

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : محاسبة و تدقيق

الشعبة: المالية ومحاسبة

مدى قدرة تأهيل الموظفين في البنك حسب نظام معلوماتي جديد

" دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL "

مقدمة من طرف الطالبة :

عبد القادر خديجة

إشراف الاستاذ :

د/ مرحوم محمد الحبيب

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر -أ-	مستغانم
مقررا	مرحوم محمد الحبيب	أستاذ محاضر -أ-	مستغانم
مناقشا	لحمر عباس	أستاذ محاضر -أ-	مستغانم

السنة الجامعية : 2024-2025

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، اللهم إنا نشكرك على كل طريق صعب يسرته لنا والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين . نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب وبعيد ، ثم نتقدم بالشكر الجزيل والخاص إلى الأستاذ المشرف "مرحوم محمد الحبيب" على دعمه ومساندته لي من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة .

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل الموظفين في بنك التنمية المحلية BDL بالأخص الموظفة "معمر إيمان" والموظف " بن عامر أمين " على الدعم والمساعدة التي قاموا بتقديمها لي من أجل إجراء الدراسة الميدانية.

وبالشكر العميق لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع ، أشكر كل هؤلاء الشكر الخالص وجزاكم الله كل الخير.

خديجة

إِهْدَاء

الحمد لله الذي هديتنا لدين الإسلام وأنعمت علينا بسيد الأنعام وجعلتنا خير أمة أخرجت للناس، وإذا كان

هناك شكر فهو لله عز وجل الذي منحني الصبر على إتمام هذا البحث

فأهدي ثمرة نجاحي إلى صاحبي القلبين الطيبين والمليئين بالحب والحنان أمي وأبي

أهدي هذه الثمرة إلى ريحانة الدنيا ومنبع الحنان والتي بالحب سقتني وبالطيبة غمرتني وبالحنان أدفأني على

التي لا حياة إلا بقاءها

أمي الحبيبة

كما أهدي جهدي إلى ربيع صدري إلى الذي كان سنداً لي والذي أمنيته لا تغيب الابتسامة عن شفاهنا وإعجاب

بابنته سابقا التي وصلت إلى هذا المستوى

أبي الغالي

إلى الضيوف الجديدة في العائلة ومدخل البهجة و السعادة والسرور البرعمة : مريم وسام حفظها الله ورعاها

إلى جميع طلبة ماستر تخصص التدقيق المحاسبي والتسيير وإلى جميع إخواني

ولكل من يعرفني من قريب وبعيد

خديجة



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وعرهان
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الاختصارات
	قائمة الملاحق
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول : تأهيل الموظفين في المؤسسات المصرفية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي إلى تأهيل الموظفين
03	المطلب الأول : تعريف تأهيل الموظفين ومحدداته
03	الفرع الأول : ماهية التأهيل
08	الفرع الثاني : مفهوم تأهيل الموظفين
11	المطلب الثاني : تأهيل الموظفين "متطلباته ومراحل الأساسية"
11	الفرع الأول : المتطلبات الواجب مراعاتها لتأهيل الموظفين
12	الفرع الثاني : مراحل تأهيل الموظفين
13	المطلب الثالث : طرق تأهيل الموظفين في البنك

13	الفرع الأول : أساليب وبرامج التأهيل المستخدمة
16	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التأهيل
17	المبحث الثاني : التأهيل الوظيفي في المصارف "الأسس والانعكاسات على الأداء المصرفي
17	المطلب الأول : تعريف التأهيل الوظيفي وأهميته داخل البنك
17	الفرع الأول : مفهوم التأهيل الوظيفي داخل القطاع المصرفي وخصائصه
18	الفرع الثاني : أهمية التأهيل الوظيفي في تحسين الأداء المصرفي
18	المطلب الثاني : أثر التأهيل الوظيفي على أداء الموظفين
18	الفرع الأول : دور التأهيل في تحسين الكفاءة الإنتاجية
19	الفرع الثاني : دور التأهيل في تحسين الرضا الوظيفي لتعزيز أداء الموظفين
20	المطلب الثالث : علاقة التأهيل الوظيفي بالكفاءة الوظيفية
20	الفرع الأول : دور التأهيل في تحسين الكفاءة الوظيفية
20	الفرع الثاني : تأثير التأهيل على سرعة ودقة تنفيذ المهام
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الأنظمة المعلوماتية في القطاع المصرفي ودورها في تطوير أداء الموظفين	
23	تمهيد
24	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للأنظمة المعلوماتية في القطاع المصرفي
24	المطلب الأول : تعريف الأنظمة المعلوماتية وأهميتها
24	الفرع الأول : مفهوم الأنظمة المعلوماتية
26	الفرع الثاني : أهمية الأنظمة المعلوماتية في الجهاز المصرفي
27	المطلب الثاني : نظم المعلومات البنكية الجديدة

27	الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات البنكية الجديدة
27	الفرع الثاني: وظائف النظام المعلوماتي الجديد في تحسين الأداء
28	المطلب الثالث: تصنيف وتطور الأنظمة المعلوماتية في البنوك
28	الفرع الأول: تصنيف أنواع الأنظمة المعلوماتية التفرقة بين النظام القديم والحديث وتطوراته في القطاع البنكي
28	الفرع الثاني: خصائص الأنظمة المعلوماتية الجديدة
32	المبحث الثاني: العلاقة بين تأهيل الموظفين والأنظمة المعلوماتية الجديدة
32	المطلب الأول: دور نظام المعلوماتي البنكي الجديد في تطوير الموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية
32	الفرع الأول: أثر استخدام الأنظمة المعلوماتية الجديدة على تأهيل الموظفين
33	الفرع الثاني: علاقة نظام المعلوماتي البنكي الجديد بتحسين جودة الخدمة المصرفية
34	المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الموظفين في التعامل مع الأنظمة المعلوماتية البنكية الجديدة وسبل تجاوزها.
34	الفرع الأول: التحديات التي يواجهها الموظفون للتكيف مع الأنظمة المعلوماتية البنكية الجديدة.
35	الفرع الثاني: دور إدارة التغيير في تجاوز التحديات التي تواجه الموظفين في التكيف مع الأنظمة المعلوماتية الجديدة
38	المطلب الثالث: دور إدارة التغيير في نجاح تنفيذ الأنظمة الجديدة
38	الفرع الأول: استراتيجيات نظرية لتقديم حلول بديلة لتخطي صعوبات الموظفين
39	الفرع الثاني: أثر استراتيجيات تجاوز الموظفين على نجاح تطبيق النظام المعلوماتي الجديد
41	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك التنمية المحلية BDL وكالة مستغانم	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: لمحة تاريخية حول البنك التنمية المحلية BDL

44	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك التنمية المحلية BDL محل الدراسة
46	المطلب الثاني: تقديم وكالة 425 بمستغانم وهيكلها التنظيمي
48	المطلب الثالث: المهام والأهداف التسويقية وكالة 425
49	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
49	المطلب الأول: تحديد المشكلة والهدف والمجتمع المراد معاينته
50	المطلب الثاني: تحديد البيانات المطلوبة وطرق جمعها
83	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
87	خلاصة الفصل الثالث
89	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير	36
01-03	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	51
02-03	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	52
03-03	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.	53
04-03	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	54
05-03	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة.	56
06-03	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	57
07-03	يمثل آراء الموظفين حول عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد خلال مسيرتك في القطاع المصرفي.	58
08-03	يمثل آراء الموظفين حول مكان تلقيهم هاته الدورات التدريبية غالباً.	60
09-03	يمثل آراء الموظفين حول تقييمهم للطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.	62
10-03	يمثل آراء الموظفين حول نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعدهم بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك.	64
11-03	يمثل آراء الموظفين حول ما اذا كانت عدد الدورات التدريبية حول النظام المعلوماتي الجديد كافية لتأهيل وتطوير أداءهم في العمل.	65
12-03	يمثل آراء الموظفين حول مدى إعتقادهم أن طريقة الإدارة ساهمت بشكل إيجابي في نجاحهم في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد.	67
13-03	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقدّم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.	68
14-03	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح.	70

72	يمثل آراء الموظفين حول ما إذا كان لديهم وقت كاف من الإدارة لمساعدتهم إذا كانوا بحاجة إلى المزيد من التدريب أو لديهم استفسارات.	15-03
73	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقدم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.	16-03
75	يمثل آراء الموظفين حول كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك.	17-03
77	يمثل آراء الموظفين حول أهم الصعوبات التي تواجههم عند المشاركة في دورات التأهيل والتدريب.	18-03
78	يمثل آراء الموظفين حول السبب الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري).	19-03
80	يمثل آراء الموظفين حول مدى مساعدة التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد؟ وهل كان دور إدارة التغيير ناجحاً في تسهيل هذا الانتقال.	20-03
81	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم بأن التأهيل البشري جزء مهم وخاص في المؤسسة.	21-03
83	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات كل محور تكوين الموظفين ومحور الإنتاجية	22-03

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	أهمية التأهيل	10
01-02	تصور مفردات التعريف بنظام معلوماته	25
01-03	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية	45
02-03	مخطط الوكالات للفرع الجهوي لولاية مستغانم	46
03-03	يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس	52
04-03	يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير السن	53
05-03	يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الخبر المهنية	54
06-03	يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	55
07-03	يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة	56
08-03	يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	57
09-03	يمثل آراء الموظفين حول عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد.	59
10-03	يمثل آراء الموظفين حول مكان تلقيهم هاته الدورات التدريبية غالبا	60
11-03	يمثل آراء الموظفين حول تقييمهم للطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.	63
16	يمثل آراء الموظفين حول نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعدهم بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك	64
17	يمثل آراء الموظفين حول مدى إعتقادهم أن طريقة الإدارة ساهمت بشكل إيجابي في نجاحهم في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد	66
18	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقديم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد	67
19	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت فعلا مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح	69
20	يمثل آراء الموظفين حول ما إذا كانت لديهم وقت كاف من الإدارة لمساعدتهم إذا كانوا بحاجة إلى المزيد من التدريب أو لديهم استفسارات	71


72	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقدم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد	21
74	يمثل آراء الموظفين حول كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك	22
76	يمثل آراء الموظفين حول أهم الصعوبات التي تواجههم عند المشاركة في دورات التأهيل والتدريب	23
77	يمثل آراء الموظفين حول السبب الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري)	20-03
79	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم بأن التأهيل البشري جزء مهم وخاص في المؤسسة	21-03
80	يمثل آراء الموظفين حول مدى مساعدة التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد	22-03
82	يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم بأن التأهيل البشري جزء مهم وخاص في المؤسسة	23-03

فهرس الاختصارات


BDL	بنك التنمية المحلية
Sage	Société d'application de gestion
ERP	نظم تخطيط موارد المؤسسة
SAB	Systeme Automatisé Bancaire
SAP	Systems, Application ,and Products in data processing
CRM	Customer relationship Management
SPSS	Spss Statistical Package for the Social Sciences

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الملحق
101	استمارة استبيان	الملحق 01
105	مخرجات برنامج SPSS	الملحق 02
114	جدول الاتساق الداخلي	الملحق 03



المقدمة



مقدمة عامة :

إنَّ عصرنا اليوم هو عصر المعلوماتية ، حيث تنتشر المعلومات بلمح البصر نتيجة التقدم العلمي وتطور وسائل الإعلام والاتصال ، فظهور تكنولوجيا حديثة هذه الأخيرة أصبحت جزء لا يتجزأ من ضروريات الحياة العلمية للأفراد والمؤسسات ، وعليه فإنَّ المؤسسات المالية كمختلف المؤسسات الأخرى تسعى جاهدة لاكتساب تكنولوجيا حديثة بما يتلائم مع طبيعة نشاطاتها المختلفة .

يعتبر القطاع المصرفي أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد العالمي ، حيث يلعب دورًا جوهريًا في دعم الاستقرار المالي وتعزيز النمو الاقتصادي ، ومع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح لازمًا على المؤسسات المالية تبني أنظمة حديثة ومتطورة تمكّنها من تحسين كفاءة عملياتها.

وتعتمد البنوك على مجموعة واسعة من العمليات المالية : مثل الإيداع ،السحب ،والتحويلات ، والتي تتطلب تكاملًا محكمًا بين الموارد المالية البشرية و التكنولوجيا لضمان دقة تنفيذها وسرعة معالجتها في هذا الإطار ، تمثل نظم المعلومات المصرفية عنصرًا حيويًا في إدارة البيانات وتحليلها إلى أدوات قابلة للاستغلال مما يسهم في تعزيز فعالية الأداء المعرفي ، تحسين جودة الخدمات واتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، وأصبح من الضروري على المنظمات لا سيما البنوك ، تبني أنظمة معلوماتية حديثة لضمان تقديم خدمات مصرفية ذات كفاءة وجودة عالية، غير أنّ هذا التحوّل يفرض تحديات تتعلق بتأهيل الموارد البشرية ، إذ يجب تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة المعلوماتية الجديدة لضمان تكييفهم الفعّال معها ، وتحقيق الاستفادة المثلى من إمكانياتها ، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التأهيل كوسيلة وليست غاية بحد ذاتها ، ومن هنا نتبع أهمية التأهيل الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المنظمة ووجوده ضرورة ملحة لضمان أي تغيير رقمي في القطاع المصرفي .

وعلى ضوء ما تم ذكره نصل إلى طرح الإشكالية كما هو مبين أدناه

1- إشكالية الدراسة :

مع اعتماد البنوك لأنظمة معلوماتية جديدة ، يعدّ تأهيل الموظفين أمرًا ضروريًا لضمان قدرتهم على التعامل مع هذه الأنظمة ، لكن نجاح هذا التأهيل يتوقف على عدّة عوامل مثل قابلية الموظفين للتكيّف وفعاليّة البرامج التدريبية، وهذا ما سنحاول توضيحه عبر هذه الدراسة ، وذلك من خلال السعي للإجابة على الإشكالية التالية :

- ما مدى قدرة تأهيل الموظفين في البنك وفقا لنظام معلوماتي جديد ؟
- و من أجل الإجابة على الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

2- الأسئلة الفرعية :

- هل هناك تأثير على تأهيل الموظفين في القطاع المصرفي؟
- إلى أي مدى يعد تأهيل الموظفين في القطاع المصرفي عاملاً مؤثراً؟
- ما هي التحديات التي يواجهها الموظفون عند اعتماد نظام معلوماتي جديد ، و لهذه التحديات تأثير بارز على آدائهم الوظيفي؟
- كيف تساهم أساليب تأهيل الموظفين في ضمان نجاحهم عند تطبيق نظام معلوماتي جديد ، و ما العوامل التي تؤثر على فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي؟

3- الفرضيات :

على ضوء ما طرح من تساؤلات حول موضوع الدّراسة ومحاولة الإجابة على هذه الأسئلة ومعالجة الإشكالية ، قد قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

على ضوء ما طرح من تساؤلات حول موضوع الدّراسة ومحاولة الإجابة على هذه الأسئلة ومعالجة الإشكالية ، قد قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

3-1- الفرضية الرئيسية :

- إدخال نظام معلوماتي جديد يساهم بشكل إيجابي في تحسين كفاءة وتأهيل موظفي بنك التنمية المحلية.

الفرضيات الفرعية:

بناءً على الأسئلة الفرعية الواردة في الصورة يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية كما يلي :

☞ استخدام النظام المعلوماتي الجديد يقلل من الأخطاء التشغيلية والإدارية في البنك.

☞ يعزز النظام المعلوماتي الجديد من كفاءة الموظفين في أداء مهامهم اليومية.

☞ تؤثر جودة التدريب المقدم على فعالية استخدام الموظفين للنظام الجديد.

4- أهمية الدّراسة : تشهد هذه الدّراسة أهميتها كما يلي :

- كونها تتناول قطاعاً اقتصادياً مهم هو القطاع المصرفي ؛
- محاولة إلقاء الضوء على الأنظمة المعلوماتية الحديثة ودور التأهيل في تحسين كفاءة العمل داخل البنوك .
- توضيح أهمية التأهيل الوظيفي في المؤسسات المصرفية لتحسين جودة خدماتها.
- مدى مساهمة نظم المعلومات الجديدة في تحسين الأداء الوظيفي .

5- أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :

- دراسة مفهوم التأهيل وتقييم تأهيل الموظفين في البنوك لتبني نظام معلوماتي جديد .
- دراسة تأثير النظام المعلوماتي الجديد على الأداء الوظيفي .
- توضيح العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات الحديثة وتأهيل الموظفين .

6- منهج الدراسة : تتضمن الدراسة جانبين :

- جانب نظري : بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة وللإجابة على التساؤلات المطروحة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد في الدراسات المالية والاقتصادية ، وتم استخدام أسلوب المكتبي في الدراسة وجمع المعلومات من المصادر والمراجع مثل الكتب ، المقالات العلمية ، الأطروحات إلخ والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع .
- جانب تطبيقي : وفيه اعتمدنا على دراسة الحالة بوكالة 425 مستغانم وكانت الأداة المستخدمة في جمع البيانات تمثله في تصميم استمارة استبيانات الموجهة للموظفين والمقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية وخبراء تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والتقارير المتعلقة ببرامج التأهيل وقد استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss في التحليل .

7- أسباب اختيار الموضوع

● الأسباب الموضوعية :

- أهمية التأهيل في القطاع البنكي.
- نقص الدراسات التطبيقية حول الموضوع .
- المكانة التي احتلتها البنوك في الاقتصاد الوطني.
- الأسباب الذاتية :
- توافق الموضوع مع متطلبات سوق العمل.
- الميول الشخصي لهذا الموضوع.
- الدراسة التي قمنا باختيارها تتناسب مع التخصص الذي درسناه .

8- حدود الدراسة :

الحدود البشرية : تتعلق بإطارات ومسيري بنك التنمية المحلية BDL ووكالة 425 مستغانم -مستغانم- الحدود المكانية : المرتبطة بالدراسة الميدانية لبنك التنمية المحلية BDL و وكالة 425 مستغانم -مستغانم- ، باعتباره يمثل نموذجا لمؤسسة مالية تعتمد على نظام معلوماتي حديث في تسيير العمليات البنكية ، وقد تم اختيار هذا البنك نظراً لاعتماده مؤخراً على نظام معلوماتي جديد يستدعي إعادة تأهيل وتدريب الموظفين على كيفية التعامل معه .

الحدود الزمانية : تمتد الدراسة خلال لفترة الممتدة من (29 ديسمبر 2024) إلى (20 فيفري 2025) ، و هي الفترة التي تم من خلالها جمع البيانات وتحليلها حول عملية تأهيل الموارد البشرية في البنك المدروس بالتزامن مع اعتماد النظام المعلوماتي الجديد ، وتم اختيار هذه الفترة لأنها تمثل مرحلة انتقالية مهمة سمحت بملاحظة تأثير التأهيل على أداء الموظفين بشكل مباشر .

الحدود الموضوعية : ركزت هذه الدراسة على تأثير التأهيل على أداء الموظفين وفقاً لنظام معلوماتي جديد ، وقد اعتمدت في ذلك أساساً على الاستبيان ، والعمل على تدعيم نتائج التقييم بدراسة تحليلية وصفية لبعض جوانب الأداء للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج المتوصل إليها .

9- صعوبات الدراسة

- صعوبة إيجاد مراجع تجسد العلاقة بين متغيرات الموضوع.
- تفاوت خبراء الموظفين في التعامل مع الأنظمة المعلوماتية .
- صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات في الدراسة الميدانية.

10- تقسيمات الدراسة

الفصل الأول : يتعلق بالمفاهيم الأساسية حول التأهيل وتأهيل الموظفين وقمنا بشرح جوانب تتعلق بمتطلبات أساسية واجب مراعاتها وكذا كيفية إدارة العملية التأهيلية من برنامج وأساليب التأهيل المتخصصة في القطاع البنكي و العوامل المؤثرة في فعاليتها وجوانب أخرى متعلقة بالتأهيل الوظيفي ودوره في تطوير أداء وتحسن الخدمة المصرفية ومختلف ابعاد علاقتها في تحسين الكفاءة الانتاجية وسرعة إنجاز ودقة في المهام .

الفصل الثاني : المتعلق بالمفاهيم الأساسية حول الأنظمة وقمنا بشرح جوانب تتعلق بنظم معلوماتي جديد وتصنيفاته وتطرقنا إلى أثر استخدامه على تأهيل الموظفين و مساهمته في تحسين الأداء الوظيفي و البدني وصعوبات مفاوضة الموظفين للتغيير واقتراح حلول لتقبل رحلة الانتقال و التحول المعلوماتي

الفصل الثالث المتعلق بالدراسة التطبيقية وكالة بنك التنمية المحلية BDL مستغانم 425 تحت عنوان مدى قدرة تأهيل الموظفين في البنك نظام معلوماتي جديد ، وذلك بتوزيع استثمار الاستبيان على عينة من الموظفين و المسؤولين (جمع البيانات و اراء موظفين وتحليلها واختبار الفرضيات .

الفصل الأول:
تأهيل الموظفين في
المؤسسات المصرفية

تمهيد :

في ظل التطوّرات التكنولوجية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المصرفية ، تعتبر وظيفة التأهيل من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، حيث تحتل المرتبة المتقدّمة ضمن العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات على مستوى العالم، يرجع ذلك إلى أهميتها الكبيرة التي تظهر في تحسين مهارات ومعارف الموظفين عبر برامج تدريبية متخصصة وتتأثر فعاليته بعدة عوامل ، كما أنّ للتأهيل أهمية كبرى في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموظفين ، وهذا ما سوف نحاول التطرق له من خلال الفصل والذي قسمناه إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : مدخل مفاهيمي إلى تأهيل الموظفين.
- المبحث الثاني : التأهيل الوظيفي في المصارف "أسس وانعكاسات على الأداء المصرفي".

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي إلى تأهيل الموظفين

يعدّ تأهيل الموظفين عملية أساسية تهدف إلى تطوير قدراتهم وتمكينهم من مواكبة متطلبات العمل المتجددة لذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف على المفاهيم الأساسية للتأهيل من خلال :

المطلب الأول : تعريف تأهيل الموظفين ومحدداته

يعتبر التأهيل عملية جوهرية لتنمية مهارات الموارد البشرية ، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التأهيل ومن ثم سنتناول مفهوم تأهيل الموظفين .

الفرع الأول : ماهية التأهيل

اقترن مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد كتطوير الأداء ، تحسين التنافسية ، مواكبة التغيرات الحاصلة وهذا لمواجهة التحديات التي أفرزها المحيط التنافسي ، من خلال مخططات التأهيل في المجال الاقتصادي ، سواء تعلق الأمر بمجموعة من متطلبات التأهيل الخارجية أو الداخلية ، و هنا ما يقابل لفظة التأهيل في مجال الاقتصاد ، كما أنه يوجد من الباحثين من استخدم مصطلح التأهيل في مجال إدارة الموارد البشرية وعادة ما اقترن بمصطلحات أخرى كتسمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تطوير ممارساتها، وفي مواضع أخرى اقترن مصطلح التأهيل بتدريب الأفراد وتحسين معارفهم ، واستخدمت مصطلحات ذات الصلة به لها ك : Qualification ;Habilitation , Développement من أجل التكيف والإستجابة لمختلف التحوّلات الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات خاصة من خلال التنافسية ، وما أفرزته العولمة والتطورات التكنولوجية من تغيرات سريعة زادت أكثر من حدة المنافسة ، عمل المسيرين على تأهيل المؤسسات بهدف مسايرة التطورات الحاصلة في إطار عملية التأهيل الاقتصادي¹

1- تعريف التأهيل : تنوعت تعاريف التأهيل فيما يلي :

التعريف الأول : " تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة ، والكفاءة الداخلية باستخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية "

التعريف الثاني : " مجموعة الأعمال والأنشطة المادية واللامادية التي تتبعها المؤسسة للرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة"²

¹ كمال زريق – بوزعرور عمار ، التصحيح الهيكلي وأثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، جامعة سطيف ، أكتوبر 2001 ، ص 08

² Blalta M. L'importance de la coopération étrangère dans la mise à niveau de l'entreprise économique Algérienne , colloque sur les effets de partenariat sue l'économie algérienne et sur les pmesétif ,Novembre 2006,p 13-14

التعريف الثالث : أما منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) عرفت التأهيل بأنه " عملية تحسين أداء المؤسسة وتنافسها ، مما يسمح لها بمواجهة تحديات التنافسية المفروضة لضمان بقائها والنمو"¹

التعريف الرابع : عرّف التأهيل على أنه " أداة لتطوير المؤسسة ، وما يتطلبه من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية ، عمليات التسيير ، عمليات الإنتاج ، وكذا محيط المؤسسة"²

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن التأهيل يرمي إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة، وبما يسمح لها كذلك بتحسين تنافسيتها والعمل على اكتساب مزايا تنافسية تحقق التفوق والتميز في الأداء، ومن هذا المنظور سعت الجزائر إلى تأهيل المؤسسات الاقتصادية بإعداد برنامج خاص لتأهيل وترقية التنافسية للمؤسسات الجزائرية بالتنسيق مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية PNUD، وكذا برنامج الأمم المتحدة للتنمية على اعتبار أن التأهيل هو برنامج محفز لتحسين تنافسية المؤسسة، ويساعدها على وضع آليات تطوير توقع وتحليل جوانب الضعف في المؤسسة، ويترجم التأهيل خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار ضرورة التكامل بين مختلف الأعمال والأنشطة المادية، وكذا غير المادية لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال العمليات الآتية :

- تبني الممارسات التسييرية المناسبة مع التطورات الحاصلة.
- تعزيز الموارد البشرية من خلال التكوين والتأطير.
- دراسة وتحليل سوق الدراسة وتموقعها.
- تبني استراتيجيات النمو.
- البحث الدائم للإبداع.
- كما بين آخرون إجراءات أكثر تفصيلا للعمليات السابقة من خلال:
- تأهيل الأداء الإنتاجية وتوسيع النسيج الصناعي.
- تحسين طرق الإنتاج والمراقبة والتخطيط.
- عصرنة طرق التسيير من خلال إدماج إطارات أجنبية ضمن إطارات المؤسسة قصد التحكم في تقسيمات وأساليب التمييز.

¹ Boukrif moussa, kherbach hamid : la mise à niveau des entreprise est –t- elle bien pilotée : dynamisation de la gestion des PME colloque sur innovation, tic , formation – université de biskra avril 2004 , p 10

² Iman benziane et qafia tedjani , contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du tous de chômage ,revue recherches économiques et managériales université de biskra N°5 juin 2009 , p p 48-62

- تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية بتطوير إنتاجها هيكل أسعارها وإعطاء الأولوية للقطاع الخاص مع تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية.
- تشجيع المؤسسات على تبني نظام الجودة والحصول على شهادة المطابقة للمعايير العالمية.
- تحويل التكنولوجيا واقتناء رخص الاختراعات.
- تجديد التجهيزات وتحديث التكنولوجيا.
- تدعيم الإجراءات المتعلقة بالبحث عن الشركاء.
- تأهيل المؤسسات على المستوى التسيري والتكنولوجي.

