

# تحليل واقع التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري (دراسة حالة)

د. نسرین عبد الرحمن (\*)

د. هنادي عطية (\*\*)

أ. جوزيف موسى (\*\*\*)

مقدّمة:

تواجه معظم منظمات الأعمال تحديات اقتصادية واجتماعية وبيئية وتكنولوجية فرضت عليها اللجوء إلى إستراتيجيات التغيير والتطوير حتى تضمن بقاءها وانسجامها مع عوامل التغيير، وأصبح التطوير التنظيمي ضرورة وحاجة ملحة نظراً لأنه من الظواهر الصحية في حياة المنظمة اعتبارها لا تعمل في بيئة مغلقة بل تتأثر بالبيئة المحيطة لها ولا بد أن يكون لديها القدرة على التغيير والتكيف مع البيئة الخارجية وأيضاً الداخلية حتى تستطيع الاستمرار في بيئة الأعمال، ولا يمكن تحقيق هذا إلا من خلال تطوير أهدافها وأنظمتها وقواعدها وإجراءاتها وعملياتها ومهاراتها وأيضاً أفرادها بما ينسجم مع التغيرات البيئية المستمرة والسريعة.

إشكالية البحث:

تحتاج المنظمات عامة كانت أم خاصة إلى التطوير التنظيمي بالدرجة نفسها، سواء كانت المنظمة سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية لكي يزداد توافقها مع بيئتها وتستطيع تقديم منتج أفضل، والفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب

(\*) أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - سوريا.

(\*\*) مدرس - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - سوريا.

(\*\*\*) باحث دراسات عليا (دكتوراه) - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس -

سوريا.

التطوير الأخرى هو التركيز على التنظيم باعتباره نظاماً متكاملًا تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة التبادلية، حيث لا بد أن يكون التطوير شاملاً التطوير الهيكلي والبشري والتكنولوجي.

وهنا نطرح تساؤلاً حول واقع التطوير التنظيمي في المؤسسات العامة في سوريا؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثون ببحث ميداني في الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري في دمشق للاطلاع على واقع التطوير التنظيمي في المصرف من ناحية التطوير الهيكلي والبشري والتقني.

وهنا يمكن التعبير عن إشكالية البحث بالسؤال الآتي:

ما واقع التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري من ناحية:

- الهياكل التنظيمية. - التدريب والتحفيز.

- التقنيات المستخدمة في العمل المصرفي.

أهمية البحث وأهدافه:

- أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للبحث في تناولها مفهوم التطوير التنظيمي والذي أصبح ضرورة وحاجة ملحة للمنظمات باعتبارها تعمل في بيئة متغيرة.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في إلقاء الضوء على التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري ودراسة الواقع من ناحية البنية التنظيمية، ونظم التحفيز وبرامج التدريب المتبعة، والتقنيات المصرفية المعتمدة، وتقديم تصور مقترح للتطوير التنظيمي ومجموعة من المقترحات التي من شأنها تحقيق التطوير الهيكلي والسلوكي والتقني في المصرف محل البحث.

- أهداف البحث:

- 1- دراسة واقع التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري.
- 2- تحليل الواقع الهيكلي والسلوكي والتقني للمصرف محل البحث.
- 3- اقتراح توصيات لتحقيق التطوير التنظيمي في المصرف محل البحث.

منهجية البحث:

- منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي (دراسة الحالة)، حيث تم الاعتماد على الأدبيات المنشورة للحصول على البيانات الثانوية، كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق كأدوات بحثية للحصول على البيانات الأولية.

- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري، أما عينة البحث فقد تم إجراء المقابلات مع المسؤولين في الإدارة العامة للمصرف ممن ترتبط أعمالهم بمحاور التطوير التنظيمي المدروسة.

- حدود البحث:

الحدود المكانية: تم إجراء البحث في الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري

في دمشق.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة الزمنية الواقعة بين 2019/9/15

لغاية 2020/6/15.

## الدراسة النظرية:

أولاً - مفهوم التطوير التنظيمي:

تعددت التعريفات التي قدمها رواد العلم لمفهوم التطوير التنظيمي بحسب الزاوية التي ينظرون منها لهذا المفهوم، نذكر منها:

• يعرف ريتشارد بيكهارد التطوير التنظيمي بأنه: «الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال مجموعة من التدخلات المخططة في العمليات التي تتم في التنظيم وباستخدام العلوم السلوكية»<sup>(1)</sup>.

• وحسب (French & Bell): «التطوير التنظيمي هو جهد طويل الأمد لتحسين التعامل مع المشكلات التنظيمية وعمليات التجديد الذاتي من خلال إدارة فاعلة ومن خلال ثقافة بيئة المنظمة، وهذا يتم بمساعدة مستشار وباستخدام العلوم السلوكية»<sup>(2)</sup>.

• وهو: «عملية مخططة لتغيير ثقافة المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا وأبحاث ونظرية العلوم السلوكية، وهو مجهود طويل الأمد لتحسين وتطوير قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وزيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية بالاستعانة بمستشارين داخليين أو خارجيين»<sup>(3)</sup>.

---

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي - المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات. دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، جدة: السعودية، 2009، ص 62.

(2) فهد عبد ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية، 2003، ص 24-25.

(3) Cummings, Thomas G, (2015). Worley, Christopher G., Organization development and change. 10<sup>th</sup> edition, southwestern publishing, USA., p. 2.

## ثانياً- أهداف التطوير التنظيمي:

يرى (Clark)<sup>(1)</sup> أن أهداف التطوير التنظيمي تنحصر في النقاط الآتية:

- 1- زيادة مستوى الثقة والدعم المتبادل بين أفراد المنظمة.
- 2- زيادة مواجهة المشكلات التنظيمية ضمن جماعات العمل وبين بعضها البعض.
- 3- تطوير نظام المكافآت الذي يساعد على تحقيق رسالة المنظمة وتطويرها.
- 4- زيادة مستوى المسؤولية الجماعية والفردية في التخطيط والتنفيذ.
- 5- زيادة مستوى الحماس الفردي والرضا في المنظمة.
- 6- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات داخل المنظمة.

