

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم الاقتصادية التخصص : بنوك وأسواق مالية

إدارة التغيير والتجديد في البنوك وآثارها على الاقتصاد الجزائري

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبة :

طالب كهيبة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بن يمينة كمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	د. بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم الاقتصادية التخصص : بنوك وأسواق مالية

إدارة التغيير والتجديد في البنوك وآثارها على الاقتصاد الجزائري

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

تحت إشراف الأستاذ:

د. بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبة :

طالب كهيبة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د. بن يمينة كمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	د. بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

الاهداء والشكر

الاهداء

الى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

الى سندي في الحياة اخوتي و أخواتي

الى من تمنى ليا الخير و النجاح دائما

الى صديقاتي العزيزات

عائشة، دليلة، سمية، نبيلة

الى كل زملائي و زميلاتي

الى أساتذتي

الى كل طالب علم

الشكر

بعد عناء البحث و تعب الأيام وحب علينا الشكر على الرحيم الرحمن
فالحمد لله ولي النعمة و دافع النعمة ما تعسر أمر الا يسره
و ما اشتد بلاء الا أزاله فله الحمد من قبل و من بعد أن
وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع و نسأله فيه التوفيق
و النجاح و أن يجعل علمنا هذا خالصا لوجهه الكريم
ثم نتوجه بالشكر الجزيل الى عائلتي الكريمة و أبوي الغاليين
و أخوتي و أخواتي العزيزات و كل أصدقائي
الى اساتذتي من الطور الابتدائي الى الجامعي
نسأل الله عز و جل أن يعظم لهم الأجر
و ينفع بعلمهم طلاب العلم

الفهرس

الفهرس:

الاهداء.

الشكر.

I.....	الفهرس
III.....	قائمة الاشكال الجداول
5 4 3 2.....	المقدمة العامة
6.....	الفصل الأول : عموميات حول إدارة التغيير والتجديد
7.....	تمهيد
8.....	المبحث الأول : مدخل الى إدارة التغيير والتجديد
14.....	المبحث الثاني : ماهية إدارة التغيير
29.....	خلاصة:
30.....	الفصل الثاني: آليات نجاح إدارة التغيير والتجديد في البنوك
31.....	تمهيد
32.....	المبحث الأول : إدارة التغيير والتجديد في البنوك وتحديات ثورة المعلومات
40.....	المبحث الثاني: تحسين أداء البنوك من خلال عملية التغيير
55.....	خلاصة
56.....	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للبنك الخارجي الجزائري BEA
57.....	تمهيد
58.....	المبحث الأول : تقديم البنك الخارجي الجزائري
67.....	المبحث الثاني: تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري من خلال التغيير
80.....	خلاصة
82.....	خاتمة عامة
87.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	خطوات التغيير التنظيمي	ص 19
2	مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	ص 36
3	نموذج تطوير البنك في عملية التغيير	ص 42
4	هرم الإدارة التقليدي والهرم الجديد	ص 51
5	تحسين الخدمة المصرفية	ص 62
6	تحسين الكفاءة التشغيلية	ص 64
7	تحسين جودة الخدمة المصرفية	ص 66
8	العوامل المؤثرة على عملية التغيير في البنك	ص 68
9	العوامل المؤثرة على عائد البنك	ص 75
10	ارتفاع العائد بسبب زيادة عدد العملاء في البنك	ص 81

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تأثير عملية التغيير في البنك على عدد العملاء وعائد البنك	80

قائمة المختصرات

الرمز	الدلالة
إلخ	الى آخره
ص	الصفحة
bea	البنك الخارجي الجزائري

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر المنظمة ظاهرة اجتماعية قديمة قدم الانسان, بحيث وجدت معه و تطورت و تغيرت من خلال اسهاماته في تكويرها و تنميتها, ثم ما لبثت ان تعقدت بتعدد أمور الحياة فلقد لعبت الثورة الصناعية دورا أساسيا في احداث تغييرات جوهرية شملت النواحي الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية, كما افرزت تغييرات تكنولوجية مما أدى الى ظهور انقلابات فكرية أدت بالباحثين الى استقراء و تحليل معالم التغيير الذي انعكس اثره على تطور المنظمة بشكل عام.

و قد كانت البدايات الكلاسيكية بظهور نظريات المدرسة الكلاسيكية المتمثلة في حركة الإدارة العلمية باعتبارها اتبعت المنهج العلمي التجريبي في الإدارة حيث ركزت على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل : التخصص, تقسيم العمل , الهيكل التنظيمي, سلطة نطاق الاشراف...الخ. كما اثرت على الجوانب المادية في التعامل مع الانسان, بالإضافة الى عزل المنظمة و اعتبارها نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط الخارجي, هذا و غيره من الافتراضات التي حاولت من خلاله النظرية الكلاسيكية تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

و نتيجة لما يشوب أي عمل انساني من النقائص, واجهت حركة الإدارة العلمية موجة من الانتقادات مفادها ضرورة خلق التوازن الهادف بين الابعاد المادية و الإنسانية في التنظيم, و هنا ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية السلوكية التي اهتمت بالجوانب الغير رسمية و أولت عناية خاصة بالعنصر البشري ز ضرورة تكييف بيئة العمل مع ما ينسجم من متطلبات الافراد و على الحوافز المعنوية و دور جماعات العمل في اطار الانفتاح على المؤثرات البيئية, في ضل هذه التطورات ظهرت بوادر جديدة في مجال نظرية المنظمة و ذلك من خلال دراسات و بحوث(شستر برنارد و هيربرت سيمون) وتأكيدهم على وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها الى تحقيق أهدافها , كما شارك في صياغة الأثر البيئي « ENVIRENMENTAL EFFECT » و ابرزوا أهمية النظام المفتوح « OPEN SYSTEM » في اطار التفاعل المتبادل بين المنظمة و البيئة, و التطوير التنظيمي إضافة الى نظرية « Z » اليابانية, حيث تنظر للتنظيمات على اعتبارها أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الخارجية تأثر و تتأثر على اعتبارها انها كيانات معقدة تشتمل على العديد من الأنظمة الفرعية و ما تشمله من افراد و جماعات و العلاقات بينهم و المصالح و الأهداف الخاصة بهم, و من هنا يتضح لنا ان النظم المفتوحة تشكل الاطار العام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط الذي تعيش به المنظمة, فبفقدان القدرة على التفاعل و التكيف مع البيئة و تغييرها السريع كان مصير المنظمة التلاشي و الاضمحلال.

فالثابت هو التغيير و هذا راجع الى طبيعة البيئة التي تتواجد بها المنظمة و ما يميزها من عدم ثبات و استقرار و ظروف عدم التأكد الملازمة لها, لكن حقيقة التغييرات تتباين في طبيعتها فبعض التغييرات تعتمد على المنهجية المخططة و المدروسة بغرض تحقيق الانسجام مع البيئة و بعها يحصل بصورة عفوية او تلقائية و يتوسط البعض الاخر هاتين الحالتين, و الواقع العملي يؤكد ان التغيير حقيقة أساسية عاشتها المنظمات قديما من خلال المراحل التي مرت بها في تطورها, و تعيشها المنظمات حاليا نظرا لتعقيدات المحيط

مقدمة عامة

و التحديات التي أصبحت تواجهها و التي يمكن ارجاعها الى عدة أسباب منها التداخل في العلاقات مع المنظمات الأخرى و التفاعل مع المجتمع و المنظمات الاقتصادية, و الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير و التكنولوجيا مم أدى الى الزام تغيير سلوك الافراد و الجماعات لتناسب اقتصاد السوق و تبني العولمة, كل ذلك يبرز من خلال قوة الاستراتيجية المطبقة من قبلها لكونها تصل بعملية وضع الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها و الأهداف طويلة المدى على وجه الخصوص و تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة لذلك, و نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيها كمدخلات الإنتاج و الظروف الاقتصادية و نمط التعامل مع المنافسين, مما اقتضى حقيقة ان لا خيار امام المنظمة في الإجابة على التساؤل: هل نغير ام لا؟.

و انما اصبح التغيير حتمية و ذلك ما دفع «J-BRILLMAN» الى تأكيد المقولة الشهيرة للفيلسوف « HERACLIT » "لا شيء يدوم سوى التغيير" كل هذا لتضمن المنظمة الوصول الى بر الأمان و تكون قادرة على التكيف و البقاء و الاستمرار و النمو و بالتالي النجاح. كما ان مؤسسة المستقبل سوف تختلف عن مؤسسة اليوم, ففي عالم تسيطر عليه افاق العولمة و التطورات التكنولوجية فان المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الاستمرارية يجب ان تتصف بالقدرة العالية في بيئة اعمالها.

و البنوك شأنها شأن كافة المنظمات الأخرى عرفت منذ القديم و تغيرت و تطورت و من خلال ما تقدم سوف نحاول طرح الإشكالية التالية :

إدارة التغيير و التجديد في البنوك و اثارها على الاقتصاد؟

و على ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تتم عملية التغيير و التجديد في البنوك؟
- ما هي ابعاد إدارة التغيير و التجديد؟
- هل تسهم إدارة التغيير و التجديد في البنوك في تطوير الاقتصاد؟

فرضيات البحث :

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات التالية :
- تتم عملية التغيير و التجديد في البنوك بعد دراسة دقيقة و موسعة للأوضاع و وضع خطط استراتيجية تسعى البنوك من خلالها لبلوغ أهدافها و تعظيم أرباحها.
- يكمن بعدها في الحفاظ على الحيوية في المنظمة لمواجهة التغيرات الغير متوقعة و اقتناص الفرص البديلة.
- تساهم إدارة التغيير في البنوك في تنشيط الاقتصاد و تنميته باعتبار ان البنوك هي العمود الفقري لكل اقتصاد و بتطورها يتطور الاقتصاد.

مقدمة عامة

أسباب اختيار الموضوع :

لقد وقع اختيارنا على الموضوع لما له من أهمية بالغة في علمنا اليوم حيث تعد عملية التغيير و التجديد احد اهم انشغال المتخصصين في المنظمات و كذا الخبراء الباحثين في قضايا التنظيم و الإدارة على حد سواء, لما لهذا المجال و مداخله من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة. و في الآونة الأخيرة بصفة خاصة لما يشتمل عليه من تغييرات بيئية مستمرة و حادة تتطلب درجة عالية من المرونة و قدر كبير للاستجابة الملائمة لتلك التغييرات, اضافة الى ذلك تميز التغييرات في العصر الحالي و انعكاسات ذلك على المنظمة و ضرورة مواكبتها للتغيرات المحيطة بها.

أهداف البحث :

تبرز اهداف البحث من خلال :

ابرز الدور المهم الذي يلعبه التغيير في المنظمات في الوقت الراهن من اجل بقائها و المحافظة على مكانتها و استمرار نموها.

الكشف عن العوامل التي تساعد في نجاح التغيير في المنظمة و المعوقات التي تواجهها المنظمة عند محاولتها القيام باي نوع من التغيير.

أخذ عينة من الواقع طبقت التغيير و محاولة كشف مدى نجاحها في تطبيقه و هل وصلت الى الأهداف المرجوة من هذا التغيير الذي قامت به؟ و ماهي الصعوبات و المشاكل و العراقيل التي واجهتها و الفوائد العائدة على الافراد و المنظمة من خلاله.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الكشف عن اهم ما يميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية, و هو التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات و على جميع الأصعدة ,

فهو موضوع حديث لا يزال في تجاربه الأولى من حيث تطبيقه على الأرض الواقع بالتالي التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الافراد و العمليات و المنظمات و الاقتصاد .

صعوبات البحث :

ان العائق الوحيد هو صعوبة فهم المقصود بدراستنا عند محاولة اسقاطها على أرض الواقع في المنظمة محل الدراسة.

مقدمة عامة

المنهج المتبع :

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي, من خلال البحث في الكتب و المراجع و مذكرات التخرج المتخصصة في مجال موضوع البحث بالإضافة الى مختلف البيانات و اعتمدنا على الانترنت و المعلومات الالكترونية مع دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري Bea.

تقسيمات الدراسة :

من أجل الامام بجوانب الموضوع و للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المصاغة تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول حيث تضمن الفصل الأول عموميات حول إدارة التغيير و التجديد, و ذلك من خلال مبحثين, تناول المبحث الأول ماهية إدارة التغيير و التجديد و فيه شرحنا في ثلاث مطالب مفهوم التغيير و إدارة التغيير و كذا علاقة التغيير بالتجديد و ثالثا مسببات التغيير و التجديد, اما المبحث الثاني فكان عبارة عن مدخل الى إدارة التغيير و التجديد فتحدثنا في مطلبه الأول عن مجالات التغيير و اشكاله و انواعه اما المطلب الثاني فبيننا أهمية التغيير في المنظمات و أخيرا عرفنا عن القوى الداعمة للتغيير و التجديد في المنظمات و كذا القوى المعارضة له.

اما الفصل الثاني ففيه قمنا بدراسة مفصلة و دخلنا الى صلب الموضوع لكي نجيب عن الإشكالية المطروحة سابقا بعنوان اليات نجاح إدارة التغيير و التجديد في البنوك و اثارها على الاقتصاد فقمنا بتقسيمه أيضا الى مبحثين كان الأول بعنوان إدارة التغيير و التجديد في البنوك و تحديات ثورة المعلومات و فيه ثلاث مطالب, الأول هو دور التكنولوجيا الحديثة في إدارة التغيير في البنوك, اما الثاني فقمنا بتسليط الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في البنوك و ثالثا هو التسويق الالكتروني في البنوك.

اما المبحث الثاني فهو دور إدارة التغيير و التجديد في تحسين الأداء في البنوك و اثاره على الاقتصاد و تناول هو الاخر ثلاث مطالب كان الأول بعنوان دور تامين الموارد البشرية في تحسين الأداء في البنوك, اما المطلب الثاني فهو

اما الفصل الثالث فهو عبارة دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري- وكالة مستغانم- قسمناه الى مبحثين, الأول ضم الهيكل التنظيمي اما الثاني شمل دراسة حول كيفية القيام بعملية التغيير و التجديد في البنك و في أي من المجالات يغيرون و هل تساعد عمليات التغيير في هذا البنك في تنمية و تطوير الاقتصاد الجزائري.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

الفصل الأول

عموميات حول إدارة التغيير والتجديد

تمهيد:

يعيش الانسان الان عصرا تختلف سماته، ملامحه وآلياته عن كل العصور السابقة، حيث تواجه المنظمات المعاصرة تحديا كبيرا يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، و أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة على كلا المستويين المحلي و الخارجي.

و انطلاقا من هذا أصبحت البنوك و المؤسسات المالية في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر الذي سيمكنها من التعايش في ضل هذه الظروف التي تمتاز بالمنافسة الشرسة، و للوصول الى الأهداف المرجوة يجب على الإدارات القيام بالتغييرات المناسبة في عناصرها و تحقيق التوازن ما بين وظائفها الداخلية و الخارجية و البيئية من اجل تحقيق أهدافها و للإطاحة بالموضوع أكثر تم تخصيص هذا الفصل لتقديم و شرح بعض المفاهيم تمهيدا للوصول الى صلب موضوعنا، فمن خلاله سنحاول تقديم بعض المفاهيم حول التغيير و إدارة التغيير و علاقتها بالتجديد و إدارة التجديد و من ثم معرفة أهمية التغيير و التجديد في المنظمات و معرفة مجالاته و انواعه و خطواته و كذا ابعاده.

فقمنا بتقسيم هذا الفصل الذي خصص لطرح عموميات حول إدارة التغيير و التجديد الى مبحثين و في كل مبحث تناولنا ثلاث مطالب، فجاء المبحث الأول بعنوان ماهية إدارة التغيير و التجديد، في المطلب الأول تحدثنا عن مفهوم التغيير و إدارة التغيير، اما المطلب الثاني فطرحنا من خلاله علاقة التغيير بالتجديد، و المطلب الثالث تناولنا فيه مسببات التغيير و التجديد في المنظمات.

اما المبحث الثاني فتناول هو أيضا ثلاث مطالب كان الأول مجالات التغيير و اشكاله وانواعه، اما المطلب الثاني فهو أهمية التغيير في المنظمات، و المطلب الثالث و الأخير هو القوى الداعمة للتغيير و القوى المقاومة له.

المبحث الأول : ماهية إدارة التغيير والتجديد.

المطلب الأول : مفهوم التغيير وإدارة التغيير.

الفرع الاول : مفهوم التغيير.

عرف السلمي عام 2002(التغيير) بأنه عملية احداث تعديلات في الأهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا احد الامرين:

-ملائمة أوضاع التنظيم .

-أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها.¹

أما (اندور سيزولاقي و مانك جي والاس) فقد عرفا التغيير باعتباره عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية .

لذا فالتغيير هو استجابة و نتيجة طبيعية للحراك و النمو الذي يحدث في منظمات الأعمال، و القدرة على التكيف و الاستجابة و هو حالة طبيعية في حياة الأفراد و المنظمات .

بالنسبة ل (FRENSH) فان التغيير هو سلسلة الجهود المستمرة و البعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد و مواكبة التطور و تمكينها من حل مشكلاتها و مواجهة تحدياتها من خلال توظيف النظريات و التقنيات السلوكية المعاصرة الداعية الى تعبئة الجهود الجماعية و تحقيق المشاركة و العمل الجماعي و استيعاب الحضارة التنظيمية و إعادة صياغتها و اعتماد البحوث الميدانية و دراسات العمل و الاستعانة بخبراء التغيير و التطوير من داخل المنظمة و خارجها لوضع خططها و الاسهام في متابعة تنفيذها.²

الفرع الثاني : مفهوم إدارة التغيير.

ان إدارة التغيير هو مصطلح اداري يقصد به اجراء تغيير في طريقة العمل او إدارة المؤسسة , من خلال خطة واضحة المعالم , كما ان الهدف منه هو مواكبة التغييرات و التطورات الحديثة في محيط العمل لفرض الارتقاء بالإنتاجية , و كفاءة العمل في المؤسسة و المنشأة .

و يعرفه Robinson على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية، و بالتالي فان التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها و نكتشف الأمور بصورة مستقلة.

أو هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله الى بعث الحداثة، و منع التراجع و إزالة الصدأ و إزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم و اللوائح، الذي يصيب الافراد او تتعرض له المعدات لتضلل المنظمة محافظة على حيويتها و شبابها و مصداقيتها، و قادرة على التكيف و التجاوب مع الأزمات و الظروف الصعبة .

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة لإدارة التغيير، ط1، الأردن، الاثراء للنشرة التوزيع، 2012، ص 30.

² خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، ط1، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2011، ص 31.

وفي تعريف آخر له، فإن إدارة التغيير هو الانتقال باي تجمع بشري الى الامام ، و بناء قدرته على الفعل، و بالتالي فان انتقال المجتمع الى وضع أكثر تخلفا او ارتداده خطوة الى الوراء لا يدخل في نطاق هذا التعريف .

أو هو انتقال المجتمع بإرادته من حالة اجتماعية محددة الى حالة أخرى أكثر تطوراً.³

حسب (PATON –MC.CALMAN) فان إدارة التغيير هو الاستخدام المنظم للمعرفة، الأدوات و الموارد المتعلقة بالتغيير و التي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجيات الاعمال، و قد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعددة .

كما أن إدارة التغيير ليست خياراً من مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد ، بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعاً أو هي بمثابة تصميم للاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.

كما يرى (BRANDENBURG ;BINDER) بأن إدارة التغيير عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة ، و كذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم ، كما ان منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم و الممثلة بالثقافة التنظيمية و الاتصال و التصميم الوظيفي و الافراد و المعارف و المهارات و أنظمة التحفيز و علاقات الافراد بالتكنولوجيا⁴ .

ان إدارة التغيير يمكن أيضاً تعريفها بانها الالة او الدافع التي تحرك الإدارة و المؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة و إعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي و تجنب عوامل التغيير السلبي أي انها تعبر عن كيفية استخدام افضل الوسائل الاقتصادية و الفاعلة لإحداث التغيير و ذلك لخدمة الأهداف المنشودة.

ان إدارة التغيير عملية يقوم بها القادة الإداريين بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محددة و يتم تنفيذها بدقة و بتنسيق و بتنظيم و ضبط مدروس للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية و الإمكانيات المادية و الفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها.⁵

الفرع الثالث : خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة هي :

- 1- الاستهدافية : فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً او ارتجالياً ، بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير.
- 2- الواقعية : يجب ان ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و ان يتم في اطار مكانتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية : يجب ان يكون هناك قدراً مناسباً من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- الفاعلية : يتعين ان تكون إدارة التغيير فاعلة ، أي ان تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، و تملك القدرة في التأثير على الاخرين ، و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

³ سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ ناصر جرادات، "إدارة التغيير و التطوير"، ط1، الأردن، اثناء لنشر و التوزيع، 2013، ص ص 30، 31، 32.

⁵ خضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص30 .

الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير و التجديد

- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي ، و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.⁶
- 6- الشرعية: يجب ان يتم التغيير في اطار من الشرعية القانونية و الأخلاقية التي تحددها معايير السلوك .
- 7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير ، يجب ان تتصف بالإصلاح ، بمعنى انها يجب ان تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب ، و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .
- 8- القدرة على التطوير و الابتكار: يتعين على التغيير ان يوفر قدرات تطويرية افضل مما هو قائم او مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و الافقد مضمونه.
- 9- القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: ان إدارة التغيير لا تتفاعل مع الاحداث فقط ، و لكنها تتكيف معها أيضا.⁷

المطلب الثاني : علاقة التغيير بالتجديد

الفرع الأول: تعريف التجديد لغة واصطلاحا

أولا : لغة

كلمة التجديد في اللغة هي مصدر لفعل جدد يَجِدُّ ، و مصدر التجديد (جدد الشيء صيره جديداً) و التجديد انشاء شيء جديد او تبديل شيء قديم ، و هو مادي كتجديد الملابس او معنوي كتجديد مناهج التفكير و طرق التعليم ، و يغلب على التجديد ان يكون مذموماً في المجتمعات الزراعية الشديدة التمسك بتقاليدها و ان يكون محموداً في المجتمعات الصناعية التي تقدر روح الاختراع.⁸

يعرف (اندريه لالاند) التجديد في قاموسه بما يلي :

التجديد عند لالاند هو انشاء شيء جديد ، و الشيء الجديد قد يكون ماديا و قد يكون معنوياً فالطائرة و الهاتف و الحواسيب كلها أشياء جديدة انتجها الانسان ، اما المنطق الصوري و جمهورية افلاطون و المنهج التجريبي كلها مناهج في التفكير جديدة انتجها عقل الانسان .

و لكن التجديد لا يرتبط بإنتاج أشياء و الأفكار فقط ، بل يعني تبديل شيء قديم و هذا الشيء الذي يجري عليه التبديل قد يكون هو الاخر ماديا او معنوياً .

فتبديل كوخ من طين الى مسكن من حجارة الى عمارة من اسمنت الى ناطحات سحاب من زجاج و غيرها يعد تجديداً مادياً .

اما تبديل القياس الصوري بالمنهج التجريبي في دراسة الظواهر الطبيعية و تبديل منهج الالقاء و التلقين في تعليم التفلسف بمنهج الحوار الخ ، كل هذا يعد تبديلاً معنوياً و فكرياً

⁶ أحمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، ط2، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر، 2011، ص 24.

⁷ زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، ط1، الأردن، دار الكنوز المعرفية للنشر ، 2008، ص ص 21-31.

⁸ جميل صليبا، "المعجم الفلسفي"، الجزء الأول، ص 20 .

الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير و التجديد

فالتجديد يكون حيث يكون الجديد ، هذا الجديد اما في الأشياء او في الأفكار و يعني تبديل شيء قديم بجديد و يقابل فعل التجديد الخمول و الثبات و عدم مباحرة وضعية ما .

ثانيا :اصطلاحا

يكاد يتفق المفكرون على ان التجديد هو عبارة عن فاعلية إنسانية مصدرها الفرد و المجتمع ، تقوم على مباحرة وضعية الجمود و الخمول و الثبات و تأخذ بالمبادرة الى النمو و النماء و التغيير في الفكر و العمل ، تستخدم كل الوسائل المتاحة في جميع مجالات الحياة .

التجديد يرتبط بالإنسان و بما يملكه من قدرات و طاقات على مستوى الفرد و في مستوى المجتمع ، فهو متصل بالجانب النفسي و الذهني لدى الانسان، كما يتصل بحياته الاجتماعية و سائر مكوناتها ، فالتجديد يتصل بالحضارة و اذا كانت الحضارة نتاج تفاعل النشاط الإنساني مع سائر القوانين الكونية في الفرد و المجتمع و الطبيعة لأجل تطوير جوانب الانسان المعرفية و الروحية و المادية في حياته الواقعية ، فالتجديد هنا يمثل شرطا سابقا لبناء الحضارة و المدنية و التقدم.

فالحضارة هي تجديد في الفكر في العمل و أساليب العمل أي الانتقال من حالة يسودها الثبات و الجمود في العمل و وسائله و اساليبه في حياة الانسان الفكرية و الاجتماعية عامة الى حالة من النماء و الازدهار و التطور في تلك الأساليب و في تلك الوسائل بما يحقق مصلحة الانسان و راحته و سعادته.

يمثل التجديد شرطا أساسيا و ضروريا لوجود الحضارة، لكن مفهوم التجديد تلازمه و قد تختلط معه مفاهيم أخرى يظهر ذلك من خلال المعنى اللغوي و الاصطلاحي، و لا يقوم التجديد من دونها، بعضها يمثل شرطا سابقا عليه و بعضها يمثل عنصرا ملازما إياه و بعضها الآخر يمثل نتيجة حتمية له.⁹

الفرع الثاني : علاقة معنى التغيير بالتجديد.

اذا كان التغيير عند (الجرجاني) يعني انتقال الشيء من حالة الى حالة أخرى .

و عند (التوهاني) يعني كون الشيء بحال لم يكن عليه قبل ذلك ، فالتجديد اذن هو عملية تغيير يجريها الانسان على الأشياء ، فينشأ بها الجديد ، و ينتجه او يبديل شيء من حالة الى أخرى.

فيصحب التغيير فعلا ضروريا للتجديد و حركة سابقة عليه بل يتضمنها فالتغيير يحدث التجديد و يشرف عليه و يظهر التجديد من خلاله.

اذن من هذا نستنتج ان كل عملية تغيير نقوم بها تنتج لنا أشياء جديدة او ننقلنا الى حالة جديدة لم نعهدها من قبل ان نقوم بالتغيير .

⁹ ANDRE- LALANDE , VOCABULAIRE TECHNIQUE ET CRITIQUE DE LA PRESSES UNIVERSITAIRE DE France, 13 EME EDITION, PARIS, 1980, P P 516, 517.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير و التجديد

الفرع الثالث : علاقة التحول و التطور و الابداع بالتغيير و التجديد.

1 التحول : او التحويل يرتبط بالتغيير و التجديد معا ، فهو يعني في اللغة التبديل و التغيير و التنقل ، و نقطة التحول هي الحد الذي يفصل بين الامرين ، فالتحول يعتبر تغير يلحق بالأشخاص او الأشياء ، و هو قسمان تحول في الجوهر و تحول في الاعراض.

فالتجديد تحول يحدثه الانسان على ذاته و على محيطه بنسبة ضعيفة او عالية يمكن ملاحظته.

2 التطور : يرتبط مفهوم التطور بمفهوم التجديد ، و لفظة التطور تدل على تحول الشيء من طور الى طور ، و الطور في اللغة العربية يعني الحال ، و طور الشيء أي نقله من حال الى أخرى ، و معنى التطور لدى الفلاسفة متعدد ، فهو التحول او التبديل الموجه ، او الانتقال من البسيط الى المركب او العكس ، او الارتقاء من الأدنى الى الأعلى او العكس ، او من الخلف الى الامام او العكس و كلمة الارتقاء تتضمن بالضرورة معنى التبديل لكن ليس في كل تبديل ارتقاء.

3 الإبداع : من جهة أخرى لا يحصل التجديد لدى الانسان في غياب قدرته على الابداع .

فالإبداع شرط ضروري للتجديد و عليه يتوقف الفعل التجديدي أيا كان فكريا او ماديا ، و كلمة ابداع في اللغة تدل على صناعة الشيء بإتقان .

أما اصطلاحا فيعني الاختراع أي اختراع شيء جديد و انشائه .