وبشكل عام وأشمل فإن التأهيل يعني تطوير المؤسسات الاقتصادية من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية، وبالتالي فإن التأهيل يعني بالقدرة على المنافسة، والتي أصبحت عملية بمعنى مساعدة المؤسسات الصناعية، الإنتاجية، التجارية والخدماتية على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في التسير وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها.¹

2- محددات التأهيل :

يمكن تصنيف محددات التأهيل إلى مجموعة من العوامل الأساسية التي تلعب دورًا حاسمًا في تحديد فعاليتها وهي :

1-2- **العوامل التعليمية :** وهي من أهم المؤشرات الخارجية بالنسبة لإدارة الأفراد، والنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي على أداء هذه المهمة على كفاءة إدارة الأفراد في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها سياستها.²

¹ رزيق كمال ، مرجع سبق ذكره

² علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، دط ، ص 26

2-2- العوامل الاجتماعية : هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية المؤثرة على الموارد البشرية، فهي تخلق جزءاً من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثير كبير على التخطيط الطويل المدى، وعليه يجب على المسير أن يكون ذو قدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة ليستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل، التي تترتب على تصرفات إدارية معينة وفي النهاية لا بد أن يقررها إذا كانت أنماط السلوك الماضي سوف تتغير أم لا، ومن أمثله ذلك نماذج القوى الاجتماعية التي تؤثر في قرارات وسياسات إدارة الأفراد في المنظمة المختلفة :

- العلاقات الاجتماعية والصلاه. الشخصية القوية.
- المؤثرات السكنية¹.

2-3- العوامل الاقتصادية : إن المناخ الاقتصادي هو أحد العوامل المحددة لنجاح المؤسسات، ومع ذلك فإن الكثير من المديرين غير المؤهلين لدراسة وتحليل هذه العوامل الاقتصادية مثل : المستوى العام للنشاط الاقتصادي الذي يقاس بالعديد من المؤشرات التي تسعى في مجال إدارة الأفراد لقياس المستوى العام للنشاط الاقتصادي، حجم العمالة الإجمالي أو نسبة البطالة، ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية في الاعتبار عن اتخاذ القرارات في المنظمات الأعمال، فعن احتمالات الخطر الكبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.²

2-4- العوامل التكنولوجية : المجتمعات المتقدمة تقنياً، والتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والعملية لهذا البلد أو ذلك، إن التقنية المسطرة منذ عقد من الزمن والمتوقع استمرارها هي تقنية المعلومات، والتي تتميز بـ:

- سرعة التطور.
- سرعة التأثير والانتشار.
- مقيدة وخطيرة.

¹ نفس المرجع ، ص 27

² نفس المرجع

إن إمكانية إدارة الموارد البشرية وتفعيلها وتأهيلها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وستكون أشد اختلاف مدة لسببين رئيسيين هما:

- الانتشار السريع لتقنية التجارة العالمية.
- العولمة واتفاقية التجارة¹.

2-5- العوامل السياسية : إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وآراء تمثل عاملا هاما مؤثرا على سياسات الإدارة، وبالتالي على كفاءتها مثل على ذلك اختيار الرؤساء والقادة، يخضع إلى أسس كالكفاءة والقدرات، كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النظام البيوقراطي الحكومي، ومدى تدخله وسيطرته على الأعمال وسياسات المنظمة واستراتيجياتها الداخلية، من ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الأفراد بالمؤسسة، حيث أنها تمثل الإطار الذي يجب أن تعمل وفقه الموارد البشرية ولازم تطبيق القوانين التي تهم العمال.²

¹ علي السلي، نفس السابق، ص 27

² نفس المرجع، ص 27

الفرع الثاني : مفهوم تأهيل الموظفين

سوف نتطرق هنا إلى مفهوم تأهيل الموارد البشرية، باعتباره أساسا لتطوير الموظفين ثم نستعرض أبرز عناصره :

1- تعريف تأهيل الموارد البشرية :

إن تأهيل الموارد البشرية يعتبر بمثابة عملية تدريب لزياده المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة في مختلف المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وقد أصبح تأهيل الموارد البشرية ضرورة حتمية في مختلف القطاعات في الكثير من دول العالم باعتباره أحد السبل المهمة للوصول إلى إدارة فعالة.

كما يهدف هذا النوع من التأهيل إلى الرفع من الناتج الداخلي الخام والدخل الفردي وتحسين المستوى المعيشي، و إدماج الطاقات البشرية في الأنشطة الإنتاجية الاقتصادية وغيرها، وتحفيزها على المثابرة والإبداع وتوفير الظروف الضرورية لتكوين الموارد البشرية المؤهلة من حرية وتعليم متطور وحوافز مادية، وذلك بالاهتمام بالبحث العلمي وجعله مسيرا للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والتكوين والتحديث المستمر للكفاءات والمهارات والقدرات والتخطيط العقلاني وتشكيل أجهزة متخصصة لبرامج التأهيل وفي مختلف القطاعات.¹

ومن خلال التعاريف السابقة لتأهيل الموارد البشرية، يمكن القول أن التأهيل هو تنمية قدرات وخبرات ومهارات الأفراد الذين يتم استقطابهم لشغل وظائف معينة.

2- أهداف تأهيل الموارد البشرية :

يعد تأهيل الموارد البشرية هدفا جوهريا يسعى الموظفون لتحقيقه داخل المؤسسة، وفي هذا السياق سنتناول أهم الأهداف التي تجعل التأهيل عنصرا أساسيا في دعم النمو المهني للموظفين وهي كالآتي² :

1-2- تخطيط القوى العاملة : بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.

2-2- تعديل هيكل القوى العاملة : بالتخلص من النوعيات غير المطلوبه، وجلب النوعيات المطلوبة.

2-3- تأكيد هيكل المهارات الجديدة : بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.

¹ شليبي طاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الاسلامية، جامعة الجلفة، ص 300-301

² عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الرابط <https://manifest.univ-ouargla.dz>

تاريخ الاطلاع 10 مارس 2025 ، 03:30 سا

4-2- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة : بتعديل نظم الرواتب والحوافز المكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتقاعد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية. كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وذلك من خلال

العناصر التالية¹:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية : بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.
- خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة، تشجيع الابتكار.
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات: بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

3- أهمية تأهيل الموارد البشرية² :

تكمن الأهمية الأولى لتأهيل العنصر البشري من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً، وقد سبق وقد ناقشنا الحاجة إلى تأهيل العنصر البشري والأسباب المرافقة له، الأهمية الثانية لتأهيل الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية ، إذ أنّ الفاعلية والكفاية في الإنتاج و الأداء واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالباً عن طريق التأهيل ، كما أنّ الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وغنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التأهيل ومع تطوير وتحديث برامجه والأهمية الثانية للتأهيل تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيقه للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها بمايلي :

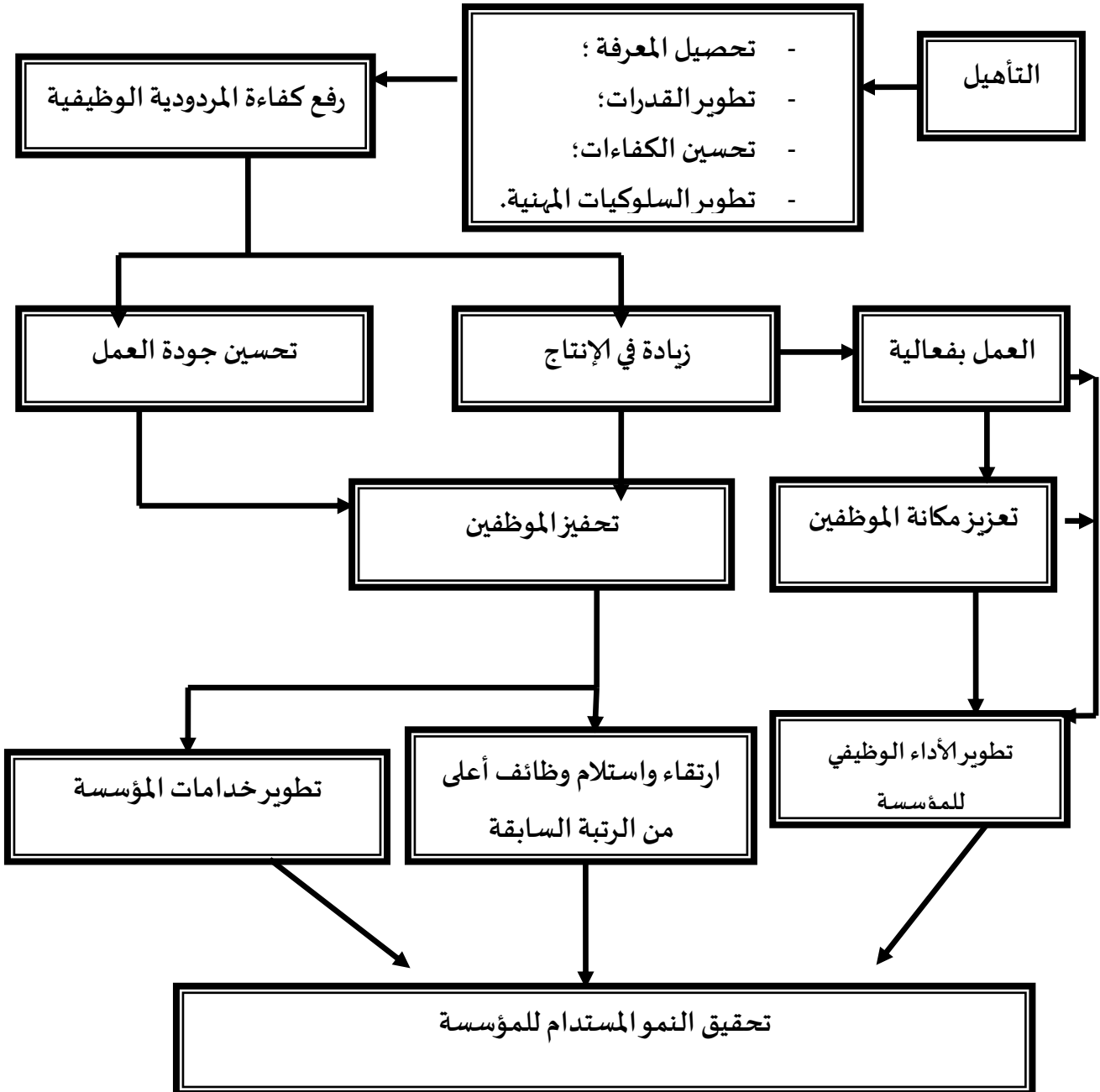
- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التأهيل لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة ، نتيجة التفسير أو الإهدار أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة) ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015، ص 34

² قسوس سفيان ، حمول طارق، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، القدس، فلسطين ، دط..ص 151-152

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل ، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم، أضف إلى ذلك أنّ المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى .

الشكل رقم 01-01: أهمية التأهيل



المصدر: التصميم مقتبس من علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 – 2017، ص 06. النص من إعداد الطالبة عبد القادر خديجة

المطلب الثاني : تأهيل الموظفين " متطلباته ومراحل الأساسية "

يخضع تأهيل الموظفين تأهيل الموظفين لمتطلبات يجب مراعاتها باعتبارها عنصر جوهري لتطوير المورد البشري ، وذلك عبر المراحل الأساسية ، وهذا ما سوف نناقشه كالآتي:

الفرع الأول : المتطلبات الواجب مراعاتها لتأهيل الموظفين

إنّ التأهيل الاستراتيجي للفرد هو التأهيل الذي ينشأ من رؤية مستقبلية قوية عن قدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة وله هدف واضح مرتبط بهذه الرؤية، وكذلك استراتيجية ملائمة لإنجاز هذا الهدف.

وتحقيق التأهيل الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب ما يلي¹ :

- التلاؤم بين الخصائص الفردية واحتياجات النظام.
- أفراد وخبرة في مجال تأهيل العنصر البشري ، وهذا على مستوى الإدارة ، وما يتطلبه من خصائص حيوية لتهيئة المناخ المناسب للعمل والرغبة في الاستثمار في العنصر البشري وأفراد على مستوى الوحدات أو الأقسام ، حيث أن المديرين المباشرين هم أهم عناصر التأهيل بمساهماتهم في وضع خطط وسياسات تأهيل العنصر البشري ، وهذا لقرهم غلى ملاحظة السلوك العقلي والأقدر على كشف إمكانات الفرد ومشكلاته ، وبالتالي اقدر على تحديد احتياجاته التدريبية.
- إدارة أفراد فعّالة خاصّة بقدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية، وهذا يتطلب وجود إدارة على درجة عالية من الخبرة العملية .
- الربط بين تأهيل الفرد والمؤسسة من خلال تحديد احتياجات كل من المستوى الاستراتيجي والإداري والعملية ورسم الخطط الاستراتيجية لمقابلة تلك الاحتياجات .
- رؤية مستقبلية وثقافة لتنمية الأفراد، بمعنى أن تكون هناك قيم إيجابية عن أهمية الموارد البشرية للمؤسسة ورؤية واضحة للمساهمة المستمرة لتدريب وتنمية العنصر البشري ودوره في تنفيذ خطط المؤسسة.
- التحرك من الرؤية المستقبلية العامّة عن أهمية تأهيل العنصر البشري من التعبير عن تلك الرؤية إلى سياسات تقرّر بوضوح الهدف من التأهيل في المؤسسة .
- خطط واستراتيجيات التأهيل: وهذا من خلال ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية وهي² :
❖ معرفية : وتتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير.

¹ قسوس سفيان ، حمول طارق، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق، ص 165

² نفس المرجع السابق، ص 166

❖ سلوكية : وهي استراتيجية تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة ، حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

❖ بيئية : وتعمل على تعديل بيئة العمل الحالية للفرد مثل التدوير الوظيفي.

- ضمان فعالية تطبيق تلك الخطط والاستراتيجيات من خلال إدارة إشرافية على مستوى عالي للمشاركة في المناقشة والموافقة على تلك الخطط ، إضافة إلى تحديد التكاليف المباشرة غير المباشرة شأنها في ذلك شأن المزايا المتوقعة .

- استمرارية الإدارة في الاستثمار في الأفراد لتمكينهم من التعلّم ، النمو ، المساهمة ويستجيب الأفراد بنوع من الولاء والالتزام في أن يتعلّموا ويساهموا ويشاركوا في الرؤية المستقبلية ، هذا ما يسمى بالتعلّم التنظيمي ، حيث يبحث الأفراد عن أساليب تحسن أدائهم باستخدام أفكار جديدة وتوسيع الطاقات والمهارات والقدرات.

الفرع الثاني : مراحل تأهيل الموظفين

تمر استراتيجية تأهيل الموارد البشرية وفق الإطار العام بالمراحل التالية¹ :

- دراسة تحليلية للمناخ المحيط بالمؤسسة والمتغيرات الفاعلة لمعرفة ما يتيح من فرص وما يهدد من معوقات للمؤسسة.

- تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة لمعرفة مواطن القوة والضعف التي تواجهها المؤسسة.

- دراسة تحليلية للاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- إعداد الهيكل التنموي للموارد البشرية كمّا و نوعا بما يتناسب مع متطلبات التنفيذ.

- مراجعة الهيكل التنموي للموارد البشرية لتحديد ما يعانيه من فجوات .

- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة لسد الفجوات.

- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وفعاليتها بما يتناسب مع متطلبات الاستراتيجية التنموية.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 169

المطلب الثالث : طرق تأهيل الموظفين في البنك

أصبح تأهيل الموظفين في البنوك أمراً ضرورياً لمواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع المصرفي وتحسين الأداء ، ولذلك لا بد من وجود طرق التأهيل لإدارة العملية التأهيلية والتدريبية من مختلف أساليب والبرامج الحديثة، في هذا السياق سوف نتطرق إلى أساليب وبرامج التأهيل المستخدمة ، ثم نناقش العوامل المؤثرة على فعاليتها.

الفرع الأول : أساليب وبرامج التأهيل المستخدمة

هناك عدّة أساليب وسياسات تنتهجها البنوك من أجل تأهيل عنصرها البشري ، نذكر منها :

1- أساليب تأهيل العنصر البشري :

فيما يتعلق بالطرق والأساليب المختلفة للتأهيل الإداري ، نجد أنه لا توجد أحسن أو أفضل من الطرق العلمية الحديثة، بمعنى أنه لم يثبت أنّ هناك أسلوب واحد أكثر فعالية من الأسلوب العلمي فالمحاضرات والمناقشات الجماعية وتمثيل الأدوار وتحليل الحالات وغيرها من طرف التنمية الإدارية أظهرت أنّ لها تأثير كبير على تنمية الإداريين بالرغم من أنّ بعض الدراسات المقارنة أظهرت تفوّق لبعض الطرق على الطرق الأخرى في حالات محدّدة.

وفيما يلي نستعرض طرق وأساليب تأهيل الموظفين ، والتي تنقسم إلى قسمين أساسيين وهما :

01-أساليب التأهيل في مكان العمل :

يمكن تنمية قدرات الموظف في المكان الذي يعمل فيه ، وهذه التنمية يمكن أن تأخذ عدّة أشكال وستتناول هذه الأشكال أو الأساليب الشائعة في تنمية الإداريين أثناء عملهم فيما يلي :

أ- التأهيل عن طريق الرئيس المباشر : هذا الأسلوب المباشر يعتمد على قيام المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه مثلاً يصلح هذا الأسلوب في تدريب الموظفين، فإنّه يصلح أيضاً في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين¹.

ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة العقلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة ، وكما تحدث فعلاً أي التعلّم عن طريق الأداء الفعلي للعمل، كذلك التوجه الفعّال من قبل الرئيس المباشر والارشادات التي يقدمها لمرؤوسيه والمساعدة في حل لمشكلات التي تواجهه وفي تصحيح الأخطاء التي يقع فيها، تهيء للمرؤوس فرصة طيبة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة².

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية، 2003، ص 223

² نفس المرجع السابق ، ص 223

- ب- التناوب الوظيفي : ويقصد به النقل المنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي ، حيث أن نقل المديرين بطريقة منظمة من موقع إلى موقع آخر تعتبر من الطرق المهمة والمنتجة في توسيع آفاق المديرين وتحسين مستويات أدائهم عن طريق اكتسابهم خبرات جديدة في مواقع جديدة.
- ج- إن التناوب المخطط بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة ، سواء على نفس المستوى التنظيمي أو على مستويات أعلى تعتبر من الطرق الفعالة في توسيع إدراك و آفاق المديرين واكسابه مهارات وقدرات ومعارف نتيجة معاشته لوظائف متعددة ، كما تعتبر من الطرق المجدية في امساب لمديرين خبرات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات ومواقف تزيد من مهاراته في مواجهة تحديات العمل مستقبلاً¹.
- د- اسناد مهام خاصة : تستخدم العديد من المؤسسات البنكية بالذات في أشهر الصيف أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير ، وقد تلجأ معظم المؤسسات إلى أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه في فترات متقطعة ، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية يمارس المرؤوس كافة المهام التي يحل محله ، ويقوم بعمله طوال فترة غيابه.
- هـ- الاشتراك في اللجان : تتيح المشاركة في دراسة وتحليل واتخاذ القرارات لكافة المشكلات أو المشروعات التي تحال على اللجنة التي يشترك فيها وتزداد أهمية هذه الطريقة في حال اللجان الدائمة والمؤسسة داخلياً لأنها تسمح بتوسيع مداركهم ومعارفهم في اتخاذ القرارات أو تقديم المقترحات.

02- أساليب التأهيل خارج مكان العمل :

- يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تأهيل الأفراد خارج مكان عملهم عن طريق قيام المؤسسة البنكية المعنية ببرامج تأهيل إداري في مراكز تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية.
- أ- دراسة الحالات : يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تأهيل الأفراد خارج مكان عملهم عن طريق قيام المؤسسة البنكية المعنية ببرامج تأهيل إداري في مراكز تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات تقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمؤسسة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها ، ويقوم المشاركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها واقتراح بدائل لحلها وتقييم هذه البدائل واختيار أنسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع البحث كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية، بمعنى أن يقوم المرؤوس بعمل رئيسه لفترة غالباً تكون قصيرة أي أنه يحل محله ويقوم بعمله خلال هذه الفترة

¹ كامل برير ، إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات ، دار المنهل اللبناني ، ط1 ، بيروت ، 2008 ، ص 276

الوجيزة، ويشمل هذا الأسلوب أيضاً تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله¹.

ب- التنقل بين الوظائف (دورية العمل) : أن التنقل بين الوظائف أو التنقل الدوري من وظيفة إلى أخرى يمكن أن يكون رأسياً أو أفقياً والنقل الرأسى لا يعني أكثر من ترقية الشخص من منصب إلى منصب أعلى ، وسيتم التركيز هنا بالتالي على البعد الأفقى للتنقل بين الوظائف أو ما يمكن أن نطلق عليه النقل الأفقى أو النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمى ، ولكي تكون التنمية بهذه الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدّة بقاء المتدرّب في الوظيفة كافية لاكسابه خبرات ومهارات جديدة².

2- برامج التأهيل المستخدمة :

يخضع موظفين المؤسسات الاقتصادية كالقطاع البنكى إلى دورات تدريبية وورشات تأهيلية لتطوير مهاراتهم واكتساب خبرات تمكنهم من أداء المهام المطلوبة منهم بدقة عالية واحترافية لإنجاز لتحسين لما هو أفضل ، وذلك يتم إلا عن طريق البرامج التأهيلية ومنصات لتأهيل مورد بشري في الجهاز المصرفي، منصة E.learning تمكن الموظفين من متابعة دورات مطلوب قيام بها لتأهيلهم عن بعد ، وذلك في مختلف الجوانب مثل : تحصيل الديون.

بما فيها دورات داخلية مغلقة خاصّة بالتدريب والتكوين وذلك لتقييم جودة أدائهم ودرجة عملهم³ ، كما يشمل برنامج التأهيل المتعلّق بالموارد البشرية الاهتمام بالتأهيل حيث يشكّل التأهيل الركيزة الأساسية لعرض يد عاملة مؤهلة لذلك يجب الاهتمام بالتأهيل من خلال اتخاذ القرارات التالية :

- اعداد برامج واسعة للتأهيل والرسكلة الموجهة لإطارات المؤسسة والّذي يجب أن يرقى إلى المستوى المطلوب.

- الاهتمام بالمعرفة والعنصر البشري الّذي أصبح أهم عنصر لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة⁴.

¹ محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 2027

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، 2006 ، ص 23

³ معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

⁴ بقّة الشريف – العايب عبد الرحمان ، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة – حالة المنظمات الاقتصادية العمومية و الخاصة الجزائرية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، ص

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على فعالية برامج التأهيل

يعتمد نجاح برامج التأهيل على مجموعة من العوامل التي تعزز فعاليتها والتي تتمثل في¹ :

- التطوير الذي يتطلب تحديث مؤهلات العاملين : وهذا يعتمد على نشاط المنظمة ومجال عملها، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة ، فهي بحاجة إلى أفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرف الجديدة لذلك وجب عليها تطوير العاملين بما يضمن تحديث مؤهلاتهم وما يتماشى مع مواكبة هذه التغيرات.
- الإدارة العليا مقتنعة بالتطوير : حين تؤمن الإدارة العليا بضرورة التطوير، يصبح التأهيل أكثر من مجرد برنامج تأهيلي ويتحوّل ضرورة أولية ، لذلك لا تهتم به إلا منظمة لها إدارة عليا واعية ومقتنعة بنشاط التطوير، فتوفر لها مختلف الدعم الذي تحتاجه.
- تحديد الاحتياجات التدريبية : يتم تحديد هذه الاحتياجات عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها ، وقد تأخذ إحدى هذه الأشكال² :
 - ✓ احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم ، وبذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها .
 - ✓ زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.
 - ✓ احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.³
- تقييم البرنامج التدريبي : يعدّ تقييم البرامج التأهيلية والتدريبية من أهم العوامل الجوهرية والضرورية في التأهيل الوظيفي ، وذلك لا يتحقق إلا بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضًا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقناع المتدربين وعلى استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء هام وأساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فمن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها.⁴

¹ سعاد نائف برونوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007، ص 435-436

² عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص 435-ص436

³ علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016-2017، ص 22

⁴ بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية. التسيير و

العلوم التجارية ، فرع تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2007. ص 63

المبحث الثاني : التأهيل الوظيفي في المصارف "أسس والانعكاسات على الأداء المصرفي"

أصبح التأهيل الوظيفي ضروري في العمل المصرفي، مع التطورات و التغيرات السريعة التي ظهرت في القطاع المصرفي، إضافة إلى زيادة متطلبات الزبائن، فهو يعتبر أداة أساسية لتحسين جودة الخدمات المصرفية و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث :

المطلب الأول : تعريف التأهيل الوظيفي وأهميته داخل البنك

سوف نتطرق هنا إلى تعريف التأهيل الوظيفي باعتباره عنصر أساسي تعتمد عليه البنوك، ومن ثم نستعرض أهميته داخل الجهاز المصرفي.

الفرع الأول : مفهوم التأهيل الوظيفي داخل القطاع المصرفي وخصائصه.

أولاً : مفهوم التأهيل الوظيفي

التأهيل أو التحديث الوظيفي هو تحسين الوظائف التي تقوم بها المؤسسات المصرفية الجزائرية، بغرض ضمان نوعية الخدمات المقدمة، مما يؤهلها لمواجهة المنافسة الأجنبية ذات التطور التكنولوجي المتقدم، وتقديم الخدمات بأقصى سرعة ممكنة محققة بذلك رضى الزبائن، ومكانة أو ميزة تنافسية في السوق المالي و المصرفي بصفة خاصة¹.

ثانياً: خصائص التأهيل الوظيفي²:

- ان يكون مستمر فهو يدوم و يتجدد حسب الحاجة.
- أن يشمل جميع موظفين القطاع، كامل العمال القدم و الجدد لهم حق في التكوين.
- أن يكون خاص بكل مهمة، حيث يمكن لكل موظف يتلقى التأهيل حسب المهمة و الخدمة التي يجب أن يقدمها.
- أن يكون محسن رئيسي الوظائف البنك لتقديم خدمة الزبون بالجودة المستحقة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، النظام 91-09 المتعلق بقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية ن

الأمانة العامة للحكومة، المطبعة الرسمية، الجزائر، العدد 24، بتاريخ 29-03-1992، ص 737

² معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

الفرع الثاني: أهمية التأهيل الوظيفي في تحسين الأداء المصرفي
تتمثل فيما يلي¹:

- 1- إحداث تقدّم ملموس وحيوي في أنشطة البحث و التطوير في المصارف لتحسين الأداء و الدخول إلى مجالات جديدة أفضل و أرقى.
- 2- زيادة القوة المالية و تدعيم المركز المالي للبنك بالشكل الذي يجعله قادر على تمويل عملية العولمة بجوانبها الانتشارية الجغرافية و جوانبها الخاصة بالمرايا التنافسية الحيوية.
- 3- التوافق السريع مع الأطر التنظيمية و الإجراءات و المعايير الدولية.
- 4- تحقيق أكبر قدر ممكن من الحماية و الصيانة و الأمن و الحرية.
- 5- توسيع نطاق التعامل و نمو أسواق البنوك و إتاحة الفرصة أمام البنك لإنشاء أنظمة إنتاجية مصرفية كونية من المزايا التنافسية.
- 6- تحقيق فاعلية محدودة في إعادة هندسة البنك من الداخل لتصبح أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز و المتابعة جماعية ارتقائية فعّالة و نشطة، توظف كافة الإمكانيات و الطاقات و في الوقت ذاته دافعة و محفزة على الابتكار و الإبداع و الأحسن المستمر.

المطلب الثاني : أثر التأهيل الوظيفي على أداء الموظفين

للتأهيل الوظيفي أثر جوهري إيجابي على جودة أداء الموظف لما يقوم بتطوير مهاراته للتعامل مع مهامه مستقبلاً ليعود نفعاً على مؤسسة مالية مصرفية التي يعمل فيها، لذلك سنتناول في هذا المطلب دور التأهيل في تحسين الكفاءة الإنتاجية، و من ثم أثره على الرضا الوظيفي و تحسين الدقة و جودة الإنجاز.

