

بسم الله الرحمن الرحيم

أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية

" The Effect Of Implementing Management Accounting Tools On
Rationalization Of Administrative Decisions In Jordanian Banks "

إعداد الطالب:

زيد محمد مسلم الحوامة

إشراف الدكتور:

سليمان عطية

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في المحاسبة

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كانون الأول ، 2007

التفويض

أنا زيد محمد مسلم الحواتمة ، أفاض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

الأسم : زيد محمد مسلم الحواتمة

التوقيع : 



التاريخ : ٢٠١٨ / ١ / ٢

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية "

وأجيزت بتاريخ ٢٠٠٨/١١/٢٠

التوقيع


.....

.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور شريف عزالدين النضا رئيساً
الأستاذ الدكتور محمد محمد عضواً
الدكتور بهاية صبر عتيق عضواً ومشرفاً

الشكر والتقدير

لا يسعني في هذا المقام ، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر، والعرفان لأسرة الجامعة، متمثلة برئيسها ، وأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية لما يقومون به من جهد ، وسعي دؤوب للتأكيد بان تكون هذه الجامعة متميزة بعطائها وخريجها.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذاي ومشرفي الكريم الأستاذ الدكتور سليمان عطية، الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، والذي لم يأل جهدا لإتمام هذا العمل وإخراجه إلى النور، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان .

كما أتقدم بالشكر والتقدير ، إلى معلمي الأفاضل في كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا بشكل خاص ، وجميع من قام بتدريسي— في جامعة عمان العربية ، أولئك الجنود الذين ما فتئوا يقدمون الكثير من أجل العلم .

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة .
لهم مني جميعا كل المحبة والاحترام والتقدير والعرفان لجهودهم الطيبة لإكمال هذا العمل .

والله ولي التوفيق ،

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع
إلى من لن أنسى فضلهما علي طوال حياتي
والدي ووالديتي.

وإلى من ساندوني طول فترة دراستي
وإلى من شاركوني أحزاني ومسراتي
زوجتي وأبنائي

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

فهرس المحتويات

د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق.....
ل	الملخص
ن	Abstract
1	1 - الفصل الأول: المقدمة Introduction
2	مقدمة :
3	أهداف الدراسة :
4	مشكلة الدراسة :
4	عناصر المشكلة :
5	أهمية الدراسة :
5	فرضيات الدراسة :
7	التعريفات الإجرائية:
9	مجتمع وعينة الدراسة :

11
131/2 طبيعة القرارات الإدارية في قطاع البنوك
13 أهمية اتخاذ القرارات: The Significance Of Decision Making
14 عناصر اتخاذ القرارات: The Elements of Decision Making
15 أنواع القرارات:
18 أنواع القرارات وفقا للمستويات الإدارية:
24 الصعوبات التي تعترض عملية ترشيد القرارات الإدارية :
30 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية :
32 2/2 أهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية
32 تمهيد:
33 ماهية أدوات المحاسبة الإدارية :
37 خصائص معلومات المحاسبة الإدارية :
38 أدوات المحاسبة الإدارية:
42 خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: Application Steps For (BSC)
48 2/3 الدراسات السابقة
48 الدراسات باللغة العربية:
69 3 - الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات Method and Procedures
70 تمهيد:
70 مجتمع الدراسة :

70.....	عينة الدراسة ووحدة التحليل :
72.....	طرق جمع البيانات :
73.....	أداة الدراسة
73.....	إجراءات معالجة الاستبانة :
74.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة :
77.....	4 - الفصل الرابع: نتائج الدراسة Results
	5 - الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات Discussion and
96.....	Recommendations
97.....	نتائج الدراسة :
98.....	التوصيات :
100.....	قائمة المراجع
100.....	المراجع باللغة العربية :
104.....	المراجع باللغة الأجنبية :
109.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	المحتويات	رقم الجدول
13	عينة الدراسة من البنوك الأردنية	(1)
91	مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	(2)
97	جدول بأسماء البنوك -عينة الدراسة .	(3)
102	معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	(4)
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(5)
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال المحاسبة الإدارية	(6)
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(7)
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(8)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص	(9)
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الشهادة المهنية	(10)
113	الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية	(11)
116	نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الأولى	(12)
117	الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية	(13)
120	نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الثانية	(14)
الصفحة	المحتويات	رقم الجدول
121	الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول أثر تطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية	(15)

123	نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الثالثة	(16)
124	الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول تأثير الفرضيات الفرعية مجتمعة حول تأثير أدوات المحاسبة الإدارية	(17)
125	الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول العوامل المتعلقة بمعوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية	(18)
126	نتائج اختبار (t) للفرضية الرئيسية الثانية	(19)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتويات	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	(1)
25	أنواع القرارات وفقاً للمستويات الإدارية المختلفة	(2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
145	استبانة الدراسة	(1)

أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية

إعداد الطالب:

زيد محمد مسلم الحوامة

إشراف الدكتور:

سليمان عطية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، على اعتبار أنه من المفاهيم الجديدة في مجال إدارة البنوك، والذي يرمي إلى تحسين أداء هذه البنوك وترشيد قراراتها الإدارية، حيث قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية :

1- لا يوجد أثر لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية.

أ- لا يوجد أثر لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية.

ب- لا يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية.

ج - لا يوجد أثر لتطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية.

2- لا توجد عوامل تمنع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية.

وتم اختبار الفرضيات بتطبيق اختبار (T) لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. والمنهجية التي اتبعها الباحث لجمع البيانات الأولية ، هي إعداد استبانة تم تصميمها وتطويرها اعتماداً على الإطار النظري للدراسة ، وتم توزيعها على عينة الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، يتأثر بمجموعة عوامل، يمكن ترتيبها حسب درجة تأثيرها على النحو الآتي:

- عوامل تتعلق بمعوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية.

- عوامل تتعلق بأثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية. وتم قياس هذه العوامل من خلال تقسيمها إلى عدة عوامل فرعية، للوصول إلى نتائج أكثر

دقة وتفصيل:

- عوامل تتعلق بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومدى أثرها على ترشيد القرارات بالبنوك الأردنية.
 - عوامل تتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومدى أثرها على ترشيد القرارات بالبنوك الأردنية.
 - عوامل تتعلق بتطبيق التكاليف الملائمة ومدى أثرها على ترشيد القرارات بالبنوك الأردنية.
- وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة قدم الباحث بعض التوصيات ، والتي من أهمها ضرورة التركيز على تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية من قبل البنوك الأردنية ، وإعداد البرامج التدريبية التي تعمل على تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، و تذليل المعوقات أو الصعوبات التي تواجه تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية بالبنوك الأردنية .

Abstract

The Effect Of Implementing Management Accounting Tools On Rationalization Of Administrative Decisions In Jordanian Banks

Prepared by:

Zaid Mohammed Al Hawatmah

Supervised by:

Dr.sulayman Atieh

This study aims to analyze the effect of implementing management accounting tools on rationalization of administrative decisions in Jordanian banks. Managerial accounting is considered one of the modern tools in bank management to improve bank performance and rationalize its decisions.

To determine the level of achieving the purposes of this study, the researcher has proposed two main hypotheses which will be tested in this study.

For collecting data, the researcher used a questionnaire that was developed based on the previous studies and the theoretical framework of the study. This study included all Jordanian banks, the total number was (13).

The result showed that there were many factors affecting the implementing of management accounting tools on rationalization of administrative decisions in Jordanian banks, the most important factors are as follows

1. Factors related to barriers of implementing management accounting tools on rationalization of administrative decisions in Jordanian banks.

2- Factors related to the effect of implementing and use of management accounting tools, and preparing financial and nonfinancial reports on rationalization of administrative decisions in Jordanian banks.

Finally, the study provides some recommendations such as the need to use and implement the management accounting tools. The bank management must train both the individuals who use the management accounting tools, and the decision makers , in order to improve their ability of using these systems, and improve the bank decisions and profitability.

1 - الفصل الأول: المقدمة

Introduction

1/1 مقدمة.

2/1 أهداف الدراسة .

3/1 مشكلة الدراسة .

4/1 أهمية الدراسة .

5/1 فرضيات الدراسة .

6/1 نموذج الدراسة .

7/1 التعريفات الإجرائية.

8/1 مجتمع وعينة الدراسة .

مقدمة :

يعد قطاع البنوك من القطاعات الهامة في الاقتصاد الأردني وقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً في طبيعة ونوع الخدمات التي تقدمها البنوك. حيث انتقل عملها من تقديم الخدمات المصرفية التقليدية ليشمل مجالات أكثر اتساعاً وشمولاً، من خلال خدمات إلكترونية حديثة ومتطورة. وتطلب هذا العمل المصرفي الحديث تطبيق وسائل إدارية على مستوى من الدقة حيث لم يعد هنالك مجال للقرارات العشوائية المستندة على الخبرة فقط، بل لابد من وجود أساليب علمية سليمة في توفير المعلومات. ومن الوسائل الحديثة التي تستطيع أن تسهم بشكل فعال المحاسبة الإدارية التي تم استغلالها بشكل كبير في القطاعات الصناعية المختلفة والتي أسهمت بقدر كبير في ترشيد قراراتها الإدارية. أصبح من الممكن استغلالها في القطاع المصرفي (العمرى، 2003).

ونتيجة لهذا التطور تعددت مهام وأدوات المحاسبة الإدارية، وأصبحت هذه الأدوات تقوم بدور أكثر فاعلية في العملية الإدارية من خلال ما تقدمه من معلومات مالية وغير مالية تسهم في تلبية الاحتياجات الإدارية المختلفة مما يسهم في ترشيد القرارات الإدارية. ورفع مستوى الأداء لتحقيق الأهداف. كما تستخدم معلومات المحاسبة الإدارية أساساً لتقييم الجهود المبذولة في مختلف المستويات الإدارية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. (رضوان، 1997، ص 10).

ومن ناحية أخرى يشكل قطاع البنوك في الأردن ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الوطني وتنميته ، لذا فإنه لابد من توافر الجهود البحثية وتقديم الدراسات العلمية والميدانية التي تسهم في نمو هذا القطاع الحيوي واستمراره ، بحيث تكون هذه الدراسات دليلاً علمياً وعملياً تهتدي به مجالس الإدارات ومتخذو القرارات لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية . وفيما يتعلق بالأعمال المصرفية في البنوك الأردنية فهي أعمال ذات طبيعة خاصة

تتمثل في منح التسهيلات الائتمانية وتقديم الخدمات المصرفية لحساب زبائنها لقاء عمولات وفوائد معينة. لذا كان من الضروري الاتجاه نحو ترشيد القرارات الإدارية متمثلة بالخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك وذلك من خلال البحث في أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وتوفير الأساليب اللازمة لمساعدة المسؤولين في البنوك في دراسة وتقييم هذه الخدمات الإدارية. وتحديد أسعار الفوائد والعمولات عند منحها لترشيد القرارات الإدارية بما يحقق الاستقرار لدى البنوك (الكعبي، 2004).

وتعد هذه الدراسة ارتباطية تحليلية “ Analytical Correlation ” ذلك كونها تهدف للتعرف على مدى تطبيق البنوك الأردنية لمفهوم المحاسبة الإدارية، وتعتبر دراسة ميدانية “ Field Study ” وذلك كونها ركزت على الزيارات الميدانية والحصول على المعلومات من الواقع دون أي تدخل.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن القرارات الإدارية في البنوك تتداخل بها عدة عوامل إدارية وفنية بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه المعلومات التي تقدمها أدوات المحاسبة الإدارية في هذا المجال للوصول إلى ترشيد قراراتها. لذلك جاء موضوع الدراسة ليوضح أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية لترشيد القرارات الإدارية.

أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى تقديم مفهوم تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في مجال إدارة البنوك، والذي يرمي إلى ترشيد قراراتها الإدارية، وهذا الهدف يمكن تفصيله من خلال الغايات التالية:
1. استكشاف مدى تطبيق البنوك الأردنية لمفهوم أدوات المحاسبة الإدارية.
 2. قياس العلاقة بين تطبيق البنوك الأردنية لأدوات المحاسبة الإدارية وأداء هذه البنوك .
 3. تقديم المعلومات والتقارير اللازمة وتحليل البيانات المالية وغير المالية التي تساعد على اتخاذ قرارات إدارية سليمة .

4. تحسين نوعية الخدمات المصرفية ، وتسعير أفضل لهذه الخدمات .
5. التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في قراراتها الإدارية من خلال دراسة وتحليل النظم المالية وغير المالية المطبقة وتقييم الخدمات المصرفية .

6. التعرف على المعوقات التي تمنع من وصول المعلومات اللازمة للوحدات الإدارية المتخصصة لاتخاذ قرارات تتعلق بالنشاط التشغيلي من تسعير وخدمات مصرفية مختلفة.

مشكلة الدراسة :

نتيجة المنافسة الحادة بين البنوك الأردنية، أصبحت المعلومات التقليدية عاجزة عن تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة في وقتها بحيث تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة. ولوجود فروق بين أسعار الخدمات المتماثلة التي تقدمها البنوك الأردنية المختلفة. يمكن أدراك أهمية الدراسة من خلال قياس أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وأهميتها في مد الإدارة بمعلومات ضرورية وأكثر دقة تساعد في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة.

عناصر المشكلة :

للقوف على أهمية مد الإدارة بمعلومات ضرورية جاءت عناصر المشكلة على النحو التالي:

1. ما أثر المعلومات والتقارير المالية وغير المالية في البنوك الأردنية على تحسين الأداء الإداري في مجال اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية ؟

يتفرع من هذا السؤال ثلاثة أسئلة :

- أ- ما أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ؟

ب- ما أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ؟

ج- ما أثر تطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ؟

2. ما هي المعوقات التي تمنع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية؟

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من كون نجاح وفاعلية عملية ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، يتوقف إلى حد كبير على درجة توافر المعلومات السليمة، وسهولة تدفقها بالوقت والدقة والشمولية والتكلفة المناسبة لأتخاذ قرارات أكثر فاعلية. كما وتنبع أهمية الدراسة من خلال:

- تسعى هذه الدراسة للتعريف بمجالات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية ومدى الإفادة منها في عمليات اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية .

- إن دراسة أدوات المحاسبة الإدارية من المواضيع الهامة في قطاع البنوك الأردنية، نظراً لدورها في مد وتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لزيادة فاعليتها واتخاذ قرارات رشيدة.

- يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد في تقديم المقترحات لمعالجة المعوقات والصعوبات التي تعترض سبيل تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، وإبراز دورها في ترشيد متخذي القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية .

- محاولة الوصول إلى نتائج و توصيات تساعد البنوك الأردنية على ترشيد قراراتها الإدارية .

فرضيات الدراسة :

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسة الأولى:

" لا يوجد أثر لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية "

ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية :

"لا يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

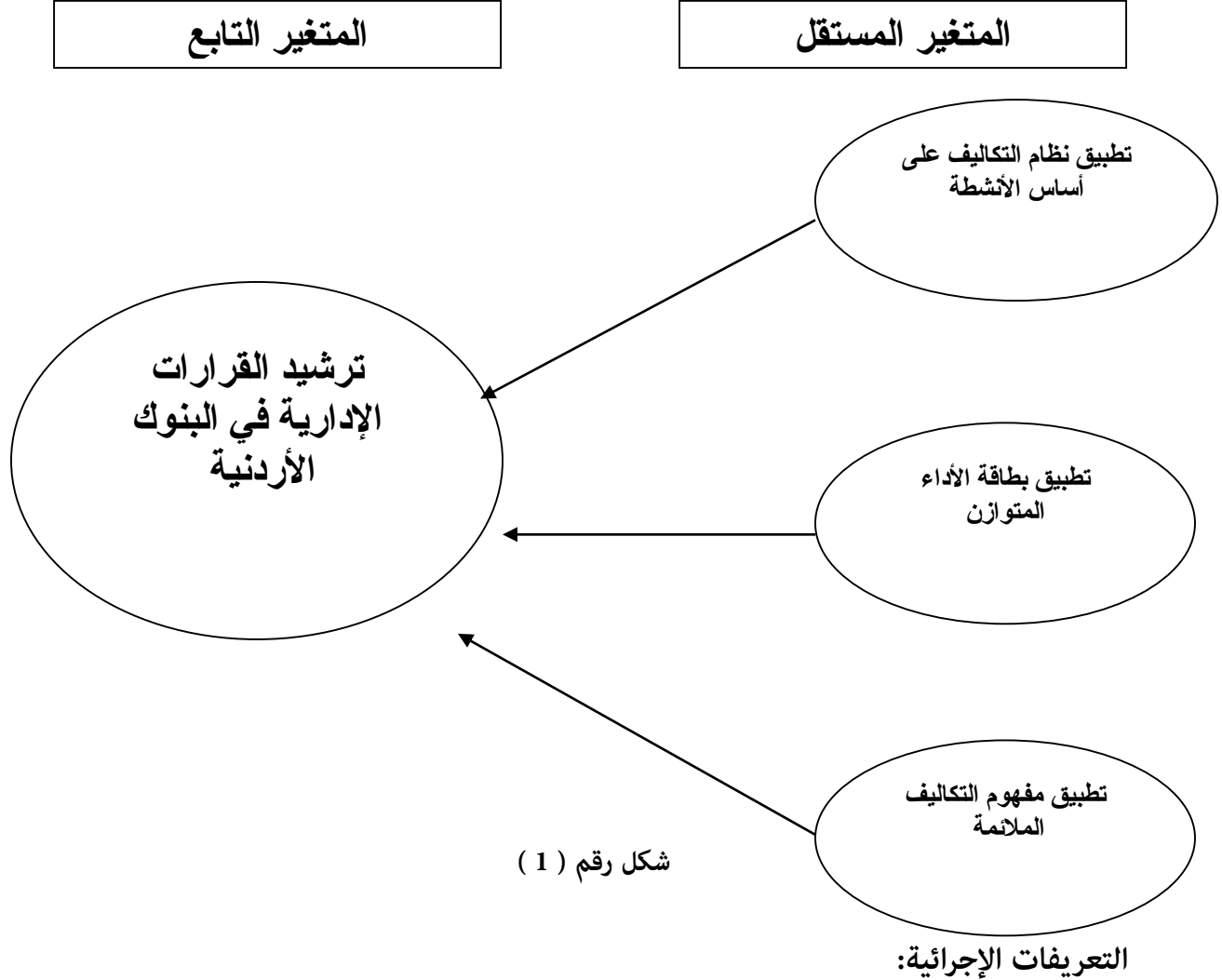
"لا يوجد أثر لتطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثانية :

" لا توجد معوقات تمنع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية".

نموذج الدراسة :

بناء على الفرضيات ، يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات المستقلة المتمثلة ،بالعوامل المتعلقة بآثار تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية مثل تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة،وبطاقة الأداء المتوازن،والتكاليف الملائمة ، والمتغير التابع المتمثل في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية ، والشكل رقم (1) يوضح ذلك .



شكل رقم (1)

تتكون متغيرات الدراسة من: المتغيرات المستقلة المتعلقة بأثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية، ومدى فعالية وكفاءة هذه الأدوات. والمعوقات التي تمنع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية بالبنوك الأردنية.

والمتغير التابع هو : ترشيد متخذي القرارات الإدارية في البنوك الأردنية .

- أدوات المحاسبة الإدارية :

هي مجموعة الطرق والوسائل المناسبة لتحليل البيانات التاريخية والمستقبلية لمساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الاقتصادية للمنشأة ووضع الخطط، واتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق هذه الأهداف، ومن هذه الأدوات (بطاقة الأداء المتوازن، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، التكاليف الملائمة..).

- نظام التكاليف على أساس الأنشطة :

هو عبارة عن إيجاد مجموعات للتكلفة يرتبط كل منها بنشاط معين بحيث تكون الأنشطة مسببة للتكلفة، وعليه يتم تحميل كل منتج بنصيبه من التكاليف بقدر ما أستهلكه من تلك الأنشطة.

- بطاقة الأداء المتوازن:

هي عبارة عن آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة والناعبة بدورها من إستراتيجيات المنظمة.

- التكاليف الملائمة:

هي عبارة عن معلومات التكاليف التي تعد لخدمة قرارات إدارية محددة ، وبالتالي دراسة سلوك التكاليف مع حجم النشاط .

- ترشيد القرارات:

هي محاولة تقييم جميع البدائل المتاحة واختيار أفضلها من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة وتطبيق أدوات تحليل مناسبة.

- القرار الإداري:

القرار الإداري في المنشآت الاقتصادية هو الرأي النهائي الذي تتوصل إليه إدارة المنشأة وتعتمده وتتخذه من بين آراء بديلة مختلفة. ولما كان للقرار الإداري التأثير المباشر على اقتصاديات المنشأة فلا بد أن ينال من الإدارة كل الاهتمام والجدية حتى يكون قراراً سليماً.

- القرارات التخطيطية (الإستراتيجية):

وتتعلق هذه القرارات بتخطيط الحصول على الموارد وإتاحتها من ناحية، وتخطيط استخدامها والانتفاع بها من ناحية ثانية.

- القرارات التنفيذية:

وهي قرارات تصدر بالإجراءات والتنظيمات الواجبة لتنفيذ القرارات التخطيطية وتصدر القرارات التنفيذية بإجراءات نمطية وأخرى توجيهية. وجميع هذه القرارات تستهدف تحقيق الهدف المقرر في القرارات التخطيطية.

- القرارات الرقابية:

تتعلق بمعالجة الانحرافات ، ويتضمن القرار الرقابي مبدأ الثواب والعقاب للمتسببين في الانحرافات.

مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من البنوك الأردنية والتي يبلغ عددها (16) بنكا ويتفرع منها (430) فرعا و (153) مكتبا، وقد تم اختيارها كمجتمع لهذه الدراسة لكونها تشكل بيئة ملائمة لتطبيق المحاسبة الإدارية لغايات ترشيد قراراتها الإدارية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه البنوك ، مما يعزز قابليتها لإجراء مثل هذه الدراسة . و سوف تتكون عينة الدراسة من ثلاثة عشر بنكا، وتم استبعاد ثلاثة بنوك وهي (بنك الاستثمار العربي ، بنك الإنماء الصناعي ، بنك الشرق الأوسط للاستثمار)، وذلك بسبب قلة فروعها وعدم انتشارها . والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1)

البنوك الأردنية المشاركة في الدراسة

التسلسل	اسم البنك
1	البنك العربي
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
3	البنك الأهلي الأردني
4	البنك الإسلامي الأردني
5	البنك العربي الإسلامي الدولي
6	البنك التجاري الأردني

7	البنك الأردني الكويتي
8	بنك القاهرة عمان
9	بنك الأردن
10	بنك المؤسسة العربية المصرفية
11	بنك المال
12	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار
13	البنك الأردني للاستثمار والتمويل

2 - الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

Review of Related Literature

1/2 طبيعة القرارات الإدارية في قطاع البنوك:

- أهمية اتخاذ القرارات.

- عناصر اتخاذ القرارات.

- أنواع القرارات

- خصائص عملية اتخاذ القرارات .

- مراحل عملية اتخاذ القرارات.

- الصعوبات التي تعترض عملية ترشيد القرارات .

- أهداف البنوك.

- أقسام البنوك .

- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات في البنوك .

2/2 أهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية .

- تمهيد.

- ماهية أدوات المحاسبة الإدارية .

- خصائص معلومات المحاسبة الإدارية .

- نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

- بطاقة الأداء المتوازن .
- التكاليف الملائمة لاتخاذ وترشيد القرارات .

1/3 الدراسات السابقة :

- المقدمة.
- الدراسات باللغة العربية .
- الدراسات باللغة الانجليزية .
- الخلاصة والتعليق.

أهمية اتخاذ القرارات: The Significance Of Decision Making

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية. هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية .

أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين . وأما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة فإنها حظيت بأهمية بالغة لا تبرز من تأثير سلوك الفرد ،عضو المجموعة الصغيرة ، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية في المنظمات الإدارية .

وأما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ، فإنه يمكن القول : إن القرارات هي جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم ، بالإضافة إلى أن أهمية اتخاذ القرارات تزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة وسرعة التغييرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة . ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل .

ولأهمية اتخاذ القرارات أثرا كبيراً في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات ... وغيرها من النشاطات الإدارية . كما يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار. إضافة إلى ذلك فقد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزاً لأهمية النظرية و إلى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها. فهناك الإسهامات العديدة من علماء النفس والمهتمين بالعملية المعرفية .

والتي تتصف بالتركيز على قدرات وحدود العنصر- البشري في معالجة المعلومات واختيار البدائل . علاوة على ذلك ، فهناك شعور جديد متزايد نحو أهمية المؤثرات الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على عملية الخيارات والتي لا تقل في أهميتها عن صفات أو سمات الفرد متخذ القرارات.(ياغي، 2005،) (1998 ، Harrison) .

عناصر اتخاذ القرارات: The Elements of Decision Making

يطلق البعض على عناصر اتخاذ القرار مسمى آخر وهو بيئة القرار والتي تعرف بأنها " مجموعة المعلومات والبدائل والمعايير و الأهداف والتفصيلات المتوافرة عند اتخاذ القرار " وبناء على التعريف يمكن لنا استنتاج العناصر الأساسية لاتخاذ القرار على النحو التالي : (العتوم،2005) .

أ- المعلومات **Information** : وهي المعرفة حول القرار ، آثاره وبدائله واحتمالية حدوث كل بديل .

ب- البدائل **Alternatives** : وهي الاحتمالات التي يجب على متخذ القرار الاختيار من بينها ، ويمكن تحديد البدائل من خلال البحث عنها أو تطويرها ، مع التأكيد على أن عملية البحث عن بدائل موجودة مسبقا يؤدي إلى اتخاذ قرارات أقل فاعلية .

ج- المعايير **Standards** : وهي السمات أو الشروط الواجب توافرها في كل بديل ، وعادة ما يتم تقدير البدائل بمدى توافر هذه المعايير أو كل معيار فيها .

د- الأهداف **Objectives** : من المستغرب أن العديد من متخذي القرارات يقومون بجمع الكثير من البدائل ، ثم يسألون أي البدائل سيختارون ، دون التفكير بأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها ، وهنا نقول اسأل نفسك أولا ما هي أهدافي أو أهداف التنظيم ؟ قبل أن تسأل أي البدائل سوف أختار ، كما أن الأهداف تعد الأدوات للحكم على فاعلية اتخاذ القرارات .

هـ- التفضيلات Preferences: وتعكس فلسفة متخذ القرار، ونستطيع القول إنها قيم متخذ القرار، حيث إن قيم الفرد هي التي تحدد تفضيلا ته .

و- نوعية أو جودة القرار : Decision Quality وهي تقدير ما إذا كان القرار جيدا أو سيئا، وهنا لا بد أن نشير إلى أن القرار الجيد هو القرار المنطقي المعتمد على المعلومات المتوافرة ، وتفضيلات متخذ القرار .

ز- ملاءمة بيئة القرار: فلا يمكن للقرار أن يتم تنفيذه إلا في ظل بيئة مواتية ومشجعة على تنفيذ القرار.

أنواع القرارات:

يوجد العديد من التصنيفات التي ظهرت سواء في أدبيات الإدارة أو أدبيات نظم المعلومات الإدارية للتمييز بين الأنواع المختلفة من القرارات، وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

حيث يرى Simon أن كل القرارات يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما القرارات المبرمجة (Programmed Decisions) ، والقرارات غير المبرمجة (Non Programmed Decisions) ، فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات المتكررة والروتينية لدرجة أنه تم وضع إجراءات محددة ومسبقة لاتخاذها معبرا عنها في شكل مخطط أو برنامج في الكمبيوتر، ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوافر معلومات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل فيها ، ومن ثم هناك تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عنه حل المشكلة بفعالية (السلطان،2000، ص78) ، أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات غير الروتينية وبالتالي لا وجود لإجراءات محددة مسبقا لحلها ، إضافة إلى تعقيدها وتجدها مما يتطلب حلولاً مؤقتة وبالتالي فإن اتخاذها يستلزم وقتا طويلا وجهدا كبيرا لجمع المعلومات وإجراء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا (Simon,1976,P.97) ، أما القرارات التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة ويتوافر قدر من المعلومات بشأنها ، فيمكن تصنيفها كقرارات شبه مبرمجة .

يتفق Drucker مع Simon في هذا التمييز بين القرارات مع اختلاف التسمية فقط حيث يسميها

Drucker بالقرارات غير الروتينية (Generic Decisions)

والقرارات الفريدة (Unique Decisions) (Drucker,1967) ، في حين يقسم كل من Ansoff و Antony القرارات إلى ثلاثة أنواع وفقا للمستوى الإداري وهي القرارات الإستراتيجية (Strategic Decisions) ، والقرارات الإدارية (Administrative Decisions) والقرارات التشغيلية (Operating Decisions) ، أما القرارات الإستراتيجية فتندرج ضمن القرارات غير المبرمجة ل Simon ، والقرارات الفريدة ل Drucker ، وتكون متعلقة بالأهداف والخطط طويلة الأجل ، وهذا حسب رأي Ansoff ، أما Antony فيتفق مع Ansoff في أن هذا النوع من القرارات يصنع عند قمة المنظمة بوساطة الإدارة العليا ، كما يرى أن هذه القرارات تغطي مدى زمني طويل وهي تتعلق بالوضع التنافسي- للمنظمة في السوق ، أما بالنسبة للقرارات الإدارية فحسب Ansoff هي تلك المتعلقة بالرقابة ، والتحفيزية ، والنظم داخل التنظيم ، ويتفق مع Antony في أنها تتخذ عند مستوى الإدارة الوسطى ، ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ، وفيما يخص القرارات التشغيلية فتتعلق حسب Ansoff بالقرارات الروتينية والتي يمكن تفسيرها والتعبير عنها بقواعد، وطرق ، وإجراءات ، كما أنها تصنع في المستويات الدنيا في التنظيم ، ويتفق في ذلك مع Antony (السلطان ،2000،ص79؛مسلم،1996،ص130).

في حين يقسم Gore وزملاؤه القرارات إلى ثلاثة أنواع وفقا لأساليب اتخاذها وهي القرارات الروتينية (Routine Decisions) والقرارات التكيفية (Adaptive Decisions) والقرارات الإبتكارية (Innovative Decisions) (Gore et al., 1992,P.2) ، أما Delbecq فيقسمها إلى ثلاثة أنواع وهي : القرارات الروتينية (Routine Decisions) ، القرارات الإبداعية (Creative Decisions) ، القرارات التفاوضية (Negotiated Decisions) (Delbecq, 1976,P.329) ، أما Hudge & Johnson فقد قسما القرارات وفقا لظروف اتخاذها إلى قرارات بيئية (Environmental Decisions) ، وقرارات متعلقة بوضع أو مهمة ما (Mission Design Decisions) ، وقرارات تقييم المخرجات (Output Evaluation) وهي قرارات وقائية في طبيعتها (Hudge & Johnson ,1970) .

أما المشرقي فقد ذهب إلى تصنيف القرارات كما يلي : تصنيف قانوني ، وتصنيف شكلي ، وتصنيف حسب بيئة القرار الإداري (المشرقي،1997) .

حيث تقسم القرارات حسب التصنيف القانوني إلى أربعة أقسام وفقا للمعايير التالية

1. مدى القرار وعموميته: بحيث تنقسم القرارات إلى قرارات ذات طابع تنظيمي وقرارات فردية.
2. تكوين القرارات : وتنقسم إلى قرارات بسيطة وقرارات مركبة .
- 3 . أثر القرارات على الأفراد : وتنقسم إلى قرارات ملزمة وقرارات غير ملزمة .
- 4 . قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: وتنقسم إلى قرارات يمكن معارضتها أو المطالبة بإلغائها أو التعويض عن ما تسببه من آثار، وقرارات لا تخضع للمعارضة والإلغاء.

أما حسب التصنيف الشكلي فتقسم القرارات إلى ثلاثة أقسام وهي :

1. قرارات أساسية وقرارات روتينية.
- 2.قرارات تنظيمية وقرارات فردية .
- 3.قرارات مخططة وقرارات غير مخططة .

أما التصنيف حسب بيئة القرار الإداري فهو كالآتي :

- 1 . قرارات في حالة التأكد .
- 2 . قرارات في حالة المخاطرة .
- 3 . قرارات إدارية حسب وظائف المشروع (المشرقي ، 1997 ، ص 35) .

لقد ذهب آخرون إلى تقسيم القرارات وفقا للمنطق القيادي لمتخذها ، حيث صنف القرارات إلى قرارات ديمقراطية (قرارات بالمشاركة) ، وقرارات أوتوقراطية (Stumpf&Dumber, 1991; Gallen, 1997) .

إن تحديد أنواع القرارات يسمح لمتخذي القرار باستغلال جهدهم الذهني ووقتهم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بعقلانية ورشد، وذلك من خلال تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات الروتينية للإدارة الوسطى والإشرافية .

أنواع القرارات وفقا للمستويات الإدارية:

تنقسم القرارات وفقا للمستويات الإدارية إلى قرارات إستراتيجية ، وقرارات تكتيكية (وظيفية) وقرارات تشغيلية .

القرارات الإستراتيجية:

تصف هذه القرارات أهداف وإستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، وبالتالي فهي تتعلق بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا ، كما وتتعلق بالمنافسين والزبائن والعملاء والموردين ، والبيانات الاقتصادية والتشريعات الحكومية وتتضمن التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية المختلفة ، وتتميز بكونها تأتي من مصادر خارجية . (الكلالدة ، 1997) .

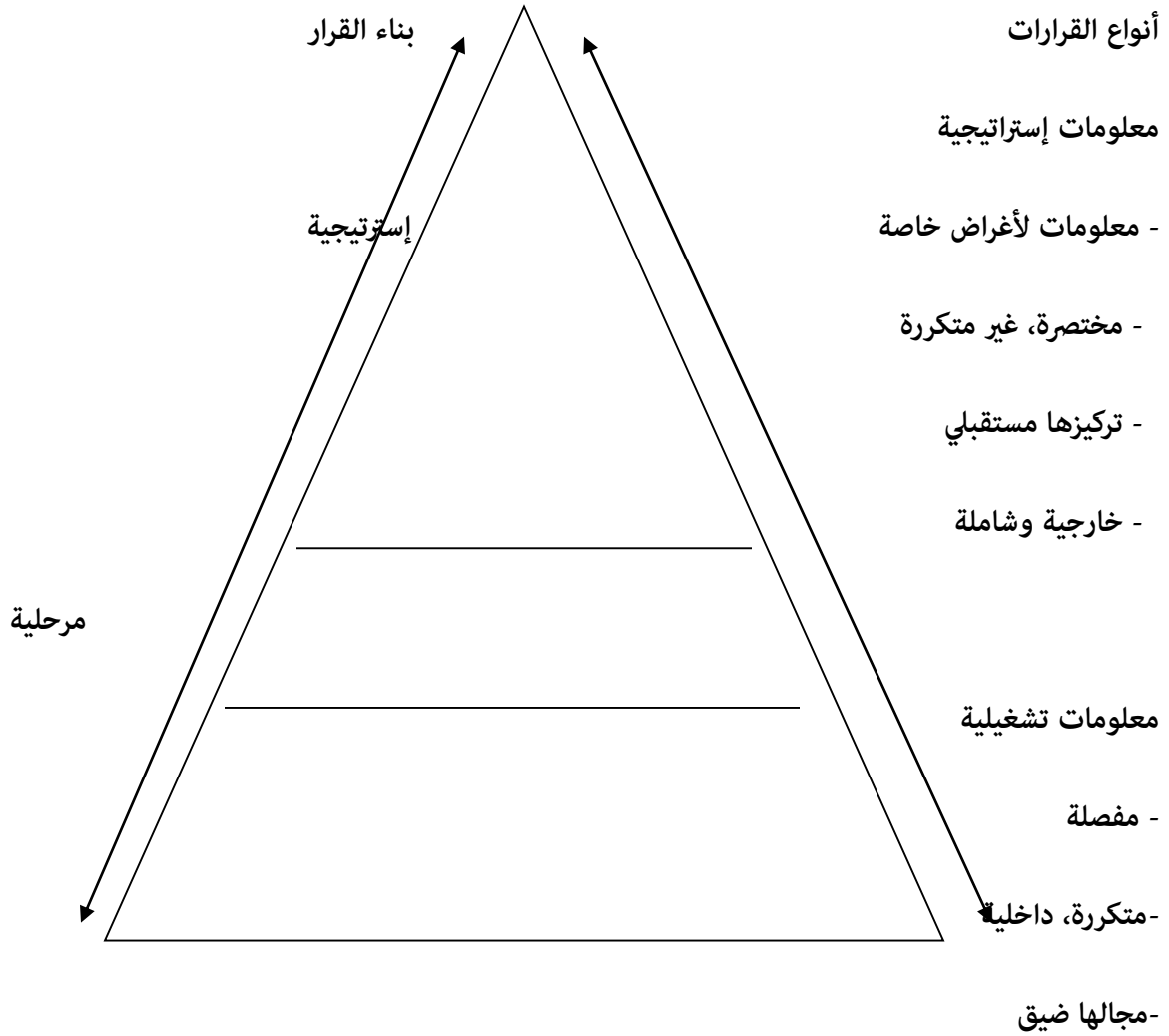
القرارات التكتيكية (الوظيفية):

وهي ذات طبيعة وصفية وتاريخية وتتعلق بالأداء الحالي في المنظمة وتغطي فترة مستقبلية قصيرة (سنة غالبا) ، وتتعلق هذه المعلومات غالبا بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة ، وفقا للإستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا . (المشرفي ، 1997) .

القرارات التشغيلية :

وهي القرارات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المنظمة، وتضمن هذه القرارات في قطاع البنوك ، قرارات منح الائتمان ، وقرارات تسعير الخدمات المصرفية ، قرارات الاستثمار، قرارات التوسع (فتح أو إغلاق فروع جديدة) ، قرار إضافة خدمة جديدة ، وهذه المعلومات ضرورية لأداء العمليات والمهام الوظيفية المختلفة . (البرهان ورحو، 1998، ص25) .

يوضح الشكل رقم (3) أنواع القرارات وفقا لنوع القرار في كل من الإدارة العليا وإدارة الدنيا



شكل رقم (2)

أنواع القرارات وفقا للمستويات الإدارية المختلفة

المصدر (عقيل، 1996، ص52)

خصائص عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

1-القابلية للترشيد :

إن عملية ترشيد القرارات تقوم على الافتراض بأنه ليس من الإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار وإفهاما يمكن الوصول إلى حد من الرشد (Simon,1976,P.61).

2-التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية :

وذلك نظرا لكون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرووسين وكل المساهمين في اتخاذ القرار أو المتأثرين به ، كما أنها تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار ، سواء أكانت هذه العوامل داخلية أم خارجية .

3- الأمتداد في الماضي والمستقبل :

إن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها بل هو امتداد واستمرار لها كما تمتد عملية اتخاذ القرارات وترشيدها في المستقبل من حيث آثار القرار تمتد إلى المستقبل .

4- الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة :

إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها وأوضاعها يتطلب ضرورة مشاركة كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، ولا سيما أن كثيراً من القرارات الإدارية لها أبعاد تنظيمية ، وإنسانية ، وبيئية ، وقانونية ، واقتصادية (شهاب،1995،ص209) .

5- العمومية والشمول:

إن أسس القرارات هي عامة بالنسبة لجميع المنظمات سواء أكانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أم الخدمات ، سواء أكانت هذه المنظمات تجارية ، أم صناعية ، أم خدمية ،

كما أنها تتصف بالشمولية من حيث إن القدرة على اتخاذ وترشيد القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والتنفيذية (Basi,1998) .

6-التعقيد والصعوبة:

وتكون على مستوى النشاطات التي تقتضيها مراحل عملية اتخاذ وترشيد القرارات نظرا للقدرات والمهارات اللازمة لإنجازها .

مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

تمر عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية بعدد من المراحل وصولا إلى اتخاذ القرارات المطلوبة . إلا أن معظم الآراء تتفق مع ما ذهب إليه هيربرت سايمون ، حيث قسم خطوات عملية صنع واتخاذ القرار إلى (Haag,Cummings,and Dawlins,2000,P176-177) .

1 . مرحلة البحث : يدرك متخذ القرار المشكلة ويقوم بجمع المعلومات الخاصة بها

2 . مرحلة التحليل : يحاول متخذ القرار الإتيان بحلول بديلة للمشكلة .

3 . مرحلة الاختيار : يقوم متخذ القرار باختيار أحد البدائل بعد دراسة المعلومات المتعلقة بكل منها والمفاضلة بينها .

وبناء على ما تقدم ارتأى الباحث تقسيم عملية اتخاذ وترشيد القرارات إلى ما يلي :

1 . تحديد وتحليل المشكلة : وتعرف المشكلة بأنها الانحراف الذي يحدث بين الحالة المرغوب فيها وما حدث فعلا. ولذلك تأتي هذه المرحلة كمحاولة للوصول إلى الوصف الحقيقي للموقف المطلوب ووضع المعايير المحددة لتحقيق الهدف سواء بشكل أرقام أو ضمن خصائص نوعية محددة . ويتم ذلك من خلال كافة الوسائل والأساليب التي تساعد على تشخيص المشكلة وبالاستعانة بالخبرات والتجارب السابقة لمتخذي القرارات ، لذلك فإن هذا يتطلب الوقوف على العوامل الحقيقية المؤثرة في تحديد المشكلة موضع القرار ، وهذا ما يطلق عليه بالعامل الاستراتيجي أو الحرج ،

وتشمل عملية تحديد المشكلة مسح البيئة الذي قد يكون بصورة مستمرة أو متقطعة . وأهم ما يميز هذه المرحلة سعي المنظمة إلى إدراك المشكلة المطلوب التعامل معها ، وتعتمد مرحلة تحديد وتحليل المشكلة على غزارة قاعدة البيانات وقدرتها في توفير ما يحتاجه صانع القرار في مواجهة المواقف المستقبلية لذا فهي تدعى بمرحلة الاستخبار Intelligence (Dennis,1996,p.18) . إذ تدرك المشكلة من خلال :

(1) الأهداف التي لم تتحقق ، اعتمادا على حجم الفجوة الظاهرة بين المطلوب والمتحقق .

(2) طبيعة المشكلة ، إن عملية الاستخبار تمهد لمتخذي القرارات معرفة طبيعة وهيكل المشكلة ، مما يساعد في اختيار نموذج الحل للتعامل معها .

وتستطيع نظم المحاسبة الإدارية دعم ومساندة عمليات صنع وترشيد القرارات الإدارية من خلال مقدرتها على تحليل البيانات الخارجية والداخلية للتعرف على الفرص ونقاط الضعف ، ومعالجة هذه البيانات وتقديمها بشكل معلومات تخدم غرض متخذي القرارات في صناعة وترشيد القرارات الإدارية .

2 . مرحلة أسلوب أو نموذج الحل : بعد تحديد المشكلة وتحليلها يصبح من الضروري تحديد العناصر التي يفترض أن تكون أساسا للحل من خلال عملية التحديد والتحليل والمعلومات والبيانات التي ساعدت في هذه التحديد . وهنا لابد من تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة . والحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع . فهي تستلزم تفكيراً إبتكاريا وقدرة على التخيل حتى يمكن الحصول على الحلول الجديدة ، وتشمل إنتاجاً وتطويراً وتحليل البدائل الممكنة ، بعد إدراك المشكلة بقصد إيجاد الحلول الممكنة لها وصولاً إلى بناء النموذج و اختبارها والتأكد من صحته من خلال تقييمه بالوسائل الرياضية أو الكمية المحوسبة (Laudon and Laudon,2004,P.8) .

والنموذج هو وسيلة تهدف إلى إعطاء فكرة عن المشكلة المطروحة ووضعها في صورتها الرياضية بعد تحديد متغيراتها المستقلة والتابعة لبناء الافتراضات المحددة والمحاولات اللازمة لحلها ، وذلك بهدف تبسيط المشكلة (O'Brien,2000,P.320) . ويعد إنتاج البدائل جزءاً أساسياً في عملية بناء النموذج ، حيث تستخدم جلسات العصف الذهني Brainstorming ومشاركة الجماعة للوصول إلى الأفكار الجديدة .

وهنا تأتي قدرة نظم المحاسبة الإدارية على توفير نماذج نمطية متطورة لإنتاج بدائل متعددة ومناقشتها ، وتحديد الأهمية النسبية لها ، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية للبدائل المحتملة ، ويتعلق ذلك بالمشكلات والقضايا المهيكلية (Haage, Cummings, and Dawkings,2000, 175-178) . أما المشكلات والقضايا غير المهيكلية (القرارات الإستراتيجية) فلا بد من حاجتها إلى التعامل البشري ونظم متطورة لإنتاج الأفكار مثل نظم معلومات المديرين التنفيذيين ونظم دعم القرارات والنظم الخبيرة.

3. مرحلة تقييم البدائل: إن الخطوة التي تأتي بعد تحديد الحلول البديلة هي القيام بتقييم كل بديل ، أي تحديد المزايا أو العيوب المتوقعة لكل بديل . وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل ، لأن المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل وتنطوي عملية التقييم على :

- تحديد العوامل الإستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عبر القيام بعملية التنبؤ.

- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل .

ويساعد تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ . فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الاهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة . ولكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد . وبالتالي فإن محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم عملية شاقة، لذا فالأفضل الاقتصار على العوامل الاستراتيجية الأساسية.

4. مرحلة اختيار البديل الأنسب: بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأنسب . اعتمادا على قيامه بالخطوات السابقة بطريقة مرضية . ينبغي اختيار أنسب بديل ، أي البديل الذي يحقق أحسن وأكبر انجاز للأهداف التي من أجلها يتخذ القرار، ولأجل ذلك لا بد من التركيز على معايير منها :

- درجة المخاطرة: بحيث يتم مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه ، وهي عملية نسبية نوعا ما .

- الوفرة في الجهد : وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها . ولا يخفى أن أفضل الحلول الذي يعطي أعلى النتائج بأقل جهد ممكن .

- الموارد المتاحة وقيودها: المقصود بها الموارد البشرية ، أي الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار فمقدرة هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحيتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله .

وبسبب الارتباط القائم بين كل من مرحلتي التقييم والاختيار ، فإن الحدود بينهما تكون غير واضحة أحيانا ، ويعود ذلك إلى تنفيذ بعض الأنشطة بين المرحلتين ، ومثال ذلك إنتاج بدائل جديدة أثناء التقييم للوصول إلى النموذج المناسب لحل القضايا القائمة ، كما يتطلب في هذه المرحلة اللجوء إلى نماذج معقدة أو أدوات تحليل بيانات متقدمة منها نظم دعم القرارات ونظم معلومات المديرين التنفيذيين .

5 . مرحلة التنفيذ والتقييم:

لا تنتهي هذه العملية بمجرد اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة . فبعد أن يتخذ القرار فإنه يصدر لينفذ ، من قبل أشخاص آخرين في المنظمة ، ويعتمد نجاح التنفيذ إلى حد كبير على فاعلية نظام الاتصالات في المنظمة ، وعلى مدى النجاح في شرح القرارات للمنفيذين ووضع آليات التنفيذ المناسبة ، بالإضافة إلى استيعاب القرارات وفهمها وتولد القناعة والرغبة و القابلية تجاه عملية التنفيذ . وبعدما يدخل القرار إلى حيز التنفيذ لا بد من متابعته باستمرار و التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيه والمقارنة ما بين النتائج و الأهداف.

الصعوبات التي تعترض عملية ترشيد القرارات الإدارية :

من أهم المعوقات التي تواجه أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ويمكن توضيح هذه المعوقات فيما يلي :

1. عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة :

صعوبة تحديد المشكلة من طرف متخذ القرار يجعل كل قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية، وعدم التركيز على حل المشكلة الحقيقية.

2. عدم القدرة على تحديد الأهداف بوضوح :

يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية من حيث الأهمية .

3. صعوبة تحديد المعايير:

من خلال المعايير يتم التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع بسبب البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والمتمثلة في الظروف الاقتصادية، والمالية، والسياسية، والتشريعات الحكومية والقوانين، والمتغيرات والتطورات التكنولوجية، والعلاقات الإنسانية، والعادات والتقاليد(الكيلاي، 2000) .