و للإبداع عدة معاني عند الفلاسفة، فهو انشاء شيء جديد من عناصر قديمة او إيجاد شيء من لا شيء

و يتعلق الامر بأنشاء الأشياء المادية و انشاء الأفكار و تنظيم العمل و إيجاد اساليبه و اختراع وسائله.¹⁰

المطلب الثالث : مسببات التغيير و التجديد.

الفرع الأول : الأسباب التي تدعو الى تبني التغيير.

هناك عدة اسباب تدعو المنظمات لإجراء التغيير، بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية لتلك المنظمات، و البعض الاخر يرتبط بالبيئة الخارجية ، و من اهم تلك الأسباب :

1 أسباب بيئية : فالمنظمة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة و لابد من التكيف معها بإجراء تغيرات مناسبة داخلها .

2 التغيير في اهداف المنظمة : لا شك ان التغيير في هدف المنظمة او النظرة الى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برامجها و أسلوب عملها .

3 أسباب فنية او تكنولوجية : فقد تغير منظمة ما خطوط انتاجها او طورها لزيادة الإنتاج او تخفيض التكاليف.

¹⁰ جماعة من الباحثين، قاموس الجديد للطلاب، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص 171.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير و التجديد

- 4 أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة او التنسيق بين الوحدات المختلفة، او تغيير تسلسل المستويات الإدارية ، و غير ذلك .
- 5 أسباب نفسية: كون العنصر البشري اهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب احداث تغييرات لرفع الروح المعنوية و اثارة الدافعية ، و الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- 6 أسباب إدارية: فلسفة الإدارة و اسلوبها في العمل داخل المنظمة له اثر بالغ في أدائها، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من اجل ادخال التحسين للمنظمة.
- 7 اثار الرغبة في التطوير و التحسن و الارتقاء: اذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من اجل تطوير أدائها ، او تحسين نوعية منتجاتها او خدماتها ، او لغرض الارتقاء بمستوى خدمة العملاء.
- 8 التوافق مع متغيرات الحياة: فمتطلبات الحياة كثيرة و متعددة و متنوعة و متجددة، و يتطلب هذا من المنظمات ان تسعى دوما لمرافقة و مواكبة هذا التغيير في نمط الحياة.¹¹

الفرع الثاني: دوافع التغيير

- هناك عدة دوافع تدفع بالمنظمات الى تبني التغيير على اختلاف أنواعها و ذلك للوصول الى مستوى تنافسي يضمن لها البقاء في السوق و الحصول على عملاء جدد و تتمثل هذه الدوافع في :
- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة و الشعور بان التغيير حقيقة لا بد منها عاجلا ام اجلا.
 - الطموح الى الوصول الى وضع أفضل للمنظمة و للأفراد كي تحقق طموحات كل المنظمة و العاملين فيها.
 - الوصول الى شريحة اكبر من العملاء.
 - الوصول الى الأسواق العالمية و تخطي كل الحدود.
 - تحسين المنتجات او الخدمات او العمل على ابتكار منتجات او خدمات جديدة.
 - العمل على المزيد من إرضاء العملاء.
 - الوصول الى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية .
 - مواكبة التقدم التقني و التكنولوجي و التي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الإنتاج من اجل زيادة الإنتاجية او تحسين نوعية الإنتاج مما اوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى اصبح مطلبا أساسيا للهبوض في ضل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل.
 - انخفاض الإنتاجية للمنظمات و عدم مقدرتها على سد احتياجات العملاء او السوق.

¹¹ ناصر جرادات ، "إدارة التغيير و التطوير"، مرجع سبق ذكره، ص ص 39،40.

الفرع الثالث : الحاجة للتغيير.

ان المؤسسات و الافراد بحاجة الى التغيير و في كل وقت و كل زمان فالذي لا يتغير هو الله الواحد الفرد الصّامد ، اما باقي خلقه من النباتات و الجمادات فكلها في تغير مستمر ، فالفرد او المؤسسة التي لا تتغير مصيرها الموت و عدم القدرة على التنافس و التطور ، فهناك تقنيات جديدة و منتجات جديدة و خدمات جديدة و عملاء جدد يختلفون عن العملاء السابقين، فالإنسان في هذا العصر او العميل و حتى الموردون و الذين يزودون المؤسسات بالمواد الخام كلهم يضغطون على المؤسسات لكي تتبنى التقنيات الجديدة في عملها.

فعلى سبيل المثال لا الحصر، يشهد العالم في هذا الوقت استخدام الانترنت و الهواتف النقالة و البريد الالكتروني بشكل كبير، و هذا يؤدي الى ان تغير المؤسسة طريقة عملها، فضهر الان ما يعرف بالتعليم الالكتروني و التعليم عبر الهاتف النقال و لم يعد العملاء الجدد يستخدمون الطريقة التقليدية للاتصال بالمؤسسات كاستخدام الفاكس او الهاتف الثابت او غيرها من التقنيات التي تطورت و ظهرت تقنيات جديدة حلت محلها.

و من هنا يتضح لنا بشكل جلي ان التغيير سمة من سمات هذا العصر و انه حتما هناك تغيرات سوف تحدث مستقبلا و يجب علينا ان نؤقلم انفسنا على هذا التغيير، فاذا لم نبدأ بتغيير اوضاعنا و تطويرها بحرية و عقلانية و توجيه ، فانه سيفرض علينا التغيير، أي اننا اذا لم نخطط للمستقبل سوف نكون ضمن خطة غيرنا في التغيير ، و ربما في اشكال غير محمودة العواقب، و المنظمات على اختلاف أنواعها و احجامها مستهدفة بعملية التغيير هذه، و على راس هذا التغيير فيها هو عملية تغيير الأداء، و ذلك من اجل هجر الاسلوب التقليدي القديم و الاتجاه الى التغيير و التوجه نحو أنماط جديدة ذات طاقات إنتاجية عظيمة و قادرة على مواجهة التحديات.¹²

المبحث الثاني : مدخل الى إدارة التغيير والتجديد.

المطلب الاول : مجالات التغيير، اشكاله و انواعه .

الفرع الأول : مجالات التغيير.

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المنظمات بشكل عام و حددت كما يلي :

- 1 الأهداف الاستراتيجية: حيث ان معظم التغيرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف و الاستراتيجية التنظيمية ، و هذه التغيرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
- 2 الافراد: من حيث خفض قوت العمل ، او توظيف القوى الماهرة منها و تدريبها .
- 3 السلع و الخدمات : تسهم الخدمات و السلع الجديدة في دخول الى أسواق جديدة و المحافظة على الحصة السوقية .
- 4 تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي : تهدف الى زيادة معدلات الإنتاج و تحقيق مرونة في التصنيع .

¹² خضر مصباح الطبطبي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

5 تغيير المهام و الوظائف : حيث يهدف ذلك الى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، و تطوير قيم الثقة و القبول و التوجه نحو التعاون و الاجماع.

6 الهياكل التنظيمية : حيث تبرز توجهات التحجيم و التسطيح و اللامركزية، و إعادة تصميم مستويات الإدارة، و المنظمات الرقمية و المنظمات المتعلمة، و الهياكل الغير الرسمية .

7 الثقافة المؤسسية : التي تعرف بانها نظام من القيم المشتركة و المعتقدات التي تتفاعل مع افراد المنظمة، و هيكلها، و نظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية او ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

و عموما يتم تنفيذ التغيير التنظيمي من خلال التركيز على أي من العناصر الثلاثة التالية :

1 تغيير أفكار الافراد من خلال تغيير مهاراتهم و قيمهم و توجهاتهم و سلوكهم .

2 تغيير الهياكل التنظيمية و الأنظمة كأنظمة المكافآت و العلاقات و طرق تصميم العمل.

3 تغيير المناخ التنظيمي كطرق اتخاذ القرارات و إدارة الصراع و الاتصال.

الفرع الثاني : أشكال التغيير.

أما من حيث الشكل فيمكن ان يتخذ التغيير أيا من الشكلين التاليين :

- التغيير التطوري او النشوئي :

حيث يكون التغيير تدريجيا و مركزا، و لا يهدف الى التغيير الجذري للهيكل او الاستراتيجية، انما يهدف الى تحسين او تعديل او ملائمة هيكل و استراتيجية المنظمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية .

- التغيير الجذري :

الذي يكون فيه التغيير كليا و مفاجئا و على مستوى التنظيم بأكمله، و التغيير الجذري عادة ما يتضمن على طرق جديدة في العمل و اهداف جديدة، و هيكل تنظيمي جديد، و من اهم المداخل المعتمدة في التغيير الجذري لغايات احراز نتائج سريعة مدخل إعادة هندسة العمليات او مدخل الابتكار.

و لقد صنف (burnes) مداخل و اشكال التغيير التنظيمي الى ثلاثة مداخل هي :

1 المدخل التدريجي في التغيير : يصور التغيير بانه عملية تقوم بها وحدات المنظمة بشكل فردي و تدريجي لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

2 مدخل التوازن الزمني : يصور هذا المدخل التنظيم بقدرته على المحافظة على استقرار الأنماط الأساسية من الأنشطة، مع السماح ببعض فترات التغيير و التي تؤدي الى حالة من عدم الاستقرار المؤقتة، و بعدها يشرع التنظيم بالانتقال الى حالة جديدة من الاستقرار.

3 المدخل التحويلي المستمر : يسعى التنظيم لتطوير القدرة على التغيير باستمرار و بشكل أساسي للتكيف مع البيئة الخارجية من اجل البقاء.

الفرع الثالث : أنواع التغيير.

يشمل أنواع التغيير ما يلي :

- 1 التغيير المتدرج: الذي يبدأ بالتغيرات البسيطة ثم يتدرج الى التغيرات الأكثر تعقيدًا .
- 2 التغيير المرحلي :من خلال تقسيم الهدف النهائي الى اهداف جزئية حيث يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بتتابع.
- 3 التغيير الجذري أو الشامل :الذي يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها .

ان التغيير يتمثل حسب المعيار المستخدم في التصنيف ما يلي :

- 1 التغيير الشامل و التغيير الجزئي .
- 2 التغيير المادي و التغيير المعنوي .
- 3 التغيير السريع و التغيير التدريجي .

كما أن البعض قسم التغيير الى هذه الأنواع :

- التغيير الاستراتيجي الذي يرتبط بالقضايا الاستراتيجية طويلة الأجل و الذي يتعلق بالرؤية الاستراتيجية
 - التغيير الوظيفي الذي يرتبط بالنظم الجديدة و الاجراءات و الهياكل و التقنيات .
- و عموماً، تتضمن عملية التغيير ثلاثة محاور او اتجاهات أساسية تتمثل فيما يلي :

أولاً : اتجاه التفويض .

و يتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات و الابعاد المراد ادخال التغيير فيها، سواء في الجانب التنظيمي او الإنساني، و يطلب من الافراد دراسة هذه المعلومات و مناقشتها بهدف التوصل الى اتخاذ قرار موضوعي حول ادخال اليات التغيير .

ثانياً : اتجاه استخدام القوة :

- أي اجبار الإدارة العليا الإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ المطلوب .
- استبدال الافراد او إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على افراد راغبين في ادخال التغيير
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية .

ثالثاً : اتجاه المشاركة :

بمعنى ان تتم المشاركة بين الإدارة و الافراد العاملين في العمليات التنظيمية، و هذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل، و هذا يتطلب من العاملين

المشاركة في اختيار البديل من عدة بدائل او ان تقوم الإدارة و العاملون بتحديد المشكلة و تدرسها و تقوم باختيار البديل الأمثل.¹³

المطلب الثاني : التغيير في المنظمات .

الفرع الأول : أهمية التغيير في المنظمات.

تعد قضية التغيير القضية الأولى في هذا العصر الحديث، عصر المتغيرات السريعة، العصر الذي لا تهدأ حركته، او تتوقف مسيرته و حيث اننا جزء من هذا العصر فلا بد و ان نتأثر و نستجيب لهذه التغيرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الثقافية، بحيث نحافظ على ذاتنا ، و لا ننفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه، و نتأثر به و نؤثر فيه.

و عندما نتحدث عن التغيير فإننا نعني التغيير الشامل و المتكامل الذي يتسع ليشمل كافة المجالات بأبعادها المختلفة و جوانبها المتعددة الاقتصادية منها و الاجتماعية و الثقافية .

ان إدارة التغيير هي إدارة للفكر و الجوهر و إدارة للمضمون الوظيفي و العقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينة بذاتها، و تحمل ابعاد وظيفية جديدة ذات طابع بنائي و ذات انطلاقة تحريرية تبقى و تؤكد على حرية الانسان و مع ذلك يتضح لنا أهمية التغيير .

ان التغيير قضية تتم و تخضع لمنظومة مستمرة تستمد استمرارها من استمرار الحياة و من هنا نجد ان التغيير ملازم للحياة و يبقى لكل مجهود نشاطه حيث ان للتغيير مداخل متعددة أهمها :

1 عدم قبول الوضع الحالي :يعني عدم قبول ما هو قائم أي رفضه و السعي الى خلق دافعة جديدة لإحداث التغيير و العمل على نجاحه و تحقيق أهدافه المنشودة.

2 التخلي عن الوضع الحالي الواقعي : و تكمن أهمية هذا العنصر في ان الوضع الحالي تكون فيه المنظمة ضحية تيارات شديدة متناقضة من الآراء و الأفكار و القيم التي تجد نفسها مجبرة على التخلي عن الواقع الحالي بأبعاده و جوانبه حتى يمكن احداث التغيير المطلوب.

3 طريقة العمل من اجل احياء المنظمة :حيث يتم في هذه النقطة العمل على احياء المنظمة بعد موتها و بعث روح الامل من جديد و الذي سوف تحققه المنظمة باختيار طريق واحد تسير فيه المنظمة و ما فيها من افراد و إدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

4 الصحوة و القيضة و التنبه :و يقوم هذا الأسلوب على اثاره العديد من الأسئلة و الأفكار و الآراء الذكية و التي تعمل على تشجيع الرغبة في التغيير و التطور و التحسين

5 الوعي و معرفة العيوب و العمل على حلها :و هي مرحلة بنائية و ادراكية شاملة تقوم على تعميق الوعي و الإحاطة بمشاكل الحاضر و عيوبه و يفرض ضرورة التدخل و التحرك لمعالجته ، و هذا الوعي الكامل يدرك الإمكانيات و الموارد و الطاقات المتوفرة و التي يمكن توفيرها .¹⁴

¹³ناصر جرادات، إدارة التغيير و التطوير، مرجع سبق ذكره، ص ص 35، 36، 37.

¹⁴محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير"، ط1،الأردن، دار الحامد لنشر و التوزيع، 2006، ص 26.

الفرع الثاني :خطوات التغيير في المنظمات .

اقترح (درة) عام (1986) نموذجا للإدخال تغيير مخطط له في المنظمات، يتكون من عدد من الخطوات و المراحل تتمثل في :

1 معرفة مصادر التغيير :وهنا قد يكون مصدر بيئة المنظمة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، و التغييرات التكنولوجية و التغييرات السياسية او القانونية، و قد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة و علاقات السلطة و الاتصال، و كذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي او الجو العام المتمثل في شعور و إحساس العاملين بإنسانية و دفء او برودة و تعقيد الأمور في المنظمة.

2 تقدير الحاجة للتغيير : و ذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الان و بين ما تريد ان تكون عليه بعد احداث التغيير .

3 تشخيص مشكلات المنظمة : و المشكلات هنا قد تتعلق بأساليب العمل او التكنولوجيا المستخدمة، أو نسبة الغياب او دوران العمل و غيرها من المشكلات .

4 التغلب على مقاومة التغيير :أي إيجاد الحلول المناسبة لإقناع المعارضين للتغيير بالقيام به و هناك عدة طرق سنتطرق اليها لاحقا.

5 تخطيط الجهود اللازمة للتغيير :و يكون ذلك من خلا توضيح اهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6 وضع استراتيجيات التغيير :و يجب الاخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة و هي الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تصميم الوظائف و إعادة وصف الاعمال، و تغيير الصلاحيات و المسؤوليات، و تغيير البناء التنظيمي، و كذلك التكنولوجيا من خلال تعديل أساليب و تغيير الآلات و الأجهزة، و القوى البشرية عن طريق التدريب اثناء العمل، و الندوات التدريبية للقادة الإداريين و تنمية فرق العمل و توظيف جديد.

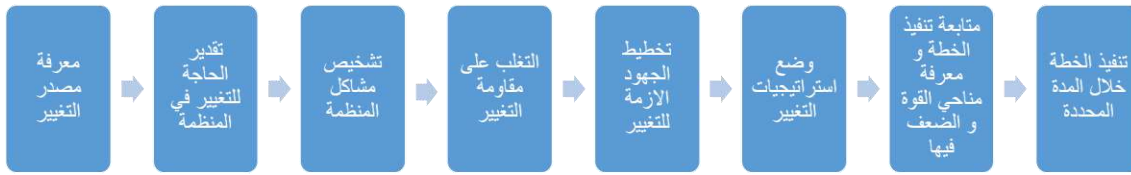
7 تنفيذ الخطة خلال فترة معينة :تحديد السقف الزمني لإجراء التغيير المطلوب.

8 متابعة تنفيذ الخطة : معرفة نواحي القوة و الضعف فيها من اجل اجراء التقييم اللازم، و معرفة مدى النجاح الذي تحقق بتنفيذ تلك الخطة.¹⁵

و الشكل التالي يبين خطوات ادخال التغيير الى المنظمات بناء على المراحل أنفة الذكر .

¹⁵ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل(1-1) خطوات التغيير التنظيمي



المصدر: عبد الباري الدرة، إدارة التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية و الإدارية، المجلد 9، العدد 4، 1981، ص 165

الفرع الثالث : أهداف التغيير في المنظمات و ابعاده.

أولاً : أهداف التغيير.

- إن من اهم اهداف و غايات التغيير هي العمل على تطوير و تفعيل مجموعة من المقاييس و المعايير التي تناسب طبيعة المنظمة و عملها التجاري، و ذلك للتعرف على حالات التغيير المطلوب تنفيذها ، و ذلك من اجل تقييم نتائجه حيث تعتبر هذه العملية مهمة و أساسية في إدارة التغير و التغيير.
- التواصل المستمر مع المستخدمين للنظام لتلبية أي متطلبات من شأنها تفعيل العمل على النظام.
- العمل على إنجاز المشروع.
- توفير قاعدة للتعريف بالتغيرات و فوائدها.
- المشاركة في عملية تقييم الوضع بعد التطبيق.
- العمل على وضع الخطط التدريبية الذي يضمن كفاءة تطبيق التغيير
- العمل على فهم التغيير و الرؤيا المحددة للمشروع و نشر التوعية عن أهدافه و كيفية تطبيقه.
- العمل على وضع خطة لتطبيق التغيير و تحديد الاستراتيجيات.
- التأكد من توفر الدعم من قبل الإدارة العليا الفاعلة و التي تعمل لتطبيق النظام بثبات.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير و التجديد

- وجود و تحديث القوانين و الأنظمة التي تدعم عملية تطبيق النظام.
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها، و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب.
- تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع بهدف ادارته و توجيهه بشكل بخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة و الافتتاح بين الافراد العاملين و المجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.¹⁶

ثانيا: أبعاد تبني التغيير في المنظمات.

- القدرة على التحرك السريع و حسن التصرف.
- القدرة على الاخذ بزمام الأمور.
- عدم احداث التغيير لمجرد التغيير و لكن من منطلق خلق و اقتناص الفرص البديلة.
- عدم المعاناة من المفاجآت المستقبل، من خلال التفكير فيه، و الاعداد له.
- تمتع بسمات القيادة الفعالة، و القدرة على انجاز المهام.
- القدرة على ممارسة معالجات التغيير نفسه.
- الاخذ بدواعي الفعل أكثر من دواعي القول.
- القدرة على التأثير الفعال في الغير (الافراد، الجماعات، المنظمات).
- حسن استقبال الأفكار الجديدة و التفاعل معها.
- حسن معالجة المشكلات الفنية و السلوكية الناجمة عن مجهودات الغير .
- القدرة على مواولة عمليات الاتصال الإدارية بفعالية، و تنمية المهارات في هذا الصدد.
- القدرة على الاقناع و كسب تعاون الآخرين.
- الاخذ بالأسباب الكافية و الفعالية في العمل.¹⁷

¹⁶ سيد سالم عرفة، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، 2012، ص ص125-126.

¹⁷ سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مصر، 1976، ص 261.

المطلب الثالث : القوى الداعمة للتغيير والقوى المقاومة له.

الفرع الأول : القوى الداعمة للتغيير في المنظمة .

يمكن تصنيف القوى التي تحث على التغيير في المنظمة الى قوى التغيير الخارجية و قوى التغيير الداخلية .

أولا : قوى التغيير الخارجية :

نقصد بها الضغوط القوية التي تأتي من خارج المنظمة، و التي لا تخضع لسيطرة أي منظمة، و تتضمن كافة العوامل و المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة و تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، و في مقدمتها قوى السوق و المنافسة و التكنولوجيا و البيئة العامة .

1 العملاء : اذ ان المنظمة تحتاج دائما الى متابعة التغييرات في احتياجات و رغبات و توقعات عملائها، و ترجمة ذلك في شكل منتجات او خدمات جديدة او تحسين المنتجات الحالية.

2 البيئة التنافسية (المنافسون) : عادة ما يسعى المنافسون على الحفاظ على مكانتهم السوقية او تنمية قاعدة عملائهم او زيادة عائدات معاملتهم مع عملائهم الحاليين، و ذلك من خلال طرح منتجات او خدمات جديدة او زيادة أنشطة الإعلان و الترويج او تخفيض الأسعار او تحسين مستويات الجودة و الخدمة، لان الاقتصاد العالمي الصاعد قام بتغيير أسلوب العمل التجاري، فأصبحت دائرة المنافسة تشمل جميع انحاء العالم و ليس منطقة محددة.

3 التطور التكنولوجي : تستخدم حاليا معظم المنظمات وسائل تقنية لتحسين الإنتاجية و القدرة التنافسية في السوق، و من ثم المحافظة و تعزيز مكانتها في سوق المنافسة، و من المهم جدا بالنسبة للمؤسسات مواكبة العصر وفقا لأحدث التطورات التكنولوجية التي تحدث بمعدل سريع جدا، و هذا التسارع في تطوير تكنولوجيا الاعلام و الاتصال أدى الى احداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية و أساليب إنجازها و نوعية المهارات التي يجب ان يكتسبها العاملون، و أنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك المتغيرات.

4 البيئة العامة (الضغط الاجتماعي و السياسي) : علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة ، فانه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة و التي قد تفرض على المنظمة احداث تغييرات للتوافق او تحقيق الاستجابة معها، و من اهم هذه القوى :

- القيم و أولويات و احتياجات العملاء.

- التغييرات في سياسات و استراتيجيات الموردين .

- الظروف الاقتصادية العامة .

- البيئة السياسية و التشريعية .

- تطورات البيئة الثقافية و الاجتماعية .

- الاتفاقيات الدولية .

الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير و التجديد

ثانيا : القوى الداخلية الداعمة للتغيير.

هي عبارة عن ضغوط من داخل المنظمة نفسها، و معروفة باسم القوى الداخلية للتغيير، و تمارس هذه النوعية من القوى او العوامل تأثيراتها داخل المنظمة ، و تفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها، و يلاحظ ان هذه القوى الداخلية اما ان تعكس شكلا من اشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول الى مستويات اعلى من الأداء او الأهداف، او انها تعكس شكلا من اشكال رد الفعل، و تسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط و هو أكثر فاعلية من النوعية الثانية و الذي يحدث كنوع من الاستجابة او لرد فعل لما يحدث في داخل المنظمة .

و يمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير الى ثلاثة مجموعات :

1 الافراد :

- تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين .
- تزايد مهمة المرأة في تركيبة العمالة .
- الأقليات و المجموعات العرقية .
- الرضا الوظيفي و معدلات دوران العمل.

2 العمليات و الأنظمة :

- اللوائح و الإجراءات.
- أنظمة الاتصال .
- أنظمة خدمة العملاء .
- أنظمة الرقابة و الجودة .
- أنظمة الاتصالات و اتخاذ القرارات .

3 الهياكل :الرسمية ، المركزية، التصغير (تقليص الحجم) ، تفويض السلطة، نطاق الاشراف، تمكين العاملين، أسس بناء الوحدات .

ان العلاقات المتبادلة تلعب دورا مهما جدا لان المنظمة لا تستطيع التقدم من دون التزام و تفاني موظفيها، و لذلك يجب ان تأخذ في عين الاعتبار تعثراتهم حول الاحتياجات الفردية و التنظيمية، لان استياء العاملين في المنظمة هو نابع من ظروف العمل و الاحتياجات الفردية و التنظيمية و هذا الاستياء يؤدي الى النزاع بين الإدارة و العاملين، و الافراط في المنازعات بين الأشخاص غالبا ما يكون مؤشرا واضحا على ان هناك حاجة الى التغيير¹⁸

¹⁸ محمد حازم إسماعيل الغزالي، إدارة التغيير و أساليب علاجها، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، مركز البحث و التطوير للموارد البشرية، جامعة الموصل، عمان، الأردن، 2012، ص ص 9، 10.

الفرع الثاني : مقاومة التغيير .

أولاً : مفهوم مقاومة التغيير .

تعني مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى المحافظة على الوضع القائم .

يقول الاعرجي (1995) : ان المقاومة قد تأخذ شكلا اخر و ذلك بان يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعمليات التغيير ، و هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحوال بل إيجابية، و تتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة.

أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها كبير مقارنة بتكاليفها، و لمقاومة التغيير هناك أيضا ابعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية او الجماعية او قد تكون بشكل سري او ظاهري .

ثانيا : أسباب مقاومة التغيير .

تعتبر إدارة التغيير و التجديد من اصعب المهمات الإدارية المبدعة، لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضا و وضع النقاط على الحروف، و الفكرة المناسبة في الظرف المناسب، و الرجل المناسب في المكان المناسب، و تشتد الصعوبة اذا واجه المدراء افراد يفضلون ما اعتادوا عليه، او يتخوفون بدرجة كبيرة من التغيير، لان بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل و تكوين علاقات و روابط متينة ، او هدر للطاقات، و بعضهم الاخر يرى فيه تهديدا لمصالحه الخاصة، و لهذا فان رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، و عرقلة مسيرته لإضعافه و افشاله .

لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه و توعية و تطمين العاملين لزيادة الثقة و الاستقرار و تحويل الخوف منه الى قناعة، و العرقلة الى دفع، و هذا لا يتم الا اذا تمكنا من اقناع الأطراف بان التغيير هو تقدم نحو الأفضل، و ان التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية يصب في منفعة الجميع و يصب في خدمة العمل و المنظمة.

لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسباب و اهداف التغيير المراد اجرائه للعاملين، لتكوين راي عام جيد، و كتلة من العاملين تدعم المشروع و تقوم بإنجازه على اكمل وجه.

ذلك ان عدم فهم الدوافع و الغايات، و عدم إيجاد من يحمي الفكرة و يتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة لديه، و صياغة الأجواء المضادة للحؤول دونه، و الأسباب التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير هي :

1 الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول : يمسل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لانهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوقة .

2 العادات : إن العادات هي التي تحدد طريقة تصرف الافراد اتجاه امر معين و كيفية الاستجابة الى موقف ما، و يشعر الافراد بالارتياح للعادات لانهم لا يكونون مضطرين للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينيا و مبرمجا الى حد ما .

الفصل الأول: عوميات حول إدارة التغيير و التجديد

3 سوء الادراك : إن عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و كذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير .

4 المصالح المكتسبة : ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير او تعديل عليه، لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه او مركزه، او الحاق خسارة مالية او معنوية.

5 انعدام الاستقرار النفسي : ذلك لان التغيير يتطلب تبدلات و تغييرات ففي المناهج و الأساليب، و في ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عن الافراد الذين لا يجدون ضرورة او مصلحة في التغيير .

6 توقع الخسارة :فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الإدارة من التغيير قد يكون للتطوير، و قد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها، قد تعود عليهم بالضرر لان التغيير يتطلب اجراء بعض المحاسبات و التقييمات للمسيرة السابقة، الامر الذي قد يعرض العديد من الافراد الى المحك ، و خصوصا اولئك الذين يشعرون بالتقصير في انجاز الوظائف او الإحباط في الإنجاز، او قد يكون من اجل استبدال بعض المسؤوليات و الوظائف، و تغيير في جدول الأولويات او ترقية بعض الافراد مقابل اقصاء البعض او انزالهم من مراتبهم او تصعيد غيرهم على حسابهم .