الفرع الأول: دور التأهيل في تحسين الكفاءة الإنتاجية

إن رفع الكفاءة عن طريق العاملين، و تدريبهم و تنمية مقدراتهم، يستلزم القيام بعملية إصلاح و تطوير و تأهيل الجهاز المصرفي في كافة المجالات و تهيئة الجو و المناخ الإداري الصالح للعمل، بهدف قيام المدرب بتطبيق ما تدرب عليه داخل البنك، و إفساح المجال أمامه لتنمية قدراته، وإبراز مواهبه بغية تحقيق أهدافه و أهداف البنك الذي يعمل فيه مع زملائه، حيث يجب أن تشمل البرامج التدريبية كافة أعمال البنك دون استثناء، حتى تتحقق القرض الحقيقي لها²، لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة، وقد يتم ذلك من

¹ عصام الدين إباضة ، العولمة المصرفية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2010، ص 92

² عبد الوهاب حفيان ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2014، ص

خلال تدريب و تنمية فريق يتضمن ممثلين من الإدارة لتحديد المشكلات و عرض المقترحات، وبعد ذلك الإجراء ضرورة التأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة، وبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لها لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد، ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي، أو أي طرق أخرى أقل رسمي، وبعد تقدير الحاجات بدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أويات بدء التطوير التنظيمي، و مناقشتها مع ممثلي التنظيم، ويجب عليهم أن يكون مستعدين لتعديل تصميم البرنامج لتلائم مع الفلسفات الجديدة للإدارة، كما يجب التأكد من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحوافز أو التعويض¹.

الفرع الثاني : دور التأهيل في تحسين الرضا الوظيفي لتعزيز أداء الموظفين

أن تدريب الموارد البشرية يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها ، كما يكون لها أثر كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذا الرضا الوظيفي للموظفين بما فيها المهارات الموجودة بحوزتها ومن بين أهم مؤشرات التدريب التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي :

- المشاركة في الدورات التدريبية.²
- موقع التدريب.
- مدة التدريب.
- طبيعة البرنامج التدريبي (اتجاهات التدريب).
- أساليب التدريب (أساليب عرض البرنامج التدريبي).
- كفاءة المتدربين.
- مردود الدورات التدريبية.
- التأهيل الوظيفي يلعب دوراً هاماً في تطوير كفاءة الموظف وزيادة شعوره بالرضا تجاه عمله ، وذلك من خلال تطوير مهاراته ومساعدته أيضاً في مواكبة التغيرات الحاصلة في المؤسسة ، لذلك كلما زاد التأهيل زاد رضا الموظفين.³

¹ بارك، نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة شلف ، الجزائر ، العدد 7، دس، ص 284

² محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة و النشر ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2002، ص 306

³ معلومات من طرف بنك تنمية محلية وكالة 425 مستانم

المطلب الثالث : علاقة التأهيل الوظيفي بالكفاءة الوظيفية

تعتبر الكفاءة الوظيفية من أهم العوامل التي يركز عليها الجهاز لمصرف خاصة ، وأي مؤسسة اقتصادية عامة ، لذلك على الموظفين الخضوع للتكوين والتأهيل لتقديم أفضل في بيئة العمل وهنا يظهر التأهيل كآلية لتحسين الكفاءة الوظيفية داخل القطاع المصرفي.

وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال دور التأهيل في تحسين الكفاءة الوظيفية لتعزيز أداء الموظفين ومن تم إلى تأثيره على سرعة ودقة تنفيذ المهام.

الفرع الأول : دور التأهيل في تحسين الكفاءة الوظيفية

يمكن التمييز بين تنمية كفاءات الموارد البشرية والتدريب ، رغم أنّهما يتماثلان بنفس طرق التعلم¹ من حيث عامل الزمن، فالتدريب يرتبط بالزمن الحاضر ، أي أنه يركز على الوظائف الحالية للموارد البشرية ، ويؤدّي إلى تحسين مهاراتها الخاصة، ويكسبها القدرات الضرورية لتحسين مستويات أدائها لوظائفها المالية ، كما يجعلها أكثر فاعلية في العمل، بينما تنمية كفاءات الموارد البشرية ترتبط بالمستقبل، فالتنمية تصير ضرورية في حالة تطور الوظائف المالية للموارد البشرية ، والتي تجعلها بحاجة ماسة إلى اكتساب كفاءات جديدة وقدرات تختلف عن تلك التي كانت بحوزتها في السابق، أو في حالة توقع حدوث تطور في المسار الوظيفي ، أي إمكانية انتقال الموارد البشرية إلى وظائف أعلى مستوى من وظائفها المالية لتحسين أدائها.²

الفرع الثاني : تأثير التأهيل على سرعة ودقة تنفيذ المهام

التأهيل الوظيفي هو أكثر من مجرد تدريب لأنه يعتبر أحد الأسس الضرورية لتنفيذ مهام بالجودة المطلوبة داخل القطاع المصرفي بشكل خاص أو المؤسسة بشكل عام، ممّا يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم لتواكب متطلبات العمل في القطاع ، ممّا يمنحهم ثقة في أنفسهم وتعزز قدراتهم ليكونوا أكثر تركيزاً في مهامهم ممّا يضمن الجودة والدقة في عملهم، هذا النوع من التأهيل لا يكسب المهارات فقط وإنما يقوم بتعزيز العلاقة بين لموظفين ومهامهم ، وهذا ما يبيّن ويوضّح مستوى عالٍ من الدقة ، وتقليل الأخطاء إضافة إلى سرعة التنفيذ في العمل ، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب ما يحسن جودة الأداء داخل المؤسسة.

¹ David A.Decenzo ,stephen p-roffms and susan L -verhulst,human resource management ,11th edition ,wiley education, singapore , asia,2013,p 202

² معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في هذا الفصل للإطار النظري لموضوع الدراسة ، حيث تمّ التطرق في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية لتأهيل الموظفين في المؤسسات المصرفية ، حيث أنّه للتأهيل أهمية جوهرية لتحسين الأداء داخل القطاع المصرفي ، ليس فقط دورة تدريبية تقام بل عملية كاملة وشاملة تساعد الموظف على تطوير ذاته والعمل بكفاءة واتقان مع مراعاة المتطلبات اللازمة لذلك ، لنجاح برنامج التأهيل وأساليب مستخدمة في ذلك، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى التأهيل الوظيفي في المصارف " الأسس والانعكاسات على الأداء المصرفي " باعتباره استثمار حقيقي في الموظفين ، ولها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي ، وكذا زيادة الدقة في الإنجاز.

من هذا الفصل اتضح لنا بأنّ التأهيل ليس مجرد عملية روتينية بل هو جوهر أساسي للمؤسسة والموظف لتطوير نفسه للعمل بجودة عالية ، لكن هذا لا يكفي خاصّة في زمن العصرية ، والتقدم التكنولوجي ، وهذا ما سوف نراه في الفصل الموالي التغير نحو الأنظمة المعلوماتية الجديدة ونقله نوعية ضاعفت قيمة تأهيل الموظفين.

الفصل الثاني:

الأنظمة المعلوماتية في القطاع المصرفي
ودورها في تطوير أداء الموظفين

تمهيد:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات اليوم عنصراً مهماً و مساعداً في تحسين الأداء المالي للبنوك أو المصارف، وتحسين الخدمات خاصّة الخدمات المصرفية، حيث أصبحت المصارف تبذل جهداً كبيراً من أجل تكوين العاملين و إدخال هذه الأخيرة أو مواكبة تطورات العصر لجذب أكبر عدد ممكن من المتعاملين، وضمان تحقيق أكبر مردودية و انتهاج أسلوب "زبون اليوم يعود غداً"، لذلك سارعت المؤسسات البنكية في استعمال نظم المعلومات للاستفادة منها في جميع عملياتها، فأدخلت تكنولوجيا المعلومات و عملت كذلك على تكوين موظفيها لتسهيل التعامل مع نظم المعلومات، ممّا يضمن زيادة فعالية و كفاءة العمل البنكي و هذا لما يمثله الأداء القصير و الطويل من أجل استمراره و تطويره وسط البيئة التنافسية الحالية و المستقبلية، و في سبيل ذلك عمدت البنوك إلى استعمال مختلف أنواع نظم المعلومات سعياً وراء السرعة في أداء العمليات و تخفيض جهد المورد البشري و العمل على الرفع من أداء الموظفين.

و هذا ما سوف نحاول التطرق له من خلال هذا الفصل، و الذي قسمناه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأنظمة المعلوماتية في القطاع المصرفي.

المبحث الثاني: العلاقة بين تأهيل الموظفين و الأنظمة المعلوماتية الجديدة.

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للأنظمة المعلوماتية في القطاع المصرفي.

أصبحت الأنظمة المعلوماتية ضرورية في العمل المصرفي الحديث ، لما توفره من دقة و سرعة في معالجة المعاملات و اتخاذ القرار ، ممّا ساهم في تحسين الأداء و تطوير جودة الخدمات البنكية ، لذلك سنحاول التطرق في المبحث إلى المفاهيم الأساسية للأنظمة المعلوماتية داخل القطاع المصرفي من خلال :

المطلب الأول : تعريف الأنظمة المعلوماتية وأهميتها

تعد الأنظمة المعلوماتية حجر الزاوية في البنوك الحديثة ، لذلك سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأنظمة المعلوماتية ، و من ثم نتطرق إلى أهميتها في الجهاز المصرفي.

الفرع الأول : مفهوم الأنظمة المعلوماتية

تنوعت تعاريف النظام المعلوماتي فيما يلي :

التعريف الأول : نظام المعلومات هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها و مع محيطها بهدف جمع البيانات و معالجتها حاسوبيا و إنتاج و بث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات.¹

التعريف الثاني : نظام المعلومات مجموعة من العناصر المداخلة و المتفاعلة مع بعضها، والتي تعمل على جمع البيانات و المعلومات و معالجتها و تخزينها و بثها و توزيعها بفرض دعم صناعة القرارات و التنسيق و تأمين السيطرة على المنظمة إضافة إلى تحليل المشكلات و تأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة و يشتمل نظام المعلومات على بيانات من الأشخاص الأساسيين و الأماكن و النشاطات و الأمور الأخرى التي تخص المنظمة و البيئة المحيطة بها.²

التعريف الثالث : نظام المعلومات هو عبارة عن آلية و إجراءات منظمة تسمح بتجميع و تصنيف و فرز البيانات و معالجتها ، و من ثم تحويلها إلى معلومات يستعملها الإنسان عند الحاجة ويتمكن من إنجاز عمل أو اتخاذ القرار أو القيام بأية وظيفة تفيد حركة المجتمع عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام ، وقد يتم استرجاع المعلومات في نظام المعلومات يدويا أو ميكانيكيا أو إلكترونيا ، أي هذا الأخير هو الغالب في نظام معلومات المعاصرة.³

¹ عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات – ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2004، ص 11

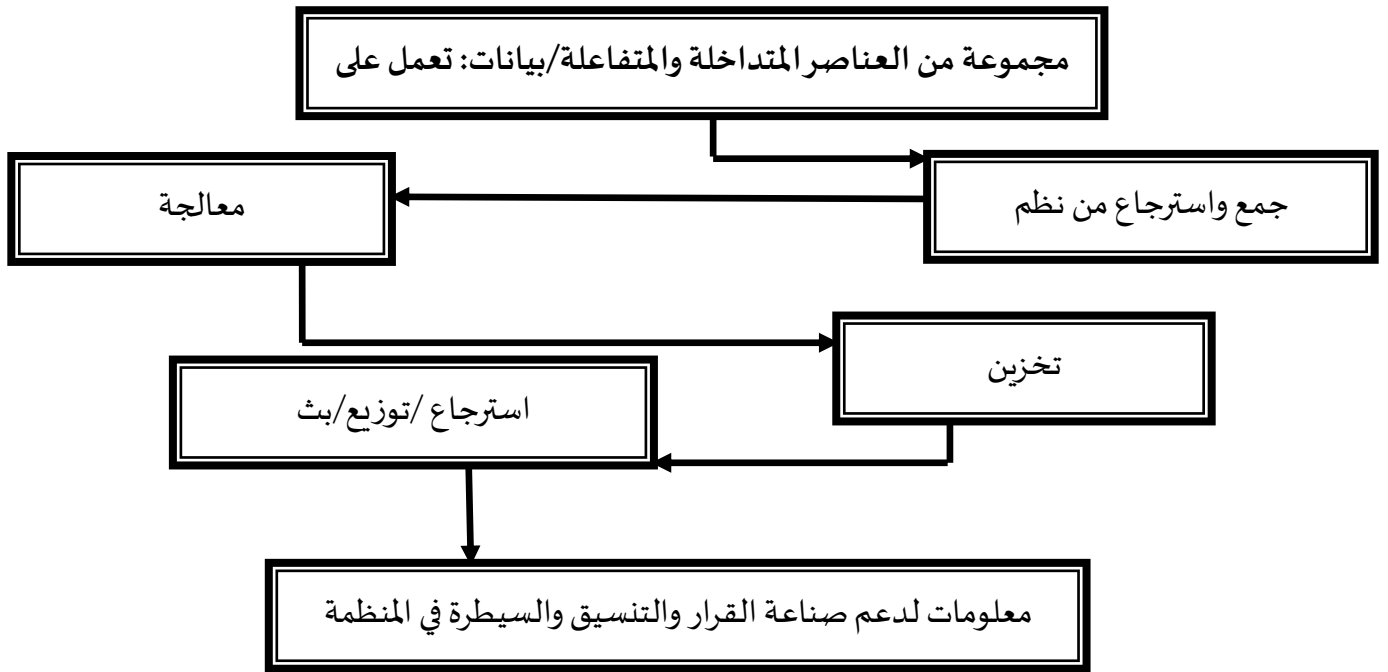
² عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2005، ص23

³ اسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، في العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2004، ص ص 23-24

التعريف الرابع : يعرف نظام المعلومات أنه من العناصر البشرية و الآلية التي تعمل معا على تجميع البيانات و معالجتها وتحليلها وتبويبها طبقاً لقواعد وإجراءات متقنة لأغراض محدّدة بغرض إتاحتها للباحثين و صانعي القرارات المستخدمين الآخرين على شكل معلومات مناسبة و مفيدة.¹

التعريف الخامس : نظام المعلومات مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها البعض بشكل منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة و إيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم و الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة إليهم.²

الشكل رقم 01-02 : تصور مفردات التعريف بنظام معلوماته



المصدر: عامر ابراهيم قندلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 02

¹ نفس المرجع ، ص 29

² عبد الرزاق ، محمد القاسم ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 18

الفرع الثاني : أهمية الأنظمة المعلوماتية في الجهاز المصرفي.

تتمثل أهمية نظم المعلومات للجهاز المصرفي فيما يلي :

- تعمل نظم المعلومات على رفع مستوى فعالية الخدمات و تطويرها و هذا من خلال ربط الوحدات الإنتاجية للعمل وحدة واحدة، وكمثال عن ذلك تبادل المعلومات و الخبرات الموجودة في كل الوحدات، وهذا ما أدى إلى تحسين الخدمات المقدمة، أي زيادة في القيمة المضافة¹.
- يمكن أن يقال وجود نظم المعلومات من تكاليف تشغيلية للبنوك و يكسبها (ميزة التكلفة) و على سبيل المثال تساعد الأنترنت عملاء البنوك بالقيام بالعمليات من الموقع بأنفسهم كدفع فواتير، عرض الرصيد، نقل حساب و غيرها من العمليات، وهو ما يقلل التكاليف على البنك و تتجه موارد البنك إلى المعاملات المتخصصة ذات القيمة العالية كمثل (الأقراض، الخدمات التي تحتاج إلى ثقة شخصية، الخدمات المصرفية الاستثمارية)².
- تساعد نظم المعلومات في متابعة الحسابات و تحليل السندات و الأوراق المالية، و كذلك تخطيط الأرباح.
- يسهل نظام المعلومات من سرعة النشاط و زيادة المرونة التنظيمية.
- تساعد نظم المعلومات على تقييم عملية التنبؤ للتدفقات النقدية و مقاييس أرباح المحاسبية، وذلك حفاظا على المورد النقدي واستخدامه استخداما أمثل³.

¹ عماد أحمد اسماعيل ، خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد خيار المناقشة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011 ، ص 40

² Shirley J.Ho. Sushantak.MAllick. The impact of information Technology on The Banking Industry : Therory and Empiries .November 7,2006,P2.httpwww.jstor.orgdiscover 10.230740398053uid=3737904&uid=2&uid=4&uid=21101234921991

³ سعيد فتحي مقداد ، أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على تحسين الأداء المالي ، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق فلسطين للأوراق المالية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص محاسبة وتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2010 ، ص ص 45-47

المطلب الثاني : نظم المعلومات البنكي الجديد .

يعد نظم المعلومات البنكي من أهم الأنظمة المصرفية وقد يشهد انتقالاً واسعاً من أساليب تقليدية إلى الحديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات.

وهذا ما سوف نناقش في هذا المطلب تعريف النظام المعلوماتي البنكي الحديث ، ومن ثم وظائفه في تحسين الأداء.

الفرع الأول : تعريف نظام معلوماتي بنكي جديد

يعرف على أنه نظام رقمي متكامل ، يعتمد على تقنيات حديثة وتكنولوجيا المعلومات وذلك لتسيير القيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة.

ويشمل ذلك في جمع البيانات من مصادر داخلية وخارجية ، وتتم معالجتها آلياً لتزويد البنك بالمعلومات التي تمت معالجتها مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات لتحسين للخدمة المصرفية¹.

وهناك من عرّف بأنها " مكونات مترابطة تعمل مع بعضها البعض على جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل في المصرف"²

الفرع الثاني : وظائف النظام المعلوماتي البنكي الجديد في تحسين الأداء

- سهولة القيام بالعمليات المصرفية.
- تحسين الخدمة للزبائن.
- معالجة البيانات التي تمّ جمعها آلياً.
- سهولة اتخاذ القرارات لتحسين الخدمة المصرفية.
- تقليل الأخطاء وذلك عن طريق الرقابة الداخلية التي تقوم باتباع جميع العمليات لتقوم بإنشاء نظام حماية يمنع من وجود الأخطاء.
- نظام معلوماتي جديد هو أمن للمعلومات.
- حيث يقوم بحماية جميع معطيات من القرصنة والضياع.
- تخزين المعلومات.

¹ معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

² رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمات المصرفية ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 132

المطلب الثالث : تصنيف وتطور الأنظمة المعلوماتية في البنوك.

مع التقدم والتطور التكنولوجي، طرأ على الجهاز المصرفي تغيرات جوهالية في مجال الأنظمة المعلوماتية ، حيث انتقلت من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة لتقوم بجعل العمليات البنكية أكثر إنجازاً ودقة وسرعة التغطية وتحسين العلاقة مع الزبائن ، ولذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة تصنيف هذه الأنظمة المعلوماتية واستعراض تطورها في القطاع البنكي ، ومن ثم الخصائص الحديثة لهذه الأنظمة.¹

الفرع الأول : أنواع الأنظمة المعلوماتية " التفرقة بين القديم والحديث وتطوراته في القطاع البنكي "

مع التطور والتقدم التكنولوجي ، عرّف بنك التنمية المحلية تطوّرًا للأنظمة المعلوماتية صنفت عبر مراحل عديدة بداية من أنظمة تقليدية إلى أنظمة حديثة خلال فترات زمنية للتطور يمكن تقسيمها كما يلي :

- نظام معلوماتي بنكي " Sage société d'application de gestion d'entreprise " : هو نظام معلوماتي بنكي تقليدي الذي دخل إلى عالم المحاسبة والمالية، ويعتبر أول نظام معلوماتي اعتمده بنك التنمية المحلية ، ثم استخدامه من طرف الكثير من المؤسسات ، يساعد في تسجيل المعاملات ويقدم بإعداد الكشوف والرواتب وأيضًا القوائم المالية ، ويقوم بتنظيم كامل الحسابات والعمليات بدقة ، بالرغم من أنّ نظام sage يقوم بكتابة جميع العمليات والبيانات وتخزينها بشكل آمن إلا أنّه لا يستطيع تواصل بسهولة مع باقي الأقسام خاصّة بالوظائف البنكية ولا يمكن أن يوفّر رؤية كاملة حول المؤسسة ممّا جعله يبقى ضمن الأنظمة التقليدية ، ورغم ذلك مهد لقدم أنظمة ERP حديثة.
- نظام معلوماتي بنكي " Main frame " : يعتبر من الأنظمة المعلوماتية بنكية تقليدية ظهر منذ أن تمّ استخدام الحواسيب الكبيرة في المؤسسات يعتمد على على شاشات نصية كبيرة خضراء ، يعالج كلّ المعاملات والبيانات في مكان واحد وما يجعله أبطأ وأقل مرونة بسبب اعتماده على حاسوب مركزي قوي وواحد فقط، والذي يقوم بمعالجة كافّة العمليات المالية والبيانات الخاصّة بالزبائن في وقت طويل على عكس الأنظمة الحديثة تحتاج إلى وقت قصير لكنّه موثوق ويقوم بتخزين جميع البيانات التي تخص المؤسسة ويقوم بحمايتها رغم صعوبة تحديثه بسبب أقدميته إلا أنّه مناسب لمعالجة جميع معطيات وبيانات كثيرة ومختلف المعاملات ، هذا النظام يقوم بجمع العمليات في فترات زمنية ومعالجتها دفعة واحدة مثل التحويلات أو السحوبات ، لكنّه في الأخير يبقى ضمن أنظمة تقليدية بسبب خدماته المحدودة وقلة تفاعله.

¹ معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

- أنظمة معلوماتية بنكية الحديثة التي اعتمدها البنك : مع مرور السنوات ، ازدادت ضغوطات العمل داخل المؤسسات البنكية ما ألزم ذلك إعادة النظر في الأنظمة التقليدية وطلب احاجة إلى تطويرها لأنظمة جديدة أكثر سهولة وفاعلية في العمل، مما استدعى المؤسسة إدخال JAVE كأداة ومنصة PLATFORM لتطوير الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الجديدة ، كالكثير من الأنظمة ERP الحديثة مثل SABAT و SAPERP ، وتغيّر استراتيجي كبير في البيانات والمعطيات وكافة المعاملات مستقبلاً لتصبح أكثر فعالية ومرونة من الأنظمة التقليدية التي عرفت المؤسسة المصرفية ذي قبل.¹

1- نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) :

ويطلق عليها أيضاً نظم المنشآت هي عبارة عن نظم تخطيط موارد المؤسسة بغرض تزويد عموم المؤسسة بنوع من التكامل، من خلال المنطلقات الآتية :

- برمجيات المؤسسات تعمل على عمل نموذج لحوسبة العديد من عمليات وإجراءات إدارة الأعمال، مثل تنظيم ملفات الطلبات، بالإضافة إلى تكامل المعلومات عبر المؤسسة أو المنظمة ، والحد من الروابط المكلفة والمعقدة بين نظم الحواسيب في مختلف الأماكن في المؤسسة.
- تستطيع المعلومات من الانسياب من خلال المؤسسة ، وعلى هذا الأساس تستطيع أن تتشارك باجراءات إدارة الأعمال في الخدمات ، المحاسبة، الموارد البشرية والجوانب الأخرى في المؤسسة .

2- نظام معلوماتي بنكي Systeme d'information bancaire :

- يعتبر SABAT نظام معلوماتي بنكي حديث ، ضمن أنظمة (ERP) حديثة الذي تم اعتماد من طرف البنك التنمية المحلية BDL ، ثم تطويره من طرف الشركة (SAB) الفرنسية يقوم كمختلف التقارير المالية ويعالج حالات القروض.

1-1- خصائصه :

- (SABAT) هو نظام المنصة المتعددة والتطبيقات متعددة.²
- حل متعدد المستويات (n.tiers) ، ثم تصميمه وفق المبادئ SOA .

¹ عامر إبراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر القباني، 2005، ص 97

² <https://www.igr-alumni.fr/global/gene/link-php?news-link:2015170431-sab-presentation-groupe-et-sab-at-pdf&fg:1> historique de navigation le 15/03/2025 À 16:25 pm

2-2- أهدافه :

بفضل الاستحواذ على حزمة نظام SABAT¹ ستمكن بنك التنمية المحلية من تحقيق أهدافها :

- تحديث نظام المعلومات الخاص بها.
- تكيف عمل البنك.
- إعادة التركيز للوكالة على أعمالها الأساسية (التجارية).
- تخصيص مدلات العمل.
- دعم التغييرات (التدريب ، إعادة الكتابة ، التواصل).

نظام معلوماتي بنكي "system application ;and products in data precossing"² :

يعتبر النظام المعلوماتي البنكي SAP. ERP من أحدث الأنظمة التي اعتمده بنك التنمية المحلية ، وهو نظام برمجي كامل يعمل على تبسيط العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير رؤى في الوقت العقلي عبر المؤسسة.

نظام إدارة علاقات الزبائن (CRM) (Customer Relationship Management) : هي نظم تسمح بمساندة المسيرين في اتخاذ القرارات من خلال تجميع وإعادة معالجة البيانات المتحصّل عليها من مصادر متعدّدة مثل المبيعات ، ومصادر خارجية بغرض تحسين إدارة قنوات التوزيع وإدتره العلاقة مع زبائنها.³

الفرع الثاني : خصائص الأنظمة المعلوماتية البنكية الجديدة .

خصائص الأنظمة لمعلوماتية البنكية الجديدة يتصف نظام المعلومات بمجموعة من الخصائص بوجودها ، تعطي للنظام مصداقية واعتمادية أعلى ، تمكن المستفيدين من الحصول على معلومات دقيقة وصادقة وشاملة ، بسهولة وفي الوقت المناسب وبأساليب وطرق متنوعة مع انتظام في المواعيد وتنوع في قنوات بنّها ، تزيد من فعالية وكفاءة النظام وشفافيته ، وهذه الخصائص هي كالتالي⁴ :

1- الدقة والصدق عند تقديم المعلومة : والمثال الواضح هنا هو تزويد العملاء بمعلومات دقيقة عن أسعار الفائدة والعمولات التي يحصلها البنك ، أو تقديم البيانات اللازمة لدائرة الضرائب.

¹ <https://www.financialafrik.com/algerie-La-bdl-choisit-le-progiciel-sab-at/> historique de navigation le 15/03/2025 À 17:01 pm

² <https://www.Sap.com/france/prodcuts/evp/what-is-sap-erp.html> historique de navigation le 15/03/2025 À 18:45 pm

³ Pscal vidal ,philippe planeix ,op.cit ,p 147

⁴ ظاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. ص ص 220-221

- 2- سهولة الوصول للمعلومة : يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة الحصول للمعلومات.
- 3- كمال المعلومة : توفير معلومات تامة وغير مجزأة أو متحيّزة دون حذف أو إضافة غير مبرّرة.
- 4- سعة الانتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات والتقارير ، وكذلك تنوع قنوات ايصالها.
- 5- توقيت المعلومة : أي أن تصل في الوقت المناسب للجهة الطالبة، حيث عنصر الوقت مهم في الكثير من العمليات، وهذا لا يعني ايصالها قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للاهمال والنسيان ، كحما أنّ وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها¹.
- 6- تنوع التقارير: إنّ من أهم مزايا نظام المعلومات هو قدرته على تقديم أنواع كثيرة من التقارير ، وقدرتها على الفرز والتلخيص لذلك فإنّه بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير، وقدرتها على الفرز والتلخيص، لذلك فإنّه بإمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم المستخدمين باختلاف أنواعهم.
- 7- الشفافية : مجموعة من الخصائص ذات الشأن والأهمية لأطراف مختلفة، ترى أنّ وجودها في نظام معلومات يعطي له مصداقية واعتمادية أعلى، ويندرج ذلك في إطار رؤية جديدة تستوجب إعادة النظر في جانبين: الأوّل : فلسفة النظام ومكوناته، والثاني : علاقته بمختلف الأطراف الداخلية والخارجية .
- 8- التطوعية في تقديم المعلومة : ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة، بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.
- 9- دورية التقارير وانتظامها : أنّ تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كلّ الظروف الاستثنائية ، تشكّل حالة إيجابية لنظم المعلومات تزيّر من رضا المستفيدين .
- 10- أقل ما يمكن من السرية : تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم اfdارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة لها، ولا نقصد هنا كذلك البوح بكلّ شيء ، بحث تتعرض المنظمة لخطر تسرب المعلومات واستغلالها من قبل المنافسين، وإنّما المبالغة في حجب المعلومات بحجة السرية .
- 11- وجود موقع على الأنترنت : لا تستغني منظمات الأعمال اليوم بأي حال من الأحوال ، عن بناء موقع لها على شبكة الانترنت لفوائده الكثيرة².