## ثالثاً- مداخل التطوير التنظيمي:

تمثل مداخل التغيير في برامج التطوير التنظيمي في<sup>(2)</sup>:

- 1- مدخل التغيير للهياكل التنظيمية: تركز إستراتيجيات التطوير التنظيمي على الاهتمام بالهياكل التنظيمية - التي تمثل الترتيب المنطقي لعلاقات الوظائف والسلطة - بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات حتى لا يكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سبباً في ضياع الموارد البشرية والمادية.
- 2- مدخل التغيير للجوانب التقنية: تؤثر الثورة التكنولوجية التي تعاشها المجتمعات في الوقت الحاضر على الهياكل التنظيمية والأساليب التشغيلية، لذلك تحاول

---

(1) Clark, Herbet J, (1989). Organizational Development Concept, Process, and Application in the department of defense. Special projects office, final technical paper for period June 1988- November 1988, p. 3.

(2) طارق بوريب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر (بسكرة): الجزائر، 2015، ص88-89.

المنظمات استخدام هذا التقدم التقني لزيادة فاعلية التنظيم وتجنب التأثيرات السلبية على العنصر البشري، ومن هنا تحاول إستراتيجيات التطوير التنظيمي التركيز على الجوانب التكنولوجية والاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسب ونظم المعلومات من أجل مواكبة التطورات التقنية، وتلافي أي نقص فيها قد يؤدي إلى إحداث خلل في المنظمة.

3- مدخل التغيير للجوانب السلوكية: تهدف الإستراتيجيات السلوكية إلى تغيير اتجاهات وتطورات وأنماط السلوك للعاملين في المنظمة، وزيادة كفاءة التنظيم عن طريق زيادة المنفعة من العناصر الإنسانية والإدارية، والاستخدام الأفضل لطاقت العاملين وجهودهم، وإيجاد روح التعاون وزيادة المهارات الإدارية، زيادة الالتزام لدى العاملين في المنظمة.

رابعاً- إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

تتمثل أهم إستراتيجيات التطوير التنظيمي في الآتي<sup>(1)</sup>:

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم هذه الإستراتيجية على فرضية أن الجهل وعدم الوعي والخرافات هي العدو الرئيس للتغيير، وبالتالي فإن البحوث العلمية والدراسات هي العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم هو وسيلة نشر المعرفة العلمية، وهذا ما يدفع المنظمات للقيام ببرامج تدريبية وتشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير يتمثل في عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير، أو

---

(1) فاتن أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة: فلسطين، 2015، ص 62.



عدم رغبتهم فيه وخوفهم منه، وهنا يتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف، وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير الواجب إحداثه، بحيث يصبح الأشخاص راغبين فيه بدلاً من مقاومته.

**3- إستراتيجية القوة القسرية:** وفقاً لهذه الإستراتيجية يتم فرض التغيير بالقوة على الأشخاص المعنيين، ويتم التغلب على أشكال المقاومة كافة باستخدام الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، لكن هذه الإستراتيجية لن تكون فاعلة على المدى البعيد لأنها لا تعتمد على ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

#### خامساً- دوافع التطوير التنظيمي:

يحدد (بيكارد) ستة عوامل تدعو للتطوير التنظيمي هي:

- الحاجة لتغيير إستراتيجية إدارة التنظيم مثل تغيير أنماط الاتصال أو مواقع اتخاذ القرار.
- الحاجة لتغيير المعايير الثقافية للتنظيم، وتشمل أنظمة القيم والقوانين المرعية والعادات.
- الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد داخله، كتغيير وظائف بعض الأقسام أو دمجها أو فصلها أو تفويض الصلاحيات وتقليل صلاحيات الإدارة العليا.
- الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية عندما يحدث صراع بين هذه التنظيمات.

- الحاجة لفتح وتطوير قنوات اتصال، ويحدث ذلك عندما يشعر المديرون بفجوات في الاتصال الرأسي والأفقي، أو نقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مناسبة<sup>(1)</sup>.

---

(1) عصام مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008، ص 12-13.

بينما يرى (A Zhimuratova et. al) أن الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي تنحصر في الآتي<sup>(1)</sup>:

- تحويل وتغيير الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير الخطط لتحقيقها.
- وضع قيود أو حدود للعمليات داخل المنظمة.
- تحمل المسؤولية الفردية في حل المشكلات.
- تقييم الأداء الفردي وفقاً لأهداف العمل الفردي.
- تعزيز العمل بفرق العمل، والتشجيع على التعاون بين العاملين.
- ضمان تبادل المعلومات والمعرفة والخبرة ضمن المنظمة.

### الدراسة العملية:

أولاً- دراسة واقع التطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري:

#### 1- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

يعد المصرف التجاري السوري منظمة تابعة لوزارة المالية حيث توجد الإدارة العامة في دمشق وتتبع لها ومكاتب في المحافظات جميعها، وفي السنوات الأخيرة تم افتتاح فروع ومكاتب جديدة تهدف إلى تحقيق التوسع في تقديم خدمات المصرف<sup>(2)</sup>.

وبعد دخول المصارف الخاصة إلى السوق المصرفية السورية في عام 2006 تمت إعادة دراسة النظام الداخلي للمصرف التجاري السوري، وأعيد ترتيب التقسيمات

---

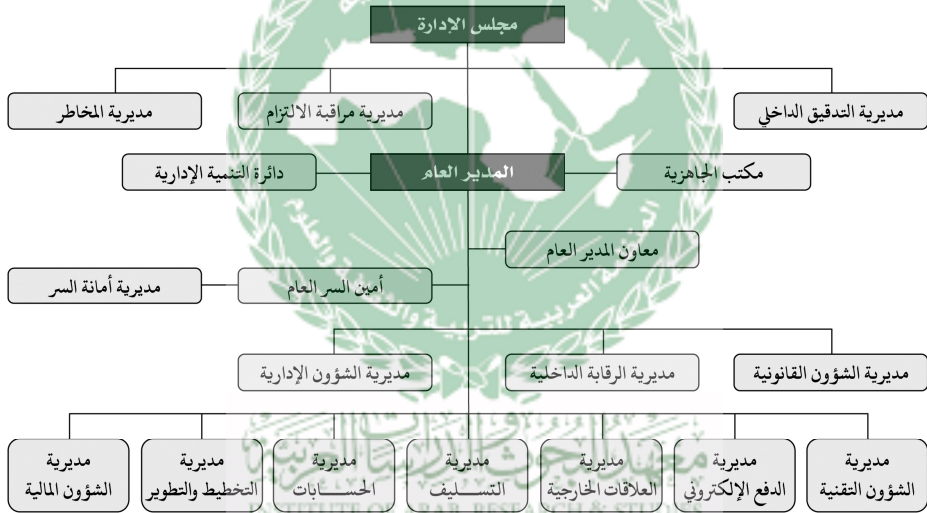
(1) Almira S. A Zhimuratova; Agzhamal K. Tulekbayeva; Darkhan S. Sabyrhanov; Arman A. Shakkaliev; Elena V. Meshchergakova (2016). The model of Organizational Development and people management based on the concept and principles of the investors in people standard. IEJME- Mathematics Education, Vol.11, No.7, p. 2091.