4.عدم كفاءة متخذ القرار:

وتشمل درجة ذكائه ، وخبراته وقدرته العملية والعقلية والجسدية ، وموقعة داخل التنظيم إضافة إلى مدى تأثيره ببعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية ، وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها ، مما ينعكس سلبيا على أفكار وتطلعات متخذ القرار ، وبالتالي يؤثر على القرار ومن ثم على المؤسسة ونجاحها .

5. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات :

تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات ، ويجب أن تكون ممثلة للظاهرة المدروسة وجوهرية بحيث تستطيع الإدارة استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة

والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلاً ، وبالتالي فإن أي نقص في المعلومات الضرورية يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية ، ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه تخوفاً من القرار (المشرقي ، 1997 ، ص 32) .

سياسات البنوك الأردنية :

تسعى البنوك الأردنية لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

- الربحية (Profitability): تسعى إدارة البنوك دائماً إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لأصحاب البنك، إذ إن المعيار الأساسي لمدى كفاءة الإدارة، هو حجم الأرباح التي تحققها، فإذا حققت الإدارة أرباحاً أكثر فإن ذلك يعني أنها أكفأ من غيرها.

- الاستمرارية (Continuity): إن الاستمرارية تعني قدرة البنك على الحفاظ على وجوده في ظل الظروف الاقتصادية المختلفة التي قد يتعرض لها.

- السيولة (Liquidity) : إن السيولة في البنوك تعني قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المتمثلة في القدرة على مجابهة طلبات سحب المودعين، ومقابلة طلبات الائتمان ، وهذا يعني أن على البنوك أن تحتفظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في أي لحظة .

- الأمان (Security) : تسعى البنوك إلى توافر أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة . (آل علي، 2002، ص 21) .

أقسام البنوك الأردنية :

تختلف الخرائط التنظيمية للبنوك ، ولكن هناك عوامل مشتركة بين هذه الخرائط وهي وجود مجلس إدارة ومدير عام ودائرة مصرفية وأقسام للاستعلامات وللخزينة وللقروض وللإعتمادات المستندية وللودائع ويمكن تصنيف أقسام البنك إلى :

أولاً: الأقسام الفنية:

- 1 . قسم الودائع : ويختص بفتح كافة أنواع الحسابات للعملاء ، والقيد على و إلى كافة حسابات العملاء من دفعات أو مسحوبات وإجراء عمليات بين الحسابات المختلفة .
- 2 . قسم المقاصة: ويختص بتلقي الشيكات المحلية والخارجية التي يديرها العملاء برسم التحصيل على بنوك أو فروع للبنك داخل الدولة لتحويلها وإيداعها في حساباتهم ، وذلك بإرسالها للفرع المعني أو عن طريق غرفة المقاصة في البنك المركزي الأردني بعد ضبطها وتجهيزها .
- 3 . قسم الحوالات : ويقوم بتحويل المبالغ من وإلى الخارج ، وإصدار و صرف الشيكات السياحية والمصرفية وذلك لخدمة المسافرين والسائحين ، وشراء وبيع العملات الأجنبية المختلفة والاحتفاظ بأرصدة كافية لتغطية متطلبات و حاجات البنك من تلك العملات و الاحتفاظ بسجلات البنوك الأجنبية وتسوية القيود الموقوفة ، وفتح حسابات العملاء بالعملات الأجنبية .
- 4 . قسم الخزينة (الصندوق): ويختص بتلقي الأوامر النقدية التي يودعها العملاء، ودفع الأموال النقدية التي يسحبها هؤلاء العملاء بموجب شيكات أو أوامر دفع من حساباتهم أو حسابات أشخاص آخرين.
- 5 . قسم الكفالات : ويقوم بإصدار تعهدات عن البنك بناء على طلب العملاء بدفع مبالغ معينة أو قابلة للتعين لصالح جهات معينة وبتواريخ محددة من أجل أغراض محددة .
- 6 . قسم بوالص التحصيل : ويقوم بتحصيل قيمة المستندات ووثائق الشحن لحساب مراسلين في الخارج من وجهة أو لحساب عملاء محليين من جهة أخرى ، ويعتبر هذه الوثائق عادة بالنسبة للبنك في الحالتين وارداً برسم التحصيل .
- 7 . قسم الأوراق المالية : ويختص هذا القسم بكل العمليات المرتبطة بالأوراق المالية من تحصيل وتسليف وحفظ ، فضلاً عن بعض الخدمات الأخرى كصرف كوبونات الأوراق المالية نيابة عن العملاء وغيرها .

8 . قسم الاستعلامات والتسهيلات المصرفية : ويقوم بدراسة أوضاع العملاء ممن يراد منح تسهيلات لهم بناء على طلبهم وتدوين هذه المعلومات في ملفات خاصة وعلى بطاقات بعد إجراء التحري الخاص واستيفاء المعلومات من العميل نفسه بالإطلاع الشخصي على الميزانية والمسموعات الخارجية .

9 . قسم المحاسبة : ويقوم بتسجيل القيود الدائنة والمدينة ، والنقدية والمقاصة ، تحت البنود التابعة لها ، ومطابقة المجموع يوميا مع الأقسام ، وترحيل المجاميع وترصديها في السجلات الرسمية للبنك كالأستاذ العام والمساعد ، والقيد على حساب المصروفات والترحيل إلى السجل ، واحتساب رواتب الموظفين ، والقيد على حساب الأثاث والترحيل إلى السجل ، وعمل حساب الأرباح والخسائر و تصدير الميزانية العامة وغيرها .

10 . قسم الصيرفة الشخصية : ويقوم هذا القسم بتقديم كافة الخدمات المصرفية لكبار العملاء دون الحاجة إلى تنقلهم بين الأقسام المختلفة .

12 . قسم الحسابات الجارية : ويختص هذا القسم بتلقي الودائع تحت الطلب من العملاء وتسجيلها في دفاتر محاسبية وإحصائية ، كما يعد إشعارات الخصم والإضافة ، تختص الأولى باستقطاع مبالغ معينة من الحسابات الجارية للعملاء ونظير خدمات البنك المقدمة والسحب كمستندات للتسجيل في دفاتر اليومية المساعدة ودفاتر الأستاذ المساعد ، وفي بطاقات مراكز العملاء وقد تم دمج قسم الودائع والحسابات الجارية في دائرة الودائع حيث تتفرع عن الأخيرة أقسام خاصة بكل نوع من أنواع الودائع . (عبدالله، 1998 ، ص140) .

ثانيا: الأقسام الإدارية:

1 . قسم الديوان : ويقوم باستلام البريد وإرسال البريد الصادر وتوزيع البريد الوارد على الأقسام .

2 . قسم المايكرو فيش (التصوير) : ويقوم بتصوير كافة المستندات يوميا والأعمال الشهرية والسجلات المهمة في البنك .

3 . قسم المراسلات والأرشيف: ويقوم بأعمال الطباعة وحفظ المراسلات.

4 . قسم اللوازم : ويقوم بحفظ اللوازم والعمل على صيانتها وتأمينها للأقسام الإدارية والفنية المختلفة .

هذه هي الأقسام الرئيسية التي يمكن أن توجد عادة في أي فرع متوسط الحجم لبنك تجاري وهناك مجموعة أخرى من الأقسام التي توجد فقط في المركز الرئيس أو الإدارة العامة للبنك وهي.

1. قسم شؤون الموظفين: يختص هذا القسم بشؤون التعيين والترقية والعلاوات والمكافآت الخاصة بالموظفين بالإضافة إلى الأمور المتعلقة بإنهاء خدمات الموظفين واستقالتهم من العمل.

2 . قسم الشؤون القانونية : يقوم هذا القسم بمتابعة القضايا المرفوعة من البنك أو عليه والإجابة عن الأسئلة القانونية للأقسام المختلفة وفروع البنك الأخرى .

3 . قسم التفتيش: ويقوم هذا القسم بأعمال التفتيش على فروع البنك المختلفة للتأكد من صحة ودقة أعمالها وتقيدها بالسياسية العامة وتعليمات البنك المركزي.

4 . قسم العلاقات الخارجية : يهتم هذا القسم باختيار البنوك المرسله والاتفاق معها حول شروط العمل والاحتفاظ بتواقيع المفوضين عن البنوك المرسله وأرقام المفاتيح السرية لحوالاتهم البرقية أو بالتلكس أو ما شابه ذلك ، هذا بالإضافة إلى إعطائهم أرقام المفاتيح السرية المستعملة من البنك للحوالات الصادرة البرقية أو الهاتفية أو بالتلكس .

5 . قسم الأبحاث والدراسات : يقوم هذا القسم بعمل الأبحاث والدراسات اللازمة للبنك بقصد تطوير الخدمات التي يقدمها البنك والمساعدة في عمليات التخطيط المستقبلي لهذه الخدمات ومعرفة إذا كان وجودها مجدياً أم لا ، فإذا كانت الفوائد الناتجة عن وجودها أكبر من تكلفتها فيعتبر وجودها مجدياً ويجب إدخالها إلى حيز الوجود والتنفيذ ، أما إذا كانت الفوائد الناتجة عن وجودها أقل من تكلفتها فإن ذلك يشير إلى عدم اقتصادية وجودها وبالتالي التخلي عن تنفيذها . (سعادة وظاهر، 1999، ص ص 27-28)

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات في البنوك الأردنية :

شهد الأردن خلال فترات سابقة العديد من الأزمات الاقتصادية وشهد ركودا حادا، كما وتأثر بالعديد من الأزمات التي كانت تحدث في المناطق المجاورة نتيجة ارتباط الأردن بتلك الدول سياسيا واقتصاديا ، مما كان لها التأثير البالغ على الاقتصاد الأردني ، وقد لعبت تلك الأحداث دورا مهما في التأثير على سياسات البنك المركزي الأردني ، وعلى سياسات البنوك الأردنية وبالتالي كان لها ابلغ الأثر في التأثير على قرارات البنوك الأردنية ، وعليه نستطيع استخلاص أهم العوامل التي كان لها تأثير واضح على قرارات البنوك الأردنية :

- إدارة البنك: حيث كانت تعمل إدارة تلك البنوك على الموازنة بين العائد والمخاطر من خلال توزيع مواردها على التطبيقات المختلفة ، والتي تشمل الموجودات النقدية والتسهيلات الائتمانية ومحفظة الأوراق المالية ، وذلك في سبيل زيادة إيراداتها . فكانت تعمل على توجيه مواردها نحو محفظة الأوراق المالية ، وذلك حالة انخفاض الطلب على الائتمان وقيام السلطة النقدية برفع نسبة الاحتياطي النقدي وسعر إعادة الخصم ، وتوجه جزءاً كبيراً من مواردها نحو التسهيلات الائتمانية محققة بذلك هامش فائدة مناسب، محققا لها المزيد من الأرباح، كما وعملت إدارة تلك البنوك على الاحتفاظ بنسب سيولة نقدية عالية وخاصة في أوقات الأزمات ، وعملت أيضا على ضخ جزءاً كبيراً من مواردها في قناة التسهيلات الائتمانية عندما كان يقوم البنك المركزي بتخفيض أسعار الفوائد على التسهيلات متلازما مع تخفيض أسعار الفوائد على الودائع .

- أسعار الفائدة : زيادة أسعار الفائدة أو انخفاضها على الودائع ، تؤثر بشكل كبير على قرارات البنك ، وقد لوحظ أن البنوك تقوم بتوجيه جزءاً كبيراً من مواردها نحو التسهيلات الائتمانية عندما كانت ترتفع أسعار الفائدة على التسهيلات الائتمانية في سبيل تحقيق المزيد من الأرباح ، إذ تلعب أسعار الفائدة دورا فاعلا في التأثير على قرارات البنوك ، وعليه تلعب الفوائد الدائنة والمدينة دورا كبيرا في التأثير على قرارات البنوك .

- هيكل الودائع : حيث من الملاحظ أن البنوك كانت تركز على جذب ودائع التوفير ، وذلك لأن هذه الودائع تعطي تلك البنوك مرونة أكبر في توظيفها في استثمارات طويلة الأجل نسبياً دون الاعتبار لعامل السيولة ، فيما عدا ما بنص القانون على الاحتفاظ به في البنك المركزي على شكل احتياطي نقدي قانوني، وذلك في سبيل تحقيق قرارات رشيدة ، ومن الملاحظ أن الأهمية النسبية لودائع التوفير ولأجل قد فاقت الأهمية النسبية لودائع تحت الطلب .
- توظيف الموارد : توجه البنوك الجانب الأكبر من مواردها المالية للاستثمار في القروض والأوراق المالية كونهما يعتبران أهم مجالات الاستثمار للبنك ، إذ إنه بزيادة نسبة الموارد المستثمرة في تلك الموجودات تزداد القرارات الاستثمارية التي تؤدي إلى زيادة ربحية البنك ، حيث إن الدخل المتولد عنها يعتبر المصدر الأساسي لإيرادات البنك وبالذات الدخل المتولد من القروض .
- السياسة النقدية : حيث تلعب السياسة النقدية للبنك المركزي الأردني دوراً بالغ الأهمية في التأثير على سياسات البنوك الأردنية فيما يتعلق بإدارة ومجوداتها ومطلوباتها ، وبالتالي فإن ذلك يكون ذا تأثير على قراراتها ، وهناك العديد من الأدوات لتلك السياسة ، سواء أكانت أدوات الرقابة الكمية أم النوعية أم الرقابة المباشرة ، يستخدمها البنك المركزي بهدف إحكام سيطرته على الائتمان المصرفي ، وبالتالي إحكام سيطرته على عرض النقد من أجل الوصول إلى الأهداف النهائية المتوخاة. وتختلف إجراءات السياسة النقدية للبنك المركزي من حيث إنها إجراءات تقييدية أو تتسم بطابع من التخفيف وذلك تماشياً مع الظروف والأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد، إذ كان البنك المركزي يعمل على تخفيض الفوائد على القروض وتخفيض سعر إعادة الخصم ومتطلبات الاحتياطي النقدي القانوني بهدف تشجيع الطلب على القروض وتشجيع الاستثمار. وأحياناً وبهدف ضبط نمو السيولة المحلية وضبط الائتمان المصرفي ، وكان يعمل على رفع سعر إعادة الخصم ورفع متطلبات الاحتياطي القانوني لأجل الحد من التوسع في التسهيلات الائتمانية ، مما يحد من قدرة البنوك على التوسع في الائتمان ، وبالتالي قرارات استثمارية تحقق أرباحاً مرتفعة .

- الظروف الاقتصادية والسياسية : تتأثر قرارات البنوك الأردنية بمدى استقرار الظروف الاقتصادية والسياسية المحلية ، وهناك العديد من الظروف والأزمات التي أثرت على الاقتصاد الأردني ، كأزمة سعر الصرف، وأزمة الخليج الثانية والتعثر المصرفي الذي أصاب مجموعة من البنوك الأردنية ، حيث عملت تلك الأزمات والظروف على التأثير على كل إجمالي موجودات ومطلوبات تلك البنوك ، مما كان له التأثير الواضح فيما يتعلق بتوزيع الموارد المالية المختلفة لتلك البنوك على التطبيقات المختلفة وبالتالي التأثير على ربحيتها. حيث أجبرت تلك الظروف السلطة النقدية -ممثلة بالبنك المركزي -اتخاذ العديد من الإجراءات النقدية والتي هدفت إلى تصويب الأوضاع الاقتصادية ،وبما يتفق مع تلك الأوضاع .(اللوزي ، وآخرون ، 1997) ، (Hempel,1994) .

2/2 أهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد:

إن الممارسات الجديدة في مجال تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية كأداة من أدوات التحليل المالي المهمة، في المجالات الاقتصادية المتعددة ومنها قطاع البنوك بهدف تحسين اتخاذ القرارات. ومن ضمن هذه الأدوات الجديدة لتحسين اتخاذ القرار تشمل التكلفة على أساس النشاط (ABC)، الإدارة على أساس النشاط (ABM)، نموذج الأداء المتوازن (BSC)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، القياس المقارن بأفضل أداء (BM).

وفيما يتعلق بقصور نظم المحاسبة الإدارية وكيف ستكون عليه في العشر سنوات القادمة، مع التأكيد على أن الاختلاف في المسميات والمصطلحات بين الدول سيستمر وكذلك الممارسات ستظل متشابهة، فإن تطوير المحاسبة الإدارية سينطلق من ثلاثة عوامل متوقع حدوثها هي تأثير التطور التكنولوجي، والحاجة لتطوير مهارات الإدارة المالية ، والتركيز على تطوير مهارات وخبرات المحاسبين الإداريين.

ويتأكد بذلك أن المحاسبين الإداريين معنيون بتقنية المعلومات ولا يوجد سبب يميز بين نظم تسليم المعلومات للإدارة العامة والبيانات المالية وغير المالية ولماذا تنتج الإدارة المالية هذه المعلومات، إن مفهوم "لوحة تحكم المؤشرات للقيادة" تم تأسيسه في فرنسا ويعد تعبيراً مهماً لمفهوم الرقابة.

ويتضح من القصور في مخرجات نظم معلومات المحاسبة الإدارية مدى الحاجة الضرورية لتطوير تلك المعلومات لقياس وتقييم الأداء، وأن نظم المحاسبة الإدارية خاصة نظم التكاليف ونظم تقييم الاستثمارات في الكثير من الشركات أصبحت لا تتماشى مع التطورات في التقنية الصناعية، إضافة إلى أنها تمثل عائقاً أمام رفع الكفاءة التنافسية للشركات، لذلك ترى الدراسة الحاجة ملحة وماسة لتغيير وتطوير نظم المحاسبة الإدارية نتيجة للتغيرات في التقنية التصنيعية.

ونتيجة لذلك يجب تغيير نظم المحاسبة الإدارية استجابة لتغيير تكنولوجيا التصنيع، ولقد أخذت هذه الدراسة بصورة أكثر تحديداً لتبيان ذلك الأثر أي دراسة أثر التغيير التكنولوجي على قرارات الاستثمار ونظم التكاليف. وتبين بذلك أهمية تكامل المحاسبة الإدارية وإستراتيجية المنشأة وذلك وفق تأييد معظم الكتاب لدعم العملية الإستراتيجية فإن نظم المحاسبة الإدارية لابد أن توفر المعلومات الملائمة وخاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية، وهذا ما يساعد المنشأة إلى تقييم عوامل النجاح بالنسبة لها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية لها (Kaplan & Atkinson, 2004).

ماهية أدوات المحاسبة الإدارية :

للمحاسبة الإدارية منظور تاريخي، من خلال إعدادها للتقارير طبقاً للنتائج التاريخية. تحتوي المحاسبة الإدارية على عنصر - تقويم النتائج المتوقعة وتركز على الوحدة المحاسبية. و تجمع المحاسبة الإدارية المعلومات عن الوحدة المحاسبية للخروج بأفضل نتائج .

تركز المحاسبة الإدارية على إعداد التقارير على فترة زمنية واحدة. و تجمع الناتج عن فترة زمنية واحدة ولكن ضمن التحليل طويل الأجل. توجه تقارير المحاسبة الإدارية لموضوع واحد لاتخاذ القرارات. و توجه المحاسبة الإدارية الانتباه إلى تبعات و نماذج اتخاذ القرارات. وتوجه الانتباه إلى النتائج الخاصة بنشاط معين ضمن الشركة. ثم توجيه الانتباه إلى المنافسة المتعلقة بهذا النشاط.

وعليه تقوم المحاسبة الإدارية بثلاثة ادوار وهي :

- توجيه الانتباه للمعلومات المحاسبية المناسبة لوضع الخطط واتخاذ القرارات .
- الحكم على فاعلية اتخاذ القرار
- المساعدة في حل المشاكل التي تنشأ عندما لا تكون النتائج الفعلية مطابقة للنتائج المخططة.

يمكن تصنيف المعلومات التي ينتجها نظام المحاسبة الإدارية في المشروع إلى الأنواع التالية:

- معلومات تخطيطية (الموازنات) .
- معلومات للرقابة التشغيلية.
- معلومات للرقابة الإدارية.
- معلومات للرقابة المالية.

أولاً:المعلومات التخطيطية:

يسهم نظام المحاسبة الإدارية في البنك في إنتاج معلومات ضرورية للنواحي التالية:

- أ- تخطيط أهداف البنك .
- ب- تقدير الطلب على الخدمات التي يقدمها البنك.
- ت- تخطيط الحصول على الموارد اللازمة لغرض الوفاء بالالتزامات المحتملة على البنك .

(أ) معلومات لوضع الأهداف:

إن عملية أو تحديد أهداف البنك ، كذلك السياسات التي سوف تتبع لغرض تحقيق هذه الأهداف، تسمى (التخطيط الاستراتيجي). تتطلب هذه العملية نوعين من المعلومات:
الأول معلومات خارجية، تتعلق بالمتغيرات البيئية المتوقعة من حيث القوانين والملتطلبات التي تفرض على البنك ، أما النوع الثاني من المعلومات فهو معلومات داخلية تكشف نواحي القوة والضعف في البنك .

التخطيط الاستراتيجي مسمى لعملية تنفيذ الأهداف بعيدة المدى للتنظيم، ويتحقق التخطيط الاستراتيجي في أي تنظيم على مرحلتين هما:

1. تحديد الخدمات الواجب تقديمها.
2. تحديد النشاط التسويقي لتقديم الخدمات للمستخدمين، تتفرع من التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية تسمى سياسات التنظيم، تسمى عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية وضع السياسات setting policy product strategy.

(ب) معلومات عن الطلب على الخدمات البنكية :

يسهم نظام المحاسبة الإدارية مع نظام المعلومات التسويقية في التعرف على وتقييم المحددات الرئيسية التي تؤثر على مستقبل خدمات البنك .

(ج) معلومات عن الإمكانيات المتاحة:

تستلزم عملية تخطيط الخدمات ضرورة توافر معلومات عن عناصر الخدمات المختلفة من حيث ما هو موجود منها حاليا لدى البنك، ومصادر الحصول عليها ، وهل يوجد حد أقصى لهذه الخدمات .
ولهذا فمن الضروري أن يقدم نظام المحاسبة الإدارية تقارير تتضمن معلومات عن:

- o الموارد الثابتة.
- o الموارد الجارية.
- o الموارد المالية المختلفة.

(د) معلومات لإعداد الموازنات التخطيطية:

على ضوء الأهداف الإستراتيجية التي حددتها الإدارة و تقديرات الطلب على خدمات البنك ، وتقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار الخاص بتحديد التشكيلة المثلي من الخدمات التي تعرضها ، بحيث تتحقق الأهداف المنشودة.

ويتم ترجمة الأهداف وقرارات الخدمات إلى صورة تشغيلية، تتضمن التفاصيل المختلفة من حيث نوع الخدمة المطلوب تنفيذها، خطة الجودة، التوقيت.

ويقوم نظام المحاسبة الإدارية في البنك بإنتاج المعلومات اللازمة لإعداد الموازنات التالية:

1. موازنة المبيعات.

2. موازنة التكاليف.

3. موازنة المصروفات البيعية والإدارية.

4. موازنة نفقات البحوث و الابتكارات.

5. موازنة الأرباح.

6. الموازنة الاستثمارية.

7. الموازنة النقدية.

وعليه تهدف الإدارة المالية بالبنوك إلى استخدام عدة طرق لتحقيق أهدافها المترجمة ضمن ميزانيتها، ومنها:

- معدل العائد على الاستثمار (ROI) أو على الأصول (ROA) ، من خلال تخفيض التكاليف

الكلية التي يتحملها البنك شريطة أن لا يكون ذلك على حساب الإيرادات أو الجودة ، وتخفيض مقدار الاستثمار في رأس المال العامل والثابت إلى أدنى مستوى .

- معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، يعد هذا المؤشر أداة مناسبة على قدرة البنوك على

تعظيم ثراء ملاكها، حيث يقيس هذا المعدل مقدار ربحية الملاك نتيجة استثمار أموالهم في مختلف أنشطة البنك.

ثانيا:المعلومات اللازمة للمتابعة التشغيلية:

يتم بعد وضع الخطط التشغيلية إصدار التعليمات إلى المستويات الإدارية التنفيذية للقيام بالمهام المحددة في هذه الخطط.