¹معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

²معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

المبحث الثاني : العلاقة بين تأهيل الموظفين والأنظمة المعلوماتية الجديدة

مع التقدم التكنولوجي أصبحت المؤسسات الاقتصادية خاصة القطاع البنكي مواكبة تطورات هذا العصر، وذلك لتلبية احتياج الزبون بخدمات سريعة ومخبرة مما أدى إلى إدخال النظام المعلوماتي البنكي الجديد الذي يساعد ويقوم بتطوير الموظف وتأهيله نحو تحسين جودة الخدمة البنكية وضمان رضا الزبون.

المطلب الأول : دور النظام المعلوماتي البنكي الجديد في تطوير الموظفين وتحسين جودة الخدمة المصرفية

النظام المعلوماتي البنكي الجديد هو عمود فقري وجددهم القطاع البنكي حاليًا ، وذلك لتقديم أفضل سواء من ناحية الموظف عن طريق تأهيله أو من ناحية الزبون لارضائه ، وذلك بتحسين جودة الخدمات البنكية استنادًا عن ذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أثر استخدام الأنظمة المعلوماتية الجديدة على تأهيل الموظفين ، ومن ثم إلى علاقة النظام المعلوماتي البنكي الجديد بتحسين جودة الخدمة المصرفية.

الفرع الأول : أثر استخدام الأنظمة المعلوماتية الجديدة على تأهيل الموظفين

تلعب الأنظمة المعلوماتية الجديدة دورًا أساسيًا في تدريب وتأهيل الموارد البشرية ، وذلك لإتاحة فرصة للتقدم والتطور التكنولوجي ، وذلك من خلال تقنيات التقييم الالكتروني لتسهيل عمليات تقييم الأداء وتتيح للموظفين فهم توقعات العمل وتطوير مهاراتهم بشكل أفضل ، كما تسمح تقنيات التدريب عبر الانترنت إمكانية الموظفين من تطوير مهاراتهم في أي وقت ومن أي مكان ، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم ، وبالتالي أنظمتها معلوماتية جديدة تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات من خلال تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة ، مما يعزز التفاعل ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

¹ أمين مزباني ، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقييم أداء الموارد البشرية ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر ، المجلد 09، العدد 01، ماي 2024، ص ص 135-136

الفرع الثاني : علاقة النظام المعلوماتي البنكي الجديد بتحسين جودة الخدمة المصرفية

يتمثل دور النظام المعلوماتي البنكي الجديد في تحسين جودة الخدمات المصرفية، لقد أحدث هذا النظام المعلوماتي تغييرات جذرية في مختلف جوانب الحياة المصرفية ، ويعتبر الجهاز البنكي هو الأكثر استفادة من هذه التغييرات والتطورات المتسارعة ، وذلك نتيجة لارتفاع حدة المنافسة بين مفردات ومكونات الجهاز البنكي والتي تستدعي مساندة هذا التطور والتوسع في استخدام أدوات العصر وزيادة العصر وزيادة حجم استثماراتها في تقنية النظم والنظام المعلوماتي البنكي الجديد ، وتوظيف هذه الاستثمارات لخدمة عملياتها وتحسين قدراتها التنافسية ، حيث أسهمت التطورات الحديثة في مجال الأجهزة والبرمجيات ونظم الاتصالات في إعادة هندسة العمليات البنكية وتنوع خدماتها، ويمكن تحقيق هذا من خلال استغلال النظام المعلوماتي البنكي الجديد الذي يوفر لها ما يلي :

- 1- تقديم الخدمات الحرة : بفضل النظام المعلوماتي البنكي الجديد ، يستطيع الزبون تنفيذ الخدمة بنفسه مباشرة دون اللجوء إلى المكان المادي للمؤسسة (البنك) ، أو الاستعانة بأشخاص معينين ، ومثال ذلك اللجوء إلى الأنترنت ودخول موقع المؤسسة والبحث عن استشارات أو طلب خدمة معينة.
 - 2- تطوير خدمات الاستعلام عن بعض الزبائن : بفضل الوسائل الرقمية التي يدعمها النظام المعلوماتي البنكي الجديد ، يمكن للمؤسسة (البنك) متابعة زبائنها عن بعد من أجل معرفة آرائهم حول خدماتها، ويكون هذا عن طريق ارسال رسائل عبر البريد الالكتروني أو عبر الهاتف، وكل هذا لتشعر الزبون أنه محل اهتمامها ، وبالتالي كسب رضاه.
 - 3- القضاء على زمن الانتظار وضيق الوقت: يتيح استخدام النظام المعلوماتي البنكي الجديد خلق التفاعل بطريقة مباشرة بين المؤسسة والزبائن وبالتالي كسب الوقت من خلال تلبية المؤسسة لرغبات عدد كبير من الزبائن في وقت واحد، ومن جهة أخرى تجنب الزبون مشقة الانتقال من مكان إلى آخر وبالتالي ربح الوقت والقضاء على زمن الانتظار¹.
- وهكذا سعت إلى تطبيق جودة الخدمة لتمكينها من الحصول على المعرفة اللازمة التي تسمح لها بإعادة تصميم وتحسين خدماتها بما يلي : حاجات ورغبات عملائها ، وذلك بعد أن صارت جودة الخدمة المصرفية هي المعيار الأساسي لنجاح نظم المعلومات البنكية².

¹ علي السلي ، إدارة التميز ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2002 ، ص 25

² نور الدين كروش وآخرون. إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمة المصرفية ، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد

14 ، العدد 1 ، الجزائر، 2020 ، ص ص 114-115

المطلب الثاني : الصعوبات التي تواجه الموظفين في التعامل مع الأنظمة المعلوماتية البنكية الجديدة وسبل تجاوزها

التطور الذي حصل في السنوات الأخيرة في المؤسسات الاقتصادية وخاصة البنك أدى إلى الانتقال من استخدام أنظمة تقليدية إلى أنظمة معلوماتية بنكية جديدة ، مما جعل الموظف في حيرة تجاه التغيير المفاجئ ، وهذا ما أجبره على التأقلم والاستيعاب ، وذلك من خلال التكوين والتأهيل شامل يتم إخضاعه له لكن الذي ظهر خلف الشاشة التحديات واجهتهم لفهم وتطبيق هذا النظام ، وهذا ما سوف تناقشه في هذا المطلب.

الفرع الأول : التحديات التي يواجهها الموظفون للتكيف مع الأنظمة المعلوماتية البنكية الجديدة

بعد ادخال النظام المعلوماتي البنكي الجديد لم يتغير أسلوب العمل فحسب بل حتى شعور الموظفين بالأمان وزيادة الضغط في العمل ، ما يجعلهم يواجهون تحديات نفسية صعبة ومهنية مما يتطلب توفير الدعم والتأهيل مع التغيير ، لأن من أبرز تحديات التي يواجهها الموظفون في ظل العولمة الاقتصادية هي مقاومة التغيير ، وغالبًا ما تتبع من الموظفين العاملين بها بالدرجة الأولى خوف على مناصبهم وامتيازاتهم، أو قد تأتي من خارج المؤسسة من قبل المستفيدين من خدماتها ، والناظر في سلوكيات الموظفين تجاه عملية مقاومة التغيير يجد أنها تنحصر في سلوكين أساسين هما :

- السلوك الدفاعي العلي : والذي قد يتمثل الاضطرابات أو تباطؤ إنتاجية الموظفين أو زيادة الأذهان أو اللجوء إلى النقابات أو الرفض أو المعارضة الشديدة كما قد ينتهي بالاستقالة وترك العمل .
- السلوك الدفاعي الضمني أو المستقر : وذلك من خلال ضعف اللولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل ، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والانسحاب¹ .
- ومن بين التحديات الأخرى التي تواجه الموظفين ما يلي:
- انخفاض الروح المعنوية وتأثيرها على الإنتاجية .
- انعدام الثقة والولاء لدى العاملين نتيجة الشعور بعدم العدالة في توزيع التكوين والدعم، مما يشعر الموظفين أنّ مجهوداتهم لم يتم تقديرها بشكل مطلوب.
- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

¹ محمد بن يوسف النمران العظيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 114

- ذهاب الموظفين الكترونيا للعمل باستخدام أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت من ناحية التشارك في العمل والأسبوع المضغوط ، وذلك للعمل وبسبب تشارك العمّال في وظيفة ومهام واحدة ، وهذا ما يشكّل تحدّي بالنسبة لهم .

الفرع الثاني : دور إدارة التغيير في تجاوز التحديات التي تواجه الموظفين في التكيف مع الأنظمة المعلوماتية البنكية الجديدة

بعد ما تطرقنا حول أهم المشاكل التي يواجهها الموظفون في القطاع المصرفي لاستخدام نظام معلوماتي جديد ، يجب الزامًا الانفتاح إلى إدارة التغيير تساعدهم وترافقهم حتّى يبلغوا تجاوز تلك التحديات للتأقلم مع نظام الجديد ولذلك جاءت العديد من نماذج لإدارة التغيير نذكر أهمها :

1- نموذج كيرت لوين : طور كيرت لوين نموذج لإحداث التغيير يتضمن 3 مراحل¹ :

مرحلة إذابة الجليد : تتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات و العادات والممارسات الحالية عن طريق الاعتراف بوجود مشكلة أو فكرة جديدة مع التأكيد على عدم جدول الأساليب والممارسات الحالية و إيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها و من بين الأساليب المتبعة :

- منع أي معززات أنماط السلوك المراد تغييره.

- انتقاد التصرفات و أساليب العمل التي تؤدّي إلى مشاكل.

- اشعار العاملين بالأمان إتجاه التغييرات التي قد تحدث.

✓ مرحلة التغيير : وهي مرحلة التدخل و اكتساب كل من الموظفين و جماعات العمل و المؤسسة، أنماط جديدة من التصرف و السلوك فهي مرحلة التعلّم و تطبيق التغيير من خلال تزويد العاملين بالمعلومات و المعارف و الأفكار و الأساليب الجديدة يصاحب هذه المرحلة شعور بالأمل و القلق.

✓ مرحلة إعادة التجميد : هي مرحلة تثبيت التغيير و الاستقرار من خلال إتاحة الفرصة لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة و استخدام التدعيم والتعزيز الإيجابي و التدريب.

¹ جوزه ، عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مجلّة الرائد العلمي، المجلد 07، العدد01، 2021، ص 194

جدول رقم 01-02: يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير والتقليص من مقاومته	تغيير الأفراد والأعمال والتقنيات والبناء التنظيمي	تعزيز النتائج وتقييمها وإجراء تعديلات بناءً

المصدر: عباس، سمير (2012) الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات ، ط1، الجزائر ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة قسنطينة ، ص 280
2- نموذج كوتر¹:

يتعلق بالسلوك الإنساني للموظف ،ويجب دعمه نفسياً و مرافقة الموظفين ، وذلك باتباع ثماني الخطوات :

الخطوة الأولى : إنشاء شعور بالحاجة أو الضرورة للتغيير

جعل فكرة أن التغيير هو حاجة ملحة لتقوية المؤسسة و تطويرها هو أول خطوة عن طريق التغيير، فإذا كان كمن الإمكان إنشاء بيئة يكون فيها الموظفين على دراية بمشكلة قائمة و يمكنهم رؤية حل كامن في فكرة التغيير، فمن المحتمل أن يرتفع الدعم للتغيير ، كما يساعد إنشاء حوار حول الحاجة الملحة ،وكيف سيحدث التغيير و الاتجاه الذي يمكن أن تسكله المؤسسة من أجل تحقيق ذلك، يمكن لمدير التغيير أو القائمين على التغيير فتح حوار و التواصل مع جميع الأطراف التي ستضمها أو يؤثر بها التغيير، قد يكون ذلك عبر اتصالات شخصية أو ندوات وورشات عمل أو عبر مدونة المؤسسة أو برامج و من خلال هذا النقاش يتم، طرح القضية و الحلول و مناقشتها مع الأطراف التي سيسمها التغيير بطريقة أو بأخرى، يتم في هذه الخطوة الأعداد و يقدر كوتر أن ما يقرب من 75 % من إدارة المؤسسة تحتاج إلى أن تكون وراء التغيير لكي ينجح ، وهذا يؤكّد وجهة نظره بأنّه من المهم الاستعداد جيّدًا قبل الانتقال إلى عملية التغيير.

¹ حريم حسين ، إدارة المنظمات ، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010، ص 284

الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي

سيكون من الصعب جداً أن يقود المدير عملية التغيير بأكملها بنفسه، وبالتالي من المهم بناء تحالف لمساعدته في توجيه الآخرين ، يجب أن يتكون التحالف من مجموعة من الأشخاص ذوي المهارات و مجموعة من الخبراء و الأشخاص الذين يعملون في مجالات مختلفة قد يتضمنهم أو يحتاجهم التغيير ،لزيادة فعاليته إلى أبعد حد، يمكن أن يساعد هذا التحالف على نشر الرسائل الداعمة للتغيير في جميع أنحاء المؤسسة ، و تفويض المهام و التأكد من وجود دعم للتغيير على مستوى المؤسسة.

الخطوة الثالثة: وضع رؤية للتغيير

من المحتمل أن تكون مبادرة التغيير معقدة للغاية و غالباً ما يكون من الصعب فهمها، خاصة للموظفين في الطرف الأدنى من التسلسل الوظيفي، لهذا السبب فإن إنشاء رؤية يسهل فهمها و تتضمن العناوين الرئيسية للتغيير وهو طريقة مفيدة لتوليد الدعم من المؤسسة بأكملها في حين أنّ هذه الرؤية يجب أن تكون بسيطة و مفهومة ، إلا أنّها تحتاج أيضاً إلى أن تكون كل همة لتدقيق أقصى قدر من التأثير.

الخطوة الرابعة: توصيل الرؤية

لا يكفي إنشاء الرؤية للحصول على الدعم المطلوب، ولهذا يجب توصيل الرؤية في جميع أنحاء المؤسسة ، وهنا يمكنك الاعتماد على التحالف الذي أنشأ في الخطوة الثانية ، حيث من المحتمل أن يكون بين الحلفاء شبكات في كل مجال من مجالات العمل، من المهم توصيل هذه الرؤية بكافة الطرق و باستمرار ، لأنّ هناك أكيد معارضين للتفسير قد ينشرون رسائل مخالفة أو منافسة لأهدافك الكامنة وراء التغيير.

الخطوة الخامسة: إزالة العوائق

تعتبر الخطوات الأربع الأولى ضرورية لبناء قوة مبادرة التغيير الخاصة بك ، و لكن من المهم أيضاً البحث عن العقبات التي يمكن أن تقلل من فرص نجاح خطة التغيير ، قد تكون العوائق عبارة عن أشخاص أو تقاليد المؤسسة أو قوانينها أو وريثاً ماديّة أو غيرها ، من الحواجز التي قد تعيق مسار التغيير الخاص بك.¹

الخطوة السادسة : تحقيق مكاسب قصيرة المدى غالباً ما تستغرق عملية التغيير بعض الوقت لجني أي ثمار، ويمكن أن يتسبب ذلك في انخفاض الدعم اذا اعتقد الموظفون أن جهودهم قد ضاعت لهذا السبب من المهم إظهار مزايا العملية الجديدة من خلال تحقيق بعض المكاسب قصيرة المدى، الأهداف القصيرة المدى ، هي أيضاً أدوات مفيدة للتحفيز و التوجيه، يمكن أن يساعد استخدام هذه المكاسب لتبرير الاستثمار و الجهد في إعادة تحفيز الموظفين لمواصلة دعم التغيير.

¹ المرجع نفسه ، ص 285

الخطوة السابعة : نفضل العديد من العمليات التغيير، حيث يتسلل الرضا نحو النهاية و لا ينتهي المشروع بشكل صحيح لذلك، يرى كوثر أنه من المهم الحفاظ على التغيير وثبتيته لفترة طويلة بعد إنجازها، استمر في تحديد الأهداف و تحليل ما يمكن القيام به بشكل أفضل من أجل التحسين المستمر.

الخطوة الثامنة : ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة أن مجرد تغيير عادات و عمليات الموظفين لا يكفي بصورة دائمة لغرس تغيير الثقافة في جميع أنحاء المؤسسة.

يجي أن تصبح التغييرات جزءاً من جوهر مؤسستك حتى يكون لها تأثير دائم، وتشجيع الموظفين الجدد على تبني التغييرات و الاكتفاء بالموظفين الذين يتبنون التغيير ، كل ذلك سيساعد على تغيير في جوهر المؤسسة.

المطلب الثالث : استراتيجية دعم الموظفين في التحول المعلوماتي من تخطي تحديات إلى تحقيق نجاح معلوماتي

بعد قيام بتفعيل استراتيجيات داعمة للموظفين في تخطي كافة صعوبات تكيف مع نظام ، استطعنا من الانتقال لخطوة بارزة نحو تحقيق نجاح تطبيق نظام معلوماتي جديد لأن كل ذلك يبدأ بتمكين الموظفين من تقبل رحلة التغيير و التحول المعلوماتي، وهذا ما سوف ننقاشه في هذا السياق الفرع الأول : استراتيجيات نظرية لتقديم حلول بديلة لتخطي صعوبات الموظفين.

في ظل الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام معلوماتي جديد، أوجب على الموظفين مواجهة التحديات ، وذلك للتأقلم مع نظام معلوماتي جديد، ما استدعى لبناء الاستراتيجيات لتقديم حلول بديلة كمساعدة الموظفين و مرافقتهم على التكيف بكل ثقة و أمان ، تتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي :

- التعليم والاتصال : يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل أحداث التغيير) ، ومناقشة الأفكار و المسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير من نظام تقليدي إلى نظام معلوماتي جديد و الحاجة إليه.¹
- المشاركة : يمكن التغلب على صعوبة التغيير عند إدخال نظام معلوماتي جديد، إذ ما أتيح لبعض الموظفين المشاركة في تخطيط و تنفيذ التغيير، ما يعزز شعور الموظفين بالملكية التي يمكن اكتسابها مما يزيد دافعيتهم للتغيير الأفضل.
- التسهيل و الدعم : طريقة بسيطة إلا أنها فعّالة ، وذلك بتوفير الدعم المعنوي أو انشغالات في مواجهة صعوبات لما يقوله الموظفون و توفير فرص التدريب للموظفين من أجل صقل مهارتهم، بما يواكب متطلبات نظام معلوماتي جديد .

¹ معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم

- التفاوض والاتفاق : وذلك بتوفير التحفيز للموظفين حتى يواكبها التغيير فمن الممكن أن قيم الاتفاق بين الإدارة و الموظفين كتحسين ظروف العمل أو تقديم مزايا أخرى تشعره بالثقة تجاه الإدارة مما يعزز شعوره بالأمن والأمان ، وذلك يجلي بتكيفه مع تغيير عند ادخال نظام معلوماتي جديد.¹
- التغيير التدريجي : من ادخال نظام معلوماتي جديد يجب توفير التغيير عبر خطوات ومراحل تدريجية بشكل منظم وسلس حتى يسهل على الموظفين تقبل نظام تدريجيا و استيعاب التغيير ما يعكس إيجاباً على الموظفين ، و يقلل من القرع والخوف من مواجهة انتقالية مباشرة ما يؤدي إلى سهولة اتخاذ القرارات و تجنب الانحرافات .

الفرع الثاني : أثر استراتيجيات تجاوز تحديات الموظفين على نجاح تطبيق نظام معلوماتي جديد

مع التقدم التكنولوجي و المعلوماتي ، أجبرت المؤسسات الاقتصادية و المالية خاصة البنوك على تغيير في أنظمتها المعلوماتية ، لكن هذا التغيير صعب مقاومته من طرف الموظفين بسبب تغيير طريقة عملهم لمهامهم اليومية باستخدام نظام عصري ، ما استدعى إدارة تغيير البنك لتقديم استراتيجيات نظرية لتجاوز تلك التحديات أثناء تبني نظام معلوماتي جديد، التي يواجهها الموظفين خلال فترة تاهيلهم لمسار انتقالي مهم داخل القطاع المصرفي، و هنا تظهر أثر استراتيجيات التاهيل على نجاح تنفيذ نظام معلوماتي جديد ، و ذلك من خلال الآتي :

- التقليل من الأخطاء و زيادة الدقة في الإنجاز : و ذلك بسبب التغيير التدريجي و التاهيل بخطوات منتظمة ، مما يمكن الموظفين استيعاب وتكوين بشكل أفضل ، وبهذا يتجنب البنك خسائر مالية أو حتى مصداقية في التعامل مع الزبون، وبالتالي التغيير التدريجي يوفر فرص جوهرية لفهم موظف كل خطوة وإدخال ومعالجة المعطيات والتعرف بعقلانية عند الصعوبات ما يسهم ذلك في إنجاح تطبيق هذا النظام داخل المؤسسة.²

¹ قريشي محمد ، التغيير التكنولوجي في مدخل لتحسن الأداء المؤسسي ، ط1، الاردن ، دار زمزم ناشرون وموزعون ، 2020 ، ص 101

² معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL وكالة 425 مستغانم

- تسهيل التغيير من النظام التقليدي إلى النظام المعلوماتي الجديد: وذلك بفضل دورات تأهيلية منتظمة ومناسبة لاحتياجات الموظف وما يخلفه الدعم المعنوي من إيجابيات نحو نجاح تطبيق هذا النظام داخل الجهاز المصرفي.¹
- تحقيق أهداف تبني النظام المعلوماتي الجديد : قدرة استيعاب الموظفين لهذا النظام وفهمه وحسن استخدامه في مهامهم، يجعل الادارة تحقق أهدافها بتسير التي راهنت عليها عند إدخال هذا النظام.
- الاستمرارية نحو الأفضل : وذلك بسبب نظام معلوماتي جديد نظام لا متناهي ويلزم دورات كل فترة حسب منصب الموظف لتعلم تقنية حديثة لتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى إنجاح النظام المعلوماتي الجديد على المدى القريب والبعيد، وذلك من خلال البوابة التأهيل المستمرة على خطى دقيقة.

¹معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL وكالة 425 مستغانم

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق في الفصل الثاني للإطار النظري الثاني ، فيما يخص موضوع الدراسة ، حيث تمّ التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية للأنظمة المعلوماتية في القطاع المصرفي، باعتبارها القاعدة الأساسية لمختلف المعاملات والتطرق إلى نظم معلوماتي بنكي جديد ، الذي عرف تطوّرًا من النظام البسيط إلى النظام الذكي المتكامل داخل القطاع المصرفي ، ممّا فرض على الموظفين تحديات ، والتي برزت تطور التكنولوجيا للأنظمة المعلوماتية المصرفية غير كاف بل يلزمها موظف خاضع للتأهيل لاستيعاب تقنيات النظام.

ومن اهم النقاط التي تم استخلاصها من خلال هذا الفصل ، أنّ العلاقة بين الأنظمة المعلوماتية الجديدة وتأهيل الموظفين علاقة جوهرية وطيدة متماسكة لا يمكن فصلهم عن بعضهم البعض ضمن مسار تطوير المؤسسة المصرفية وتطوير أداء الموظفين ، وبالتالي تحسين الخدمة المصرفية ، كما تسلط الضوء على التحديات التي واجهها الموظفون عند ادخال النظام المعلوماتي الجديد للتكيف معه، ثم التأكيد على إجبارية وجود استراتيجيات نظرية لتقديم حلول بديلة للتأهيل لضمان نمو مستدام داخل المؤسسة ونجاح تنفيذ هذه الأنظمة.

ومن هذا المنطلق لا تكتمل دراسة النظرية إلا بفهم أعمق للواقع الذهني ، يأتي على نحو ذلك الفصل الثالث لعكس ما تم مناقشته نظريًا في الدراسة الميدانية الشاملة داخل المؤسسة المصرفية الجزائرية ، إلا وهي بنك التنمية المحلية BDL بالتحديد وكالة 425 مستغانم.

الفصل الثالث

دراسة حالة لدى بنك التنمية المحلية

تمهيد :

سنحاول في هذا الجانب تطبيق ما جاء في الجانب النظري و إسقاطه على بنك التنمية المحلية وكالة 425 مستغانم، ودراسة مدى قدرة تأهيل الموظفين في البنك وفقاً للنظام المعلوماتي الجديد باعتبار أنّ الدّراسة هي القاعدة المهمّة لأي بحث علمي، و ينك من خلالها جمع المعلومات و البيانات بشكل دقيق للوصول إلى نتائج تعبّر هم الواقع الحقيقي و إعطاء نظرة شاملة، و تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : لمحة تاريخية حول بنك التنمية المحلية.

المبحث الأول : لمحة تاريخية حول بنك التنمية المحلية.

المبحث الأول : لمحة تاريخية حول بنك التنمية المحلية.

يعتبر بنك التنمية المحلية من البنوك العمومية التجارية الجزائرية التي تعمل على تدعيم الاقتصاد الوطني بالمساهمة في عمليات للتنمية داخل التراب الوطني وتمويل التجارة الخارجية.

المطلب الأول : نشأة وتطور بنك التنمية المحلية

انبثق بنك التنمية المحلية عن القرص الشعبي الجزائري، وقد تأسس البنك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 85 / 85 في 1985/04/30 ، وقد بدأ نشاطه برأسمال قدره سنة مليار دينار جزائري، و هو بنك ودائع مملوك للدولة و خاضع للقانون التجاري و يتولى كلّ العمليات المألوف البنوك الودائع (حسابات جارية و توفير، إقراض، ضمانات، خدمات متفرقة) لكنّه يخدم بالدرجة الأولى فعاليات الهيئات العامّة المحلية، قروض قصيرة و متوسطة و طويلة، تمويل عمليات الاستيراد والتصدير، إضافة لخدماته للقطاع الخاص (قروض قصيرة و متوسطة فقط) و يحتوي مفرد عام على 9 مديريات متخصصة أمّا فروع البنك فقد امتدت خلال سنة و نصف من تأسيسه على مجمل التراب الوطني بإجمالي 150 وكالة و 15 فرع يلتقي موارد العملاء التي قدرت عند انطلاق نشاط ب 2 مليار دينار و بعد 10 سنوات تجاوزت 45 مليار دينار، أمّا حسابات المتعاملين من 100 ألف إلى أن تجاوز 650 ألف من نفس الفترة، كما سجل كم العمّال من 750 إلى 3035 عامل.