(2) الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري، 2019.



الإدارية في كل مديرية وتفعيلها بما يتناسب مع حجم التحديات المقبلة، بالإضافة إلى إحداث عدة تقسيمات إدارية جديدة تمثلت في مركز عمليات العلاقات الخارجية، ومركز السيولة والنقدية، ومديرية بطاقات الدفع الإلكترونية، ومديرية المخاطر<sup>(1)</sup>، وفي ما بعد تم استحداث مديرية مراقبة الالتزام ومديرية التدقيق الداخلي بدلاً من دائرة التدقيق الداخلي ومكتب الجاهزية ودائرة التنمية الإدارية ليصل عدد المديريات إلى 14 مديرية، بالإضافة إلى استحداث العديد من الدوائر الجديدة ضمن مديريات المصرف<sup>(2)</sup>.

وفي ما يلي الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمصرف التجاري السوري:



المصدر: النظام الداخلي للمصرف التجاري السوري، 2017، ص 1.  
الشكل (1) الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري

يضم الهيكل التنظيمي للمصرف وظائف عديدة تتمثل في وظيفة المدير العام بالإضافة إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها، ويتفرع عن كل مديرية عدّة دوائر وشعب يختلف عددها باختلاف مجال عمل المديرية كما هو مبين في الجدول الآتي:

(1) تقرير المصرف التجاري السوري، 2009.

(2) تقرير المصرف التجاري السوري، 2018.

الجدول (1) الدوائر والشعب في الإدارة العامة للمصرف التجاري السوري

عدد الشعب	عدد الدوائر	المديرية
12	5	مديرية التدقيق الداخلي
6	3	مديرية مراقبة الالتزام
12	3	مديرية المخاطر
9	4	مديرية أمانة السر
18	5	مديرية العلاقات الخارجية
9	4	مديرية التخطيط والتطوير
10	3	مديرية التسليف
6	2	مديرية الشؤون الإدارية
7	2	مديرية الشؤون القانونية
15	5	مديرية الحسابات
18	8	مديرية الشؤون المالية
-	2	مديرية الرقابة الداخلية
27	8	مديرية الشؤون التقنية
25	7	مديرية الدفع الإلكتروني
3	1	دائرة التنمية الإدارية
177	62	المجموع

المصدر: النظام الداخلي للمصرف التجاري السوري، 2017، ص 63. INSTITUTE OF

عضو اتحاد الجامعات العربية

يبلغ عدد الدوائر في الإدارة العامة للمصرف 62 دائرة مقسمة إلى 177 شعبه، وبالمقارنة بين عدد دوائر وشعب كل مديرية لحظ الباحثون ارتفاع عدد الدوائر والشعب في مديرية الشؤون التقنية ومديرية الدفع الإلكتروني وهذا ما يُشير إلى اهتمام إدارة المصرف بالشؤون التقنية وسعيها لتطوير الخدمات الإلكترونية.

ومن خلال ما سبق تبين للباحثين أن الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري السوري وفروعه هو هيكل وظيفي باعتباره مصمماً على أساس الوظائف، والذي بموجبه يتم

تجميع الوظائف والأعمال المرتبطة بنشاط محدد في قسم واحد. ويُؤخذ على هذا النمط درجة المركزية المرتفعة وصعوبة التنسيق في حالة الانتشار الجغرافي للمنظمة وتعدد المنتجات، كما أنه تنظيم هرمي رأسي يتضمن ثلاث مستويات إدارية هي:

1- الإدارة العليا: تتمثل في المدير العام للمصرف ونائبه وأمين السر العام ومديري المديريات في الإدارة العامة ومديري الأفرع في المحافظات.

2- الإدارة الوسطى (الإشرافية): تتألف من رؤساء الدوائر ورؤساء الشعب.

3- الإدارة الدنيا (التشغيلية): تتكون من باقي العاملين.

وبشكل عام يُتخذ على التنظيم الرأسي ما يلي:

1- تعدد مراحل إنجاز المعاملات بما يتعارض مع تبسيط الإجراءات.

2- بطء في اتخاذ القرارات.

3- تضيق نطاق الإشراف، الأمر الذي يؤدي إلى تفويض جزء كبير من المسؤوليات للمستويات الأدنى مع بقاء السلطات بيد المستويات الإدارية الأعلى مما يؤدي إلى المركزية في اتخاذ القرارات.

4- ضرورة تحديد لخطوط السلطة والمسؤولية بشكل واضح منعاً للتضارب والازدواجية.

وقام الباحثون بتحليل الهيكل التنظيمي من عدة نواج على الشكل التالي:

• من ناحية طول الهيكل التنظيمي: يُعتبر الهيكل التنظيمي للمصرف هيكلًا تنظيميًا طويلًا، ويكون فيه الهرم الوظيفي طويلًا من الناحية الرأسية، وتعدد المستويات الإدارية، وهذا ما يجعل القرارات بطيئة.

• المركزية: يعاني المصرف من مركزية شديدة تتجلى في شكلين:

1- مركزية اتخاذ القرار في الإدارة العامة: فالقرارات كافة الخاصة بالمديريات في

الإدارة العامة تصدر من الإدارة العليا وتمر بسلسلة من المراحل حتى يتم اتخاذها، فلا يوجد أي تفويض للسلطات للمستويات الإشرافية (رؤساء الدوائر - رؤساء الشعب)، ولا يمكن اتخاذ أي قرار مها كان بسيطاً بدون أن يأخذ موافقة مدير المصرف، وهذا يدل على مركزية إدارية شديدة يعاني منها المصرف.