ثالثا:المعلومات اللازمة للمتابعة الإدارية:

إن الهدف من الرقابة الإدارية هو تقويم الأداء الإداري على مستوى المنشأة كلها، وعلى مستوى مراكز المسؤولية(المديرين التنفيذيين)، ذلك في نهاية كل فترة تشغيلية، يتطلب ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط، وقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعية لكل مركز من مراكز المسؤولية في المنشأة ، ويتم إعداد تقارير الأداء للمتابعة الإدارية على فترات دورية منتظمة على عكس تقارير الرقابة التشغيلية فهي تقارير فورية، يمكن إن يسهم نظام المحاسبة الإدارية في عملية الأداء الإداري بإعداد ورفع التقارير اللازمة لهذا الغرض إلى الإدارة العليا في المنشأة، تسمى هذه التقارير بـ(تقارير الأداء الإداري) (Horngern ,1999, p. 128-134).

خصائص معلومات المحاسبة الإدارية :

يجب أن تتسم المعلومات التي تقدمها أدوات المحاسبة الإدارية بخصائص نوعية تسهل من عملية اتخاذ القرارات. فالمعلومات يجب أن تكون شاملة، أي أن تغطي جميع جوانب موضوع القرار، فكلما توافرت المعلومات زادت المعرفة وقلت الشكوك. ثم أن تكون المعلومات دقيقة وواضحة وموجزة، وتكون حديثة، وخصوصا في قطاع البنوك فكلما صغر عمر المعلومات كانت حديثة وقدمت لمستخدمها ما يفيد في اتخاذ قرارات تتسم بالدقة .

وعليه لكي تكون معلومات المحاسبة الإدارية نافعة ومفيدة لمتخذي القرارات في البنوك ، فيجب أن تتوافر فيها الملاءمة Relevance وهي مدى ملاءمة المعلومات للقرار المطلوب اتخاذه في البنك ، من خلال توقيت المعلومات في الوقت المناسب ، وقدرة المعلومات على تقويم وتصحيح التوقعات السابقة من خلال التغذية العكسية ، والقدرة على التنبؤ على الاحتياجات والإحداث الاقتصادية التي يمكن أن تواجه إدارة البنوك في المستقبل .

و يجب أن تتوافر بالمعلومات خاصية الموثوقية Reliability وهي مدى الثقة في المعلومات ومدى الاعتماد عليها . من خلال بيانات صادقة يقدمها البنك وبالتالي قرارات إدارية رشيدة ، بدون أي تحريف أو تعديل مقصود ، وعليه يجب أن تحرص إدارة البنك على أن تكون المعلومات المعروضة واقعية وحقيقية وغير معدة لتخدم فئة محددة.(Noreen&Garrison,2000) .

أدوات المحاسبة الإدارية:

(1) نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) Activity Based Costing System :

يعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) تطورا على طريق تحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات، خصوصا بعد قصور نظم التكاليف التقليدية في تتبع التكاليف غير المباشرة على وحدة الخدمة في ظل التطور الآلي. ويركز نظام الـ (ABC) على الأنشطة المؤدية لإنتاج الخدمة ، ويتتبع التكاليف غير المباشرة في الخدمات على أساس ما استعملته الخدمة من أنشطة .

ومن أهم أدوات المحاسبة الإدارية التي تسهم وتؤثر في ترشيد القرارات ، هو نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) ، لما يوفره من معلومات تكلفيه دقيقة تساعد الإداريين في اتخاذ قراراتهم . بحيث يقوم نظام الـ (ABC) على تخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمات المنتجة من خلال كل نشاط بصورة مستقلة عن باقي الأنشطة ، بحيث يكون مجمع تكاليف واحداً لكل نشاط ، ويكون له معدل تحميل واحد ، ويكون له محرك تكلفة للأنشطة المتشابهة (Horngren, Datar, Foster, 2003) .

ومن الملاحظ أن أهمية نظام ABC تبرز من خلال إيجاد العلاقة السببية بين التكلفة والنشاط ومن ثم المنتج، بهدف تحميل المنتجات بنصيبها العادل من التكاليف غير المباشرة، وعليه تمكن أهمية تطبيق نظام ABC فيما يلي:

1- المنافسة وزيادة حدتها: نظرا للتجارة الحرة، والتطور والانفتاح الاقتصادي، وظهور أسواق عالمية كبيرة وكثيرة، هذا بشكل عام، وبشكل خاص في القطاع المصرفي تعتبر المنافسة

من أهم المشاكل، خصوصا بعد افتتاح فروع للبنوك الأجنبية في الأردن ، لذلك يجب أن ينصب التركيز على زيادة اهتمام الإدارات العليا في البنوك الأردنية على الحفاظ وزيادة حصتها السوقية ، من خلال تحسين البنك لخدماته وتطويرها ، واختيار الأسعار المناسبة لهذه الخدمات بدقة . وكذلك قيامها بإعادة تسعير خدماتها وإعادة هيكلة خدماتها عن طريق إلغاء الإجراءات التي لا تضيف قيمة للخدمة ، وتنفيذ برامج التطوير والتحسين المستمر لزيادة جودة الخدمة (هيكس ، 1998) .

2-تغير الأهمية النسبية لمكونات التكلفة : مع زيادة الأهمية النسبية للتكاليف غير المباشرة ، كان لا بد من البحث عن بدائل أخرى لعملية التخصيص ، للوصول إلى المعلومات الأكثر دقة ، ونتيجة التطور الهائل في التكنولوجيا فقد أصبح عنصر العمل لا يعكس الصورة الحقيقية للموارد التي تتطلبها المنتجات .

3-التنوع المتزايد في المنتجات: يختلف مستوى المجهود المطلوب لتقديم خدمة بتنوع الخدمات فيما بينها من حيث الحجم، والمواصفات، الأمر الذي يتطلب بناء نموذج للتكلفة يكون على أساس العلاقات الفنية بين الخدمات التي يقدمها البنك وبين الأنشطة المطلوبة لتقديم خدمة ما. فالأنشطة هي التي تمتلك الموارد المسببة للتكلفة، والخدمات تستهلك الأنشطة .

4-التفسير السلوكي للأسعار أمام العميل : تطبيق نظام (ABC) يمكن من إعطاء أرقاماً حقيقية أو قريبة جدا من الحقيقية عن تكلفة تلك الخدمات مما يتيح الفرصة لتسعير أفضل للخدمات وبالتالي إمكانية تفسير ذلك أمام العميل (Atkinson& others, 2004).

خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة : Application Steps For (ABC) System :

يوجد خمس خطوات لتطبيق نظام التكاليف حسب الأنشطة (ABC) حسب ترتيب (Cooper, 1991):

1- تحديد الأنشطة الرئيسة التي تؤديها الوحدات الخدمية :

من خلال توجيه موارد البنك مثل العمل ، المواد ، والتكنولوجيا ، والتسهيلات الخدمية الأخرى المستخدمة في دعم النشاط. وتنقسم النشاطات إلى أربع مجموعات رئيسة هي:

أ- أنشطة ترتبط بوحدة الخدمة: تعتمد على حجم الخدمات المنتجة، ويمكن قياسها من خلال مدى استهلاك هذه الخدمة.

ب- أنشطة ترتبط بالرمزة الخدمية : من خلال أداء مجموعة من الخدمات بغض النظر عن عدد الوحدات المستفيدة من كل نشاط .

ج- أنشطة ترتبط بالخط الخدمي : وهي أنشطة ترتبط بإنتاج خدمات معينة تنتج ، وبالتالي تكاليف هذه الأنشطة تزداد بزيادة عدد الخدمات المنتجة المختلفة .

د- أنشطة ترتبط بعمليات المنشأة ككل : وهي التي يتم أداؤها لدعم عمليات المنشأة بصورة كلية ، وتتعلق بكل الخدمات المؤداة أو الإدارية ، ومن الأمثلة على هذه الأنشطة ما يتعلق بالشؤون المالية والإدارية والعلاقات العامة .

ويمكن التعرف على الأنشطة الرئيسة في البنوك الأردنية كالتالي (خدمات الصراف الآلي، خدمات العملاء، خدمات الائتمان، خدمات الاستثمار، خدمات أخرى ، ...) (Cooper&Kaplan,1992).

2- تحديد التكاليف للأنشطة المؤداة :

في هذه الخطوة يتم تحديد الموارد المستنفذه من خلال مزاوله الأنشطة التي تهدف لتحديد كلفة كل نشاط ، وبالتالي تجميع الأنشطة المتشابهة ووصفها في وعاء خاص بما يسمى Cost Pool مجمعات التكلفة . ولكن تجميع الأنشطة المتشابهة في وعاء خاص لا يتم بطريقة عشوائية، ولكن من خلال درجة التجانس بين التكاليف غير المباشرة.

3- تحديد موجهات التكلفة المتعلقة بالأنشطة :

وتعتبر هذه الخطوة الثالثة لخطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، بحيث يتم تحميل تلك التكاليف على الأنشطة من خلال اختيار Activity Cost Driver موجه تكلفة النشاط، ويستخدم النظام التقليدي أيضا موجه كلفة مثل ساعات عمل مباشر ، ساعات عمل الآلة .. الخ . أما البنوك الأردنية فيمكن اعتماد عدد المراجعين أو فترة إتمام المعاملات كمحركات تكلفة .

4- تحديد معدل التحميل لكل موجه من موجهاً التكلفة :

و يتم اختيار نوعية مسببات التكاليف على أساس العلاقة السببية بين مسبب التكلفة والخدمة.

5- تحديد كلفة كل نشاط من الأنشطة .

6- تحديد كلفة الوحدة المنتجة من كل نشاط .

(Drury 2001,PP.127-130)

(2) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) : The Balanced Scorecard

هي آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة. والناعبة بدورها من إستراتيجيات البنك. وتعتبر القيمة المطلقة لهذا المفهوم هي جعل الموظفين داخل البنك من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق:

1- آلية وضع الأهداف وارتباطها بالإستراتيجيات العامة للبنك .

2- جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية.

3- اعتماد مبدأ السبب والنتيجة.

جعل جميع أفراد البنك يعملون بتوافق ضمن الأطر التي تحددها الاستراتيجيات ، أولى الأولويات التي يقوم عليها مفهوم بطاقة الأداء المتوازن. ويتم هذا الأمر عن طريق ما يعرف بتدرج المفهوم إلى مستويات

إدارية أخرى. (Horngren, Datar, Foster, 2003)

ويكون ذلك عن طريق إحدى الآليات التالية:

(1) أن تكون الأهداف والمؤشرات مطابقة للمستوى الأعلى للبنك. وهذه الحالة مفيدة جدا في حالة وجود وحدات أعمال متشابهة داخل البنك.

(2) الخطط بدون وجود استراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن ستكون مضیعة للوقت.

(3) يجب أن يحظى المشروع بمساندة الإدارة العليا للبنك .

يجب ترجمة هذه التوجهات إلى خطط وأهداف وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذها . يجب أن تكون الأهداف موضوعة وفقاً لقاعدة يجب توفر المعرفة التامة بطبيعة عمل الوحدة ليتمكن وضع المؤشرات الصحيحة لقياس أدائها.

لا بد من تعريف المصطلحات وتوحيدها على جميع المستويات . يجب أن تكون معادلات مؤشرات الأداء الرئيسة مفهومة بشكل جيد يجب مراجعة أساليب توافر البيانات وتطويرها. النظم الآلية تعتبر تحد كبير لنقل المعرفة والتعريف بمفاهيم التخطيط والأداء.

ويهدف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك لإدارة وقياس الأداء بشكل يضمن فاعلية تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة ومراجعة الخطط الإستراتيجية وتطوير عدد من الأهداف على المدى المتوسط والبعيد بحيث تتم متابعة مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة. وعلى وجه الخصوص فإن البنوك تسعى لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بهدف ربط استراتيجيات إدارة البنك ولتوحيد الرؤى باتجاه الهدف العام للخروج بمنتجات وخدمات مصرفية حديثة وبالتالي قرارات إدارية رشيدة ليتمكن من المنافسة الإستراتيجية مما سيمكنه من الرقي بخدماته. (Kaplan & Atkinson, 2004).

خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: Application Steps For (BSC)

1 - تحديد الرؤيا : تعكس الرؤيا (Vision) بكلمات تصور لما سيكون عليه البنك في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع لرسالة البنك وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجد البنك من أجله، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير البنك أو من قبل مجموعة " Team " ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع البنك ومن أمثلة عبارات الرؤيا : مثلاً تقديم الخدمة الممتازة أو تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة .

2 - تحديد الاستراتيجيات : تصف الإستراتيجية Strategy " القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للبنك لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الاستراتيجيات التي سنتبناها وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية البنك، أي يعتبر النموذج أداة لترجمة الرؤيا المجردة والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف. والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو:

- للنجاح مالياً لابد من تحقيق رضا العملاء، ولابد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسة لنصبح أكثر كفاءة.

- للحصول على رضا العملاء لابد من التفوق في عمليات العمل، لذا لابد أن تتناسب الخدمات مع احتياجات العملاء.

- لتحسين عملياتنا الداخلية لابد من التطوير والتحسين المستمر.

3 - تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور : تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب أن يحدد البنك ما هو أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور (المحاور التي ذكرناها سابقاً وترتيبهم حسب الأولوية والطريقة المناسبة للبدء بهذا الجزء من العملية هو مناقشة مجموعات التصميم، ومثال ذلك ما هي العوامل الخمسة الأكثر أهمية لإنجاز الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً .

4 - تحديد المقاييس : يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس "Measures" الرئيسة المعنية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، يجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني " Brainstorming " بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تُراقب والتي تسمح بالقياس.

هناك صعوبة كبيرة في إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الكلية .

5 - التقييم : لابد أن يتم وضع أهدافاً " Targets " بالنسبة لكل مقياس مستخدم ويحتاج البنك لكل الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها بعضاً .

و يجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة المتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي (رقمي) أو نسب مئوية، بالنسبة للعبارات المختلفة. بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الزبائن مثلاً فإن تقييم رضا العميل وولائه يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم.

6 - إعداد خطط العمل : لإكمال بطاقة الأداء المتوازن ينبغي على إدارة البنك إعداد خطط عمل " Action Plans " التي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية وأيضاً ستضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للاستراتيجيات ضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.

7 - المتابعة والإدارة : للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لابد من متابعتها " Follow up " بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمختلف العمليات اليومية في البنك ، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر . (Kaplan & Atkinson, 2004)).

(3) التكاليف الملائمة لاتخاذ وترشيد القرارات الإدارية :

إن المعلومات التي يعدها نظام وأدوات المحاسبة الإدارية معلومات كمية أي أنها خضعت إلى شكل من إشكال القياس الكمي. والمقياس الغالب في المحاسبة هو الوحدة النقدية. لذلك نجد أن أغلبية معلومات المحاسبة الإدارية تكون في صورة بيانات للتكاليف والإيرادات خضعت للتحليل والتمحيص بما يناسب القرار الإداري الذي أعدت من أجله.

وعمليات التحليل تشمل :

1 . التبويب، أي تبويب التكاليف مثلا إلى مجموعات مختلفة بما يتفق وطبيعة القرارات أو المشاكل المطلوب حلها.

2 . إرجاع الظاهرة المطلوب تحليلها إلى أجزائها الرئيسية، فتحليل مشكلة إدارية معينة يستوجب تجزئتها لإبراز العناصر الرئيسية لها فقد يحتاج كل عنصر إلى معالجة خاصة.

3 . كشف العوامل الرئيسية التي تؤثر في الظاهرة . فمن العوامل المؤثرة في مستوى التكاليف مثلا: حجم النشاط، الطاقة الإنتاجية، طرق الإنتاج أو البيع المستخدمة.

4 . العمليات الحسابية والمنطقية. والعمليات الحسابية معروفة، ومن أمثلة العمليات المنطقية المقارنة بين بيانين مثل المقارنة بين التكاليف المعيارية والتكاليف الفعلية بغرض تحديد انحرافات التكاليف الفعلية عن المعيارية. ومن العمليات المنطقية أيضا ترتيب البيانات ترتيبا معينا، كان يكون الترتيب تنازليا أو تصاعديا او حسب الأهمية النسبية .

5 . تطبيق النماذج الرياضية و الإحصائية مثل النماذج المستخدمة في بحوث العمليات . ومن أمثلة ذلك تطبيق البرامج الخطية في تحديد خليط السلع الأمثل (أي الذي يحقق أقصى الأرباح مثلا ، أو أقل التكاليف) وتطبيق نموذج بيرت Pert (تقييم ومراجعة البرامج) لتخطيط ومراقبة المشروعات الكبيرة وتطبيق نموذج المدخلات والمخرجات Input -output Method في إعداد الموازنات التخطيطية . (Noreen&Garrison,2000).

وتطبق طرق التحليل هذه لإعداد بيانات التكاليف و الإيرادات التي تحتاج إليها الإدارة. ويطلق على معلومات التكاليف التي تعد لخدمة قرارات إدارية محددة التكاليف المناسبة Relevant Costs. ولكي ندرس كيفية إعداد معلومات المحاسبة الإدارية لخدمة قرارات محددة لا بد لنا من دراسة الأنواع المختلفة للتكاليف المناسبة. ويتطلب ذلك بالتالي دراسة سلوك التكاليف مع حجم النشاط وهو العامل الذي يتحكم في أرقام التكاليف .

يقصد بسلوك التكاليف علاقة التكاليف بمتغير أو متغيرات معينة ويمكن التعبير عن هذه العلاقة في شكل معادلة رياضية أو عن طريق الرسم البياني أو هما معا. ودراسة سلوك التكاليف مهمة لعملية التنبؤ. فإذا عرفت سلوك شخص ما استطعت أن تتنبأ بما سيفعله تحت ظروف معينة. كذلك التكاليف.

كما ويدرس سلوك التكاليف بعلاقته بحجم النشاط. فإذا تغير مجموع التكاليف مع حجم النشاط زيادة ونقصا وكانت العلاقة بين التكاليف وحجم النشاط علاقة تناسبية Proportional سمي هذا النوع من التكاليف بالتكاليف المتغيرة.

ويجب أن نفرق هنا بين سلوك التكلفة الإجمالية Aggregate cost وسلوك تكلفة الوحدة Unit Cost. فبينما تزيد التكاليف المتغيرة الإجمالية بنسبة زيادة حجم النشاط نفسها وتنقص بنسبة النقص نفسها فيه تبقى التكلفة المتغيرة للوحدة كما هي عند أي حجم للنشاط. وهذا افتراض Assumption يتخذه المحاسبون أساسا لتحليلاتهم، وهم في ذلك يختلفون مع الاقتصاديين الذين يعتقدون في انخفاض التكلفة المتغيرة (التكلفة المتوسطة للوحدة) كلما اقترب حجم النشاط من الطاقة القصوى بسبب مزايا الإنتاج الكبير Mass Production ثم ارتفاع هذه التكلفة عند زيادة حجم النشاط عن نقطة معينة بسبب عوامل عدم الكفاية Inefficiency Factors التي تتغلب على مزايا الإنتاج الكبير. (Wright,19996).

إضافة إلى ما سبق فإن هناك تبويبات ومفاهيم أخرى للتكاليف تستخدم في اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية وتتفق بعض هذه التبويبات مع طبيعة التخطيط، ويتفق البعض الآخر مع طبيعة قرارات التنفيذ والرقابة. ومن هذه التكاليف:

1. التكاليف التفاضلية: Differential Cost يمثل التغير في إجمالي التكاليف نتيجة الانتقال من مستوى إنتاجي معين إلى مستوى إنتاجي آخر، أو نتيجة الانتقال من بديل إلى بديل آخر. فقد يكون الاختيار انتقاء موقع مناسب لأحد فروع البنك. وبالطبع فإن الاختيار الجيد يجب أن يتم بناء على معلومات تساعد الإدارة على التعرف على البديل الذي يحقق الأهداف على أحسن وجه. ومن أهم هذه المعلومات هي معلومات التكاليف. فيجب دراسة التكاليف المترتبة على كل بديل، بحيث تساعد هذه الدراسة على المقارنة والمفاضلة بيد البدائل. لذلك سمي هذا النوع من التكاليف بالتكاليف التفاضلية.

2. التكاليف المستغرقة Sunk Cost والتكاليف الجارية Out-Of Pocket Costs :

يمكن تعريف التكاليف المستغرقة Sunk Costs من عدة وجوه :

أ . على أنها تكاليف لا تختلف عند اتخاذ قرار معين.

ب . على أنها التكاليف التي لا يمكن استردادها Irrecoverable Costs في موقف إداري معين.

وبالطبع فإن التكاليف التي لا تتأثر بالقرار تصبح غير مناسبة للقرار Irrelevant Costs وغير ذات أهمية له. وعلى هذا يمكن تجاهل التكاليف الغارقة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

أما التكاليف الجارية Out-of Pocket Costs فهي تمثل نفقات حاضرة أو مستقبلية نتيجة قرار معين. فهي تتطلب تطبيق الموارد الجارية، وهي في معظم الأحيان تكاليف متغيرة، إلا أنها يمكن أن تتضمن عناصر ثابتة.

3 . التكاليف التي يمكن تجنبها Avoidable Costs :

التكاليف التي يمكن تجنبها هي التكاليف التي يمكن توفيرها عند الإعراض عن أو رفض بديل معين. وهي ليست بالضرورة تكاليف متغيرة، وليست أيضا تكاليف جارية، وعليه يمكن استبعادها عن (كليا أو جزئيا) نتيجة اختيار بديل من البدائل عند اتخاذ القرارات.

4 . تكلفة الفرصة المضيعة (أو البديلة) Opportunity Cost :

يقصد بالتكلفة عادة أنها التضحية بموارد اقتصادية للحصول على منفعة معينة (سلعة أو خدمة) ، فعندما تتخذ الإدارة قرارا ما ، تختار أحسن البدائل ، وترفض البدائل الأخرى ، وهي بذلك تستغني عن الفوائد والأرباح الناتجة من البدائل المرفوضة . ويطلق على الاستغناء أو على الربح الضائع أو الإيراد الضائع من البديل التالي الذي تم اختياره ، مفهوم تكلفة الفرصة المضيعة (البديلة). ويظهر مفهوم تكلفة الفرصة البديلة من تعدد البدائل المتاحة أمام الإدارة للاختيار فيما بينها . (أبو حشيش، 2005).

2/3 الدراسات السابقة

- الدراسات باللغة العربية .
- الدراسات باللغة الانجليزية .
- الخلاصة والتعليق.

الدراسات باللغة العربية:

تطرق العديد من الدراسات إلى موضوع اتخاذ القرارات في البنوك ، حيث تطرق بعض منها إلى دور المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الإدارية والتكاليف في اتخاذ القرارات بالبنوك ، وتناول البعض الآخر العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ وترشيد القرارات بالبنوك .

دراسة تركمان (2006) بعنوان : " بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء "

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقة الأداء المتوازن لتطبيقها في إيجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، ويساعد على تحقيق الأهداف والخطط المرورية والإستراتيجية ويمكن استخدامه لتقويم الأداء في جميع الدوائر والأقسام وفي كلا القطاعين العام والخاص.

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي المكتبي بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها كبديل للميزانية لقياس وتقييم الأداء من أجل الرقابة.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها ، أن بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المنظمة. و هي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل وأهداف جديدة وترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً) .

لذلك خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

- ضرورة السعي لتطبيق هذه التقنية الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن) في منظمات الأعمال إضافة إلى المنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية للإفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المنظمة في وقت واحد .
- تطبيق هذه التقنية في كلا القطاعين العام والخاص مع الأخذ بالاعتبار طبيعة وظروف كل منها .
- دعم ومساند الإدارة العليا لتطبيق هذه التقنية التي تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية .
- توافر نظام معلومات فعال يعتمد على الكمبيوتر لزيادة فعالية هذه التقنية .

دراسة الكعبي (2004) بعنوان : " دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء الإداري في البنوك التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة "

بينت الدراسة أن المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية تمثل الركيزة الأساسية في تحسين الأداء الإداري في وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الاستثمارية والائتمانية، ونظرا لحساسية النشاط المصرفي لكل المتغيرات والمعطيات والأحداث التي تدور داخل البيئة التي يعمل البنك وخارج نطاق هذه البيئة ، وكذلك على المستوى المحلي والعالمي ، فإن ذلك من شأنه ضرورة لإنشاء قاعدة معلومات محاسبية متكاملة يعتمد عليها البنك لتوفير الحدود الدنيا من الأمان والثقة والموضوعية ما بين البنك والأطراف المتعاملة معه .