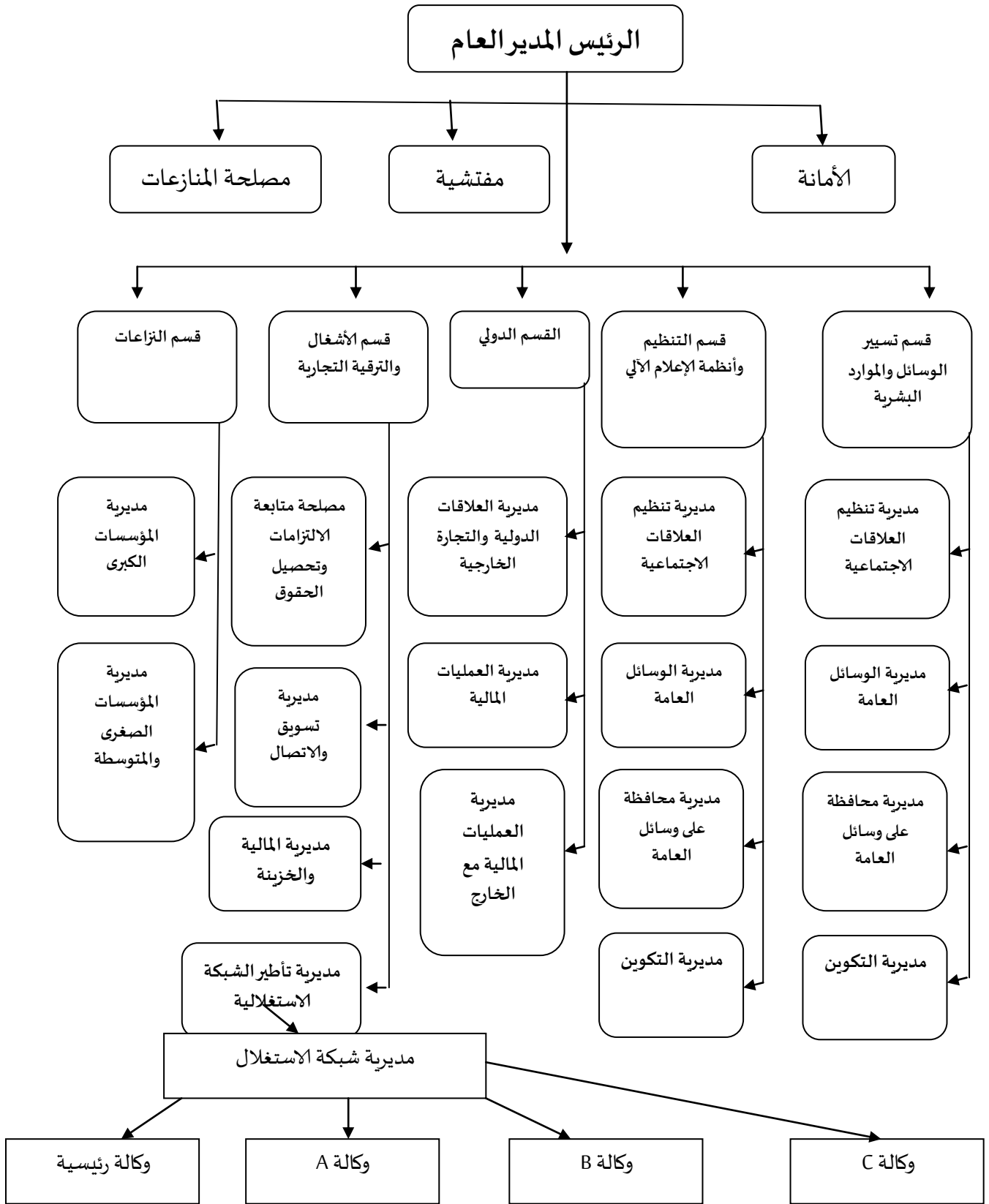
من خصوصيات بنك التنمية المحلية أنّه مرّ بمراحل متعدّدة تأثّر فيها نشاطه بالسياسات المتعاقبة على النظام المصرفي الجزائري كالتالي :

المرحلة الأولى : من بداية النشاط إلى سنة 1990 كان هدف البنك فرض وجوده في البيئة المصرفية بفتح العديد من الوكالات في مناطق مختلفة ذات الصيغة التنموية فاكتسب سمعة و كفاءة في التنمية المحلية للقطاعات الحيوية العامّة.

المرحلة الثانية : من 1991 إلى 2003 بموجب صدور القانون 90-10 وسع بنك التنمية المحلية نشاطه للاقتصاد و الشركات المتوسطة و الصغيرة.

المرحلة الثالثة : من 2003 إلى الوقت الحالي استرجع البنك اختصاصه الأوّل بإستراتيجية أكثر توسّعاً و شروط أفضل تماشيًا مع سياسة الجزائر الالتزامات في الميدان المالي و المصرفي و الإستجابة للعطورات الحديثة لأجل تكييف مع المقاييس العالمية بتحقيق سهولة أفضل في تداول المعلومات عن طريق شبكة الإعلام الآلي، وكذا إعادة هيكلة المؤسسات المالية و تسهيلًا لخدماتها.

الشكل رقم 01-03: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



المصدر: وثائق داخلية من البنك

المطلب الثاني : تقديم وكالة 425 بمستغانم وهيكله التنظيمي

الفرع الأول : نشأة الوكالة

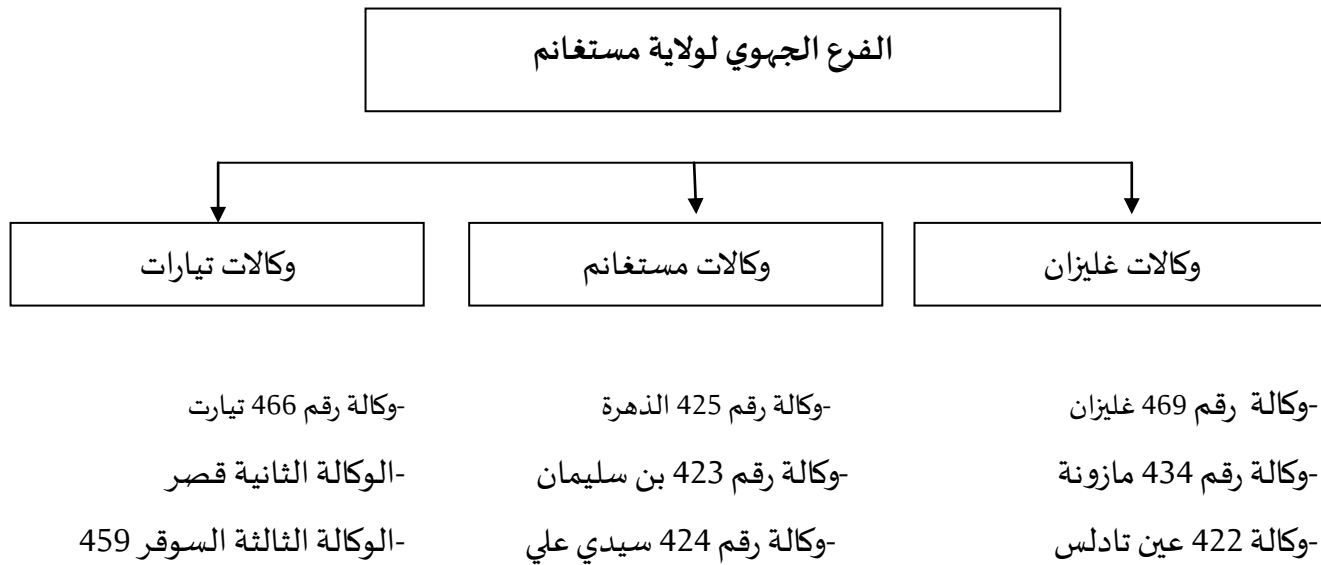
أنشأ بنك التنمية المحلية وكالة تابعة له على مستوى ولاية مستغانم بتاريخ 02 جانفي من سنة 1987 وهي وكالة بنكية رائدة يأتي تصريف الوكالات البنكية تبعاً لحجم نشاطها ورقم الأعمال المحقق، وتعمل وكالة 425 تحت إشراف المديرية الجمهورية لولاية مستغانم.

تقوم الوكالة بجميع العمليات البنكية من إبداع و سحب بالعملة الوطنية و الأجنبية، قبول الودائع، فتح الحسابات البنكية تحت الطلب أو الأجل، منح القروض بمختلف أنواعها، القيام بكلّ عمليات التجارة الخارجية استيراد و تصدير من خلال فتح الاعتمادات المستندية و القيام بعمليات التحصيل المستندي و التحويلات المصرفية الخارجية.

إلى جانب مهام أخرى كالسهر على المعاملات التجارية مع الزبائن و كذا دراسة و تحليل و تسيير ملفات القروض الممنوحة الخواص و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة، بالإضافة للمعالجة الإدارية و المحاسبة للعمليات مع الزبائن سواء بالعملة الوطنية أو الأجنبية.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية و مهامه

الشكل رقم 02-03 : مخطط الوكالات للفرع الجهوي لولاية مستغانم



المصدر : وثائق داخلية من البنك

- 1- مدير الوكالة : هو المسؤول الأول و المنسق و الأمر لكل العمليات من بين مهامه ما يلي :
 - يوقع و جميع العقود و المستندات و الوثائق.
 - السهر على إعطاء أفضل مردود لجميع الموارد البشرية و المالية للوكالة.
 - تقديم التقارير الدورية عن نشاط الوكالة للمديرية العامة.
 - العمل على تطبيق جميع الإجراءات الإدارية و المحاسبية سارية المفعول.
 - الحرص على السلوك الجيد للعمال و الموظفين.
- 2- نائب المدير : يساعد المدير في مهامه واستخلافه في حالة غيابه و من بين مهامه ما يلي :
 - التنسيق بين مختلف مصالح الوكالة.
 - معالجة شكاوي العملاء و انشغالاتهم.
 - المحافظة على الموارد المالية و المادية للوكالة.
 - تنسيق الجهود و متابعة نشاطات الوكالة.
- 3- خلية المراقبة : تختص بما يلي :
 - مراقبة العمليات المصرفية و مدى مطابقتها للقوانين.
 - تحرر التقارير عن المهام و إرسالها إلى الهيئة المعينة.
 - مراقبة و مراجعة البرامج في شكل مخطط وفقاً للقواعد التنظيمية المحددة لمهام المراقبة.
 - تهيئة المراقبة الذاتية الداخلية أو الخارجية تحت مسؤولية المدير و مساعده.
- 4- الأمانة : من وظائفها ما يلي :
 - متابعة شروط و كيفية فتح و تسيير حسابات العملاء.
 - إعلام العملاء بكل جديد يطرأ على ملفاتهم الخاصة بالقروض.
 - إقامة علاقات مع العملاء.
 - حفظ و إدارة الملفات القانونية للوكالة مع جميع المتعاملين.
 - القيام بتنسيق العلاقات بين مختلف المصالح مع مدير الوكالة.

- 5- مصالح الوكالة البنكية : هي أربعة أساسية :
- مصلحة القروض : تختص في القيام بمنح جميع أنواع القروض منها الاستغلال للاستثمار للعقار و قروض الإمضاء.
 - مصلحة التجارة الخارجية : متابعة العمليات البنكية للزبائن المتعلقة بالتجارة الخارجية الاستيراد و التصدير و ذلك بالتوطين المصرفي ، فتح و إدارة ملفات الاعتماد المستندي ، منح القروض الآلزمة لعمليات للاستيراد و التصدير ، التحويل مختلف العملات الأجنبية و كذا طلب الضمانات القانونية و النظامية على القروض الممنوحة للتجارة الخارجية.
 - مصلحة الصندوق : وظيفته قبول الودائع من العملاء ، عمليات السحب ، التحويلات ، فتح الحسابات و تسليم بطاقات الدفع و الإئتمان.
 - مصلحة وسائل الدفع : و تسعى أيضًا مصلحة المحفظة و هي مكلفة و بمعالجة السندات ، الشيكات و الكمبيالات من وقت تسليمها للبنك من طرف الزبون من أجل خصمها أو تحصيلها و كذا الدفع و الإئتمان.

المطلب الثالث : المهام والأهداف التسويقية للوكالة

الفرع الأول : المهام

- تعمل الوكالة وفقًا لسياسة بنك التنمية المحلية (المركزية) المدرسة و المضبوطة وفق مستجدات و متغيرات السوق المالية بتطوير منتجاتها بالتخصّص في المهام التي نوجزها في النقاط التالية :
- معالجة كل العمليات الخاصة بالإقتراض ، تحويل العملات و عمليات الخزينة
 - فتح الحسابات للأشخاص تحت الطلب ، استقبال الودائع (لأجل أو تحت طلب).
 - التعاون مع الدولة بهدف الرقابة و الحماية.
 - حركة الأموال بين المؤسسات الوطنية.
- ##### الفرع الثاني : الأهداف التسويقية للوكالة
- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف و أحسن مردودية.
 - الإدارة الدقيقة الخزينة بالعملة الوطنية و الأجنبية.
 - تطوير نشاطها في مجال التعاملات البنكية.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - تلبية حاجات و رغبات الزبائن عن طريق عرض خدمات جديدة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

في إطار موضوع مشكلة هذا البحث وأهدافه، فقد اقتصرَت الدّراسة الميدانية على استطلاع آراء مجموعة من موظفي وكالة بنكية 425 بالتحديد بنك التنمية المحلية BDL في ولاية مستغانم ، وهذا في إطار عدد من المتغيّرات التي تمّ تحديدها في إطار ما يمكن أن يلمسه العمّال حول تأهيل البنوك العاملين فيها، حيث تم الاعتماد على أسلوب المعاينة في جميع البيانات الميدانية .

المطلب الأوّل : تحديد المشكلة والهدف والمجتمع المراد معاينته

تم في هذه الخطوة الأساسية التعريف بالمشكلة والهدف من الدّراسة الميدانية ، وكذا التحديد الدقيق لمجتمع المعاينة وفق ما يلي :

الفرع الأوّل : تحديد المشكلة والهدف

تتمثل المشكلة التي كانت دافعا للقيام بهذه الدّراسة الميدانية في التساؤلات التالية تتبع مشكلة لبحث من طرح الإشكالية التالية :

- كيف يمكن أن يسهم تأهيل الموظفين في تعزيز مهاراتهم للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد في البنك؟
- كيف تؤثر فعالية النظام المعلوماتي الجديد على كفاءة تأهيل الموظفين؟
- كيف يواجه الموظفون الصعوبات عند التعامل مع النظام المعلوماتي الجديد ن هل يشعرون بأنهم يتلقون الدعم لكافي لتجاوز هذه الصعوبات؟

من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز مدى قدرة الموظفين في البنك حسب النظام

المعلوماتي الجديد.

الفرع الثاني : تعريف وتحديد المجتمع المراد معاينته

لقد تحدّد أن يكون التطبيق على وكالة 425 بنك التنمية المحلية في مستغانم ، حيث تحدّد زمن الدّراسة بالتاريخ الذي تم فيه إنجاز البحث وما سبقه من سنوات بملاحظة التطوّرات الحاصلة في النظام المعلوماتي البنكي .

فعلى هذا الأساس يصبح مجتمع الدّراسة هو مجتمع وكالة 425 بنك التنمية المحلية في مستغانم ، والوحدة الإحصائية هي الوكالة ، أمّا المجال الجغرافي للبحث فهو الوكالة البنكية في ولاية مستغانم .

المطلب الثاني : تحديد البيانات المطلوبة وطرق جمعها

تم في هذا العنصر تحديد البيانات المطلوب جمعها في الدّراسة الميدانية والطريقة المعتمدة في ذلك فيها وذلك كما يلي :

الفرع الأوّل : البيانات المراد جمعها

تتمثل البيانات المراد جمعها في آراء الموظفين حول مدى قدرة تأهيلهم وتطوير الوكالة البنكية التي يعملون فيها.

الفرع الثاني : طرق جمع البيانات

كمرحلة مواكبة ، تم تحديد طريقة الاستمارة التي تعتمد على المقابلة الشخصية البسيطة كأداة لجمع البيانات، وذلك وفقاً لفرضيات البحث الموضوعية ، وبالنظر إلى طبيعة مجتمع الدّراسة ، فقد تضمن العمل بالاستمارة اتباع لاجراءات الآتية :

أوّلاً : بناء الاستمارة

انطلاقاً من المعطيات النظرية التي تم تناولها في الجانب النظري، تم تحديد الأسئلة التي يجب طرحها في الاستمارة والتي تسلط الضوء على أبرز الجوانب المرتبطة بالموضوع ، تأهيل الموظفين في البنك وفقاً لنظام معلوماتي حديث تبعاً للمعطيات النظرية المقدّمة ، تم إعداد مجموعة من الأسئلة باللّغة العربية بهدف التعمّق في الجانب التطبيقي، التي يمكن على أساسها عرض مدى قدرة تأهيل الموظفين الوكالة البنكية محل الدّراسة .

بالإضافة إلى العناصر المحورية التي تتضمنها الاستمارة ، فهي تحتوي على جزء يتعلق بالبيانات الأولية المتعلقة بالوكالة المدروسة .

يمكن شرح العناصر المحورية للاستمارة على النحو التالي :

المحور الأوّل : تضمن هذا المحور البيانات الديمغرافية ، اشتمل على ستة (06) أسئلة مرتبة من 01 إلى 06.
المحور الثاني : تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى ، وتمتد من السؤال رقم 07 إلى لسؤال رقم 12

المحور الثالث : تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية وتمتد من السؤال رقم 13 إلى السؤال 18.

المحور الرابع : تضمن هذا المحور الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة ، وتمتد من السؤال رقم 19 إلى السؤال 24.

الجزء الأول: خصّص التأهيل البشري (سياسة الموارد البشرية) ، حيث شمل اسئلة تدور حول مدى توفر بنك التنمية المحلية على الموارد البشرية كافية ومؤهلة لأداء المهام المطلوبة وكما يناقش صعوبات التي يواجهها الموظفون في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد ، وكذا مدى دعم الإدارة للبنك في تحسين جودة العمل.

الجزء الثاني: يتناول التأهيل الوظيفي مدى تأثيره في تعزيز مهارات لموظفين داخل البنك، وذلك من خلال طرح أسئلة تتعلق بقدرتهم على استخدام النظام المعلوماتي الجديد، بالإضافة إلى مدى تأثير البرامج التدريبية والتأهيلية على تحسين الأداء في القطاع البنكي .

الجزء الثالث: تناول التأهيل الإداري مدى تحديث الإدارة في بنك التنمية المحلية وفق نظام معلوماتي جديد، من خلال طرح أسئلة حول قدرة الموظفين على التأقلم وفعالية التأهيل داخل أنظمة العمل الحديثة.

اختيار العينة: للإجابة عن الاشكالية المطروحة في الدراسة كان من الواجب تحديد العينة من المجتمع محل الدراسة المكوّن من مجموعة من موظفي الوكالة البنكية 425 مستغتم لبنك التنمية المحلية الموجود على مستوى ولاية مستغانم .

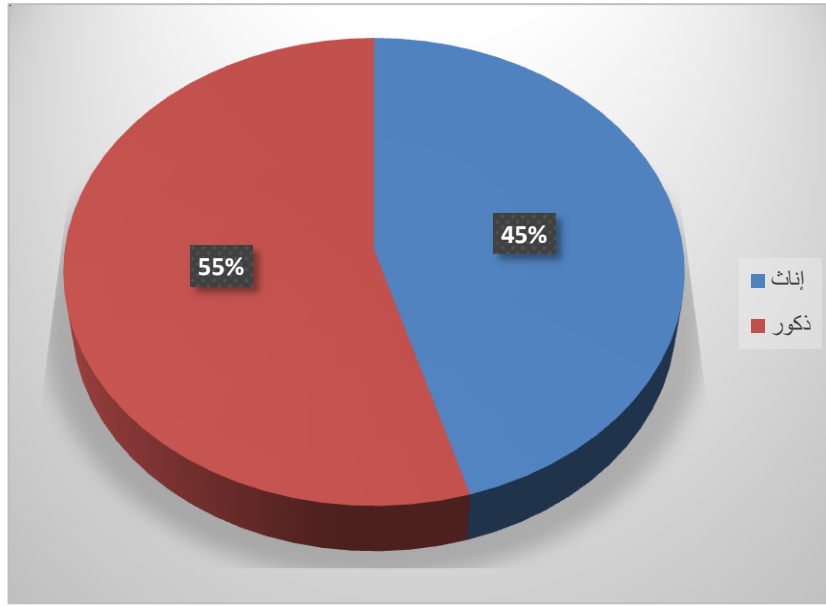
المحور الأول: البيانات الديمغرافية المجتمعية

1- الجنس

جدول رقم 03-01 يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية
		متغير الجنس
55%	06	ذكور
45%	05	إناث
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-03: يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس

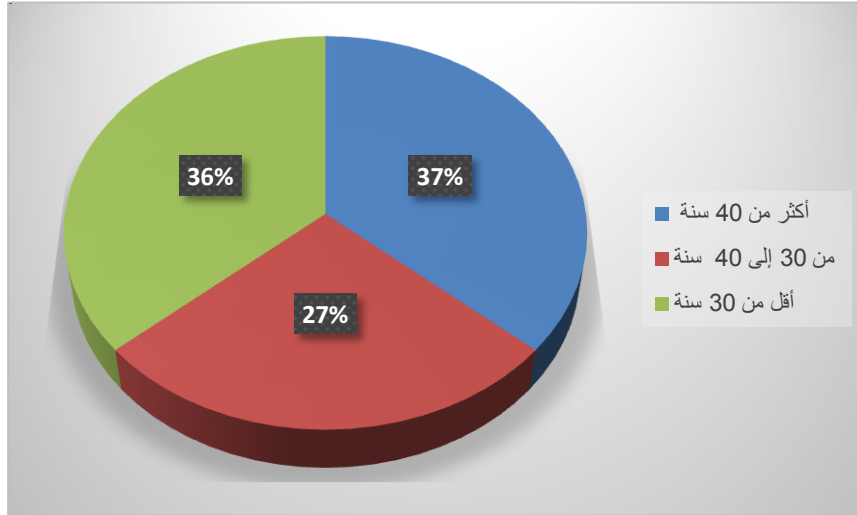
من خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (03) الذي يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (06) فرداً بنسبة (45%) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث (05) فرداً بنسبة (55%)، ويتضح من الجدول أن نسبة الإناث في العينة تفوق نسبة الذكور، تعتبر أكبر فئة عاملة وموظفة في بنك التنمية المحلية لوكالة مستغانم

2- السن:

جدول رقم 02-03 يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية متغير السن
37%	04	أقل من 30 سنة
27%	03	من 30 إلى 40 سنة
36%	04	أكثر من 40 سنة
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-04: يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير السن

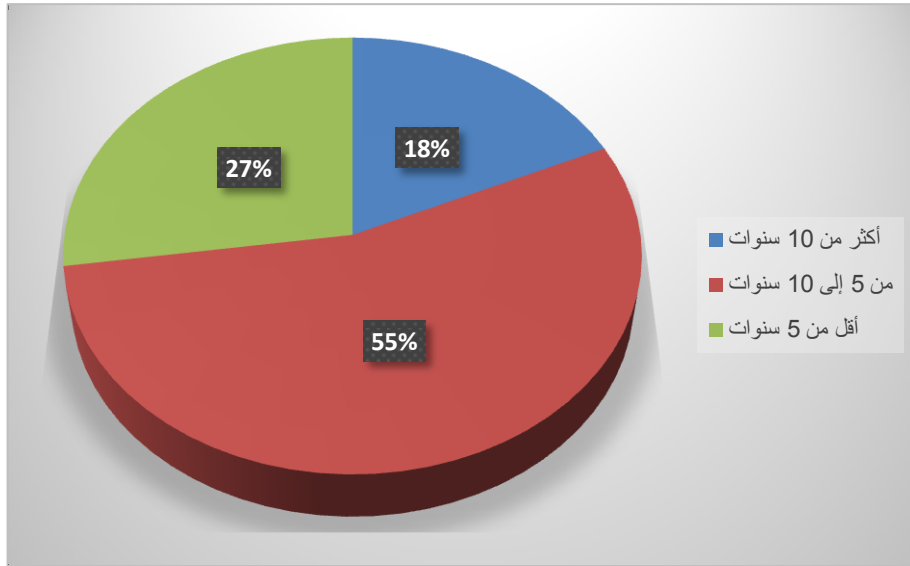
من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (04) الذي يمثل عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن ، فيتضح لنا أن عينة الدراسة موزعة بشكل جيد بين الفئات العمرية المختلفة، مع تركيز أكبر في الفئتين "أقل من 30 سنة" و "أكثر من 40 سنة"، تمثلت النسبة الأكبر بين الفئات العمرية (أقل من 30 سن) قدرت ب(37 %)، فأما الفئة القريبة من النسبة الأعلى هي (الفئة العمرية أكثر من 40 سنة) تجاوزت نسبتها ب(36 %)، وفيما يخص الفئة العمرية التي تمثل أقل نسبة (من 30 إلى 40 سنة) قدرت ب(27 %) مايشير أن عدد الموظفين في الوكالة المحلية غالبيتهم أقل من سن الثلاثين فهم فئة شبابية.

3- الخبرة:

جدول رقم 03-03 يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية الخبرة
27%	03	أقل من 5 سنوات
55%	06	من 5 إلى 10 سنوات
18%	02	أكثر من 10 سنوات
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-05: يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

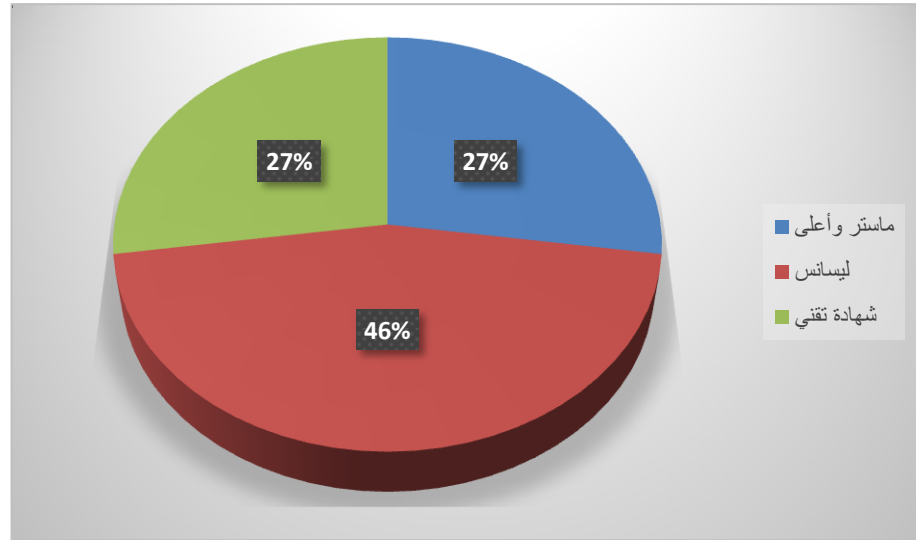
يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (05) الذي يمثل أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة، أن عدد الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح بين (من 5 إلى 10 سنوات) مما يدل على أن العينة لديهم خبرة متوسطة تجاوزت (55%)، أما النسبة الأقل من العينة (18%) هي لمب لديهم (أكثر من 10 سنوات) ما يشير إلى قلة الموظفين ذوي خبرة طويلة في العينة، وفيما يخص الموظفين الذين لديهم (أقل من 5 سنوات خبرة) يشكلون (27%) من العينة، وهي نسبة لا بأس بها وتمثل الموظفين الجدد نسبياً.

4- المستوى التعليمي:

جدول رقم 03-04 يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية متغير المستوى التعليمي
27%	03	شهادة تقني
46%	05	ليسانس
27%	03	ماستر وأعلى
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-06: يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (06) أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة أو المستوى التعليمي، وذلك كما يلي:

شهادة تقني: 3 أفراد (27%)

شهادة ليسانس: 5 أفراد (46%).

شهادة ماستر وأعلى: 3 أفراد (27%).