2- مركزية اتخاذ قرارات الفروع: تتطلب أغلبية القرارات الخاصة بفروع المصرف موافقة الإدارة العامة كمنح القروض والتسهيلات المصرفية، وقرارات التطوير التقني، وقرارات النقل الداخلي والخارجي والتكليف برتبة أعلى، ومنح علاوة والترفع، ومنح سلفة، والإجازات بدون راتب... وغيرها من القرارات، أما القرارات التي يمكن لمدير الفرع اتخاذها فتقتصر على صرف النفقات الإدارية ضمن حدود معينة، ومنح الشناعات أو العقوبات، وقرار الحجز والبيع بالمزاد العلني، وقرارات جرد المستودعات، والإجازات الإدارية، وهذا الشكل من أشكال المركزية المطلقة يحمل الإدارة العامة أعباء كبيرة من جهة، ويلغي دور الفروع في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية من جهة أخرى، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تناولت المصارف العامة العاملة في مدينة طرطوس والتي بينت وجود مركزية عالية ومحدودية صلاحية الفروع في اتخاذ القرار.

• المشاركة في الإدارة: تُعتبر الإدارة بالمشاركة وسيلة لإشراك العاملين في عملية صنع القرار وتحفيزهم وتشجيعهم على التفكير المبتكر، وتأخذ الإدارة بالمشاركة العديد من الأشكال والصور حيث تقتصر مشاركة العاملين في الإدارة في المصرف على المشاركة في عضوية مجلس إدارة المصرف، والمشاركة في بعض اللجان كلجان المشتريات ولجان العقود الفنية.

• الرسمية: يتصف الهيكل التنظيمي للمصرف بالرسمية للأسباب الآتية:

1- وجود توصيف وظيفي يوضح تصنيف الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة ومهامها وواجباتها.

2- وجود إجراءات روتينية وأساليب محددة لإنجاز الأعمال.

3- الثبات النسبي لأساليب إنجاز الأعمال.

4- الاتصالات تتم وفقاً لتدرج السلطة.

• التعقيد: يتصف الهيكل التنظيمي للمصرف بدرجة عالية من التعقيد للأسباب

الآتية:

1- تعدد تقسيمات الهيكل التنظيمي.

2- تعدد المستويات الإدارية والإشرافية.

3- التخصص الشديد وتقسيم العمل.

4- تعدد وتنوع أنشطة المصرف.

5- نطاق إشراف صغير.

2- دراسة وتحليل واقع التدريب والتحفيز:

يتضمن المدخل الفردي للتطوير التنظيمي عنصرين هما التدريب والتحفيز.

• التدريب: يركز المصرف التجاري السوري على تطوير المهارات الإدارية

والتنظيمية للعاملين فيه باعتباره أحد أعرق المصارف السورية، ويضم عدداً كبيراً

من العاملين من ذوي الكفاءة العالية في مجال العمل المصرفي من جهة، ولمقابلة

التطورات الهائلة في نظم وإجراءات وتقنيات العمل المصرفي من جهة أخرى، حيث

يتم إخضاع العاملين في الإدارة العامة من المستويات الإدارية العليا والوسطى

لدورات وبرامج تدريبية متنوعة بالإضافة إلى مديري الفروع ورؤساء الدوائر والشعب

وموظفي خدمة العملاء في الفروع.

وتظهر عملية التدريب في المصرف في ثلاثة أنواع:

**1- التدريب التخصصي والتحسيني:** يهدف التدريب التخصصي إلى إعطاء الفرد معلومات حول تخصص معين ليتمكن من شغل وظيفة جديدة، أما التدريب التحسيني فيهدف إلى تحسين قدرات الأفراد في تخصصاتهم لتحسين أدائهم الوظيفي. ويتم هذا النوع من التدريب في مركز التدريب والتأهيل المصرفي الذي يقدم برامج تدريبية حديثة تتوافق مع الاحتياجات التدريبية للعاملين بهدف تحسين آدائهم. والجدول الآتي يبين الدورات التدريبية التي شارك فيها المصرف:

الجدول (2) مشاركة المصرف التجاري السوري في دورات مركز التدريب والتأهيل المصرفي

مشاركة المصرف	الدورة التدريبية
مشارك	دورات اللغة الانكليزية التخصصية (لغة الأعمال) بعدة مستويات
مشارك	إدارة أمن المعلومات
مشارك	مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب
مشارك	مهارات التفاوض
مشارك	تحليل القوائم المالية للشركات
مشارك	دورة تدريبية لموظفي المصرف التجاري السوري بعنوان المحاسبة لغير المختصين
مشارك	المعايير الدولية للتدقيق الداخلي والتدقيق الداخلي على القوائم المالية
مشارك	تطوير الجدارات القيادية
مشارك	الكفالات المصرفية
مشارك	اختبارات الاختراق
مشارك	حالات تطبيقية في الاعتمادات المستندية وبوالص برسم التحصيل مرتين
مشارك	إجراءات التنفيذ في القضايا المصرفية وإعداد محامي التنفيذ المصرفي
مشارك	الالتزام في التجارة الخارجية
مشارك	إدارة المخاطر التشغيلية
مشارك	إدارة وتحصيل الديون المتعثرة



الدورة التدريبية	مشاركة المصرف
فن خدمة العملاء	مشارك
مهارات التواصل	مشارك
مهارات الحاسوب	مشارك
تطبيقات عملية في المعيار IFRS9	مشارك
معيار كفاية رأس المال الصادر عن مجلس الخدمات الإسلامية	غير مشارك
مبادئ وأساسيات الشبكات.	غير مشارك
أساسيات التدقيق الداخلي وفق متطلبات مصرف سوريا المركزي.	غير مشارك
طرق وأساليب غسل الأموال	غير مشارك
العناية الواجبة تجاه العملاء وإجراءات التعرف والتحقق وفق تعليمات القرار رقم 19 لعام 2019	غير مشارك
وسائل وأدوات الدفع الإلكتروني	غير مشارك
إدارة مخاطر الائتمان	غير مشارك
التطوير التنظيمي وإدارة التغيير	غير مشارك
تحليل الاحتياجات التدريبية والتنظيمية	غير مشارك
دراسات اقتصادية ومالية باستخدام برنامج E-views	غير مشارك

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات وبيانات دائرة التدريب والتأهيل في المصرف التجاري السوري والصفحة الرسمية لمركز التأهيل والتدريب المصرفي.