وهدف هذه الدراسة إلى بيان دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء الإداري في البنوك التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة من الوظائف سابقة الذكر.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على مصادر ثانوية لتغطية الإطار النظري، ومصادر أولية من خلال تطوير استبانته (أداة الدراسة)، وزعت على المديرين الماليين ونوابهم ورؤساء أقسام التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في البنوك التجارية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة بمعدل 6 أفراد لكل بنك من البنوك التي اشتملت عليها العينة البالغ عددها 43 بنكاً، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 258 استبانته تم استردادها 204.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن هناك دوراً إيجابياً للمعلومات المحاسبية على الأداء الإداري في البنوك التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من البنوك التجارية الوطنية وغير الوطنية العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة في القيام في الوظائف سابقة الذكر .

وعلى ضوء هذه الاستنتاجات فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بدقة وتوقيت وصول المعلومات إلى مستخدميها لما لذلك من انعكاسات على أدائهم في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وكذلك ضرورة وضع نظم محاسبية تكفل توفير المعلومات التي تنسم بالواقعية والموثوقية عن الأوراق المالية ومخاطرها ومؤشرات التغيير فيها .

دراسة المشاقبة (2003) بعنوان: " دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صناعة القرارات: دراسة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل " .

هدفت الدراسة إلى دراسة المفاهيم الأساسية في نظم المعلومات الإدارية وأساليب ووسائل التكنولوجيا المستخدمة ومدى فاعليتها والتعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وعملية صنع القرار الإداري في بنك الإسكان للتجارة والتمويل من حيث الدقة والسرعة والسهولة والملاءمة و الوقوف على الصعوبات التي تعيق تنفيذ عملية صنع القرارات وترشيدها .

وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين في الهيئات الإدارية لبنك الإسكان للتجارة والتمويل .
وقدا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توجد أهمية كبيرة لدرجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية من خلال آليات تكنولوجية معلوماتية متقدمة وذلك لتسهيل الاتصال بين المديرين وبين المستويات الإدارية المختلفة .
- 2- يوجد ارتباط وثيق بين دور المحاسبة الإدارية من جهة وبين عملية صنع القرارات ونوعية القرارات من جهة أخرى من حيث الدقة والسرعة والسهولة والملاءمة من حيث الزمن وبعد المحتوى .

وقد قدمت الدراسة التوصيات التالية :

- ضرورة استمرار بنك الإسكان للتجارة والتمويل بتطوير وتحديث نظم المعلومات الموجودة بحوزته ومتابعة التطوير المستمر للنظم الإلكترونية ومواكبة كل جديد وعقد دورات للموظفين.
- ضرورة التأكيد على تطبيق البنك إجراءات أمنية صارمة لكون البنك يطور قدراته التكنولوجية بشكل سريع .

دراسة العمري، محمد (2003) بعنوان : " دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في قرارات تسعير الخدمات المصرفية ، والتعرف على مدى تطبيق تخصيص التكاليف غير المباشرة في البنوك التجارية وإبراز المعوقات التي تواجهها البنوك في تقديم خدماتها المصرفية

ولتحقيق هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته تكونت من (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي : العوامل التي تؤثر في تحديد تكلفة الخدمات المقدمة ، ومجال الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحديد تكلفة الخدمات المقدمة من قبل البنوك ، ومجال العوامل المؤثرة على تطبيق تخصيص التكاليف في البنوك ودورها في تحديد تكلفة الخدمات المقدمة ، ومجال تكلفة مخاطر تقديم الخدمات المصرفية والتي تضمنها في احتساب تكلفة الخدمات المقدمة حيث تم توزيع (400) استبانته على جميع البنوك التجارية الأردنية تم استرداد 204 منها

وقد توصلت الدراسة النتائج التالية:-

- أن ما نسبته (73%) من البنوك التجارية الأردنية تعتمد على عدة عوامل في تسعير الخدمات والمنتجات التي تقدمها .

- أن البنوك الأردنية تقوم بدراسة أسعار الخدمات المشابهة لدى البنوك المنافسة ودراسة اقتراحات العملاء ورغباتهم ومحاولة تلبيتها للحفاظ عليهم.

- أن ما نسبته (92%) من البنوك التجارية الأردنية تستخدم التخصيص في معالجة التكاليف غير المباشرة.
- أن ما نسبته (64 %) من البنوك التجارية الأردنية تواجه صعوبات وعوائق في الوصول إلى قرار تسعير دقيق للخدمات والمنتجات المصرفية المقدمة .

- أن ما نسبته (86 %) من البنوك التجارية الأردنية تعاني من تقييم مقدار المخاطر الائتمانية عند وضع أسعار الإقراض.

- أن البنوك الأردنية تحتفظ بأقسام متخصصة لمتابعة التطور والتغير في تكاليف الخدمات المقدمة لتزويد الإدارة بتقارير عن التكاليف الفعلية لهذه الخدمات.

- أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين أسعار الخدمات المقدمة وبين المؤشرات الاقتصادية للبنوك التجارية. وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بالمعلومات الواردة من الأقسام والفروع في وضع التكاليف المعيارية للخدمات المقدمة ، والتركيز على نظم التكاليف المبينة على الأنشطة للوصول إلى التكلفة السليمة للخدمة المقدمة ، وزيادة مقدرة البنوك التجارية على المنافسة والتكيف مع سرعة التغير في البيئة المصرفية .

دراسة زير (2002) بعنوان: " أثر المعلومات على اتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية القرارات التي يتخذها مديرو الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية وعلاقتها بالمعلومات، وكذلك بأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذه البنوك . وقد تم تطوير استبانة خاصة بالدراسة كأداة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي بلغت (164) مديرا في الفروع الرئيسية للبنوك التجارية الأردنية. واعتمادا على (SPSS) في تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

1- تتمثل أهم العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات المتخذة من طرف مديري الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية في المعلومات ونظم المعلومات الإدارية بالإضافة إلى الرقابة على المعلومات وتكنولوجيا المعلومات .

2- تستخدم البنوك التجارية الأردنية نظم المكاتب بشكل واسع، بينما يستخدم البعض منها نظام معلومات الإدارة، في حين تستخدم هذه البنوك نظم معلومات دعم القرارات بشكل ضعيف.

3- تجعل نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في البنوك القرارات المتخذة ذات فاعلية عالية نوعا ما، من خلال مجموعة من العناصر المختلفة المتواجدة في تكنولوجيا المعلومات.

4- إن توافر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا له أثر إيجابي على فعالية هذه القرارات ، وان أهم العناصر في ذلك هو مصدر المعلومات ،كما تبين من الدراسة أيضا أن تطبيق مديري الإدارة العليا لمعلومات خارجية إضافة إلى معلوماتهم تزيد من فاعلية القرارات نظرا لطبيعتها الاستراتيجية .

5- تساعد تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ قرارات صائبة وبجهد أقل من خلال مجموعة من العناصر أهمها توافر المعلومات الضرورية والدقيقة لمتخذي القرار وكذلك توافر الوقت مما يسمح باتخاذ وتنفيذ القرارات في الوقت المناسب ،كما وتسمح برؤيا أوضح للمشاكل من خلال المعلومات التي تقدمها عن البيئة الداخلية والخارجية .

6- تتمتع نظم المعلومات الإدارية بدرجة عالية من الأمن والرقابة سواء من خلال استخدامها في البنك أو من خلال انسيابها بين البنوك المختلفة مما يساعد في فاعلية هذه القرارات من جهة والحفاظ على الميزة التنافسية لهذه البنوك، من جهة أخرى علما إن أهم عنصر يؤثر في الأمن والرقابة على البيانات والمعلومات المستخدمة في هذه البنوك هي الجرائم وإعمال القرصنة في نظم المعلومات بالحاسب الآلي .

7- تستخدم البنوك التجارية في الأردن الموارد البشرية فيها بشكل جيد مما يعمل على تحسين جودة القرارات .

لقد قدمت الدراسة التوصيات التالية :-

- التوسع في تطبيق نظم دعم القرارات ونظم الإدارة العليا ومحاولة بناء النظم الخبيرة والسعي لتعزيز مكانة أمن المعلومات بشكل أكبر .

- أكدت الدراسة على التدريب المكثف والمستمر للمديرين بالبنوك التجارية الأردنية لزيادة الفاعلية في اتخاذ القرارات وفي التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة.

دراسة خطاب (2002)، بعنوان: "العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال مدى تأثير كل من (العوامل البيئية، والعوامل التنظيمية، والعوامل السلوكية لمستخدمي المعلومات، وأجهزة وبرامج الحاسوب، ونماذج القرارات الإدارية) على كفاءة وفعالية هذه النظم.

وقد اعتمدت الدراسة على استبانته وزعت على مجتمع الدراسة والمكون من جميع البنوك التجارية الأردنية والتي بلغ عددها (9) بنوك حسب تصنيف البنك المركزي في تقريره السنوي عام 2001 م. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لجميع العوامل سابقة الذكر على كفاءة وفعالية نظم المعلومات، حيث كانت العوامل التنظيمية أقلها تأثيراً، في حين كان تأثير أجهزة وبرامج الحاسوب المستخدمة في المصرف هو الأعلى على كفاءة وفعالية النظم المحاسبية.

وكانت من أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة فهم وإدراك العوامل التنظيمية وأهمية اللامركزية في الإدارة ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد وتطوير نظم المعلومات المحاسبية.

دراسة نينو (2001) بعنوان: "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال"

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة المعلومات و أثرها في فاعلية القرارات في جميع فروع البنك المذكور وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين كفاءة العاملين في نظم المعلومات ونوعية الأجهزة المستخدمة وملاءمة المعلومات من جهة وفاعلية القرارات من الجهة الأخرى.

كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على المدى الذي تسهم فيه نظم المعلومات في قرارات أكثر رشدا والعمل على كشف نواحي الضعف في نظم المعلومات المستخدمة وزيادة فاعليتها.

وقد اعتمد الباحث على عينة طبقية عشوائية من جميع المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والتنفيذية من جميع فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال والبالغ عددها (15) فرعاً، باعتبار أن جميع المستويات تسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :-

- 1- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات في بنك الإسكان.
 - 2- تنعكس كفاءة نظام المعلومات المستخدم في البنك على نوعية الخدمة التي تقدمها للجمهور وبسرعة .
 - 3- إن العاملين في نظم المعلومات يتمتعون بكفاءة عالية .
 - 4- تتميز نوعية الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات بكفاءة عالية .
 - 5- إن ملاءمة المعلومات التي يخرجها نظام المعلومات لحاجات المستخدمين تتمتع بكفاءة عالية .
 - 6- إن إدخال نظم معلومات متطورة أدى إلى تنوع أنشطة البنك وخلق وظائف جديدة ، بالإضافة إلى توافر معلومات إضافية لجميع المستويات الإدارية مع زيادة الرقابة على الأعمال في البنك ومزيد من تفويض السلطات للمستويات الإدارية .
- وأوصت الدراسة بأن وجود نظم معلومات فاعلة يؤثر إيجاباً في مستويات الأداء وفي نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات من حيث النوعية والسرعة بالإضافة إلى مدى كفاءة نظام المعلومات في البنك وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات .

دراسة العمري، أحمد (2001) بعنوان: "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آلية ومراحل اتخاذ القرارات وتحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية. والتعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات، وعوامل ثقافة المنظمة، ومدى تأثير التفاعل بين العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الأردنية والبالغ عددها (9) بنوك تجارية أردنية ، حيث بلغ عدد الفروع (316) فرع ، وبلغ عدد الفروع التي شملتها عينة الدراسة (112) فرعا ، تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية

حيث تم توزيعها على عينة الدراسة . وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (342) استبانته ، أعيد منها (293) استبانته صالحة للتطبيق وبذلك نسبة الاسترجاع قد بلغت (86%) . تم إدخال البيانات التي تم جمعها إلى جهاز الحاسوب حيث تم إجراء التحليل الإحصائي لها بتطبيق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي :

- إن الخطأ في اتخاذ القرارات في هذه البنوك يعزى إلى ثقة هذه الإدارات الزائدة بنفسها ، وإدارتها الشخصية مما يعني عدم التطبيق الأمثل لنظم المعلومات المستخدمة في البنوك .
- إن معظم الإدارات الوسطى والإشرافية قد تعلمت تطبيق هذه التكنولوجيا حديثا بمعنى عدم قدرتها الفاعلة على تطبيق هذه المصادر للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات إضافة إلى أن كثيراً من البيانات والمعلومات والتي قد تكون ذات أهمية عالية لا يتم إدراجها في قاعدة البيانات البنكية .
- إن نظم المعلومات المستخدمة في البنوك لا توظف الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات مثل (Decision Support System (DSS) وغيرها من النظم المساعدة.
- تعتبر البنوك أول القطاعات الاقتصادية التي قامت بتوظيف التكنولوجيا لديها.

دراسة غانم (2000) بعنوان: "تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء المصارف التجارية الأردنية خلال الفترة (1978-1998) ، وتحديد أهم العوامل التي أثرت على هذا الأداء وقد قام الباحث بتطبيق أدوات التحليل المالي بغية التعرف على أداء هذه المصارف ، كما تم التعرض إلى العوامل المختلفة التي أثرت على هذا الأداء. والتي اشتملت على السياسة النقدية والسياسة المالية والظروف الاقتصادية التي عاصرها الأردن، إضافة إلى مدى كفاءة إدارة هذه المصارف ومن أجل تحديد آثار العوامل السابقة بشكل دقيق و تسهيل عملية المقارنة، فقد قام الباحث بتقسيم فترة الدراسة إلى أربع فترات.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك انخفاضا ملحوظا في أداء المصارف التجارية الأردنية خلال الفترة الثانية (1982-1987) والثالثة (1988-1992)، وتحسنا طفيفا لهذا الأداء خلال الفترة الرابعة (1993-1998)، ومع ذلك يبقى أداء هذه المصارف منخفضا بالمقارنة مع الفترة الأولى (1978-1982).

وقد فسّر- الباحث هذه النتائج بخصوص انخفاض أداء هذه المصارف بأن للسياسة النقدية دوراً كبيراً في التأثير بصورة سلبية على توظيفات وربحية المصارف وبشكل خاص خلال فترات الركود الاقتصادي، حيث كان جهد السلطات النقدية ينصب خلال هذه الفترات على دعم سعر صرف الدينار ومكافحة التضخم، الأمر الذي حدا بهذه السلطات إلى انتهاج سياسة نقدية متشددة، ومن الأسباب الأخرى التي أدت إلى انخفاض أداء هذه المصارف عدم قيام إدارة هذه المصارف بتنويع استثماراتها بشكل كافٍ- وذلك باستثناء بنك الإسكان- حيث أدى ذلك إلى انخفاض الدخل من غير الفوائد بشكل ملحوظ.

كذلك توصل الباحث إلى أنّ مخاطر الائتمان لدى المصارف تعتبر مرتفعة، وهذا الأمر قد أثر بشكل سلبي على ربحية المصارف التجارية الأردنية، كذلك أظهرت هذه الدراسة إلى أن هناك انخفاضا في مخاطر الفائدة خلال الفترة الرابعة وذلك نتيجة قيام المصارف بزيادة هامش أسعار الفائدة، كما وانخفضت مخاطر رأس المال خلال الفترة الرابعة، وأشارت الدراسة إلى أهمية التفرع المصرفي في مجال جذب الودائع، وبينت الدراسة عدم وجود أثر لمستوى الدخل في الأردن على حجم الودائع لدى المصارف التجارية، وبالنسبة للكفاءة التشغيلية لهذه المصارف فقد أظهرت الدراسة أن هناك انخفاضا في هذه الكفاءة خلال الفترتين الثانية والثالثة وتحسنا طفيفا لها خلال الفترة الرابعة.

دراسة أرشيد (1999) بعنوان: "العوامل المؤثرة على مدى استخدام تخصيص التكاليف غير المباشرة دراسة على المصارف العاملة في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المدى الذي تستخدم فيه المصارف العاملة في الأردن تخصيص التكاليف لمعالجة التكاليف غير المباشرة، والتعرف على العوامل المؤثرة على استخدامها للتخصيص، وأبرز معوقات ومحددات تطبيق التخصيص.

ولتحقيق ذلك طور استبيان اشتمل على أبعاد متغيرات الدراسة المختلفة، ووزع استبيان على جميع المصارف العاملة في الأردن وبلغت نسبة استجابتهم 95%.

وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج :

إن ما نسبته 68% من المصارف العاملة في الأردن تستخدم تخصيص التكاليف، لمعالجة التكاليف غير المباشرة، متأثرة بمتغيرات محاسبة المسؤولية، وتبني الإدارة لتخصيص التكاليف، وعلاقة نظام التكاليف بالنظام المالي، ومحددات تخصيص التكاليف، واستخدامات تخصيص التكاليف. عدم وجود أية اهتمامات لدى المصارف بنظم التكاليف المبنية على الأنشطة كنظام أو طريقة لتخصيص التكاليف على الرغم من أهميتها.

كما بينت الدراسة أن العلاقة بين محاسبة المسؤولية والعلاقة بين نظام التكاليف والنظام المالي من جهة والمتغير التابع تخصيص التكاليف، تتأثر بتغيير حجم المصرف، وبينت الدراسة أن أثر جنسية المصرف لم يكن لها أي دور في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات منها :

ضرورة الاهتمام والدراسة والتعرف إلى أهمية متطلبات تخصيص التكاليف لدى إدارات المصارف، والعمل على توافرها، وتوظيف وتفعيل مخرجات تخصيص التكاليف في مجالات الرقابة واتخاذ القرارات.

دراسة بدوي (1995) بعنوان: "محاسبة التكاليف في المصارف المدرجة في سوق عمان المالي"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في المصارف المدرجة في سوق عمان المالي والتعرف إلى الصعوبات التي تواجه تطبيق محاسبة التكاليف إضافة إلى إبراز إمكانية تطبيق محاسبة التكاليف لدى المصارف غير المطبقة لمحاسبة التكاليف

اعتماداً على الدراسات السابقة وإجراء مقابلات مع بعض المختصين في مجال التكاليف المصرفية بهدف حصر العوامل المهمة التي تؤثر على تطبيق محاسبة التكاليف في المصارف، خلص الباحث إلى عدة عوامل تؤثر على تطبيق محاسبة التكاليف في المصارف ومن أجل دراسة تأثير هذه العوامل فقد تم تطوير استبانته وقد تم توزيع ثماني عشرة استبانته على مجتمع الدراسة وهي كافة المصارف المدرجة في سوق عمان المالي وبلغت نسبة الاستجابة 100%.

بعد تحليل البيانات بتطبيق الحاسوب جاءت النتائج على النحو التالي :

إن معظم المصارف لا تطبق محاسبة التكاليف على نشاطاتها بالرغم من أن المصارف المطبقة لمحاسبة التكاليف تحتل حيزا كبيرا بين المصارف من حيث حجم رأس وحجم الودائع وعدد الفروع ، كذلك تبين من الدراسة انه لا توجد صعوبات كبيرة تعترض تطبيق محاسبة التكاليف في المصارف كما وجد أن المصارف المطبقة لمحاسبة التكاليف تتبع الأسس العلمية والعملية بدرجة جيدة ، وقد تبين أن المصارف غير المطبقة لمحاسبة التكاليف لا تمتلك مؤهلات تمكنها تطبيق محاسبة التكاليف ، وأخيرا فقد وجد أن المصارف ذات الحجم الكبير وذات الانتشار يتوافر لديها الحافز

اعتمادا على نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بضرورة العمل على تطوير ورفع الكفاءة المحاسبية الموجودة بالمصارف وضرورة العمل على توعية الإدارات لأهمية الدور الممكن إن تلعبه محاسبة التكاليف في مصارفهم ، وتفعيل دور البنك المركزي الأردني في هذا المجال إضافة إلى العمل على إيجاد معايير موحدة لمهنة المحاسبة ومهنة التدقيق لتسهيل استعمال محاسبة التكاليف في المصارف .

دراسات باللغة الأجنبية:

(Hessian, Mostaque, 2005)

دراسة بعنوان:

“Management accounting Performance measurement systems in Swedish banks “

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة قياس أداء المحاسبة الإدارية في مؤسسات الخدمات المالية (البنوك) وخصوصا طبيعة قياس الأداء غير المالي في هذه المؤسسات الموضوع الذي لم يتم البحث فيه سابقا من حيث المنهجية والمعالجة والتصميم ، وذلك من خلال استبانته تم إعدادها لهذه الغاية إضافة إلى المقابلات الشخصية ودراسة البيانات والتقارير المحاسبية لتلك البنوك .

وتناولت الدراسة الإطار النظري والعملي لقطاع البنوك السويدية، وقد قام الباحث بتقسيم البنوك السويدية إلى ثلاثة أنواع:

- بنوك تقدم الخدمات بشكل تقليدي دون اللجوء إلى التطور التكنولوجي أو الربط الشبكي.
- بنوك تعتمد على التطور المهني في تقديم خدماتها وتسعى إلى تخفيض تكاليفها والتقدم

- بنوك يتوافر لها التطور التكنولوجي وتعتمد في تقديم خدماتها على الطرق التقليدية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :-

إن الممارسات الفعلية المستخدمة في المحاسبة الإدارية في مجال قياس الأداء غير المالي في البنوك السويدية مهمة تماما ، وعليه فإن المحاسبة الإدارية تهتم كثيرا في تحسين الأداء المالي فقط دون الاهتمام بقياس الأداء غير المالي وذلك لأسباب كثيرة مثلا إن الأداء المالي يؤثر مباشرة في أداء الوظائف والعمليات في البنوك السويدية .

(Prasad and Haker, 2002)

دراسة بعنوان:

"Pricing Online Banking Services A mid Network Externalities "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسات التسعير للخدمات المصرفية الحديثة المقدمة على مستويات الطلب على هذه الخدمات ، وتأثير هذه الخدمات في تخفيض التكاليف مقارنة بالخدمات التقليدية المشابهة .

حيث قام الباحثان بإجراء مقارنة بين الخدمات التقليدية والخدمات الحديثة من حيث مدى إقبال العملاء على كل منها ومدى إسهامها في تخفيض تكاليف تشغيل الأموال لدى البنوك ، وذلك من خلال استبانته تم إعدادها لهذا الغرض تم توزيعها على عدد من البنوك الأمريكية وعلى مجموعة من عملاء هذه البنوك .

وجاءت نتائج الدراسة أن تقديم البنوك لهذه الخدمات المصرفية الحديثة بأسعار مناسبة له أثر كبير على مدى إقبال العملاء للتعامل معها ، كما بينت أن البنوك يجب أن تحتفظ بمعايير دقيقة لتسعير خدماتها ودراسة مدى تأثير هذه الإستراتيجية على قبول العملاء لهذه الخدمات بعد شرح المزايا والمنافع التي تقدمها .

وبينت الدراسة أنه ليس من السهل الاعتماد فقط على الخدمات الإلكترونية والتقليل من شأن الخدمات التقليدية بسبب اختلاف أذواق العملاء وتفضيلاتهم .

ولكن يمكن أن تلجأ البنوك إلى ترغيب العملاء في الخدمات الإلكترونية من خلال تقديم بعض هذه الخدمات مجانا نظرا لانخفاض تكاليف تقديمها .

وبناء على نتائج الدراسة ، قدمت الدراسة التوصيات التالية:

على البنوك أن تلجأ إلى دراسة قرارات التسعير خلال فترات زمنية مختلفة وتعديل هذه الأسعار بشكل يجعلها أكثر قبولاً واستخداماً وحسب حاجات ورغبات العملاء وحسب معدل تكاليف تشغيل الأموال لديها ، إذ إن التوسع في تقديم هذه الخدمات من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكاليف تقديمها مقارنة بمثيلاتها من الخدمات التقليدية وبالتالي انخفاض تكاليف التشغيل لديها ، الأمر الذي يتطلب من البنوك إعادة دراسة أسعار تقديمها وتخفيض نسبة هامش الربح التي لا تزال مرتفعة .