تظهر البيانات أن أغلبية العينة يحملون شهادة الليسانس بنسبة (46%) أي ما يقارب نصف المشاركين، أما الفئتان الأخرى (شهادة تقني وماستر وأعلى) متساويان في العدد (3 أفراد لكل فئة بنسبة (27%) لكل منهما)، فهذا التوزيع يشير إلى أن عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي، مع تمثيل جيد للفئات الثلاث، لكن هناك أكبر تركيز على حاملي شهادة الليسانس.

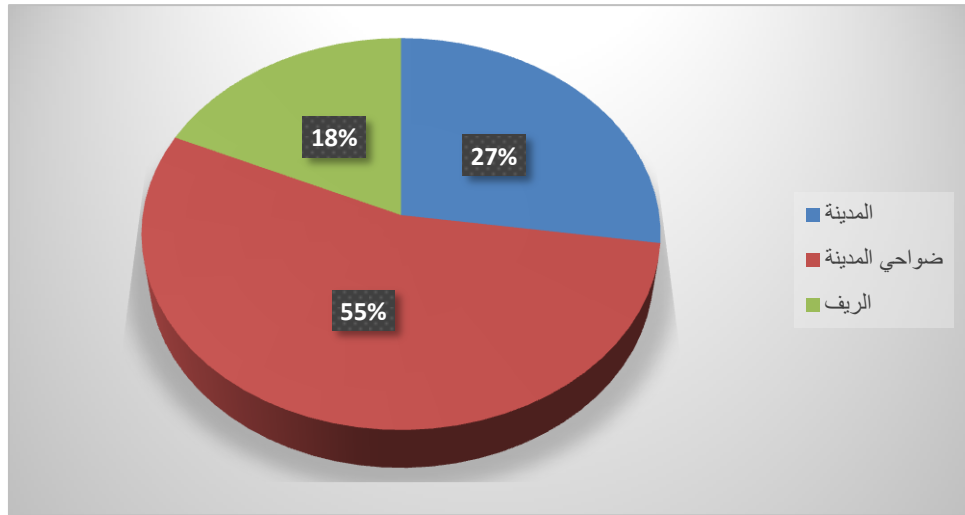
أما من الناحية الإحصائية هذا التنوع في المستويات التعليمية قد ينعكس على نتائج الدراسة، حيث يمكن أن تختلف وجهات نظر أو الخبرات باختلاف المستوى التعليمي.

5- مكان الإقامة:

جدول رقم 03-05: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية متغير مكان الإقامة
18%	02	الريف
55%	06	ضواحي المدينة
27%	03	المدينة
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-07: يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (07) الذي يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان الإقامة، وتعرض ثلاثة تصنيفات رئيسية لمكان الإقامة (الريف، ضواحي المدينة، والمدينة)

1- الريف: عدد الأفراد من الريف هو 2، ويمثلون نسبة (18%) من إجمالي العينة.

2- ضواحي المدينة: عدد أفراد العينة من ضواحي المدينة هو 6، ويمثلون النسبة الأكبر قدرت ب(55%).

3- المدينة: عدد الأفراد من المدينة هو 3، قدرت نسبتهم ب(27%).

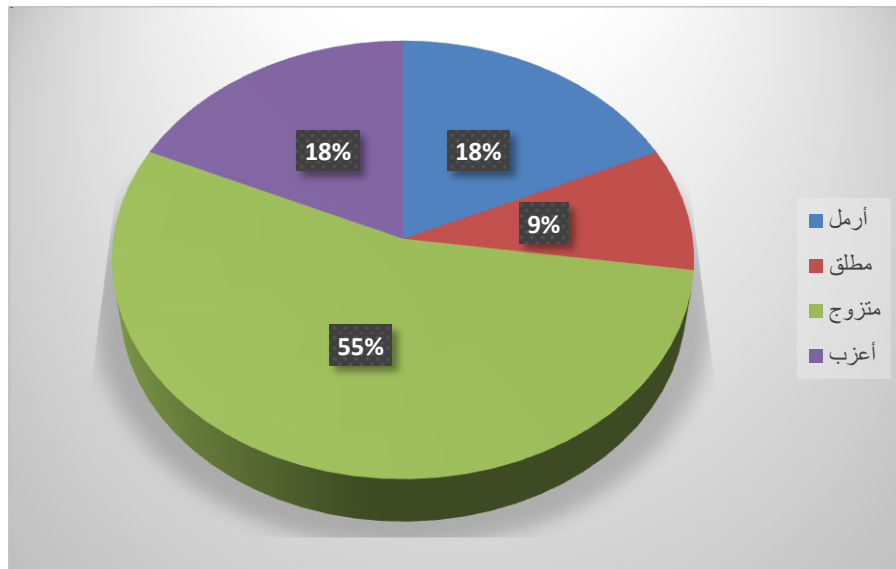
يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يقطنون في ضواحي المدينة، حيث يشكلون أكثر من نصف العينة (55%)، فتأتي فئة المدينة في المرتبة الثانية بنسبة (27%) بينما تمثل فئة الريف الأقلية بنسبة (18%)، فإن هذا التوزيع يشير إلى أن الدراسة ركزت بدرجة أكبر على الأفراد القاطنين في ضواحي المدينة، مما قد يعكس طبيعة المجتمع المدروس وهدف في التركيز على هذه الفئة.

6- الحالة العائلية:

جدول رقم 03-06: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية متغير الحالة العائلية
18%	02	أعزب
55%	06	متزوج
18%	02	أرمل
09%	01	مطلق
100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-08: يمثل توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) الذي يمثل أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية، أن عدد الموظفين الذين حالتهم العائلية "أعزب" بلغ 02 بنسبة مئوية بلغت 18%، أما الموظفين

الذي حالتهم العائلية "متزوج" بلغ 06 بنسبة مئوية بلغت 55 %، أما بالنسبة لموظفين الذين حالتهم العائلية "مطلق" بلغ 01 بنسبة مئوية بلغت 09 %، أما بالنسبة لموظفين الذين حالتهم العائلية "أرمل" بلغ 02 بنسبة مئوية بلغت 18 %.

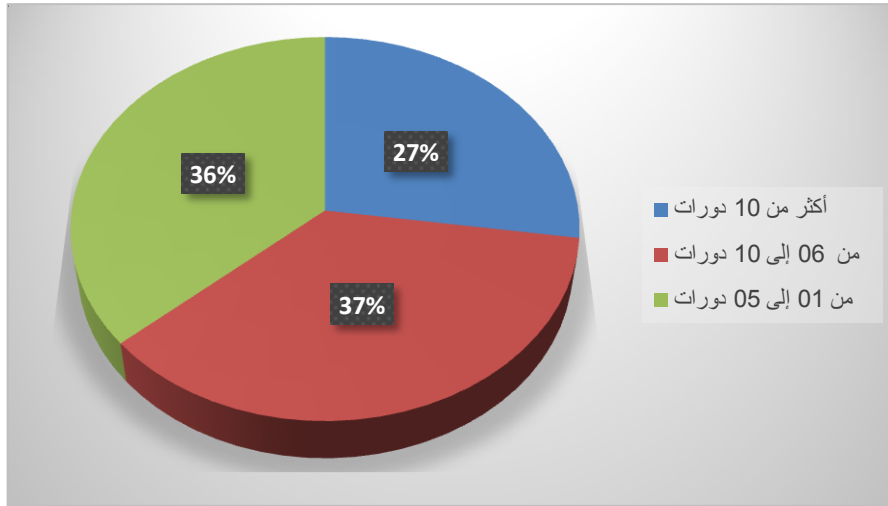
المحور الثاني : بيانات حول الاشكالية الأولى تعتمد على التدريب الذي تعتمده المؤسسة بعد ادخال النظام المعلوماتي الجديد من أجل تحسين كفاءة الموظف.

السؤال 01: كم عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد خلال مسيرتك في القطاع المصرفي؟

جدول رقم 03-07 يمثل آراء الموظفين حول عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد خلال مسيرتك في القطاع المصرفي.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
غير دال	0.05	2	5.99	0.18	36%	04	من 01 إلى 05 دورات
					37%	04	من 06 إلى 10 دورات
					27%	03	أكثر من 10 دورات
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-09: يمثل آراء الموظفين حول عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد.

تحليل ومناقشة: من خلال الجدول رقم (07) يعرض آراء الموظفين حول عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد خلال مسيرتك في القطاع المصرفي، يتضح لنا ان:

عدد الدورات التدريبية:

- من 1 إلى 5 دورات: 4 موظفين (36%).
- من 6 إلى 10 دورات: 4 موظفين (36%).
- أكثر من 10 دورات: 3 موظفين (27%).

إن أغلب الموظفين تلقوا ما بين (1 إلى 10 دورات تدريبية)، بينما نسبة الأقل تراوحت ب (27%) تلقوا أكثر من 10 دورات .

إن المتوسط الحسابي لعدد دورات هو (5.99)، مما يشير إلى أن معظم الموظفين تلقوا عددا متوسطا من الدورات.

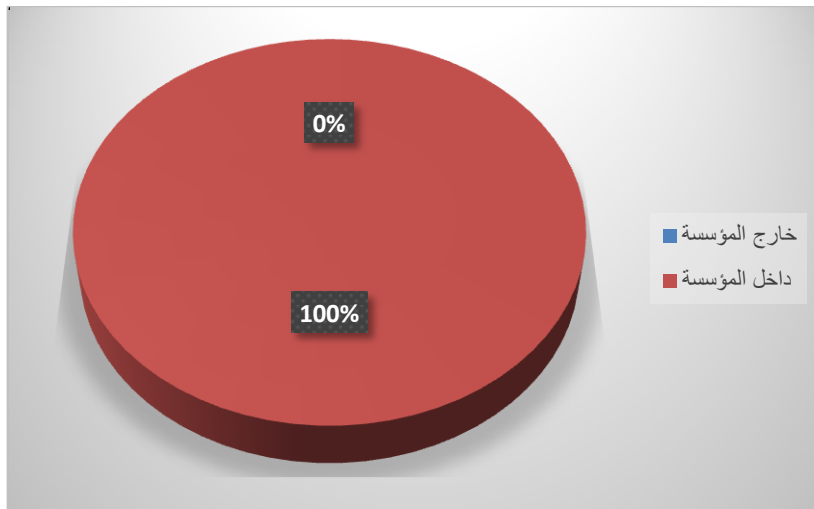
- نتيجة إختبار كاي مربع ($x^2 = 5.99$)، بدرجة حرية 2 ومستوى دلالة 0.05 أظهرت أن الفروق بين الفئات ليست ذات دلالة إحصائية (غير دال)، أي أنه لا توجد فروق معنوية بين المجموعات الموظفين من حيث عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها، فهذا يشير إلى أن توزيع الدورات بينهم متقارب، ولا توجد فروق إحصائية معنوية بين الفئات المختلفة من حيث عدد دورات التدريبية المستفاد منها في تعلم النظام المعلوماتي الموحد.

السؤال 02: أين تلقيت هذه الدورات التدريبية غالباً؟

جدول رقم 03-08 : يمثل آراء الموظفين حول مكان تلقيهم هاته الدورات التدريبية غالباً.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	1	3.84	11	%100	11	داخل المؤسسة
					%00	00	خارج المؤسسة
					%100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-10 : يمثل آراء الموظفين حول مكان تلقيهم هاته الدورات التدريبية غالباً

من خلال الجدول رقم (08) يمثل آراء الموظفين حول مكان تلقيهم هاته الدورات التدريبية غالبا، فالخيارات كانت بين "داخل المؤسسة" و "خارج المؤسسة" فالنتائج كانت كالآتي:

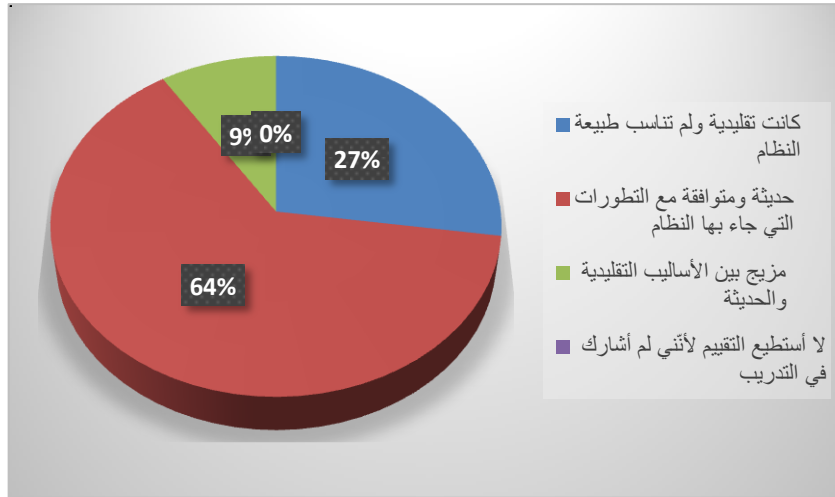
- جميع الموظفين (11) أجابوا بأنهم تلقوا الدورات التدريبية غالبا "داخل المؤسسة" أي بنسبة (100%).
- لم يذكر أي موظف أنه تلقى الدورات "خارج المؤسسة" أي بنسبة (0%).
- إن جميع الموظفين تقريبا يتلقون دوراتهم التدريبية داخل المؤسسة فقط، ولا توجد أي دورات خارجية حسب إجابات العينة، فهذا يوضح اعتماد المؤسسة بشكل كامل تقريبا على التدريب الداخلي، وقد يعكس ذلك توجه إداري نحو الإستفادة من الموارد الداخلية أو تقليل التكاليف المرتبطة لتدريب الخارجي
- الإنحراف المعياري منخفض (0.05) يدل على تجانس كبير في آراء الموظفين، أي هناك إجماع شبه كامل حول مكان الدورات.
- إن التدريب في المؤسسة يتم حصريا تقريبا داخلها، مع إجماع كامل من الموظفين على ذلك، مما يستدعي التفكير في تنوع مصادر التدريب مساقبلا لتعزيز خبرات الموظفين وتطويرهم المهني.

السؤال 03: كيف تقيم الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريب الموظفين على النظام المعلوماتي الجديد؟

جدول رقم 03-09 : يمثل آراء الموظفين حول تقييمهم للطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	3	7.81	10.45	27%	03	كانت تقليدية ولم تناسب طبيعة النظام
					64%	07	حديثة ومتوافقة مع التطورات التي جاء بها النظام
					09%	01	مزيج بين الأساليب التقليدية والحديثة
					00%	00	لا أستطيع التقييم لأنني لم أشارك في التدريب
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-11: يمثل آراء الموظفين حول تقييمهم للطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.

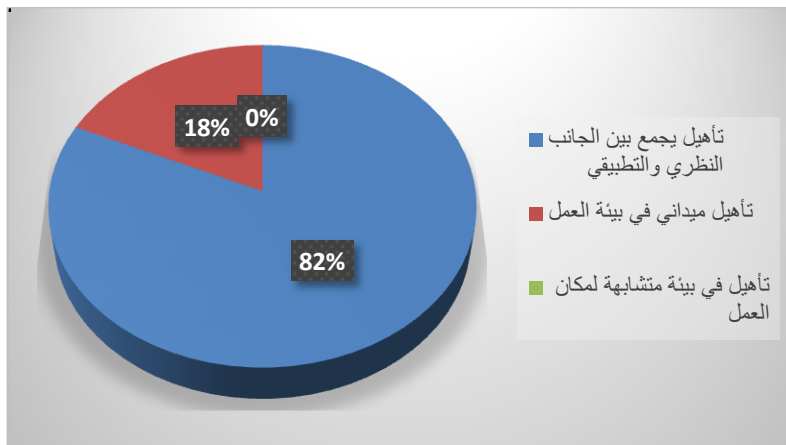
من خلال الجدول أعلاه رقم (09) يمثل آراء الموظفين حول تقييمهم للطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد، يتضح لنا ان 03 موظفين أجابوا بـ: كانت تقليدية ولم تناسب طبيعة النظام وبنسبة مئوية بلغت 27 % ، وأجاب 07 موظفين أيضا بـ: حديثة ومتوافقة مع التطورات التي جاء بها النظام بنسبة مئوية قدرت بـ 64 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين، وأجاب موظفا بـ: مزيج بين الأساليب التقليدية والحديثة بنسبة مئوية قدرت بـ 09 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين، ولم يجيب أي موظفا بـ: لا أستطيع التقييم لأنني لم أشارك في التدريب بنسبة مئوية قدرت بـ 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 10.45 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة بـ 7.81 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 3 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 04: ما هو نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعد الموظف بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك؟
جدول رقم 03-10 : يمثل آراء الموظفين حول نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعدهم بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	2	5.99	12.18	82%	09	تأهيل يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي
					18%	02	تأهيل ميداني في بيئة العمل
					00%	00	تأهيل في بيئة متشابهة لمكان العمل
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-12: يمثل آراء الموظفين حول نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعدهم بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك

تحليل ومناقشة: من خلال جدول رقم (10) الذي يمثل آراء الموظفين حول نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعدهم بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك، يتضح لنا ان 09 موظفين أجابوا ب: تأهيل يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي وبنسبة مئوية بلغت 82 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين، وأجاب موظفان ب: تأهيل ميداني في بيئة العمل بنسبة مئوية قدرت ب 18 % ، ولم يجيب أي موظفا ب: تأهيل في بيئة متشابهة لمكان العمل بنسبة مئوية قدرت ب 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

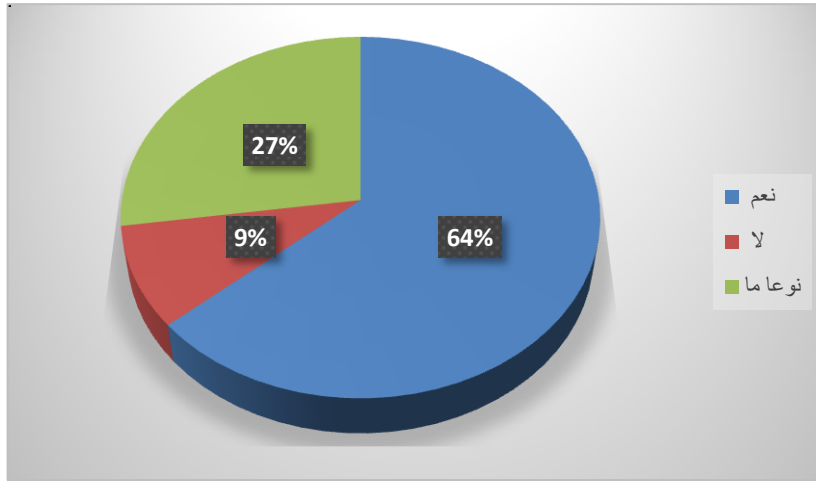
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 12.18 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 5.99 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 05: هل ترى أنّ عدد الدورات التدريبية حول النظام المعلوماتي الجديد كاف لتأهيلك وتطوير أدائك في العمل؟

جدول رقم 03-11 : يمثل آراء الموظفين حول ما ذا كانت عدد الدورات التدريبية حول النظام المعلوماتي الجديد كافية لتأهيل وتطوير أداءهم في العمل.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
غير دال	0.05	2	5.99	05.09	64%	07	نعم
					09%	01	لا
					27%	03	نوعا ما
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-13: يمثل آراء الموظفين حول ماذا كانت عدد الدورات التدريبية حول النظام

المعلوماتي الجديد كافية لتأهيل وتطوير أداءهم في العمل.

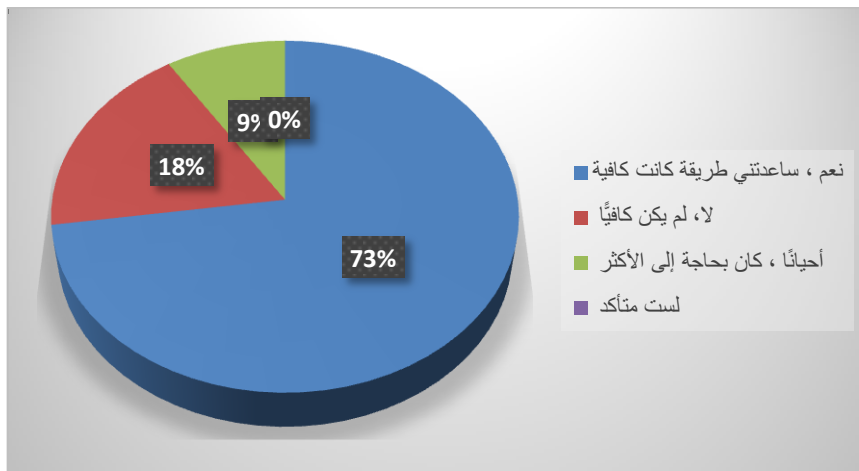
من خلال جدول رقم 11 الذي يمثل آراء الموظفين حول نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعدهم بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك، يتضح لنا ان 07 موظفين أجابوا بـ: نعم وبنسبة مئوية بلغت 64% وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين، وأجاب موظف واحد بـ: لا بنسبة مئوية قدرت بـ 09% وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين، وأجاب 03 موظفين بـ: نوعا ما بنسبة مئوية قدرت بـ 27%.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 05.09 وهي أقل من قيمة ك² الجدولية والمقدرة بـ 5.99 وهذا يعني أن ليس لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05.

المحور الثالث : بيانات حول الاشكالية الثانية تعتمد على مدى دور التأهيل الإداري في البنك في مرافقة الموظفين خلال مرحلة التدريب : هل كان فعلاً يساعد على نجاح تطبيق النظام المعلوماتي الجديد؟
السؤال 06: هل تعتقد أنّ طريقة الإدارة خلال تدريبك ساهمت بشكل إيجابي في نجاحك في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد؟
جدول رقم 03-12: يمثل آراء الموظفين حول مدى إعتقادهم أن طريقة الإدارة ساهمت بشكل إيجابي في نجاحهم في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	3	7.81	14.09	73%	08	نعم ، ساعدتني طريقة كانت كافية
					18%	02	لا، لم يكن كافيًا
					09%	01	أحيانًا ، كان بحاجة إلى الأكثر
					00%	00	لست متأكد
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-14: يمثل آراء الموظفين حول مدى إعتقادهم أن طريقة الإدارة ساهمت بشكل إيجابي في نجاحهم في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد

من خلال الجدول رقم (12) يمثل آراء الموظفين حول مدى إعتقادهم أن طريقة الإدارة ساهمت بشكل إيجابي في نجاحهم في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد، يتضح لنا أن 08 موظفين أجابوا بـ نعم ، ساعدتني طريقة كانت كافية وبنسبة مئوية بلغت 73 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، وأجاب موظفان أيضا بـ لا ، لم يكن كافياً بنسبة مئوية قدرت بـ 18 % ، وأجاب موظفا بـ أحياناً ، كان بحاجة إلى الأكثر بنسبة مئوية قدرت بـ 09 % ، ولم يجيب أي موظفا بـ لست متأكد بنسبة مئوية قدرت بـ 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

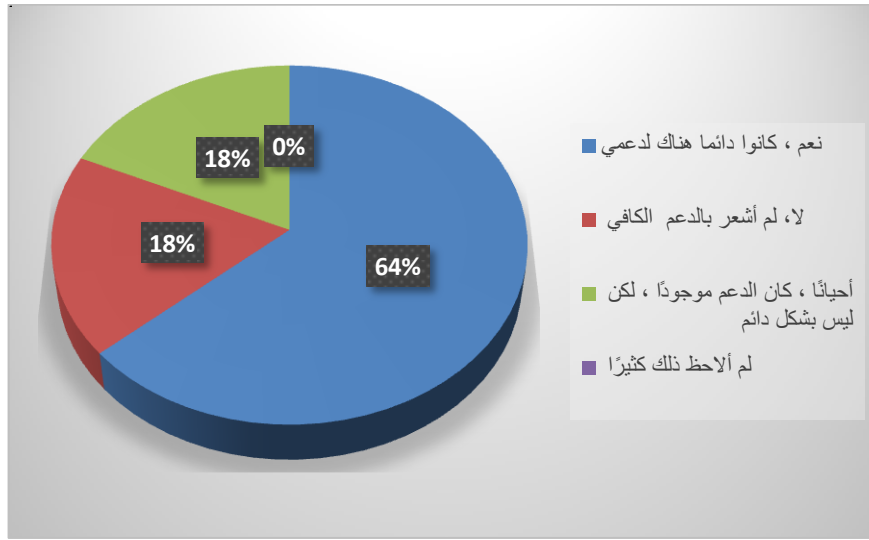
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 14.09 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة بـ 7.81 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 3 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 07: هل شعرت أنّ الإدارة كانت قريبة منك وتقدّم لك الدعم خلال فترة تدريبك على النظام المعلوماتي الجديد؟

جدول رقم 03-13 : يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أنّ الإدارة كانت قريبة منهم وتقدّم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	3	7.81	09.72	64%	07	نعم ، كانوا دائما هناك لدعبي
					18%	02	لا ، لم أشعر بالدعم الكافي
					09%	02	أحياناً ، كان الدعم موجوداً ، لكن ليس بشكل دائم
					00%	00	لم ألاحظ ذلك كثيراً
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-15: يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقديم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد

من خلال الجدول رقم (13) الذي يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقديم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد، يتضح لنا ان 07 موظفين أجابوا بـ: نعم ، كانوا دائما هناك لدعمي وبنسبة مئوية بلغت 64 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، وأجاب موظفان أيضا بـ: لا، لم أشعر بالدعم الكافي بنسبة مئوية قدرت بـ 18 % ، وأجاب موظفان بـ: أحيانا ، كان الدعم موجودا ، لكن ليس بشكل دائم بنسبة مئوية قدرت بـ 18 % الموظفين، ولم يجيب أي موظفا بـ: لم ألاحظ ذلك كثيرا بنسبة مئوية قدرت بـ 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

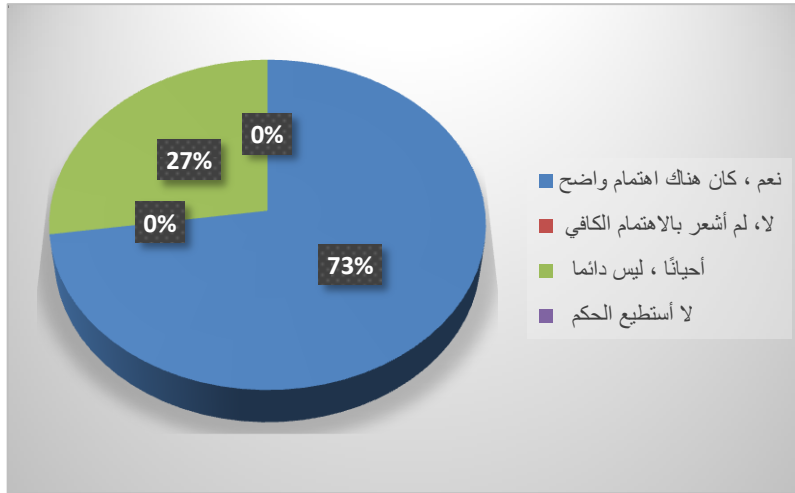
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 09.72 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة بـ 7.81 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 3 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 08: هل شعرت أنّ الإدارة كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح؟

جدول رقم 03-14: يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أنّ الإدارة كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	3	7.81	15.54	73%	08	نعم ، كان هناك اهتمام واضح
					00%	00	لا ، لم أشعر بالاهتمام الكافي
					27%	03	أحياناً ، ليس دائماً
					00%	00	لا أستطيع الحكم
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-16: يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح

من خلال الجدول رقم (14) الذي يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أنّ الإدارة كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح، يتضح لنا ان 08 موظفين أجابوا ب: نعم ، كان هناك اهتمام واضح وبنسبة مئوية بلغت 73 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، ولم يجيب أيضا ب: لا ، لم أشعر بالاهتمام الكافي بنسبة مئوية قدرت ب 00 % ، وأجاب 03 موظفين ب: أحياناً ، ليس دائماً ، لكن ليس بشكل دائم بنسبة مئوية قدرت ب 27 % الموظفين، ولم يجيب أي موظفا ب: لا أستطيع الحكم بنسبة مئوية قدرت ب 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

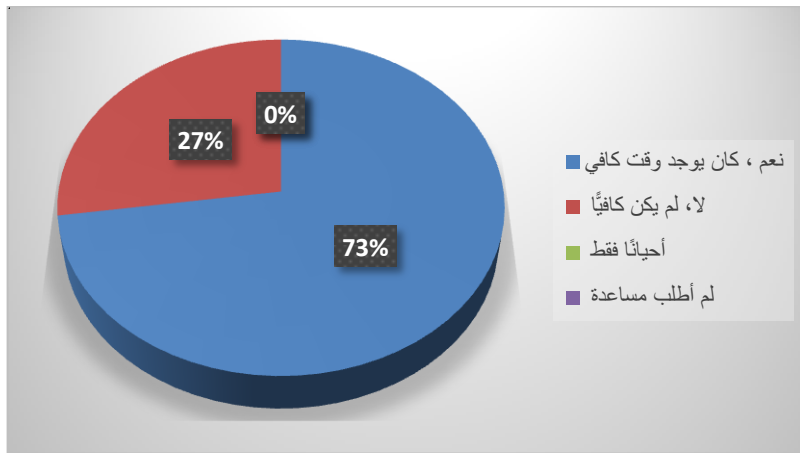
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 15.54 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 7.81 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 3 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 09: هل كان هناك وقت كاف من الإدارة كمساعدتك إذا كنت بحاجة إلى المزيد من التدريب أو لديك استفسارات؟

جدول رقم 03-15: يمثل آراء الموظفين حول ما إذا كان لديهم وقت كاف من الإدارة لمساعدتهم إذا كانوا بحاجة إلى المزيد من التدريب أو لديهم استفسارات.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	3	7.81	15.54	73%	08	نعم ، كان يوجد وقت كافي
					27%	03	لا ، لم يكن كافيًا
					00%	00	أحيانًا فقط
					00%	00	لم أطلب مساعدة
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-17: يمثل آراء الموظفين حول ما إذا كانت لديهم وقت كاف من الإدارة لمساعدتهم إذا كانوا بحاجة إلى المزيد من التدريب أو لديهم استفسارات

من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل آراء الموظفين حول ما إذا كان لديهم وقت كاف من الإدارة لمساعدتهم إذا كانوا بحاجة إلى المزيد من التدريب أو لديهم استفسارات، يتضح لنا ان 08 موظفين أجابوا بنعم ، كان يوجد وقت كافي وبنسبة مئوية بلغت 73 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، وأجاب 03 موظفين بـ لا ، لم يكن كافيًا بنسبة مئوية قدرت بـ 27 % ، ولم يجيب أي موظف بـ أحيانًا فقط بنسبة مئوية قدرت بـ 00 % الموظفين، ولم يجيب أي موظفًا أيضًا بـ لم أطلب مساعدة بنسبة مئوية قدرت بـ 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

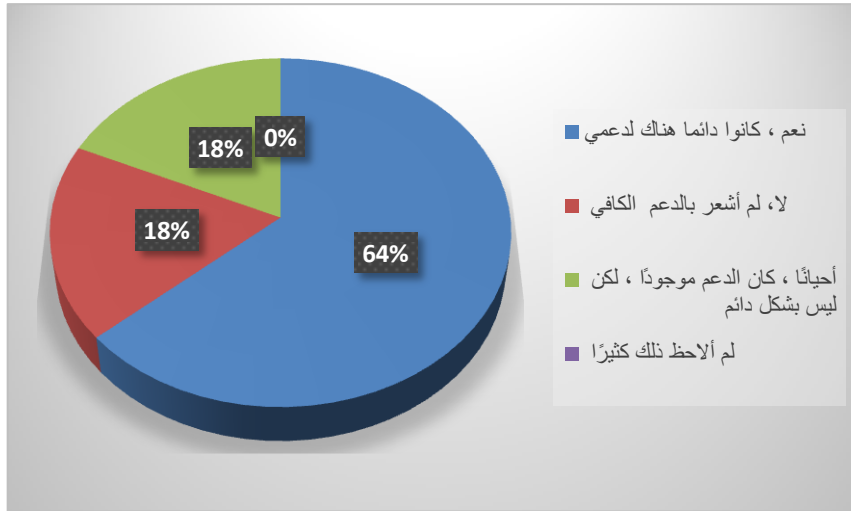
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 15.54 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة بـ 7.81 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 3 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 10: هل قامت الإدارة بمتابعة أدائك بعد التدريب لتتأكد من أنك استوعبت النظام؟

جدول رقم 03-16: يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أنّ الإدارة كانت قريبة منهم وتقدم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	3	7.81	09.72	%	07	نعم ، ياستمرار
					18%	02	أحيانًا فقط
					09%	02	غالبًا
					00%	00	لا لم تكن هناك متابعة ظاهرة
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 18-03: يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقديم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد

من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم أن الإدارة كانت قريبة منهم وتقديم لهم الدعم خلال فترة تدريبهم على النظام المعلوماتي الجديد، يتضح لنا ان 07 موظفين أجابوا ب: نعم ، باستمرار وبنسبة مئوية بلغت 64% وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، وأجاب موظفان أيضا ب: غالبًا بنسبة مئوية قدرت ب 18% ، وأجاب موظفان ب: أحيانا ، كان الدعم موجودًا ، لكن ليس بشكل دائم بنسبة مئوية قدرت ب 18% الموظفين، ولم يجيب أي موظف ب: لا لم تكن هناك متابعة ظاهرة بنسبة مئوية قدرت ب 00% وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 09.72 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 7.81 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 3 ومستوى الدلالة 0.05.

المحور الرابع: بيانات حول الاشكالية الثالثة تعتمد على مدى فعالية التأهيل البشري ومساهمته في

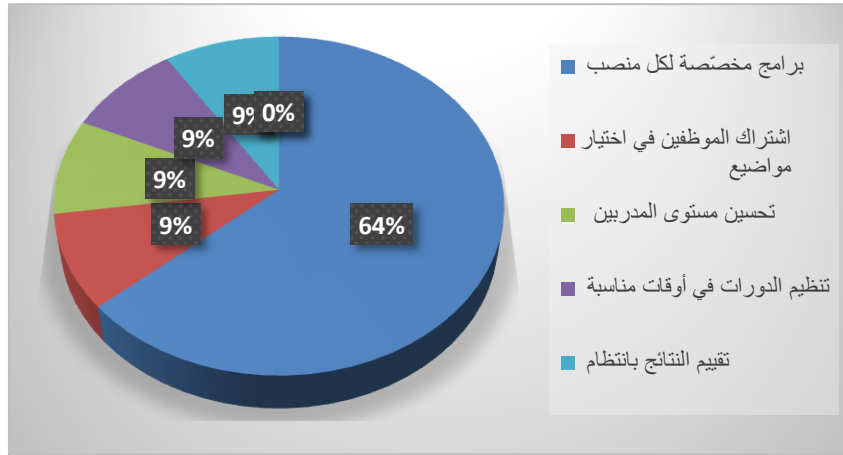
حكم وتطوير مهارات الموارد البشرية والتحديات التي تواجههم وكيفية التأقلم مع التغيير؟

سؤال 11: ما رأيك ، كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك؟

جدول رقم 03-17: يمثل آراء الموظفين حول كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المنوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	6	12.59	22.72	%64	07	برامج مخصصة لكل منصب
					%09	01	اشترك الموظفين في اختيار مواضيع
					%09	01	تحسين مستوى المدربين
					%09	01	تنظيم الدورات في أوقات مناسبة
					%09	01	تقييم النتائج بانتظام
					%00	00	تقديم تحفيزات للاشتراك
					%00	00	أخرى
					%100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 19-03: يمثل آراء الموظفين حول كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك من خلال الجدول رقم (17) الذي يمثل آراء الموظفين حول كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك، يتضح لنا ان 07 موظفين أجابوا بـ برامج مخصصة لكل منصب وبنسبة مئوية بلغت 64% وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، وأجاب موظف واحدا لكل خيار من الخيارات التالية بـ: اشترك الموظفين في اختيار مواضيع ، تحسين مستوى المدربين ، تنظيم الدورات في أوقات مناسبة ، تقييم النتائج بانتظام بنسبة مئوية قدرت بـ 09% ، ولم يجيب أي موظف بـ تقديم تحفيزات للاشتراك، أخرى بنسبة مئوية قدرت بـ 00% وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

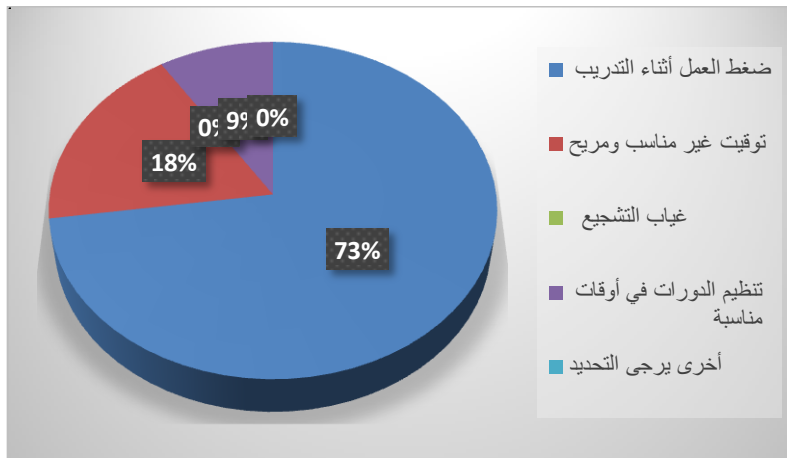
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة بـ 22.72 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة بـ 12.59 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 6 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 12: خلال مشاركتك في دورات التأهيل والتدريب ، ماهي أهم الصعوبات التي تواجهك عند المشاركة في هذه الدورات؟

جدول رقم 03-18: يمثل آراء الموظفين حول أهم الصعوبات التي تواجههم عند المشاركة في دورات التأهيل والتدريب.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المنوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	4	9.84	22.72	64%	08	ضغط العمل أثناء التدريب
					09%	02	توقيت غير مناسب ومريح
					00%	00	غياب التشجيع
					09%	01	تنظيم الدورات في أوقات مناسبة
					00%	00	أخرى يرجى التحديد
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-20: يمثل آراء الموظفين حول أهم الصعوبات التي تواجههم عند المشاركة في دورات التأهيل والتدريب

من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل آراء الموظفين حول أهم الصعوبات التي تواجههم عند المشاركة في دورات التأهيل والتدريب، يتضح لنا ان 08 موظفين أجابوا ب: ضغط العمل أثناء التدريب وبنسبة مئوية بلغت 64 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، وأجاب موظفان ب: توقيت غير مناسب ومريح بنسبة مئوية قدرت ب 18 % وأجاب موظف واحد ب: تنظيم الدورات في أوقات مناسبة بنسبة مئوية قدرت ب 09 % ، ولم يجيب أي موظفا بالخيارين: غياب التشجيع أخرى يرجى التحديد ، بنسبة مئوية قدرت ب 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

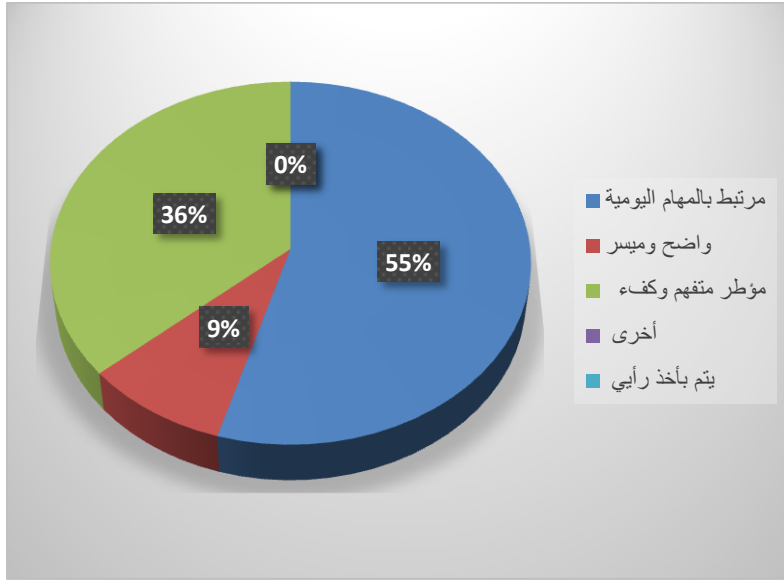
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 20.36 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 9.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 13: ما الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري)؟

جدول رقم 03-19: يمثل آراء الموظفين حول السبب الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري).

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	4	9.84	13.09	55%	06	مرتبط بالمهام اليومية
					09%	01	واضح وميسر
					36%	04	مؤطر متفهم وكفاء
					00%	00	أخرى
					00%	00	يتم بأخذ رأي
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 21-03: يمثل آراء الموظفين حول السبب الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري)

من خلال الجدول رقم (19) الذي يمثل آراء الموظفين حول السبب الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري)، يتضح لنا ان 06 موظفين أجابوا بـ: مرتبط بالمهام اليومية وبنسبة مئوية بلغت 55% وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، وأجاب موظف واحد بـ: واضح وميسر بنسبة مئوية قدرت ب 09% وأجاب 4موظفين بـ: مؤطر متفهم وكفاء بنسبة مئوية قدرت ب 36% ، ولم يجيب أي موظفا بالخيارين: أخرى، يتم بأخذ رأيي بنسبة مئوية قدرت ب 00% وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

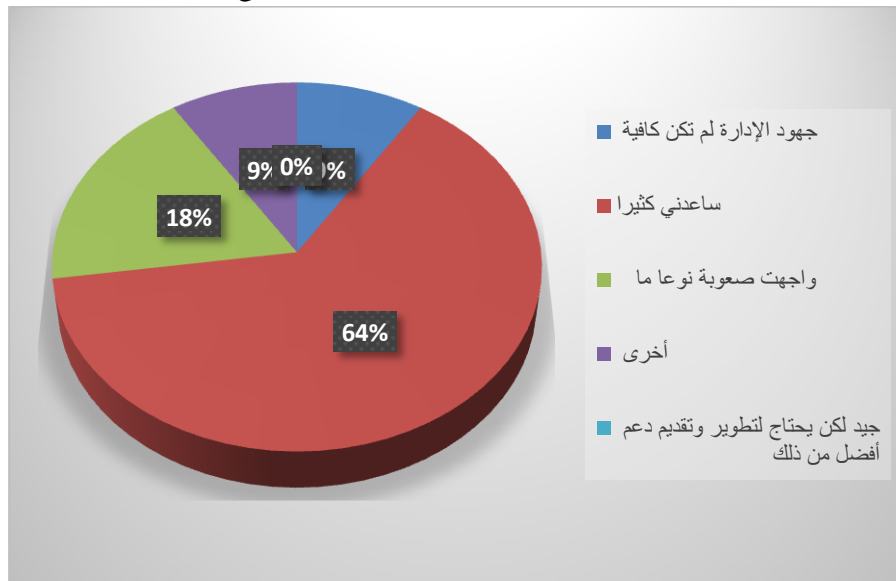
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 13.09 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 9.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 14: كيف ساعدك التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد؟ وهل كان دور إدارة التغيير ناجحاً في تسهيل هذا الانتقال؟

جدول رقم 03-20: يمثل آراء الموظفين حول مدى مساعدة التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد؟ وهل كان دور إدارة التغيير ناجحاً في تسهيل هذا الانتقال.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك2 المجدولة	ك2 المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	4	9.84	14.00	09%	01	جهود الإدارة لم تكن كافية
					64%	07	ساعدني كثيرا
					18%	02	واجهت صعوبة نوعا ما
					09%	01	أخرى
					00%	00	جيد لكن يحتاج لتطوير وتقديم ذلك
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-22: يمثل آراء الموظفين حول مدى مساعدة التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) الذي يمثل آراء الموظفين حول مدى مساعدة التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد؟ وهل كان دور إدارة التغيير ناجحاً في تسهيل هذا الانتقال، يتضح لنا ان موظف واحد أجابوا بـ: جهود الإدارة لم تكن كافية وبنسبة مئوية بلغت 09 % ، وأجاب 07 موظفين بـ: ساعدني كثيرا بنسبة مئوية قدرت ب 64 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين، وأجاب موظفان بـ: واجهت صعوبة نوعا ما بنسبة مئوية قدرت ب 18 %، وأجاب موظف واحد بـ: أخرى بنسبة مئوية قدرت ب 09 % ، ولم يجيب أي موظفا بالخيارين: جيد لكن يحتاج لتطوير وتقديم دعم أفضل من ذلك بنسبة مئوية قدرت ب 00 % وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

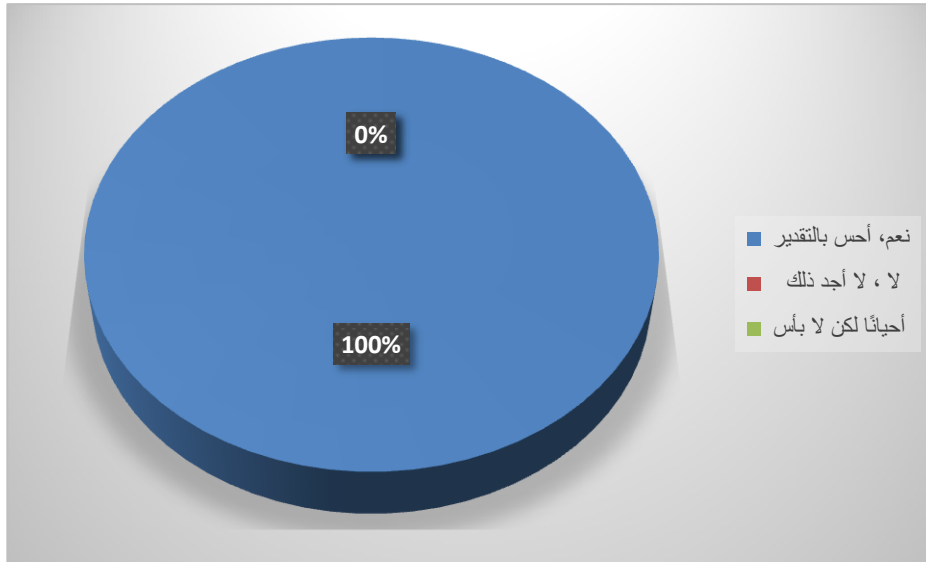
ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 14.00 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 9.84 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة 0.05.

السؤال 15: هل يشعرك التأهيل البشري أنك جزء مهم وخاص في المؤسسة؟

جدول رقم 03-21: يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم بأن التأهيل البشري جزء مهم وخاص في المؤسسة.

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	ك ² الجدولة	ك ² المحسوبة	النسبة المئوية	التكرارات	الأساليب الإحصائية العبارات
دال	0.05	2	5.99	22.00	100%	11	نعم، أحس بالتقدير
					00%	00	لا ، لا أجد ذلك
					00%	00	أحياناً لكن لا بأس
					100%	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS



الشكل رقم 03-23: يمثل آراء الموظفين حول مدى شعورهم بأن التأهيل البشري جزء مهم وخاص في المؤسسة

من خلال الجدول رقم (21) يمثل آراء الموظفين حول عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد خلال مسيرتك في القطاع المصرفي، يتضح لنا ان 11 موظف أجاب ب: نعم، أحس بالتقدير وبنسبة مئوية بلغت 100 % وهي اعلى نسبة من إجابات الموظفين ، ولم يجيب أي موظف ب: لا ، لا أجد ذلك، أحيانًا لكن لا بأس بنسبة مئوية قدرت ب 00 % ، وهي أقل نسبة من إجابات الموظفين.

ومن خلال قيمة ك² المحسوبة والمقدرة ب 22.00 وهي أكبر من قيمة ك² الجدولية والمقدرة ب 5.99 وهذا يعني أن لها دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة.

نركز في هذا الجزء على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا، وعرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية.

1- اختبار الفرضيات:

- الفرع الأول: مناقشة الفرضية العامة:

* تنص الفرضية العامة على أن " إدخال نظام معلوماتي جديد يساهم بشكل إيجابي في تحسين كفاءة وتأهيل موظفي بنك التنمية المحلية.

التحليل: يشير النظام المعلوماتي الجديد إلى التقنية أو البرمجية المطورة التي تستخدم في تنفيذ المهام المصرفية، ويتميز عادة بالقدرة على أتمة العمليات وتحسين تدفق البيانات وتقليل الأخطاء مثل (أنظمة إدارة العمليات الحوكمة، أو المنصات الرقمية لخدمة العملاء).

إن تحسين الكفاءة يعكس قدرة الموظفين على انجاز المهام بسرعة ودقة أكبر وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات المصرفية التقليدية وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتقليل الأخطاء التشغيلية.

إن تأهيل الموظفين بشيير إلى رفع مهارات الموظفين ومعرفتهم بتكنولوجيا المعلومات، وتعزيز قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة وتقليل المقاومة للتغيير من خلال التعليم والتدريب المستمر.

الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن " استخدام النظام المعلوماتي الجديد يقلل من الأخطاء التشغيلية والإدارية في البنك."

التحليل:

إن النظام المعلوماتي الجديد يعتبر التقنية أو البرمجية التي أدخلت البنك لتحسين العمليات، ويتمثل في أنظمة أتمة العمليات وأنظمة إدارة البيانات ومنصات وعم العمليات الإدارية.

إن الأخطاء التشغيلية المتعلقة بالعمليات اليومية مثل المعاملات المصرفية، والتحويلات، وإدارة الحسابات، أما الأخطاء الناتجة عن سوء إدارة البيانات أو دعم دقة الإجراءات التنظيمية.

إن العلاقة بينهما وهو أن النظام الجديد يسعى إلى تحسين دقة العمليات وتقليل تدخل العامل البشري، مما يقلل من احتمالية وقوع الأخطاء.

الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الثانية.

تنص الفرضية الثانية على أن: " يعزز النظام المعلوماتي الجديد من كفاءة الموظفين في أداء مهامهم اليومية".

التحليل:

إن كفاءة الموظفين القدرة على أداء مهامهم المطلوبة بسرعة ودقة وفعالية، فيقومون بمهامهم اليومية بشكل روتيني، مثل معالجة الطلبات، وخدمات العملاء وتحديث البيانات.

إن مدى سهولة استخدام النظام المعلوماتي الجديد وسرعة في الأداء وتحسين الوقت المطلوب لاتمام المهام مقارنة بالأساليب التقليدية والدقة والجودة تلعب دورا مهما في التقليل من الأخطاء البشرية في العمليات والوصول السريع والدقيق إلى المعلومات الضرورية.

إن جودة البرامج التدريبية المقدمة للموظفين دعم تقني المقدم خلال فترة التحول للنظام الجديد والاستجابة النفسية للموظفين وتقبلهم للتغيير والتحول الرقمي وتأثير النظام على رضا الموظفين وثقتهم بأنفسهم.

الفرع الرابع: مناقشة الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على أن: "تؤثر جودة التدريب المقدم على فعالية استخدام الموظفين للنظام الجديد".

التحليل:

تشير جودة التدريب إلى مدى شمولية، وفعالية وتنظيم الدورات التدريبية التي تقدم للموظفين حول استخدام النظام المعلوماتي الجديد، يشمل ذلك المحتوى والمدربين وأساليب التدريب وقدرتهم على الاستفادة المثلة من النظام الجديد لأداء مهامهم بكفاءة وسرعة ودقة، فيعتمد المحتوى التدريبي على تغطية الجوانب النظرية والعملية للنظام الجديد وتوافق المحتوى مع احتياجات الموظفين ومهامهم اليومية والتنوع في الأساليب (محاضرات، تدريب عملي، استخدام المحاكاة).

2- عرض نتائج الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع " مدى قدرة تأهيل الموظفين في البنك حسب نظام معلوماتي جديد دراسة حالة بنك التنمية المحلية"، توصلنا إلى النتائج التالية:
- 1- مدى استعداد الموظفين للتأهيل والتكيف مع النظام الجديد، فأظهرت النتائج أن حوالي 78 من الموظفين لديهم استعداد لتلقي التدريب والتأهيل لاستخدام النظام المعلوماتي الجديد
 - 2- فعالية البرامج التدريبية المقدمة، فوجد حوالي 65 من الموظفين أفادوا بأن البرامج التدريبية المقدمة كانت مفيدة وغطت الجوانب الأساسية للنظام، ومع ذلك، نجد حوالي 35 اعتبروا أن التدريب كان قصير المدة وغير كافي للتعامل مع الجوانب التقنية المتقدمة للنظام.
 - 3- تحسين الأداء الوظيفي بعد التأهيل فبعد التطبيق النظام وتدريب الموظفين لوحظ تحسن في سرعة معالجة العمليات البنكية وانخفاض الأخطاء الإدارية وتحسين في رضا العملاء وفقا لاستبيانات خدمة الزبائن.
 - 4- العقبات التي واجهت الموظفين، فنقص الخلفية التكنولوجية لدى بعض الموظفين القدامى ومحدودية الدعم الفني خلال فترة التهيئة، وعدم وجود دليل إرشادي عملي في بداية التطبيق.
 - 6- أثر النظام المعلوماتي الجديد على ثقافة العمل، فعزز النظام روح العمل الجماعي من خلال استخدام أدوات التعاون الرقمية، فزادت الشفافية في متابعة أداء الموظفين والإجراءات البنكية.

3- مقترحات الدراسة:

استنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى وكالة مستغانم لبنك التنمية المحلية، يمكن اقتراح جملة من التوصيات العملية لتحسين جودة الأداء البنكي وتعزيز مساهمته في التنمية المحلية:

- ✓ التحول الرقمي وتحديث الخدمات الإلكترونية وتطوير منصة إلكترونية شاملة تمكن الزبائن من إجراء أغلب العمليات البنكية عن بعد، وإدخال تطبيقات الهاتف المحمول لتسهيل التعاملات اليومية (التحويل، تتبع الحسابات، طلب القروض...)
- ✓ تخفيف الإجراءات الإدارية وتقليص حجم الوثائق المطلوبة لفتح الحسابات وطلب التمويلات، وتسريع آجال معالجة الملفات من خلال رقمنة الإجراءات وتكوين الموظفين.
- ✓ تعزيز قدرات الموارد البشرية، وتنظيم دورات تكوينية منتظمة في مجالات التمويل البنكي، والاتصال مع الزبائن، والحوار الرقمي وتحفيز الموظفين من خلال نظام تقييم أداء ومكافآت مرتبط بالنتائج.
- ✓ تحسين العلاقة مع الزبائن وإنشاء خلية خاصة باستقبال ومعالجة شكاوى وإقاراحات الزبائن وتنظيم أيام مفتوحة للاقرب من الموظفين والتعريف بالخدمات والمنتجات البنكية.
- ✓ دعم أكبر مشاريع الصغير والمتوسطة وتقديم تسهيلات في منح القروض الموجهة لفئة الشباب وحاملي المشاريع وعقد شراكات مع هيئات الدعم مثل "أناد" و "كناك" لتوجيه التمويل نحو القطاعات المنتجة.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل التطبيقي تأكدنا لما توصلنا إليه في الإطار النظري للإجابة على إشكالية البحث المطروحة مسبقاً، فإن اختيار مؤسسة "البنك للتنمية المحلية وكالة مستغانم" كدراسة حالة من خلال الدراسة الميدانية تهدف إلى تقييم أداء البنك من حيث الجودة الخدمات المصرفية، مستوى رضا الزبائن، ومدى فعالية استراتيجيات التمويل والتنمية الاقتصادية المحلية.