7 التخوفات الاقتصادية : إن بعض الافراد يتصورون ان التغيير يهدد دخله، لان التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل، الصرف و ميزانيات الاعمال، الامر الذي قد لا يرضيهم او تلي طموحاتهم، خصوصا انهم تعودوا على مجارة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه و دواعيه و شروطه.

8 القلق الاجتماعي : إن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الافراد، لأنه يؤدي الى فك بعض الأواصر و الارتباطات و تأسيس أخرى جديدة، غير معروفة من حيث الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يحبذون التعامل معها .

9 الانتماءات الخارجية : تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد او الجماعة ان تقاليد و معايير جماعة صديقة لهم مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال، قد تكون للمرء علاقات ودية وطيبة مع افراد و جماعات معينة، و في حالة ادخال التغيير قد يصيب هؤلاء الافراد و الجماعات الصديقة ضرر، و من هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها و بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، و هذا بسبب مشكلة التزام و ولاء بالنسبة للموظف.¹⁹

ثالثا : مزايا مقاومة التغيير .

رغم انه ينظر لمقاومة التغيير على انها سلبية الا ان لها نواحي إيجابية تؤدي الى ما يلي :

1 تؤدي مقاومة التغيير الى اجبار إدارة المنظمة على توضيح الأهداف التي تسعى اليها من هذا التغيير و وسائله و اثاره بشكل افضل.

¹⁹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.

2 تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال و عن عدم توفر النقل الجيد للمعلومات داخل المنظمة.

3 ان حالة الخوف من التغيير و مشاعر القلق التي يعاني منها الافراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير سواء مباشرة او غير مباشرة.

4 تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات و اتخاذ القرارات في المنظمة .

رابعا: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير داخل المنظمة.

هناك ستة طرق للتعامل مع مقاومة التغيير :

1 **التعليم و الاتصال:** هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير، و قد تتخذ عدة

اشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، تقارير و مذكرات، و يتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالتغيير و التطوير و التجديد، و من ابرز إيجابيات هذه الطريقة انه عند اقناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير و التطوير، بينما يعاب عنها انها تستغرق وقتا طويلا و بشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبير.

2 **المشاركة و الاندماج:** ان قيام الإدارة بمشاركة الافراد في برامج التغيير يؤدي الى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ من قبل العاملين، و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة، و من ابرز إيجابيات هذه الاستراتيجية هو ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير بشكل ابرادي دون ضغط عليهم من قبل الإدارة، اما سلبيتها فإنها تستغرق وقتا طويلا .

3 **التسهيل و الدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم، و اعطائهم فترة راحة بعد التغيير، و إيجابيات هذه الاستراتيجية هو انه لا يوجد طريقة أخرى افضل منها، اما سلبيتها فتكمن انها تتطلب وقتا طويلا بالإضافة الى تكلفتها العالية.

4 **التفاوض و الاتفاق:** تستخدم هذه الاستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير و واضح من عملية التغيير، و بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر اعلى لمنسبها من الافراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، و إيجابيتها تتمثل في انها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة، اما سلبيتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

5 **الاستغلال و اختيار الأعضاء:** بموجب هذه الاستراتيجية يوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، و اهم إيجابيتها انها سريعة نوعا ما و غير مكلفة، اما سلبيتها تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون انهم قد استغلوا .

6 **الاكراه الظاهر و الغير الظاهر:** بموجب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل، و يتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، و اهم إيجابياتها انها سريعة و لها المقدرة على التغلب

على أي نوع من المقاومة و هي في نفس الوقت لا تخلو من السلبيات، و أهمها خطورة استمرار العاملين من الاستياء من منشئ التغيير.²⁰

الفرع الثالث : عوامل نجاح برامج التغيير و معوقاته.

أولاً : عوامل نجاح التغيير.

ينبغي توفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير و التطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم و اهم هذه العوامل ما يلي :

- 1 دعم و تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية و تحقيق النتائج الرغوبة.
- 2 توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
- 3 وجود خبراء او وكلاء التغيير يمتلكون مهارات فكرية و إنسانية و فنية ترتبط بالتغيير، و قد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة او خارجها .
- 4 اشراك الافراد و الجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه و التخطيط له و تنفيذه.
- 5 شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين.
- 6 بيان الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- 7 عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- 8 معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب عملي .
- 9 تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مراكزه.
- 10 توفير الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه.
- 11 تحديد هدف التطوير : بأن يكون الهدف واضح محدد و قابل للقياس.
- 12 التجديد المستمر للتنظيم .
- 13 الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة .

و بالإضافة الى ما سبق ذكره توجد هناك عناصر يجب أخذها في عين الاعتبار لضمان خلق رؤية عامة مشتركة في كل مؤسسة، و لها ارتباط بالجانب النفسي للعاملين مثل :

- بناء و توطيد العلاقات القوية بين الفنيين أي العلاقة بين المخططين و المنفذين .
- المحافظة على التدريب و تشجيع الأفكار الإبداعية و الابتكارية.
- التحفيز و المكافأة على استمرارية جهود التغيير، و تشجيع و دعم النتائج.

²⁰عامر خضير الكبيسي، إدارة التغيير التنظيمي و مقاومته، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عمان، الأردن، ص 24.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة التغيير و التجديد

ثانيا : معوقات التغيير .

يواجه التغيير التنظيمي عدة مشاكل و معوقات في مجالات مختلفة أهمها :

- جمود القواعد و الإجراءات و الهيكل التنظيمي .
 - سوء وسائل الاتصال.
 - الدرجة العالية من الرسمية .
 - نقص الموارد لإحداث التغيير .
 - التكنولوجيا المتاحة و مدى إمكانية المنظمة للحصول عليها.
- بالإضافة الى كل هذا هناك مقاومة الافراد التي تعتبر من اهم المعوقات و تنبع هذه المقاومة التي تعتبر من اهم العوائق من :
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
 - الافتقار الى وجود رؤية مستقبلية واضحة و محددة.
 - عدم وصول التطوير و التغيير التنظيمي الى جذور ثقافة المنظمة .
 - الخوف من المجهول او فقدان المصالح المكتسبة.
 - سوء فهم العاملين للأثار المرتقبة للتطوير.

و لذلك يجب على قائد التغيير ان ينتبه الى ما يلي :

1 يجب اعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير و التطوير التنظيمي باستمرار

2 ان مقاومة التغيير رد فعلي صحي , و يجب التعامل معه بحذر .

3 ان ابداء العاملين رايهم في التغيير و التطوير يساهم في تقبلهم له.

و يمكن أيضا تصنيف معوقات التغيير الى عدة أنواع أخرى و هي :

أولا : المعوقات البشرية .

و يندرج تحت هذا العامل ما يلي :

1 مقاومة الافراد للتغيير يعود الى جهلهم بالأغراض و النتائج المترتبة عن ذلك.

2 النقص في القدرات و الكفاءات المتخصصة و صنف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانيا : المعوقات البيئية.

تتعلق بالبيئة القانونية و كذلك دوام التطوير و التغيير في الأوضاع السياسية، و ظهور الازمات الاقتصادية و غيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار و التي تحيط بالمنظمة.

ثالثا : المعوقات الفنية و المادية : و تشمل ضعف الإمكانيات المادية و الفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير و التطوير التنظيمي و كمثال على ذلك، عدم ادخال المكننة، و عدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة و تدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها الى العمل في المنظمة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية: إن فلسفة المجتمعات و عاداتها السيئة تؤثر سلباً، و تضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء و المرؤوسين في المنظمة.

خامساً: المعوقات التقنية: عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة و تراجع مهارات العاملين التقنية و مقوماتهم لاستخدام التقنيات الحديثة²¹

²¹. سيد سالم عرفة، " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 96.

خلاصة.

بالرغم من ان مصطلح التغيير و التجديد في المنظمات يعتبر جديدا نوعا ما الى ان له يحظى باهتمام كبير في الآونة الأخيرة لما له من دور فاعل في نشاط المنظمات و تقرير مصيرها، لان المنظمة التي تسعى الى التطور و البقاء و الاستمرار في المحافظة على مكانتها لابد لها ان تقوم بتغييرات دورية تتناسب مع المتغيرات التي تحدث داخل و الخارج المنظمة، و ان تكون على استعداد دائم لمواكبة التغيرات الحاصلة في العالم و على اختلاف مجالاتها، ان الدور الذي يلعبه التغيير في المنظمة هو تمكينها من التطور المستمر و كذا تمكينها من تحقيق اهدافها التي تسعى اليها من خلال دراسة معمقة عن وضع المنظمة و معرفة ما ينقصها و القيام بالإجراءات اللازمة و اخذ التدابير للقيام بالتغيير المطلوب بتطبيق خطوات التغيير التي قمنا بعرضها في هذا الفصل.

أما الفصل الثاني فسنقوم بدراسة آليات نجاح إدارة التغيير و التجديد في البنوك وهل يؤثر اعتماد البنوك على هذه الإدارة على الاقتصاد عامة ؟ أم أن اثاره لا تتجاوز حدود البنك؟.

الفصل الثاني

أليات نجاح إدارة التغيير والتجديد في البنوك

تمهيد.

كما سبق وقد وضعنا في الفصل الأول فأننا نعيش اليوم عصر التغيير وتحدياته، و أصبح لا بد للمنظمة التي تسعى للبقاء و المحافظة على مكانتها في السوق و أن تواكب التغيرات الحاصلة في جميع مناحي الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية، و لا سيما ان هذه التغيرات تحدث باستمرار و بسرعة و أي تأخر للمنظمة قد يسبب لها خسائر كبيرة، و خصوصا اذا كان موضوع اهتمامنا في هذه الدراسة هي البنوك، لأنها تواجه منافسة شرسة على المستوى المحلي و الخارجي خصوصا و نحن نعيش في عصر العولمة و ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات، كل هذا زاد من تعقيد أعمال البنوك و وضعها و جعلها لوجه في تحدي التطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها عالمنا اليوم و كذا ما يعرف بثورة المعلومات و الاتصالات فأصبح لا بد من أن تتأهب البنوك و تستعد لتبني هذه المتغيرات و جعلها جزء من عملها كونها الطريقة الوحيدة التي تضمن لها البقاء في المنافسة و كذا بلوغ أهدافها المرجوة و تعظيم أرباحها من خلال الاستفادة من هذه المتغيرات اذا تمكنت من مجاراتها و أحسنت استعمالها و هيئة كافة الظروف الملائمة و شحذت الموارد اللازمة لمجرات التغيرات حاصلة في البيئة المحيطة بها ، لتحسين أدائها و إرضاء عملائها و المحافظة عليهم و كذا جلب عملاء جدد يضمنون لها الاستمرار.

سنتطرق في هذا الفصل لتسليط الضوء على التحديات التي تواجهها البنوك في القطاع التكنولوجي، و كيف ان التغيير يحسن من أداء البنوك و ما علاقة هذا بتنمية و تطوير الاقتصاد؟

لهذا قسمنا هذا الفصل الى مبحثين جاء الأول بعنوان إدارة التغيير و التجديد في البنوك و تحديات ثورة المعلومات و هو الاخر قسمناه الى ثلاث مطالب، اما المبحث الثاني فجاء بعنوان تحسين الأداء في البنوك من خلال عملية التغيير و اسهاماته في تنمية و تطوير الاقتصاد.

المبحث الأول: إدارة التغيير و التجديد في البنوك و تحديات ثورة المعلومات.

مما لا يخفى على أحد ان درجة التقدم التكنولوجي أصبح يسير بصورة سريعة ومدهشة، بحيث أصبح تأثيرها على البنوك امرا لا يمكن تجاهله، لان البنوك أصبحت تنفق أموالا طائلة في جلب التكنولوجيا و إعادة تدريب و تأهيل الموظفين لاستخدامها.

المطلب الأول: دور التكنولوجيا الحديثة في البنوك.

الفرع الأول: مفهوم التكنولوجيا.

تعد كلمة التكنولوجيا (TECHNOLOGY) من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس و التأويل، اذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية (technique) في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما، و يرجع أصل التكنولوجيا الى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما (techno) تعني التشغيل الصناعي و الثاني (logos) أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي¹.

و هناك العديد من التعاريف للتكنولوجيا منها:

تعرف التكنولوجيا تقليديا بما تجسده الاختراعات من معدات و آلات و سلع لتحقيق أغراض الأفراد.

و قد أوضح الكثيرون قصور هذا التعريف، ليظهر تعريف أكثر اتساعا و فيه تعرف التكنولوجيا على أنها: وسيلة الأفراد باستخدام المعرفة لزيادة قدراتهم العلمية².

و هناك من عرف التكنولوجيا على أنها: استخدام المعرفة العلمية لتحديد أسلوب عمل شيء و الذي يمكن تكراره.

و الملاحظ أن التعاريف السابقة تكمل بعضها بعضا لتظهر أن التكنولوجيا هي وضع أساليب و تصميم معدات و وسائل الاتصال و التنقل و الكتابة و الحساب و زيادة فاعلية المنظمات و إمكانية السيطرة و التكامل، و من ثم تطبيق للمعرفة بنوعيتها المختلفة و التي تتضح عند انتقال البشرية من مجتمع الكهوف الى الزراعي ثم الصناعي ثم المعلوماتي.

و تعرف التكنولوجيا على أنها: التغييرات و أحداث التكنولوجيا التي تقع خارج المؤسسة و تمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيجية، و بالتالي فان المؤسسة التي تساهم في تلك الصناعة سوف تحصل على فرصة هائلة و بالمثل فان ظهور تكنولوجيا جديدة أو بديلة قد يمثل تهديدا يجب أخذه بعين الاعتبار و تجدر الإشارة الى أنه من الضروري أن تكون هناك قدرة على التحكم في التكنولوجيا الجديدة لكن ليس بالضرورة بدرجة سريعة و ذلك يرجع حسب قطاع الصناعة الذي تنشط فيه

يمكن أن تتضمن التكنولوجيا العديد من العناصر من بينها:

- براءات الاختراع و العلامات التجارية ;
- المهارات التي تتصل بالأفراد العاملين و لا تنفصل عنهم ;

¹ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط 1، مصر، دار الفكر الجامعي، 2009، ص 13.

² عوض مختار هلودة، المراكز التكنولوجية و دورها في نقل و توطين التكنولوجيا، ط 1، مصر، المكتبة الاكاديمية للنشر، 1999، ص 16.

- المعرفة التكنولوجية المتجسّدة في الأشياء المادية ، أي المكنائن والآلات و المعدات... وغيرها.³
- القرع الثاني: أسباب التغيير التكنولوجي في البنوك.

لقد حدد الباحثون عدة أسباب دفعت البنوك لإحداث تغييرات تكنولوجية وهي :

- زيادة الطاقة المقررة لمقابلة الطلب اذا قامت الأسواق المركزيّة مثلا بنصب خزانات النقود الالكترونية بدلا من المكنائن القديمة، فضلا عن ذلك فقد سمحت السجلات الالكترونية بخدمة سريعة و التي زادت من عدد الزبائن الذين تمكنوا من خدمتهم في الوقت المحدد، و التسجيل الالكتروني الذي خفض الكلف و زاد من الدقة.
- تستطيع التكنولوجيا أن تنقص الكلفة في عدّة جوانب مثل تقليل الشغل، توزيع الكلف، و تقليل كلفة الشغل بواسطة انقاص وقت الشغل اللازم لتقديم الخدمات.
- توجد العديد من التكنولوجيا المستخدمة لتحسين جودة الخدمة، و بالتالي زيادة حجم المبيعات.
- تحقيق المرونة من خلال زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات و زيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية .
- تساهم التغييرات التكنولوجية في تحسين صورة البنك في النهاية .
- تساهم التغييرات التكنولوجية في اجراء تغييرات على المهن التي نقوم بها عادة في البنوك .
- ان اعتماد التغيير في التكنولوجيا يأتي بفرص أكثر و ينمي الخبرات.

القرع الثالث: مقاومة التغيير التكنولوجي في المنظمات.

يواجه العمال تغييرات في طبيعة الأعمال التي يقومون بها مع كل تطوّر تكنولوجي، و عند حدوث التغيير يشعر العمال بعدم الاستقرار أو الاطمئنان نتيجة المطالب الجديدة التي يتطلبها كل تغيير سواء بالنسبة لنوع المهارة ، أو درجتها المطلوبة أو ضرورة تكييفهم حسب ظروف علاقات العمل الجديدة ، و قد أدخلت الآلية في حياة العمال ظروفًا جديدة فنية و اجتماعية و نفسية و كان عليهم أن يتكيفوا معها.

و يشعر افراد القوى العاملة بالخوف و القلق من التقدم التكنولوجي، و ذلك لأنه سيؤدي الى فقدانهم أعمالهم في يوم ما، و هذا بدوره يقود الى التناقص في حجم القوى العاملة في بعض المجالات الإدارية التي أدخلت عليها التكنولوجيا مثل استخدام الحاسبات الآلية في بعض الوظائف الإدارية و قيامها بالأعمال المختلفة بدقة و مهارة عاليتين في وقت قليل جدًا و بدرجة عالية من الكفاءة.

و حين توصل (PRAITE) الى أن المكننة المتطورة تعني في جوهرها تقليص فرص العمل المتاحة للعاملين غير الماهرين ، اذ أنه من السهل على العامل غير الماهر أن يقوم بتشغيل و إدارة ماكينة في مصنع او بنك يستخدم آلية بدائية ، الا أنه من الصعب كثيرا على هذا العامل أن يدير أو يشغل مكائن في ضلّ نظام آلي متطور.⁴

³ محمد مسن، " التسيير الاقتصادي للمؤسسات"، الجزائر، منشور الساحل، 2001، ص 36.

⁴ سيد سالم عرفة، " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 127، 128.

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك.

الفرع الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.

أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات.

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الالكترونية على النطاق التجاري، و تكنولوجيا المعلومات تعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب و الأجهزة المساعدة لها و شبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة و معالجة البيانات و المعلومات بكافة أشكالها و كافة المراكز و الوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا و خدمات التكنولوجيا في المنظمات ، إضافة الى البرامج و الحزم البرمجية التي تستخدم في أداء الأعمال و الوظائف تسويق المنتجات و الخدمات و كل ما يتعلق بذلك من برامج و أجهزة و معدات، كما أنه لا يمكن لأي منظمة مهما كان حجمها أن تستغني عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملها الداخلي و الخارجي في تسخير إمكانيات الاتصالات خدمة للمنظمة .

هناك عدّة تعاريف لتكنولوجيا المعلومات من أمثلتها :

- تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها استعمال للتكنولوجيا الحديثة للقيام بعمليات جمع و معالجة و تخزين و استرجاع و إيصال المعلومات، سواء كان ذلك في شكل معطيات رقمية أو في شكل نص أو صورة أو صوت.
 - و تعرف أيضا على أنّها: أي أداة تعتمد على الحاسب الآلي، و التي تعاون الأفراد على الاعتماد على العمل مع المعلومات و دعم المعلومات و احتياجات تشغيل المعلومات في المنظمة.
 - و يقصد بها كذلك : مجموعة من التقنيات التي تسمّح بإدخال و معالجة و تخزين و ارسال المعلومات بصورة الكترونية .
 - و من خلال هذه التعاريف نخلص الى أن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات و المكونات المادية و البرمجيات التي تعمل سوّية من أجل الوصول الى أهداف المنظمة.⁵
- ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات .
- تتميّز تكنولوجيا المعلومات عن غيّرها من التكنولوجيات الأخرى بمجموعة خواص أهمها:
- تقليص الوقت و المكان : فقد مكنت هذه التكنولوجيا من جعل كل الأماكن متجاورة و هذا بطريقة الكترونية، كما أنّها تسهل من عملية التخزين الضرورية للحفاظ البيانات و المعلومات لحين الحاجة اليها، بينما عمليّة الاسترجاع هي استعادة البيانات و المعلومات المخزنة لإعادة استخدامها أو الاطلاع عليها كما أنّها تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة.
 - تكوين شبكة اتصال : حيث أنّها تمكن المستخدمين من الاتصال فيما بينهم و من نقل و تبادل المعلومات و ذلك عن طريق تسخير خدمات الانترنت و المتمثلة في البريد الالكتروني، و تقنية الملفات الالكترونية المحمولة.
 - الذكاء الاصطناعي : حيث أنّها تتميّز بالسرعة الفائقة في أداء و تنفيذ التعليمات، فاستخدامها يمكن الحصول على كم كبير من المعلومات يصعب الحصول عليها فالجهد البشري الذي يستغرق وقتا طويلا، أيضا الدقة

⁵ الصباح عبد الرحمن، " نظم المعلومات الإدارية"، ط 1، عمّان، زهران للنشر و التوزيع، 1998، ص 229.

المتناهية في تنفيذ العمليات المختلفة، فاذا كانت البيانات الداخلة الى الحاسوب صحيحة و اذا كان البرنامج المحتوي على الأوامر و التعليمات التي سيقوم الحاسوب بتنفيذها صحيحا فسوف يعطي الحاسوب بصفة عامة نتائج دقيقة للغاية، إضافة الى القيام بالعمليات المنطقية و التي تتطلب المقارنة بين عنصرين أو أكثر و الاختيار بين البدائل.

حيث يتم ذلك بطريقة تماثل عملية اتخاذ القرارات وفقا للعمليات المنطقية التي يقوم بها⁶

الفرع الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

تتكون تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات من جناحين أساسيين، هما الحوسبة و الاتصال، حيث تم ميلاد و تطور كلاً منهما بمعزل عن الآخر، و فرضت الحاجة الى دمجهما من أجل تحقيق معالجة البيانات و تبادلها و سوف نتعرف عليهما من خلال ما يلي:

أولاً: نظم الحوسبة.

تظم النظم الآلية لجمع البيانات و معالجتها و تخزينها و استرجاعها في الوقت المناسب، و هذا الجزء لوحده لا يحقق ميزة النقل و التبادل الوصول اليها في أي وقت و في أي مكان، بل يحققها الاتصال.

تظم الحوسبة ما يلي:

1 الأجهزة: تشمل كافة المكونات المادية المعتمدة في إدخال البيانات و معالجتها لتصبح معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، و تظم الحاسب و كل ملحقاته أي الأقراص، الهاتف، الصراف الآلي.....الخ.

2 البرمجيات: هي سلسلة من الأوامر التي يتم تنفيذها من قبل جهاز الكمبيوتر، بهدف انجاز مهمة معينة، فهي بذلك تعتبر مكمل لجهاز الكمبيوتر، تتمثل في برامج النظام و كذا مختلف البرامج التشغيلية بالإضافة الى برامج المعالجة و التطبيق التي تختلف باختلاف الهدف المنشود، و يتم تخزينها كمجموعة من الملفات في الذاكرة.

ثانياً: نظم الاتصال.

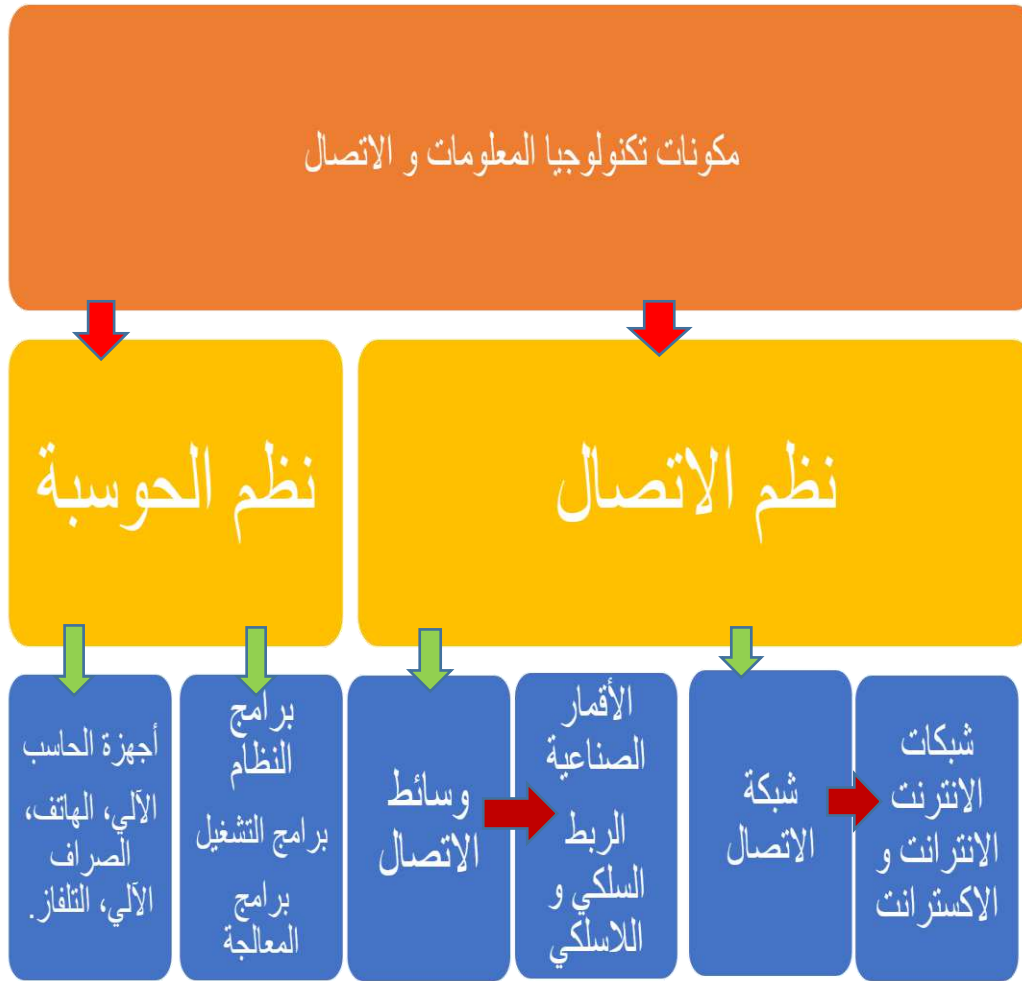
ان أهم التطورات الكبرى في هذا المجال هو اقتراب تكنولوجيا المعلومات بسرعة فائقة من الاتصال.لذا أصبحت تعرف بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و بالتالي فهي توفر بالإضافة الى خدمات الحوسبة عامل الربط أو الاتصال بين الأفراد، المؤسسات و الهيئات زمانا و مكانا، من خلال ما يعرف بالشبكات و تتمثل في وسائط الاتصال التلكس، الربط السلكي و اللاسلكي، الأقمار الصناعية، الانترنت، الانترانت، الاكسترانت.

و حتى يتسنى لنا الفهم الجيد لمكونات التكنولوجيا المعلومات و الاتصال نعرض الشكل التالي:⁷

⁶ فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، 2007، ص 147.

⁷ ناظم محمد النوري، "الصيرفة الإلكترونية"، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص 21.

الشكل (1-II) مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.



المصدر: يوسف حجيم الطائي، "التسويق الالكتروني"، ط 1، عمان، الوراقة للنشر و التوزيع، 2009، ص 54

يبين لنا الشكل بوضوح عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اذ أنها تضم كل الأجهزة و البرامج الخاصة بالتخزين و معالجة البيانات و كذا أدوات الاتصال المختلفة سواء كانت وسائل حديثة ام تقليدية مطورة كالهاتف و التلفزة الرقمية التي أصبحت تعمل بأدوات و برامج حديثة بالإضافة الى احتوائها على شبكات محلية أو دولية تساعد في نقل المعلومات بين العديد من الأطراف.

الفرع الثالث: فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك.

ان لاستخدامات تكنولوجيا المعلومات مزايا مختلفة و هذا ما جاء في تعريف المفكر الاقتصادي 'هاريت سيمون': أن لتكنولوجيا المعلومات ميزات و هي أن المعلومة سهلة البلوغ كما لم تكن من قبل على شتى أشكالها من شفوية و كتابية .

- ذكرات نظم معالجة المعلومات تكون مزودة بقدرات تخزين هائلة.
 - استعمال تكنولوجيا المعلومات يخفض من تكاليف التخزين و نقل المعلومات.
- من الواضح أن كل منظمة تسعى جاهدة من أجل زيادة انتاجها و الرفع من كفاءة عملياتها و تطوير منتجاتها للحفاظ على بقائها و تطورها مع المنافسة المتواجدة في السوق المحلي و العالمي، و هكذا يتضح أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يحقق للمنظمة مزايا متعددة، كما أن لشبكة الانترنت فوائد مختلفة على النشاط التسويقي المنظمة.