(Uma and Willam, 1997)

دراسة بعنوان:

"The Impact of Information Systems on the Efficiency Of Banks: an empirical investigation "

شملت الدراسة كافة المصارف المحلية في ولاية فلوريدا الأمريكية . ركزت الدراسة على تحديد العلاقة بين الاستثمار في نظم المعلومات وكفاءة المصارف وذلك بتطبيق مجموعة من مقاييس الكفاءة المستخدمة في المصارف لتقييم عوائد نظم المعلومات وهي تقليص النفقات التشغيلية ، وتحسين الربحية ، وتحسين الدخل غير الخاضع للفائدة إلى معدل العائد على الأصول . وقد أسفرت الدراسة عن اتفاق معظم المصارف الممسوحة على أن نظم المعلومات تلعب دوراً فاعلاً في المساعدة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الإنتاجية وتعزيز الخدمات المقدمة للعملاء بالإضافة إلى تطبيقها كسلاح تنافسي- قوي يساعد في الحصول على حصة سوقية أكبر ويسهم في خلق سلع وخدمات جديدة .

وقد أشارت الدراسة كذلك إلى اتفاق مديري الدوائر التنفيذية على أن لنظم المعلومات دوراً وإسهاماً فاعلاً في النمو والاستقرار وكفاءة المصارف التي يعملون بها بالإضافة لإدراكهم بأن الاستثمار في نظم المعلومات ينطبق ويتكامل مع المهام وأهداف المصرف وهو بذلك يسهم في تحسين إنتاجية الموظفين وخدمة العملاء .

" Banking Top Performers "

تناول الباحث في دراسته أهم النسب المستخدمة في تقييم أداء المصارف التجارية، حيث أشار إلى أن نسبة العائد على الموجودات تعد من أفضل النسب المستخدمة في المقارنة بين ربحية المصارف التجارية ، وفي حال تساوي هذه النسبة لدى عدد من المصارف يتم تطبيق معدل العائد على حقوق الملكية كأداة تصنيف ثانوية . ويرى الباحث أن أداء مصرف معين في سنة واحدة لا يعكس طبيعة أدائه بأي حال من الأحوال، ومن هنا يجب أخذ متوسط (mean) المؤشرات (النسب) المالية لفترة زمنية تصل إلى خمس سنوات. تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأمريكية ، وتم اختيار عينة مكونة من (118) مصرفاً ، تم جمع البيانات من خلال استبانته تم تطويرها لهذه الغاية حيث تم توزيعها على عينة الدراسة . وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (442) استبانته ، أعيد منها (293) استبانته صالحة للتطبيق وبذلك نسبة الاسترجاع قد بلغت (66%) .

وفيما يتعلق بأداء المصارف التجارية الأمريكية، فقد أشار الباحث إلى أن هذه المصارف استطاعت أن تحقق في عام 1996 أعلى عائد على الموجودات في تاريخها، حيث بلغ هذا العائد (1.19%) ، وقد بلغت نسبة الرافعة المالية أعلى مستوى لها خلال عشر- سنوات ، كذلك ارتفعت الكفاءة التشغيلية للمصارف التجارية الأمريكية نتيجة لزيادة ربحيتها و ازدياد الدخل من الرسوم وانخفاض نفقاتها ، كما أشار الباحث إلى أن الدخل من بنود الميزانية العمومية، انخفض إلى (63%) من إجمالي الدخل وذلك مقارنة مع (65%) في عام 1995 و (68%) في عام 1991 .

على الرغم من التحسن الكبير في ربحية وكفاءة المصارف التجارية الأمريكية ، فقد أشار الباحث إلا أن مخصصات خسائر القروض (Loans Loss Provisions) ، قد ازدادت في عام 1996 بنسبة (29%) ، بينما بقيت نسبة المخصصات إلى القروض في أدنى مستوى لها منذ عام 1987 ، ويعزى سبب ذلك إلى قيام المصارف بتغطية جزءاً من ديونها المتعثرة بدلاً من رصد مخصصات لهذه الديون كما أشار الباحث إلى أن معدل نمو الودائع في عام 1996 كان قريباً إلى نصف مستواه في عام 1995، والسبب في ذلك يعود إلى أن المستهلكين استثمروا المزيد من موجوداتهم في أسهم وصناديق الاستثمار المشتركة .

دراسة بعنوان:

(Kanfitine, 1996)

" The Determination Of Profits In Commercial Banks ; An Assesment of U.S, and Japanese Experience"

قام الباحث في هذه الدراسة بتحليل محددات الأرباح في المصارف التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان للفترة من العام 1973-1992 م.
تناول الباحث في الجانب النظري من دراسته سلوك تعظيم الربح في المصارف التجارية مستنتجا أن الفائدة على التزامات المصرف اتجاه الآخرين (الودائع) أي الفوائد المدينة والفائدة على الموجودات المتنوعة (الفائدة الدائنة كالفائدة على القروض وسعر الخصم هما المحددان الرئيسان لربحية المصرف .
إما الجانب العملي والذي قام الباحث فيه باختبار فرضيات تحديد سلوك الأرباح فقد أكدت الدراسة أن الفائدة على الموجودات المتنوعة (الفائدة الدائنة) هي المحدد الرئيس لهذا السلوك وأن المصارف الأمريكية تتمتع بأفضلية على المصارف اليابانية في هذا الجانب ، ويرجع ذلك إلى إن المصارف اليابانية أكثر تركيزا وأقل تنظيما وفاعلية من مثيلاتها في الولايات المتحدة .

دراسة بعنوان:

(Cyree, 1996)

" Determinants and Effects of Growth Strategies in the Banking Industry"

قامت هذه الدراسة باختبار الرابط بين خيار النمو وأثر ذلك على الأداء (متمثلا بمقياس العائد على الموجودات (ROA)).

وأختار الباحث لعينة الدراسة مجموعة من المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية والتي استخدمت استراتيجيات إما التوسع من خلال الفروع أو من خلال التوسع في الخدمات وللفترة من العام 1983م -1994 م .

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أن المصارف (التي تستخدم استراتيجية التوسع) وتقوم نتيجة هذه الاستراتيجية بتغيير حجم وتركيب الأصول وتركيب محفظة القروض وحجمها إلى مجموع الأصول ، تحقق أداء أفضل من تلك المصارف التي تبقى على تركيب الموجودات أو تركيب محفظة القروض كما هي ، أم المتغيرات في الأصول غير المنتجة فإنها تؤثر سلبا على الأداء نتيجة تطبيق سياسة التوسع في المصارف .

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد تم عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك حسب التسلسل الزمني، وقد بحثت هذه الدراسات في الجوانب المختلفة لنظم المعلومات، ويمكن حصر- هذه الدراسات كما يلي:

جاءت دراسة (Hussain, 2005) للتعرف على طبيعة قياس أداء المحاسبة الإدارية في مؤسسات الخدمات المالية (البنوك) وخصوصا طبيعة قياس الأداء غير المالي في هذه البنوك.

وتناولت دراسة كلٍ من (العمري، 2003) و (أرشيد، 1999) و (بدوي، 1995) و (Prasad, 2002) إمكانية تطبيق محاسبة التكاليف، وتوضيح دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية و تخصيص التكاليف لمعالجة التكاليف غير المباشرة في البنوك الأردنية . فبحثت دراسة العمري إلى التعرف على دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في قرارات تسعير الخدمات المصرفية .

وجاءت دراسة أرشيد لمعرفة المدى الذي تستخدم فيه المصارف العاملة في الأردن تخصيص التكاليف لمعالجة التكاليف غير المباشرة، والتعرف على العوامل المؤثرة على استخدامها للتخصيص، أما بدوي فقد قام بدراسة أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في المصارف المدرجة في سوق عمان المالي . و جاءت دراسة Prasad للتعرف على تأثير سياسات التسعير للخدمات المصرفية الحديثة المقدمة على مستويات الطلب على هذه الخدمات.

أما دراسات (الكعبي، 2004) و (خطاب، 2002) و (غانم، 2000) فقد تعرضت لدور المعلومات المحاسبية ، ومدى كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية ، وأدوات التحليل المالي في البنوك . فبحثت دراسة الكعبي في دور المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية في تحسين الأداء الإداري في وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الاستثمارية والائتمانية ، وتناولت دراسة خطاب العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال مدى تأثير كل من (العوامل البيئية ، والعوامل التنظيمية ، والعوامل السلوكية لمستخدمي المعلومات

وأجهزة وبرامج الحاسوب، ونماذج القرارات الإدارية) على كفاءة وفعالية هذه النظم . وركز غانم بدراسته على تقييم أداء المصارف التجارية الأردنية ، وتحديد أهم العوامل التي أثرت على هذا الأداء وقد قام الباحث بتطبيق أدوات التحليل المالي بغية التعرف على أداء هذه المصارف ، كما تم التعرض إلى العوامل المختلفة التي أثرت على هذا الأداء .

أما دراسات كلٍ من (زير، 2002) و (نينو، 2001) و (المشاقبة، 2003) و (Uma, 1997) فقد ركزت على دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في المساعدة على اتخاذ القرارات وزيادة فاعليتها وترشيدها. فبحثت دراسة صبرينه بمدى فعالية القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا وعلاقتها بالمعلومات وبأنواع نظم المعلومات المستخدمة في البنوك الأردنية .

أما نينو فبحثت في دور كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات من خلال عدد من المتغيرات والتي شملت ملاءمة المعلومات التي يخرجها النظام وكفاءة العاملين ، ونوعية الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات. أما المشاقبة فقد قام بدراسة المفاهيم الأساسية في نظم المعلومات الإدارية وأساليب ووسائل التكنولوجيا المستخدمة ومدى فاعليتها والتعرف على العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وعملية صنع القرار الإداري في بنك الإسكان للتجارة والتمويل . و ركزت دراسة Uma G على تحديد العلاقة بين الاستثمار في نظم المعلومات وكفاءة المصارف وذلك بتطبيق مجموعة من مقاييس الكفاءة المستخدمة في المصارف لتقييم عوائد نظم المعلومات .

ويظهر الجدول رقم (1) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما هي الإضافات التي قدمت في هذه الدراسة .

جدول رقم (2)

مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

السنة	الدراسة	الهدف	النتائج	ما الجديد في الدراسة الحالية
2006	دراسة تركمان (2006) بعنوان : " بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء"	تعريف القارئ بتقنية بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية .	بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء متضمنة القياسات المالية وغير المالية .	تعتبر الدراسة الحالية أشمل لاحتوائها أدوات أخرى للمحاسبة الإدارية مثل ABC و التكاليف الملائمة والموازنات التخطيطية .
2005	Hussain"Management accounting Performance measurement systems in Swedish banks "	للتعرف على طبيعة قياس أداء المحاسبة الإدارية في البنوك السويدية وخصوصا الأداء غير المالي	أن المحاسبة الإدارية تهتم كثيرا في تحسين الأداء المالي فقط دون الاهتمام بقياس الأداء غير المالي في البنوك السويدية.	تطبيق أدوات للمحاسبة الإدارية مثل بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء غير المالي
2004	الكعبي"دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء الإداري في البنوك التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة "	بيان دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء الإداري في البنوك التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة	يوجد تأثير إيجابي للمعلومات المحاسبية على الأداء الإداري في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات	عدم الاقتصار فقط على تحسين الأداء الإداري بالبنوك ، بل التطرق للأداء المالي أيضا .
2003	المشاقبة "دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صناعة القرارات في بنك الإسكان .	توضيح المفاهيم الأساسية في نظم المعلومات الإدارية وأساليب ووسائل التكنولوجيا المستخدمة.	توجد أهمية كبيرة لدرجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية من خلال آليات تكنولوجية متقدمة.	جاءت عينة الدراسة أشمل من خلال عينة أكبر وأشمل وعدم الاقتصار على بنك واحد.
2003	العمرى " دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية "	التعرف على دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية	يوجد عدة عوامل تحدد تسعير الخدمات والمنتجات ، ويوجد عوائق للوصول لقرار التسعير.	التعرف على دور المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات بالبنوك الأردنية ، وليس الاقتصار على التكاليف والتسعير .

2002	Prasad "Pricing Online Banking Services Amid Network Externalities"	التعرف على تأثير سياسات التسعير للخدمات المصرفية الحديثة المقدمة على مستويات الطلب على هذه الخدمات	البنوك يجب أن تحتفظ بمعايير دقيقة لتسعير خدماتها ودراسة مدى تأثير هذه الإستراتيجية على قبول العملاء لهذه الخدمات بعد	دراسة قرارات التسعير مهم ، لكن يجب عدم إغفال دراسة القرارات الأخرى المهمة التشغيلية والإدارية .
2002	زير"أثر المعلومات على اتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية "	معرفة مدى فاعلية القرارات التي يتخذها مديرو الإدارة العليا وعلاقتها بالمعلومات وأنواع نظم المعلومات.	تؤثر المعلومات ونظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على اتخاذ قرارات صائبة وبجهد أقل.	التعميم والتوسع يفقد التركيز على جوهر الموضوع لذلك جاءت الدراسة الحالية أكثر تحديدا من خلال مخرجات وأدوات المحاسبة الإدارية.
2002	خطاب"العوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية "	التعرف على تأثير العوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية وبرامج الحاسوب المستخدمة على كفاءة وفعالية هذه النظم .	يوجد تأثير للعوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية وبرامج الحاسوب المستخدمة على كفاءة وفعالية النظم المحاسبية .	الوصول لقرارات إدارية رشيدة من خلال أدوات المحاسبة الإدارية وعدم الوقوف فقط على العوامل المؤثرة
2001	نينو"أثر كفاءة نظم المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال"	التعرف على مدى مساهمة نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وكشف نواحي الضعف في النظم المستخدمة، وزيادة فاعليتها.	يوجد علاقة إيجابية بين كفاءة نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات، العاملون يتمتعون بكفاءة عالية، خلق وظائف جديدة والتنوع .	جاءت عينة الدراسة أشمل من خلال عينة أكبر وأشمل وعدم الاقتصار على بنك واحد.
2001	العمرى " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية "	التعرف على آلية ومراحل اتخاذ القرارات وتحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية	يعزى الخطأ إلى ثقة هذه الإدارات الزائدة بنفسها ، مما يعني عدم التطبيق الأمثل لنظم المعلومات المستخدمة في البنوك .	لم تستخدم الدراسة الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات، مثل أدوات المحاسبة الإدارية BSC, ABS
2000	غانم:"تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية "	تقييم أداء المصارف التجارية الأردنية خلال الفترة (1978-1998) .	انخفاض أداء المصارف بسبب السياسة النقدية وتأثيرها السلبي على توظيفات وربحية المصارف .	الاقتصار على دراسة أدوات التحليل المالي التقليدية ، دون تطبيق الأساليب الحديثة .

1999	أرشيد " العوامل المؤثرة على مدى تطبيق تخصيص التكاليف غير المباشرة على المصارف العاملة في الأردن "	معرفة المدى الذي تستخدم به تخصيص التكاليف غير المباشرة والعوامل المؤثرة على تخصيص وإبراز المعوقات والمحددات.	أظهرت الدراسة اهتماما واضحا وأهمية لمتطلبات تخصيص التكاليف وتوظيف وتفصيل مخرجات تخصيص التكاليف في الرقابة واتخاذ القرارات .	تخصيص التكاليف غير المباشرة لا يكفي وحده لترشيد القرارات الإدارية لوجود متغيرات أخرى نحتاجها مثل البيانات والمعلومات غير المالية لذلك جاء الاختلاف والبحث في أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية.
1997	Uma "The Impact Of Information System On The Efficiency Of Banks: an Empirical Investigation "	تحديد العلاقة بين الاستثمار في نظم المعلومات وكفاءة المصارف وذلك بتطبيق مجموعة من مقاييس الكفاءة المستخدمة في المصارف	تلعب نظم المعلومات دورا فاعلا في المساعدة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الإنتاجية وتعزيز الخدمات المقدمة للعملاء.	تلعب أدوات المحاسبة الإدارية دورا كبيرا باتخاذ القرارات الإدارية مقارنة بغيرها من الأدوات التقليدية.
1997	Claude " Banking Top Performers "	تقييم أداء المصارف التجارية، بتطبيقهم النسب المالية للمقارنة بين ربحية المصارف التجارية.	ارتفعت الكفاءة التشغيلية للمصارف التجارية الأمريكية نتيجة لزيادة ربحيتها وازدياد الدخل من الرسوم وانخفاض نفقاتها	اقتصرت الدراسة على تطبيق نسبة العائد على الموجودات، في حين تحليل الدراسة الحالية يعتبر أشمل.
1996	Kanfitine" The Determination Of Profits In Commercial Banks ; An Assesment of U.S, and Japanese Experience"	تحليل محددات الأرباح في المصارف التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان للفترة من العام 1973-1992 م	الفائدة على الموجودات المتنوعة (الفائدة الدائنة) هي المحدد الرئيس لهذا السلوك وأن المصارف الأمريكية تتمتع بأفضلية على المصارف اليابانية في هذا الجانب	اقتصرت الدراسة على تحليل سلوك الإرباح ، في حين جاءت الدراسة الحالية أعم وأشمل .
1996	Cyree " Determinants and Effects of Growth Strategies in the Banking Industry"	اختبار إستراتيجية النمو وأثر ذلك على الأداء (متمثلا بمقياس العائد على الموجودات (ROA)) .	المصارف (التي تستخدم إستراتيجية التوسع) وتقوم بتغيير حجم وتركيب الأصول وتركيب محفظة القروض تحقق أداء أفضل من تلك المصارف التي تبقى دون توسع .	أثر تحليل مقياس العائد على الموجودات مهم، في حين يتم تحقيق النمو وتطوير الأداء، من خلال تطبيق المفاهيم المحاسبية الحديثة .
1995	بدوي "محاسبة التكاليف في المصارف المدرجة في سوق عمان المالي "	إبراز أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في المصارف المدرجة في سوق عمان والتعرف على الصعوبات.	لا توجد صعوبات كبيرة تعترض تطبيق محاسبة التكاليف، وان معظم المصارف لا تطبق محاسبة التكاليف.	جاءت الدراسة لتبين أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وليس محاسبة التكاليف، رغم وجود بعض التشابه في هذه المواضيع.

3 - الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

Method and Procedures

- تمهيد.
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة ووحدة التحليل .
- طرق جمع البيانات.
- أداة الدراسة .
- إجراءات معالجة الاستبانة .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- الاختبارات الخاصة بأداة القياس.
- صدق الأداة.
- ثبات الأداة.
- إجراءات تطبيق أداة القياس(الاستبانة).

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وطريقة جمع البيانات والمعلومات المختلفة، والإجراءات التي تم إتباعها للتأكد من مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة والإجراءات التي اتبعت في توزيع الاستبانة، لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها للوصول إلى النتائج.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك الأردنية والتي يبلغ عددها (16) بنكا ويتفرع منها (430) فرعا و (153) مكتبا، وقد تم اختيارها كمجتمع لهذه الدراسة لكونها تشكل بيئة ملائمة لتطبيق المحاسبة الإدارية لغايات ترشيد قراراتها الإدارية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه البنوك، مما يعزز قابليتها لإجراء مثل هذه الدراسة .

عينة الدراسة ووحدة التحليل :

تكونت عينة الدراسة من ثلاثة عشر- بنكا، وهي (بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك العربي، البنك الأهلي الأردني، البنك الإسلامي الأردني، البنك العربي الإسلامي الدولي، البنك التجاري الأردني، البنك الأردني الكويتي، بنك القاهرة عمان، بنك الأردن، بنك المؤسسة العربية المصرفية، بنك المال، بنك الاتحاد للدخار والاستثمار، البنك الأردني للاستثمار والتمويل)، وتم اختيار هذه العينة من مجتمع الدراسة كونها الأكثر انتشار والأكبر حجما في البنوك الأردنية .

وتم تحديد وحدة التحليل من موظفي الدوائر المالية و الإدارية والتكاليف في البنوك الأردنية، من خلال المركز الرئيس والفروع التابعة موزعين على ثلاثة عشر- بنكا السابقة للحصول على إجابات وأراء حول دور المحاسبة الإدارية وأثرها على ترشيد القرارات ،

وتعود أسباب اختيار هذه العينة لكون مديرو الدوائر المالية والإدارية والتكاليف هم المسؤولون عن الموارد المالية والتكاليف ونظم المعلومات المحاسبية والإدارية . بالإضافة لكون هؤلاء الموظفين هم الأقدر على تفهم متغيرات الدراسة وأبعادها، ويعتبرون الجهة الملمة بالسياسات العامة للبنك ، وهؤلاء الموظفين ضمن الدوائر المالية والإدارية والتكاليف في البنوك الأردنية معنيون باتخاذ الإجراءات المتعلقة بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية .

تكونت وحدة التحليل ضمن هذه الدراسة من (250) موظفا، موزعين على كل بنك من خلال المركز الرئيس والفروع التابعة له والتي تم التعامل معها ، بالرغم من كون تبني تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية يأتي بالتزام الإدارة العليا للبنك بتطبيقه على كافة المستويات والفروع ، إلا أن السبب وراء اختيار عدد الفروع ضمن عينة الدراسة المكونة من ثلاثة عشر بنكا يرجع كمؤشر لحجم البنك ، ونسبة انتشاره وتأثيره في قطاع البنوك الأردنية، وبناء عليه تم اختيار الموظفين الذين يمثلون الدوائر المالية والإدارية والتكاليف ضمن هذه الفروع ، وعليه جاءت الاستجابات من خلال عدد الموظفين العاملين ضمن هذه البنوك ، ممثلة بالمركز الرئيس والفروع التابعة لها ، نتيجة لتفاعل هؤلاء الموظفين مع موضوع الدراسة ، ضمن الجدول الزمني المحدد للإجابة ، ولأسباب أخرى منها ، قابلية الموظف ، وضغوط العمل ، كما هو موضح بالجدول رقم (3)

جدول رقم (3)

المشاركون في الاجابة عن استبانة الدراسة

العدد	اسم البنك	المركز الرئيسي والفروع المتعامل معها	عدد الموظفين ضمن هذه الفروع (وحدة التحليل)
1	البنك العربي	12	36
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	12	33
3	البنك الأهلي الأردني	11	29
4	البنك الإسلامي الأردني	9	25

17	7	البنك العربي الإسلامي الدولي	5
14	5	البنك التجاري الأردني	6
22	8	البنك الأردني الكويتي	7
16	7	بنك القاهرة عمان	8
27	11	بنك الأردن	9
11	4	بنك المؤسسة العربية المصرفية	10
7	2	بنك المال	11
7	2	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار	12
6	2	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	13
250		المجموع	

طرق جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة على عدة طرق لجمع البيانات وهي:

- أ- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والدوريات والوثائق الرسمية وغيرها، إضافة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة من أبحاث ودراسات باللغتين العربية والأجنبية.
- ب- المصادر الأولية : وتقوم على جمع البيانات من منابعها الأولية بواسطة استبانة خاصة صممت وطورت خصيصا لأغراض هذه الدراسة .

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الميدانية فقد اعتمدت هذه الدراسة على الإطلاع على نماذج التحليل المالي المستخدمة من قبل البنوك الأردنية، لأغراض ترشيد القرارات الإدارية. وقد اعتمد هذا الأسلوب قبل تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) ، لجمع البيانات وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة من واقع العمل في البنوك .

أداة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، حيث تم بناؤها في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية ، المتعلقة بموضوع الدراسة ، لتحليل أدوات المحاسبة الإدارية التي تؤثر في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية ، وقد اشتملت الاستبانة على الآتي :

- 1 . خطاب موجه إلى أفراد العينة التي شملتهم الدراسة يوضح أهداف الدراسة والغرض منها.
- 2 . مجموعة من الأسئلة (1-6) و المتضمنة الفقرات التالية (الفئة العمرية ، سنوات الخبرة الوظيفية ، المؤهل العلمي ، التخصص ، شهادة المهنة) لجمع البيانات الديموغرافية عن الشخص الذي يقوم بملء الاستبانة لتحديد إطار الدراسة.

إجراءات معالجة الاستبانة :

أستخدم الباحث مقياس (ليكرت خماسي الدرجات) ، لمعرفة واقع أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية ، حيث حددت بداية كل فترة لتعبر عن مقياس الاستبانة على النحو الآتي :

- موافق بشدة.....(5 درجات) .
- موافق(4 درجات) .
- محايد.....(3 درجات) .
- غير موافق(2 درجات) .
- غير موافق بشدة(1 درجات) .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث لأغراض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة والأساليب الإحصائية التالية :

1- اختبار (T).

2- أساليب الإحصاء الوصفي وهي :

- الوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل الاختلاف.

- نسبة التأثير.