خاتمة

العامّة

في ختام بحثنا هذا التي تناولنا فيه "مدى قدرة تأهيل الموظفين في بنك التنمية المحلية" على التكيف مع نظام معلوماتي جديد، تبين أن نجاح تطبيق هذا النظام يعتمد بشكل جوهري على فعالية برامج التأهيل والتدريب الموجهة للموظفين، فقد أظهرت النتائج أن التأهيل المناسب لا يقتصر فقط على الجاني التقني، بل يشمل أيضا الجاني الإداري والذهني المرتبط بتقبل التغيير وتطوير المهارات .

كما بينت الدراسة أن وجود خطة استراتيجية واضحة لتكوين الموظفين، ومرافقتهم خلال مراحل إدماج النظام المعلوماتي، يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتزيد من كفاءة الخدمات البنكية، وقد ساهم نظام المعلومات الجديد في تعزيز فعالية التواصل الداخلي، وتسهيل اتخاذ القرار، وتحسين العلاقة مع الزبائن، غير أن تحقيق هذه الفوائد كان مشروطا بمستوى جاهزية وتأهيل العنصر البشري.

سنعرض مجمل النتائج التي خرجنا بها من هذه الدراسة مع مناقشتها، وصولا إلى التوصيات، وفيما يأتي تفصيل كل منها:

- نسبة كبيرة من الموظفين واجهوا صعوبات أولية في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد بسبب ضعف التكوين الأولي أو غياب التكوين المستمر.
- الموظفون الذين خضعوا لدورات تدريبية مكثفة أبدوا قدرة أفضل على استيعاب وظائف النظام والاستفادة من أدواته لتحسين جودة الخدمات.
- هناك تحسن ملحوظ في سرعة إنفجار المهام، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى التنسيق بين الأقسام، مما يعكس الأثر الإيجابي للتأهيل على الأداء العام.
- لوحظت لعض الفجوات في الجانب التطبيقي للتكوين، خاصة في الفروع البعيدة عن المركز، ما يستدعي تحسين آليات التكوين اللامركزي.
- تؤكد هذه الدراسة أن نجاح التحول الرقمي داخل بنك التنمية المحلية لا يتحقق فقط عبر اقتناء أنظمة معلوماتية متطورة، بل يعتمد أساسا على مدى جاهزية العنصر البشري وتكوينه الجيد، فإن تبني مقاربة شاملة ومستمرة في تأهيل الموظفين يمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء البنكي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة مصرفية متغيرة.

- التوصيات:

بناء على ماسبق، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- إعداد خطة تدريبية استراتيجية تواكب مراحل إدماج النظام المعلوماتي الجديد، مع تخصيص موارد كافية لذلك.
- 2- تعزيز التكوين المستمر من خلال ورشات تطبيقية ودورات تحيين للمعارف، لضمان مواكبة التغييرات التكنولوجية.
- 3- إنشاء وحدات دعم فني داخلي في كل فرع لمرافقة الموظفين والرد على الصعوبات التقنية في الوقت الفعلي.
- 4- تحفيز الموظفين عبر ربط التأهيل بالأداء المهني، وتوفير حوافز للمتميزين في استخدام النظام الجديد.
- 5- تعزيز الرقمنة وتوسيع الخدمات الإلكترونية وتحسين التكوين المستمر للموظفين وتبسيط الإجراءات الإدارية لتسريع معالجة الملفات.
- 6- تقييم دوري لفعالية برامج التأهيل بهدف تعديلها وتحسينها بما يتماشى مع الإحتياجات المتجددة للموسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر المراجع :

المراجع باللغة العربية :

1. اسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، في العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2004
2. أمين مزياني ، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقييم أداء الموارد البشرية ، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 01، ماي 2024
3. بارك، نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة شلف ، الجزائر، العدد 7، دس
4. بقة الشريف – العايب عبد الرحمان ، تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة – حالة المنظمات الاقتصادية العمومية و الخاصة الجزائرية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، ص بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية . التسيير و العلوم التجارية ، فرع تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2007
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، النظام 91-09 المتعلق بقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات الماليةن الأمانة العامة للحكومة، المطبعة الرسمية، الجزائر، العدد 24، بتاريخ 1992-03-29
7. جوزة ، عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، مجلّة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 01، 2021
8. حريم حسين ، إدارة المنظمات ، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010
9. رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمات المصرفية ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن ، 2007، ص 132
10. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط3، دار وائل للنشر ، عمّان ، 2007، ص 435-436
11. سعيد فتحي مقداد ، أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على تحسين الأداء المالي ، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق فلسطين للأوراق المالية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص محاسبة وتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2010
12. شليحي طاهر، تأهيل الموارد البشرية في المؤسسات المالية الاسلامية ، جامعة الجلفة
13. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة) ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015
14. عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمّان ، الأردن ، 2005

15. عبد الرزاق ، محمد القاسم ، نظم المعلومات المحاسبية ، الدار العالمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن ، 2003
16. عبد الوهاب حفيان ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن ، 2014
17. عصام الدين إياضة ، العولمة المصرفية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 2010
18. علاء الدين سكساف ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، جامعة مخمد خيضر ، بسكرة ، 2016-2017
19. علي السلمي ، إدارة التميز ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2002
20. علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 ، دط
21. عماد أحمد اسماعيل ، خصائص نظم المعلومات واثرها في تحديد خيار المناقشة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزّة ، 2011
22. عماد عبد الوهاب الصباغ ، نظم المعلومات – ماهيتها ومكوناتها ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمّان ، الأردن ، 2004
23. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005
24. عياض عادل ، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصال ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الرابط <https://manifest.univ-ouargla.dz> ، تاريخ الاطلاع 10 مارس 2025 ، 03:30 سا
25. قريشي محمد ، التغيير التكنولوجي في مدخل لتحسن الأداء المؤسسي ، ط1 ، الاردن ، دار زمزم ناشرون وموزعون ، 2020
26. قسوس سفيان ، حمول طارق ، النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، القدس ، فلسطين ، دط.
27. كامل برير ، إدارة الموارد البشرية – اتجاهات وممارسات ، دار المهمل اللبناني ، ط1 ، بيروت ، 2008
28. كمال رزيق – بوزعور عمار ، التصحيح الهيكلي واثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، جامعة سطيف ، أكتوبر 2001
29. محمد بن يوسف النمران العطيّات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمّان ، 2006
30. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2003

31. محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 2027
32. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2006
33. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة و النشر ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2002
34. معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL وكالة 425 مستغانم
35. معلومات من طرف بنك التنمية المحلية BDL مستغانم
36. نور الدين كروش وآخرون، إثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين جودة الخدمة المصرفية ، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 14، العدد 1 ، الجزائر، 2020
37. عامر إبراهيم قنديجلي ، علاء الدين عبد القادر القبابي، 2005
38. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية.
المراجع باللغة الأجنبية :

1. Blalta M. L'importance de la coopération étrangère dans la mise à niveau de l'entreprise économique Algérienne , colloque sur les effets de partenariat sue l'économie algérienne et sur les pmesétif ,Novembre 2006
2. Boukrif moussa, kherbachi hamid : la mise à niveau des entreprise est –t- elle bien pilotée : dynamisation de la gestion des PME colloque sur innovation, tic , formation – université de biskra avril 2004
3. David A.Decenzo ,stephen p-roffms and susan L -verhulst,human resourse management ,11th edition ,wiley education, singapone , asia,2013
4. Iman benziane et qufia tedjani , contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du tous de chômage ,revue recherches économiques et managériales université de biskra N°5 juin 2009
5. Shirley J.Ho. Sushantak.MAllick. The impact of information Technology on The Banking Industry : Therory and Empiries .November 7,2006,P2.httpwww.jstor.orgdiscover 10.230740398053uid=3737904&uid=2&uid=4&uid=21101234921991
6. Pscal vidal ,philippe planeix ,op.cit
7. https :// www.financialafrik.com|algerie-La-bdl-choisit-le-progiciel-sab-at / historique de navigation le 15/03/2025 À 17:01 pm

8. <https://www.igr-alumni.fr/global/gene/link-php?news-link:2015170431-sab-presentation-groupe-et-sab-at-pdf&fg:1> historique de navigation le 15/03/2025 À 16:25 pm

¹ <https://www.Sap.com/france/prodcuts/evp|what-is-sap-erp.html> historique de navigation le 15/03/2025 À 18:45 pm

الملخص

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة على التعرف على مدى قدرة تاهيل الموظفين في البنك حسب نظام معلوماتي جديد ، من خلال عينة من البنك في ولاية مستغانم ويشمل بنك التنمية المحلية BDL .
وخلصت الدراسة على مجموعة من النتائج نذكر منها صعوبة التكيف مع نظام معلوماتي جديد من قبل الموظفين غير معتادين على التقدم التكنولوجي ، ولا يمكن تحقيق نتيجة مرضية ، إذا لم يتوفر تاهيل بشكل مستمر وفعال حسب احتياجات كل الموظف .
وتم التوصل على مجموعة من التوصيات نذكر منها ضرورة القيام بتقييم دوري لفاعلية برامج التاهيل بهدف تعديلها وتحسينها بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وكذلك ضرورة ارتباط هذا الأخير باستراتيجية تحفيزية فعالة لنجاح عملية تنفيذ نظام معلوماتي جديد .

الكلمات المفتاحية : تاهيل الموظفين -نظام معلوماتي جديد -بنك التنمية المحلية -التقدم التكنولوجي
-برامج التاهيل

Summary

This study aims to determine the extent of the bank's employee qualification capacity according to a new information system, through a sample of the bank in Mostaganem Province, which includes the Local Development Bank (BDL).

The study concluded with a set of results, including the difficulty of adapting to a new information system by employees who are not accustomed to technological progress, and a satisfactory result cannot be achieved if qualification is not provided continuously and effectively according to the needs of each employee.

A set of recommendations were reached, including the necessity of periodically evaluating the effectiveness of rehabilitation programs with the aim of modifying and improving them in line with the needs of the institution, as well as the necessity of linking this latter to an effective motivational strategy for the success of the process of implementing a new information system.

Keywords: Qualifying employees - New information system - Local Development Bank - Technological progress

الملاحق

استمارة استبيان

نرجو منكم مساعدتي في إثراء هذا البحث بالإجابة عن الأسئلة المقترحة، علمًا أنّ إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، ولكم مّيّ جزيل الشكر.

❖ المحور الأول: البيانات الديمغرافية المجتمعية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- عدد سنوات الخبرة في البنك:
- أقل من 05 سنوات من 05 سنة إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المستوى التعليمي:
- شهادة تقني ليسانس ماجستير أو أعلى
- 5- مكان الإقامة:
- الريف ضواحي المدينة المدينة
- 6- الحالة العائلية:
- أعزب متزوج أرمل مطلق

❖ المحور الثاني: بيانات حول الاشكالية الأولى تعتمد على التدريب الذي تعتمده المؤسسة بعد

ادخال النظام المعلوماتي الجديد من أجل تحسين كفاءة الموظف

1- كم عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد

خلال مسيرتك في القطاع المصرفي؟

- من 01 إلى 05 دورات
- من 06 إلى 10 دورات
- أكثر من 10 دورات

2- أين تلقيت هذه الدورات التدريبية غالباً؟

- داخل المؤسسة
- خارج المؤسسة

3- كيف تقيم الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريب الموظفين على النظام المعلوماتي الجديد؟

- كانت تقليدية ولم تناسب طبيعة النظام

- حديثة ومتوافقة مع التطورات التي جاء بها النظام
- مزيج بين الأساليب التقليدية والحديثة
- لا أستطيع التقييم لأنني لم أشارك في التدريب

4- ما هو نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعد الموظف بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك؟

- تأهيل يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي
- تأهيل ميداني في بيئة العمل
- تأهيل في بيئة متشابهة لمكان العمل

5- هل ترى أنّ عدد الدورات التدريبية حول النظام المعلوماتي الجديد كاف لتأهيلك وتطوير أدائك في العمل؟

- نعم
- لا
- نوعاً ما

❖ المحور الثالث : بيانات حول الاشكالية الثانية تعتمد على مدى دور التأهيل الإداري في البنك في مرافقة الموظفين خلال مرحلة التدريب : هل كان فعلاً يساعد على نجاح تطبيق النظام المعلوماتي الجديد؟

1- هل تعتقد أنّ طريقة الإدارة خلال تدريبك ساهمت بشكل إيجابي في نجاحك في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد؟

- نعم ، ساعدتني طريقة كانت كافية
- لا ، لم يكن كافياً
- أحياناً ، كان بحاجة إلى الأكثر
- لست متأكد

2- هل شعرت أنّ الإدارة كانت قريبة منك وتقدّم لك الدعم خلال فترة تدريبك على النظام المعلوماتي الجديد؟

- نعم ، كانوا دائماً هناك لدعمي
- لا ، لم أشعر بالدعم الكافي

- أحياناً ، كان الدعم موجوداً ، لكن ليس بشكل دائم
- لم ألاحظ ذلك كثيراً

3- هل شعرت أن الإدارة كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح؟

- نعم ، كان هناك اهتمام واضح
- لا، لم أشعر بالاهتمام الكافي
- أحياناً ، ليس دائماً
- لا أستطيع الحكم

4- هل كان هناك وقت كاف من الإدارة كمساعدتك إذا كنت بحاجة إلى المزيد من التدريب أولديك استفسارات؟

- نعم ، كان يوجد وقت كافي
- لا، لم يكن كافيًا
- أحياناً فقط
- لم أطلب مساعدة

5- هل قامت الإدارة بمتابعة أدائك بعد التدريب لتتأكد من أنك استوعبت النظام؟

- نعم ، باستمرار
- أحياناً فقط
- غالبًا
- لا لم تكن هناك متابعة ظاهرة

❖ المحور الرابع : بيانات حول الاشكالية الثالثة تعتمد على مدى فعالية التأهيل البشري ومساهمته

في حكم وتطوير مهارات الموارد البشرية والتحديات التي تواجههم وكيفية التأقلم مع التغيير؟

1- ما رأيك ، كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك؟

- برامج مخصصة لكل منصب
- اشتراك الموظفين في اختيار مواضيع
- تحسين مستوى المدربين
- تنظيم الدورات في أوقات مناسبة

- تقييم النتائج بانتظام
- تقديم تحفيزات للاشتراك
- أخرى

2- خلال مشاركتك في دورات التأهيل والتدريب ، ماهي أهم الصعوبات التي تواجهك عند المشاركة في هذه الدورات؟

- ضغط العمل أثناء التدريب
- توقيت غير مناسب ومريح
- غياب التشجيع
- تنظيم الدورات في أوقات مناسبة
- أخرى يرجى التحديد

3- ما الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري)؟

- مرتبط بالمهام اليومية
- واضح وميسر
- مؤطر متفهم وكفاء
- أخرى
- يتم بأخذ رأي

4- كيف ساعدك التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد؟ وهل كان دور إدارة

التغير ناجحاً في تسهيل هذا الانتقال ؟

- جهود الإدارة لم تكن كافية
- ساعدني كثيرا
- واجهت صعوبة نوعا ما
- أخرى
- جيد لكن يحتاج لتطوير وتقديم دعم أفضل من ذلك

5- هل تشعرك التأهيل البشري أنك جزء مهم وخاص في المؤسسة؟

- نعم، أحس بالتقدير
- لا ، لا أجد ذلك
- أحياناً لكن لا بأمل

Frequencies

كم عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد خلال مسيرتك في القطاع المصرفي؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 من 01 إلى 05 دورات	4	3.7	.3
2 من 06 إلى 10 دورات	4	3.7	.3
3 أكثر من 10 دورات	3	3.7	-.7
Total	11		

Test Statistics

كم عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها لتعلم كيفية استخدام النظام المعلوماتي الجديد خلال مسيرتك في القطاع المصرفي؟

Chi-Square	.182 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.913

a. 3 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.7.

NPAR TESTS
/CHISQUARE= (1,2) السؤال
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

أين تلقيت هذه الدورات التدريبية غالباً؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 داخل المؤسسة	11	5.5	5.5
2	0	5.5	-5.5
Total	11		

Test Statistics

أين تلقيت هذه الدورات التدريبية غالباً؟

Chi-Square	11.000 ^a
df	1
Asymp. Sig.	.001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5.5.

NPAR TESTS
السؤال (1,4) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

كيف تقيم الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريب الموظفين على النظام المعلوماتي الجديد؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 كانت تقليدية ولم تناسب طبيعة النظام	3	2.8	.2
2 حديثة ومتوافقة مع التطورات التي جاء بها النظام	7	2.8	4.3
3 مزيج بين الأساليب التقليدية والحديثة	1	2.8	-1.7
4	0	2.8	-2.7
Total	11		

Test Statistics

كيف تقيم الطرق التي تستخدمها المؤسسة لتدريب الموظفين على النظام المعلوماتي الجديد؟

Chi-Square	10.455 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.015

a. 4 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.8.

NPAR TESTS
السؤال (1,3) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

ما هو نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعد الموظف بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 تأهيل يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي	9	3.7	5.3
2 تأهيل ميداني في بيئة العمل	2	3.7	-1.7
3	0	3.7	-3.7
Total	11		

Test Statistics

ما هو نوع التأهيل الذي يمكن أن يساعد الموظف بشكل أفضل في تطوير مهاراته وقدراته للتعامل مع النظام المعلوماتي الجديد داخل البنك؟

Chi-Square	12.182 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.002

a. 3 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.7.

NPART TESTS
/CHISQUARE= (1,3) السؤال 05
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

هل ترى أنّ عدد الدورات التدريبية حول النظام المعلوماتي الجديد كاف لتأهيلك وتطوير أدائك في العمل؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 نعم	7	3.7	3.3
2 لا	1	3.7	-2.7
3 نوعاً ما	3	3.7	-.7
Total	11		

Test Statistics

هل ترى أنّ عدد الدورات التدريبية حول النظام المعلوماتي الجديد كاف لتأهيلك وتطوير أدائك في العمل؟

Chi-Square	5.091 ^a
df	2

Asymp. Sig. .078

a. 3 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.7.

NPAR TESTS
السؤال (1,4) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

هل تعتقد أن طريقة الإدارة خلال تدريبك ساهمت بشكل إيجابي في نجاحك في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 نعم ، ساعدتني طريقة كانت كافية	8	2.8	5.3
2 لا، لم يكن كافياً	2	2.8	-.7
3 أحياناً ، كان بحاجة إلى الأكثر	1	2.8	-1.7
4	0	2.8	-2.7
Total	11		

Test Statistics

هل تعتقد أن طريقة الإدارة خلال تدريبك ساهمت بشكل إيجابي في نجاحك في تطبيق النظام المعلوماتي الجديد؟

Chi-Square	14.091 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.003

a. 4 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.8.

NPAR TESTS
 السؤال (1,4) /CHISQUARE=
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

Frequencies

هل شعرت أنّ الإدارة كانت قريبة منك وتقدّم لك الدعم خلال فترة تدريبك على النظام المعلوماتي الجديد؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 نعم ، كانوا دائماً هناك لدعمي	7	2.8	4.3
2 لا، لم أشعر بالدعم الكافي	2	2.8	-.7
3 أحياناً ، كان الدعم موجوداً ، لكن ليس بشكل دائم	2	2.8	-.7
4	0	2.8	-2.7
Total	11		

Test Statistics

هل شعرت أنّ الإدارة كانت قريبة منك وتقدّم لك الدعم خلال فترة تدريبك على النظام المعلوماتي الجديد؟

Chi-Square	9.727 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.021

a. 4 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.8.

NPAR TESTS
 السؤال (1,4) /CHISQUARE=
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

Frequencies

هل شعرت أنّ الإدارة كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم كل موظف النظام المعلوماتي الجديد ويطبقه بشكل صحيح؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 نعم ، كان هناك اهتمام واضح	8	2.8	5.3
2	0	2.8	-2.7
3 أحياناً ، ليس دائماً	3	2.8	.2
4	0	2.8	-2.7
Total	11		

Test Statistics

هل شعرت أنّ الإدارة
كانت فعلاً مهتمة بأن يفهم
كل موظف النظام
المعلوماتي الجديد ويطبقه
بشكل صحيح؟

Chi-Square	15.545 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.001

a. 4 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.8.

NPAR TESTS
السؤال (1,4) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

هل كان هناك وقت كاف من الإدارة كمساعدتك إذا كنت بحاجة إلى المزيد من التدريب أو لديك استفسارات؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 نعم ، كان يوجد وقت كافي	8	2.8	5.3
2 لا، لم يكن كافيًا	3	2.8	.2
3	0	2.8	-2.7
4	0	2.8	-2.7
Total	11		

Test Statistics

هل كان هناك وقت كاف
من الإدارة كمساعدتك إذا
كنت بحاجة إلى المزيد من
التدريب أو لديك
استفسارات؟

Chi-Square	15.545 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.001

a. 4 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.8.

NPAR TESTS
السؤال (1,4) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

هل قامت الإدارة بمتابعة أدائك بعد التدريب لتتأكد من أنك استوعبت النظام؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 نعم ، باستمرار	7	2.8	4.3
2 أحياناً فقط	2	2.8	-.7
3 غالباً	2	2.8	-.7
4	0	2.8	-2.7
Total	11		

Test Statistics

هل قامت الإدارة بمتابعة

أدائك بعد التدريب لتتأكد

من أنك استوعبت النظام؟

Chi-Square	9.727 ^a
df	3
Asymp. Sig.	.021

a. 4 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.8.

NPAR TESTS

11 السؤال (1,7) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

ما رأيك ، كيف يمكن تحسين وتطوير التأهيل البشري داخل البنك؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 برامج مخصصة لكل منصب	7	1.6	5.4
2 اشتراك الموظفين في اختيار مواضيع	1	1.6	-.6
3 تحسين مستوى المدربين	1	1.6	-.6
4 تنظيم الدورات في أوقات مناسبة	1	1.6	-.6
5 تقييم النتائج بانتظام	1	1.6	-.6
6	0	1.6	-1.6
7	0	1.6	-1.6
Total	11		

Test Statistics

ما رأيك ، كيف يمكن
تحسين وتطوير التأهيل
البشري داخل البنك؟

Chi-Square	22.727 ^a
df	6
Asymp. Sig.	.001

a. 7 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 1.6.

NPAR TESTS
السؤال (1,5) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

خلال مشاركتك في دورات التأهيل والتدريب ، ماهي أهم الصعوبات التي تواجهك عند المشاركة في هذه الدورات؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 ضغط العمل أثناء التدريب	8	2.2	5.8
2 توقيت غير مناسب ومريح	2	2.2	-.2
3	0	2.2	-2.2
4 تنظيم الدورات في أوقات مناسبة	1	2.2	-1.2
5	0	2.2	-2.2
Total	11		

Test Statistics

خلال مشاركتك في
دورات التأهيل والتدريب
، ماهي أهم الصعوبات
التي تواجهك عند
المشاركة في هذه
الدورات؟

Chi-Square	20.364 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.000

a. 5 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.2.

NPAR TESTS
السؤال (1,5) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

ما الذي يجعل التأهيل البشري يحدث فعالية كبيرة ويترك أثر إيجابي في الموظف (العنصر البشري)؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 مرتبب بالمهام اليومية	6	2.2	3.8
2 واضح وميسر	1	2.2	-1.2
3 مؤطر متفهم وكفاء	4	2.2	1.8
4	0	2.2	-2.2
5	0	2.2	-2.2
Total	11		

Test Statistics

ما الذي يجعل التأهيل
البشري يحدث فعالية
كبيرة ويترك أثر إيجابي
في الموظف (العنصر
البشري)؟

Chi-Square	13.091 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.011

a. 5 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.2.

NPAR TESTS
/CHISQUARE= (1,5)
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

كيف ساعدك التأهيل البشري في التكيف مع النظام المعلوماتي الجديد؟ هل كان دور إدارة التغيير ناجحاً في تسهيل هذا الانتقال؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 جهود الإدارة لم تكن كافية	1	2.2	-1.2
2 ساعدني كثيراً	7	2.2	4.8
3 واجهت صعوبة نوعاً ما	2	2.2	-.2
4 أخرى	1	2.2	-1.2
5	0	2.2	-2.2
Total	11		

Test Statistics

كيف ساعدك التأهيل
البشري في التكيف مع
النظام المعلوماتي
الجديد؟ وهل كان دور
إدارة التغيير ناجحاً في
تسهيل هذا الانتقال؟

Chi-Square	14.000 ^a
df	4
Asymp. Sig.	.007

a. 5 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 2.2.

NPART TESTS
السؤال (1,3) /CHISQUARE=
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Frequencies

هل يشعرك التأهيل البشري أنك جزء مهم وخاص في المؤسسة؟

Category	Observed N	Expected N	Residual
1 نعم، أحس بالتقدير	11	3.7	7.3
2	0	3.7	-3.7
3	0	3.7	-3.7
Total	11		

Test Statistics

هل يشعرك التأهيل
البشري أنك جزء مهم
وخاص في المؤسسة؟

Chi-Square	22.000 ^a
df	2
Asymp. Sig.	.000

a. 3 cells (100.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 3.7.

RELIABILITY
السؤال 01 السؤال 02 السؤال 03 السؤال 04 السؤال 05
/VARIABLES=
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	11	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	11	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	5

RELIABILITY

السؤال 10 /VARIABLES= السؤال 06 السؤال 07 السؤال 08 السؤال 09 السؤال 10
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	11	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	11	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	5

RELIABILITY

السؤال 11 /VARIABLES= السؤال 11 السؤال 12 السؤال 13 السؤال 14 السؤال 15
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	11	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	11	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	5

RELIABILITY

السؤال 01 السؤال 02 السؤال 03 السؤال 04 السؤال 05 السؤال 06 السؤال 07
السؤال 08 السؤال 09
السؤال 10 السؤال 11 السؤال 12 السؤال 13 السؤال 14 السؤال 15
/VARIABLES=
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	11	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	11	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	15

الملحق رقم 03 جدول الاتساق

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والاحصائية، وقد استجبنا لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- الاتساق الداخلي

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من مدى الاتساق الداخلي لها، ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قمنا بذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي نقدم نتائج قياس الاتساق الداخلي.

– ثبات الأداة الدراسة (الاستبانة)

وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نختبر مدى ثبات أداة الدراسة لكل محور والثبات الكلي كالآتي:

جدول: معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات كل محور تكوين الموظفين ومحور الإنتاجية

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
	المحور الأول	05	0.823
	المحور الثاني	05	0.968
09	المحور الثالث	05	0.873
10	الثبات الكلي	15	0.965

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ باعتباره مؤشر إحصائي يستخدم لقياس مدى الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس بعدا معيناً أو المقياس ككل نجد:
* البعد الأول (0.823) فهو يشير إلى مستوى ثبات جيد، حيث أن القيم الأعلى من 0.7 تعتبر مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

* البعد الثاني (0.968) يدل على ثبات مرتفع جداً. ما يعكس تجانساً كبيراً بين فقرات هذا البعد.

* البعد الثالث (0.873) أيضا يشير إلى ثبات جيد جدا.

* الثبات الكلي (0.965) بعد مؤشرا قويا جدا على اتساق المقياس ككل مما يعكس جودة الأداة المستخدمة في الدراسة.

إن جميع القيم مرتفعة وتشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويمكن الإعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها فارتفاع ألفا كرونباخ في كل الأبعاد وفي المجموع الكلي يعني أن الفقرات متجانسة وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ومن ثم يمكن الاعتماد عليها واستخدامها في الدراسة، وبعد التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة تصبح هذه الأخيرة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية وبالتالي صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.