أن البنوك المعتمدة في ممارستها الإدارية على استخدامات تكنولوجيا المعلومات بإمكانها تحقيق مجموعة من المزايا ابرزها :

- نوعية المورد البشري : يوجد من يربط قدرة الحواسيب الهائلة في الحسابات و المعالجات، الالكترونية مع عملية اختصار العمالة في البنوك، حيث أن الحاسوب يقوم باختصار 80٪ من العمالة اللازمة للعمل الإداري.
 - عملية اتخاذ القرار : تعتبر المعلومات العنصر الأساسي في تحديد كفاءة الإدارة و فعليتها، و تدخل المعلومات كقاسم مشترك في أداء المهام و الوظائف الأساسية للإدارة، و في هذا الصدد يجب ان يتم توفير المعلومات التي تتفق مع احتياجات و متطلبات المديرين من حيث الكمية المناسبة و الجودة العالية و التوقيت المناسب مما يؤدي الى رفع كفاءة أداء العملية الإدارية.
- و تشكل البيئة التي يعمل فيها البنك صعوبة من ناحية عملية اتخاذ القرار و يمكن حصرها في سببين أساسيين هما :

- 1 عدد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار كثيرة و هذا نتيجة للتكنولوجيا المتطورة و نظم الاتصالات.
- 2 تكلفة الخطأ في اتخاذ القرار أصبحت مرتفعة جدًا، كما أن أي خطأ يمكن أن يؤثر على كل الأنشطة التي يقوم بها البنك على اختلافها.

و هكذا زادت أهمية تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات حيث تساعد في بناء نظم المعلومات، كما أنها توفر الوسائل و الأدوات اللازمة لاستخراج المعلومات المطلوبة من قواعد البيانات لدعم اتخاذ القرارات.⁸

المطلب الثالث: التسويق الالكتروني في البنوك.

الفرع الأول : البنوك الالكترونية و البنوك المحولة .

1 ان البنوك الالكترونية ظهرت كنتيجة للتطورات التكنولوجية العالمية و ظهور شبكة الانترنت، اذ تعتبر هذه الشبكة ثروة في مجال الاتصالات و تبادل و نقل البيانات و المعلومات، و لقد لعب ذلك دورا حيويا و أساسيا في تطور و تقدم الصناعات المصرفية حيث أسفر ذلك عما اطلق عليه 'بنوك الانترنت' أو 'البنوك الالكترونية'،

⁸ فريد كورتل، "تكنولوجيا المعلومات"، ط 1، سكيكدة، الجزائر، زمزم ناشرون و موزعون، 2001، ص 50.

اذ يقوم عملاء البنوك بإدارة أعمالهم ومعاملاتهم المالية مع هذه البنوك من خلال المنزل أو المكتب أو في أي مكان آخر و في الوقت الذي يريدونه، وهذا ما يتم التعبير عنه بصفة عامة بقول أن الخدمات المالية في كل مكان و في كل زمان.

تحقق البنوك الالكترونية العديد من المزايا و الفوائد لكل من البنوك و العملاء، فبالنسبة للبنوك فإنها تحصل على عوائد أكبر مما تحصل عليه البنوك التقليدية، حيث تقدم خدمات الحسابات التجارية بأسعار أكثر ارتفاعا عن الأسعار التي تقدم بها البنوك التقليدية هذه العمليات.

كما تنخفض أيضا أسعار الفائدة على القروض لديها عن أسعار معظم هذه البنوك التقليدية و يحقق ذلك و لا شك إيرادا للبنك الالكتروني.

كما تتمكن البنوك الالكترونية أيضا من تخفيض تكاليف أداء عملياتها المختلفة حيث تستغني عن الكثير من الأماكن و الموظفين، كما تساعد أيضا على زيادة القدرات التنافسية مع نظيرتها من البنوك و المؤسسات المالية الأخرى.

2 البنوك المحمولة هي أيضا تعد نتيجة للتطورات الهائلة التي أسفرها التقدم التكنولوجي في عالم الخدمات المصرفية ما أطلق عليه البنوك المحمولة "mobile Banks" أو ما يعرف أيضا بالبنوك اللاسلكية، و هي تعد ثروة جديدة في عالم البنوك و خدماتها.

و يشير مصطلح البنك المحمول أو البنك اللاسلكي الى قيام العملاء باستخدام الهاتف النقال في انجاز الخدمات و العمليات المصرفية المختلفة، حيث يتم إقامة قناة اتصال بين البنك و العميل عن طريق تقنية تتيح استخدام الانترنت من خلال الهاتف المحمول.

و في ضوء ذلك فان البنك المحمول يتيح للعميل الحصول على الخدمات المصرفية التي يريدونها حيث يسمح له بالاتصال بحسابه المصرفي و اجراء المعاملات المصرفية المختلفة، كما يمكنه أيضا من الحصول على كل المعلومات التي يريدونها كالمعلومات الخاصة بالبورصة المالية مثل أسعار الأوراق المالية، كما أنه يستطيع أن يصدر طلبات شراء لهذه الأوراق.

كما أن العميل يمكنه الاتصال بحسابه الشخصي و الاستفسار عن رصيده كما أنه من الممكن أن يضيف مبالغ الى حسابه أو يحوّل منه مبالغ الى حساب آخر و غير ذلك من الخدمات و الأعمال المصرفية.

و على الرغم من أن المحمول في العمليات المصرفية مازال في بداياته سواء كان ذلك على المستوى المحلي او العالمي، الا أن كثيرا من المؤسسات المالية الدولية قد تسابقت نحو ادخال خدمات البنوك المحمولة و ذلك كما هو الحال في العديد من الدول كالسويد و استراليا.... الخ.

كما استطاعت الخدمات المصرفية اللاسلكية أيضا أن تجذب عمالقة صناعة الخدمات المالية في العالم.

تحقق البنوك المحمولة العديد من الفوائد و المزايا لكل من البنوك و العملاء على حد سواء فبالنسبة للبنوك فإنها توسّع من دائرة نشاطها و توسّع من مجالات تعاملاتها مع العملاء حيث استطاعت أن تصل و تتعامل مع العملاء الأفضل تعليما و الأغنى و الأصغر سنا و هم الفئة التي تنتشر في كل أنحاء البلاد و تستطيع أن تتحمل تكلفة الحصول على الخدمات، و بالتالي فقد استطاعت البنوك أن تزيد و تضاعف من أرباحها.

و بالنسبة للعملاء فان البنوك المحمولة قد أدت الى اشباع معظم احتياجات العملاء و رغباتهم كما وفرت لهم الوقت و الجهد، الأمر الذي أدى الى زيادة درجة رضائهم عن البنك و استمرار تعاملهم معه

و كنتيجة لظهور هذه البنوك قامت البنوك بتغيير طرقها في تسويق خدماتها فظهر ما يعرف بالتسويق الإلكتروني.⁹

الفرع الثاني: مفهوم التسويق الإلكتروني.

التسويق الإلكتروني هو مصطلح عام يعني استخدام الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات في تسويق السلع و الخدمات .

و يعرف أيضا " استخدام تكنولوجيا المعلومات للربط الفاعل بين الوظائف التي يوفرها البائعون و المشترين، و يستخدم التسويق الإلكتروني العديد من التقنيات مثل تبادل المعلومات الإلكترونية و البريد الإلكتروني و تحويل الأموال الكترونيا على نطاق واسع".

و يعرف التسويق الإلكتروني على أنه إدارة التفاعل بين المنظمة و المستهلك في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق منافع مشتركة، و البيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيا الانترنت، كما أن عملية التسويق الإلكتروني لا تركز فقط على عمليات بيع المنتجات و الخدمات الى المستهلك أو العميل، بل تركز أيضا على إدارة العلاقات بين المنظمة من جانب و المستهلك و عناصر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية من جانب آخر.

و وظيفة التسويق الإلكتروني تعمل على تحقيق التنسيق و التكامل مع بقية وظائف المنظمة المختلفة .

و بشكل عام فان التسويق الإلكتروني يعنى :

- الاستخدام الصحيح للانترنت و شبكات الإنترنت و الاتصالات السلكية و اللاسلكية في عملية ما قبل انتاج السلع و تقديم الخدمات و أثناءها و بعدها و ذلك من أجل تحقيق رضا المستهلك.
- الاستخدام الصحيح للتقنيات في المجالات التالية :
- تصميم السلعة أو الخدمة أو الفكرة و انتاجها ;
- تسعير المنتجات ;
- توزيع المنتجات ;
- تزويج المنتجات ;
- تحسين جودة و سرعة عمليات تقديم الخدمة ;
- تحسين جودة أو فاعلية البنية المادية التي تقدم الخدمة من خلالها ;
- تحسين جودة أو فاعلية أو كفاءة الخدمات من خلال آلية التزويد (سواء كان المزود بالخدمة آلة أو بشر).

كما أن التسويق الإلكتروني يسهل من عمليات التبادل و تحويلها من عمليات تقليدية مستنزفة للوقت و المال الى عمليات مبتكرة و سريعة تحقق مصالح أطراف التبادل (البائع و المشتري).

و الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما في ذلك تقنيات المعلومات و الاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق و عملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية و العمليات و النشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة و تقديم السلع و الخدمات الى العملاء و أصحاب المصلحة في المنظمة.

⁹ أحمد محمد غنيم، "إدارة البنوك"، القاهرة، مصر، المكتبة العصرية، 2008، ص 30، 39، 38.

الفرع الثالث: خصائص التسويق الالكتروني.

توجد مجموعة خصائص تميز بيئة التسويق الالكتروني عن بيئة التسويق التقليدية و من أهم هذه الخصائص :

- قدرة رجل التسويق للتعرف على العملاء قبل الشراء بحيث تسهل تكنولوجيا الانترنت للزائرين على المواقع المختلفة تحديد أنفسهم و تمكّنهم من طرح معلومات حول حاجاتهم من كافة المنتجات قبل البدء في إجراءات الشراء الفعلي، و تتوفّر العديد من المواقع الويب التي تشجّع الزائرين على تسجيل طلباتهم في نماذج مخصصة تشمل الاسم و البريد الالكتروني و العمر و الوظيفة، و من خلال هذه المعلومات يستطيع رجل التسويق بناء صورة عن العملاء المستهلكين تساعد على دعم جهوده التسويقية، و تمثل قدرة رجل البيع في التعرف على العملاء قبل الشراء جوهر الفكر التسويقي بصورة أكثر إيضاحاً و دقة لاستهداف العملاء، و كذلك إمكانية متابعة معدل تكرار زيارة العملاء لموقع المنظمة و نشاطهم الشرائي عبر الانترنت.
- القدرة الهائلة للتسويق الالكتروني على بناء قاعدة بيانات، و تتوافر هذه القاعدة بفعل شبكة المعلومات و هذا يساعد على الامام بكافة البيانات الممكنة من العملاء و يسهل توجيه الجهود التسويقية بما يتناسب مع تفاصيل العملاء، و الأمر المهم في هذه الخاصية هو إمكانية رجل التسويق من اقتراح منتجات جديدة لهم بناء على مشترياتهم السابقة، و كل هذا يتم أثناء تواجد العملاء في زيارة الموقع عبر شبكة الانترنت.
- قدرة العملاء على التحكم في المعلومات التي يحصلون عليها حيث تمكّنهم مواقع الانترنت من التحكم بدرجة عالية في كم المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها و سهولة الانتقال من موقع الى آخر.
- قدرة العملاء للوصول الى المعلومات المتاحة : لقد تمكنت شبكة المعلومات من توفير المعلومات الكافية حول المنتجات المنافسة، و الأكيد أن توفر هذه الخاصية يزيد من حدة المنافسة و الذي يؤدي بدوره برجال التسويق للسعي بهدف توفير أساليب مبتكرة لجذب انتباه الزوار لتفضيل منتجاتهم.¹⁰

المبحث الثاني: تحسين الأداء في البنوك من خلال عملية التغيير والتجديد .

المطلب الاول: تطوّر أداء البنك من خلال عملية التغيير.

الفرع الاول : عناصر عملية تطوّر أداء البنك

هناك العديد من العناصر التي تميّز هذه الطريقة من نماذج الأنظمة المعقدة الأخرى لعملية التغيير، لأن التغيير ليس خطوة واحدة و تنتهي العملية بل هي عملية مكررة أو دورية حلقيه يتم تكرارها كل حين حيث أنها يجب أن يتم اعتبارها على أنها جزء من حياة البنك اليومية.

ان مكونات هذا النموذج (نموذج التطوير البنك في عملية التغيير) تتكون من عدّة مهمات و أنشطة هي :

- عملية التشخيص و الدراسة ;
- عملية جمع المعلومات ;
- التغذية الراجعة الى مجموعة العملاء ;

¹⁰ فريد كورنل، "تكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الفصل الثاني:

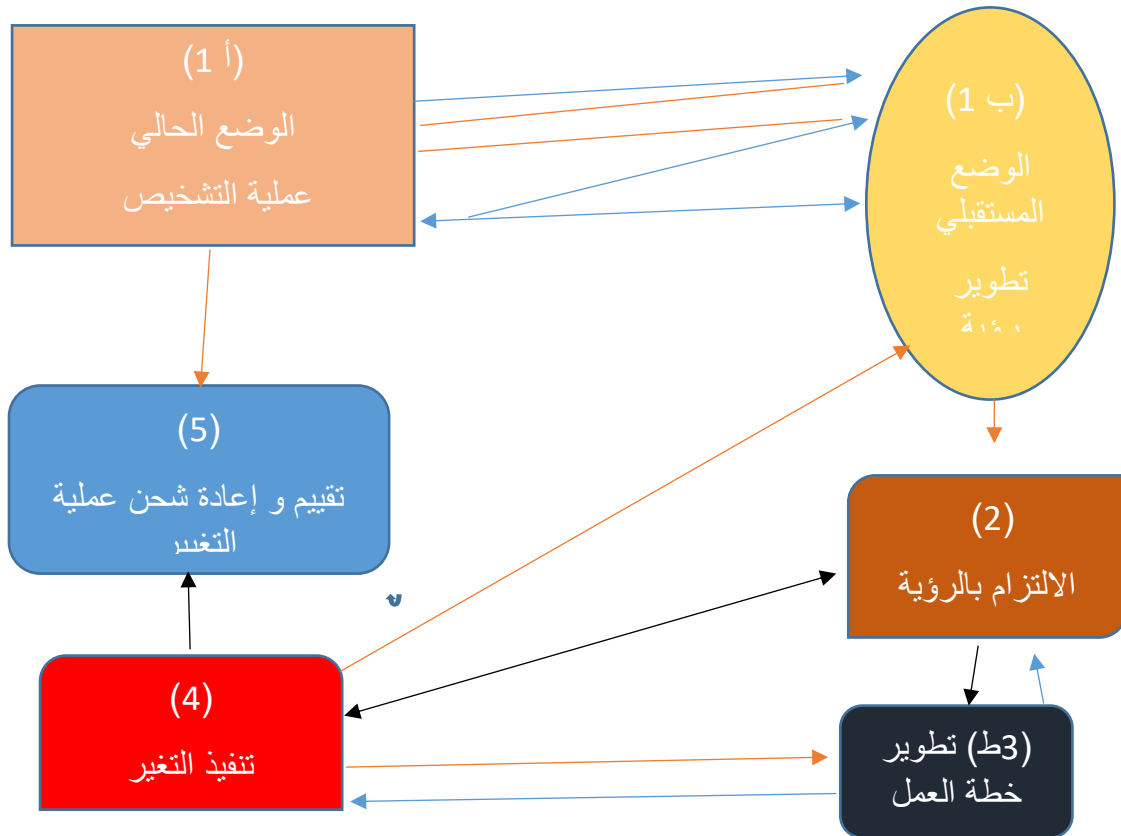
آليات التغيير في البنوك.

- مناقشة العمل و المعطيات من قبل مجموعة العملاء ;
- التخطيط للعمل.

تعتبر هذه المكونات أو المهمات نشاطات تشكّل دورة حياة لكل مرحلة من عملية تطوير البنك في عملية التغيير، ان هذا النموذج للتغيير يجب أن يتمّ دمجّه في عملية اتخاذ القرارات حيث أن أي عملية تغيير يجب أن تكون ضمن عملية اتخاذ القرارات في البنك ليتمّ التقرير فيها ما هو ذلك التغيير الذي يجب أن يكون وكيف يتم التغيير؟

ان هذا النموذج لا يعتبر مشروعاً تم التخطيط له و تنفيذه من قبل الإدارة العليا في البنك على اعتبار ان كافة الافراد في المنظمة و العاملين فيها سوف يتماشون بشكل تلقائي مع هذه الخطة، بل انها عبارة عن جهود تعاونية بين القادة و كل من سوف يتأثر بهذا التغيير حيث أنها تتطلب جمع معلومات و تغذية راجعة من مجموعة العملاء و تخطيط عمل كثير و بحث و تقصي عن بيانات لها علاقة بالوضع ذي الاهتمام و الشكل (3) التالي يبين تفاصيل هذا النموذج.

الشكل رقم (2-11) نموذج تطوير المنظمة في عملية التغيير



المرحلة الاولى : فهم الوضع الحالي و الوضع المستقبلي للبنك.

هذه المرحلة تتكون من قسمين، يجب أن تتم في هذه المرحلة فهم عميق و كامل للقضايا و المشاكل و الفرص المتاحة و أن يتم التحقّق و التحري عنها بشكل كامل، في هذه المرحلة يجب ان تكون هناك رؤية للبنك لما سوف يكون عليه حاله في المستقبل بعد عملية التغيير و هذه الرؤية يجب ان تتجسد و تتحقق في نهاية عملية التغيير و التطوير، ان عملية التشخيص للوضع الحالي يجب أن تتم ببطء و بدون تعجل بحيث يغطي هذا التشخيص كل القضايا و المشاكل المتعلقة بوضع المنظمة الحالي.

المرحلة الثانية : الالتزام بالرؤية المستقبلية للمنظمة.

بعد أن يتم رسم رؤية عملية التغيير فانه يجب الالتزام بهذه الرؤية و عدم الرجوع عنها بغض النظر عن المشاكل التي من الممكن ان يواجهها البنك لتحقيق هذه الرؤية، ومن المهم في هذه المرحلة ان تتم عملية مشاركة هذه الرؤية مع كل الأفراد الذين لهم علاقة بشكل او باخر بالبنك مثل العملاء و ذلك يعني مراجعة هذه الرؤية مرة أخرى من أجل التغيير و التعديل للأفضل.

من المهم في هذه المرحلة مشاركة كل من له علاقة بالرؤية و الاستماع الى آرائهم و أفكارهم بشكل دقيق.

المرحلة الثالثة : تطوير خطة العمل.

تعتبر هذه المرحلة مرحلة معقدة تتطلب العديد من الاستشارات و عقد الاجتماعات لكل من له علاقة بعملية التغيير، حيث أنه قد يظهر هناك العديد من الأفراد الذين قد يعارضوا عملية التغيير بشكل كبير حيث أنه يجب وضع خطة مدروسة لمعالجة هذه القضية بشكل سريع.

في هذه المرحلة يجب ان يتم وضع العديد من المبادئ المتعلقة بعملية التغيير مثل :

- تنظيم العمل : أي توفير كل المتطلبات و المصادر في الوقت المناسب و الكمية المناسبة.
- تنسيق العمل : أي تشجيع العمل الجماعي بجهود أكبر و تكلفة أقل و ذلك باعتماد استراتيجيات التواصل بين الأفراد و الإدارة.
- التشجيع و التحفيز :
- المراقبة و المتابعة و حفظ السجلات و التقارير : تعتبر هذه العملية مهمة جدًا من أجل ارشاد الأفراد و توجيههم و حثهم على العمل بالشكل الصحيح.
- تجهيز موقع العمل : تجهيز الأساليب و الوسائل الضرورية من أجل أن يتم العمل بشكل سلس و بدون توقف أو إعاقات.

المرحلة الرابعة : تنفيذ التغيير.

إنّ العملية الرابعة و الخامسة من عملية تطوير البنك (تنفيذ و تقييم و إعادة شحن عملية التغيير) يمكن أن تستخدم مجموعة من التقنيات مثل :

- اجراء دراسة مسحية ;

- مرآة المنظمة ;
- تطبيق مواجهة بين مجموعات داخل المنظمة ;
- عملية الاستشارة ;
- بناء الفريق .

المرحلة الخامسة : عملية التقييم.

حيث يتم تقييم ما تم إنجازه و ذلك بتقييم الأهداف التي تم تحقيقها حيث يكون التغيير الكبير سهل القياس، أما التغيير البسيط فيصعب تقييمه حيث يتم اجراء العديد من تقنيات التقييم :

- عملية مراجعة عامة أو عمل دراسة مسحية للحصول على معلومات تقييمية ;
- اجراء مقابلات مع الأفراد أو المجموعات المعنيين بالتغيير ;
- فحص العائدات المالية بعد تطبيق النظام الجديد بعد عملية التغيير ;
- تحليل أداء المجموعات و ذلك من خلال الملاحظات أو من خلال اجراء الدراسات المسحية المبينة على الاستبيانات ;
- عمل تصوّر للبنك بالصّور و ليس بالكلمات، حيث يتم الطلب من الموظفين لتقييم الوضع عمل صور و رسومات. انّ التطوير التنظيمي ضرورة من ضروريات إدارة الاعمال و بناء و نمو المنظمات، و تمرّ عملية التطوير التنظيمي لأيّ مؤسسة في مراحل أساسية و هي الدراسة التشخيصية، ثم وضع خطة التقرير، ثم التهيئة لقبول التطوير و رعايته تنفيذًا و متابعة، أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة قياس النتائج و اجراء المتابعة التصحيحية. و لكل مرحلة أساليبها و هي جميعًا مترابطة فيما بينها و تتكامل بحيث تؤدي في النهاية الى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير و هي البقاء و الاستمرار و النمو، و مواجهة التغيرات الطارئة، و ادخال التغييرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب و البعيد.¹¹

الفرع الثاني: فوائد عملية تقييم الأداء في البنك.

- يتم تلخيص أهم الفوائد التي يجنمها البنك من تقييمه للأداء بصفة مستمرة في العناصر التالية:
- يعتبر من أهم و أنجع الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة و الضبط فهو يساعد بصورة مباشرة في التعرف على المشكلات و حلها، و كذا التعرف على مواطن القوة و الضعف في البنك.
 - يساعد تقييم الأداء متخذي القرار على اتخاذ القرارات السليمة و الفعالة للبنك، سواء كانت متعلقة بالتطور أو الاستثمار أو اجراء بعض التغييرات الجوهرية.
 - المساعدة في وضع الاستراتيجيات التجارية (الخدمة، العملاء، التسويق، المنافسة) للبنك.
 - الكشف عن التطور الذي حققه البنك من خلال الكشف عن مستوى الأداء الفعلي.
 - يظهر تقييم الأداء للبنك المركز الاستراتيجي له ضمن البيئة المصرفية و من ثم تحديد الأولويات و حالات التغيير المطلوبة لذلك.
 - يوضح تقييم الأداء المصرفي كفاءة تخصيصه و استخدام الموارد المتاحة له.

¹¹ خضر مصباح الطبطبي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 120، 121.

- يساعد تقييم الأداء المصرفي في الإفصاح عن درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة و علاقتها بالبيئة التنافسية.
- يعمل تقييم الأداء المصرفي على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك، مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيه.¹²

الفرع الثالث : خطوات التقييم الأداء والرقابة على عملية التغيير في البنك.

لا يعني تنفيذ الاستراتيجية أنها تمت بنجاح، و لكن على المسؤولين عند وضع الخطط الاستراتيجية أن يضعوا معالم عمليات المتابعة و الرقابة، للتأكد من صحة تنفيذ هذه الاستراتيجيات، و تقييم الاستراتيجية يعني التحقق من تنفيذها و تحليل أيّ خطأ في التنفيذ، و معرفة السبب و معالجته حتى لا يتفاقم الامر مستقبلا.

يقوم البنك بأعداد الخطط و ذلك لضمان تحقيق الأرباح أو الأهداف المنشودة و الخطة السليمة هي التي تضع الضمانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و عليه و جب قياس مدى التقدم في تحقيق الأرباح و الأهداف من خلال ما تم تنفيذه بالفعل، ثم مقارنة المعايير المطلوبة بالنتائج التي تم التوصل إليها، و ذلك للتعرف على مقدار الانحراف و تصحيحه ببعض الوسائل العلاجية.

ان التخطيط هو أساس المتابعة و الرقابة و أول خطوة في المتابعة و الرقابة هي وجود خطة سليمة، و تتمثل خطوات المتابعة و الرقابة في :

1 تحديد المعايير التي على أساسها ستتم الرقابة :

توجد هذه المعايير في الخطة ذاتها، فعلى سبيل المثال كنوع من أنواع الموازنات تحدد تكاليف يجب الالتزام بها، كل الخطط الزمنية تحدد معايير لوقت التنفيذ لا يجب تعديها، و الخطة السليمة هي التي تضع معدلات واضحة و مفهومة و يسهل قياسها.

2 قياس ما تم تنفيذه : و يتم القياس هنا من خلال تسجيل ما تم تنفيذه فعلا، و المهارة في التسجيل تأتي من توفير معلومات كاملة تشابه في شكلها المعايير الموجودة في الخطة.

3 مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ : ان توفير بيانات كاملة عن معايير الخطة و بيانات التنفيذ يسهل المقارنة بينهما للتعرف على أيّ انحرافات في كميات التنفيذ عن الخطة أو في الأزمنة أو في التكاليف و غيرها.

4 التعرف على طبيعة الانحراف و أسبابها : لا يعد الانحراف طبيعيا اذا كان حجمه كبير، أو متكررا أو عن قصد، و هنا يجب البحث عن أسباب ذلك، و هل هي خارجية عن إدارة و سيطرة الوحدات التنفيذية.

5 علاج الانحرافات : في الحالات العجلة قد يكون الحل تشغيل العامل أو الآلات وقتا إضافيا أو تعديل معدلات التشغيل، أما في الحالات التي تحتاج الى علاج جذري فقد يتضمن ذلك تغييرات أساسية في العمالة و الآلات و خطوط الإنتاج، العلاقات و الاختصاصات التنظيمية و لوائح أنظمة العمل.¹³

¹² مدحت كاظم القرشي، " الاقتصاد الصناعي"، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 212.

¹³ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2014، ص ص 171، 172.

المطلب الثاني : التغيير الجذري في أداء البنوك.

الفرع الاول : هندسة التغيير.

كما سبق و أن قلنا فأنا نعيش في عالم يختلف كثيرا عن الذي كنا نعيش فيه منذ سنوات مضت، لأننا الآن نشهد الكثير من التطورات و التغييرات المتتالية و السريعة في كافة الأعمال و الخدمات، حيث نتج عن ذلك قفزات من التقدم و التحسن الذي انعكس أثره على كثير من الأعمال، و أدى الى ارتفاع بمعدلات و مؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، بالإضافة الى الجودة و قلة التكلفة في أداء كل من مؤسسات القطاعين الخاص و العام في معظم الدول التي تعتمد على التغيير في ادارتها من خلال تطبيق النظريات و الأساليب العلمية الجديدة.

إن البنوك التي تسعى الى التطور يجب عليها أن تتبنى أسلوب هندسة التغيير الذي يعتمد على التغيير الجذري و السريع للعمليات المهمة في المنظمة، و ينصح أن يكون التغيير جذريا حتى يمكن الوصول للنتائج التي يريدها البنك بطريقة أسهل و أسرع، من حيث جودة الخدمة و السلعة و قلة التكلفة، مما ينعكس أثره على المستفيد من هذه الخدمات (الزبون)، بحيث يتم ذلك وفق أسلوب علمي مدروس لتحقيق الأهداف المرسومة.

و لما كان التغيير السريع مطلبا من مطالب المنظمات في الوقت الراهن، فان تبني أسلوب هندسة التغيير يعتبر من الأساليب الحيوية لإجراء التحولات و التغييرات في المنظمات.

و لنجاح أسلوب هندسة التغيير لا بد من تبني ذلك من قبل الإدارة العليا حتى لا يحبط أي تفكير غير عادي من خلال البيروقراطية أو الاهتمامات الشخصية.

و تعرف هندسة التغيير على أنها: "إعادة تصميم جذري و سريع للعمليات الاستراتيجية و التي لها قيمة مضافة، و كذلك إعادة التصميم الجذري و السريع للنظم و السياسات و الهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات، و كل ذلك للوصول الى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية".