الاختبارات الخاصة بأداة القياس :

ولأغراض تطبيق هذه الأداة تم استخراج الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) وفقا للخطوات

الآتية :

صدق الأداة :

يهدف هذه الاختبار، إلى التأكد من أن المقياس الذي تم استخدامه بهذه الدراسة يقيس فعليا ما ينبغي قياسه، وتم تطبيق اختبارات الصدق الآتية:

1- الصدق الظاهري: ولتحقيق ذلك قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المتخصصين الأكاديميين لبيان مدى ملاءمة فقراتها لقياس الغرض التي وضعت من أجله وبلغت نسبة اتفاق المحكمين (100%) مع إجراء بعض التعديلات الشكلية.

2- وضوح العبارات: عرضت الأداة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة، للتعرف على مدى فهم ووضوح العبارات من قبل مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بإجراء التعديل المطلوب على الفقرات التي كانت تعاني من صعوبة في الفهم.

ثبات الأداة:

ويقصد بثبات الأداة: إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة الدراسة بتطبيق أداة القياس نفسها، على الأفراد أنفسهم ، في ظل الظروف نفسها ، واستخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا) (cronbach alpha)، لإجابات الذين اختبروا من عينة الدراسة والبالغ عددهم ثلاثة عشر—، وقد بلغت قيمة (إلفا) لمتغيرات الدراسة مجتمعة حوالي (91.03 %)، حيث إن النسبة المقبولة للدلالة على ثبات أداة الدراسة هي أكبر من (60 %) والجدول (4) يوضح معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة :

جدول رقم (4)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الأسئلة	قيمة ألفا (∞)
العوامل المتعلقة بأثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، وتنقسم إلى العوامل الفرعية التالية :		
عوامل متعلقة بأثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	14	71.89%
عوامل متعلقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	15	89.67%
عوامل متعلقة بأثر تطبيق التكاليف الملائمة	6	76.86%
عوامل متعلقة بمعوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية	5	72.09%
متغيرات الدراسة مجتمعة	40	91.03%

يلاحظ من خلال الجدول (4)، أن ثبات القياس الخاصة بالعوامل المؤثرة في أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية، بلغ (91.07%) وهو أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)، مما يدل على ثبات أبعاد متغيرات الدراسة. (Sekaran, 2000).

إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبانة) :

وزعت الاستبانة على موظفي الدوائر المالية و الإدارية والتكاليف في البنوك الأردنية، موزعين على ثلاثة عشر- بنكاً، وسلمت باليد للجميع. كما أرفق مع الاستبانة ما يفيد أن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة عمان العربية، بالإضافة لما يؤكد الحفاظ على سرية المعلومات التي سيتم جمعها .

هذا وقد وزع الباحث (250) استبانة على موظفي الدوائر المالية والإدارية والتكاليف في البنوك الأردنية ، كما وموضح بالجدول رقم (2) ، وقد أسترد الباحث (204) استبانة ، أي بنسبة إرجاع بلغت (81.6%). ومن ثم تم تدقيق إجابات الاستبانة وفرزها .

4 - الفصل الرابع: نتائج الدراسة

Results

- تحليل خصائص عينة الدراسة.

- اختبار ومناقشة الفرضيات.

تحليل خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من البنوك الأردنية وعددها ثلاثة عشر بنكا أردنيا ، وفيما يلي وصف تحليلي لأفراد عينة الدراسة الذين تمت مقابلتهم وأجابوا عن أسئلة الاستبانة .

أولا : الفئة العمرية

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر ، حيث تبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية كانت لصالح الفئات العمرية الأكبر سنا وكانت للفئة (من 45 سنة فأكثر) ، وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (87) ونسبة مئوية بلغت (42.64 %) ، ثم تلتها الفئة العمرية (35-45) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (68) ونسبة مئوية بلغت (33.33 %) ، وأما التبرير لوجود فئات عمرية متقدمة فيعود إلى أن تلك الفئات العمرية تمتلك الخبرات والمهارات المكتسبة من منظمات أخرى سبق العمل بها لا تتوافر في أولئك الأفراد العاملين ضمن الفئات صغيرة السن ، أيضا ربما أن سياسة البنك تستقطب أفراداً ذوي كفاءة ومؤهلات علمية وخبرات عملية لشغل مناصب متقدمة بالبنك مع ما يرافقه من امتيازات ممنوحة لهم . ومن وجهة نظر الباحث أن الفئات العمرية الأقل عمرا ، أكثر استعداداً لمواكبة الوسائل والأدوات الحديثة ، ويوضح الجدول أيضا أن الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) و الفئة العمرية (25-35) ، جاءتا في المرتبة الرابعة والثالثة على التوالي ، حيث بلغ عدد الأفراد (لأقل من 25) (12 فرداً) بنسبة مئوية (5.88 %) وقد حلت بالمرتبة الأخيرة ، أما الفئة العمرية من (25-35) بلغ عدد أفرادها (37) بنسبة مئوية (18.13 %) ، وهنا يجب الإشارة إلى الارتباط القوي بين متغير العمر ومتغير سنوات الخبرة بالتحليل المالي ، فالطبيعي أنه كلما كان العمر أكبر كانت الخبرة العملية كبيرة أيضا ، فالعلاقة طردية بينهما .

جدول رقم (5) .

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
5.88%	12	أقل من 25 سنة
18.13%	37	من 25 إلى أقل من 35 سنة

33.33%	68	من 35 إلى أقل من 45 سنة
42.64%	87	45 سنة فأكثر
100%	204	المجموع

ثانيا : سنوات الخبرة في مجال المحاسبة الإدارية

يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال التحليل المالي، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، فقد جاءت الفئة (15 سنة فأكثر) في المرتبة الأولى حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (89) وبنسبة (43.62%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تدعم ما تم افتراضه في النتيجة السابقة فيما يتعلق بالعلاقة الإيجابية بين العمر والخبرة، حيث كلما كان العمر أكبر فإن من المتوقع أن تكون الخبرة أكبر. أما فئة الخبرة (10-15) فقد بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (63) وبنسبة (30.88%)، وتلتها في المرتبة الثالثة الفئة (5-10) وبنسبة (21.56%) وكان عدد الأفراد ضمنها (44)، أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت (أقل من 5 سنوات) فقد بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (8) وبنسبة (3.92%).

جدول رقم (6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال المحاسبة الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة في مجال المحاسبة الإدارية
3.92%	8	أقل من 5 سنوات
21.56%	44	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
30.88%	63	من 10 إلى أقل من 15 سنة
43.62%	89	15 سنة فأكثر
100%	204	المجموع

ثالثا: الوظيفة

يشير الجدول رقم (7) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات، وجاءت النتائج بارتفاع نسبة الموظفين العاملين في الدوائر المالية والإدارية والتكاليف ضمن الفئة (غير ذلك) بنسبة مقدارها (59.31%)، وكذلك ارتفاع نسبة فئة رئيس قسم التسهيلات إلى (21.56%) ، وقد بلغت نسبة مدير التسهيلات الائتمانية ومدير مالي (12.74%) و (6.37%) على التوالي ، الأمر الذي قد ينعكس على قدرة عينة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الاستبانة موضوعية ودراية.

جدول رقم (7)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
6.37%	13	مدير مالي
12.74%	26	مدير التسهيلات الائتمانية
21.56%	44	رئيس قسم التسهيلات
59.31%	121	غير ذلك
100%	204	المجموع

رابعاً: المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) ، حيث بلغ عدد الأفراد الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) (113) وبنسبة (55.39%) من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وجاءت فئة الحاصلين على شهادة (دبلوم متوسط) في المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (63) وبنسبة مئوية بلغت (30.88%) ،

بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (13.23%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (27) ، وهذه النتائج تعطي دلالات على أن قطاع البنوك في الأردن يملك موظفين ذوي كفاءة عالية من ناحية المستوى التعليمي ، وهذا بدوره قد يؤدي إلى سهولة التعامل مع الموظفين ، وتدريبهم ، وطريقة أدائهم لنشاطاتهم وأعمالهم وعرض مشاكلهم وهمومهم .

جدول رقم (8)

توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30.88%	63	دبلوم متوسط
55.39%	113	بكالوريوس
13.23%	27	ماجستير
0.005%	1	دكتوراه
100%	204	المجموع

خامسا : التخصص

يوضح الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص، فتشير النتائج إلى أن نسبة (32.84%) من عينة الدراسة من حملة تخصص مالية ومصرفية، أما تخصص المحاسبة فقد شكلوا ما نسبته (30%)، يليهم تخصص إدارة أعمال بنسبة وصلت (23.52%)، بينما بلغت نسبة حملة التخصصات الأخرى من اقتصاد ، وإدارة عامة ، وتسويق وغيرها (13.72%) ، ويعتبر هذا مؤشرا إيجابيا من خلال وجود أشخاص يتمتعون بمؤهلات علمية متخصصة تمكنهم من أداء وتطوير عملهم . الأمر الذي يجعل لدى أفراد الدراسة خلفية عملية عن تطبيق المحاسبة الإدارية ، ومعوقات تطبيقها بالبنوك .

جدول رقم (9)

توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص

النسبة المئوية	التكرار	التخصص
30%	61	محاسبة
23.52%	48	إدارة أعمال
32.84%	67	مالية ومصرفية
13.72%	28	غير ذلك
100%	204	المجموع

سادسا: الشهادة المهنية

يشير الجدول رقم (10) إلى توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المهنية، فتبين النتائج أن نسبة (2.94%) من عينة أفراد الدراسة هم من حملة الشهادات المهنية فقط، موزعين بنسبة (1.96%) من حملة شهادة CPA ، ونسبة (0.009%) من حملة شهادة CMA ، وهذا يعكس عدم اهتمام موظفي البنوك الأردنية بالشهادات المهنية، و قد يعزى ذلك إلى ضيق وقتهم ، وتركيزهم على أكمال دراستهم العلمية أكثر من السعي إلى الحصول على الشهادات المهنية .

جدول رقم (10)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة المهنية
1.96%	4	CPA
0.009%	2	CMA
-	-	CFA
97%	198	غير ذلك/ لا يحملون
100%	204	المجموع

اختبار ومناقشة الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية العدمية على أنه: " لا يوجد أثر لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ".

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كل على حده وهي:

الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية العدمية على أنه: "لا يوجد أثر لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ".

تتكون هذه الفرضية ، من العوامل المتعلقة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية ، حيث تم اختبار العينة ، بالاعتماد على الأسئلة (1-14)، والجدول (11) يوضح الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول اثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية، وجاءت على النحو التالي :

جدول رقم (11)

الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف*	نسبة التأثير*
1.	يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة قدرة تخطيطية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط المستقبلية للبنك.	3.6154	1.1209	%31.003	%72.31
2.	يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة رقابة تشغيلية تساعد الإدارة بالقيام بوظائفها بكفاءة .	4	0.5774	%14.434	%80

3.	يتم وضع بعض الخطط في البنك استنادا على المعلومات التي يوفرها نظام التكاليف على أساس الأنشطة.	4.1539	0.5547	%13.354	%83.08
4.	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم في تحديد الأنشطة المؤدية للخدمات ذات القيمة المضافة وترشيد القرارات المتعلقة بها.	2.6154	1.0439	%39.914	%52.30
5.	يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنك معلومات رقابية لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات .	3.6923	0.7510	%20.341	%73.85
6.	تسهل معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من كفاءتها .	3.6923	0.6304	%17.074	%73.85
7.	متخذو القرارات بالبنوك الأردنية يسعون لترشيد قراراتهم من خلال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.	3.1538	0.9870	%31.298	%63.08
8.	يوفر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة معلومات تكلفيه تساعد في اتخاذ القرارات.	3.4615	0.6602	%19.073	%69.23
9.	يواجه متخذو القرارات بالبنوك الأردنية معوقات بتخصيص التكاليف غير المباشرة لعدم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.	3.7692	0.7250	%19.235	%75.38
10.	نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات ومعايير ومؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات.	3.9230	0.6405	%16.327	%78.46
11.	تطبيق معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم في ترشيد ومساندة القرارات المتعلقة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في البنك.	3.7692	0.8321	%22.075	%75.38
12.	تعتمد الإدارة بالبنك على معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتقدير أرقام الموازنات التخطيطية .	2.4615	0.6602	%26.822	%49.23
13.	نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات و تقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية المختلفة على وجه السرعة بحيث تتمكن من اتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة بشأنها في الوقت المناسب.	3.0769	0.7596	%24.686	%61.54
14.	تعتبر تكلفة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة اقل من الفائدة المتحققة منها .	3.7692	0.5991	%15.896	%75.38
	الأسئلة مجتمعة	3.5110	0.3581	%10.201	%70.22

- * معامل الاختلاف = (الانحراف المعياري / الوسط الحسابي) * 100%.

- * نسبة التأثير = (الوسط الحسابي / أعلى وزن للسؤال) * 100%.

يلاحظ من الجدول (11) أن العوامل المتعلقة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تؤثر على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ، حيث بلغ الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3,511) وهو أكثر من متوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهو (3).

ويلاحظ كذلك إن معامل الاختلاف والذي تم استخدامه باعتباره مقياساً للتشتت يوضح مدى التفاوت الحادث في إجابات عينة الدراسة ، وكلما قل معامل الاختلاف عن (50%) ، كان ذلك أفضل ، لأن ذلك يشير إلى إن تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي قليل ، وكلما كان معامل الاختلاف أكثر من (50%) ، فهذا يدل على وجود اختلاف بين إجابات عينة الدراسة ، حسب ما هو مألوف بين الباحثين ، والعكس صحيح . حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف ((39,914%) ، وهي أقل من (50%) مما يدل على قلة تشتت إجابات عينة الدراسة .

ويلاحظ أيضاً من الجدول (11) أن نسبة تأثير الأسئلة مجتمعة بلغت (70,22%) وهو أعلى من النسبة التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (60%) .

وقد تم دراسة تأثير العوامل المتعلقة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة مجتمعه على ترشيد القرارات الإدارية من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى ، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.5110) وهو أعلى من (3) ، ومعامل الاختلاف (10.201%) وهو أقل من (50%) مما يدل على انسجام بين عينة الدراسة.

كما بلغت نسبة التأثير (70.22%) وهي أكبر من 60% ، وهذا يدل على انسجام وقلة تباين بين إجابات عينة الدراسة وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة.

وتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى أيضاً باستخدام اختبار (One Sample T-Test) ، لقياس مستوى دلالة الفرق بين الوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة مجتمعة والتي بلغت (3,5110) ومتوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهو (3) ، عند مستوى الدلالة (0,05) ، وتنص قاعدة القرار على أنه : إذا كانت مستوى الدلالة أقل من (0,05) نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة ، والجدول (12) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية :

جدول رقم (12)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (0.05)	نتيجة الفرضية
العوامل المتعلقة بأثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	5.144	12	0.00	رفض الفرضية

بما أن مستوى دلالة (t) يقترب من الصفر وهو أقل من (0.05) نرفض الفرضية العدمية، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية، ومتوسط أداة القياس وهي (3)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يعني:

" يوجد أثر لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية."

الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية العدمية على أنه: "لا يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية".

تتكون هذه الفرضية من العوامل المتعلقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، حيث تم اختبار هذه العوامل، بالاعتماد على الأسئلة (15-29)، والجدول (13) يوضح الإحصاءات الوصفية لأراء العينة حول أثر العوامل المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، وجاءت على النحو التالي :

جدول رقم (13)

الإحصاءات الوصفية لأراء العينة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية في

البنوك الأردنية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التأثير
15	تعد معلومات بطاقة الأداء المتوازن أساسا لتخطيط الأرباح عند كل مستوى من مستويات النشاط في البنك.	3,0769	0,8623	%28,03	%61,54
16	تطبق البنوك الأردنية بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء.	2,9231	1,1875	%40,63	%58,46
17	يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.	3	1,1547	%38,49	%60
18	يعتقد متخذو القرارات بالبنوك الأردنية بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية الأداء.	3	1,0801	%36,00	%60
19	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر معلومات مالية وغير مالية تتناسب مع طبيعة وحجم المشكلة موضوع القرار.	3,0769	1,1875	%38,6	%61,54
20	بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات إضافية (قوائم تحليلية، جداول إحصائية، رسوم بيانية،...) تساعد الإدارة على إجراء المقارنات وتقييم الأداء بصورة أفضل في البنك .	3,0769	1,0377	%33,73	%61,54
21	البرمجيات والتكنولوجيا المستخدمة بالبنك ذات الكفاءة العالية تسهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3	0,9128	%30,43	%60
22	تقوم الإدارة بالرقابة على تنفيذ الأنشطة والخطط المرسومة في كافة مراحل العمل اعتمادا على معلومات بطاقة الأداء المتوازن المتوافرة وتكون هذه الرقابة سابقة (قبل التنفيذ).	3,61538	1,1929	%33	%72,30
23	يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بناء على المعلومات التي تنتجها بطاقة الأداء المتوازن.	4,1538	0,6887	%16,58	%83,08
24	تقوم الإدارة بالرقابة على تنفيذ الأنشطة والخطط المرسومة في كافة مراحل العمل اعتمادا على معلومات بطاقة الأداء المتوازن المتوافرة وتكون هذه الرقابة لاحقة بعد الانتهاء من العمل.	3,6154	1,1209	%31	%72,31
25	كثيرا ما يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بناء على التقدير الشخصي.	3,1528	0,8987	%28,5	%63,08

26	تؤثر المنافسة بين البنوك الأردنية في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الإدارية .	2,7692	1,0127	%36,57	%55,38
27	تحدد بطاقة الأداء المتوازن لدى البنك الواجبات والصلاحيات لكافة العاملين في الدائرة المالية.	3,3077	0,7511	%22,71	%66,15
28	تمكن التكنولوجيا الحديثة من ترشيد القرارات بالبنك.	2,9231	0,8623	%29,5	%58,46
29	أسهمت المعلومات التي توفرها تقارير بطاقة الأداء المتوازن بصورة مباشرة في تحديد إجراءات الرقابة الإدارية للبنك .	3,8462	0,8987	%23,37	%76,92
	الأسئلة مجتمعة	3,2359	0,6410	%19,81	%64,72

يلاحظ من الجدول رقم (13) إن العوامل المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تؤثر على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، حيث بلغ الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3,2359)، وهو أكثر من متوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (3). مما يدل على أن هناك أثراً واضحاً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية .

ويلاحظ كذلك أن أعلى قيمة لمعامل الاختلاف بلغت (40.63%) وهي اقل من (50%) مما يدل على قلة تشتت إجابات عينة الدراسة. كما بلغ معامل اختلاف الأسئلة مجتمعة (19,81%) وهي اقل من (50%)، مما يدل على انسجام واضح بين إجابات عينة الدراسة .

كما يلاحظ من الجدول (13) أن نسبة تأثير الأسئلة مجتمعة بلغت (64,72%) وهو أعلى من النسبة التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (60%).

وتم اختبار الفرضية الثانية أيضاً باستخدام اختبار (One Sample T-Test)، لقياس مستوى دلالة الفرق بين الوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بالعوامل مجتمعة، والتي بلغت (3,2359)، ومتوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهو (3)، عند مستوى الدلالة (0,05)، والجدول (14) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

جدول رقم (14)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (0.05)	نتيجة الفرضية
العوامل المتعلقة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	4.132	12	0.003	رفض الفرضية

بما أن مستوى دلالة (t) هو (0,03) وهو اقل من (0,05) نرفض الفرضية العدمية ، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية ومتوسط أداة القياس ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يعني :

" يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية "

الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية العدمية على أنه: "لا يوجد أثر لتطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية "

تتكون هذه الفرضية من العوامل المتعلقة بأثر تطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ، حيث تم اختبار هذه العوامل، بالاعتماد على الأسئلة (35-40) ، والجدول (15) يوضح الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول العوامل المتعلقة بأثر تطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية، وجاءت على النحو التالي :

جدول رقم (15)

الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول أثر تطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك
الأردنية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإخلاف	نسبة التأثير
30.	يرى متخذو القرارات بالبنوك بوجود أهمية لتطبيق التكاليف الملائمة لترشيد قراراتهم.	3,6923	1,1821	%32	%73,85
31.	الهدف من إجراءات تطبيق التكاليف الملائمة في البنك هو إمداد الإدارة بالمعلومات المفيدة لأغراض اتخاذ القرارات الرشيدة .	3,2308	1,2352	%38,23	%64,62
32.	تطبيق التكاليف الملائمة يسهم في تخطيط التكاليف المتعلقة بالعمليات المصرفية في البنك .	3,9231	0,9540	%24,32	%78,46
33.	تطبيق التكاليف الملائمة في البنك يسهم في ترشيد القرارات الإدارية.	4,0769	0,4935	%12,11	%81,54
34.	تطبيق التكاليف الملائمة بالبنوك يسهم في تبويب التكاليف بما يخدم قرارات أدارية محددة.	4	1,1547	%28,87	%80
35.	متخذو القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية يطالبون بضرورة تطبيق التكاليف الملائمة بالبنوك.	3,2308	0,8321	%25,75	%64,62
	الأسئلة مجتمعة	3,0769	0,5119	%16,64	%61,54

يلاحظ من الجدول (15) أن العوامل المتعلقة بأثر تطبيق التكاليف الملائمة بالبنوك الأردنية، حيث بلغ الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3,0769) وهي أكبر من متوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (3) . مما يدل على أن هناك أثرا واضحا لأهمية تطبيق التكاليف الملائمة بالبنوك الأردنية.

ويلاحظ كذلك أن أعلى قيمة لمعامل الاختلاف (38,23 %) وهي أقل من (50%) مما يدل على قلة تشتت إجابات عينة الدراسة . كذلك بلغ معامل اختلاف الأسئلة مجتمعة (16,64 %) وهي أقل من (50%) ، مما يدل على انسجام إجابات عينة الدراسة .

كما يلاحظ من الجدول (15) أن نسبة تأثير الأسئلة مجتمعة بلغت (61,54%) وهي أعلى من النسبة التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (60%) .

وتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أيضا باستخدام اختبار (One Sample T-Test) ، لقياس مستوى دلالة الفرق بين الوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بأثر التطبيق مجتمعة ، والتي بلغت (3,0769) ، ومتوسط أداة القياس ، والتي اعتمدت في هذه الدراسة هو (3) ، عند مستوى الدلالة (0,05) والجدول (16) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية :

جدول رقم (16)

نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (0.05)	نتيجة الفرضية
العوامل المتعلقة بأثر تطبيق التكاليف الملائمة	5.121	12	0.000	رفض الفرضية

بما أن مستوى دلالة (t) يقترب من الصفر وهو أقل من (0.05) نرفض الفرضية العدمية، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية، ومتوسط أداة القياس وهي (3)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يعني:

" يوجد أثر لتطبيق التكاليف الملاءمة على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية "

وعليه يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال التحليل السابق للفرضيات الفرعية (الأولى، والثانية والثالثة)، وبالاعتماد على الأسئلة من (1-35) ، والجدول رقم (17) يوضح الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول أثر الفرضيات الفرعية الثلاث السابقة مجتمعة على تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية :

جدول رقم (17)

الإحصاءات الوصفية لآراء العينة حول تأثير الفرضيات الفرعية مجتمعة حول أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية

الترتيب	الفرضيات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التأثير
1	أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).	3.5101	0.3581	%10.2	%70.22
2	أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC).	3.2359	0.6409	%19.81	%64.72
3	أثر تطبيق التكاليف الملاءمة (RC).	3.769	0.5119	%16.64	%61.54

وبعد اختبار هذه الفرضيات الفرعية الثلاث جاءت النتائج بأن أدوات المحاسبة الإدارية (نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، بطاقة الأداء المتوازن ، التكاليف الملاءمة) تؤثر على ترشيد القرارات بالبنوك الأردنية ، وبناء على ذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ، وهذا يعني أنه :

" يوجد أثر لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، على ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية "

الفرضية الرئيسة الثانية :

تنص الفرضية العدمية على أنه: " لا توجد عوامل تمنع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية "

تتكون هذه الفرضية من العوامل المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية، حيث تم اختبار هذه العوامل، بالاعتماد على الأسئلة من (36-40)، والجدول (18) يوضح الإحصاءات الوصفية لأراء العينة حول العوامل المتعلقة بمعوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية، وجاءت على النحو التالي :

جدول رقم (18)

الإحصاءات الوصفية لأراء العينة حول العوامل المتعلقة بمعوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التأثير
36.	العاملون في البنك غير قادرين على التكيف مع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية.	4,1538	0,8987	%21,64	%83,08
37.	لا يقوم البنك بعمل دورات تدريبية للعاملين تؤهلهم لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية .	4	0,5773	%14,43	%80
38.	لا تتميز إجراءات وتعليمات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية بالسهولة والوضوح .	3,3846	0,8697	%25,70	%67,7
39.	لا يحصل البنك على المنافع المرجوة من تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية .	3,0769	1,0377	%33,73	%61,53

40.	يؤثر الموقف المالي للبنك كون مركزه المالي قويا أم ضعيفا على مدى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية .	3,8462	0,8987	%23,37	%76,92
	الأسئلة مجتمعة	3,6923	0,5979	%16.2	%73.85

يلاحظ من الجدول (18) أن هناك عوامل تمنع من تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية، حيث بلغ الوسط الحسابي للأسئلة مجتمعة (3,6923) وهي أكبر من متوسط أداة القياس التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (3). مما يدل على أن هناك أثراً واضحاً على وجود معوقات تمنع من تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية.