**2- التدريب الداخلي:** وفيه يقوم أحد العاملين المتميزين في المصرف بتدريب العاملين في التخصص نفسه، حيث يتم التدريب في مركز تدريبي متكامل في فرع الحريقة الذي يقدم خدمات التدريب للعاملين من جميع فروع المصرف في مختلف المحافظات، ويقوم بالتدريب خبراء يتم استقدامهم من خارج المصرف وفي مراحل لاحقة يتولى عاملو المصرف الذين اكتسبوا الخبرات الضرورية القيام بعمليات التدريب للعاملين الآخرين، والجدول الآتي يظهر الدورات التدريبية التي يقدمها المركز:

### الجدول (3) دورات التدريب الداخلي في فرع الحريقة

مكان التدريب	نوع التدريب	الدورة
مركز فرع الحريقة	داخلي	دورة توصيف الديون وفق القرار 579
مركز فرع الحريقة	داخلي	دورة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب
مركز فرع الحريقة	داخلي	دورة الكفالات المالية وبوالص الشحن
مركز فرع الحريقة	داخلي	الحسابات الجارية والعمليات المصرفية
مركز فرع الحريقة	داخلي	التسويق وبيع الخدمات المصرفية
مركز فرع الحريقة	داخلي	إدارة الائتمان المصرفي
مركز فرع الحريقة	داخلي	أساسيات إدارة الموارد البشرية
مركز فرع الحريقة	داخلي	إدارة العلاقات في العمل
مركز فرع الحريقة	داخلي	طرق التعامل مع الشيكات المرتجعة
مركز فرع الحريقة	داخلي	القانون الأساسي للعاملين

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات دائرة التدريب والتأهيل في المصرف التجاري السوري.

من وجهة نظر الباحث، يركز المصرف على تنمية مهارات العاملين فيه في المجالات الإدارية وخدمة العملاء والمنتجات المصرفية لكنه ولا يولي الاهتمام الكافي للجانب التقني، حيث اقتصرت الدورات التدريبية على إدارة أمن المعلومات واختبارات الاختراق في الوقت الذي يعتبر من الضروري إعداد كوادر مؤهلة في المجال التقني لمواكبة الثورة التكنولوجية.

من وجهة نظر الباحثين، يولي المصرف التجاري السوري أهمية كبيرة لعملية التدريب والتأهيل، ويتجلى ذلك في مشاركة المصرف في 60% تقريباً من الدورات التدريبية التي يقدمها مركز التأهيل والتدريب المصرفي على خلاف المصارف العامة الأخرى في سوريا، وقيامه بمبادرة التدريب الداخلي وامتلاكه مركزاً تدريبياً خاصاً بالعاملين فيه، وهذا ما يدل على الرغبة الحقيقية لدى المصرف في تطوير مهارات كوادره البشرية. بالمقابل لا بد من الاهتمام بتطوير مهارات المستويات التشغيلية من

خلال إدخالهم في البرامج التدريبية وعدم الاكتفاء بتطوير مهارات المستويات العليا.

• **التحفيز:** يلعب التحفيز دورًا محوريًا في تطوير المنظمة، فعدم الاهتمام بأوضاع العاملين ومجهوداتهم يقف عائقًا أمام تطورها، ويشمل التحفيز في المصرف التجاري السوري نظام الرواتب والأجور ونظام الحوافز.

**أولاً- نظام الرواتب والأجور:** يستند نظام الرواتب والأجور المُعتمد في المصرف التجاري السوري إلى القانون الأساسي للعاملين في الدولة كباقي مؤسسات القطاع العام في سوريا وفق الشرائح التالية:

الجدول (4) شرائح الرواتب في المصرف

الدرجة الوظيفية	الراتب عند التعيين	سقف الراتب
درجة أولى	53715 ل.س	80240 ل.س
درجة ثانية (معهد)	51550 ل.س	70870 ل.س
درجة ثانية (ثانوية عامة)	50430 ل.س	70870 ل.س
درجة ثانية (ثانوية تجارية)	50940 ل.س	70870 ل.س
درجة ثالثة	48895 ل.س	67480 ل.س
درجة رابعة	48015 ل.س	67480 ل.س
درجة خامسة	47675 ل.س	62530 ل.س

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات دائرة الرواتب والتعويضات للمصرف التجاري السوري.

يرى الباحثون أن الرواتب والأجور المحددة في القانون الأساسي للعاملين غير كافية لمقابلة متطلبات العيش الكريم، ولا تتناسب مع طبيعة العمل المصرفي الذي يحمل ضغوطًا في العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية باعتبار المصارف مؤسسات هادفة للربح بعكس الوظائف الحكومية الأخرى التي يغلب عليها الطابع الخدمي.

**ثانيًا- نظام الحوافز:** يستند نظام الحوافز المُعتمد في المصرف أيضًا إلى القانون الأساسي للعاملين في الدولة، حيث يتكون من مجموعتين من الحوافز تتمثلان في ما يلي:

## 1- الحوافز الإيجابية: وتتضمن:

### (أ) الحوافز المادية: تتمثل في:

- العلاوات: وهي الزيادة التي تطرأ على الراتب نتيجة لتغيير الفئة التي يتبع لها العامل بعد حصوله على شهادة أعلى.

- الترقيات: وهي انتقال العامل من عنوان وظيفي محدد إلى عنوان وظيفي آخر بحيث يستفيد من المزايا المادية التي يمنحها المنصب الجديد حسب القانون الأساسي للعاملين في الدولة.

- الترفيع: وهي زيادة تطرأ على الراتب بنسبة 9% كل 24 شهر بحسب القانون الأساسي للعاملين في الدولة.

- المكافآت: وهي مبالغ مالية يحصل عليها العامل لقاء عمل استثنائي كتعويض إضافي له، ولا يوجد معيار محدد بل تُحدد بقرار من الإدارة العليا.

- التعويضات: وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية يقدمها المصرف لجميع العاملين لكونهم أعضاء يعملون لديه بغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، وتتمثل في الضمان الاجتماعي والتعويض العائلي والإجازات المرضية مدفوعة الأجر وإجازة رعاية الأطفال.

(ب) الحوافز المعنوية: لا يقدم المصرف للعاملين أي نوع من أنواع الحوافز المعنوية للعاملين على الرغم من أهميتها في تحسين الأداء والتشجيع على العمل، ومع العلم أن الحوافز المعنوية لا تخضع لقانون العاملين الأساسي.

## 2- الحوافز السلبية: يُقصد بالحوافز السلبية العقوبات التي يتعرض لها العامل

في حال مخالفته للنظام الداخلي للمصرف، ولا بد من وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وتتمثل الحوافز السلبية في المصرف في الآتي:

- الإنذار الكتابي.
- الإنذار الشفهي.
- التوقيف عن العمل.
- التنزيل.
- التسريح.

يرى الباحثون أن استناد نظام الرواتب والأجور ونظام الحوافز على القانون الأساسي للعاملين في الدولة يحد من قدرة المصرف على بناء أنظمة فاعلة تحقق له النتائج المرجوة من تحفيز العاملين، كما أن غياب نظام الحوافز المعنوية بشكل كامل يؤثر سلباً على أداء العاملين لما لها من أهمية بالغة في عملية التحفيز.

**3- دراسة وتحليل الواقع التقني:** قام الباحثون بدراسة الواقع التقني للمصرف من عدة نواحي على الشكل الآتي:

**أولاً- الأتمتة:** تم البدء بمشروع الأتمتة في المصرف في عام 2004، وذلك بالاستعانة بشركة عالمية متخصصة في مجال أتمتة العمل المصرفي وصولاً إلى أتمتة العمل بشكل كامل في عام 2014، ويمكن حصر جهود المصرف في هذا المجال في الآتي<sup>(1)</sup>:

- 1- أتمتة مختلف عمليات المصرف بتطبيق النظام المصرفي النواة Core Banking System بالنسبة لجميع العمليات المحاسبية.
- 2- أتمتة عمليات الحسابات الجارية والودائع وعمليات تمويل التجارة ومراقبة الائتمان، وكان آخرها برنامج نظام البريد العام الإلكتروني.
- 3- أتمتة العمل بشكل كامل فيما يتعلق بنظام التسليف، ونظام الرواتب والأجور، وبرنامج قروض التجزئة، وتصنيف الفئات النقدية، ومنظومة الأرشفة الإلكترونية.

(1) المصرف التجاري السوري، التقارير السنوية للأعوام 2009، 2014، 2017؛ معطيات مديرية الشؤون التقنية، 2020.

4- تحسين نموذج الإدارة الإلكترونية التي طورها المصرف بمجهوده المحلية وأسهم في تعميمها على وزارة التعليم العالي وجامعة دمشق وهيئة الاستثمار.

5- ربط فروع المصرف مع بعضها بواسطة برنامج Inter Branching والذي أتاح للعملاء إمكانية السحب والإيداع من أي فرع من فروع المصرف التجاري، بالإضافة إلى ربط نظام التسويات الإجمالية SYGS مع مصرف سوريا المركزي.

6- العمل بنظام البنك الناطق وهو نظام مكون من شاشات مؤتمتة في أماكن انتظار العملاء يظهر عليها رقم العميل ورقم الموظف المتوقع التوجه إليه، حيث قام موظفو المصرف بتطوير هذا النظام بأنفسهم دون الاستعانة بخبرات خارجية كأول مصرف عام يستخدم تقنية البنك الناطق.

7- تقديم خدمات من خلال الموقع الإلكتروني للمصرف كالحصول على كشف حساب، وإمكانية التحقق من وثيقة، واحتساب الفائدة.

لحظ الباحثون من خلال الزيارات الميدانية إلى مديريات الإدارة العامة للمصرف أنه على الرغم من الجهود الحثيثة لأتمتة العمل بشكل كامل، إلا أن الأرشفة الإلكترونية ليست مطبقة في الدوائر والشعب كافة في مديريات المصرف، حيث يتطلب استرجاع البيانات العودة إلى الوثائق الورقية الأمر الذي يتعارض مع سياسة الأتمتة وأهدافها في تحسين مخرجات العمل.

ثانياً- الخدمات الإلكترونية: يوفر المصرف لعملائه مجموعة من الخدمات الإلكترونية تتمثل في إمكانية تسديد فواتير الاتصالات، وخدمات النقل، ومياه دمشق وريفها، وفواتير المؤسسة العامة للكهرباء عبر حساب بطاقتهم المصرفية بعد أن تم عقد اتفاقية تعاون مع الشركة السورية للمدفوعات، بالإضافة إلى إمكانية تحويل رصيد بين بطاقتين من خلال الصراف الآلي، والحصول على كشف حساب، وتوطين الرواتب، وخدمة الإشعار الإلكتروني والتي تمكن حامل البطاقة من البقاء على اطلاع على



الحركة المالية المنجزة بواسطة بطاقته المصرفية وذلك بإرسال رسالة قصيرة SMS إلى هاتفه الخليوي و/أو رسالة بريدية E-Mail إلى بريده الإلكتروني، حيث وقع المصرف مؤخراً اتفاقية تعاون مع الشركة السورية للمدفوعات لتمكين العملاء من تسديد المطالبات المالية للجهات التي ترتبط مع منظومة الشركة السورية للمدفوعات.

وقام المصرف مؤخراً بإطلاق تطبيق المحمول الخاص به، كما قام بتحديث موقعه الإلكتروني وإطلاق النسخة الجديدة له، والتي يستطيع العميل من خلالها الحصول على الخدمات الإلكترونية المتاحة كافة. ويمتلك المصرف 486 صرافاً آلياً، منها 344 صرافاً موضوعاً في الخدمة، أي بنسبة 71% من إجمالي الصرافات التي يمتلكها المصرف، حيث تم تشغيل 45 صرافاً في عام 2017 باستخدام تقنية 3G الأمر الذي أسهم في تحسين خدمة الصراف الآلي.

ويدرس المصرف في الوقت الراهن بشكل دقيق تأمين موقع احتياطي للموقع الرئيس لمنظومة الدفع الإلكتروني للانتقال إليه في حال توقف المقر الرئيس عن العمل لأي سبب من الأسباب بما يضمن استمرارية تقديم هذه الخدمات<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحثون أن الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المصرف محدودة مقارنة بالخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى، حيث يحتاج المصرف إلى إطلاق باقة غنية من الخدمات الإلكترونية وخدمات الدفع الإلكتروني لمواكبة التطورات العالمية في المجال المصرفي والمحافظة على موقعه الريادي في السوق المصرفي السوري.

**ثالثاً- الشبكات:** يقوم المصرف بتسيير أعماله من خلال نوعين الشبكات:

(أ) الشبكة داخلية: قام المصرف بإنشاء شبكة حواسيب داخلية تربط مختلف المديرات ببعضها البعض سهلت عملية الاتصال، وقد أدت استخدام الشبكة الداخلية إلى:

---

(1) المصرف التجاري السوري، معطيات مديريةية الشؤون التقنية، 2020؛ التقرير السنوي للمصرف، 2017.

- تسهيل سير العمل.
- تقليص الوقت.
- زيادة رضا العملاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة.
- تخفيض التكاليف واستخدام الورقيات.
- توثيق الاتصالات إلكترونياً.
- تسهيل عملية الرقابة.

(ب) الشبكة الخارجية: تربط الشبكة الخارجية الإدارة العامة للمصرف بمختلف الفروع في المحافظات ومع المصرف المركزي والمصارف الأخرى، حيث تمكن هذه الشبكة الإدارة العامة من الاتصال مع الفروع وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة، كما تمكن الفروع أيضاً من الاتصال مع بعضها البعض بالإضافة إلى إمكانية الاتصال مع المصرف المركزي والمصارف العاملة الأخرى، حيث ألغت هذه الشبكة الحدود الزمانية والمكانية وزادت من قدرة الإدارة العامة على الرقابة على الفروع كما أنها أسهمت في تخفيض النفقات.

وقام المصرف في عام 2017 بتأمين الحماية لشبكات المصرف من الجهات الخارجية من خلال تشفير الاتصال بين المقرين الرئيس والاحتياطي، بالإضافة إلى تطوير سياسة برنامج منع تسريب المعطيات DLP الموجودة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثون إلى العديد من فروع المصارف العامة والخاصة، لحظ الباحثون وجود فجوة تكنولوجية كبيرة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا من ناحية استخدام تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات الحديثة وتوظيفها في تحسين جودة الخدمة المقدمة، حيث بإمكان أي عميل ملاحظة الفرق الفجوة بمجرد زيارة أي مصرف عام ومصرف خاص في سوريا.

(1) المصرف التجاري السوري، التقرير السنوي للمصرف، 2017.

ثانياً- تصور مقترح لتطوير التنظيمي في المصرف التجاري السوري:

تطوير الهيكل التنظيمي: إن تطوير الهيكل التنظيمي للمصرف يتطلب إدخال تغييرات جوهرية في العديد من النواحي كالمركزية ومشاركة العاملين في الإدارة ودرجة الرسمية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي وفق الشكل الآتي:

•المركزية: التخلص من المركزية الشديدة التي يعاني منها الهيكل التنظيمي للمصرف والاتجاه نحو اللامركزية الإدارية من خلال:

1- تمكين العاملين في المستويات الإشرافية من رؤساء الدوائر ورؤساء الشعب من خلال تفويض السلطات لهم ووضعهم بموقع متخذ القرار بدلاً من تقديم المقترحات ورفع التقارير فقط، بما يحقق المشاركة في الإدارة، ويشجع على الإبداع، ويعزز اللامركزية الإدارية، وتمثل الصلاحيات في الآتي:

- اتخاذ قرارات الشراء الخاصة بالدائرة أو الشعبة ضمن الاعتمادات المخصصة.
- منح الحوافز والمكافآت والعقوبات.
- اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير عمل الدائرة أو الشعبة.
- تبسيط الإجراءات الخاصة بالدائرة أو الشعبة.

2- تمكين مديري الفروع ومنحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات بما يُسهم في إظهار قدراتهم ومهاراتهم الإدارية من جهة وتحقيق اللامركزية الإدارية من جهة أخرى، وتمثل الصلاحيات في الآتي:

- منح القروض والتسهيلات المصرفية دون الرجوع لمديرية التسليف أو مديرية العلاقات الخارجية في الإدارة العامة.
- منح أنواع الإجازات والمكافآت والعقوبات كافة دون الرجوع لمديرية الشؤون الإدارية.

- اتخاذ قرارات الشراء الخاصة بالفرع كافة ضمن الاعتمادات المخصصة للفرع.

- اتخاذ قرارات التكليف برتبة أعلى ومنح علاوة والترفيح ومنح سلفة دون الرجوع إلى مديرية الشؤون الإدارية.

- تحديد الملاك العددي لفرعه والدورات التدريبية اللازمة للعاملين في الفرع.

• **المشاركة في الإدارة:** إشراك العاملين في الإدارة من خلال تشكيل حلقات الجودة والتي تعتبر تقنية من تقنيات الإدارة التشاركية التي استخدمتها الإدارة اليابانية والتي تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من جهة، وتحسين سبل الاتصال بين العاملين والإدارة وتحقيق رضاهم من جهة أخرى، بحيث يتم تشكيل حلقة في كل مديرية تقوم بحل المشكلات المتعلقة بعمل المديرية وتحسين جودة العمليات فيها.

• **الرسمية:** تخفيف الرسمية من خلال المراجعة الدورية لأساليب إنجاز الأعمال وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات الحاصلة وسياسة تبسيط الإجراءات المعمول بها في المصرف.

تطوير برامج التدريب: من خلال:

1- تطوير مهارات المستويات التشغيلية (الإدارة الدنيا) من خلال إشراكهم في دورات تدريبية تتلاءم مع طبيعة عملهم وعدم الاكتفاء بتطوير مهارات شاغلي المناصب الإدارية في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

2- الاعتماد على التدريب الإلكتروني (التدريب Online) الذي أصبح من أساسيات التعلم باعتباره من أسرع الطرق وأكثرها عصرية للحصول على الخبرات المطلوبة، كما أنه يعتبر فرصة للحصول على خبرات خارجية من مدربين محترفين ودوليين سواء في المجال التقني أو الإداري دون الحاجة للسفر.

التطوير التقني: بناءً على دراسة الواقع التقني للمصرف يقترح الباحثون تطوير البنية التقنية من خلال ما يلي:

1- استبدال تقنية 4G الفائقة السرعة بتقنية 3G للصرافات بالتنسيق مع إحدى شركات الاتصالات، حيث تتميز تكنولوجيا الجيل الرابع بسعات كبيرة وسرعات عالية جدًا تضمن عدم حدوث اختناقات في الشبكة.

2- التوسع في تقديم خدمات الدفع الإلكتروني (الفوترة الإلكترونية): من خلال المتابعة والتنسيق المستمر مع الشركة السورية للمدفوعات لتقديم خدمات الدفع للجهات العامة والخاصة التي ستعاقد معها، بحيث تشمل خدمات دفع فواتير الكهرباء والمياه والهاتف الثابت والمحمول والإنترنت والأقساط الجامعية وأقساط القروض وفواتير الخدمات الفندقية والطيران والخدمات الطبية وغيرها.

3- تحقيق الربط الشبكي بين صرافات المصرف التجاري السوري والصرافات التابعة للمصارف العامة والخاصة كافة في سوريا، بحيث يتمكن حامل البطاقة من القيام بعملية السحب والاستعلام عن رصيده من أي صراف في سوريا.

ثالثًا- الاستنتاجات والتوصيات:

معهد البحوث والدراسات العربية  
INSTITUTE OF ARAB RESEARCH & STUDIES

1- الاستنتاجات:

- يعتبر الهيكل التنظيمي للمصرف هيكلاً وظيفياً طويلاً من الناحية الرأسية ومتعدد المستويات الإدارية، ويتصف بالرسمية، حيث يتم إنجاز الأعمال وفق إجراءات روتينية وأساليب محددة تتصف بالثبات النسبي، كما يتصف بالتعقيد الشديد وهذا يعود إلى تقسيماته المختلفة وتعدد مستوياته الإدارية والإشرافية والتخصص الشديد في العمل بالإضافة إلى تعدد وتنوع أنشطته.

- يعاني المصرف من مركزية شديدة، فالقرارات كافة الخاصة بالمديريات في

الإدارة العامة تصدر من الإدارة العليا وتمر بسلسلة من المراحل حتى يتم اتخاذها، حيث لا يوجد أي تفويض للسلطات للمستويات الإشرافية (رؤساء الدوائر - رؤساء الشعب) ولا يمكن اتخاذ أي قرار مها كان بسيطًا بدون أن يأخذ موافقة مدير المصرف. كما تتركز سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة العامة، حيث تتطلب أغلبية القرارات الخاصة بفروع المصرف موافقة الإدارة العامة بينما تنحصر صلاحيات مدير الفرع في اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة، وهذا الشكل من أشكال المركزية المطلقة يحمل الإدارة العامة أعباء كبيرة من جهة ويلغي دور الفروع في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية من جهة أخرى.

- الانتقال من مرحلة التدريب العام المنصب على اللغات ومهارات الكمبيوتر إلى التدريب التخصصي المنصب على تقنيات العمل المصرفي.

- يركز المصرف على تنمية مهارات العاملين فيه في المجالات الإدارية وخدمة العملاء والمنتجات المصرفية، لكنه لا يولي الاهتمام الكافي للجانب التقني، حيث اقتصرت الدورات التدريبية على إدارة أمن المعلومات واختبارات الاختراق في الوقت الذي يعتبر من الضروري إعداد كوادر مؤهلة في المجال التقني.

- يقتصر التدريب في المصرف على المستويات الإدارية العليا والوسطى وموظفي خدمة العملاء، مع عدم الاهتمام بتطوير مهارات المستويات التشغيلية.

- لا يقدم المصرف أي نوع من أنواع الحوافز المعنوية للعاملين فيه على الرغم من أهمية هذا النوع من الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين مستوى أدائهم.

- قام المصرف بأتمتة عملياته بشكل كامل منذ عام 2014 في ما يتعلق بجميع العمليات المحاسبية، وعمليات الحسابات الجارية والودائع، وعمليات تمويل التجارة ومراقبة الائتمان، ونظام التسليف، ونظام الرواتب والأجور، وبرنامج قروض التجزئة،



وتصنيف الفئات النقدية، ومنظومة الأرشفة الإلكترونية، بالإضافة إلى العمل بنظام البريد الإلكتروني.

- تتصف الخدمات الإلكترونية وخدمات الدفع الإلكتروني التي يقدمها المصرف بالمحدودية مقارنةً بالمصارف الأخرى، بالإضافة إلى عدم تطبيق الأرشفة الإلكترونية بشكل كامل في الدوائر والشعب كافة في الإدارة العامة للمصرف، وهذا ما يتعارض مع سياسة الأتمتة وأهدافها في تحسين مخرجات العمل.

## 2- التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحثون بما يلي:

- تخفيف درجة المركزية الإدارية من خلال تفويض السلطة للمستويات الوسطى والدنيا ووضعهم بموقع متخذ القرار بدلاً من تقديم المقترحات ورفع التقارير فقط، ومنح الفروع المزيد من الصلاحيات والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.

- تطوير مهارات المستويات التشغيلية من خلال إشراكهم في دورات تدريبية تتلاءم مع طبيعة عملهم.

- ترميم النقص المهاري لدى العاملين وخاصة في ما يتعلق بالجانب التقني والبرمجي وذلك باعتماد الدورات التدريبية المقترحة بما يتوافق مع الاحتياجات التدريبية والإمكانات المادية للمصرف.

- التحديث المستمر للبرامج التدريبية المتبعة في المصرف بما ينسجم مع التغيرات والتطورات في بيئة العمل المصرفي من خلال محاكاة البرامج التدريبية المعتمدة في المصارف العالمية.

- تطوير نظام الحوافز في المصرف من خلال منح حوافز مادية دائمة تمثل نسبة من الراتب تُضاف إلى الراتب المقطوع بشكل دائم، بالإضافة إلى التركيز على الحوافز

المعنوية ومنحها جنباً إلى جنب مع الحوافز المادية لما لها من أهمية لا تقل عن أهمية الحوافز المادية

- العمل على زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والأتمتة التي تهدف إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة، والتوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية وخدمات الدفع الإلكتروني بما يتناسب التطورات المصرفية.

\*



## المصادر والمراجع

### أولاً- العربية

- طارق بوريب، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر (بسكرة): الجزائر، 2015.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، التطوير التنظيمي - المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات. دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، جدة: السعودية، 2009.
- عصام مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008.
- فاتن أبو ورد، درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة: فلسطين، 2015.
- فهد عبد ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض - رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: السعودية، 2003.
- المصرف التجاري السوري، النظام الداخلي، 2017.
- \_\_\_\_\_، تقارير الأعوام 2009، 2014، 2017، 2018.
- \_\_\_\_\_، معطيات دائرة التدريب والتأهيل، 2020.
- \_\_\_\_\_، معطيات دائرة الرواتب والتعويضات، 2020.
- \_\_\_\_\_، معطيات مديرية الشؤون التقنية، 2020.
- الموقع الرسمي لمركز التأهيل والتدريب المصري، 2020.
- الموقع الرسمي للمصرف التجاري السوري، 2019.

### ثانياً- الأجنبية:

- Almira S. A Zhimuratova; Agzhama K. Tulekbayeva; Darkhan S. Sabyrhanov; Arman A. Shakkaliev; Elena V. Meshchergakova (2016). The model of Organizational Development and people management based on the concept and principles of the investors in people standard. IEJME- Mathematics Education, Vol.11, No.7.

- Clark, Herbert J (1989). Organizational Development Concept, Process, and Application in the department of defense. Special projects office, final technical paper for period June 1988- November 1988.
- Cummings, Thomas G, Worley, Christopher G (2015). Organization development and change. 10th edition, southwestern publishing, USA.