و حتى تتم هندسة التغيير بصورة فعالة لا بد لها ان تتم وفق مراحل خمس هي :

- مرحلة الاعداد : و تبدأ بالإعداد المناسب للوصول الى اجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة للبنك و الأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.
- مرحلة التحديد : و تتم بتطوير نموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء و تحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، و ذلك بالمسح الشامل للبنك و الموارد المطلوبة، بالإضافة الى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.
- مرحلة التصور : و يتم ذلك بالبحث عن الفرص التي تحقق انطلاقة كبيرة في عملية الهندسة الإدارية و تحديد الفرص المتاحة لاعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد احداثه.
- مرحلة الحل : تنقسم هذه المرحلة الى مرحلتين متوازيتين :
الاولى : الحصول على التصميم التقني المطلوب لتطبيق التصورات.
الثانية : عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم و يرتب الموارد البشرية التي ستحل وظائف عملية التغيير.

-مرحلة التحول: تتم من خلال بلوغ و تحقّق التصوّرات الخاصة بالعملية و التطبيق على نموذج مصغر من أجل الوصول للإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، و تعتبر هذه المرحلة من أخطر و أدق المراحل لتحديد تصوّر شامل للتحوّلات و ادارتها.¹⁴

الفرع الثاني: تحسّين أداء العنصر البشري لنجاح التغيير في البنوك.

اننا نعيش اليوم في مرحلة تنافسية شديدة الخطورة خاصة مع التقدم التكنولوجي و عصر العولمة و العمل الالكتروني و ثورة المعلومات مما يتطلب وجود وعي و ادراك جيدين من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات هذا العصر، و تهيئة المناخ المناسب و إيجاد الكادر المؤهل القادر على تحمل الأعباء، و العمل على تطوير و تنمية القدرات و المفاهيم و وضع البرامج و السياسات و اللوائح و القوانين التي تؤمن لها الاستمرارية في البيئة التنافسية التي يتميز بها هذا العصر.

ان الإدارة الفاعلة هي التي تتفهم بذلك هذه المرحلة و المراحل المستقبلية القادمة مع التغييرات التي تحدثها العولمة و انفتاح الأسواق خاصة بعد انضمام كثير من الدول الى المنظمة العالمية للتجارة ، و ما يطلبه ذلك من تحديث الإجراءات و أنظمة المنظمات لتكون قادرة على الاستجابة للتغييرات و سعياً الدائم لمواكبة التطور و كل هذا سيجعل المنظمات منظمات ناجحة قادرة على مواجهة المنافسة القادمة.¹⁵

أولاً: إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير .

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية و مهاراتها و قناعاتها و استعدادها لعملية التغيير، و هي في ذات الوقت تؤثر في تنمية و تطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء أساسي من عملية التغيير نفسها، و فيما يلي توضيح لكلا الجانبين :

1 دور الموارد البشرية في عملية التغيير :

انّ عملية التغيير تنجح اذا اعتمدت إضافة الى توفير التصميم المناسب و المنظمة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة عملية بفعالية و مقدرة جيّدة، و قيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، و اشراكه للعاملين و شرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير، و فيما يلي استعراض لبعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري في إنجاز عملية التغيير :

- الرؤية الواضحة و القيم و العوامل الأساسية لنجاح المنظمة :
- تحدد الرؤية الواضحة و المفهومة للجميع و توضح الهدف النهائي الذي تؤد المنظمة الوصول اليه، و تصبّح هذه الرؤيا هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول الى أهدافها بنجاح هامة جدّا، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير و تحقّق الأهداف و السّلاح القوي للتنفيذ.
- الاختيار و الترقية و التقدّم الوظيفي :

¹⁴ محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير"، ط1، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2006، ص ص50،49،51.

¹⁵ عبد المعطي عساف، "تدريب و تمكين الموارد البشرية"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص54،55.

لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار و ترقية تعكس هذه المهارات و الكفاءات الجديدة.
لابد كذلك من إعادة التفكير في نظم الترقيات المالية، بحيث تعتمد الكفاءة و الاستعداد و القدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار.

- العمل بروح الفريق :

يقصد بذلك العمل في ضل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية و يتصف هذا الفريق بما يلي :

- 1 التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض و تحليل المشكلات و اتخاذ القرار.
 - 2 تحديد دور كل عضو في الفريق و توقعاته مع زملائه.
 - 3 تشتمل الفرق كافة الإدارات و الأقسام و الذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر.
 - 4 المهارات المتعددة للموظف حيث يتم ادماج بعض الوظائف و المهام مع بعضها البعض.
- بناء القيادة الرائدة :

1 ضرورة توفر قيادة واعية و بصفات مميزة، اذ ان قناعة و استعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، و لا بد من تعزيز القيادة .

2 القدرة على بناء الثقة بين العاملين .

3 القدرة و الشعور بالانتماء.

4 مفهوم الكل شريك.

5 تقديم النصح للعاملين و تدريبهم و تنمية قدراتهم.

- إدارة و تقييم الأداء :

ان التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعا الى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة، و نظام فعال للإدارة، و تقييم الأداء في المنظمة ، الامر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير الى خطط عمل حقيقية و واقع عملي و مسؤوليات واضحة.¹⁶

2 استراتيجيات التغيير التنظيمي للموارد البشرية.

- استراتيجيات التغيير التنظيمي : و يقصد به العمليات المخطط لها بعيدة الأمد، كإطار للتغيير المخطط لمساعدة التنظيمات على التكيف و التهيؤ للتغييرات في البيئة المحيطة، و تم قياسها من خلال الابعاد كل من إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة الاعمال.

- إدارة الجودة الشاملة : هي شكل من اشكال التغيير التدريجي للمنظمة يرتكز على الجودة، و يعتمد على مشاركة كل فرد، و يصبوا الى التفوق على الأمد البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة او معروفة ضمنا، و تم قياسها من خلال ابعاد التزام الإدارة العليا، و التركيز على الزبون و مشاركة العاملين، و التحسين المستمر و التركيز على العملية و التخطيط الاستراتيجي.

¹⁶ علي لطفي، "تكنولوجيا الموارد البشرية"، مصر، دار الكتب المصرية، 2009، ص ص 26، 27.

- التزام الإدارة العليا: و يقصد بها اقتناع الإدارة العليا و العاملين بما سوف تقدمه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ترشيد و زيادة في الأرباح و القدرة على المنافسة، مما يزيد من عمليات الدعم الموجه للمنظمة الإدارية، و يعظم فرص نجاحها، و يزيد من الدعم المقدم للإدارة التنفيذية فيها، و بما يضمن زيادة الإنتاجية و استمرارية تحسين نوعيتها.
- التركيز على الزبون: يختلف مفهوم الزبون بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة عنه بالنسبة للتسويق، حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الجمهور الداخلي، الافراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة زبونا أيضا يجب تلبية حاجاته و رغباته بالجودة نفسها التي تليها حاجات و رغبات الزبون الخارجي وفق هذا المنظور، يمكن القول بان كل من يتلق خدمة او تؤدي له مهمة فهو زبونا، و كل من يؤدي خدمة فهو مورد.
- مشاركة العاملين: و يقصد بها مشاركة العاملين في إيجاد حلول إيجابية مناسبة و زيادة ولائهم للشركة و هذا يؤدي الى تقديم سلعة ذات جودة عالية و تخفيض التكلفة.
- التحسين المستمر: و يقصد به حسب منهج إدارة الجودة الشاملة الى تحسين مستمر على مستوى الجودة و الأفراد و المنظمة.
- التركيز على العاملين: بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فان مستوى جودة المنتج النهائي ما هي الا رمز او مؤشر يعكس جودة العمليات حيث ان هذا المنتج ما هو الى نتاج سلسلة حلقات و كل حلقة من حلقاتها سوف يؤثر بالسلب او بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة من منتجات، و على هذا ينبغي ان يكون للعمليات تصيب كبير من التركيز و الاهتمام و لا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.
- التخطيط الاستراتيجي: و يقصد به رؤية مستقبلية واضحة محددة، و وضع اهداف بعيدة الأمد تسمى إدارة الشركة لتحقيقها بنجاح.
- الابتكار و التجديد: و يقصد به ترك الوضع الحالي و اتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه ان يحدث طفرة واسعة و شاملة.
- تقديم خدمات جديدة: تعني تقديم شيء جديد للزبون لم يحصل عليه من تلك المنظمة مسبقا.¹⁷

ثانيا: دور التغيير في تعديل خلفيات الموارد البشرية.

- من المهم أن تقوم عملية التغيير على تعديل خلفيات الموارد البشرية، و تغيير الثقافات التنظيمية و تلبية احتياجاتهم للمعارف و المهارات الجديدة و تطوير امكانياتهم و الملكات القيادية لديهم، و كذلك تصميم خطط واضحة و جديدة و تطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:
- تطوير أفكار المتدربين و تهيئتها للاستخدام طرق جديدة في التدريب، مثل التعلم عن بعد.
- تسهيل الوصول الى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية.
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من اجل القدرة على التطوير الذاتي.

¹⁷ عز الدين علي سويسي، "الميزة التنافسية"، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2005، ص ص 21، 22.

- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتوافق مع المتغيرات الخارجية، من حيث طرق العمل و الاستراتيجيات المتبعة و الممارسات.
- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية للتقليل وقت التدريب، و زيادة الإنتاجية و تقليل التكلفة و تحسين نتائج عملية التعلم.
- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت اليها معاهد الاتصالات الأخرى و مراكز التدريب.¹⁸
- الفرع الثالث: الإدارة بالزبائن و علاقتها بتحسين الأداء في البنوك .

أولاً: تعريف الزبائن.

في سوق مزدحم بالسلع و الخدمات، أصبح من الصعب جدا ان لم نقل من المستحيل تمييز المؤسسة منتوجاتها او خدماتها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى خصوصا اذا تعلق الامر بالبنوك التي تقوم كلها بقبول الودائع و منح القروض، فكل الخدمات تم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية و أمانة و استعملت لأجل صرفها في سوق شديد المنافسة، و في هذه الظروف لا تجد البنوك حلا و مخرجا سوى الاهتمام بتأهيل افرادها من أجل تقديم الخدمة بطريقة جيدة للزبائن، و التسيير الجيد لشكواهم و ذلك بربط علاقات طويلة الأمد و قوية معهم و بالتالي المحافظة عليهم.

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت الى الزبون، فلقد عرفه " عبيدات" ب: " الزبون هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما و شراؤها لاستخدامه الخاص أو العائلي".

أما " الجنابي" على أنه " الزبون هو المستخدم النهائي لخدمة المؤسسة، و تتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية و المعتقدات و الأساليب و الدوافع و الذاكرة، و بعوامل خارجية مثل الموارد و تأثيرات العائلة و الأصدقاء و قد يكون الزبائن افراد أو المنظمات.

في حين يعرفه " البكري" الزبون بأنه " ذلك الشخص الذي يقطن البضاعة أو يشتري الخدمة بهدف اشباع حاجاته المادية و النفسية، أو لأفراد العائلة".¹⁹

ثانيا: الإدارة بالزبائن وإدارة العلاقة معه.

لقد تحولت البنوك نحو الزبون استجابة للتطورات التي عرفها و مازال يعرفها محيطها الخارجي، فأصبح الزبون أن صح التعبير هو من يدير البنك أي أن كل وظائف البنك يجب ان تتضافر فيما بينها و تعمل باتجاه رضا الزبون، و قد تحولت البنوك في الحقبة الأخيرة الى تبني مثل هذا المفهوم و لجأت الى تطبيقات مختلفة له، و بالرغم من عدم الاستقرار على أسلوب محدد لممارسة هذا الا ان الدراسات أوضحت ان هذه البنوك قد حققت نوعا من التمييز الفعلي مقارنة بغيرها و تحديدا على صعيد الوصول لمستوى من الجودة يتماشى مع تصور الزبون.

و حتى تستطيع البنوك بناء هذا النظام عليها أولا :

¹⁸سيد سالم عرفة، " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص ص، 25، 26.
¹⁹ عبد الرحمن توفيق، "الإدارة بالزبائن"، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة الى العالمية، سلسلة إصدارات بريك، القاهرة، 1998، ص38.

1 خلق الرؤية : نقصد هنا بالرؤية وضوح الصورة التي يجب ان تتبناها البنوك و تعتبرها طموحا تسعى لتحقيقه، و من تم تحقيق رضا الزبون، و يجب مراعاة توافر محددات معينة و أهمية الوضوح بالنسبة لجميع افراد البنوك و التماشي مع قيمة البنك و أهدافه و الارتباط باحتياجات الزبائن، اهم وضائف هذه الرؤية الجديدة.

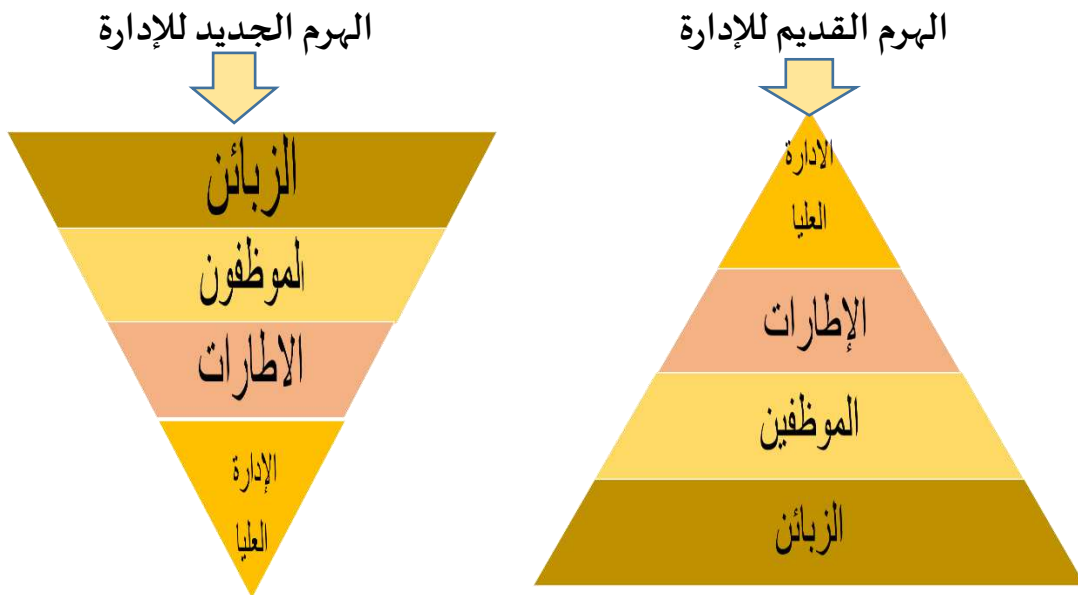
2 توفر للموظف الالهام : فالموظف الذي تتوفر لديه رؤية ما يقتنع بها و يعمل في اطارها، و يختلف أدائه الذي يبحث عن عائد مادي اكبر دائما و بهذا يستطيع خدمة الزبائن بطريقة احسن مما يسهل مهمة الاحتفاظ بهم.

3 الالتزام : في مبدأ الالتزام، القصد ان وضوح الرؤية لعامة الافراد تصبح أداة مساعدة، و أداة رقابة للأفراد ان يعملوا في اطارها لبلوغ اهداف المنظمة، ان تبني البنك للمفهوم الجديد المبني على معايير و احتياجات الزبون يدفعه بالدرجة الأولى الى القيام ببحوث التسويق للوصول الى المعرفة الجدية لرغبات و احتياجات الزبون من جهة لمحاولة التنبؤ باحتياجاته المستقبلية و تلبيتها قبل ان يقوم بهذه المهمة المنافسون.

4 الانتقال من المركزية الى اللامركزية : من الواضح جدا ان توجه البنك نحو الزبون لا يعني فقط استعمال الفاظ غليظة : "الزبون هو السيد، الزبون هو مركز اهتمامنا"، و غيرها من الالفاظ التي تستعملها بعض البنوك لان الواقع اثبت ان البنوك قد تأخذ في الحسبان الزبون فعلا، و يكون هذا الأخير مصدر جميع قراراتها، و لكن عليها تغيير نمط التسيير القديم و يجب ان يمس هذا التغيير كل المستويات التنظيمية، و الاستعانة بهيكل تنظيمي مرن يسهل عملية الاتصال و كذا تمرير المعلومات و هذا بعدما تكون البنوك طبعا قد اعدت خلية للقيام بجمع المعلومات، معالجتها، تخزينها، و توزيعها لكل الأقسام عند الحاجة (نظام المعلومات التسويقية SIM).

الشكل الموالي يوضح انتقال البنك من هرم السلطة التقليدي الى الهرم الجديد .

الشكل (II-3) هرم الإدارة التقليدي وهرم الإدارة الجديد.



SOURCE : P ,KOTLER , B, DUBOIS, 11 EMME EDITION, OP-CIT, P 27.

اتضح لنا من الشكل ان هرم السلطة التقليدي بالأساس يعتمد على النظرة الرأسية أي التسيير الجامد البيروقراطي (لا نقصد هنا التسيير البيروقراطي وفق نظرية ماكس فيبر) لان البنك او المؤسسة بشكل عام تعتمد على النظام التقليدي للتسلسل الإداري، و الابتداع وفق هذا النموذج محتكرين على القلة.

زيادة على ما قيل في هذا المجال أصبحت المؤسسات التي تعتمد على الزبائن في إدارة شؤونها تستعمل نموذجا تسييري جديدا فعلا يعرف بالإدارة بالتجوال، أي كل الموظفين المسيرين ينزلون الى الميدان للتأكد من السير الحسن للأعمال، و مراقبة الالتزامات التي قدمتها المؤسسة أن تم الوفاء فعلا، و التطلع الى كل ما هو محتمل مستقبلا.

ننوه هنا الى ضرورة تقديم بعض التحذيرات التي يجب على البنوك المتوجهة نحو الزبون عدم الوقوع فيها، أن لجوء بعض البنوك الى تخفيض التكلفة في مجالات الأنشطة استجابة لضغوط المنافسة الشديدة ينعكس سلبا على معنويات الافراد العاملين، و يؤدي حتما الى: قصور في خدمات الزبائن، (وجود عيوب في المنتج او الخدمة المقدمة، عدم الاهتمام و الاكتراث بالزبون، انخفاض الروح المعنوية)، و بالأکید ان عدم مقدرة البنك على استمرار في وسط معروف بالمنافسة و كذا المشاكل الداخلية سوف يزيد من تفاقم الوضعية و بهذا يتجه المشكل نحو الأسفل على شكل لولب يمس كل الوظائف و الأنشطة.²⁰

ثالثا: إدارة العلاقة مع الزبون.

1 إدارة علاقات الزبائن الالكترونية.

لقد كان بروز إدارة العلاقة مع الزبون نتيجة لوجود عدة اتجاهات مهمة :

- التحول في النظرة التسويقية من نظرة تبادلية هدفها جذب الزبون و اجراء التبادلات معه و زيادة المبيعات على المدى القصير، الى نظرة عقلانية تهتم بالحفاظ على الزبون و بناء علاقات طويلة معه.
- وجود تحول في البنية التنظيمية، من خلال الانتقال من التركيز على المنتجات الى التركيز على العمليات.
- زيادة التركيز على أهمية المعلومات، و تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتعظيم قيمتها.
- زيادة التوجه نحو بناء قواعد البيانات التسويقية.
- تهدف إدارة علاقات الزبائن الى اكتساب العديد من الزبائن من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد، و استعادة الزبائن القدماء، و تطوير العلاقات مع الزبائن الحاليين، و من تم يجب على البنوك معرفة زبائنها جيدا، و الاستجابة لمتطلباتهم بسرعة لتحقيق هذا الهدف، فضلا عن توقع متطلبات الزبائن قبل اظهار عدم الرضا عن الخدمات التي تقدمها البنوك التسويقية.

أمانة مختار، تأهيل الموارد البشرية للحفاظ على الزبائن، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص 20 إدارة و اقتصاد، مستغانم، الجزائر، 2012، ص ص، 47-55.

2 مفهوم إدارة علاقات الزبائن الالكترونية (E.CRM) :

بعد دخول الانترنت تغيرت فكرة إدارة علاقات الزبائن (ECM) التقليدية لتتحول إدارة علاقات الزبائن الالكترونية (E.CRM) و تماشيا مع التوجه العالمي، فان البنوك تقوم بدمج أنظمة إدارة الاعمال مع إمكانيات نظام إدارة علاقات الزبائن الالكترونية و ذلك لتوفير تطبيقات متميزة للبنوك لتعطيها الفرصة للتنافس بقوة في ظل المتغيرات و الأسواق الجديدة.

3 أهمية إدارة علاقات الزبائن الالكترونية.

من الأهداف الرئيسية للبنوك في عملية التسويق الالكتروني هو الحفاظ على علاقات جيدة و متينة مع الزبائن، و احد الوسائل لتحقيق هذا الهدف هو عن طريق إدارة علاقات الزبائن الالكترونية. التي بدورها تحقق الأهداف التالية :

- زيادة ولاء الزبائن : تتوفر البنوك الحديثة على برامج تسويق الكتروني عبر العلاقات مع الزبائن فعال، يمكنها من الاتصال مع زبائنها بشكل اكثر فعالية و جدوى، و ذلك لان كل شخص في البنك تكون له الحرية الدخول الى المعلومات الخاصة بالزبون و هذه المعلومات تساعد البنك على التركيز و توجيه الوقت و الجهد في أمور تجلب ربحا اكبر و مزايا اكثر للزبائن.
- زيادة فعالية عملية التسويق : ان عملية توافر قاعدة معلومات مفصلة من برنامج تسويق الكتروني عبر العلاقات مع الزبائن، يسمح للبنك بالمشاركة في نوع الخدمات التي يمكن للزبون ان يشترها و في أي وقت يمكنه القيام بذلك، و يتيح مثل هذا البرنامج زيادة فعالية الحملات الدعائية و ما بعدها بشكل فعالو يمكن القيام بعملية تحليل لقاعدة معلومات الزبائن من وجهات نظر مختلفة و ذلك لمساعدة في اكتشاف العناصر و العوامل التي يمكن ان تساعد الحملة التسويقية في تحقيق اكبر قدر من أهدافها و غاياتها.
- زيادة فعالية دعم و خدمة الزبائن : ان أهم عنصرين في زيادة فعالية دعم و خدمة الزبائن هما عن طريق البريد الالكتروني و البريد المباشر و الذي يساعد في الوصول الى اكبر قاعدة من الزبائن و يمكنه أيضا تحديد الطريقة التي يمكن تقديم بها المنتج او الخدمة للزبون، و من الطرق التي تساعد في مجال زيادة فعالية دعم و خدمة الزبائن هي عن طريق الاتصال المباشر بالزبائن الالكترونية لأن ذلك يساعد كثيرا في إدارة المكالمات الواردة بشكل فعال، فممثلو المبيعات في مركز الاتصال يمكنهم أن يزودوا الزبائن الذين يقومون بالاتصال بمراكز الاتصالات في البنك بمعلومات و حلول لمشاكلهم في زمن قياسي و فعال، مما يترك انطبعا بحرفية تعامل البنك مع زبائنه و بالتالي يترك لهذا البنك انطبعا جيدا لدى زبائنه الذين يقومون بالاتصال سعيا وراء خدمة او منتج ما.
- زيادة الكفاءة و خفض التكاليف : توفر (E.CRM) خدمة 24 ساعة عمل دون تكاليف مادية إضافية و بالتالي تخفض التكاليف، و تزيد الكفاءة من خلال دمج بيانات واحدة، مما يسمح لفرق التسويق و المبيعات و غيرها من الإدارات داخل شركة تبادل المعلومات و العمل على اهداف أساسية باستخدام نفس الإحصاءات.

4 الفرق بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية (E.CRM) و إدارة علاقات الزبائن (CRM).

ان فرق بين إدارة علاقات الزبائن و إدارة علاقات الزبائن الالكترونية هو فرق دقيق و لكنه مهم و هو يتعلق بالتكنولوجيا الكامنة وراء واجهة المستخدم و غيرها من النظم فيما يتعلق بتصفح المعلومات عن المنتجات و الخدمات و أسعارها او اصدار امر شراء و تتبع امر الشراء و غيرها من الأنشطة الأخرى، و لم يعد يقتصر اتصال الزبون بالبنك على ساعات العمل العادية كما هو الحال في إدارة العلاقات الزبائن، بل يستطيع ان يتواصل على

الموقع الالكتروني للبنك في أي وقت يشاء و من أي مكان، ويمكن توضيح اهم الفروق بين إدارة علاقات الزبائن وإدارة علاقات الزبائن الالكترونية.²¹

المطلب الثالث : انعكاسات التغيير والتجديد في البنوك على الاقتصاد.

الفرع الأول : التغيير من أجل البقاء والنجاح.

لقد أصبح التغيير مطلباً ملحاً على مستوى الافراد و المؤسسات و الدول، بل أصبح مطلباً اقتصادياً و سياسياً تطلبه الدول العظمى من الدول الصغرى، و هو ما نلاحظه و نسمعه كل يوم، و من امثلة ذلك " مطالبية الولايات المتحدة الامريكية للدول عامة و للدول العربية خاصة لإحداث تغييرات مختلفة في أنظمتها السياسية و الاقتصادية و حتى التربوية و الثقافية".

ان التغيير الإيجابي هو الذي ينبع من حاجتنا الملحة في مختلف المجالات، و خاصة المجال الاداري الذي أصبح ضرورة من أجل بقاء و استمرار مؤسساتنا، و التي أصبحت تعاني من ضغوط اقتصادية و سياسية داخلية و خارجية، من خلال عمل جاد يقوم على العلم و اعداد جيل واع قادر على متابعة ما يجري حوله من تغييرات و العمل على التأقلم و التعايش معها وفق ما يخدم أهدافنا و قيمنا العربية و الإسلامية، و هذا الامر لا يمكن أن يتم الا من خلال فهم و ادراك الأمور التالية :

1 اعداد القيادات المغيّرة :

ان صناعة القادة يكون بتكوين و تدريب الأفراد الذين يحملون أفكار سليمة، و تشجيعهم للتحرك بشكل سليم على ضوءها و شحهم بالإصرار و العزيمة للوصول الى نهاية الطريق و تحقيق الأهداف .

2 اعتبار التغيير قضية المستقبل لا مفر منها :

ان دراسة التغيير بكافة جوانبه هي عملية استشراف للمستقبل هدفها التحول من حالة سلبية راهنة الى حالة إيجابية مستقبلية، و تنبع أهمية هذه الدراسة في ان كثيرا من الناس يخافون من التغيير و ينظرون اليه بدون الاستعداد له على انه خطر كبير، بينما ينظر اليه اخرون على انه ضرورة لا بد منها لجميع المجتمعات و المؤسسات المختلفة العاملة فيه.

3 وضع عملية التغيير في التطبيق :

أي صياغة استراتيجية التغيير دون اغفال التركيز على العلاقات في المؤسسة و منها على سبيل المثال العلاقات التنظيمية المتبادلة، في اطار علمي مدروس لإجراء التغيير التنظيمي الفعال، مع الاخذ بعين الاعتبار أهمية استخدام استراتيجيات التغيير التنظيمي المناسبة، و التي أصبحت بالنسبة للمؤسسات في غاية الأهمية سواء كانت عامة او خاصة لتحقيق النمو المتجدد، و الأداء المميز لتلبية متطلبات طالبي الخدمة.²²

الفرع الثاني : دور البنوك في التنمية الاقتصادية.

يقصد به ذلك تمويل الذي يتم عن طريق القطاع البنكي المحلي، الذي يعتبر المصدر الأساس في تمويل التنمية الاقتصادية كالبنية التحتية و بناء المرافق العامة، حيث تعتبر المصارف أهم المنشآت المالية في تزويد قطاع

سوزي صلاح مطلب شبيل، " تطبيقات إدارة علاقات الزبائن"، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في 21 الاعمال الالكترونية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 17.

²² محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص ص، 121، 122.

الأعمال بالاحتياجات التمويلية المتنوعة نظرا لعدم كفاية مواردها الذاتية، تتم مقابلة هذه الاحتياجات التمويلية عن طريق القروض من البنوك، فهناك الاحتياجات التمويلية طويلة الأجل و أخرى متوسطة الأجل تحصل عليها المؤسسات و الشركات و الأفراد، عن طريق سوق المال و اصدار السندات و غيرها من المعاملات البنكية. حيث تقوم المصارف بأشكالها المختلفة (تمويل و تقديم تسهيلات طويلة و قصيرة الأجل)، و تعتبر المصارف أداة من الأدوات الاستثمارية، حيث تركز استثماراتها في حقوق مالية (قروض، أسهم، سندات) و تقوم البنوك بدورين رئيسيين اسهما في دعم التنمية الاقتصادية.

- دور تمويلي: عبر شراء بعض الأسهم و إدخالها في محافظ استثمارية و قروض بما يتوافق مع سياستها الاستثمارية.

- دور استشاري: أي تقوم بإعداد دراسات جدوى لتمويل مؤسسات القطاع العام الى القطاع الخاص، فمن خلال هذه الخدمات المتنوعة للمصارف فان القطاع المصرفي لعب دورا كبيرا في امداد الاقتصاد الوطني بالأموال اللازمة لدعم المشاريع التنموية. حيث أصبحت البنوك من أعمدة الاقتصاد الوطني و أسهمت في رفع إنتاجية العمل البشري و تسيير وسائل الوفرة الاقتصادية، و بالتالي تهيئة الأرضية الخصبة لإنجاح عملية التنمية الاقتصادية.²³

الفرع الثالث: علاقة إدارة التغيير في البنوك بالتنمية الاقتصادية.

ان البنوك في عصرنا الحالي تتعدد اشكال وظائفها، فهي الان تسعى جاهدة الى رفع رقم اعمالها و الى الضغط و ترشيد مصروفاتها و اعبائها، و في ضل المحاولة لرفع رقم اعمالها قامت بابتداع خدمات جديدة تؤدها للمتعاملين معها ، هذا من خلال تبنيها عملية التغيير التي عادت اليها بخدمات جديدة.

من أبرز الخدمات التي تؤدها البنوك هي تمويل المشاريع التنموية باعتبارها العمود الفقري لاقتصاد أي بلد كان ، متقدما أو متأخرا عن ركب التغييرات الحاصلة في العالم و في جميع المجالات.

ان تمويل البنوك للتنمية الاقتصادية تتمثل في منحها القروض للمستثمرين من أجل القيام بمشاريع تنموية تستفيد منها الدولة من خلال بناء المصانع و المنشآت و البنية التحتية و غيرها من الاستثمارات .

ان التحسينات التي نرجو ملاحظتها في تقديم البنك لخدماته بعد قيامه بعمليات التغيير في أي مجال من مجالات التغيير تستنزف الكثير من الجهد البشري و كذا التكلفة لذا يستوجب على البنك ان يعي جيدا ان التغيير لا يمكن إجراءه فقط من أجل التغيير، بل يجب أن يكون مبررا و مدروسا جيدا للحصول على النتائج الايجابية التي تصب في مسعانا لتحقيق اهداف البنك،

إن أي تغيير تقوم به البنوك من أجل تطوير نفسها يعود آثاره على الاقتصاد في الأخير، كون أن هذا الأخير يأخذ سيولته من البنوك المحلية من أجل اقامت مشاريعه و استثماراته، فعندما يغير البنك من سياساته أو يقوم بتطوير أساليبه في تقديم خدماته فأن هذا سيجلب له زبائن أكثر و بالتالي سترتفع وارداته و تزيد من إمكانية استغلاله للفرص المتاحة و القيام بمنح القروض للمستثمرين لاستثمارها في مشاريع تنموية، تستفيد منها الدولة في إطار خططها لتنمية الاقتصادية.²⁴

²³علا نعيم عبد القادر و آخرون، "إدارة البنوك"، ط 1، عمان، دار البداية ناشرون و موزعون، 2012، ص 86.

²⁴سهيلة فريد النباتي، "التنمية الاقتصادية"، ط 1، الأردن، دار لرابة للنشر و التوزيع، 2015، ص 102.

خلاصة .

لقد تطرقنا في الفصل الثاني الى إدارة التغيير و التجديد في البنوك و أثارها على الاقتصاد، لأنه عندما تقوم البنوك بتغييرات سواء كانت تغييرات في الهيكل أو النشاط أو التكنولوجيا المستخدمة في تقديمها لخدماتها للعملاء فان ذلك سيزيد من فرصها في البقاء و الاستمرار في السوق و كذا ابتكار خدمات جديدة و متطورة توفر لها و للعملاء السرعة في الأداء و كذا الدقة في المعاملات ، و لكن كي تنجح البنوك في عمليات التغيير التكنولوجية يجب عليها أن تقوم بتكوين و تدريب مواردها البشرية لكي يستطيعوا مواكبة هذه التغييرات و التعامل معها بسلاسة لتجنب المخاطر التي أوجدتها هذه التكنولوجيا كقرصنة الحسابات ...الخ، بالإضافة الى أن دور التكنولوجيا في البنوك لا يقتصر على تقديم الخدمات الالكترونية و تسهيل المعاملات بل يعطي للبنك صورة جيدة تمكنها من كسب ثقة العملاء الحاليين و جلب عملاء جدد و تكبير حصتها السوقية و مواجهة المنافسة الشديدة التي تعرفها البنوك.

كما تناولنا في هذا الفصل في المبحث الثاني تحسين أداء البنوك من خلال عملية التغيير و اسهاماتها في الاقتصاد و وضحنا كيفية تحسين الأداء في البنوك خلال عملية التغيير و كذا عملية هندسة التغيير و دور البنوك في التنمية الاقتصادية باعتبارها العمود الفقري للاقتصاد و هي التي تمول المشاريع التنموية .

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة تطبيقية لوكالة بنك الجزائر الخارجي في - مستغانم - و سنقوم بمحاولة اسقاط كل ما تناولناه في الفصلين السابقين في الجانب النظري على هذا البنك و معرفة مدى اعتمادها على إدارة التغيير في قيامها بعملها و تسليط الضوء على التغييرات التكنولوجية التي قام بها البنك و التحسينات التي عادت بها على البنك و تبيان علاقة إدارة التغيير في البنوك على الاقتصاد الجزائري.

الفصل الثالث

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

وكالة مستغانم

تمهيد.

هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية لمقارنة ما تم دراسته و تسليط الضوء عليه في الفصلين السابقين بما هو موجود حقا في البنوك الجزائرية و معرفة ما إذا كان البنك محل الدراسة يعتمد على إدارة التغيير في محاولته لبلوغ أهدافه، و ما نوع التغيير الذي يقوم به و كيف يقوم بالتغيير و كيف يتعامل مع المقاومة التي يمكن أن يتعرض لها من قبل العاملين لديه، و التعرف على أهم التغييرات التي قام بها و هل كانت تغييرات إيجابية و ناجحة مكنته من إعطائه النتائج التي كان يريها من عملية التغيير هذه، و كذا أهم التغييرات التي قام بها سنة 2017 و ما هي الإضافات التي سيجنيها البنك من خلالها. و محاولة معرفة ما هي العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على سياسة البنك و تدفعه للقيام بالتغيير. ولهذا قمنا بتقسيمه الى مبحثين و يتكون كل مبحث من ثلاثة مطالب كان المطلب الأول من المبحث الأول عبارة عن تقديم للبنك محل الدراسة الميدانية أما المطلب الثاني فحولنا معرفة ما هي أهداف البنك من قيامه بعمليات التغيير و المطلب الثالث كان بعنوان دوافع البنك لتبني عملية التغيير.

أما المبحث الثاني فقد تناول هو الآخر ثلاثة مطالب لتسليط الضوء على عملية التغيير التي قام بها البنك في الفترة الأخيرة و كيف أنها تؤثر و تتأثر بالاقتصاد، فجاء المطلب الأول بعنوان التغيير التكنولوجي في البنك و شرحنا فيه التغييرات التكنولوجية التي قام بها البنك المطلب الثاني رأينا فيه متطلبات نجاح هذه التغيير أما المطلب الأخير فبين فيه آثار هذه العملية على النشاط البنكي و امتداد تأثيره على الاقتصاد الجزائري .

المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري – وكالة مستغانم-

سنتطرق في المبحث الأول الى عرض بنك الجزائر الخارجي و من تم الى الوكالة التي تربصنا على مستواها، و ذلك بمنح البيانات المتعلقة بالنشأة ، النشاط التأسيسي و أهم المتعاملين.

المطلب الأول: تعريف بنك الخارجي الجزائري.

الفرع الأول: نشأة البنك.

يعتبر بنك الجزائر الخارجي بنكا تجاريا حيث تم إنشاؤه بحسب المرسوم 66-78 بتاريخ 10 يناير 1967 على شكل شركة وطنية برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري تدير بواسطة القانون الأساسي لها و التشريع التجاري و كذا التشريع الذي يخص شركات التضامن ما لم تتعارض مع القانون المنشئ لها، و لقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المتشابهة له و المتمثلة في:

بنك التسليف العقاري الجزائري- التونسي في جويلية 1966.

بنك التسليف الصناعي و التجاري في جويلية 1967 .

بنك باريس الوطني في جانفي 1968 .

و لقد أسس ليعمل كبنك ودائع طويلة الاجل كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع قروض طويلة الاجل و المتوسطة الاجل، اذ يقوم الى جانب العمليات المصرفية التقليدية بتمويل القطاع الاقتصادي، الصناعي، و حتى الزراعي.

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من اهم البنوك في الجزائر اذ يحتوي على ما يقارب 200 وكالة متوزعة على التراب الوطني و تخضع هذه الوكالات الى تصنيفات .

هناك وكالات رئيسية تندرج ضمن الفئة (أ)-

و وكالات تندرج ضمن وكالات (ب) -

و وكالات تندرج ضمن الفئة (ج) -

تأتي هذه التصنيفات على أساس عدة عناصر هي:-

رقم الاعمال -

حجم الاعمال بالوكالة-

حجم العمليات التي تقوم بها الوكالة-

عدد الزبائن في كل وكالة .

ان المهمة التي أعطيت للبنك هي توفير المعلومات التجارية للمؤسسات كي تسمح لهم بشراء و بيع بأحسن

الشروط، و ذلك بمراعات التطور التجاري العالمي.¹

تقرير من البنك الخارجي الجزائري وكالة مستغانم

الفرع الثاني : وكالة مستغانم .

توجد في ولاية مستغانم سبعة فروع للبنك الجزائري أما الوكالة محل الدراسة فلقد انشأت سنة 2009 و تعتبر الأولى في مستغانم من حيث رقم أعمالها البالغ 404، 352، 669 دج في نهاية سنة 2016 و هي تعتبر وكالة رئيسية بحكم النشاطات و الاعمال التي تحققها فهي تتعامل مع أشخاص طبيعيين و معنويين و في كل القطاعات اذ تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض وفقا لما تخوله صلاحياتها و فيما يلي سنتطرق الى عرض هيكله و تنظيم الوكالة و من ثم أهم المتعاملين و القطاعات الممولة.

هيكله و تنظيم الوكالة:

تحتل الوكالة موقفا جيدا يمنحها وضعية استراتيجية بالمقارنة مع وكالات أخرى مما يعطيها أهمية خاصة في البحث عن مصادر التمويل و ترقية خدمات البنك ، و باعتبارها وكالة رئيسية فإنها مكلفة بتشجيع السياسة التجارية للبنك، كما ان لديها هيكل استغلال يمكنها من القيام بعدة أنشطة خاصة تلك المخولة لها و ذلك في اطار معالجة و متابعة العمليات البنكية، كما ان الوكالة تقيم علاقات وظيفية مع المديريات المركزية و كذا مديريات شبكة الاستغلال في البنك، و فيما يخص القروض فإنها تأخذ القرارات التي هي في صالحها .

تعتمد الوكالة بغرض تحقيق الأهداف المسطرة لتنفيذ نشاطها على الهيئات التالية:

النشاط التجاري: حيث تتمثل الوظيفة التجارية بشكل عام في البحث المستمر في تطوير الوكالة و ذلك من خلال المجهودات المبذولة من قبل الإدارة و المتجسدة في المهام التالية:

وضع مخطط تنفيذي يتوافق مع السياسة التجارية للبنك

الحرص على التنقل المستمر للمعلومات داخل الوكالة

السهر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن

وضع تقارير لنتائج النشاطات

الفرع الثالث : أهداف البنك

من بين أهداف بنك الجزائر الخارجي هو ترقية الصادرات من المواد المصنعة لجميع نشاطات الاقتصاد الوطني بداية من الصناعات الغذائية و الميكانيكية الى الصناعات البترولية.

أصبح بنك الجزائر الخارجي مؤسسة وطنية عمومية اقتصادية في 1988 حيث أصبحت مختصة في تمويل التجارة الخارجية.²

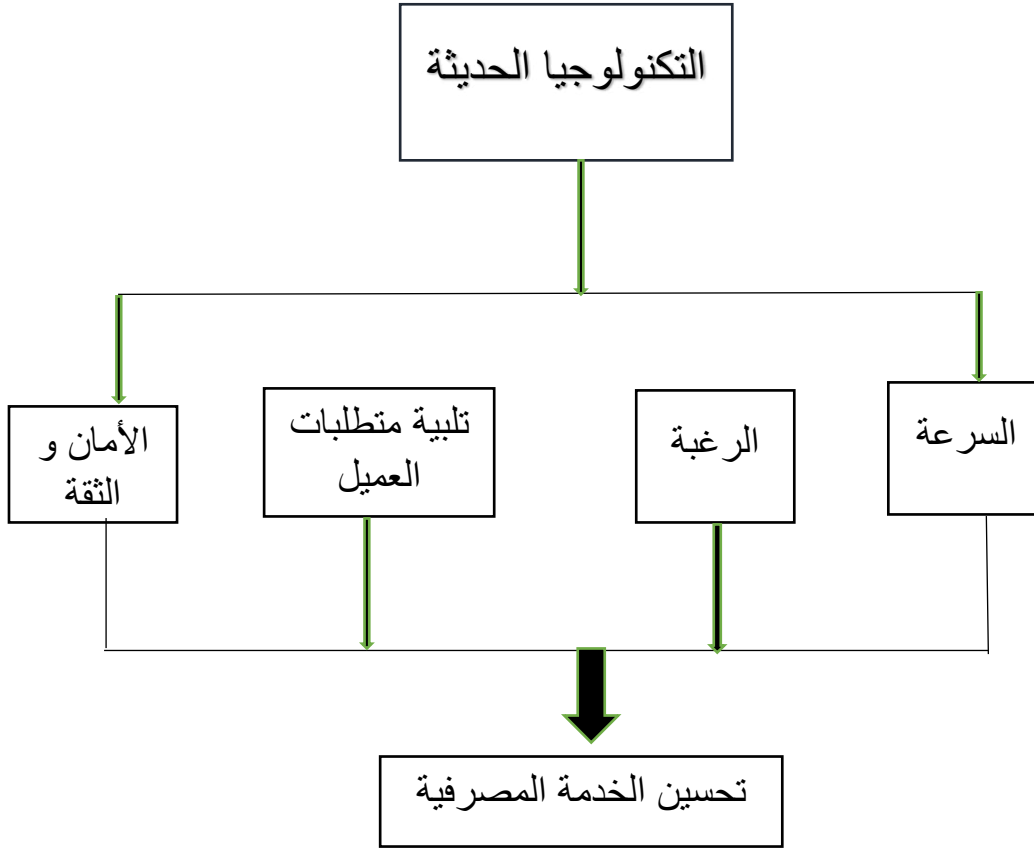
المطلب الثاني: أهداف عملية التغيير في البنك الجزائري

الفرع الأول: تحسين الخدمة المصرفية.

إن التغييرات التكنولوجية التي قامت بها وكالة مستغانم كانت تصب في مسعى البنك الى تحسين خدماتها المصرفية و ذلك باستخدام احدث تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

² تقرير من البنك الجزائري الجزائري، وكالة مستغانم.

الشكل رقم (1-III) تحسين الخدمة المصرفية باعتماد التكنولوجيا الحديثة في بنك الجزائر الخارجي.



المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الجانب النظري

كما ان التغيير التكنولوجي في البنك الجزائري يدخل ضمن مساعيها نحو التوجه الى النشاط المصرفي عن بعد و خاصة الالكتروني منه، كذا ان التكنولوجيا ساعدت البنك في تحقيق العديد من الخصائص التي تعتبر متطلبات البنك لتحقيقه الكفاءة التشغيلية و هي:

1 عنصر الاستمرارية: وتظهر هذه الخاصية من خلال تمكن القنوات المصرفية عن بعد من تحرير العميل من القيود المكان و الزمان و إمكانية تحقيق العمل الدائم 24/24 ساعة و 7/7 يوم.

2 السرعة في أداء الخدمة: إن رغبة المتعاملين في الحصول على الخدمات المصرفية بدون وجود لقيود الزمان و المكان تعتبر أحد أهم الميزات التي تفوق مصرف على آخر، لذا نلاحظ تبني النشاط المصرفي عن بعد أصبح حتمية لا بد منها نتيجة لتوفير عامل السرعة و الدقة في الحصول على الخدمة و حتى تبقى المصارف

محافظة على هذه الميزة يجب العمل المستمر على تطوير مختلف الوسائل والأجهزة والأنظمة المستعملة في ذلك بهدف القضاء على طوابير الانتظار والتنقل للحصول على الخدمة.

3 التكلفة: أساس هذا العنصر هو عرض خدمات مصرفية تقل عن أسعار المنافسين، وهذا يساعد على زيادة الحصة السوقية للمصرف، ولقد ساهمت التكنولوجيا في تقليص المصاريف الغير ضرورية في توفير الخدمة و خير مثال على ذلك هو تقليص حجم التعامل بالأوراق، وكذا مصاريف تحويل الأموال من حساب إلى آخر خاصة في حالة العمليات التي تتم في أكثر من مصرف.

4 الاستغلال الجيد للموارد: تساهم التكنولوجيا في تحقيق الاتصال الجيد للموارد من خلال توفيرها لوسائل وأدوات جمع المعلومات ومعالجتها للحصول على القرارات الرشيدة في توظيف الأموال³

الفرع الثاني: عملية التغيير كمطلب لتحقيق الكفاءة التشغيلية في البنك.

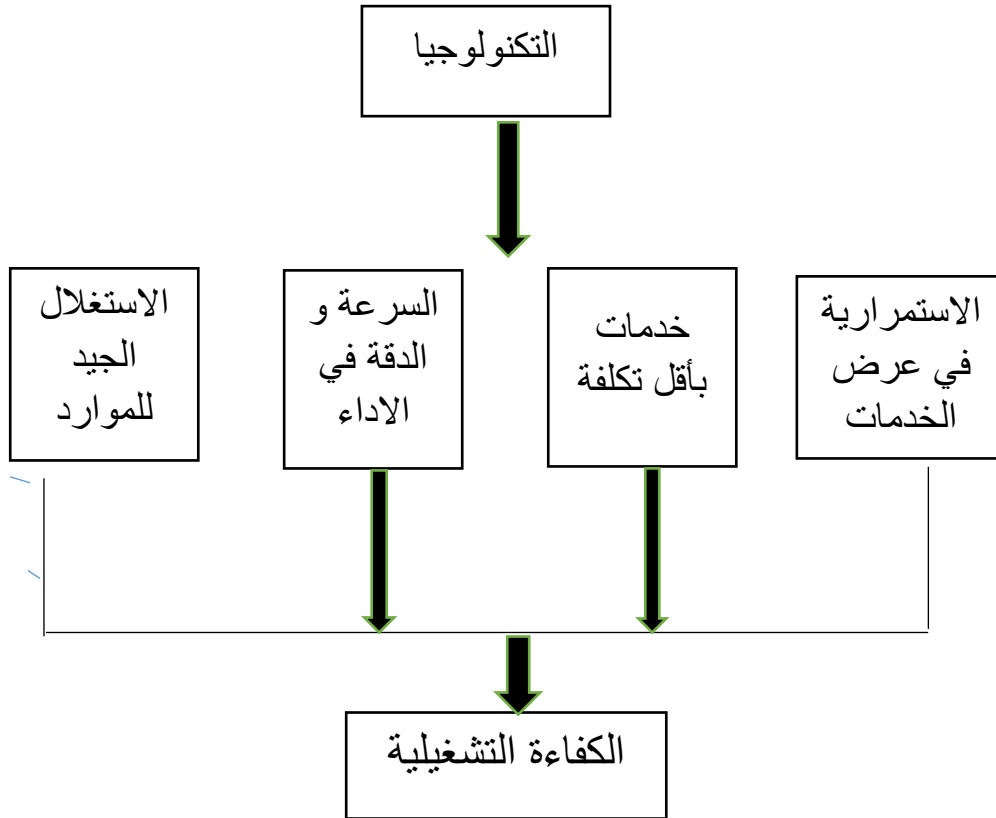
ان بنك الجزائر الخارجي يسعى لتحقيق الكفاءة التشغيلية، باعتبارها أحد أهم أهدافه الرئيسية، لذلك فهو يقوم بتغييرات عديدة و مستمرة لبلوغ هذا الهدف، و من بين هذه التغييرات هي تغيير البرامج في المجال المحاسبي و التقني، ان سنة 2007

يستخدم برنامج و هو عبارة عن برنامج لتخزين المعلومات و كذا القيام بالخدمات المصرفية، و مع تطور هذا البرنامج و ظهور الذي هو أسرع من الأول و ذو مساحة أكبر قام البنك باستحداث برامج التشغيل لديها و قامت بتدريب العاملين لديها على العمل بهذا البرنامج الجديد. ثم في سنة 2016 ظهر DELTA V8 v12 أيضا فقامت أيضا باقتنائه و العمل به.

. و من هنا نلاحظ أن البنك مهتم بتطوير ذاته من خلال متابعة كل ما هو جديد في مجال البرامج و التقنيات و هذا من أجل استمراره في عرض الخدمات على الزبائن بأقل تكلفة و كذا القيام بالعمليات و تقديم الخدمات للعميل بسرعة و دقة في الأداء.

³ فالح عبد القادر الحوري، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص 40.

الشكل رقم (2-III) دور التكنولوجيا في تحسين للكفاءة التشغيلية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب النظري.

الفرع الثالث : تحسين جودة الخدمة المصرفية.

تعد الجودة من أحد الأولويات التي تعطيها البنوك الأولوية لما لها من آثار و نتائج إيجابية، تتبنا البنوك الجودة كمدخل اداري و منهج علمي في ضل المنافسة الشديد المحتمة بينها. حيث أن جودة الخدمات المصرفية لها معايير تختلف عن معايير غيرها من الخدمات و تكمن هذه المعايير في:

1 الاعتمادية: تعني قدرة المصرف على انجاز و أداء الخدمة المصرفية المقدمة بأفضل شكل و بأقل الأخطاء الممكنة.

2 الاستجابة: و تعني مدى استجابة العاملين على تقديم الخدمة بالشكل الذي يحقق رغبات الزبائن و التفاعل بسرعة مع المشاكل المتوقعة و حلها بصورة جيدة.

3 سهولة الوصول و الحصول على الخدمة: يقصد بها إمكانية الحصول على الخدمة من قبل الزبون بسهولة و يسر في الزمان و المكان المناسبين.

4 الجدارة و الاهلية: تعني مدى امتلاك العاملين في المصارف للمهارات و المعارف اللازمة في تقديم الخدمات المصرفية.

5 الاتصالات: يقصد بها مدى توفر الاتصالات المناسبة و استخدام الطريقة أو اللغة التي يفهمها الزبون و إمكانية اجادة الاستماع من قبل مقدم الخدمة.

6 المصدقية: تعني الأمانة و الصدق و الثقة المتبادلة في أداء الخدمة و القدرة على تقديم الخدمة بصدق و عناية فائقة دون الحاق الضرر بالزبائن .

7 المجاملة: تعني مدى توفر الشفافية لدى العاملين في التعامل مع الزبائن و احترامهم و تقديرهم و قدرة كقدم الخدمة على استلهم ثقة الزبائن بالخدمات المصرفية.

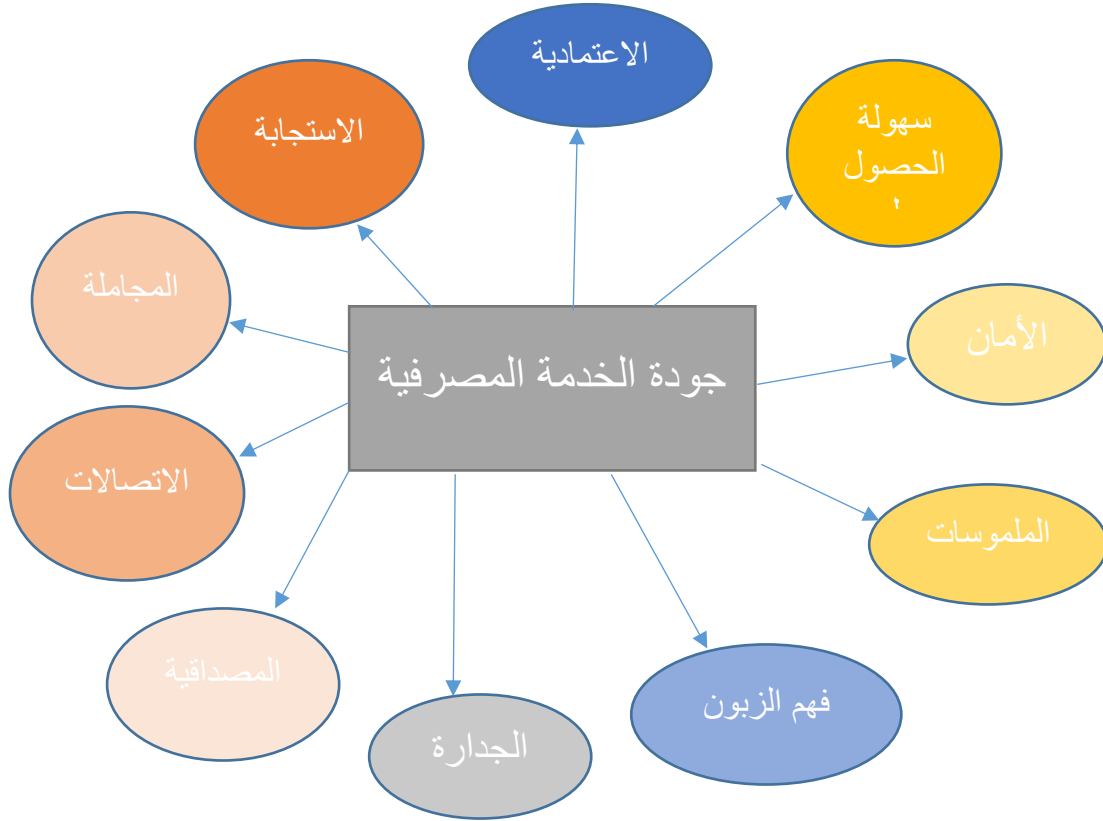
8 معرفة و فهم الزبون: يقصد بها إمكانية الحصول على الخدمة و الذي يتطلب المزيد من الجهد لفهم حاجات و رغبات الزبائن، و ذلك من خلال الاتصال المباشر معهم و التعرف على الخدمة المطلوبة.

9 الأمان: تعني مدى توفر أجهزة السلامة و الأمان و الإجراءات المرتبطة بها حفاظا على ممتلكات الزبائن.

10 الملموسات: و تشمل التسهيلات المادية ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة المصرفية كافة (المعدات، الأشخاص، وسائل الاتصالات)⁴.

⁴ رعد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية، 2008، ص 38.

الشكل رقم (III-3): معايير جودة الخدمة المصرفية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجانب النظري.

المطلب الثالث: دوافع التغيير في عمل البنك.

إن البنك بحكم أنه يعمل ضمن بيئة مفتوحة فهو يؤثر ويتأثر بها و لهذا فهو ملزم بالتغيير المستمر بناء على ما تفرضه الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة.

الفرع الأول: العوامل الخارجية الدافعة للتغيير.

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تدفع البنك لتبني عملية التغيير و تتمثل في:

1 المتغيرات السياسية والاقتصادية :

نقصد بها التوجهات السياسية و الحكومية.

التوجهات المالية و النقدية .

التغيير في القوانين كقانون الاستيراد و التصدير.

تغيير قانون الضرائب.

تغير معدلات التضخم

تغير معدلات أسعار الفائدة

مستويات الأجور

أسعار مستلزمات الانتاج

تغيرات طلب العملاء

و بنك الجزائر الخارجي كغيره من البنوك يتأثر بكل هذ العوامل فمثلا هذه السنة (2017) و بحكم أن الدولة الجزائرية تعاني من أزمة مالية تتمثل في نقص الموارد المالية لديها فقد قامت بإجراءات لزيادة مواردها المالية فقامت بإصدار قانون تمنع فيه البنك من منح قروض للأفراد أو المؤسسات من أجل استيراد الآلات ذات أربعة عجلات مثل السيارات النفعية و كذا سيارات الإسعاف، الجرارات ، آلات الحفر و آلات المستعملة في البناء إن كانت من نوع أربعة عجلات على اختلاف أنواعها.

و هذا أثر على مردودية البنك كَوْن العملاء قد انخفضت معاملاتهم مع البنك.

2 المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية:

التغيير في هيكل السكان الذين يمثلون الطلب على المنتجات و خدمات البنك و كذا عرض العمالة في الطبقات الاجتماعية و معدلات التعليم.

البنك يعتمد في عمليات التغيير التي يقوم بها على معدلات التعليم ومدى وعي السكان و تطلعهم على أحدث المستجدات في الخدمات المصرفية و خير مثال على ذلك هي الخدمات الالكترونية عن بعد التي أفرزتها التطورات التكنولوجية التي استوجبت معرفة و اتقان استعمال الحواسيب و كذا الهواتف الذكية للاستفادة من خدمات هذا البنك عن بعد دون شرط الانتقال الى مكان تواجد البنك.

3 المتغيرات التكنولوجية: عادة ما يترتب على التكنولوجيا الحديثة منتجات و خدمات جديدة قد تؤثر سلبا على المنتجات و الخدمات القديمة القائمة ، و تعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من أحدث مفرزات التطور العلمي و التكنولوجي، كما تطورت الوسائل الالكترونية لنقل الصور و البيانات كالبريد الالكتروني، الفاكس، الانترنت، الشبكات، و تطور استخدام الحاسب الآلي.....الخ.

خاصة و نحن نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة و ما قامت به ثورة المعلومات و الاتصالات في جعل دور المعرفة يتنامى و يعكس اثرا على نجاح البنوك و تطورها، كما ان المعرفة ساهمت في تحول البنوك الى اقتصاد المعرفة و كان لها دور مهم في التغيير الجذري الذي عرفته البنوك لجعلها تتكيف مع التغيير السريع الذي عرفته بيئته.

4 المحيط التنافسي: يتكون من

المنافسين

العملاء.

الفرع الثاني: العوامل الداخلية.

تغير الآلات و المنتجات

تغير خطوط الإنتاج

تغير هيكل العمالة و علاقات العمل

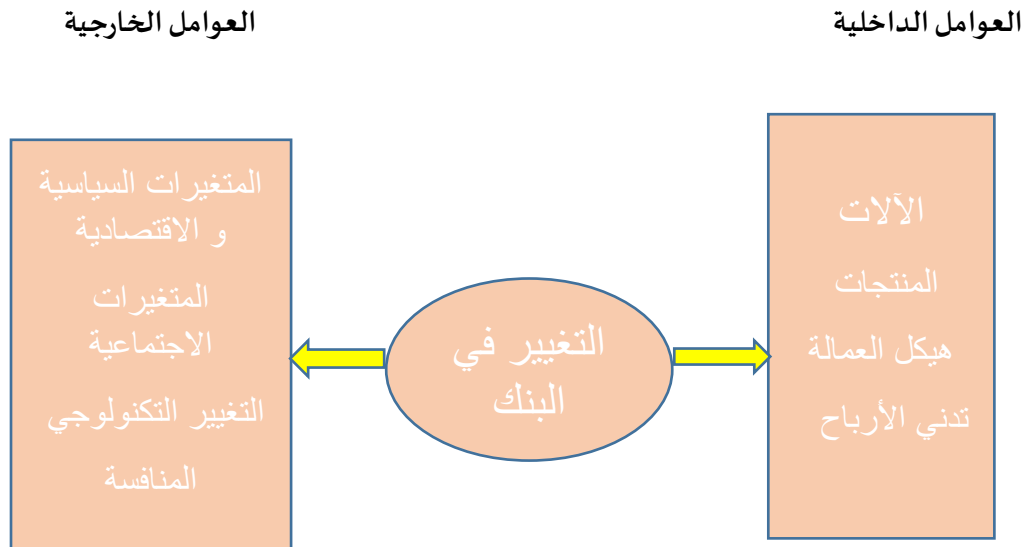
تغير الأساليب و الإجراءات المتبعة في العمل

تغيير الوظائف الأساسية

علاقات السلطة في البنك

تدني الأرباح

الشكل رقم (III-4) يبين العوامل الداخلية و الخارجية التي تدفع البنك لتبني التغيير.



المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الجانب النظري

الفرع الثالث: كسب ولاء الزبون.

إن أول اهتمامات البنك الجزائري الخارجي هو كسب ولاء الزبون من أجل المحافظة على مكانته في السوق و زيادة موارده و تعظيم أرباحه، و ترتبط درجة ولاء الزبون أو العميل ارتباطا كبيرا برضاه، و قبل التعرف على العوامل المساعدة على تحقيق ذلك يجب التعرف أولا على الفئات المختلفة للمتعاملين، و يمكن التمييز بين أربعة فئات و هي:

1 الفئة الأولى الفئة الوفية:

تضم هذه الفئة العملاء المضمونين الذين يتميزون برضاهم و ولائهم العالي للبنك.

2 الفئة الثانية الفئة الغيروفية :

حيث تتميز بالرضا العالي و الولاء المنخفض، يلاحظ لديها السهولة في تغيير البنك بمجرد معرفتها أن هناك بنك آخر يعرض خدمات أفضل من خدمات البنك الذي يتعاملون معه.

3 الفئة الثالثة فئة الرهائن:

و هي فئة تتميز بالولاء العالي للبنك و بنسبة الرضا المنخفضة

4 الفئة الرابعة فئة المدمرين:

تتصف هذه الفئة بأن نسبة رضاهم منخفضة و ولائها منخفض، حيث انه على البنك الحذر من هذه الفئة لأنها قد تدمر البنك بكثرة نشاطها.

من خلال ما سبق نلاحظ تنوع الفئات المتعاملة مع البنك، و بالتالي فمحافظة البنك عليها ليس بالأمر اليسير، و إنما يتطلب العمل و البحث المستمر في طرق تقديم الخدمة المصرفية لتحقيق رضا أعلى للمتعاملين و من ثم زيادة الحصة السوقية، و لا يمكن للبنك تحقيق ذلك الا اذا ادرك التحديات النتيجة عن التطور المستمر في بيئته العملية، و من أبرز هذه التغيرات هي التغيرات التكنولوجية بحكم أنها أكثر المتغيرات سرعة، لذا كلما قام البنك بدمج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في نشاطه اليومي المتعلق بتقديم الخدمات البنكية بهدف تحقيق خاصية السرعة و كذا التكلفة المناسبة و العائد المناسب، و كذا المعاملة الجيدة و السرية و التطوير الدائم لتحقيق العرض الجديد و المتنوع من الخدمات للعميل و من ثم رضاه و الوصول الى ولائه⁵.

المبحث الثاني: تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري من خلال التغيير.

يقوم البنك الخارجي الجزائري بعدة متغيرات لمواكبة التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم و من أهمها التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي.

المطلب الأول: التغيير التكنولوجي في البنك.

الفرع الأول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تغيير هيكل البنك.

تعمل البنوك باستمرار على وضع هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة، و هذا قد يساهم في تشجيع الافراد على الابتكار و التجديد، و لا يمكن تحقيق ذلك الا عندما تدرك البنوك أهمية الانفتاح على البيئة الخارجية، و كذا التعرف على مختلف نقائص و سلبيات الهيكل الحالي و العمل المستمر على ادماج الأنظمة و المعدات

⁵عمر خضير الكبيسي، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط 1، الأردن، دار اليازوري العلمية، 2012، ص 10-15.

المتخصصة لكل قسم، بالإضافة الى تكييف مختلف الأقسام مع الوضع الحالي بهدف الوصول الى هيكل يناسب التغيرات التي تحدث باستمرار في السوق .

ساهم دمج البنوك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بنك الجزائر الخارجي في تغيير الهيكل التنظيمي له بصورة واسعة، إذ أنه ساعده على تغيير الأساليب التي يتبعها في رفع التقارير، كما وفرت له إمكانيات جديدة لمساعدة المديرين على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، و سهلت من الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء التنظيمي في أي مستوى اداري وفي أي لحظة، حيث أنها تستخدم حاليا نظم التخطيط لموارد المشاريع و الذي يعتبر أحد الأنظمة التي تحقق الاندماج والتكامل بين جميع الأنشطة اللازمة لممارسة الاعمال من تخطيط، تمويل وغيرها، و من ثم يمكن تحقيق درجة أعلى من التنسيق بين هذه الأنشطة من خلال المشاركة في المعلومات باستخدام شبكات الربط المعلوماتية.

وكذا مكن دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنك من إعادة تصميم و تحويل الهيكل التنظيمي للبنك، و من أبرز آثاره توسع البنك نحو الخارج من خلال ما يسمى التنظيم الافتراضي و الذي يعرف ما على أنه كيان مشكل من عناصر متباعدة جغرافيا تتقاسم نفس العمل و تتصل فيما بينها الكترونيا بصفة استثنائية و لا توجد بينها اية روابط مادية.

و يعتبر التنظيم الافتراضي كمسعى استراتيجي للبنك من أجل عقلنة النشاط و التحكم في اضطرابات السوق و تقليص من التكاليف و التركيز على النشاط الذي يشكل قيمة مضافة.

إن هذا المسعى يفرض على البنك التخلي على النشاطات غير الأساسية و الاحتفاظ فقط بالنشاطات الأساسية التي تمتلك فيها ميزة تنافسية، أما الوظائف الأخرى و خاصة تلك الداعمة فتقوم بعرضها من خلال المقابلة الباطنية. و من ثن فان التنظيم الافتراضي لم يتوقف عن توفير الخدمة البنكية للمتعاملين عن بعد فقط، و لكنه وضع مجمل التنظيم على الخط.

أما على المستوى الداخلي للبنك فقد أضاف أقسام جديدة لم تكن موجودة من قبل كقسم خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، و كذا قسم خاص بالصيانة لتقنيات الالكترونية الحديثة، قسم خاص بالتسويق الالكتروني، و إضافة الى ذلك فقد تم بفضل هذه التكنولوجيات تخفيض في عدد المستويات التنظيمية. عدد المستويات التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي و هذه التطبيقات أدت الى توسيع نطاق الاشراف و الى السماح للمديرين في المستويات العليا من الاشراف و الرقابة على عدد أكثر من العاملين المنتشرين في مواقع جغرافية متباعدة، كما ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الى تقليص عدد العمال في العديد من الأقسام نتيجة لإخراجه لعدد من العمليات البنكية خارج الوكالة.

من خلال اعتماده على القنوات البنكية الحديثة كالهاتف النقال و الانترنت وغيرها⁶.

الفرع الثاني: المساهمة في توفير عنصر الاتصال في البنك.

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير نظام فعال في الاتصال داخل البنك، إذ أنه ساهم بصورة جيدة في نقل المعلومات بين مختلف الأقسام، بيم البنك و باقي الفروع، و بين البنك و البنوك الأخرى و كذا بينه و بين المتعاملين معه.

⁶ أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 93.

تعتبر وسائل الاتصال الحديثة و خاصة الشبكات بكل أنواعها الداخلية و الخارجية (الانترنت، الانترنت، الاكسترانت) أفضل وسيلة لتدعيم كل استراتيجيات الاتصال في البنك و ذلك من خلال توفيرها لعامل السرعة و تقليص للوقت و تسهيل عملية الاتصال.

الفرع الثالث: مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التعرف على حاجات العملاء.

يعتبر العميل منبع التغييرات التي تحدث في البنوك، و ذلك نتيجة لعملها المستمر على تحديد احتياجاته من خلال الوصول الى توقعاته و معرفة مدركاته، و يتم ذلك من خلال استخدام أساليب خاصة كالدراسات الاستكشافية و الميدانية التي تعتمد في جمع المعلومات الخاصة بالعميل، و يتم التعامل مع هذه الأخيرة بأنظمة أتاحتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، فهي بذلك وفرت السهولة و السرعة في جمع البيانات، تبويبها، معالجتها، الاحتفاظ بها و استرجاعها وقت الحاجة لها، و هذا كله يهدف للوصول الى نتائج فعالة في التعرف على رغبات و حاجات المتعاملين التي لوحظ انها تتميز بالتغير و التطور من فترة الى فترة أخرى من فئة عملاء الى أخرى و من عميل الى آخر.⁷

المطلب الثاني: متطلبات نجاح التغيير في البنك.

الفرع الأول: تدريب و تطوير العاملين.

يقوم البنك الخارجي في وكالة مستغانم بتدريب العاملين لديه مرتين سنويا و هذا التدريب يكون خارج المؤسسة، و تختلف برامج التدريب من حين الى آخر حسب نوع التدريب.

ان الهدف من هذه العملية خاصة في مجال التكنولوجيا لمواكبة التغيير اليومي و السريع لها، و المعروف انه من يمتلك التكنولوجيا يمتلك مفتاح هذا العصر، و كلما قامت الوكالة بمثل هذه التدريبات كلما زادت مكاسبها و تحسنت كفاءة موظفيها و اكتساب الخبرة اللازمة و المعرفة الجيدة بما يدور من حولهم كي يجعلهم يحدون من الأخطار الخارجية التي ترصد البنك.

كما ان التغيير الوظيفي و إعادة توزيع الموارد و المهام أو التغييرات في الهيكل و التغييرات السلوكية ترتكز على برامج التدريب و التنمية الإدارية و تسعى دائما من هذه الوكالة الى تحسين التفاعل بين الانسان و الآلة و المقصود بها هنا التركيز على التكنولوجيا حيث أنها ترتكز على تطوير أساليب الحفظ و الاسترجاع و اعتماد اجراء أفضل لاتخاذ القرارات و الاعتماد على شبكات الاتصال.

من خلال دراستنا لهذه الوكالة و طريقة تدريبها لعمالها وجدنا لأنها تقوم بتدريب الحساسية أي لأنها تدرب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الافراد و الجماعات التي يتعاملون معها و كذا اكتساب العاملين مهارة التريص بالذات و الوعي لما يحدث من حولهم.

و التأهب و الحساسية لمشاعر و سلوك الآخرين و يعتمد هذا المدخل أساسا على افتراض أساسي و هو ان باكتساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة و حساسيتهم لمشاعر الآخرين و لمشاكلهم و لمشاكل العمل فان هذا سيمكن من تطوير العمل بشكل أفضل أي ان التطوير التنظيمي يعتمد على حد كبير على تطوير و تنمية العلاقات و المهارات الشخصية للعاملين.

و لقياس مدى نجاح التغيير يتم النظر الى بعض المعايير:

⁷ حسن مظفر الرزو، مقومات الاقتصاد الرقمي و مدخل الى اقتصاديات الانترنت، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، 2006، ص 291.

رضا العاملين المتأثرين بالتغيير.

سرعة التغيير.

النتائج المباشرة و قصيرة المدى.

النتائج طويلة المدى.

مقاومة التغيير.

الإلتزام بالتغيير

التجديد و الابداع المستمر في تقديم الخدمات.

و عندما نأخذ كل هذه المعايير و نقيسها بالنتائج التي تحصلنا عليها من الوكالة محل الدراسة نجد أن التغيير فيها ناجح بنسبة كبيرة كوّن أن العاملين فيها راضين بالتغيير الذي تقوم به الإدارة و لم يقوموا يوما بالمعارضة أو الاضراب أ، أي شكل من أشكال المقاومة.

كما أن النتائج التي تحصلت عليها الوكالة كانت مباشرة و سريعة حيث أنها كلما قامت بتدريب و لتطوير العاملين زادت مكاسمها و قللت من الأخطار التي قد يوجهها أي بنك بسبب عدم كفاءة عامليه.

أما بالنسبة للإبداع و التجديد فهذا ليس من أولوياتها عند قيامها بعملية التغيير لأن أعمالها و أهدافها مقيدة بمنح القروض و القيام بمختلف العمليات البنكية مع المؤسسات و الأفراد و هدفها هو تحقيق الربح لأن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة رافعة إدارية للتغيير و مكسبا مهما لها.

تكمن أهمية التدريب في تقليص الفجوة بين الواقع و المأمول و بالتالي فإنه يساهم في إحداث عملية تغيير ناجحة⁸.

الفرع الثاني: التطوير المستمر للإدارة.

يقوم المسؤولون لإداريين بالتغيير المستمر في طرق التنظيم و التخطيط الاستراتيجي للبنك على أن تحقق هذه الأخيرة التطور المستمر للخدمة و كذا توفير الأمان و تحقيق فناعة المتعاملين بالخدمة المعروضة و يهدف ذلك عملت البنوك على حذف بعض الأقسام و إضافة أقسام أخرى، كما عملت على تغيير المهام و إعادة تقسيمها للتأقلم مع الوضع الجديد الناتج عن عملية التغيير، يقوم بنك الجزائر الخارجي و بتحديد وكالة مستغانم محل الدراسة بتغيير مراكز عمل الموظفين لديها بشكل منظم بالنسبة للمهام الدنيا على مستوى الوكالة، أما بالنسبة للمدراء فتقوم بتغيير مكان عملهم في كل سنتين.

هذا بالنسبة للموظفين أما بالنسبة للخدمات فقامت بعملية تغيير في التكنولوجيا و دمجت الى عملها النشاط المصرفي عن بعد، ما نتج عنه توفير الخدمة من أجل توفير الخدمة 24/24 ساعة و 7/7 يوم بغرض تحقيق رضا المتعاملين⁹.

الفرع الثالث: عائد البنك من عملية التغيير.

حتى يتمكن البنك من الحكم على كفاءة استخدام الأموال داخليا بالإضافة إعداد الخطط المالية للفترات القادمة، فهو يحتاج الى تقييم الموقف المالي خلال الفترات السابقة، و كذا مقارنة ما هو مستهدف بالإنجاز الفعلي.

⁸ عبد المعطي عساف، تدريب و تمكين الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 60.

⁹ ناظم محمد الشمري، الصيرفة الالكترونية، ط 1، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 195.

عادة يفضل مقارنة المؤشرات المالية الفعلية بمؤشرات فترات سابقة و المؤشرات النمطية للبنوك العاملة في نفس السوق المالي و التي لها نفس خصائص البنك محل التقييم. يعتبر التحليل المالي للقوائم المالية أو الحسابات الختامية للبنك أحد أدوات التحليل التقليدية التي يعتمد عليها معظم المؤسسات المالية في الجزائر، و ذلك لتحديد سلبيات و إيجابيات انجاز البنك عن فترة مالية ماضية، و ذلك كخطوة أولى نحو تخطيط أنشطة البنك المالية في المستقبل. و يهدف هذا الفرع أساسا الى لقاء الضوء على أهم المؤشرات و النسب المالية التي يستخدمها بنك الجزائر الخارجي للحكم على كفاءة الإنجاز المالي ، لان عمليات التغيير التي يقوم بها البنك على اختلاف أنواعها تهدف الى تعظيم العائد أو الأرباح المتوقعة أو صافي العائد على الأموال المستثمرة .

أولا : العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للبنك .

يبين الشكل رقم () ملخصا لأهم العوامل التي تؤثر على عائد البنك، و من تم قد تؤدي الى زيادة الربحية أو تخفيضها.

و يلاحظ أن البنك يواجه مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي مثل:

- 1 التغيير التكنولوجي المتوقع للخدمات التي يقدمها البنك مثل (نظام الصيرفة الآلية و بطاقات الائتمان).
 - 2 منافسة المؤسسات المالية الأخرى العاملة في السوق المالي.
 - 3 القوانين و القواعد و الإجراءات التي تطبق على الجهاز المصرفي.
- السياسات المالية و الاقتصادية للدولة

و يصعب على إدارة البنك التحكم في هذه العوامل الخارجية، إن أقصى ما يستطيع البنك هو توقع الأحداث المستقبلية لهذه المتغيرات الخارجية و محاولة إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لسلوك البنك المتوقع (خاصة تركيبة محفظة الاستثمار) الأصول و الخصوم و ذلك لمواجهة التطورات المتوقعة في هذه الظروف الفجائية.

ثانيا : العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء المالي للبنك.

يواجه البنك مجموعة من العوامل الداخلية التي يمكن لإدارة البنك أن تتحكم فيها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد المتوقع و تقليل التكاليف و المصروفات و فيما يلي حصر مبسط لأهم هذه العوامل:

1 كفاءة استخدام الأموال:

_ إنتاجية العمالة و الموارد المتاحة

_ إنتاجية الأصول .

_ كفاءة الخدمات و التكنولوجية.

_ نمو حجم لبنك .

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لحالة بنك الجزائر الخارجي

2 الرقابة على المصروفات:

- _ تكلفة فوائد الودائع
- _ تكلفة مصادر الأموال غير الودائع
- _ تكلفة العمالة
- _ التكاليف الثابتة و المصروفات

3 موقف السيولة:

- _ هيكلية محفظة الأصول
- _ هيكلية محفظة الخصوم و الودائع

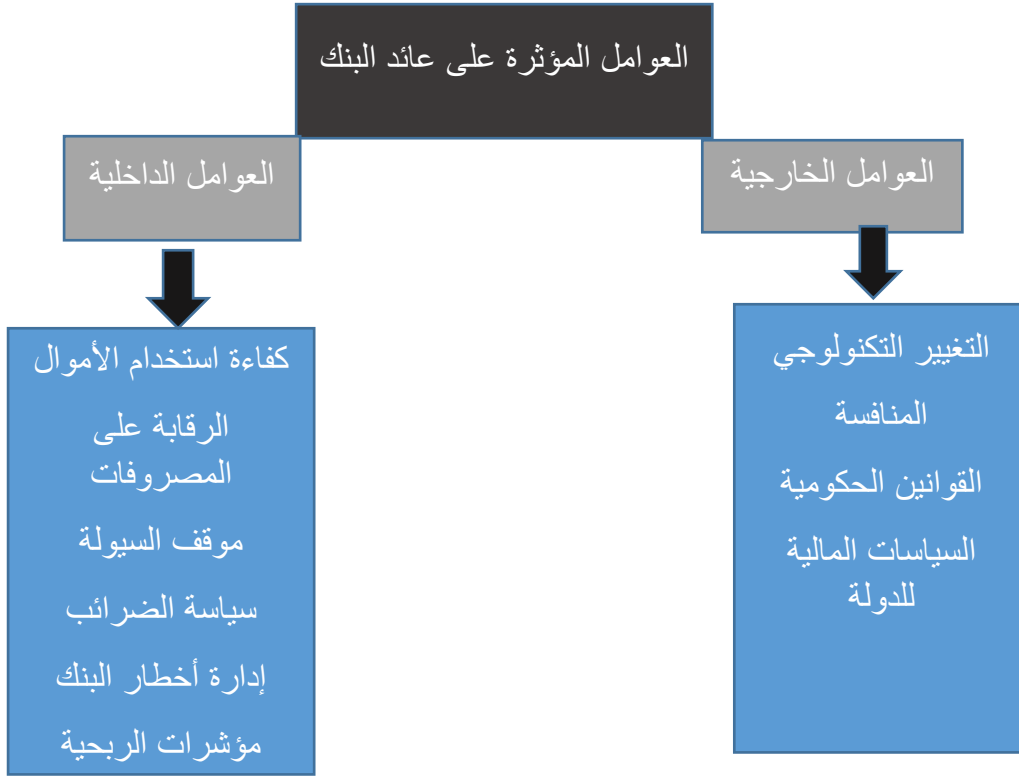
4 سياسة الضرائب:

- _ توقيت الأرباح و الخسائر
- _ الاستثمارات المعفاة من الضرائب
- _ اهتلاك الأصول الثابتة.

5 إدارة الخطر:

- _ استخدام الرافعة المالية
- _ جودة هيكل الأصول
- _ إدارة الخسائر المتوقعة على القروض و الأصول.

الشكل رقم (5-III) العوامل التي تؤثر على عائد البنك



المصدر: من اعداد الطالبة بمساعدة الجانب النظري.

المطلب الثالث: آثار عمليات التغيير في البنك على الاقتصاد الجزائري.

الفرع الأول: التغيير في البنك الخارجي الجزائري في سنة 2017.

قرر البنك الجزائري الخارجي خلال هذه السنة (2017) أن يجري تغييرات تكنولوجية هامة من خلال اعتماده النقود الالكترونية .

أولاً: تعريف النقود الالكترونية .

تعرف على أنها القيمة النقدية لعملة تصدر بشكل الكتروني من قبل القطاع العام او الخاص، ويتم تخزينها في جهاز الالكتروني ، و يمكن اعتبار هذه النقود أحد أشكال الأدوات المالية الرقمية التي مهمتها انجاز بعض أو كافة وظائف النقد.

إن النقود الالكترونية هي نقود غير ملموسة لها خصائص النقود التقليدية، و تختلف عنها في طريقة الدفع، لاعتمادها على رموز و أرقام يحدد من خلالها التوقيع الرقمي الالكتروني الذي يمكن حاملها من انجاز مختلف الوظائف .

إن النقود التي سيعتمدها بنك الجزائر الخارجي سنة 2017 هي نقود الكترونية عن طريق الشبكة .

وتعرف هذه النقود على أنها أنظمة قابلة للمسائلة و هي نقود رقمية يتم في البداية سحبها من البنك و تخزينها في أداة معدنية داخلية توضع في جهاز حاسب شخصي و بالضغط على زر الدخول الخاصة هذا الجهاز ترسل النقود الرقمية عبر الانترنت الى المستفيد و هذا في ضل مجموعة من الإجراءات التي تضمن الأمان و السرية التامة لهذا التعامل تتضمن أغلب الأنظمة الموجودة حاليا والتي تستخدم هذا الأسلوب لاتصال الطرفين المتعاقدين الكترونيا بالمصدر للتأكد من سلامة النقود المتداولة، و هذا ما يقلص احتمالات الغش و التزييف.

ثانيا: خصائص هذه النقود.

_ بسيطة وسهلة الاستخدام مقارنة بالوسائل الأخرى
 _ متكاملة مع الأنظمة الأخرى للمؤسسات كالمحاسبة، الجرد...الخ
 _ تحتفظ بالقيمة كمعلومات رقمية مستقلة عن أي حساب مصرفي
 _ تسمح بالتحويل عن بعد عبر الشبكات العامة كالانترنت ، شبكات الاتصال اللاسلكية الى أي نوع آخر من الأموال.

_ التعاملات بها متاحة في كافة الأوقات و الظروف، اذ أنها تتناسب مع طبيعة الانترنت و ما يقتضيه من استمرار المبادلات بالرغم من اختلاف التوقيت من بلد الى آخر.

_ فعالة من حيث تكلفة المعاملات، فهي أرخص بكثير من استخدام الأنظمة المصرفية التقليدية.¹⁰

ثالثا: أسباب الاستخدام الضيق للنقود الالكترونية في الجزائر.

يرجع الاستخدام الضيق للنقود الالكترونية في الجزائر الى العديد من العوامل.

1 ارتفاع تكلفة استخدامها: لأنها لازالت جديدة و ستنخفض مع مرور الوقت.

2 مدى تقدم الصناعة المصرفية و المالية: لا تساعد البنية التحتية الضعيفة على انتشار النقود الالكترونية، فتحسن الصناعة المالية و توفير الخبرات و التكنولوجيا المتطورة يعكس إيجابيا على تداولها .

إن العناصر التي يجب توفرها لنجاح استخدامها في الجزائر هي:

أ انتشار شبكة الانترنت: عرفت شبكة الانترنت تطورا هائلا خلال فترة قصيرة من الزمن مما جعلها تعتبر عامل مساهم و دافع في نفس الوقت لتطوير عدد كبير من أدوات الدفع و خاصة الالكترونية.

ب نمو التجارة الالكترونية: إن تطور التجارة الالكترونية تدعم و تساعد بالدرجة الأولى تطوير أدوات الدفع التي تتماشى و نمطها، و من ثم فالتوقع المتفائل بمستقبل التجارة الخارجية في الجزائر يقودنا تلقائيا الى الوصول لتطور و نمو في مجال أدوات الدفع و خاصة النقود الالكترونية منها التي تعتبر الأداة القائمة عليها هذه التجارة.

ج تدريب العاملين: تعتبر كفاءة و قدرة العمال في التحكم في أنظمة عمل النقود الالكترونية من بين العوامل الدافعة على توسيعها، لأنها تدعم استراتيجية الحد من المخاطر و المشاكل التي قد تنتج عن التعامل بها، لذا نجد أن البنك الجزائري الخارجي يوفر إمكانيات مالية ضخمة في تطوير الخبرة المصرفية و تدريب القائمين على إصدارها و على كيفية إدارة المخاطر الناتجة عن تداولها.

¹⁰ أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 93.

د الدعاية الكافية: يحتاج بنك الجزائر الخارجي عند محاولته استخدام النقود الالكترونية الى دعاية و اشهار لتسويقها مثلها مثل باقي المنتجات و الخدمات المصرفية، فحدثة وجودها في الجزائر و ضعف الدعاية لها من شأنه أن يعيق انتشارها خاصة في المرحلة الأولى للتعامل بها. ه قبولها كأداة دفع لدى المتعاملين و التجار: لا يتحقق قبول النقود الالكترونية كأداة دفع أساسية لمختلف المعاملات الا اذا عمل البنك على تخفيض المخاطر التي تنتج عنها و تقديم الخدمات الكافية للمتعاملين بها. و نظم الدفع السائدة: يرتبط حجم الطلب على النقود الالكترونية بنظم الدفع السائدة في كل بلد ففي الجزائر هناك شريحة كبيرة من من يفضلون استخدام النقود السائدة.¹¹

الفرع الثاني: دور البنوك في الاقتصاد الجزائري.

ينبغي أولاً التنويه الى اننا نسير نحو مناخ اقتصادي دولي يقوم على الحرية و المبادرة الفردية و المنافسة لتعزيز دور القطاع الخاص و افساح المجال لقوى السوق لتقوم بدورها في تخصيص الموارد و الانتقال بدور الدولة من دور المشارك الى دور المنظم لها كما تجدر الإشارة الى اننا نسير نحو المزيد من التحرر الاقتصادي و الانفتاح على العالم الخارجي بغية تعزيز الأنشطة الهادفة للتصدير الامر الذي يجعل من الكفاءة و الميزات النسبية عنوانا للمرحلة القادمة.

و في الوقت الذي يتراجع فيه دور البنوك في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة كنتيجة لتلك التغيرات الجارفة تستمر البنوك في لعب دورا أكثر عمقا و أهمية ضمن اقتصاديات الدول النامية فوجود نظام مصرفي يمكن الاعتماد عليه لا يزال مطلبا ملحا و حيويا بسبب أهمية الدور الذي يلعبه في مجالات الوساطة المالية و تحويل الاستحقاقات و تسوية المدفوعات و تخصيص الائتمان.

من المتعارف عليه ان دور النظام المصرفي في أي اقتصاد هو توفير ميكانيكية لتحويل مدخرات الجمهور الى استثمارات في الآلات و المعدات و الأبنية التحتية و البضائع و الخدمات، و تقدم هذه الميكانيكية الفرصة للاقتصاد القومي للنمو و بالتالي تحسين مستوى المعيشة للسكان الذي هو هدف الاسى لاية سياسة اقتصادية.

ولهذا اعتبرت الأنظمة المصرفية من أهم اختراعات المجتمعات الحديثة، و ذلك للدور الأساسي الذي تلعبه والمتمثل في دور الوساطة بين أملاك الفائض و العجز في الاقتصاد القومي و تسهيل عملية الدفع تخزين القيمة الشرائية للنقود على شكل أصول مختلفة و توفير الحماية من المخاطر من خلال أدوات متعددة.

تعتبر الأنظمة المصرفية من أهم اختراعات المجتمعات الحديثة و ذلك للدور الأساسي الذي تلعبه فمن خلال دورها الواسطي بين المودعين الذين يشكلون عرض الأموال في النظام المصرفي ميكانيكية هامة لجمع و حشد المدخرات الوطنية و تحويلها الى استثمارات في الآلات و المعدات و الأبنية و البضائع و الخدمات الى جانب عملها على جذب الاستثمارات الأجنبية و توجيهها لتمويل المشاريع الأكثر كفاءة و إنتاجية و ربحية و قد ساعد هذا الدور المهم على فصل قرار الادخار عن قرار الاستثمار على المستوى الجزئي.

الى جانب دور الوساطة هذا تقوم البنوك التجارية بدور آخر لا يقل أهمية عن الدور الأول، و هو دور تحويل الاستحقاق، حيث يتم تحويل ودائع العملاء قصيرة الاجل الى قروض طويلة الاجل، موفقة بذلك بين رغبات

¹¹ موسى خليل مشري، الجديد في الصيرفة الالكترونية، لبنان، منشورات حلب، 2012، ص 244.

المدخرين في حق سحب ودائعهم عند الحاجة اليها، و رغبات المقترضين فب ان يحصلوا على قروض تتزامن مواعيد ردها مع مواعيد تحقق العوائد من المشروع الممول.

كما تلعب البنوك دورا أكثر مسؤولية و أهمية في مجالات الإصلاح و التطور الاقتصادي، و يشمل ذلك التسعير الدقيق للمنتجات البنكية و التوسيع في منح القروض طويلة الاجل إضافة الى ذلك تقدم البنوك التجارية للاقتصاد القومي فوائد و خدمات عديدة في مجالات أخرى منها:

_ توفير خدمات الدفع للاقتصاد القومي من أجل تسهيل تبادل السلع و الخدمات.

_ توفير الائتمان للمحافظة على مستوى الانفاق الحكومي.

الفرع الثالث: تأثير عملية التغيير في البنك على الاقتصاد.

إن كافة التغييرات التي قام بها بنك الجزائر الخارجي كان لها تأثير على التنمية الاقتصادية في الجزائر كون البنك يسعى دائما من خلال قيامه بالتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي للبنك أو تغيير الموارد البشرية أو التغيير التكنولوجي الى الحصول على نتائج إيجابية متمثلة في تحقيق أرباح أكبر و تعظيم فوائدها و توسيع حصتها في السوق من خلال كسبها المزيد من العملاء الجدد.

فكان أول تغيير قامت به في ولاية مستغانم سنة 2009 عندما فصلت وكالة مستغانم الى وكالتين و ذلك لان الوكالة الأولى كانت متواجدة في وسط المدينة و كان العملاء غير راضين عنها لصغر حجمها و مكان تواجدها لانهم كانوا يواجهون صعوبات في ركن سياراتهم لكثرة الازدحام و عدم وجود مكان مخصص لهذا و كذا انزعاجهم و خصوصا التجار الكبار من دخولهم الى الوكالة و بحوزتهم مبالغ كبيرة خشية من مخاطر السطو و السرقة فقامت الوكالة ببناء فرع آخر و جهزته بأحدث التجهيزات الأمنية و وفرت للزوار أماكن لركن سياراتهم و سهولة الدخول و الخروج الى البنك.

عند الانتقال الى الفرع الثاني نقلت فقط حسابات التجار الكبار و المؤسسات الذي كان عددهم سنة 2009 116 حساب فقط، أما الحسابات الأخرى لأصحاب الدخول و الأشخاص الطبيعيين فقد تركتها في الفرع المتواجد في وسط المدينة.

كان هذا التغيير يهدف الى كسب ولاء الزبون من خلال العمل على إرضاءه و توفير كل وسائل الراحة لتزيد ثقته بالبنك و لقد حقق البنك من خلال هذه عملية التغيير نجاحا كبيرا انعكس على عدد العملاء لديه الذي أخذ يرتفع سنة بعد سنة، الذي انعكس أيضا على مردودية البنك التي ارتفعت بارتفاع عدد العملاء و عدد الودائع التي بحوزتها.

الجدول (1-3) تأثير عملية تغيير مكان الوكالة على عدد العملاء وبالتالي على عائد البنك.

السنوات	عدد العملاء	عائد البنك
2009	116	300.677.214
2010	285	380.511.228
2011	316	422.727.069
2012	336	484.897.945
2013	422	502.832.114
2014	545	533.042.005
2015	558	674.063.341
2016	579	669.352.404

المصدر: من إعداد الطلبة بمساعدة المعطيات التي قدمها البنك.

الشكل (6-III) يمثل ارتفاع العائد بسبب تزايد عدد العملاء بسبب التغيير في البنك



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات البنك.

كما أن زيادة عدد العملاء أثر على عائد البنك فكان في ارتفاع متزايد هو الآخر ولكنه انخفض مع نهاية سنة 2016 وذلك لان البنك يتأثر بسياسة الدولة الاقتصادية كأحد العوامل الخارجية التي تؤثر على عائد البنك و بحكم أن الجزائر تعاني من أزمة مالية و نقص في الموارد المالية فقد تأخرت من دفع الأموال لعملاء البنك الذين قاموا بمشاريع تنموية في مختلف القطاعات و هذا اثر على عائد البنك و على فوائدها. كما أن القوانين التي يسنها المشرع الجزائري يؤثر في عمل البنك، إن آخر قرار اقتصادي موجه للبنوك الصادر سنة 2017 هو منع البنوك من تقديم قروض للمستثمرين من أجل تقليل استيراد المركبات ذات أربع عجلات ضم هذا القرار السيارات النفعية و سيارات الإسعاف و كذا الجرارات و آلات الحفر و غيرها و هذا ما قلل من معاملات البنك لان الأشخاص لم يعودوا يقترضوا من البنك و هذا سيؤثر على مردودية البنك و على أرباحها على المدى الطويل ان لم تجد حلا ، فقام البنك بإجراء تغيير على المستوى التكنولوجي فقررت توسيع خدماتها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الانتقال الى تقديم خدمات متطورة للأفراد مثل القيام بعمليات التحويل من حساب الى آخر عن بعد دون الانتقال الى مقر البنك، لتوفير الوقت للأشخاص الذين يعملون في نفس الساعات التي يقدم فيها البنك خدماته فهذه خطوة من أجل تقييم البنك خدماته 24/24 ساعة و 7/7 يوم .

كما سيتمكن العملاء من الاطلاع على حساباتهم عبر الهواتف النقالة أو جهاز الحاسوب و لكن نجاح هذه العملية يتطلب وجود شبكة الانترنت قوية و أنظمة حماية من المخاطر الالكترونية. و كذا قيام البنك بحملة

دعاية كبيرة من أجل التسويق لهذه المنتجات الجديدة التي سيقدمها. وكذا عملية التغيير على مستوى الموارد البشرية و تدريبهم و تطوير كفاءاتهم في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتقليل من نسبة الأخطاء التي قد يقعون فيها و تسبب لهم خسائر مادية كبيرة.

من ملاحظتنا للشكل نلاحظ أن عملية التغيير أثرت بشكل إيجابي على عائد البنك من سنة 2010 الى 2015 و لكنه تراجع مع نهاية سنة 2016 و هذا بسبب ظروف الجزائر الاقتصادية فهي تعاني من أزمة مالية لهذا تأخرت عن دفع الأموال لأصحاب المشاريع الاستثمارية التي أنشأت سنة 2016 الذين هم بدورهم تأخروا عن دفع الفوائد لبنك الجزائر الخارجي الذي قام بإقراضهم.¹²

خلاصة.

¹² تقرير من البنك الخارجي الجزائري، وكالة مستغانم.

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل و الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بنك الجزائر الخارجي لاحظنا أن عملية التغيير في البنوك يجب أن تكون مدروسة جيدا كي يأتي هذا التغيير بالنتائج المرجوة منه. و أن هذه العملية تتأثر بالظروف البيئية التي يعمل فيها البنك أي الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و لاحظنا أن البنك يؤثر و يتأثر بالاقتصاد السائد في البلد فهو من يمول المشاريع الاستثمارية التي يزدهر بها الاقتصاد، كما ان القوانين المتعلقة بالاقتصاد التي تصدرها الدولة سعيها منها لتنظيم سياستها الاقتصادية و المالية تؤثر هي الأخرى في عمل البنك لذا فإن إدارة البنك لا تتخذ قرار التغيير ارتجاليا بل تقوم بدراسة للأوضاع السائدة و كذا محاولة التنبؤ بما سيؤول اليه الوضع مستقبلا كي تكون سباقة في امتلاك كل ما هو جديد في ميدان عملها بغية تقديم الخدمات التي يرغب بها العملاء لديها بأفضل الأساليب الممكنة، ذلك لتعزيز فرصها في كسب ولاء عملائها الحاليين و كسب عملاء جدد لتكبير مجال نشاطها و الحصول على مصادر للموارد المالية أكثر و بالتالي القيام بمنح قروض بصورة أوسع و القيام بمشاريع تنموية التي تدخل ضمن مخططات الدولة في تنمية الاقتصاد.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

خاتمة عامة.

يعتبر تحديث و عصرنة النظام المصرفي مؤشرا مهما لقياس مدى تطور و فعالية اقتصاد أي دولة، كما يمكن اعتباره شرطا أساسيا لنجاح أي استراتيجية تطوير يتم اعتمادها داخل الاقتصاد، لكم مواكبة التطورات الحاصلة في العالم من حولنا و القيام بعمليات التغيير للحاق بالركب التكنولوجي و ثورة المعلومات و الاتصالات ليس بالأمر الهين في المجال المصرفي، لان هذه التطورات تتجاوز النمط الاعتيادي في أداء الخدمة المصرفية اذ جعلتها لا تقتيد بالمكان و الزمان، كما نجد أنها ساهمت في تحقيق عامل التنوع في الخدمة من جهة و في خفض التكلفة و اختصار الوقت من جهة أخرى كوننا نعيش في عالم السرعة.

ان الدول المتقدمة أدركت أهمية التغيير في البنوك فقامت بدمج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في منظومتها البنكية و هيئة البنية التحتية له و قامت بتدريب و تكوين الموارد البشرية لاستخدام هذه التقنيات و التقليل من مخاطرها من أجل كسب ولاء عملائها و احتلت مراتب لا بأس بها في هذا المجال، على عكس الدول التي تتجه نحو هذا المجال بخطوات متناقلة إما بسبب فقرها أو بسبب عدم إدراكها لأهمية مسايرة هذا التطور أو بسبب عدم وجود رقابة كافية على ما يجري في المنظومة البنكية، أو نتيجة لعدم وجود قاعدة قانونية تهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق مثل هذه الخدمات تعتبر العوامل سابقة الذكر من أغلب الأسباب التي تقف أمام عدم توسع معظم مصارف الدول النامية في دمج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فلو أخذنا المنظومة المصرفية الجزائرية لاحظنا أنها مازالت لم تلعب بعد الدور الحقيقي في الوساطة المالية و لا لاحظنا انها غير مؤهلة في اعتماد التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الدخول الاقتصاد العالمي سواء من حيث الالتزام بالاتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي اقترتها منظمة التجارة العالمية او الالتزام بمقررات لجنة بازل أو من حيث الخوض في تقديم خدمات الكترونية تضاهي مثيلاتها في باقي الدول، لذا فإن المنظومة المصرفية الجزائرية على الرغم من ادراكها لضرورة الارتقاء بالخدمات المصرفية الحالية و توجيهها نحو خدمات مصرفية الكترونية و كذا الخروج من الدائرية المادية التي تسيطر على طرق الدفع في الجزائر لتوجيهها الى طرق الدفع الالكترونية .

الا ان الملاحظ على الجهود المبذولة في مجال تحديث و تطوير المنظومة المصرفية تبقى للأسف تسجل تأخر و تباطؤ كبير في التنفيذ، كما نلاحظ انها تفتقر الى الشفافية مما يجعل الملاحظ في ريبة من أمره بين ما هو مقرر و مخطط و ما هو موجود و معتمد.

إذا رجعنا لهدف المصارف الجزائرية في اعتماد إدارة التغيير و خاصة على مستوى الموارد البشرية و على المستوى التكنولوجي لوجدنا أنها تهدف من جهة الى عصرنة المنظومة المصرفية لمواكبة تحديات العصر و تعزيز المكانة التنافسية في سوق الاعمال التجارية الالكترونية من جهة و من جهة أخرى تهدف لرفع كفاءة أدائها التجاري للحفاظ على عملائها الحاليين و جذب عملاء جدد مما ينعكس على أدائه المالي الذي يساهم في تحقيق الهدف الأساسي المنشود الا و هو زيادة أرباح البنك

خاتمة عامة

اختبار صحة الفرضيات.

أولاً: الفرضية المتعلقة بدراسة الأوضاع قبل القيام بعملية التغيير في البنوك.

من خلال ما تناولناه في هذه الورقة البحثية تبين لنا أن البنوك عبارة عن أنظمة مفتوحة فهي تؤثر وتتأثر بأوضاع البيئة التي تعمل بها، كونها تمتلك عوامل داخلية و خارجية تؤثر بشكل مباشر على نشاطها، بالنسبة للعوامل الداخلية (الموارد البشرية و الإدارية، الهياكل التنظيمية، الخدمات الإنتاجية) أما الخارجية فتتمثل في (العوامل الاقتصادية، الأوضاع السياسية، النصوص القانونية، تغيرات السوق و التغيرات التكنولوجية) لهذا يجب أن تكون على دراية بكافة التغيرات التي تحدث في هذه العناصر قبل اتخاذها القرار بالقيام بعملية التغيير مهما كان نوعها، سواء تغيير هيكل، تغيير تكنولوجي، أو تغيير في الموارد البشرية.

ثانياً: الفرضية المتعلقة بأبعاد إدارة التغيير و التجديد في البنوك.

تكمن أبعاد تبني البنوك لإدارة التغيير في القدرة على التحرك السريع و حسن التصرف عند حدوث تغيرات داخلية او خارجية، لأنها تمكن إدارة البنك من الأخذ بزمام الأمور لتجنب الخسائر التي قد بتكبدها البنك جراء التغيرات المفاجأة و القدرة على إنجاز المهام و بالتالي اقتناص الفرص البديلة و المحافظة على الحصة السوقية و بالتالي تطوير نشاط البنك و تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: بالنسبة لفرضية أن إدارة التغيير في البنوك تساهم في تنشيط الاقتصاد و تنميته.

من خلال بحثنا هذا لاحظنا أن البنوك تؤثر و تتأثر بالأوضاع الاقتصادية باعتبارها العمود الفقري له و لذلك فإن تبني البنوك لإدارة التغيير في ضل محاولتها لتنمية نشاطها و اعتمادها كأداة فعالة في تحسين أدائها و تطوير و تحسين خدماتها سعياً منها لتوسيع نشاطها يعود على التنمية الاقتصادية لان البنوك هي من تمول الاقتصاد عن طريق منح قروض للمستثمرين من أجل إقامة مشاريع تنموية و بالتالي فهي تساهم في تنشيط الاقتصاد إذا ما استخدمت البنوك هذه الإدارة بشكل جيد .

نتائج الدراسة:

_ يعتمد البنوك عملية التغيير كعملية أساسية للتطور و الاستمرار و البقاء و النجاح
_ إن عملية التغيير في البنك تعتبر عملية استثمار تتطلب راس مال مكلف كَوْن ان التكنولوجيا تتغير بسرعة و اعتمادها يتطلب بنية تحتية و كذا تكوين الموارد البشرية و هذا يستلزم توفر موارد مالية لذلك فمعروف ان كل ما هو جديد و حديث يكون مكلف حسب ما تبنيه لنا دورة حياة الخدمة و بالتالي فالمصارف التي تحافظ على مكانتها في هذا المجال هي التي لها موارد مالية كافية لذلك.

خاتمة عامة

- _ يساهم تدريب و تطوير الكوادر البشرية كمطلب لعملية التغيير في تطوير البنك خاصة عند اعتماده تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تتطلب وجود موظفين يتمتعون بالكفاءة للحد من المخاطر و أداء الخدمة بالسرعة و الدقة التي ترضي العملاء
- _ ان مقاومة عملية التغيير التكنولوجي في البنك لديها جوانب إيجابية لان البنك يجب ان يكون على حذر من المخاطر الناتجة عن هذا النشاط و التي يمكن حصرها في المخاطر المتعلقة بالتقنية المصرفية المطبقة في حد ذاتها كمخاطر الأمان فيما يخص أدوات الدفع الالكترونية التي ينوي البنك الخارجي استعمالها سنة 2017.
- _ ان إدارة التغيير التي تستوجب دراسة حول البيئة الداخلية و البيئة الخارجية لها فوائد كبيرة من خلال توفير على البنك خسائر محتملة ما إذا قام بتغيير دون دراسة موسعة عن الأوضاع داخل و خارج البنك التي تسود فترة التغيير، لان التغييرات التي يقوم بها البنك داخل بيئته يجب أن تتناسب مع البيئة التي يعمل بها.
- أي لا يقوم بتغيير و استحداث التكنولوجيا مثلا و البيئة التي يعمل بها لا تمتلك شريحة كبيرة من الافراد الذين يستعملون شبكات الانترنت لإجراء معاملاتهم البنكية.
- كخلاصة لنتائج الدراسة يمكن القول أن إدارة التغيير المعتمدة لدى البنوك تستخدم لتحقيق هدفين أحدهما في المدى القصير و الآخر في المدى الطويل:
- 1 تحسين الأداء التجاري من خلال تغيير التكنولوجيا المستخدمة في البنك و من خلال اعتمادها لتحسين جودة الخدمة المصرفية و تخفيض تكاليف الخدمة لتصل الى تقليل الفجوة بين ما هو متوقع من العميل و ما هو مدرك، و من ثم تحقيق رضاه و تحويله الى ولاء دائم مما يدعم الحصّة السوقية المصرف.
- 2 هدف البنك على المدى الطويل هو انعكاس هذه التغييرات على ربحية المصرف و من ثم على العائد على حقوق الملكية الذي يعتبر الهدف الاستراتيجي لأي نشاط مصرفي.

التوصيات:

- 1 ينبغي نشر ثقافة إدارة التغيير و وضع ميزانية للتدريبات على إدارة التغيير
- 2 الاستعانة بوسائل الاعلام في نشر التغيير
- 3 ضرورة التعمق في دراسة التغيير التنظيمي و استخدام متغيرات فرعية أخرى مع محاولة استخدام وسائل حديثة لجميع البيانات عن متغيرات الدراسة أو غيرها كالملاحظة و المعايضة فضلا عن الاستبانة و المقابلات الشخصية في الدراسات مستقبلا.
- 4 مراجعة مجالات التغيير و الوقوف على مهارات و قدرات رؤساء الأقسام المتاحة و حاجاتهم و أهدافهم .
- 5 تصميم نموذج التغيير المناسب للبنك مع توفير المستلزمات اللازمة لتنفيذ نموذج التغيير.
- 6 عد عملية تغيير البنك عملية مستمرة مع استمرار نشاطها.

خاتمة عامة

- 7 انجاز مهام التغيير من خلال ضوابط تتسم بالدقة و المرونة لتحفيز الإدارة على دراسة الأوضاع الاجتماعية و النفسية لرؤساء الأقسام و وضع الحلول لمشكلاتهم.
- 8 عمل البنك باستمرار على تكوين العمال و الارتقاء بقدراتهم و مهاراتهم بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات نظرا لتمييزها بالتطور السريع و المستمر.
- 9 عمل المصرف المستمر على التعرف على حاجات و رغبات العملاء و التي لاحظنا كذلك انها تتطور بسرعة و بالتالي فما هو ضروري و مهم اليوم قد يكون غدا لا معنى له، الامر الذي يدفعنا على توقعات العملاء و مدركاتهم و التغيير بصورة مستمرة لتلبية حاجاتهم لنيل رضاهم.
- 10 عمل المصرف على رقابة جودة الخدمة المصرفية و التعرف على درجة مطابقتها للجودة المتوقعة و المدركة من طرف العميل.
- 11 العمل على تغيير و تطوير أنظمة العمل باستمرار من خلال التبني السريع للأنظمة الحديثة التي تسرع تحليل البيانات و المعلومات لاتخاذ مختلف القرارات المرتبطة باستراتيجية البنك.
- 12 وضع المصارف لبرامج تساهم في توعية العملاء خاصة تلك المرتبطة بالخدمات المعقدة و المعروضة لأول مرة، و أن تكون سهلة و مفهومة من قبل كل فئات العملاء، بإضافة الى مساهمتها في توضيح أهمية طلب الخدمة خاصة الحديثة منها.
- 13 المحافظة على صلابة و متانة البنية التحتية للجهاز المصرفي و ذلك بزيادة الانفاق الاستثماري في عملية تغيير التكنولوجيا و عملية تدريب الموارد البشرية كي تكون هناك مواكبة لتطورات التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة ببنك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية.

- 1 أحمد محمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 2 الصباح عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
- 3 أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك، مصر، المكتبة العصرية، 2008.
- 4 أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2014.
- 5 جماعة من الباحثين، قاموس جديد للطلاب، الطبعة السابعة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991.
- 6 جميل صليبا، المعجم الفلسفي، الجزء الأول.
- 7 حسن مظفر الرزو، مقومات الاقتصاد الرقمي و مدخل الى اقتصاديات الانترنت، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، 2006
- 8 خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، الأردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2011.
- 9 زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2011.
- 10 سعيد يس عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مصر، 1976.
- 11 سهيلة فريد النباتي، التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، الأردن، دار الراية للنشر و التوزيع، 2015.
- 12 سلوى العودالي، الإعلان و سلوك المستهلك، القاهرة، مصر، دار النهضة للنشر، 2006.
- 13 سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، دار الراية للنشر و التوزيع، 2012.
- 14 رعد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008
- 15 عامر خضر الكبسي، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2012.
- 16 عبد المعطي عساف، تدريب و تمكين الموارد البشرية، الأردن، دار الزهران للنشر و التوزيع، 2009.
- 17 عز الدين السويسي، الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2005.
- 18 علا نعيم عبد القادر و آخرون، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية ناشرون و موزعون، 2012.
- 19 علي لطفي، تكنولوجيا الموارد البشرية، مصر، دار الكتب المصرية، 2009.

- 20 عوض مختار هلودة، المراكز التكنولوجية و دورها في نقل و توطين التكنولوجيا، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة الاكاديمية للنشر، 1999.
- 21 فالج عبد القادر الحوري، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، الأردن، وائل للنشر و التوزيع، 2000.
- 22 فريد كورتل، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الاولى، سكيكدة، الجزائر، زمزم ناشرون وموزعون، 2001.
- 23 فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، 2007.
- 24 محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مصر، دار الفكر الجامعي، 2009.
- 25 محمد مسن، التسيير الاقتصادي للمؤسسات، الجزائر، منشور الساحل، 2001.
- 26 محمد يوسف بن نمران العطيات، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2006.
- 27 مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، عمان، الأردن، در وائل للنشر، 2000.
- 28 موسى خليل مشري، الجديد في الصيرفة الالكترونية، لبنان، منشورات حلب، 2012.
- 29 ناصر جرادات، إدارة التغيير و التطوير، الطبعة الأولى، الأردن، الاثراء للنشر و التوزيع، 2013.
- 30 ناظم محمد النوري، الصيرفة الالكترونية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008.
- 31 يوسف حجيم الطائي، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر و التوزيع، 2009.
- 32 أمينة مختار، تأهيل الموارد البشرية للمحافظة على الزبائن، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة و اقتصاد، 2012.
- 33 سوزي صلاح مطلب شبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في الاعمال الالكترونية، مصر، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية

ANDRE- LALANDE-VOCABULAIRE TECHNIQUE CRITIQUE DE LA PRESSES UNIVERSITAIRE DE
FRANC, 13 EME EDITION, PARIS, 1980.

الملخص.

يعتبر التغيير الثابت الوحيد في عالمنا اليوم، لذا تتطلب ادارته اليقظة في ضل بيئة أعمال و النمو التكنولوجي السريع على نحو متزايد، كون البنوك تتعامل مع مجموعة من المتغيرات الخارجية و الداخلية و ظروف تتميز بالديناميكية فهي تحتاج الى إدارة التغيير للحفاظ على قدرتها التنافسية ، و المثل الأعلى للبنوك هو ذلك الذي يتحمل مسؤوليته اتجاه التغيرات الخارجية و الداخلية، و لقد برزت إدارة التغيير باعتبارها المشكلة الأكثر شوعا التي تواجه البنوك اليوم، لذا فانه مطلوب من البنوك وجود إدارة تغيير ليس لتحقيق جميع المتطلبات و لكن هو تحقيق أهداف البنك بشكل يواكب التطورات و التغيرات التي قد تواجهه و التخلص من نقاط الضعف و التركيز على نقاط القوة.

كما أن البنوك عبارة عن أنظمة مفتوحة و عواملها الخارجية هي (الاقتصادية، السوقية، التكنولوجية، العوامل القانونية، و الأوضاع السياسية) أما الداخلية (الموارد البشرية و الإدارية، الهياكل التنظيمية، الخدمات الإنتاجية و الثقافة التنظيمية) و إن أي عرقلة أو إحباط يتولد لدى الإدارة في تنفيذ تلك الأهداف التنظيمية يتطلب التغيير في عملياتها التنظيمية و هذه التغيرات يجب أن تكون مخططة و مدروسة لمواجهة موجات الصدمة التي تؤثر على البنك بطريقة كبيرة.

ABSTRACT.

Require change management vigilance in light of the competitive business environment and growth rapid technological increasingly, as banks that deal with a range of variables, external and internal, and the surrounding circumstances make them maintain competitiveness and that the ideal of the banks is to bear the responsibility to change as the most common problem faced by today's banks require from organisation and the presences of change management is to achieve all the requirements, but is to achieve the objectives of the banks in line with the developments and change that may be focus on strengths, and that banks are open systems and its factors are external (economic, market, technological, legal factors, and political conditions) and internal (human resources, productivity, and organizational culture) and that any obstruction or frustration generated by the departement in the implementation of these banks goals requires a change in the operation regulatory and these change must to be planned and thought out to face the shock waves that affect the organization in a big way