ويلاحظ كذلك أن أعلى قيمة لمعامل الاختلاف (33,73 %) وهي أقل من (50%) مما يدل على قلة تشتت إجابات عينة الدراسة . كما بلغ معامل اختلاف الأسئلة مجتمعة (16,2%) وهي أقل من (50%) ، مما يدل على انسجام إجابات عينة الدراسة .

كما يلاحظ من الجدول (18) أن نسبة تأثير الأسئلة مجتمعة بلغت (73,85%) وهي أعلى من النسبة التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي (60%) .

وللتأكد من دلالة الفروق بينها ، تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بتطبيق اختبار (One Sample T-Test) ، لقياس مستوى دلالة الفرق بين الوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بمعوقات التطبيق ، والتي بلغت (3,6923) ، ومتوسط أداة القياس ، والتي اعتمدت في هذه الدراسة وهو (3) ، عند مستوى الدلالة (0,05) ، والجدول (19) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

جدول رقم (19)

نتائج اختبار (t) للفرضية الرئيسة الثانية

المتغير المستقل	قيمة (t) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (0.05)	نتيجة الفرضية
العوامل المتعلقة بمعوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية	4,175	12	0.001	رفض الفرضية

بما أن مستوى دلالة (t) هو (0,01) وهو اقل من (0,05) نرفض الفرضية العدمية ، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية للفرق بين المتوسط الحسابي للفرضية ومتوسط أداة القياس ، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة وهذا يعني :

" توجد عوامل تمنع من تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في البنوك الأردنية ".

5 - الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

Discussion and Recommendations

- النتائج.

- التوصيات.

نتائج الدراسة :

لقد أظهر تحليل بيانات الدراسة العديد من العوامل التي تؤثر على تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية ،ويمكن تلخيص أبرز وأهم هذه النتائج بالآتي :

1- إن تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية يؤثر على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية ، أي إن إعداد التقارير المالية وغير المالية وتزويدها للإدارة يؤدي إلى ترشيد القرارات ومن الأدوات التي تناولتها الدراسة :

أ- تعد العوامل المتعلقة بأثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، من العوامل المؤثرة في ترشيد القرارات الإدارية بالبنوك الأردنية ، حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل مجتمعة (70,22 %) ، وهذا يعكس حاجة البنوك ومنتخذي القرارات لتصميم وتفعيل نظام التكاليف على أساس الأنشطة بالبنوك الأردنية ، من خلال جمع المعلومات والبيانات التي تمكنهم من تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة يتسم بالمرونة والسهولة من حيث التطبيق والتطوير عليه مستقبلا .

ب- تعد العوامل المتعلقة بقياس أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية من العوامل المؤثرة، حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل مجتمعة (64.72 %) ، وهذا يدل على ضرورة وأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع البنوك الأردنية ، وتنبع هذه الأهمية لقياس وتقييم الأداء وترجمة إستراتيجيات البنك إلى أهداف عملية لتحقيق السلوك والأداء المنشود ،وهنا تجدر الإشارة إلى حاجة وجود وإدخال التكنولوجيا الحديثة لتفعيل هذه الأداة المهمة من أدوات المحاسبة الإدارية .

ج- تعد العوامل المتعلقة بقياس أثر تطبيق التكاليف الملائمة على ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية من العوامل المؤثرة، حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل مجتمعة (61.54 %) ، وهذا يدل على أهمية وحاجة البنوك الأردنية لتطبيق نظام التكاليف الملائمة، وتنبع هذه الحاجة من ضرورة تبويب التكاليف بما يتفق وطبيعة القرارات المراد اتخاذها ، وتحليل العوامل المؤثرة بهذه التكاليف مثل حجم النشاط وغيرها للوصول إلى قرارات رشيدة.

2- تعد العوامل المتعلقة بمعوقات التطبيق (دورات تدريبية، تكنولوجيا التطبيق)، من العوامل الأكثر تأثيراً على تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية. حيث بلغت نسبة التأثير لهذه العوامل مجتمعة (73,85 %) ، وتعكس هذه النتيجة ضعف اهتمام إدارة البنوك ببرامج التدريب والتطوير في مجال المحاسبة الإدارية ، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق نظام المحاسبة الإدارية .

3- أظهرت نتائج الدراسة، أن معظم العاملين في البنوك الأردنية لا يحملون شهادة مهنية في المحاسبة الإدارية (CMA) .

ويرى الباحث أنه يجب فهم طبيعة نظام المحاسبة الإدارية بشكل أوسع لدى متخذي القرارات بالبنوك الأردنية ، من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تكون هذا النظام ، وأن يكون هذا النظام قادراً على استيعاب كل المدخلات الخاصة به ، لتحقيق الأهداف وترشيد القرارات وزيادة فاعليتها .

التوصيات :

بعد مناقشة وتحليل أسئلة الدراسة، فإن الباحث قد توصل إلى عددٍ من التوصيات التي من شأنها أن تحسن وتطور اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية، ومن جملة هذه التوصيات:

أولاً: ضرورة تطبيق نظام المحاسبة الإدارية من قبل البنوك الأردنية، وأهمية التعامل معه كنظام إداري ومالي وغير مالي شامل، يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الربحية وترشيد القرارات.

ثانياً: ضرورة قيام البنوك الأردنية في إعداد البرامج التدريبية التي تعمل على زيادة فهم وإدراك العاملين بكافة المستويات لنظام المحاسبة الإدارية، بحيث يزيد ذلك من مرونة هذه البنوك في اتخاذ وترشيد قراراتها الإدارية.

ثالثاً: العمل على متابعة ومراقبة خطوات تطبيق نظام المحاسبة الإدارية لمعرفة درجة فعاليته وقدرته في تحقيق الأهداف المرجوة .

رابعاً: تذليل المعوقات أو الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام المحاسبة الإدارية ، والعمل على حلها ، وجعلها مساندة لعملية التطبيق بدلاً من كونها معيقاً لها ، وكأمثلة على هذه المعوقات (قلة التدريب ، قصور في تكنولوجيا التطبيق)

خامساً: إجراء مزيد من الدراسات على قطاع البنوك في الأردن، التي تبحث في تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية، ومدى أهمية تبني هذه البنوك لمثل هذا النظام، ومقارنة النتائج للخروج بتصوير أشمل حول الموضوع.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

أ- الكتب :

- 1- أبو حشيش ، خليل عواد ، 2005، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية ،دار وائل للنشر، عمان.
- 2- السلطان،ابراهيم ، 2000 ،نظم المعلومات الإدارية :مدخل النظم،الدار الجامعية للطبع والنشر— والتوزيع،الإسكندرية،مصر.
- 3-الظاهر، أحمد حسن، يوسف مصطفى سعادة، 1999، محاسبة المنشآت المالية، ط1،مركز طارق للخدمات الجامعية والطباعة ، عمان، الأردن .
- 4-العتوم،يوسف، 2005، المدخل إلى علم النفس المعرفي،(ط1)ودار وائل للنشر،عمان.
- 5-الكلالدة، ظاهر محمود، 1997 ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، زهران للنشر— والتوزيع، عمان، الأردن .
- 6- الكيلاني، عثمان،البياتي،هلال،السالمي،علاء، 2000، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن .
- 7- اللوزي ، سليمان ، ومهدي زويلف ،ومدحت الطراونة، 1997، إدارة البنوك ، دار الفكر للطباعة والنشر— والتوزيع ، عمان .
- 8- المشرقي، حسن، 1997، نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة، الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.

9-برهان،محمد نور؛رحو،غازي ابراهيم ، 1998 ، نظم المعلومات المحوسبة ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الإسكندرية،مصر .

10-رضوان ،حلوه حنان،كحالة،جوزيف، 1997، المحاسبة الإدارية- مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، ط1، مكتبة دار الثقافة ، عمان.

11- رمضان، زياد سليم، وجودت محفوظ أحمد ، 2000، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .

12-عبدالله،خالد أمين، 1998، العمليات المصرفية :الطرق المحاسبية الحديثة ،ط1،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ، الأردن.

13- مسلم،علي عبد الهادي، 1996،نظم المعلومات الإدارية : المبادئ والتطبيقات ،الطبعة الثانية ، مركز التنمية الإدارية للنشر،الإسكندرية ، مصر .

14- مطر ،محمد ، 2000، التحليل المالي والائتماني -الأساليب والأدوات والتطبيقات العلمية ، الطبعة الأولى،دار وائل ، عمان .

15- هيكس،تشارلز ، 1998،نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم ،تعريب محمد مصطفى الجبالي ، لطفي الرفاعي ، محمد فرج ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الملك سعود ، القصيم ، المملكة العربية السعودية .

ج- رسائل الماجستير :

1- أرشيد ، عقله نواش ، 1999، العوامل المؤثرة على مدى استخدام تخصيص التكاليف غير المباشرة : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان.

- 2- العمري ، محمد بكر ، 2003، دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية ،رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ،عمان .
- 3-العمري ، احمد علي ، 2001، تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية ،رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، عمان .
- 4- الكعبي،عبد الله محمد، 2004، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء الإداري في البنوك التجارية في دولة الإمارات العربية المتحدة :دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، عمان .
- 5- آل علي ،رضا صاحب، 2002،إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر،ط1،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،عمان،الأردن.
- 6- بدوي، محمد سعيد، 1995، محاسبة التكاليف في المصارف المدرجة في سوق عمان المالي:دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- 7- تركمان ، حنان ، 2006، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء ، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق ،كلية الاقتصاد ، سوريا .
- 8- خطاب، عبد الناصر عبد الله، 2002، العوامل المؤثرة على كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان.
- 9- زير، صبرينه عز الدين ، 2002، أثر المعلومات على اتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ،عمان .
- 10-عقيل،إميل يوثيل،1996،استخدام نظم المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ،اربد ، الأردن .
- 11-غانم ،مروان ، 2000، تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت ، المفرق .

ب- الدوريات :

- 1- المشاقبة، 2003، دور نظم المعلومات الإدارية المحسوبة في صناعة القرارات : دراسة ميدانية ، بنك الإسكان للتجارة والتمويل ، اربد للبحوث والدراسات ، العدد الثاني ، ص ص 22-25 ، عمان .
- 2- نينو،ماركو إبراهيم ، 2001، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الإسكان للتجارة والتمويل العاملة في إقليم الشمال ، اربد للبحوث والدراسات المجلد الرابع ، العدد الأول ، ص ص 2-21 ، عمان .
- 3- ياغي،محمد عبد الفتاح ، 2005،عملية اتخاذ القرارات ،المجلة العربية للإدارة ، المجلد7، العدد2.

A-Books:

1-Atkinson, A., Kaplan, R., Young, S., Management Accounting, Fourth edition –Prentice-Hall International Edition, USA, 2004.

2- Basi, R.S."Administrative Decision-Making:A Contextual Analysis" Management Decisions. Vol, 36, No.4, PP.240, 1998.

3-Boockhodt j.1,"Accounting Information systems: Transaction Processing and Controls" Irwin Mc-Grawhill, 1999.

4- Druker, P.F," The Effective Executive", Harper and Row Publishers, New York, 1967.

5-Drury,Colin "Management accounting for business decision" Second Edition, Thomson Learning ,2001.

6-Gore, C.,Murray, K.,Richardson, B. ,"Strategic Decision Making", First Published,Cassell,New York,1992 .

7- Haag, Stephen ,Cumming , Maeve and Dawkins , James , "Management Information System For the Information Age", Irwin MbGraw-Hill, 2nd ed, 2000 .

8-Heffernan, S., "Modern Banking in Theory and Practice" West Sussex (UK): John Wiley and Sons, 1996.

9-Hempel ,George H.,Simonson ,Donald G.and Coleman,Alan B. ,Bank Management :Text and Cases, 4th ed.,John Whily and Sons,New York,1994 .

10-Horngren, T. Datar, M. Foster, G. , Cost Accounting Management Emphasis, Twelfth edition – Prentice-Hall International Edition,USA, 2003 .

11-Horngren. Charies T. Sundem , Gary L. Stration , Williem O. “ Introduction To Management Accounting “, 11th Edition , Printice Hall International Edition – New Jersey . 1999 .

12-Hudge,B.I. & Johnson, H.J. ,”Management and Organization Behavior : A Multidimensional Approach ,”John Wiley and Sons Inc.,New York ,1997 .

13-Johnson, Robert, Financial Management, 5 th Ed., 1996.

14-Larsen , E.Johan. ,”Modern Advanced Accounting “,Tenth Edition – McGraw-Hill International Edition ,USA,2006 .

15-Laudon, C. Kenneth and Laudon, P.,”Management Information Systems”, 8th, Peaeson Prentice Hall, 2004.

16-Marshall,K.J. and R.M. Oliver,” Decision Making and Forecasting”, McGraw-Hill, Inc., N. Y., 1995 .

17- Noreen, Eric W; and Garrison Ray H., Management Accounting ,Prentice Hall, U.S.A,2000 .

18-O’Brien ,A. James,”Management Inforamtion System: A managerial End User Perspective”, Boston: A Richard D.Irww,Inc., 2000 .

19-Simon,H.A. , Administrative Behavior,Third Ed.,The Free Press,New York1976.

20-Umar Sekaran, “Research Methods For Business “, 3rd Edition , John Wiley , New York,2000.

21-Wright, D., “Management Accounting “Addison Wesley LongMan, N.Y., 1996.

B-Articles:

1- Baba Prasad and Patrick Harker , “Pricing Online Banking Services A mid Network Externalities “Journal of Money, Credit and Banking, 15, 35-58 ,2000 .

2- Claude Hanley,” Banking Top Performers “, ABA Banking Journal, PP.17-25, (July 1997).

3-Cooper R.,”A Structured Approach to Implementing ABC Accounting “Jun. 1991 pp: 78-81.

4-Cooper,Robin and Kaplan , Robert.s. “ Activity-based system Measuring the cost of resource usage” Accounting Horizon, Sep 1992.

5- Cyree, Kendall Brain , “Determinants and effects of Growth Strategies in the Banking Industry”, P.H.D., Dissertation , Unv. Of Tennessess, U.S.A, 1996.

6-Delbecq, A.L. ,”The Management of Decision-Making Within the firm: Three Strategies for Types of Decision –Making, “Academy of Management Journal , December,PP.329-339,In Harrision, E.F.(1987) The Managerial Decision-Making Process , Third Ed.,Houghtem Mifflin Co, 1976 .

7- Dennis, Alan, R.,”Information Exchange and Use in Group Decision Making : You Can Lead a Group to Information , but you Can’t Make Decision Think” MIS Quarterly , Vol.20,No.4,PP.16-24,1996 .

8- Doost. R. ,”Cost Allocation Can Be a Good Means For cost Control “.The Journal of Bank cost and Management Accounting , Vol. 10, No.2 PP.42-48, 1997 .

9-Franklin Allen & Douglas Gale, “Optimal Financial Crises “, the Journal of Finance, Vol.53, No.4, 1998, P.P1245-1283.

10-Gallen , T. ,”The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers”, Management Decision,Vol.35, No.7,PP.541-551, 1997 .

11-Harrison,E.F. & Pelletier, M.A. ,” A Paradigm for StrategicDecisionSuccess”,ManagementDecision,Vol.33,No.7,PP.53-59,1998 .

12- Hussain, Mostaque, Md,.Management accounting performance measurement systems in Swedish banks , European Business Review, Volume 17, Number 6, 2005, pp. 566-589(24) .

13-Kanfitine , Lare Lantone , “ The Determination Of Profits In commercial Banks ; An Assement of U.S ,and Japanese Experience “ , P.H.D Dissertation, Howard Unv., U.S.A,1996.

14-Sapp. Richard, Crawford, and Rebisckke. Steven , “Activity Based Information for financial institutions” The Journal of Bank Cost and Management Accounting .Vol. 3, No.2 PP53-56,1990 .

15-Stumpf, S.A & Dumber,R.L.M. ,”The Effect of Personality Type on Choices Made in Strategic Decisions Situations”, Decision Sciences, Vol.22,PP.1047-1069,1991 .

16-Uma G. Gupta and Willam Collins:” The Impact of Information Systems on the Efficiency of Banks: an empirical investigation”, Industrial Management and Data System, Vol.9, No (1), 1997.

الملاحق

أخي الموظف ، أختي الموظفة،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك الأردنية ، حيث تهدف هذه الدراسة لبيان وفحص أثر تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وتقديم المعلومات والتقارير اللازمة و تحليل البيانات المالية وغير المالية التي تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة . والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر في قراراتها الإدارية من خلال دراسة وتحليل النظم المالية وغير المالية المطبقة وتقييم الخدمات المصرفية . لذا أرجو من الأخوة والأخوات الأعزاء الإجابة بكل دقة وموضوعية حيث أن هذا العمل هو جزء لنيل درجة الماجستير في المحاسبة في جامعة عمان العربية ، وأن المعلومات التي ستزودنا بها لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

زيد الحوامة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

1-الفئة العمرية :

- أ- اقل من 25 سنة .
ب- من 25 إلى اقل من 35 سنة .
ج- من 35 إلى اقل من 45 سنة.
د - 45 سنة فأكثر .

2- المؤهل العلمي:

- أ- دبلوم متوسط.
ب- بكالوريوس .
ج- ماجستير .
د- غير ذلك : اذكره

3- التخصص :

- أ- محاسبة.
ب- إدارة أعمال .
ج- مالية ومصرفية.
د - غير ذلك: اذكره

4- الوظيفة:

- أ- مدير مالي .
ب- مدير التسهيلات الائتمانية .
ج-رئيس قسم التسهيلات .
د- غير ذلك : اذكره

5-سنوات الخبرة في مجال التحليل المالي :

- أ- اقل من 5 سنوات .
ب- من 5 إلى اقل من 10 سنوات.
ج- من 10 إلى اقل من 15 سنة.
د - 15 سنة فأكثر .

6-الشهادة المهنية التي حصلت عليها (إن وجدت):

- أ - CPA .
ب- CMA .
ج - CFA .
د - غير ذلك : اذكرها

الجزء الثاني: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) مقابل فقرة من الفقرات وفقا للحكم الذي يعبر عن رأيك:

الرقم	العوامل	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (لا اعرف) (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
1.	يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة قدرة تخطيطية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط المستقبلية للبنك.					
2.	يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة رقابة تشغيلية تساعد الإدارة بالقيام بوظائفها بكفاءة .					
3.	يتم وضع بعض الخطط في البنك استنادا على المعلومات التي يوفرها نظام التكاليف على أساس الأنشطة.					
4.	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم في تحديد الأنشطة المؤدية للخدمات ذات القيمة المضافة وترشيد القرارات المتعلقة بها.					
5.	يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنك معلومات رقابية لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات					
6.	تساهم معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تصحيح القرارات وتعزيزها والتأكد من كفاءتها					
7.	متخذي القرارات بالبنوك الأردنية يسعون لترشيد قراراتهم من خلال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.					
8.	يوفر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة معلومات تكلفيه تساعد في اتخاذ القرارات.					
9.	يواجه متخذي القرارات بالبنوك الأردنية معوقات بتخصيص التكاليف غير المباشرة لعدم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.					

					10. نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات ومعايير ومؤشرات رقابية تمكن الإدارة من اكتشاف الانحرافات.
					11. تطبيق معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم في ترشيد ومساندة القرارات المتعلقة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في البنك.
					12. تعتمد الإدارة بالبنك على معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتقدير أرقام الموازنات التخطيطية .
					13. نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات و تقارير رقابية عن أداء المستويات الإدارية المختلفة على وجه السرعة بحيث تتمكن من اتخاذ الإجراءات والقرارات الملائمة بشأنها في الوقت المناسب.
					14. تعتبر تكلفة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة اقل من الفائدة المتحققة منها .
					15. تعد معلومات بطاقة الأداء المتوازن أساسا لتخطيط الأرباح عند كل مستوى من مستويات النشاط في البنك.
					16. تطبق البنوك الأردنية بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء.
					17. يؤثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.
					18. يعتقد متخذي القرارات بالبنوك الأردنية بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس فعالية الأداء.
					19. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر معلومات مالية وغير مالية تتناسب مع طبيعة وحجم المشكلة موضوع القرار.

					20. بطاقة الأداء المتوازن توفر معلومات إضافية (قوائم تحليلية، جداول إحصائية، رسوم بيانية،...) تساعد الإدارة على إجراء المقارنات وتقييم الأداء بصورة أفضل في البنك .
					21. البرمجيات والتكنولوجيا المستخدمة بالبنك ذات الكفاءة العالية تساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
					22. تقوم الإدارة بالرقابة على تنفيذ الأنشطة والخطط المرسومة في كافة مراحل العمل اعتمادا على معلومات بطاقة الأداء المتوازن المتوفرة وتكون هذه الرقابة سابقة (قبل التنفيذ).
					23. يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بناء على المعلومات التي تنتجها بطاقة الأداء المتوازن.
					24. تقوم الإدارة بالرقابة على تنفيذ الأنشطة والخطط المرسومة في كافة مراحل العمل اعتمادا على معلومات بطاقة الأداء المتوازن المتوفرة وتكون هذه الرقابة لاحقة بعد الانتهاء من العمل.
					25. كثيرا ما يتم اتخاذ القرارات من قبل المديرين بناء على التقدير الشخصي.
					26. تؤثر المنافسة بين البنوك الأردنية في مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات الإدارية
					27. تحدد بطاقة الأداء المتوازن لدى البنك الواجبات والصلاحيات لكافة العاملين في الدائرة المالية.
					28. تمكن التكنولوجيا الحديثة من ترشيد القرارات بالبنك.
					29. ساهمت المعلومات التي توفرها تقارير بطاقة الأداء المتوازن بصورة مباشرة في تحديد إجراءات الرقابة الإدارية للبنك .

					30. يرى متخذي القرارات بالبنوك بوجود أهمية لتطبيق التكاليف الملائمة لترشيد قراراتهم.
					31. الهدف من إجراءات تطبيق التكاليف الملائمة في البنك هو إمداد الإدارة بالمعلومات المفيدة لأغراض اتخاذ القرارات الرشيدة .
					32. تطبيق التكاليف الملائمة يساهم في تخطيط التكاليف المتعلقة بالعمليات المصرفية في البنك .
					33. تطبيق التكاليف الملائمة في البنك يساهم في ترشيد القرارات الإدارية.
					34. تطبيق التكاليف الملائمة بالبنوك يساهم في تبويب التكاليف بما يخدم قرارات أدارية محددة.
					35. متخذي القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية يطالبون بضرورة تطبيق التكاليف الملائمة بالبنوك.
					36. العاملون في البنك غير قادرين على التكيف مع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية.
					37. لا يقوم البنك بعمل دورات تدريبية للعاملين تؤهلهم لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية .
					38. لا تتميز إجراءات وتعليمات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية بالسهولة والوضوح .
					39. لا يحصل البنك على المنافع المرجوة من تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية .
					40. يؤثر الموقف المالي للبنك كون مركزه المالي قويا أم ضعيفا على مدى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية .