

معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية

The Obstacles of Applying Modern Managerial Accounting Tools in Jordanian Banks

إعداد الطالب

طارق سعيد هديب

إشراف

الدكتور فمر عبد الحميد السليحات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

2013

تفويض

أنا طارق سعيد هديب أفوض جامعة عمان العربية بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: طارق سعيد هديب

التاريخ: ١٧/٨/٢٠٢٠

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية".

وأجيزت بتاريخ: ١٤ / ٥ / ٢٠١٣

التوقيع
رئيساً
مشرفاً/عضواً
عضواً خارجياً

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور: هيثم العبادي

الدكتور: نمر السليحات

الدكتور: أحمد العمري

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿1﴾

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿2﴾ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿3﴾ مَالِكِ يَوْمِ

الدِّينِ ﴿4﴾ إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ﴿5﴾ اهْدِنَا الصِّرَاطَ

الْمُسْتَقِيمَ ﴿6﴾ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ خَيْرِ الْمَغْضُوبِ

عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ﴿7﴾

سورة الفاتحة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين من قبل ومن بعد، والحمد لله الذي يسر لي طريق البحث العلمي وهداني إليه،
والحمد لله الذي منحني العزيمة والقدرة على السير في طريق البحث العلمي.

يسعدني بعد إتمام هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور نمر عبد الحميد
السليحات الذي تتلمذت على يديه، وتشرفت بإشرافه على رسالتي وتقديمه التوجيهات والإرشادات
والنصائح سواء أكانت أكاديمية أم إجرائية والتي كان لها الأثر الكبير في إنجاز الرسالة بالشكل الذي هي
عليه، راجياً من الله تعالى أن يجزيه خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتخصيصهم لها
من وقتهم الثمين.

وأتوجه بالشكر والإمتنان إلى اساتذتي الدكاترة الذين تتلمذت على أيديهم وأخص منهم بالذكر الأستاذ
الدكتور نبيل الحلبي والأستاذ الدكتور مهند الروسان والدكتور هيثم العبادي والدكتورة عفاف أبو زر
والدكتور فارس الشبيري، وكما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور محمد شبيطة لتقديمه الإرشادات
والنصائح خلال فترة السير في البحث العلمي.

ولا يفوتني شكر الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة من داخل جامعة عمان العربية ومن خارجها والذين
تفضلوا بقراءة أداة الدراسة (الاستبانة) وإثرائها وإبداء الملاحظات عليها.

وفي الختام أشكر كافة زملائي وأصدقائي ممن قدموا لي المساعدة في إتمام الرسالة وبالأخص زميلي وصديقي
مصطفى العاني والصديق هشام البو والصديق وليد أبو الرب والصديق معاذ أبو السرحان.

الباحث طارق سعيد هديب

الإهداء

إلى والدي الغالي وإلى والدي الغالية

الذين قدما لي كل أشكال الدعم المادي والمعنوي

وسانداني بدعواتهم

إلى أخي (عمار) وإلى أختي (لينا)

إلى جميع أحرار العالم

وإلى كل من ساندي ودفعتني إلى طريق العلم والمعرفة

أهدي هذا الجهد المتواضع مع خالص تقديري واحترامي

الباحث

طارق سعيد هديب

فهرس المحتويات

ج	شكر وتقدير
خ	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ص	قائمة الملاحق
ض	الملخص
ظ	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	1-1 مقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها
3	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
4	5-1 فرضيات الدراسة
5	6-1 التعريفات الإجرائية
6	7-1 محددات الدراسة
7	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
8	1-2 المحاسبة الإدارية الحديثة
8	1-1-2 تمهيد
8	2-1-2 دراسة مرحلة الفكر الإداري المعاصر من عام 1970 وحتى الآن
11	4-1-2 مقدمة عن المحاسبة الإدارية الحديثة
11	5-1-2 تعريف المحاسبة الإدارية
12	6-1-2 الفروق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية
14	7-1-2 أهمية استخدام معلومات المحاسبة القومية في مجال المحاسبة الإدارية
17	2-2 نظام التكاليف على أساس الأنشطة
17	1-2-2 مقدمة

- 17.....2-2-2 تعريفات تخص محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
- 18.....3-2-2 مؤشرات الحاجة إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة
- 19.....4-2-2 الأمور التي يجب أن يراعيها المحاسب الإداري عند استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة
- 20.....5-2-2 طريقة تطبيق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة حسابياً
- 21.....6-2-2 الأشكال التالية تبين طريقة توزيع التكاليف حسب الأنشطة وطريقة تحميلها على المنتجات حسب محركات التكلفة
- 22.....7-2-2 أهداف نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة
- 23.....8-2-2 مزايا وعيوب نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
- 23.....9-2-2 أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة في القطاعات المختلفة
- 24.....10-2-2 المقارنة بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج
- 26.....11-2-2 مستويات الأنشطة في محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
- 28.....3-2 بطاقة الأداء المتوازن
- 28.....1-3-2 مقدمة
- 30.....2-3-2 الاستراتيجية
- 31.....3-3-2 محاور بطاقة الأداء المتوازن
- 33.....4-3-2 غايات ومقاييس وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
- 34.....5-3-2 خطوات بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن
- 34.....6-3-2 تصميم الخريطة الاستراتيجية
- 35.....7-3-2 تفاصيل الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن
- 42.....8-3-2 ميزات بطاقة الأداء المتوازن الجيدة
- 42.....9-3-2 المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 43.....10-3-2 الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
- 44.....4-2 إدارة الجودة الشاملة
- 44.....1-4-2 المقدمة
- 44.....2-4-2 تعريف الجودة
- 45.....3-4-2 مفهوم الجودة ما بين المنظمات الصناعية والخدمية
- 46.....4-4-2 تكلفة الجودة
- 46.....5-4-2 تعريف إدارة الجودة الشاملة

47	6-4-2	مزايا ومعوقات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة
47	7-4-2	فلسفة إدارة الجودة الشاملة
60	8-4-2	متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة
61	9-4-2	جوائز الجودة
65	5-2	الجهاز المصرفي الأردني
67	6-2	الدراسات السابقة
67	1-6-2	الدراسات باللغة العربية
75	2-6-2	الدراسات باللغة الانجليزية
82	3-6-2	معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة الواردة في الدراسات السابقة
83	4-6-2	ما يميز هذه الدراسة
84		الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
85	1-3	تمهيد
85	2-3	منهجية الدراسة
86	3-3	مجتمع الدراسة وعينتها
88	4-3	أدوات جمع البيانات
90	5-3	الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة
90	1-5-3	صدق أداة الدراسة
90	2-5-3	ثبات أداة الدراسة
91	6-3	الأساليب الإحصائية المستخدمة
92		الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة
93	1-4	تمهيد
93	2-4	خصائص عينة الدراسة
93	1-2-4	المؤهل العلمي
93	2-2-4	التخصص العلمي
93	3-2-4	الموقع الوظيفي
94	4-2-4	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي
95	5-2-4	معلومات عامة عن البنوك
96	3-4	تحليل البيانات

96	1-3-4 المعوقات العامة التي تواجه تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.....
101	2-3-4 معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.....
103	3-3-4 معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
107	4-3-4 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
	5-3-4 ترتيب أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة حسب المعوقات التي تواجهها في البنوك المبحوثة.....
110	4-4 اختبار فرضيات الدراسة.....
111	1-4-4 الفرضية الرئيسة.....
112	2-4-4 الفرضية الفرعية الأولى.....
112	3-4-4 الفرضية الفرعية الثانية.....
113	4-4-4 الفرضية الفرعية الثالثة.....
113	5-4-4 الفرضية الفرعية الرابعة.....
114	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
116	1-5 النتائج.....
117	2-5 التوصيات.....
120	المراجع.....
122	الملاحق.....
128	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1-2)	طريقة تطبيق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة حسابيا	19
الجدول (2-2)	مزايا وعيوب نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة	21
الجدول (3-2)	توزيع الأنشطة حسب المستويات المختلفة داخل المنظمة	25
الجدول (4-2)	غايات ومقاييس الأداء للمحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن	32
الجدول (5-2)	غايات ومقاييس الأداء لمحور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن	33
الجدول (6-2)	غايات ومقاييس الأداء لمحور العمليات لبطاقة الأداء المتوازن	34
الجدول (7-2)	غايات ومقاييس الأداء لمحور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	36
الجدول (8-2)	أبعاد الجودة بين المنظمات الصناعية والخدمية	40
الجدول (9-2)	مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة	42
الجدول (10-2)	معايير جائزة مالكوم بالدريج	55
الجدول (11-2)	معلومات عامة عن البنوك الأردنية	58
الجدول (12-2)	المعوقات الواردة في الدراسات السابقة	72
الجدول (1-3)	نتائج المقابلة الأولية	75
الجدول (2-3)	بنوك مجتمع الدراسة	76
الجدول (3-3)	بنوك عينة الدراسة	77
الجدول (4-3)	مقياس درجة الموافقة حسب مقاييس ليكرت	78

78	الحدود المعتمدة عند التعليق على المتوسطات الحسابية	الجدول (5-3)
79	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)	الجدول (6-3)
83	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	الجدول (1-4)
84	معلومات عامة عن البنوك عينة الدراسة	الجدول (2-4)
86	اراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بالمعوقات العامة التي تواجه تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية	الجدول (3-4)
89	اراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية	الجدول (4-4)
91	اراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	الجدول (5-4)
93	اراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية	الجدول (6-4)
95	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية	الجدول (7-4)
96	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	الجدول (8-4)
96	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	الجدول (9-4)
97	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية	الجدول (10-4)
97	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الجدول (11-4)
98	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	الجدول (12-4)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل (1-2)	التخطيط، والتوجيه، والرقابة وعلاقتهم مع أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة	15
الشكل (2-2)	طريقة توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات	20
الشكل (3-2)	طريق توزيع التكاليف على محور التكلفة	20
الشكل (4-2)	المقارنة بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج	24
الشكل (5-2)	المقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن وباقي طرق القياس	27
الشكل (6-2)	محاور بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة فيما بينها	29
الشكل (7-2)	محاور بطاقة الأداء المتوازن وتفرعاتها	36
الشكل (8-2)	دائرة ديمنج	44
الشكل (9-2)	أدوات الرقابة على الجودة	46
الشكل (10-2)	مخطط باريتو	49
الشكل (11-2)	بيت الجودة	51

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوانه	الصفحة
الملحق رقم 1	قائمة بأسماء المحكمين للأداة الدراسة (الاستبانة)	109
الملحق رقم 2	أداة الدراسة (الاستبانة)	110

"معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك"

إعداد : طارق سعيد هديب

إشراف: الدكتور مَر عبد الحميد السليحات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تواجه البنوك الأردنية عند تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. وتم تطبيق هذه الدراسة على ما يمثل 50% من هذه البنوك أي ما يعادل (8) بنوك وهم الذين استجابوا لأهداف هذه الدراسة. وقد تكونت وحدة المعاينة من موظفي ورؤساء أقسام الدائرة المالية والدائرة المحاسبية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون الإدارية ودائرة التخطيط الاستراتيجي. و تم توزيع الاستبانة على كل بنك حسب السياسات المتبعة في البنك بحيث تم توزيع 54 استبانة كانت جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- 1- تبين أن واقع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية هو واقع جيد بشكل عام، ولكن توجد بعض المعوقات التي تواجهه سواء تلك التي تتعلق ببيئة العمل والمناخ العام الذي تصنعه الإدارة أو التي تتعلق بعدم قدرة تطبيق الأدوات لأسباب تتعلق بأدوات المحاسبة الإدارية نفسها.
- 2- ظهر من نتائج الدراسة بأن أفضل الأدوات تطبيقاً كانت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم يأتي نظام التكاليف على أساس الأنشطة، وتبين أن بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأكثر تعرضاً إلى المعوقات مقارنة مع باقي الأدوات.
- 3- أظهرت الدراسة أن المعوقات العامة لا تحول دون تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.

أما التوصيات التي تقدمها الدراسة فهي:

- 1- يقترح الباحث على الإدارة الاستمرار في تبني النظم الإدارية الحديثة والتخلي عن النظم الإدارية التقليدية ومواكبة جميع التطورات العالمية الحديثة والمتعلقة بأحدث أدوات المحاسبة الإدارية مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة أو مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو بطاقة الأداء المتوازن.
- 2- عقد دورات تدريبية متخصصة لتنمية الوعي لدى المستويات الإدارية المختلفة بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وخصوصاً مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي واجه العديد من الصعوبات عند التطبيق لدى عينة الدراسة.
- 3- يقترح الباحث على الإدارة بأن تراعي العامل النفسي في البنوك للموظفين وتنمية شعورهم بالعدالة داخل البنك عن طريق التوزيع العادل للحوافز لما لها من أثر إيجابي على الواقع العام لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتحسين الأداء والإنتاجية. وأيضاً يقترح الباحث على الإدارة منح الموظفين المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات بحيث يصبح للموظف دور في اتخاذ بعض القرارات وبالتالي يشعر بالمسؤولية لتحقيق أهداف هذه القرارات
- 4- يقترح الباحث على إدارة البنك وضع خطة واضحة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لما لها من دور في تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام ولإزالة أية حالة من الغموض يمكن أن يواجهها الموظفون عند تطبيق هذا النظام.
- 5- يقترح الباحث على إدارة البنوك تخصيص قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة مع تخصيص ميزانية خاصة لهذا القسم تدعم التطوير والنجاح في البنك لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الضرورية والتي تحتاج إلى تخصص لتحقيق الأهداف العليا لأي بنك.
- 6- العمل على توفير جميع البرمجيات والتكنولوجيا اللازمة لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة و عقد دورات تدريبية متخصصة على كيفية استخدام الأنظمة الحاسوبية لتسهيل تطبيق النظم الإدارية الحديثة.

The Obstacles of Applying Modern Managerial Accounting Tools in Jordanian Banks

Prepared by:

Tareq Said Hudaib

Supervised by:

Dr. Nimer Slihat

Abstract

The aim of the study was to figure out what obstacles faced the Jordanian banks in their application of the accounting tools which are used in modern management.

The population of this study consisted of all the workers in (16) Jordanian Banks. This study was applied to 50% of the population i.e. (8) banks. The sample of the current study consisted of the staff and heads in the Departments of Finance, Accounting, Human Resources, Administrative Affairs and Strategic Planning. The questionnaire papers were distributed to each bank according to its policies. Therefore, 54 questionnaires were distributed as valid instruments for statistical analysis.

A number of results have been arrived at and as follows:

- 1- It has been proved that the reality of utilizing accounting tools of modern management in Jordanian banks can be described as good in general; simultaneously, there are some obstacles which relate to both

the work environment, the general atmosphere and the management, and those which relate to the inability to apply such tools because of reasons that concern the Managerial Accounting tools.

- 2- The results of the present study have revealed that the concept of Total Quality Management was the best applied tool, then comes the applying of Activity Based Costing system. Meanwhile, the Balanced scorecard was the most effected tool by the obstacles in comparison with other tools.
- 3- The general obstacles don't preclude the application of Modern Managerial Accounting tools in Jordanian Banks.

With regard to the recommendations which the present study provides, these are:

- 1- The researcher suggests that management may adopt the modern management systems and abandon the traditional ones. Meanwhile, the managements has to keep pace with all the modern global developments and the latest managerial accounting tools such as the activity based costing systems or the concept of Total Quality Management or Balanced Scorecard.
- 2- Raising the awareness of the different administrative levels of the importance of the applying modern managerial accounting tools, especially the concept of Balanced Scorecard which was considered a vague concept in the results provided based on the sample of the current study.

- 3- The researcher suggests that management banks may take the psychological factor into consideration by creating a sense of justice within the bank through equal distribution of incentives. This in turn will be reflected on positively on the reality of applying the modern managerial accounting tools and improving the performance and productivity of employees. The administration must also give its employees more authority to participate in making some decisions and thus feel responsible for achieving the objectives of these decisions.
- 4- The researcher suggests that the Banks' managements should develop a clear and specific plan for applying the activity based costing systems because of its role in achieving the desired objectives and its contribution to the removal uncertainty.
- 5- The researcher suggests that banks can manage to allocate a special department for Total Quality Management along with a special budget which supports the development and success of the bank. This should be done simply because the concept of Total Quality Management is one of the essential concepts that need to be targeted in the way to achieve the higher goals of any financial institution.
- 6- Supplementing all the software and technology required for the application of modern managerial accounting tools through conducting specialized training sessions on how to use computer systems to facilitate the application of modern management systems.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 التعريفات الإجرائية

7-1 محددات الدراسة

8-1 حدود الدراسة

1-1 مقدمة

يعد قطاع البنوك من أهم القطاعات التي تؤثر في الاقتصاد العالمي والمحلي وقد عمل هذا القطاع في سنواته الأخيرة على تطوير نوعية الخدمات التي يقدمها لتشمل مجالات مختلفة. وتطلب هذا العمل المصرفي الحديث تطبيق أساليب محاسبية ومالية حديثة تساعد على اتخاذ القرارات المالية والإدارية السليمة لتقديم أفضل الخدمات وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة ، لذا فإنه لا بد من توافر الجهود البحثية وتقديم الدراسات العلمية بحيث تكون هذه الدراسات دليلاً "علمياً" وعملياً" يهتدي به متخذو القرارات لإنجاز المهام وتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ومن الأساليب المحاسبية الحديثة تلك التي تتعلق بتطبيق أحدث أدوات المحاسبة الإدارية والعمل على الابتعاد عن أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية لأن التغيير الحاصل في بيئة الخدمات يحتم على الإدارة تغيير سياستها وتطويرها بما يتلاءم مع إحتياجاتها وبما يتوافق وطموحاتها وبالتالي لم تعد أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية دقيقة وكافية لاستيعاب هذه التحديات مما ألزم المحاسبة الإدارية بضرورة توفير المعلومات المحاسبية التي يجب أن تتوافق مع إحتياجات الإدارة في إعداد الخطط والرقابة عليها حتى يتكامل الإرتباط فيما بينها وبين بيئة الأعمال. (ظاهر، 2008 ، ص 3)

و حيث إن المحاسبة الإدارية تلعب دوراً بارزاً في توفير المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، فهي تعطي معلومات تفصيلية مالية أو غير مالية لإدارة المنظمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة. ولا تخضع معلومات المحاسبة الإدارية إلى أية قواعد محاسبية كما هو الحال في المحاسبة المالية التي تخضع إلى القواعد المحاسبية المقبولة قبولاً "عاماً". وتعتمد المحاسبة الإدارية في تقديمها المعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة والتسويق والتمويل والإدارة والإنتاج وغيرها. ولا يتم عادة تدقيق هذه المعلومات المقدمة للإدارة من أية جهة خارجية محايدة. (ظاهر، 2008 ، ص 3)

ومن أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها تلك التي تتعلق بتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها المختلفة أو نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وتأسيساً" على ما تقدم فإن هذه الدراسة تقدم لنا بعض المعلومات عن معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

حتى تتمكن البنوك من القيام بدورها الأساسي الذي تؤديه في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق أهدافها المرجوة كان من اللازم عليها أن تتبع وتستخدم أحدث أدوات المحاسبة الإدارية. حيث إن تطور مفاهيم المحاسبة الإدارية قدم أدوات جديدة لمساعدة إدارة البنوك وأصحاب القرار على القيام بمهامهم من تخطيط ورقابة والتي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج. وبسبب الفجوة بين المفاهيم النظرية والواقع كان من اللازم دراسة هذا الواقع من حيث مكوناته والعوامل المؤثرة فيه والمعوقات التي تواجهه وذلك لتضييق الفجوة ومحاولة التوفيق بين النظريات والواقع على أكمل وجه. ومن هنا فإن الغرض من هذه الدراسة البحث في معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

ويمكن تحقيق هذا الغرض بالإجابة عن السؤال التالي:

هل تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية معوقات؟

وتنبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد معوقات عامة تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية؟
- 2- هل تواجه آلية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية معوقات؟
- 3- هل تواجه آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية معوقات؟
- 4- هل تواجه آلية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الأردنية معوقات؟

3-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتعرض إلى دراسة قطاع يعتبر من أهم وأبرز قطاعات الاقتصاد الوطني ليس فقط لأنه يتفاعل تأثيراً وتأثراً بمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، ولكن أيضاً لأن لهذا القطاع تأثيراته الاجتماعية والاقتصادية التي تمتد إلى مختلف شرائح المجتمع بشكل مباشر وغير مباشر من خلال المهام التي يقوم بها ولهذا يجب على هذا القطاع أن يقوم بتطبيق أحدث أدوات المحاسبة الإدارية حتى يؤدي الدور المطلوب منه على أكمل وجه.

ومن هنا تظهر أهمية هذه الدراسة في أنها تستعرض واقع البنوك الأردنية من حيث المعوقات التي يمكن أن تواجهها عند تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتحول بينها وبين التطبيق الأمثل وبالتالي لعل هذه الدراسة تستطيع أن تقدم بعض المعلومات إلى أصحاب القرار للإستفادة منها في معرفة الواقع والعوامل المؤثرة فيه وبالتالي العمل على تحسين هذا الواقع و محاولة الحد من المعوقات المطروحة والمؤثرة.

4-1 أهداف الدراسة

الغرض الرئيس من الدراسة هو التعرف على معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية ، وتنبثق عن هذا الغرض الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على المعوقات العامة التي تواجه تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.
- 2- التعرف على معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية.
- 3- التعرف على معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية.
- 4- التعرف على معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الأردنية.

5-1 فرضيات الدراسة

بناء على أسئلة الدراسة فقد قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد معوقات عامة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الأردنية.

6-1 التعريفات الإجرائية

لغايات هذه الدراسة فقد تم تعريف المصطلحات الإجرائية على النحو الآتي:-

المحاسبة الإدارية الحديثة: عبارة عن عملية تزويد المدراء والموظفين داخل المنظمات بالمعلومات المالية وغير المالية وذلك لاتخاذ القرارات وتحديد الاستخدام الأمثل للمصادر والموارد والقيام بعمليات الرقابة والتقييم وبالتالي المكافأة على الأداء.

بطاقة الأداء المتوازن: نظام إداري وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنظمة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنظمة سواء أكانت ربحية أم غير ربحية، خدمة أم صناعية، حكومية أم غير حكومية، صغيرة أم كبيرة .

نظام التكاليف على أساس الأنشطة: هو عبارة عن نظام يقوم على عملية تقسيم العمليات الإنتاجية إلى أنشطة ، وتحديد تكاليف هذه الأنشطة ومن ثم تخصيص هذه التكاليف على المنتجات على أساس كمية النشاط المطلوب لإنتاج المنتج.

إدارة الجودة الشاملة: نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء. المعوقات التي تواجه البنوك: وهي عبارة عن الأمور التي قد تقف حائلاً أمام البنوك الأردنية في عملية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة كعدم توافر البنية التحتية اللازمة للتطبيق أو عدم توافر القدرة على التطبيق.

البنية التحتية: ويقصد بها توافر كل من الهيكل التنظيمي والإداري الذي يسمح بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة من خلال عمليات التنسيق بين الإدارات المختلفة المعنية في عمليات التطبيق، وأيضاً وجود الرؤية المستقبلية لما يراد تحقيقه من أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة مع توافر المعرفة بهذه الأدوات، و وجود دعم من الإدارة العليا لتطبيق هذه الأدوات مع القناعة بأهميتها وتقديمها للحوافز على التطبيق، ومدى توافر المعلومات المالية وغير المالية اللازمة لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة مع وجود الأنظمة الرقابية اللازمة.

القدرة على التطبيق: وهو توافر مقومات التطبيق مثل توافر الكفاءات العلمية والخبرات اللازمة لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة مع القيام بعمليات التدريب المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم ، وتوافر مستوى من التكنولوجيا والنظم المحاسبية وقواعد البيانات التي تسمح بتطبيق الأدوات مع توافر الكفاءات اللازمة للتعامل معها ، وأخيرا توافر القدرة المالية اللازمة للتطبيق.

7-1 محددات الدراسة

1. بعض البنوك رفضت بشكل تام استقبال الباحث أو الإستماع إليه رغم محاولات الباحث المستمرة.
2. واجه الباحث صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيانات من البنوك، وذلك بسبب الإجراءات الإدارية والروتينية في البنوك المبحوثة.
3. واجه الباحث صعوبة في الوصول إلى المديرين ورؤساء الأقسام لتعبئة الاستبيانات وذلك بسبب انشغالهم المستمر والدائم.

8-1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: البنوك الأردنية.

الحدود الزمنية: الفترة ما بين تموز 2012 إلى تموز 2013.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المحاسبة الإدارية الحديثة

2-2 نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

3-2 بطاقة الأداء المتوازن

4-2 إدارة الجودة الشاملة

5-2 الجهاز المصرفي الأردني

6-2 الدراسات السابقة

1-6-2 الدراسات باللغة العربية

2-6-2 الدراسات باللغة الإنجليزية

3-6-2 معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة الواردة في الدراسات السابقة

4-6-2 ما يميز هذه الدراسة

1-1-2 تمهيد

في العقدين الأخيرين تغيرت بيئة الأعمال تغيراً كبيراً خاصة في ثورة النمو في استخدام الإنترنت، وأصبحت المنافسة عالمية في كثير من الصناعات وسارت خطوات الإبداع في الإنتاج والخدمات بوتيرة سريعة جداً فكان كل هذا بمثابة أخبار طيبة لدى الزبائن لأن ترسيخ مفهوم المنافسة بشكل عام يقود إلى تخفيض الأسعار، وزيادة الجودة ويتيح مزيداً من الفرص. أما بالنسبة لمؤسسات الأعمال فإن هذه التغييرات أوجبت على الإدارة تطوير أعمالها عن طريق إعادة تقييم الأساليب التي تستخدمها لأن ذلك ضروري لتصبح أكثر قدرة على المنافسة. حيث إنه منذ بداية 1980 ظهر العديد من الأساليب التي تساعد الإدارة على تطوير وتحسين أدائها مثل نظام الإنتاج الفوري Just In Time وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management ونظام إعادة هندسة العمليات Process Re-engineering والعديد من الأساليب الأخرى والتي يؤدي تطبيقها إلى رفع الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة المخرجات والحد من التأخير في إيصالها إلى العملاء وبالتالي تكون النتيجة زيادة الربحية. (الجعلب، 2007، ص 13)

2-1-2 دراسة مرحلة الفكر الإداري المعاصر من عام 1970 وحتى الآن

صاحبت هذه المرحلة تحولات غير مسبوقه في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم والهيكل السياسية والمجتمعية وظهور العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تستند إلى تراكمات علمية متعاضمة انصهرت لتخرج للعالم ثورته الجديدة "ثورة المعلومات" وأصبحت المعرفة هي المصدر الأساسي للقوة، ومن ثم فإن الصراع على تملك المعلومات والمعرفة أصبحت هي قلب الصراع العالمي الجديد. وهناك خصائص للنظام العالمي الجديد تتمثل أهم معالمه في مجموعة الأبعاد التالية:

1. التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى التكنولوجيا العالية والمعقدة.
2. سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة و بروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية أو المورد الرئيس للثروة.
3. عولمة الاقتصاد، فالعالم أصبح قرية صغيرة تتقارب فيها المسافات وتندمج بها الثقافات، وتتلاشى منها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية وكذلك القيود.

4. عولمة التجارة، فحرية التجارة أصبحت شعاراً يتبناه الجميع ويسعى إلى تحقيقه وفلسفة تؤمن بها الأمم وتنادي بها وتحث المترددين على اتباعها.
 5. عالمية المنافسة، والتي سوف تفرض على النظم الإنتاجية الحالية وتلك التي يتوقع إنشاؤها في المستقبل.
 6. عالمية الفرص والتي قادت إلى نشأة المنظمات المتعددة الجنسيات.
 7. التكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية.
 8. تطور نظم الاتصال ونقل وتداول المعلومات من شبكات المعلومات المحلية والعالمية.
 9. تعاضد أهمية المستهلك وسيادة فلسفة التوجه التسويقي كأساس للإنتاج.
 10. ظهور معايير ونظم الجودة العالمية، فقد وضعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية والمعروفة باسم " أيزو " سلسلة المواصفات الدولية لنظم ضمان الجودة.
 11. انتقال الصراع بين المنظمات من مجال العملية الإنتاجية إلى مجال الخدمات المرتبطة بها مباشرة مثل أنشطة البحوث والتطوير والرقابة على الجودة.(الجعلب،2007، ص18)
- وقد أثرت هذه المتغيرات البيئة المعاصرة بدرجة كبيرة على الاتجاهات الفكرية للإدارة في هذه المرحلة فأخذت معاني ومفاهيم أخرى تمثل أهمها فيما يلي:
1. التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد ومن ثم تزايدت أهمية التخطيط الإستراتيجي.
 2. انهيار مفهوم النطاق المحلي الذي اعتادت الإدارة أن تجد نفسها فيه وقمارس عملها من خلاله وذلك أمام التوجه نحو العالمية وانطوائها على مجالات غير محدودة الأبعاد.
 3. التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والاتجاه إلى تصميم تنظيمات مرنة تتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة.
 4. تبني فلسفة التغيير والتطوير في نظم وأساليب العمل.
 5. تزايد الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتنمية قدراته.
 6. ظهور الاتجاه العالمي نحو التطوير والتحسين المستمر لجودة الإنتاج وفقاً لأسس اقتصادية وعلمية متطورة بهدف تقليل العيوب وتحقيق السعر التنافسي.
 7. تشجيع الأفكار والابتكارات الحديثة.
 8. ارتكاز المنظمات على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات.(الجعلب،2007، ص19)

وفي ظل هذه الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي بدأت ملامحها في الظهور منذ نهاية القرن الماضي وتبلورت أبعادها مع بداية القرن الحالي ظهرت العديد من المداخل والأساليب الإدارية التي ساهمت في إضافة فكر أو منهج جديد لإدارة وتطوير المنظمات الحالية ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1. مدخل التحسين المستمر في الأداء KAIZEN
2. مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
3. مدخل التكاليف المبني على الأنشطة Activity Based Costing
4. مدخل التوقيت المحدد والمناسب Just In Time
5. مدخل إعادة الهندسة Process Re-engineering

إلى غير ذلك من المداخل والأساليب الإدارية التي استحدثت في الفترة الحالية لمواجهة الواقع العالمي الجديد، والتعامل مع المشاكل والتغيرات التي حدثت حتى يمكن الارتقاء بأداء المنظمات بما يدعم ويحافظ على تحقيق أهدافها الرئيسية وزيادة قدراتها التنافسية. (الجعلب، 2007، ص 20)

2-1-3 نبذة تاريخية مختصرة عن المحاسبة الإدارية

في بداية القرن التاسع عشر كانت المحاسبة الإدارية تتكون من أنظمة لقياس تكلفة إنتاج منتجات محددة كقطعة ملابس أو قطعة سلاح. ولكن مع تطور الأعمال والأهداف أصبح هنالك طلب على معلومات أكثر دقة لغايات التكاليف. وفي منتصف القرن التاسع عشر قام مدرء السكك الحديدية بتطبيق نظام تكاليف أكثر تعقيدا والذي سمح لهم بحساب تكاليف الشحن لأنواع مختلفة من البضائع كالقمح أو الفولاذ ضمن طرق مختلفة ومتعددة. هذه المعلومات والأنظمة قدمت تطويرات فعالة وقرارات جديدة للتسعير. فكانت منظمات السكك الحديدية أول قطاع صناعي حديث يستخدم أساليب متعددة من الإحصاءات المالية لتقييم ومراقبة أداء المنظمات. (Atkinson et al., 2012, p.3)

لاحقا وفي نفس القرن قام أندرو كارنيجي (Andrew Carnegie) صاحب شركة للمطاحن بتطوير نظام مفصل لتسجيل تكاليف المواد والأيدي العاملة المستخدمة في عدة مطاحن تابعة له. قام كارنيجي بدراسة مكثفة مستخدما المعلومات التي حصل عليها من أنظمتها للقيام بتخفيض التكاليف في المطاحن وإغلاق المطاحن التي شعر أنها غير فعالة. ومن هنا استغل كارنيجي هذه التخفيضات لتخفيض أسعاره لدرجة أن منافسيه لم يستطيعوا مجاراته في العمل.

وهكذا فإن نظام تكاليف كارنجي المتميز قدم له ميزة تنافسية في قطاع العمل وضمن له التطور والنجاح المستمر لشركته. (Atkinson et al., 2012, p.3)

وبعد ذلك استمر التطور في المحاسبة الإدارية حتى عام 1930م حيث بدأ يقل اهتمام المدراء بالمحاسبة الإدارية نتيجة البدء بالتركيز على القوائم المالية المصدرة للجهات الخارجية والتي يجب أن تتوافق مع القرارات الرسمية ومتطلبات التدقيق الصادرة في سنة. إلا أنه في 1970م وبسبب تطور الصناعات اليابانية عاد اهتمام الشركات الأمريكية والأوروبية بتطوير أدوات المحاسبة الإدارية واستحداث أدوات جديدة بسبب الضغوط التي تعرضت إليها. فتضمنت هذه الأدوات أنظمة تهتم بغايات الجودة ، الخدمات ، العملاء ، وأداء الموظفين وليس فقط بالمؤشرات والأداء المالي للمنظمات. (Atkinson et al., 2012, p.4)

2-1-4 مقدمة عن المحاسبة الإدارية الحديثة

تلعب المحاسبة الإدارية دورا بارزا في توفير المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة. فهي تعطي معلومات تفصيلية لإدارة المنظمة في الوقت الذي تريده الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة، ويمكن أن تكون المعلومات مالية أو غير مالية. ولا تخضع معلومات المحاسبة الإدارية إلى أية قواعد محاسبية كما هو الحال في المحاسبة المالية التي تخضع إلى القواعد المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً. وتعتمد المحاسبة الإدارية في تقديمها المعلومات على الخبرة في مجالات المحاسبة والتسويق والتمويل والإدارة والإنتاج وغيرها. ولا يتم عادة تدقيق هذه المعلومات المقدمة للإدارة من أية جهة خارجية محايدة. (ظاهر، 2008، ص3)

وتجدر الإشارة إلى أن معلومات المحاسبة الإدارية تساعد المدراء وغيرهم من المسؤولين داخل المنظمة على اتخاذ قرارات عديدة تقع ضمن مجالات التخطيط طويل الأجل والتنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد وتقييم الإنجاز والرقابة. (ظاهر، 2008، ص3)

2-1-5 تعريف المحاسبة الإدارية

يمكن تعريف المحاسبة الإدارية الحديثة بأنها عملية تقديم المعلومات المالية وغير المالية إلى أصحاب القرار حسب حاجة كل قسم وذلك لاتخاذ القرارات، وتحديد المصادر المالية، والقيام بعمليات الرقابة والتقييم. ومن ثم تقديم المكافآت حسب الأداء المتحقق.

(Atkinson et al. 2012, p.2)

وعرفت جمعية المحاسبين الإداريين (IMA) Institute of Management Accountants المحاسبة الإدارية بأنها العمليات التي تتضمن الشراكة في اتخاذ القرارات ، ووضع الخطط ونظم إدارة الأداء ، وتقديم الخبرات في إعداد التقارير المالية وعمليات الرقابة لمساعدة الإدارة على صياغة وتطبيق إستراتيجية المنظمة. (Atkinson et al. 2012, p.4)

6-1-2 الفروق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية

تتلخص أهم الفروق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية في النقاط التالية:

1. تختص المحاسبة الإدارية بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية في المنظمة والتي تتمثل في الإدارة على كافة مستوياتها. بينما تختص المحاسبة المالية بتوفير المعلومات المحاسبية للأطراف الخارجية عن المنظمة كالمستثمرين والدائنين والعملاء.
2. تعتمد المحاسبة الإدارية على المعلومات والأحداث التاريخية و تبحث في الأحداث المستقبلية من خلال التنبؤات التي تقدمها إلى الإدارة. بينما المحاسبة المالية يقتصر دورها على الأحداث التاريخية من خلال تلخيص ونشر القرارات والأحداث للفترات الماضية.
3. لا تخضع المعلومات في المحاسبة الإدارية إلى أية قواعد سواء في كيفية تجميعها أو عرضها بل يكون القرار في ذلك للإدارة بحيث يتم اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أهداف الإدارة. في حين أن المحاسبة المالية تخضع إلى القوانين والأنظمة الرسمية والدولية.
4. تصدر المحاسبة الإدارية تقارير داخلية تفصيلية طبقا لحاجة الأطراف الداخلية وفي أي وقت، في حين أن المحاسبة المالية تصدر التقارير المالية بصور غير تفصيلية للأطراف الخارجية وبصورة دورية.
5. يمكن أن تتضمن المحاسبة الإدارية تقارير ومعلومات مالية يمكن قياسها بالنقدية ومعلومات غير مالية كعدد الموظفين المطلوبين لإنجاز مهمة معينة أو عدد الساعات المطلوبة لإنجاز تلك المهمة ، في حين أن التقارير الصادرة عن المحاسبة المالية تكون من النوع الذي يمكن قياسه بالنقدية فقط ولا تتضمن أية معلومات غير مالية.

6. تركز المحاسبة الإدارية في المعلومات التي تصدرها على الأقسام والأنشطة المختلفة للمنشأة ، في حين تركز المحاسبة المالية على المنظمة كوحدة محاسبية واحدة.
7. تعتمد المحاسبة الإدارية في تقديمها المعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة والتمويل والتسويق والإدارة والإنتاج وغيرها ، ولا يتم عادة تدقيقها من جهات محايدة، بينما تعتمد المحاسبة المالية في تقديمها التقارير المالية على المحاسب المالي في تقديمها التقارير المالية ولا تستطيع نشرها إلا بعد تدقيقها من المدقق الخارجي الحيادي.
8. يمكن الوثوق بصحة المعلومات الصادرة عن المحاسبة المالية بدرجة أكبر بسبب خضوعها إلى التدقيق الخارجي المحايد وبالتالي فهي تعتبر معلومات موضوعية خالية من التحيز، في حين أن المعلومات الصادرة عن المحاسبة الإدارية تعتبر تقديرية في مجال التخطيط وتتم مقارنتها مع النتائج الفعلية في المنظمة لأغراض الرقابة.
9. تعتمد تقارير المحاسبة الإدارية على نظام القيد المزدوج وعلى أية تحليلات ملائمة لاحتياجات إدارة المنظمة ، بينما تعتمد التقارير المالية الصادرة عن المحاسبة المالية على نظام القيد المزدوج ومعلومات التكلفة فقط.

(الظاهر، 2008، ص 6 و 3، Atkinson et al. 2012, p.3)

بالرغم من الفروق المذكورة بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية إلا أن هناك بعض أوجه التشابه بينهما ويتركز هذا التشابه في النقطتين التاليتين:

- أ. إن كلا من المحاسبة المالية والإدارية تهتم بالمعلومات الاقتصادية المالية للمنشأة ، فمثلا تحديد تكلفة الوحدة من منتج معين هو جزء من المحاسبة الإدارية ، في حين أن الإفصاح عن إجمالي تكلفة الإنتاج وبيع منتج معين هو جزء من المحاسبة المالية.
- ب. إن كلا من المحاسبة المالية والإدارية تتطلب قياس نتائج الأحداث الاقتصادية للمنشأة وإبلاغها للجهات المعنية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحاجات المتنوعة للمعلومات الاقتصادية للجهات المختلفة المعنية بهذه المعلومات هي المسؤولة عن أغلبية الفروق بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية. (ظاهر ، 2008 ، ص 6)

7-1-2 أهمية استخدام معلومات المحاسبة القومية في مجال المحاسبة الإدارية

تبين من استعراض التعريفات المختلفة للمحاسبة الإدارية مدى مساهمة المحاسب الإداري في توفير المعلومات لمساعدة كافة المستويات الإدارية في التخطيط ورقابة أنشطة المنظمة.

والإدارة في سبيل ممارستها لوظيفتي التخطيط والرقابة تحتاج إلى تفاصيل وإطار شامل من البيانات الداخلية والخارجية، وتوافر مثل هذه البيانات يعتبر أهمية عظمى حيث إن عدم توافرها يعيق مراحل اتخاذ القرارات. (ابراهيم، 2011، ص 19)

وفي هذا العالم المتطور تبدو الحاجة إلى معلومات غير التي عادة ما تعتمد على المصادر الداخلية لذلك يجب على المحاسب الإداري أن يجمع معلومات عن المجال الاجتماعي، السياسي، الاتجاهات الحكومية، التكنولوجيا المتقدمة، ظروف المنافسة، السياسات الجمركية والمعلومات التي يتم توفيرها بمعرفة نظم المعلومات الآلية المحاسبية والإحصائية.

والمعلومات التي تمدنا بها المحاسبة القومية ليست أساسية فقط في وصف التغيرات الاقتصادية التي تحدث في المجال الاقتصادي ولكنها تساهم في التخطيط الجيد.

وهذا يتطلب من المحاسب الإداري أن تكون لديه دراية بالمعلومات الأساسية التي يحصل عليها من المحاسبة القومية والتي يكون لها تأثير على قرارات الإدارة ومثل هذه المعلومات قد تتضمن:

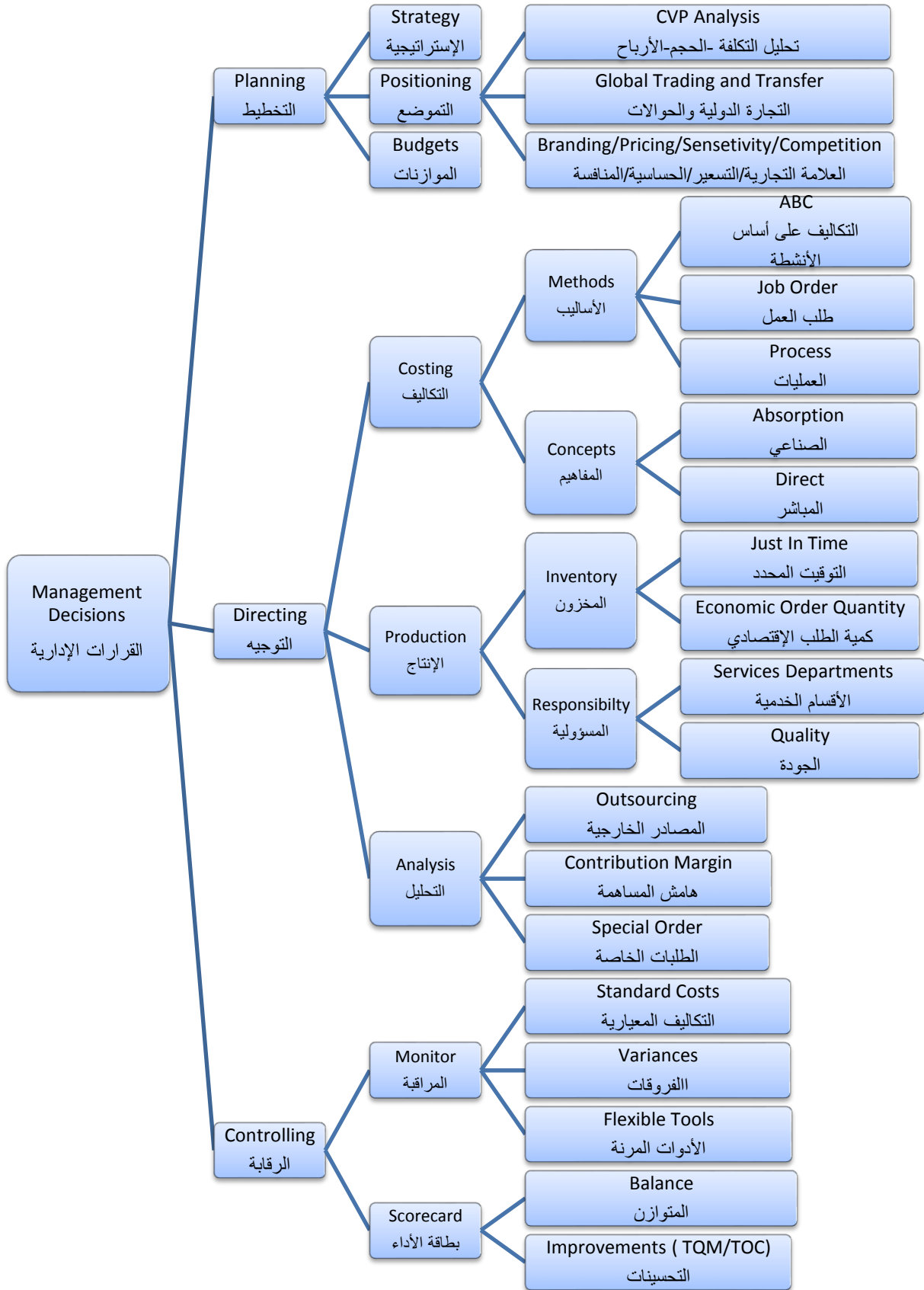
- العلاقة بين الإيدار والإستثمار.
- الإيدار المحلي و تحليل السلوك الإيداري.
- تحليل طلبات الاستيراد.
- نطاق واتجاه الإنفاق الحكومي.
- توزيع وإعادة توزيع الدخل.
- السياسة المالية و سياسة الاستثمار.
- سياسة المساعدات الأجنبية قصيرة الأجل.
- تحليل ميزان المدفوعات التجاري.
- تقلبات مستوى الأسعار ومعدلات الفائدة.

- السيولة في مختلف القطاعات.
- أثر التضخم على عمليات تمويل قطاع اقتصادي معين وعلى سلوك المستثمرين في توزيع الأموال المتاحة بين الأصول.

ومما لاشك فيه أن دراسة وتحليل هذه المعلومات بمعرفة المحاسب الإداري ربما تمد الإدارة بمعلومات تفيد في صياغة استراتيجيات وخطط تكتيكية. (ابراهيم، 2011، ص 20)

التخطيط، والتوجيه، والرقابة وعلاقتهم مع أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة

الشكل رقم (1-2) اعتمادا على المصدر التالي (Walther et al.,2009)



2-2 نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing

1-2-2 مقدمة

تتجه المنشآت الحديثة إلى استعمال أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة بدلا من استعمال أنظمة التكاليف التقليدية. وسبب هذا التوجه هو وجود المزايا العديدة المتوافرة باستعمال أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة ومن هذه المزايا التوصل إلى تكاليف دقيقة للمنتجات المختلفة وتحسين الرقابة على التكاليف غير المباشرة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة كالتسعير وما شابه. وبالرغم من وجود المزايا المختلفة لاستعمال أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة ، إلا أن هناك بعض العيوب المتعلقة باستعماله كارتفاع تكاليف الحصول على بيانات التكاليف المتعلقة بالأنشطة المختلفة واستمرار مشكلة التخصيص العشوائي لبعض التكاليف غير المباشرة. (ظاهر ، 2008 ، ص 189)

ومن الجدير بالذكر أن مزايا استعمال نظام التكاليف المبني على الأنشطة بشكل عام تفوق عادة العيوب التي تحد من استعماله ، إلا أنه لا يجب على كافة المنشآت تطبيق النظام المذكور وخاصة إذا كانت عيوب استعمال النظام المذكور تفوق المزايا المتوخاة من استعماله.

(ظاهر ، 2008 ، ص 214)

2-2-2 تعريفات تخص محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

محاسبة التكاليف: هي مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب الفنية ، والطرق التحليلية التي تستخدم في تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف ، والتي تنتفع بها إدارة المنشآت على اختلاف أنواعها سواء أكانت خدمية أم تجارية أم إنتاجية ، في رسم السياسات الإدارية وفي التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، بغرض التوصل إلى تحديد سليم لتكاليف المنتجات، ولنتائج الأعمال من ربح أو خسارة عن فترة تكاليفية معينة.

(هديب ، 2009 ، ص 18)

نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة: وهو نظام يعمل على تحميل التكاليف غير المباشرة على الأنشطة فيما يسمى بمجمعات تكلفة النشاط Activity Cost Pool و ثم يتم تخصيص هذه التكاليف على البضائع حسب ما يسمى محركات التكلفة Cost Driver. أي أن المنتجات تستهلك الأنشطة والأنشطة تستهلك الموارد. (Weygandt et al. 2012, p.147)

مجمعات تكلفة النشاط Activity Cost Pool : هي مجموعة التكاليف التي تم تخصيصها على نشاط محدد. (Weygandt et al., 2012, p.147)

محركات التكلفة Cost Driver: هي أي عامل له علاقة مباشرة مع الموارد المستهلكة وحدوث التكلفة. (Weygandt et al., 2012, p.147)

تعريف الأنشطة Activities: يمكن تعريف الأنشطة بأنها الأحداث أو المهام أو وحدات العمل المتعلقة بهدف معين والتي تؤدي إلى نشوء التكاليف عند تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة. (ظاهر، 2008، ص 190)

ويمكن تقسيم الأنشطة إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

- 1- أنشطة المدخلات ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالاستعداد لصناعة المنتج. مثل نشاط البحث والتطوير ونشاط شراء المواد الأولية.
- 2- أنشطة العمليات و يقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات. مثل نشاط تشغيل الآلات المستعملة في صناعة المنتجات ، ونشاط تخزين بضاعة تحت التشغيل.
- 3- أنشطة المخرجات وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع العملاء كنشاط بيع المنتجات، ونشاط مطالبات العملاء والقيود على حسابهم ونشاط تسليم البضاعة إلى العملاء.
- 4- أنشطة إدارية وهي تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاثة الأولى كالخدمات القانونية والمحاسبية. (ظاهر، 2008، ص 190)

3-2-2 مؤشرات الحاجة إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة

- 1- عدم ثقة مدراء خطوط الإنتاج بتكاليف المنتجات الصادرة عن قسم المحاسبة.
- 2- عدم رغبة مدير التسويق في استعمال تكاليف المنتجات المبينة في التقارير المختلفة في اتخاذ قرارات تسعير تلك المنتجات.
- 3- المعدلات العالية للتكاليف غير المباشرة والتي تزداد باستمرار.
- 4- وجود العديد من المنتجات.
- 5- الأجور المباشرة تشكل نسبة ضئيلة من التكاليف الكلية.
- 6- صعوبة تفسير ربحية قطاعات المنتجات المختلفة.

- 7- اقتراح مدير الإنتاج بالتخلص من أحد قطاعات الإنتاج التي تبدو مربحة.
- 8- الربحية العالية للمنتجات المعقدة والتي يصعب إنتاجها مع عدم تسعيرها بأعلى من السعر العادي.
- 9- عدم بيع المنافسين لبعض المنتجات التي تشير التقارير المالية بأنها ذات ربحية عالية. (ظاهر ، 2008 ، ص 207)

4-2-2 الأمور التي يجب أن يراعيها المحاسب الإداري عند استخدام نظام التكاليف على

أساس الأنشطة

- 1- الحصول على دعم الإدارة العليا للمنظمة في عملية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة و عليه إظهار الضرورة الملحة لتطبيق هذا النظام لها. وهذا يتطلب من المحاسب الإداري أن يظهر الرؤية والفوائد الإستراتيجية لاستخدام نظام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة والعمل على إيصال هذه الرؤية إلى جميع الأفراد المعنيين سواء أكانوا المستخدمين النهائيين أم شركائه في باقي أقسام المنظمة.
- 2- التعاون مع المدراء المعنيين والذي يحقق لهم استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة منفعة لأنه سيكون لديهم الحافز لاستخدام هذا النظام بسبب معرفتهم العملية والتفصيلية بكيفية استخدام موارد المؤسسة وبالتالي المنفعة التي ستعود عليهم من جراء استخدام هذا النظام.
- 3- القيام بعمليات التعليم والتدريب للموظفين على كيفية عمل نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة واعتبار هذه العمليات أساساً لتطوير وزيادة كفاءة الموظفين.
- 4- السعي لتحقيق نجاحات بفترة زمنية قصيرة حتى لو كانت هذه النجاحات صغيرة لأنها ستظهر فوائد تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة . حيث إنه من الصعب تحقيق نتائج كبيرة ومهمة بفترة قصيرة ، وبالتالي فإن تحقيق بعض المنجزات الصغيرة كتطوير بعض العمليات أو تخفيض بعض التكاليف المرحلية سيشجع ويحفز الموظفين وباقي المدراء على استخدام هذا النظام.

5- إدراك أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يعتبر نظاماً كاملاً وأنه يحتوي على بعض السلبيات لذلك يجب إيجاد التوازن بين عملية الحصول على معلومات أفضل بمقابل التكلفة المرتفعة لتصميم هذا النظام المتداخل والذي يستطيع أن يستوعبه عدد قليل من الموظفين والمدراء. (Horngern et al., 2012, p.155)

2-2-5 طريقة تطبيق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة حسابياً

الجدول رقم (1-2)

الجدول يبين طريقة تطبيق نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة حسابياً
خطوات تطبيق النظام حسابياً

1- تحديد كل نشاط وتقدير تكلفته غير المباشرة الكلية.

Identify each activity and estimate its total indirect cost

2- تحديد محرك التكلفة لكل نشاط وتقدير الكميات الكلية لقواعد تحميل التكاليف

Identify the cost driver for each activity and estimate the total Quantity of each
Driver allocation Base

3- حساب معدل التكلفة لكل نشاط والذي يساوي مجموع التكاليف غير المباشرة للنشاط ÷
الكميات الكلية المقدره لقواعد تحميل التكاليف

Compute the cost allocation rate for each activity which is =

Estimated total indirect cost of the activity / Estimated total quantity of the
allocation base (activity)

4- تحديد التكاليف غير المباشرة لكل منتج والتي تساوي معدل التكلفة لكل نشاط × الكميات
الكلية الحقيقية لقواعد تحميل التكاليف المستخدمة من المنتج.

Allocate indirect costs to the cost object

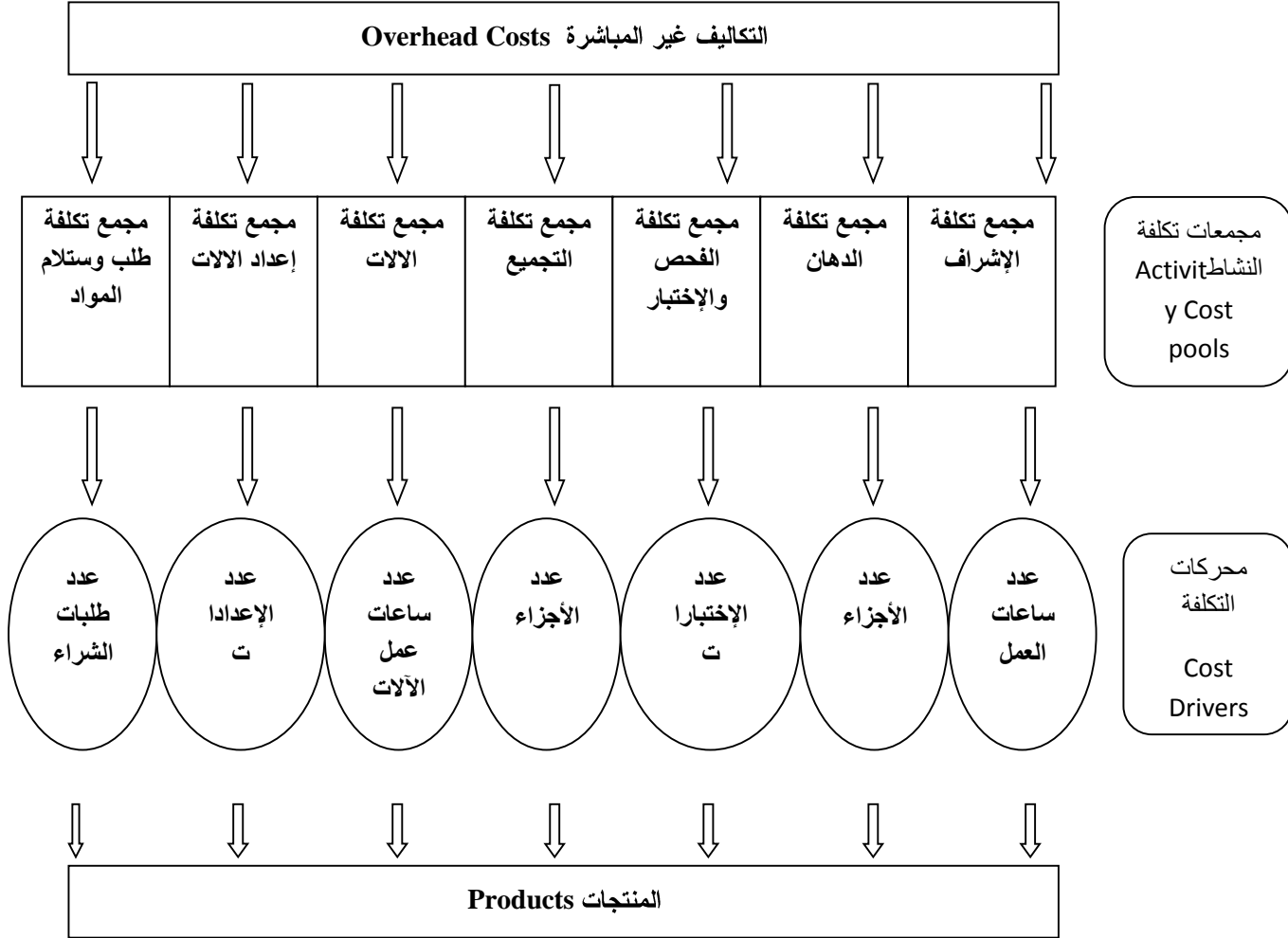
Allocated activity cost = Cost allocation rate for the activity × Actual quantity
of the allocation base used by the cost object

إعتماداً على المصدر التالي (Horngern et al., 2012, p.883)

6-2-2 الأشكال التالية تبين طريقة توزيع التكاليف حسب الأنشطة وطريقة تحميلها على

المنتجات حسب محركات التكلفة

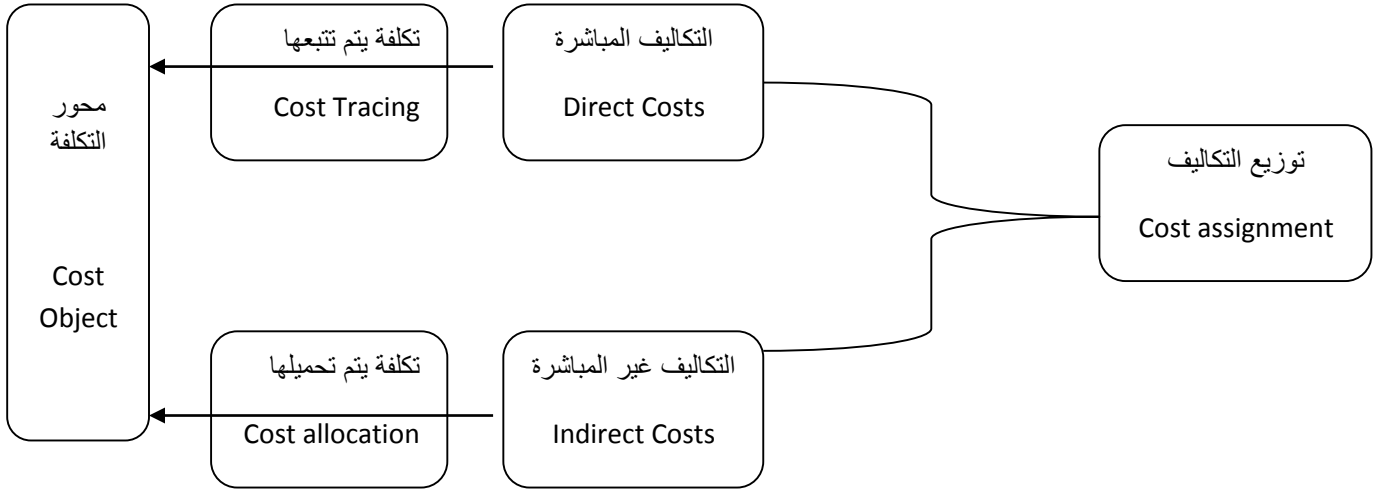
الشكل رقم (2-2) يبين طريقة توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات



إعتمادا على المصدر التالي (Weygandt et al. 2012, p.148)

الشكل رقم (3-2)

الشكل يبين طريق توزيع التكاليف على محور التكلفة Cost Object



إعتمادا على المصدر التالي (هديب ، 2009، ص 26)

7-2-2 أهداف نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة

- 1- تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
- 2- تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات.
- 3- التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
- 4- تقديم صورة واضحة ودقيقة لإدارة المنظمة عن الأنشطة المسببة للتكاليف.
- 5- تحديد كلفة المنتج بالدقة المطلوبة.
- 6- المساعدة في تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.

(هديب ، 2009، ص 46)

8-2-2 مزايا وعيوب نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

الجدول رقم (2-2)

الجدول يبين مزايا وعيوب نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

المزايا	العيوب
التوصل إلى تكاليف دقيقة للمنتجات	التكاليف العالية المتعلقة بالحصول على بيانات تكاليف الأنشطة المختلفة للمنظمة
التحسين في رقابة التكاليف غير المباشرة	إن استعمال نظام التكاليف المبني على الأنشطة لا يقضي على مشكلة التخصيص العشوائي للتكاليف غير المباشرة

من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر التالية (ظاهر ، 2008 ؛ Weygandt et al. 2012)

9-2-2 أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة في القطاعات المختلفة

أولاً : أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة في المنشآت الخدمية.

إن الحصول على التكاليف الدقيقة المتعلقة بتقديم خدمة معينة يعتبر ذا أهمية بالغة لإعطاء السعر العادل لكل من المنظمة الخدمية التي تقدم الخدمة والعميل الذي يتلقى تلك الخدمة في ظل المنافسة الشديدة بين المنشآت الخدمية المختلفة. وإن عدم تحديد تكاليف تقديم الخدمة بدقة سوف يؤدي إلى تحديد سعر غير عادل سواء للمنظمة الخدمية أو العميل ، وهذا قد يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح المنشودة أو إلى عدم إقبال العميل على تلقي الخدمة من تلك المنظمة والتحول إلى منظمة منافسة تؤدي نفس الخدمة بسعر أقل. (ظاهر، 2008، ص190)

هنالك عدة وسائل تستطيع المنظمة من خلالها تحسين تقدير بيانات التكاليف للحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات تسعير عالية ومن هذه الوسائل ما يلي :

- 1- تحسين تقدير التكاليف من خلال الزيادة في تتبع التكاليف المباشرة بزيادة عدد مجموعاتها.
- 2- تحسين تقدير التكاليف من خلال زيادة عدد مجموعات التكاليف المباشرة وزيادة عدد مجموعات التكاليف غير المباشرة والعمل على تحديد محركات التكاليف ما أمكن. (ظاهر، 2008،

ص191)

ثانيا : أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة في المنشآت التجارية

إن التركيز على الأنشطة واعتبارها محاور رئيسة للتكاليف في المنشآت التجارية يعتبر أحد الأساليب الحديثة التي تحاول معظم المنشآت تطبيقها بتقسيم أعمال المنظمة إلى أنشطة مختلفة وتحديد التكاليف الناتجة عن هذه الأنشطة المختلفة في المنظمة ومن ثم تحديد محركات هذه التكاليف واستعمالها كأساس لتوزيع تلك التكاليف على المنتجات والعملاء والخدمات المقدمة للتوصل إلى تكاليف دقيقة لهذه المنتجات والعناصر الأخرى التي ترغب المنظمة في تحديد تكلفتها بدقة. (ظاهر، 2008، ص 201)

ثالثا : أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة في المنشآت الصناعية

تتشابه أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة مع أنظمة التكاليف التقليدية في محاسبة كل من المواد المباشرة والأجور المباشرة في حين تختلف فيما يتعلق بمحاسبة التكاليف غير المباشرة في المنشآت الصناعية. في الأنظمة المبنية على الأنشطة يتم احتساب التكاليف غير المباشرة للمنتج بتجميع تكلفة الأنشطة المتعلقة بإنتاج ذلك المنتج . وتبحث هذه الأنظمة على ما يسمى محركات التكلفة المتعلقة بالأنشطة الخاصة لإنتاج المنتجات. كأن يكون عدد ساعات إعداد الآلات للعمل هو محرك التكلفة لنشاط إعداد الآلات للعمل. ثم يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة لكل نشاط للمنتجات المختلفة باستعمال محركات التكلفة.

للحصول على تكاليف دقيقة في الأنظمة المبنية على الأنشطة يجب تحقق الشرطين التاليين :

1- إن كافة التكاليف غير المباشرة المتعلقة بالنشاط يجب أن تكون متأثرة بمحرك التكلفة المستعمل لتوزيع التكاليف على المنتجات.

2- إن كافة التكاليف غير المباشرة المتعلقة بالنشاط يجب أن تتجاوب بالتناسب مع مستوى نشاط محرك التكلفة. (ظاهر، 2008، ص 207)

2-2-10 المقارنة بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج

Value added versus Non-value-added Activities

تقوم بعض المنظمات باستخدام نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة إداريا

في ما يسمى بالإدارة حسب الأنشطة (ABM) Activity Based Management . واستفادت هذه المنظمات من هذا النظام في تخفيض التكاليف وتطوير العمليات واتخاذ القرارات السليمة. ويعتبر التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج والتي لا تضيف قيمة من أهم تفاصيل هذا النظام. (Weygandt et al. 2012, p.157)

الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج : هي الأنشطة ضمن عمليات المنظمة والتي تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة المقدمة إلى الزبائن ولا يمكن التخلي عنها ويجب العمل على تطويرها. الأنشطة التي لا تضيف قيمة: وهي الأنشطة ضمن عمليات المنظمة والتي إذا أُلغيت فإنه لن يحدث أي تغيير على قيمة المنتج أو الخدمة. أي أنها أنشطة لها تكاليف ووقت مبدول لتحقيقها دون تحقيق أية إضافة في قيمة المنتجات من وجهة نظر الزبائن مثل تكلفة المخزون والتي لو استطاعت المنظمة أن تتخلص منها عن طريق إيجاد طرق جديدة للتوريد بدون تكلفة كاستخدام نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time Inventory) (JIT) فإنها تستطيع أن تخفض تكاليف الإنتاج. (Weygandt et al. 2012, p.157)

ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يمكن إهمال جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة أو إلغاؤها بشكل نهائي. فمثلا بالرغم من أن زمن فحص المنتجات هو نشاط لا يضيف قيمة من وجهة نظر الزبون إلا أنه يعتبر من العمليات الضرورية ضمن عمليات الجودة والرقابة للإدارة. ولكن بالرغم مما ذكر إلا أنه عندما تحدد الإدارة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي فإنه يصبح لديها الحافز والقدرة على تقليل هذه الأنشطة إلى أقصى حد ممكن ومن ثم بذل الجهد على الأنشطة التي تضيف قيمة مما يساعد على تحقيق التطوير الدائم Continues Improvement للعمليات والأنشطة. (Weygandt et al. 2012, p.157)

والشكل التالي يظهر مثال لكيفية الاستفادة من التمييز بين النوعين من الأنشطة في عملية تخفيض التكاليف الناتجة من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للزبون النهائي

الشكل رقم (2-4)

الشكل يبين المقارنة بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج

Activities											
لا	لا	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا	لا
إستقب	نقل	المواد	إعداد	الحفر	المخرطة	الفح	النق	التجمي	الفحص	النقل	تخزي
ال	نقل	المواد	إعداد	الحفر	المخرطة	الفح	النق	التجمي	الفحص	النقل	ن
وفحص	وتخزي	لعملي	الآلات	الآلات	المخرطة	ص	ل	ع	والإختب	للمستودعا	المنتج
المواد	ن المواد	ة	الإنتاج	الإنتاج	ة	ص	ل	ع	ار	ت	النهائي

الطلبية حاليا لإنجاز الأعمال

1	12	2.5	1.5	2	1	0.2	6	2	0.3	0.5	13
---	----	-----	-----	---	---	-----	---	---	-----	-----	----

أيام الحالية المطلوبة = 44 يوم

وقعة بعد تخفيض أيام الأعمال التي لا تضيف قيمة للمنتج من وجهة نظر الزبون

1	4	1.5	1.5	2	1	0.2	2	2	0.3	0.5	10
---	---	-----	-----	---	---	-----	---	---	-----	-----	----

تج من تخفيض الأيام التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون = 17 يوم

يف قيمة للمنتج من وجهة نظر الزبون

يف قيمة للمنتج من وجهة نظر الزبون

إعتمادا على المصدر التالي (Weygandt et al. 2012, p.158)

11-2-2 مستويات الأنشطة في محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بتقسيم مستويات الأنشطة إلى المستويات التالية:

- أنشطة على مستوى الوحدة الواحدة Unit-Level Activities : وهي الأنشطة الخاصة بكل وحدة.
- أنشطة على مستوى المجموعات Batch-Level Activities : وهي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في كل مرة تنتج بها مجموعة من المنتجات.

- أنشطة على مستوى الوحدة المنتجة Product-Level Activities : وهي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في كل مرة تنتج فيها نوع جديد من المنتجات.
- أنشطة على مستوى مرافق المنظمة ككل Facility-Level Activities : وهي الأنشطة المطلوبة لدعم كل عمليات الإنتاج.

ومن خلال هذه التقسيمات فإن المنظمات تحقق دقة أكبر في عمليات تحميل التكاليف غير المباشرة وذلك لأنه بعد تمييز هذه الأنشطة حسب مستوياتها فإنه يمكن معرفة مجتمعات التكلفة ومحركاتها بشكل أدق وتستطيع المنظمة أن تحدد المستوى الذي تم فيه استهلاك الموارد فيما إذا كان على مستوى وحدة واحدة أو عدة وحدات كمجموعة أو لإنتاج منتج جديد أو أنه كان استهلاكاً عاماً من كل العمليات على مستوى المنظمة. وهذا يفيد في طريقة تحميل التكاليف غير المباشرة فمثلاً يتم تحديد أن حجم النشاط المبذول على مستوى مجموعة المنتجات له علاقة بزيادة عدد المجموعات وليس على عدد الوحدات داخل المجموعة. وهذا ما يميز هذا النظام عن النظام التقليدي والذي يأخذ بعين الاعتبار مستوى واحد لتحميل جميع التكاليف غير المباشرة وهو مستوى الوحدة Unit-Level والذي له محرك تكلفة واحد كساعات العمل أو ساعات دوران الآلة. (Weygandt et al. 2012, p.159)

الجدول التالي يبين الأنشطة المذكورة أعلاه مع أمثلة مفترضة:

الجدول رقم (2-3)

الجدول يبين توزيع الأنشطة حسب المستويات الأربعة

المستويات الأربعة	نوع النشاط	مثال على محركات التكلفة
أنشطة على مستوى الوحدة الواحدة	أنشطة لها علاقة بالآلات : حفر ، قص ، تقليم ، ضغط، طحن	ساعات عمل الآلات
	أنشطة لها علاقة بالعمال : تجميع ، دهن ، خياطة	ساعات عمل الأيدي العاملة
أنشطة على مستوى المجموعات	إعدادات الآلات	الوقت اللازم لإعداد الآلات

	عدد طلبات الشراء	طلبات الشراء
	عدد مرات الفحص أو الوقت	الفحص
	اللازم للفحص	
	عدد المواد التي تسلم	تسليم المواد
عدد تصاميم المنتج	تصميم المنتج	أنشطة على مستوى الوحدة
عدد التغييرات	التغييرات الهندسية	المنتجة
عدد الموظفين	رواتب إدارة المصنع	أنشطة على مستوى مرافق
المساحة المربعة	إهلاك المصنع	المنظمة ككل
المساحة المربعة	ضرائب الممتلكات	
المساحة المربعة	الخدمات	

إعتمادا على المصدر (Weygandt et al. 2012, p.160)

3-2 بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard

1-3-2 مقدمة

عادة تهتم المنظمات بمؤشرات الأداء وذلك لتحقيقها عدة فوائد منها

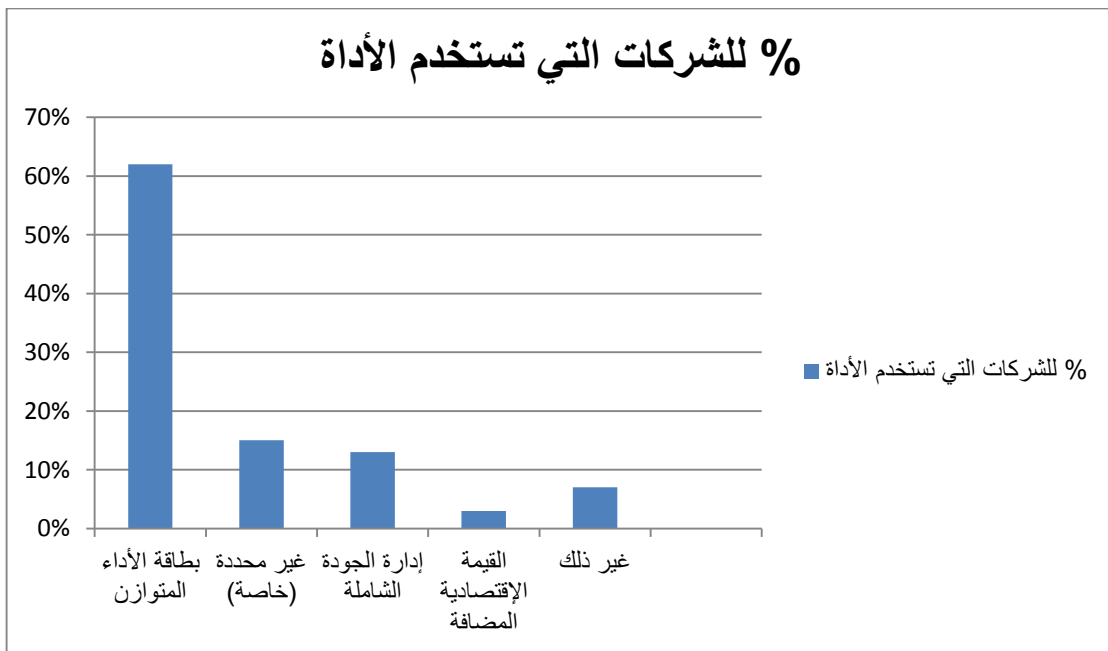
- إيصال الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحفيز الموظفين لمساعدة المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- تقييم أداء كل من المدراء والموظفين والوحدات التشغيلية.
- مساعدة المدراء على تخصيص المصادر في أكثر الفرص ربحية.
- تقديم التغذية الراجعة عن المنظمة في كيفية سيرها لتحقيق أهدافها وعن مدى تحقيق توقعات أصحاب رأس المال والزبائن. (Atkinson et al. 2012, p.18)

في القرن التاسع عشر و القرن العشرين كانت الشركات تهتم فقط بالمؤشرات المالية لتقييم أدائها، وكانت تعتبرها كافية لأن الأصول الرئيسية التي تقدم الدخل إلى الشركات هي إما أصول مادية Physical Assets أو أصول مالية Financial Assets. ولكن في نهاية القرن العشرين لم تعد الشركات تكتفي بالأصول الملموسة في خلق القيمة والمنفعة بل أصبحت تعتمد على الأصول غير الملموسة مثل ولاء الزبائن، ومعايير الجودة للعمليات التشغيلية، ومهارات الموظفين وطرق تحفيزهم، وأنظمة المعلومات، وأهم من ذلك في ما سمي بالمناخ الوظيفي. وبسبب هذه التطورات في عملية خلق القيمة وتحقيق المنفعة لم تعد المؤشرات المالية كافية لقياس وإدارة أداء الشركات. (Atkinson et al. 2012, p.18)

ومن الأمور الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التقييم هي عمليات القياس Measurement والتي تدعم استراتيجية المنظمة وعملياتها. وبالتالي إذا أرادت الشركات أن تكون أفضل في إدارة وتطوير القيم التي تقدمها الأصول غير الملموسة فإنها في حاجة إلى نظام قياس مصمم لهذا النوع من الأصول. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأنظمة التي وضعت لقياس أداء هذا النوع من الأصول والتي أصبح لها انتشار واسع مقارنة بباقي طرق القياس على مستوى العالم. والشكل التالي يظهر هذه الظاهرة. (Atkinson et al. 2012, p.18)

الشكل رقم (2-5)

الشكل يبين المقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن وباقي طرق القياس



اعتمادا على المصدر التالي (Atkinson et al. 2012, p.19)

وبناء على ما ذكر يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام يقدم المقاييس اللازمة لتقييم الأداء المالي وغير المالي والذي يتم اشتقاقهم من استراتيجية المنظمة.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تقدم إطاراً عاماً يحتذى به لتطبيق الإستراتيجية، فهذه الأداة لا تركز فقط على تحقيق الغايات المالية قصيرة الأجل ولكنها أيضاً تضم الغايات غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة لتحقيق الغايات المالية والمحافظة عليها.

(Horngern et al., 2012, p.470)

يطلق على هذه الأداة تعبير "المتوازن" لأنها تستخدم مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء قصير الأجل وطويل الأجل في تقرير واحد. فهي تقلل من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأجل مثل العوائد الربع سنوية وذلك لأن المؤشرات والمقاييس غير المالية الأساسية (مثل جودة المنتجات أو ولاء الزبائن) تقيس التغير الذي يطرأ على المنظمة في الأجل الطويل والتي لا تظهر نتائجها المالية في الأجل القصير ولكنها في الأجل الطويل تخلق قيمة إقتصادية للمنظمة. (Horngern et al., 2012, p.470)

2-3-2 الاستراتيجية Strategy

الاستراتيجية تجسد كيفية قيام المنظمة بالتوفيق بين إمكانياتها المتوافرة مع الفرص الموجودة في السوق وذلك لتحقيق غاياتها. أي أنها توصف كيفية قيام المنظمة بخلق قيمة ومنفعة لربائنها مع قدرتها على المحافظة على التميز عن المنافسين لها.

(Horngern et al., 2012, p.467)

عند تصميم الإستراتيجية يجب أن تفهم المنظمة القطاع الذي تنتمي إليه وهذا يعتمد على تحليل خمسة عناصر وهي:

- المنافسون Competitors.
- الداخلون المحتملون إلى السوق Potential Entrants .
- المنتجات الموازية Equivalent Products .

- القوة التفاوضية للزبائن Bargaining Power of Customers.
- القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Input Suppliers (Horngern et al., 2012, p.467).

حتى تستطيع المنظمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب عليها أولاً أن تحدد الاستراتيجية من حيث وظائفها والخصائص لها حتى تعتبر استراتيجية جيدة. ومن هنا فإن وظائف الإستراتيجية

- أن تعطي للمنظمة ميزة تنافسية من خلال وضعها وحصتها السوقية التي تنشأ مما تقدمه هذه المنظمات إلى زبائنها بشكل أفضل من منافسيها عن طريق استخدام أفضل إمكاناتها و أجدد الموارد.
- إعطاء الصورة الواضحة والمثلى لطريقة تخصيص الموارد مما يمنح جميع وحدات المنظمة القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات التي تتوافق مع قدرة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة. (Atkinson et al. 2012, p.23)

خصائص الإستراتيجية الجيدة

- أن تظهر الميزة التي تنوي المنظمة أن تقدمها بشكل أفضل من منافسيها في السوق بوضوح. أي أن تحدد ماذا تنوي المنظمة أن تقدم بحيث يكون مميزاً عن باقي ما يقدمه المنافسون.
- أن يظهر مدى هذه الإستراتيجية بوضوح: أي تحديد أين تريد المنظمة أن تنافس ومن هو الجمهور المستهدف من عملياتها. (Atkinson et al. 2012, p.23)

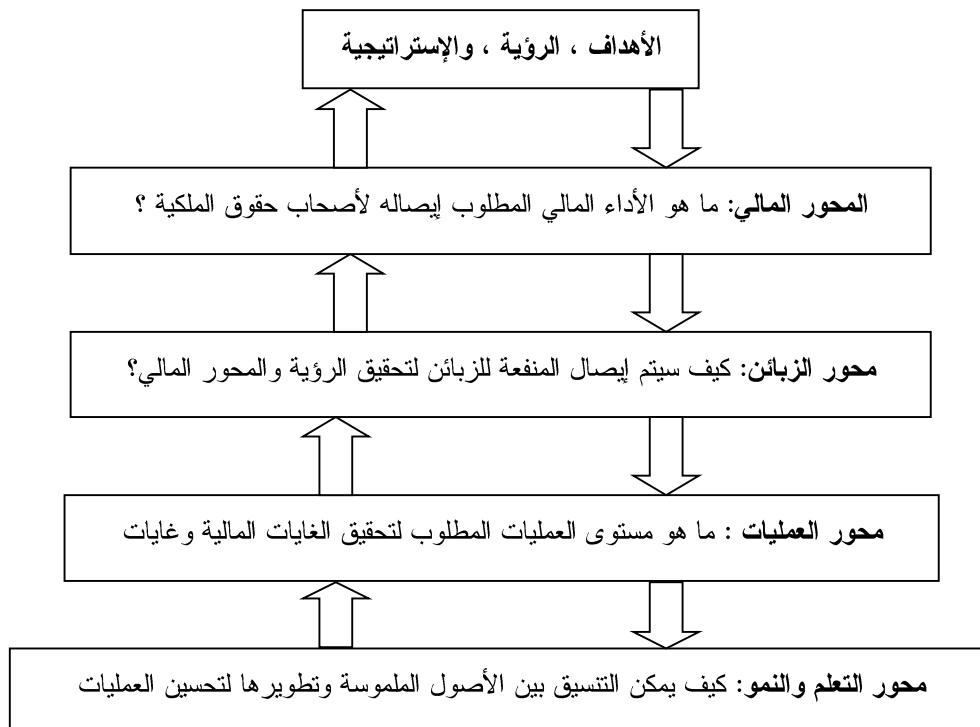
3-3-2 محاور بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بقياس أداء المنظمة بناء على أربعة محاور مختلفة ولكنها متصلة ببعضها بعض ومشتقة من رؤية وإستراتيجية وأهداف المنظمة. وتتمثل هذه المحاور في الأسئلة التالية :

- 1- المحور المالي Financial perspective: كيف يتم قياس النجاح من وجهة نظر أصحاب حقوق الملكية؟
- 2- محور الزبائن Customer perspective: كيف تستطيع المنظمة خلق قيمة إضافية تقدم إلى الزبائن؟
- 3- محور العمليات Process perspective: ما هو المستوى الذي يجب أن تقوم المنظمات بالتركيز عليه لتحقيق توقعات الزبائن وأصحاب حقوق الملكية؟
- 4- محور التعلم والنمو Learning and Growth perspective: ما هي الإمكانيات المطلوبة من الموظفين، وأنظمة المعلومات المطلوبة، والقدرات من المنظمة اللازمة لتطوير العمليات والعلاقات مع الزبائن؟ (Atkinson et al. 2012, p.19)

الشكل رقم (2-6)

الشكل يبين محاور بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة فيما بينها



اعتمادا على المصدر التالي (Atkinson et al. 2012, p.20)

4-3-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100-101-102-103-104-105-106-107-108-109-110-111-112-113-114-115-116-117-118-119-120-121-122-123-124-125-126-127-128-129-130-131-132-133-134-135-136-137-138-139-140-141-142-143-144-145-146-147-148-149-150-151-152-153-154-155-156-157-158-159-160-161-162-163-164-165-166-167-168-169-170-171-172-173-174-175-176-177-178-179-180-181-182-183-184-185-186-187-188-189-190-191-192-193-194-195-196-197-198-199-200-201-202-203-204-205-206-207-208-209-210-211-212-213-214-215-216-217-218-219-220-221-222-223-224-225-226-227-228-229-230-231-232-233-234-235-236-237-238-239-240-241-242-243-244-245-246-247-248-249-250-251-252-253-254-255-256-257-258-259-260-261-262-263-264-265-266-267-268-269-270-271-272-273-274-275-276-277-278-279-280-281-282-283-284-285-286-287-288-289-290-291-292-293-294-295-296-297-298-299-300-301-302-303-304-305-306-307-308-309-310-311-312-313-314-315-316-317-318-319-320-321-322-323-324-325-326-327-328-329-330-331-332-333-334-335-336-337-338-339-340-341-342-343-344-345-346-347-348-349-350-351-352-353-354-355-356-357-358-359-360-361-362-363-364-365-366-367-368-369-370-371-372-373-374-375-376-377-378-379-380-381-382-383-384-385-386-387-388-389-390-391-392-393-394-395-396-397-398-399-400-401-402-403-404-405-406-407-408-409-410-411-412-413-414-415-416-417-418-419-420-421-422-423-424-425-426-427-428-429-430-431-432-433-434-435-436-437-438-439-440-441-442-443-444-445-446-447-448-449-450-451-452-453-454-455-456-457-458-459-460-461-462-463-464-465-466-467-468-469-470-471-472-473-474-475-476-477-478-479-480-481-482-483-484-485-486-487-488-489-490-491-492-493-494-495-496-497-498-499-500-501-502-503-504-505-506-507-508-509-510-511-512-513-514-515-516-517-518-519-520-521-522-523-524-525-526-527-528-529-530-531-532-533-534-535-536-537-538-539-540-541-542-543-544-545-546-547-548-549-550-551-552-553-554-555-556-557-558-559-560-561-562-563-564-565-566-567-568-569-570-571-572-573-574-575-576-577-578-579-580-581-582-583-584-585-586-587-588-589-590-591-592-593-594-595-596-597-598-599-600-601-602-603-604-605-606-607-608-609-610-611-612-613-614-615-616-617-618-619-620-621-622-623-624-625-626-627-628-629-630-631-632-633-634-635-636-637-638-639-640-641-642-643-644-645-646-647-648-649-650-651-652-653-654-655-656-657-658-659-660-661-662-663-664-665-666-667-668-669-670-671-672-673-674-675-676-677-678-679-680-681-682-683-684-685-686-687-688-689-690-691-692-693-694-695-696-697-698-699-700-701-702-703-704-705-706-707-708-709-710-711-712-713-714-715-716-717-718-719-720-721-722-723-724-725-726-727-728-729-730-731-732-733-734-735-736-737-738-739-740-741-742-743-744-745-746-747-748-749-750-751-752-753-754-755-756-757-758-759-760-761-762-763-764-765-766-767-768-769-770-771-772-773-774-775-776-777-778-779-780-781-782-783-784-785-786-787-788-789-790-791-792-793-794-795-796-797-798-799-800-801-802-803-804-805-806-807-808-809-810-811-812-813-814-815-816-817-818-819-820-821-822-823-824-825-826-827-828-829-830-831-832-833-834-835-836-837-838-839-840-841-842-843-844-845-846-847-848-849-850-851-852-853-854-855-856-857-858-859-860-861-862-863-864-865-866-867-868-869-870-871-872-873-874-875-876-877-878-879-880-881-882-883-884-885-886-887-888-889-890-891-892-893-894-895-896-897-898-899-900-901-902-903-904-905-906-907-908-909-910-911-912-913-914-915-916-917-918-919-920-921-922-923-924-925-926-927-928-929-930-931-932-933-934-935-936-937-938-939-940-941-942-943-944-945-946-947-948-949-950-951-952-953-954-955-956-957-958-959-960-961-962-963-964-965-966-967-968-969-970-971-972-973-974-975-976-977-978-979-980-981-982-983-984-985-986-987-988-989-990-991-992-993-994-995-996-997-998-999-1000

Balanced scorecard Objectives, Measures and Targets

عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن فإن المنظمة تبدأ بوضع لائحة تحدد الغايات المراد تحقيقها من الإستراتيجية ويتم تحديد هذه الغايات على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. وبعد ذلك يتم تحديد المقاييس التي ستستخدم لقياس كل غاية، أي المؤشرات الكمية التي ستقيم أداء كل غاية إستراتيجية تم وضعها. (Atkinson et al. 2012, p.25)

وبعد ترجمة الغايات المراد تحقيقها إلى مقاييس تقوم الإدارة بتحديد الأهداف Targets لكل مقياس وهذا يفيد في تحديد درجة الأداء المطلوب لكل مقياس ومن هنا فإن على الأهداف أن تمثل أفضل أداء يمكن تحقيقه وبالتالي لو تم تحقيقها فإنه يمكن اعتبار المنظمة واحدة من أفضل المنظمات التي تعمل في نفس المجال. ومن الفوائد الأخرى لوضع الأهداف هي مقارنة الأداء الفعلي لهذه الأهداف وذلك تقييماً للأداء. (Atkinson et al. 2012, p.25)

إذا يمكن تحديد فوائد وضع المقاييس في التالي :

- 1- أداة فعالة لإيصال ما تريد المنظمة أن تحققه Communication.
- 2- إزالة حالة الغموض التي يمكن أن تدور حول التفسير اللفظي للغايات المراد تحقيقها Clarification.
- 3- أداة لتحفيز الموظفين والمدراء Motivation.
- 4- تقديم التغذية الراجعة عن الأداء Feedback.
- 5- تقييم أداء الوحدات والموظفين عن طريق مقارنة الأداء بالأهداف Evaluation.

إذا يلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تمنح المدراء القدرة على اختيار الغايات والمقاييس لهذه الغايات والتي يتم اشتقاقها من الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومن ثم الموازنة فيما بينها بناء على علاقة السبب والأثر Cause and Effect Relationship.

(Atkinson et al. 2012, p.25)

5-3-2 خطوات بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب بناء النموذج القيام بعدة خطوات وهي:

- 1- تحديد الأهداف الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- 2- تحديد مقاييس الأداء لكل جانب من جوانب القياس الأربعة وقد تكون هذه المقاييس كمية أو مالية أو وصفية.
- 3- دراسة المقاييس من خلال عرضها على العاملين وإبداء رأيهم فيها وتحديد البيانات اللازمة لذلك.
- 4- وضع قيمة مستهدفة للمقاييس حتى تتم مقارنة الأداء الفعلي بالقيم والتكاليف المستهدفة.
- 5- إعادة النظر في القيم المستهدفة بين فترة وأخرى وذلك حسب التغيرات التكنولوجية والبيئية والاقتصادية.
- 6- إعداد تقرير حول مدى تحقيق مؤشرات الأداء المتوازن للقيم المستهدفة.
- 7- وضع نظام للحوافز للمدراء والعاملين بناء على مدى تحقيقهم للأهداف. (فودة ، 2003 ، ص274)

6-3-2 تصميم الخريطة الإستراتيجية Creating a Strategy Map

لتمثيل العلاقة السببية بين الغايات الإستراتيجية على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تستخدم المنظمات ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي يتم تصميمها كالتالي:

- 1- تحديد الغاية المالية طويلة المدى والتي تعتبر الهدف الأساسي للاستراتيجية (المحور المالي).
- 2- تحديد الزبائن المستهدفة والتي ستولد الإيرادات الاستراتيجية الجديدة (محور الزبائن).
- 3- تحديد العمليات التي ستؤدي إلى تحقيق وإيصال القيمة المطلوبة إلى الزبائن وتطوير عمليات الإنتاج وتحديد الفاعلية اللازمة لتطوير مؤشرات الأداء المالي (محور العمليات).
- 4- أخيراً يتم تحديد المهارات المطلوبة من الموظفين والمعلومات المطلوبة والمناخ العام للمنظمة ويتم تنظيمها بطريقة تسمح بتطوير العمليات الحساسة في المنظمة (محور التعلم والنمو).

(Atkinson et al. 2012, p.26)

7-3-2 تفاصيل الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

(Horngern et al.2012) و (Atkinson et al. 2012)

أولاً: المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن Financial perspective

يحتوي هذا المحور على الغايات والمقاييس المالية والتي تعتبر المؤشر الأهم للشركات التي تبحث عن الربح. من الأمثلة على مؤشرات الأداء المالي : الدخل التشغيلي Operating Income والعائد على الاستثمار Return on Investment. والتي تقدم مؤشرات فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة ستؤدي إلى زيادة قيمة حقوق الملكية.

يتم تطوير الأداء المالي للشركات من خلال ما يلي:

- تطوير الإنتاج من خلال:
 - تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
 - الاستخدام الأكثر كفاءة لأصول المنظمة المالية والمادية.
- نمو الإيرادات من خلال :
 - زيادة الإيرادات من الزبائن الحاليين بتقديم امتيازات أفضل لهم.
 - زيادة الإيرادات من خلال تقديم منتجات جديدة والتوسع في أسواق جديدة.

الجدول رقم (2-4)

الجدول يبين غايات ومقاييس الأداء للمحور المالي

المقاييس	الغايات
العائد على رأس المال العامل	زيادة قيمة حقوق الملكية
القيمة الاقتصادية المضافة	
نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية	
تكلفة الوحدة الواحدة مقارنة مع المنافسين	تطوير هيكل التكاليف
المصاريف الإدارية والعمومية ومصاريف البيع	
لوحدة الواحدة من المخرجات	

زيادة المنفعة الناتجة من الأصول

نسبة المبيعات إلى الأصول

معدل دوران المخزون

نسبة الإستفادة من الطاقة الإستيعابية

تحسين القيمة التي يحصل عليها الزبائن الحاليين النسبة المئوية في زيادة الأعمال للزبائن الحاليين

النسبة المئوية في زيادة الإيرادات

توسيع فرص الإيرادات نسبة الإيرادات المتحققة من المنتجات الجديدة

نسبة الإيرادات المتحققة من الزبائن الجدد

اعتمادا على المصدر التالي (Atkinson et al. 2012, p.28)

ثانيا : محور الزبائن Customer perspective

يمثل هذا المحور كيفية قيام المنظمة بجذب وتعميق العلاقة مع الزبائن المستهدفة ولهذا يعتبر هذا المحور قلب الإستراتيجية إذ إنه يحتوي على غايات ومقاييس مدى الإستراتيجية (كيفية تعامل المنظمة مع الزبائن) ويحتوي كذلك على الميزة التنافسية للاستراتيجية (ما يميز الذي تقدمه المنظمة لإشباع حاجات الزبائن عن المنظمات المنافسة). والنجاح في هذا المحور سيؤدي إلى النجاح في المحور المالي وخاصة فيما يتعلق بفرع الإيرادات.

غايات محور الزبائن هي التالي:

- تحقيق إشباع الزبائن والحفاظ على ولائهم.
- الحصول على زبائن جدد.
- زيادة الحصة السوقية.
- تطوير الربحية المحققة من الزبائن.

الجدول رقم (2-5)

الجدول يبين غايات محور الزبائن ومقاييس الأداء لهذا المحور

الغايات	المقاييس
تحقيق إشباع الزبائن والحفاظ على ولائهم	إشباع الزبائن في القطاعات المستهدفة
	النسبة المئوية للزبائن المتكررين
	النسبة المئوية للزيادة في الإيرادات من الزبائن الحاليين
	عدد الزبائن الموثوق بهم
الإستحواذ على زبائن جدد	عدد الزبائن الجدد
	كلفة الحصول على الزبون الجديد
	النسبة المئوية لمبيعات الزبائن الجدد
تطوير الحصة السوقية	الحصة السوقية في قطاعات الزبائن المستهدفة
تحسين نسبة الزبائن المربحين	عدد أو نسبة الزبائن الغير مربحين

اعتمادا على المصدر التالي (Atkinson et al. 2012, p.28)

ثالثا : محور العمليات Process perspective

بعد أن تصبح لدى المنظمة صورة واضحة لما تريد تحقيقه لأصحاب حقوق الملكية والزبائن تستطيع أن تحدد كيفية تحقيق هذه الغايات، أي ما هي العمليات التي تحقق إيجاد وإيصال منفعة إلى الزبائن والعمليات التي تطور فرع عمليات الإنتاج في المحور المالي. مكونات محور العمليات هي التالي:

1- عمليات الإدارة التشغيلية: وهي العمليات اليومية التي تقوم بإنتاج المنتجات والخدمات

وإيصالها إلى الزبائن. وبعض غايات هذه العمليات الآتي:

- تطوير وتحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- تحسين منفعة الأصول والإستخدام الأمثل لها.
- توصيل البضائع والخدمات في التوقيت المناسب إلى الزبائن.

2- عمليات إدارة الزبائن: وهي العمليات التي تهتم بتقوية العلاقات مع الزبائن. وغايات هذه العمليات الآتي:

• الحصول على زبائن جدد.

• إشباع حاجات الزبائن الحاليين.

• الإستحواذ على ثقة الزبائن.

3- عمليات الإبتكار: وهي عمليات تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة تسمح للمنظمة بإختراق أسواق جديدة وقطاعات مختلفة لأنه بغياب هذه العمليات ستنخفض قيمة المنظمة السوقية تدريجيا وستأخر عن مواكبة باقي المنافسين. وتقسم عمليات الإبتكار إلى التالي:

• تطوير منتجات وخدمات فعالة.

• القيام بأفضل عمليات البحث والتطوير.

4- التشريعات والعمليات الإجتماعية: أي أن تراعي المنظمات قواعد وقوانين الدول التي تعمل فيها وأن يكون لها دور فعال على مستوى البيئة والمستوى الإجتماعي. ويمكن تلخيص هذه العمليات بالتالي :

• الحفاظ على البيئة.

• ضمان الصحة والأمان للموظفين مما يسمح لهم بالإبداع.

• الحفاظ على مستوى راقٍ من الموظفين وحثهم على الحفاظ على مستوى تعامل أخلاقي في المجتمع لما لهذا من أثر على إعطاء صورة إيجابية للمنظمة.

• الاستثمار في المجتمع من خلال الهيئات التي تقدم منافع اجتماعية.

الجدول رقم (2-6)

الجدول يبين غايات محور العمليات ومقاييس الأداء لهذا المحور

المقاييس

غايات العمليات

الإدارة التشغيلية

تحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج ومدة
الدورة الإنتاجية

والتكاليف

تكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات

نسبة العيوب في المنتجات أو العمليات

مدة الدورة الإنتاجية

تحسين منفعة الأصول

عدد مرات التحسن ابتداء من التوصية وحتى

التوصيل

نسبة الاستفادة من الطاقة الإستيعابية

نسبة الإعتمادية على المعدات

إدارة الزبائن

الحصول على زبائن جدد

النسبة المئوية للزبائن الجدد

تكلفة الحصول على الزبون الجديد

الوقت اللازم لحل مشاكل وشكاوي الزبائن

إشباع الزبائن الحاليين

عدد الزبائن الموثوق بهم

عدد البضائع والخدمات لكل زبون

تحقيق نمو الزبائن

العوائد من خدمات ما بعد البيع

الإبتكار

عدد الأفكار الرئيسية الجديدة لتطوير المنتجات

تطوير منتجات وخدمات فعالة

عدد براءات الإختراع

القيام بأفضل عمليات البحث والتطوير

الوقت اللازم لتطوير المنتج من زمن ورود الفكرة

إلى أن يصل للسوق

المقارنة بين تكلفة تطوير المنتج مع الموازنات

التشريعات والعمليات الإجتماعية

عدد الحوادث المتعلقة بالبيئة أو بالحماية

تحسين العوامل البيئية وضمان الصحة والأمان

عدد أيام الغياب عن العمل

عدد الموظفين من المجتمعات الأقل حظاً

اعتماداً على المصدر التالي (Atkinson et al. 2012, p.34)

رابعاً: محور التعلم والنمو Learning and Growth perspective

ويهتم هذا المحور بتحديد الغايات الخاصة بالموظفين، وتكنولوجيا المعلومات، ومناخ المنظمة ومن ثم التنسيق فيما بينها لتحقيق الغاية الإستراتيجية للمنظمة. ويمكن تحديد مكونات هذا المحور في التالي:

- 1- الموارد البشرية: أي تحديد فيما إذا كانت المنظمة تحتوي على المهارات اللازمة والمواهب والمعارف لتنفيذ الأنشطة المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية.
- 2- تكنولوجيا المعلومات: أي تحديد فيما إذا كانت المنظمة تحتوي على أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تحقق التنفيذ الأمثل للإستراتيجية من خلال تسهيل العمليات وتطوير العلاقات مع الموردين والزبائن.
- 3- ثقافة المنظمة : ويعنى بها عدة أمور منها :

- تتوافر لدى الموظفين المعرفة اللازمة بالرؤيا العامة للمنظمة والإجراءات لتنفيذ الإستراتيجيات .
- يوجد تناغم بين أهداف الموظفين والإستراتيجية الكلية للمنظمة.
- يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين الموظفين على جميع المستويات لتحقيق الإستراتيجية المطلوبة.

الجدول رقم (2-7) يبين غايات محور التعلم والنمو ومقاييس الأداء لهذا المحور

المقاييس	الغايات
	الموارد البشرية
النسبة المئوية للموظفين الذين يمتلكون مهارات وإمكانات عالية	تطوير الإمكانيات الإستراتيجية
معدل رضا الموظفين	جذب والمحافظة على المواهب العالية
عدد دوران الموظفين	

تكنولوجيا المعلومات

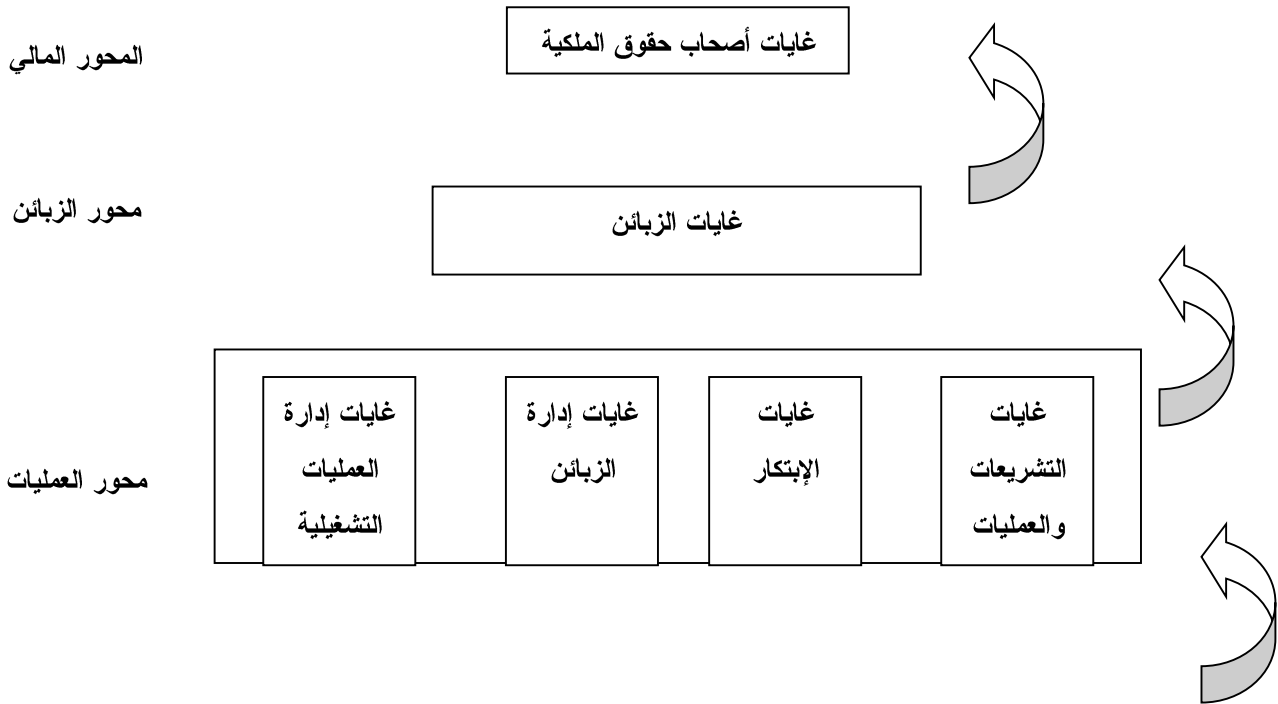
تقديم التطبيقات التي تدعم الإستراتيجية
النسبة المئوية للعمليات المهمة والمدعومة
بتطبيقات ونظم كافية
تطوير بيانات الزبائن ونظم المعلومات
مدى توفر المعلومات عن الزبائن وقواعد البيانات
التي تخصهم

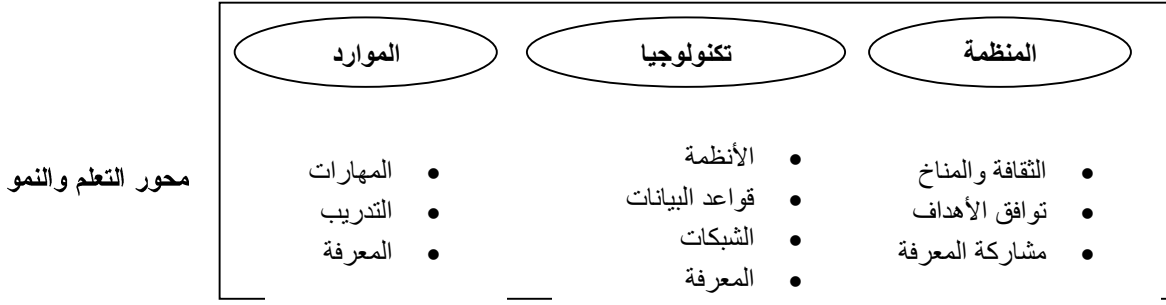
ثقافة المنظمة

إيجاد ثقافة محورها الزبائن
تنسيق أهداف الموظفين لتحقيق النجاح
استعراض ثقافة الموظفين
نسبة الموظفين الذين تتصل أهدافهم بأداء
المنظمة
مشاركة المعرفة عن أفضل النشاطات والزبائن
عدد النشاطات الجديدة المشاركة والمتبناة

اعتمادا على المصدر التالي (Atkinson et al. 2012, p.36)

الشكل (2-7) : يلخص محاور بطاقة الأداء المتوازن وتفرعاتها





اعتمادا على المصدر التالي (Atkinson et al. 2012, p.35)

8-3-2 ميزات بطاقة الأداء المتوازن الجيدة

- 1- أن تظهر استراتيجية المنظمة مع توضيح العلاقات المبنية على السبب والأثر والتي تربط بين المحاور والتوجهات المختلفة وتطويرها لتحقيق الإستراتيجية.
- 2- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على إيصال الاستراتيجية إلى جميع الأفراد في المنظمة عن طريق ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية متصلة وقابلة للقياس.
- 3- بالنسبة للشركات الربحية، يجب على بطاقة الأداء المتوازن أن تحفز الإدارة لاتخاذ الإجراءات التي ينتج عنها تطوير للأداء المالي.
- 4- بطاقة الأداء المتوازن الجيدة تحد من أعداد المقاييس وتعتمد على أكثرها أهمية وبالتالي تساعد الإدارة على التركيز على المقاييس التي تؤثر بفاعلية على تطبيق الإستراتيجية. (Horngern et al., 2012, p.475)

9-3-2 المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- 1- عدم التزام المدراء بتنفيذ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واهتمامهم بالبعد المالي فقط وعدم درايتهم بالتفاصيل اليومية للعمل بسبب سوء التواصل مع المستويات المختلفة في المنظمة.
- 2- الاعتقاد الخاطئ من قبل الإدارة العليا بأنهم الوحيدون المخولون بفهم الإستراتيجية العليا للمنظمة مع عدم الحاجة لمشاركتها مع باقي مستويات الإدارة.

3- المبالغة في تفاصيل تصميم بطاقة الأداء المتوازن وكأنها أداة ستستخدم لمرة واحدة مما يؤدي إلى التأخر في استخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال السنة وبالتالي عدم تحقيقها للفوائد المرجوة منها.

4- التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام مؤتمت يتم تطبيقه وليس كمشروع إداري يحتاج إلى دراسة جميع الأبعاد وإيصال نتائج الدراسة إلى جميع الموظفين ومشاركتهم في آرائهم. (Atkinson et al. 2012, p.47)

10-3-2 الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

1- يجب أن لا تفترض الإدارة أن علاقة السبب والأثر دقيقة وثابتة، وذلك لأنها في الحقيقة افتراضية. وبالتالي يجب على الإدارة خلال الفترات الزمنية أن تجمع الأدلة عن قوة العلاقة بين المقاييس المالية وغير المالية، وما هي الفترة التي ستبقى فيها هذه العلاقة. وبالتالي فإنه مع تغير الزمن يجب أن يتم تغيير بطاقة الأداء المتوازن وهذا يضمن تغيير المقاييس والغايات لأن بيئة الأعمال تتغير باستمرار. وهذا يؤدي إلى ابتعاد الإدارة عن بذل الوقت والتكاليف غير الضرورية لبناء بطاقة أداء متوازن كاملة.

2- لا يجب أن تسعى الإدارة إلى ملاحظة تحسن مستمر على جميع المقاييس خلال فترة زمنية واحدة.

3- لا يجب أن تعتمد الإدارة على المقاييس الموضوعية فقط عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن (مثل الدخل التشغيلي ، والحصة السوقية، والإيرادات الصناعية) ولكن عليها أن تشاركها في الأهداف الذاتية أو الشخصية (مثل تقييم الزبائن والموظفين لدرجة الإشباع). (Horngern et al., 2012, p.476)

4-2 إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

1-4-2 المقدمة

تعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أداة رائعة لتحسين العمليات، إذ إنها تساعد على بناء استراتيجيات للتميز والاستجابة السريعة وإن تطبيقها يتطلب مجموعة ناجحة من الأنشطة تبدأ بالبيئة التنظيمية التي ترعى الجودة متبوعة بفهم مبادئ الجودة ثم بذل الجهد في إشراك العاملين في الأنشطة لتنفيذ الجودة وعند إنجاز تلك الأنشطة بشكل صحيح فإن المنظمة سترضي زبائنها وستحصل على ميزة تنافسية. (الحداد، 2009، ص203)

إن إدارة الجودة الشاملة هي ليست فعالية منعزلة ، ولا خدمة مضافة تقدم إلى الزبائن أو طريقة جديدة لهندسة أو تصميم العمليات ، إنها عملية مركبة شاملة أساسها الإلتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة. (الحداد، 2009، ص203)

2-4-2 تعريف الجودة

نتيجة لعدم وجود تعريف محدد لمفهوم الجودة فإنه يمكن تعريفها بناء على وجهات النظر المختلفة كالتالي:

- المطابقة مع المواصفات Conformance to specifications : وهنا يقصد بالجودة مدى تطابق المنتجات والخدمات مع المواصفات المحددة مسبقا من مصممين هذه البضائع والخدمات.
- ملاءمة الإستخدام Fitness for use : وهو تعريف للجودة يقيم مدى ملاءمة المنتج في استخدامه للغاية التي صمم لأجلها.
- القيمة المحصلة مقابل السعر المقدم Value for price paid : تعرف الجودة حسب وجهة النظر هذه بأنها القيمة التي يحصل عليها الفرد مقابل تقديمه للسعر أي أن هذا التعريف يجمع المعايير الإقتصادية ومعايير الزبائن.

• الخدمات الداعمة Support services : وهنا تحدد الجودة بناء على خدمات ما بعد البيع للمنتج أو التقديم للخدمة. حيث تدخل ضمن هذا التعريف العمليات الداخلية للمنشأة والمناخ الوظيفي.

المعايير النفسية Psychological criteria : وهنا يعتمد تعريف الجودة على التقييم الشخصي للأفراد لما يمكن اعتباره امتيازاً للمنتجات أو الخدمات بحيث إن هذا التعريف يختلف من فرد إلى آخر حسب التكوين النفسي لكل شخص. (Reid et al. 2011, p.138)

3-4-2 مفهوم الجودة ما بين المنظمات الصناعية والخدمية

تختلف أبعاد الجودة بين المنظمات الصناعية والخدمية والجدول التالي يظهر هذه الاختلافات.

الجدول رقم (2-8)

الجدول يبين إختلاف أبعاد الجودة بين المنظمات الصناعية والخدمية

المنظمات الخدمية	المنظمات الصناعية
الثبات في الجودة خلال الزمن	التطابق مع المواصفات
Consistency	Conformance to specifications
الإستجابة لمُتطلبات الزبائن	الأداء
Responsiveness to customer needs	Performance
المجاملة واللف من الموظفين	الإعتمادية
Courtesy/Friendliness	Reliability
الخدمة وحل المشاكل في الوقت المناسب	الإضافات على المتوقع
Timeliness/promptness	Features
المناخ الوظيفي	عمر المنتج
Atmosphere	Durability

اعتماداً على المصدر التالي (Reid et al. 2011, p.139)

4-4-2 تكلفة الجودة Cost of quality

يمكن تصنيف تكلفة الجودة إلى مجموعتين أساسيتين وهما :

المجموعة الأولى تتعلق بالكلفة الضرورية للحصول على جودة عالية والتي يطلق عليها كلفة الرقابة على الجودة Quality Control Costs وتقسم إلى :

1. كلفة المنع أو الوقاية Prevention Costs: وهي جميع التكاليف التي تبذل لمنع حدوث مشاكل

وعيوب في الجودة حيث إنها تتضمن تكاليف تخطيط الجودة ككلفة تطبيق خطة الجودة و

أيضا تكاليف تصميم المنتجات والعمليات وتكاليف تدريب الموظفين على مقاييس الجودة.

2. كلفة التقييم Appraisal Costs: وهي التكاليف التي تبذل من أجل كشف العيوب. وتتضمن

كلفة الفحص وتجربة المنتجات وتطبيق عمليات التدقيق للتأكد أنه تم استخدام معايير الجودة.

المجموعة الثانية تتعلق بالتكاليف الناتجة عن الجودة الرديئة والتي يطلق عليها كلفة فشل الجودة

Quality Failure Costs وتنقسم هذه المجموعة إلى:

1. كلفة الفشل الداخلي Internal Failure Costs : وهي التكاليف التي تتعلق بصناعة المنتجات

الرديئة عند كشفها وقبل وصولها إلى الزبون كتكاليف إعادة إصلاح المنتجات داخليا Rework

أو التخلص من ما لا يمكن إصلاحه وهو ما يطلق عليه الخردة Scrap أو تكاليف المواد الأولية

والأيدي العاملة التي شاركت في إنتاج هذا المنتج.

2. كلفة الفشل الخارجي External Failure Costs: وهي التي تتعلق بمشاكل الجودة بعد أن

يصل المنتج إلى الزبون كتكلفة مردودات المنتجات ، الإصلاحات ، الكفالات ، والدعاوى القضائية

والخسارة في المبيعات المستقبلية بسبب الأثر السلبي على ثقة وولاء زبائن المنظمة. Reid et

(al. 2011, p.140)

5-4-2 تعريف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل إداري لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي

للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها ، خدماتها ، العاملين فيها ، عملياتها ، وبيئتها

وبإشراك جميع العاملين من أجل تحقيق رضا الزبون/المستفيد. (الحداد، 2009، ص 205)

6-4-2 مزايا ومعوقات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

يمكن إجمال المزايا في الآتي :

- 1- تعزز الموقع التنافسي للشركات عن طريق تقديم السلعة والخدمة ذات الجودة العالية.
- 2- تحقيق أهداف المنظمات المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والإستثمار الأمثل لموارده البشرية.
- 3- التحسين المستمر للعمليات من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج.
- 4- زيادة الكفاءة من خلال تقليل الهدر والضياع في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية ، وتقليل المشكلات المتعلقة بالزبائن.
- 5- زيادة الحصة السوقية للشركات التي تطبق هذه الفلسفة.

أما عن المعوقات فهي كالتالي:

- 1- اعتبار تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاجاً شافياً لجميع مشكلات المنظمة.
- 2- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 3- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة.
- 4- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية والإغفال عن حاجات الزبائن الخارجين ورغباتهم.
- 5- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة لإنجاح التطبيق.
- 6- تبني برامج جودة ممتازة دون إجراء تعديلات عليها وبما ينسجم وخصائص المنظمة.
- 7- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية. (الحداد ، 2009 ، ص 212)

7-4-2 فلسفة إدارة الجودة الشاملة

The philosophy of Total Quality Management

تحتوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عدة مفاهيم والتي تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-9)

الجدول يبين مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة

المفاهيم	الفكرة الرئيسية
التركيز على الزبائن	الهدف هو تحديد وتلبية إحتياجات الزبائن.
التحسين المستمر	فلسفة لتحسينات لا تتوقف.
تمكين الموظفين	يتوقع من الموظف البحث وتحديد وحل مشاكل الجودة.
إستخدام أدوات الجودة	الإستمرار في تدريب الموظفين على إستخدام أدوات الجودة.
تصميم المنتج	يجب أن يتوافق تصميم المنتج مع توقعات الزبائن.
إدارة العمليات	يجب أن تكون العمليات على مستوى من الجودة، ويجب البحث عن أصل المشاكل لحلها.
إدارة جودة الموردين	يجب أن تمتد مفاهيم الجودة لتشمل الموردين.

اعتماد على المصدر التالي (Reid et al. 2011, p.147)

إذاً مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي كالتالي:

أولاً : التركيز على الزبائن Customer Focus

بما أنه من تعريفات الجودة العمل على تلبية توقعات الزبائن فإذا يمكن الإعتبار بأن الخطوة الرئيسية تكمن في تحديد حاجات الزبائن.

ومن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن المنتج الممتاز ليست له قيمة إذا لم يكن ضمن إحتياجات الزبائن ولهذا يمكن القول بأن المحرك الأساسي للجودة هو الزبائن. ولكن يجب الأخذ بعين الإعتبار صعوبة تحديد حاجات الزبائن لأن الأذواق تتغير وتختلف من شخص إلى آخر ولهذا يجب على المنظمات الإستمرار في جمع المعلومات التي تركز على الجماعات والأسواق ومقابلة الزبائن حتى تستطيع أن تبقى ضمن مجالها التنافسي. حيث إنه لا توجد قيمة للأعمال إذا لم تكن مكرسة للزبائن. (Reid et al. 2011, p.147)

ثانياً: التحسين المستمر Continuous Improvement

من المفاهيم الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي عمليات التحسين المستمر. فالأنظمة التقليدية كانت تفترض أن النجاح يكمن في تحقيق مستوى معين من الجودة من دون الحاجة إلى الإستمرار الدائم في عمليات التطوير. (Reid et al. 2011, p.147)
وعند مقارنة بيئة العمل الأمريكية مع اليابانية يلاحظ أن الأعمال الأمريكية تركز على التغيرات كبيرة الحجم كإعادة الهيكلة والتصميم للمنظمة، أما بيئة الأعمال اليابانية فإنها تؤمن أن التغيرات المهمة والدائمة تأتي من تحسينات تدريجية وهو ما يسمى مبدأ كايزن Kaizen والذي يتطلب من المنظمة أن تسعى بشكل مستمر إلى التحسين عن طريق التعلم وحل المشكلات.

(Reid et al. 2011, p.147)

وحتى تستطيع المنظمات القيام بعمليات التحسين المستمر فإنها تتبع الطرق التالية :

1- دائرة خطط - افعل - أدرس - إتخذ الإجراءات Plan-Do-Study-Act

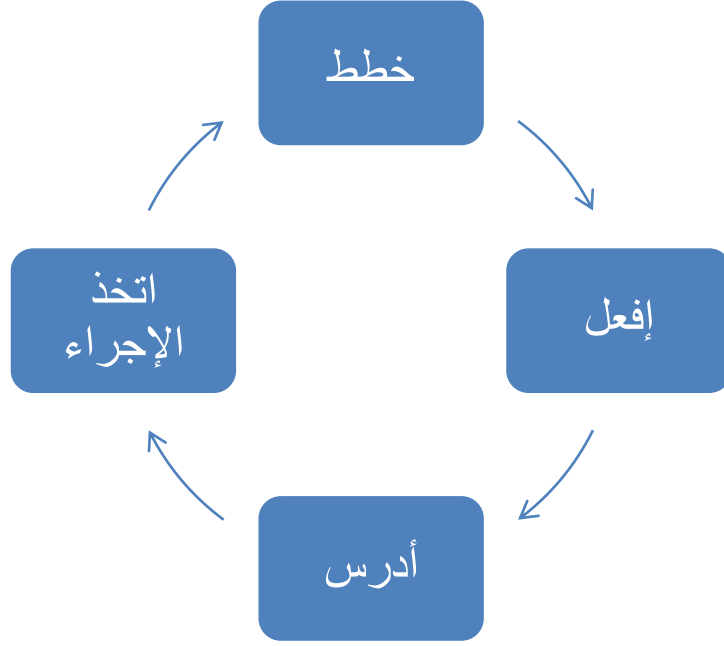
وهو أسلوب يستخدم لوصف النشاطات التي تحتاج المنظمة إلى تنفيذها من أجل الحصول على التحسين المستمر لعملياتها. ويطلق على هذه الدائرة إسم عجلة ديمنج Deming Wheel والتي تظهر أن عملية التحسين المستمر هي عملية دائرية لا تتوقف.

- خطط Plan : يجب على المدراء أن يقيموا العمليات الحالية ووضع الخطط بناء على المشاكل الموجودة حالياً وبالتالي يجب عليهم أن يوثقوا كل الإجراءات الحالية وأن يجمعوا البيانات ومن ثم تحديد المشاكل. وبعد ذلك تدرس هذه المعلومات وتستخدم لتطوير الخطط التي تضمن التحسين المستمر وثم يتم تحديد المقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
- افعل Do : بعد عمليات التخطيط تبدأ عملية تطبيق هذه الخطط وأثناء هذه العملية يقوم المدراء بتدوين جميع النتائج والبيانات من أجل عملية التقييم.
- الدراسة Study : وهي دراسة البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وتقييم فيما إذا تم تحقيق الأهداف ضمن الخطة أو لا.

- إتخاذ الإجراءات Act : و بناء على المراحل السابقة يتم إيصال النتائج إلى باقي الأفراد والإدارات في المنظمة لتطبيق الإجراءات الجديدة إذا كانت قد حققت النجاح.
- بعد ذلك تعود الدائرة إلى المرحلة الأولى خطط Plan (Reid et al. 2011, p.147)

الشكل رقم (8-2)

الشكل يبين دائرة ديمنج



اعتمادا على المصدر التالي (Reid et al. 2011, p.148)

- 2- القياس بالأفضل Benchmarking : وهو أسلوب آخر لضمان التحسين المستمر عن طريق دراسة طريقة عمل المنظمات التي تعتبر ريادية في مجال عملها والإستفادة من تجاربها. Reid et al. (2011, p.149)

ثالثاً: تمكين الموظفين Employee Empowerment

وهي عملية تشجيع الموظفين على البحث عن أية مشكلة تتعلق بالجودة ومعالجة هذه المشكلة. لأنه في المفهوم القديم للجودة كان الموظفون يخافون أن يكشفوا المشاكل حتى لا يحاسبوا عليها ولكن في المفهوم الجديد للجودة ضمن إطار فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتم تقديم الحوافز للموظفين

من أجل كشف المشاكل المتعلقة بالجودة وليس معاقبتهم. وهكذا أصبح الموظفون من الركائز المهمة في تقييم الجودة واتخاذ القرارات الضرورية وبالتالي يجب إعطاؤهم الدورات المستمرة والمكثفة في أدوات قياس الجودة. (Reid et al. 2011, p.149)

وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على التفريق بين نوعين من الزبائن وهما الزبائن الداخليون الذين يستلمون البضائع والخدمات داخل المنظمة، والزبائن الخارجيون الذين يشترون البضائع والخدمات المنظمة. وكما أنه لا يجب أن تصل وحدات فيها عيوب إلى الزبائن الخارجيين كذلك الأمر يجب أن تخلو البضائع من العيوب التي تقدم إلى الزبائن الداخليين. (Reid et al. 2011, p.149)

مفهوم فرق العمل *Team approach*

تعد مشاركة العاملين تكنولوجيا مهما في تحسين العمليات والجودة. وإحدى طرق تحقيق مشاركة العاملين هي عن طريق استخدام فرق العمل والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من الأفراد لديها هدف عام ، يضعون أهداف أداء خاصة بهم ويعتمدون مداخل معينة لتحقيقها ويحملون أنفسهم مسؤولية النجاح. وتختلف فرق العمل عن "مجموعات العمل" النموذجية بما يأتي:

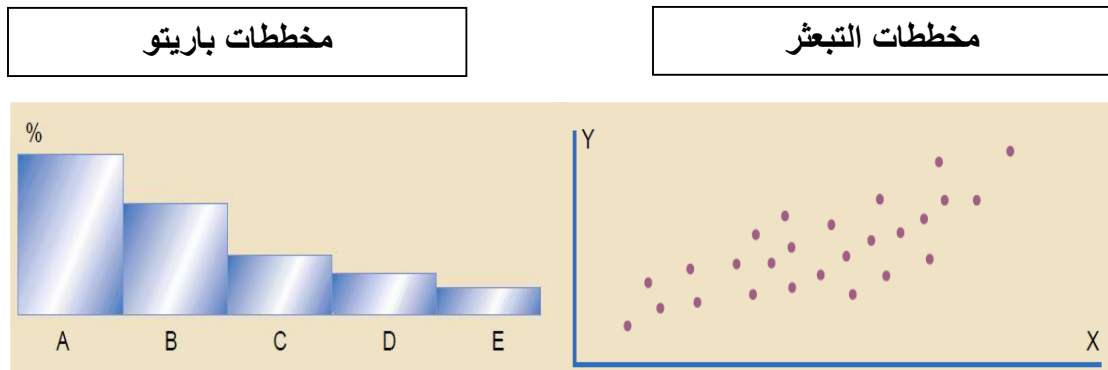
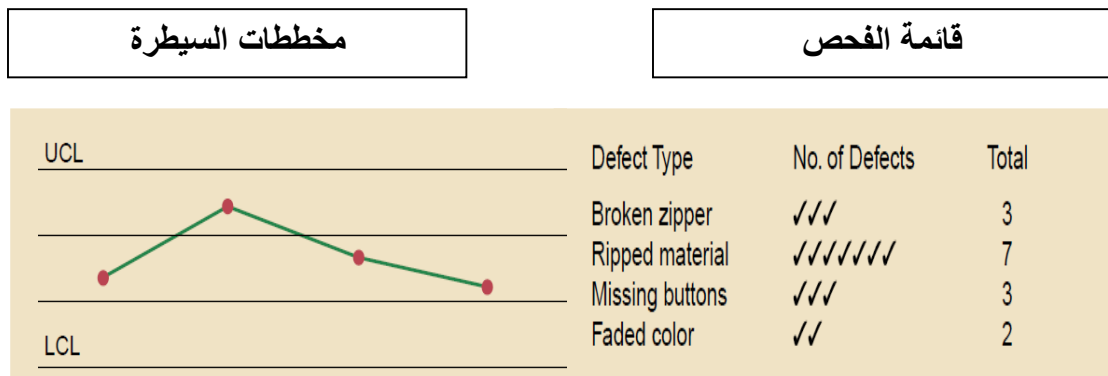
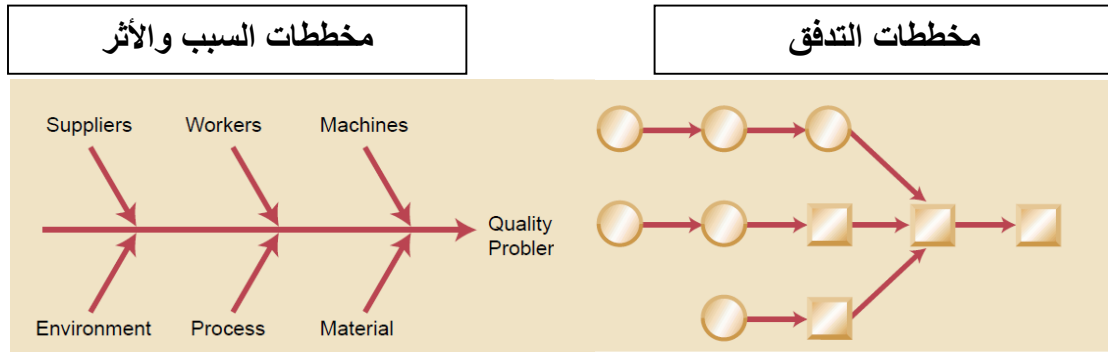
- أعضاء الفريق يلتزمون بهدف رئيس ومتفق عليه ويسمو فوق أولوياتهم الفردية.
- يتشاركون أدوار القيادة بدلا من أن يتولاها قائد واحد قوي.
- لا يحكم على الأداء من خلال المساهمات الفردية فقط بل كذلك عن طريق جميع منجزات العمل والذي يعكس الجهود المشتركة لجميع الأعضاء.
- نقاش مفتوح بدلا من استخدام فكرة إدارية محددة. (الحداد ، 2009 ، ص 208)

رابعاً: استخدام أدوات الجودة *Use of Quality Tools*

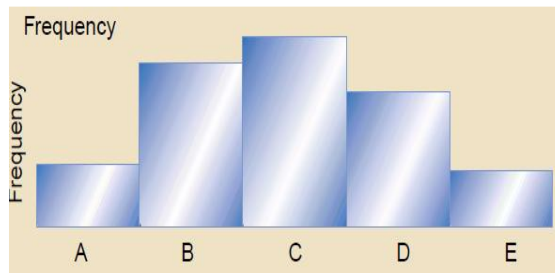
بسبب المسؤولية التي يضعها مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الموظفين فإنه يجب عليهم الاستمرار في عمليات التدريب، وإدراك كيفية استخدام أدوات الجودة، وتفسير النتائج التي يحصلون عليها، وحل المشاكل اليومية. والشكل التالي يبين أدوات الرقابة على الجودة التي يمكن استخدامها:

الشكل رقم (9-2)

الشكل يبين أدوات الرقابة على الجودة



المخططات البيانية



إعتمادا على المصدر التالي (Reid et al. 2011, p.149)

أ. مخططات السبب والأثر *Cause and effect Diagrams*

وهي مخططات ورسومات تحدد الأسباب الكامنة وراء مشاكل الجودة. وتسمى عادة بمخطط عظم السمكة *Fishbone diagram*. بحيث يمثل رأس السمكة مشكلة الجودة والعمود الفقري هو الذي يصل بين الرأس والأسباب الكامنة للمشكلة والتي يمكن أن تقسم إلى مشاكل فرعية تحدد قضايا معينة بخصوص أسباب المشكلة. (Reid et al. 2011, p.150)

وفي هذه المخططات يبدأ مدير عمليات التحليل بتحليل أربعة أصناف من الأسباب: المواد *Material*، المعدات *Machinery*، القوى العاملة *Manpower*، وطرائق العمل *Method* وهي ما يطلق عليها الميمات الأربع *4Ms* لأنها تقدم قائمة فحص جيدة للتحليل الأولي لأسباب حدوث المشكلات. وقد اقترح إيشيكاوا (*Ishikawa*) سبعة أصناف رئيسة لحدوث المشكلات أي أنه اقترح ثلاثة أصناف إضافية إلى الأربعة المذكورة أعلاه ليصبح عدد الأصناف الرئيسية لحدوث المشكلات سبعة *7Ms* هي المواد *Material* / المعدات *Machinery* / القوى العاملة *Manpower* / طرائق العمل *Methods* / المقاييس *Measurement* / الإدارة *Management* / البيئة المحيطة *Mother Nature*. (الحداد ، 2009 ، ص 216)

ب. مخططات التدفق *Flowcharts*

وهي مخططات تظهر مسار العملية أو النظام بيانياً باستخدام رموز وخطوط تبين الإرتباط المتداخل بين العمليات. وهي وسيلة سهلة للإستخدام و مهمة لجلب الإنتباه لعملية ما و توضيح مسارها. وبمشاهدة الخطوات المكونة لأية عملية تصبح لدى الجميع صورة واضحة عن طريقة العمل وأين ممكن أن تحدث المشكلات. (Reid et al. 2011, p.150)

ج. قائمة الفحص *Checklists*

وهي قائمة تظهر العيوب التي يتكرر حدوثها مع عدد مرات الحدوث للتركيز على أكثر هذه العيوب وقوعاً وبالتالي حل المشاكل الأكثر تأثيراً. (Reid et al. 2011, p.151)

د. مخططات السيطرة *Control Charts*

وهي أداة مهمة للرقابة على الجودة حيث إنها تظهر فيما إذا كانت العمليات التي تمارس موافقة للتوقعات بالقياس إلى مؤشرات كالوزن والحجم والعرض. وفي حال كانت عمليات الإنتاج ضمن التوقعات يقال إن هذه العمليات ضمن السيطرة.

يتم في هذه المخططات قياس القيمة المتغيرة لما يراد قياسه ووضعها على مخطط السيطرة والذي يحتوي على خط يقع في منتصف الرسم يمثل معدل القيمة التي يتم قياسها وفي أعلى الرسم يوجد خط يمثل الحد الأعلى للسيطرة Upper Control Limit UCL وفي أسفل الرسم يوجد خط يمثل الحد الأدنى للسيطرة Lower Control Limit LCL. ولطالما أن القيم المشاهدة تقع ضمن الحد الأعلى والأسفل فإنه يمكن اعتبار العملية ضمن السيطرة ولا توجد مشاكل في الجودة. (Reid et al. 2011, p.151)

هـ. مخططات التبعثر *Scatter Diagrams*

تبين مخططات التبعثر العلاقة بين متغيرين فإذا كانا مرتبطين بشدة فإن النقاط ستشكل شريطاً محكماً إيجابياً أو سلبياً. وإذا ظهرت نتائج تشير إلى نماذج عشوائية فهذا يعني ضعف أو عدم إرتباط الفقرات المعتمدة. (الحداد ، 2009 ، ص 215)

و. مخططات باريتو *Pareto Charts*

وهي أسلوب يستخدم لترتيب مشاكل الجودة بناء على أهميتها بحيث إن المنطق في تحليل باريتو ينص على أن عدداً قليلاً من مشاكل الجودة هي المهمة بينما باقي المشكلات غير مهمة. حيث إن العالم Vilfredo Pareto وهو عالم عاش في القرن التاسع عشر توصل إلى أن نسبة قليلة من الأفراد هم الذين يتحكمون بمعظم الثروات. وسمي هذا المفهوم بقاعدة 20-80 والذي تم تطبيقه في عدة قطاعات ومن ضمنها قطاع الجودة والذي تنص فيه قاعدة باريتو على أن أهم مشاكل الجودة تنتج عن أسباب محدودة والمهم هو تحديد هذه الأسباب.

(Reid et al. 2011, p.151)

ويتم بناء مخطط باريتو وفقاً للخطوات التالية:

- 1- التأكد من تصنيف المشكلات أو العيوب التي سيتم تحليلها وينبغي جمع بيانات كمية باستخدام طرائق مناسبة مثل قائمة الفحص.
- 2- رسم محورين الأفقي والعمودي مع تدرج المحور العمودي من الطرفين بوحدات قياسية يمثل الطرف الأيمن النسبة المئوية التراكمية للمشكلات والطرف الأيسر عدد تكرارات ظهور المشكلة.

3- وضع مستطيل لكل مشكلة أو كل نوع من العيوب له إرتفاع مساو لعدد التكرارات لظهور المشكلة ويكون ترتيب المستطيلات تنازليا.

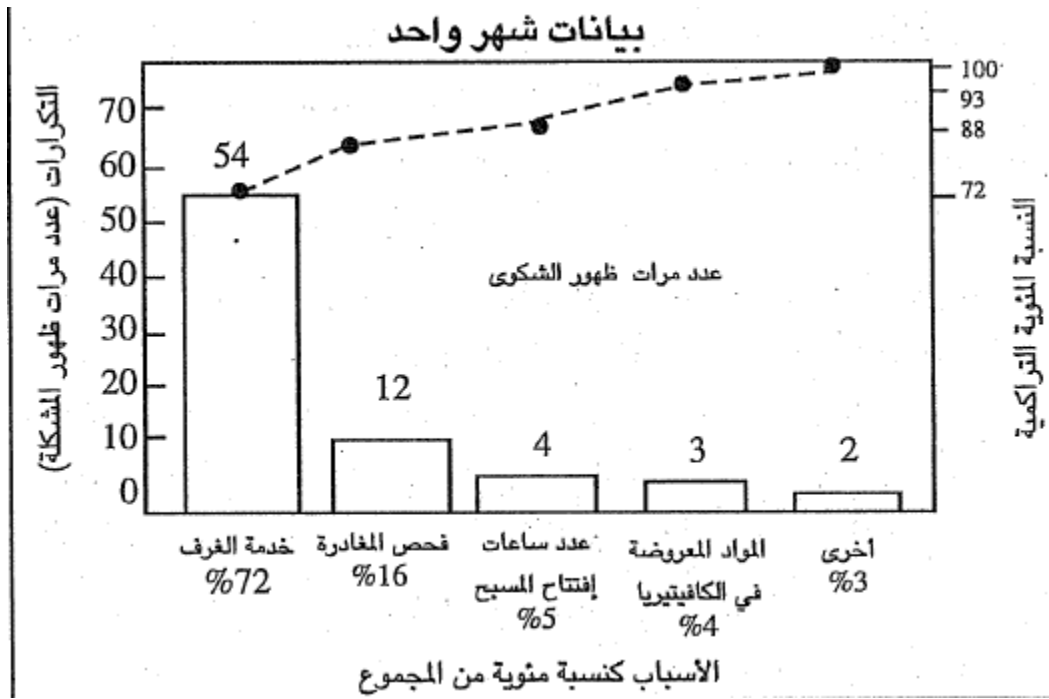
4- رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي أو النسبة المئوية التراكمية للمعييبات.

5- توضيح أين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط.
(الحداد ، 2009 ، ص 218)

الشكل التالي يظهر مخطط باريتو لمثال مفترض:

الشكل رقم (2-10)

الشكل يبين مخطط باريتو



إعتمادا على المصدر التالي (الحداد ، 2009 ، ص 218)

ز. المخططات البيانية Histogram

وهي مخططات تظهر التوزيع التكراري لقيم المتغيرات المشاهدة وبالتالي يظهر نوع التوزيع هل هو طبيعي Normal Distribution و متماثل Symmetrical واكتشاف موقع البيانات والتشتت في المواصفات. (Reid et al. 2011, p.153)

خامساً: التركيز على تصميم المنتج Product Design

توجد في هذا المحور عدة مفاهيم يجب التركيز عليها وهي:

- دالة نشر وظائف الجودة QFD Quality Function Deployment
- الإعتماذية على المنتج Reliability

أ. دالة نشر وظائف الجودة QFD

من الأمور المهمة في بناء جودة المنتج هو التأكد بأن تصميم المنتج يوافق توقعات الزبائن. وبسبب اختلاف توقعات الزبائن وطرق تعبيرهم عنها فإن المنظمات تحتاج إلى ترجمة حاجات الزبائن المختلفة بطريقة تقنية محددة. ومن الأدوات المهمة لترجمة حاجات الزبائن اليومية المختلفة من فرد إلى آخر هي ما يسمى "دالة نشر وظائف الجودة QFD" والتي تشجع أيضا التواصل بين مختلف الوحدات داخل المنظمة كالتسويق والهندسة ووحدات التشغيل.

تبدأ عملية نشر وظائف الجودة بتحديد المتطلبات المهمة للزبائن والتي تحصل عليها عادة من قسم التسويق ويتم تسجيل هذه المتطلبات رقميا حسب الأهمية وترجم هذه الأرقام إلى مواصفات محددة للمنتج. ثم يتم تقييم هذه المواصفات ومقارنتها مع المواصفات المحددة لدى المنافسين. وفي النهاية يتم تحديد أهداف محددة لعنونة المطلوب فعله. وهذه العمليات ترتبط عن طريق مصفوفة يطلق عليها

بيت الجودة House of Quality.

(Reid et al. 2011, p.153)

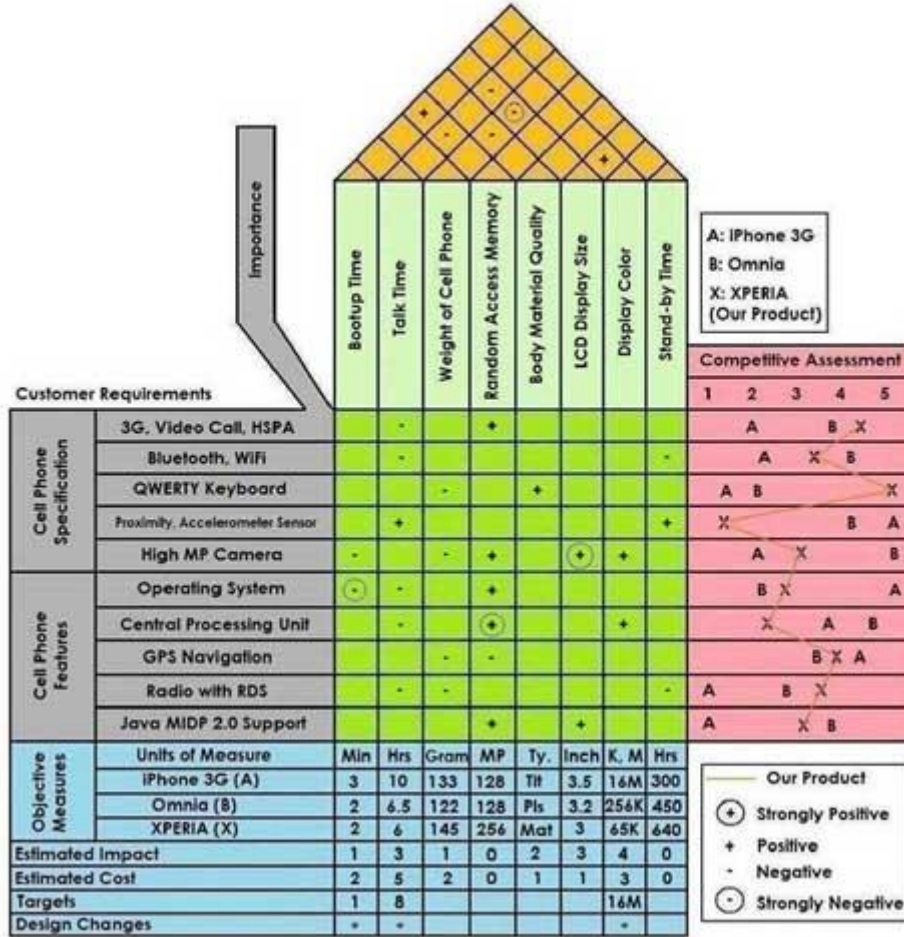
وتفاصيل أداة نشر وظائف الجودة كالتالي :

- تحديد احتياجات الزبائن Customer Requirements: بما أن الهدف الأساسي هو تقديم منتجات يحتاجها الزبائن فيجب على الشركات أن تقوم أولاً بعملية مسح لما يحتاجه الزبائن وما الذي يبحثون عنه في المنتج. وبعد تحديد المواصفات التي يحتاجها الزبائن يتم ترتيبها حسب أهميتها.
- تحديد مواصفات المنتج Product Characteristics: والتي تعتبر المقاييس التقنية لدى المنظمة أي تتم ترجمة احتياجات الزبائن اللفظية إلى معايير تقنية داخل المنظمة.
- مصفوفة العلاقات The Relationship Matrix: وتظهر المصفوفة قوة العلاقة بين احتياجات الزبائن ومواصفات المنتج التقنية سواء أكانت ايجابية أم سلبية.
- تقييم المنافسين Competitive Evaluation: يتم تقييم المنتج الحالي مقارنة بما يقدمه المنافسون عن طريق إعطاء درجات لكل صفة تم تحديدها في الخطوة السابقة توزع بين المنظمة ومنافسيها وتقييم حسب آراء الزبائن.
- مصفوفة المفاضلات The Trade-off Matrix: تظهر هذه المصفوفة العلاقة بين المواصفات التقنية للمنتج لاتخاذ قرارات المفاضلة.
- وضع الأهداف Setting Targets: آخر خطوة في بناء بيت الجودة هي تقييم منتجات المنافسين بالمقارنة مع المواصفات التقنية المحددة للمنتج ومن ثم وضع الأهداف المتعلقة بالمنتج والمراد تحقيقها للمنظمة. أي أن وضع الأهداف هو ناتج من عملية QFD وتمثل هذه الأهداف المواصفات المحددة والقابلة للقياس التي تم تشكيلها بناء على متطلبات الزبائن. (Reid et al. 2011, p.155)

الشكل التالي يظهر بيت الجودة

الشكل (12-2)

الشكل يبين بيت الجودة لمثال مفترض



الشكل من عمل الباحث اعتماداً على المصدر التالي (Reid et al. 2011, p.156)

ب. الاعتمادية على المنتج Reliability

من الأمور المهمة لتصميم المنتج هو أن يعمل المنتج كما هو متوقع وهذا ما يقصد بالاعتمادية على المنتج حيث إنها احتمال أن يعمل المنتج أو الخدمة كما هو محدد له لفترة زمنية محددة في الظروف الطبيعية. ومع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يوجد منتج مضمون بنسبة 100% إلا أن المنظمات تعلم أن درجة عالية من الإعتدالية تعتبر جزءاً مهماً من منحنيات الجودة لدى الزبون.

بما أن الإعتمادية هي إحتمال فإذا هي تتراوح بين 0 إلى 100 % فمثلا إذا كانت نسبة الإعتمادية هي 90 % فإنه يمكن القول إن هنالك احتمالاً 10 % أن لا يعمل المنتج كما هو مخطط له. مع العلم بأن إعتمادية المنتج تعتمد على إعتمادية مكونات هذا المنتج كما يظهر في المعادلة التالية: $R_s = R_1 * R_2 * \dots * R_n$ حيث إن R_s هي اعتمادية المنتج و R_1, \dots, R_n هي اعتمادية مكونات المنتج وبالتالي إذا وجد منتج اعتمادية المكون الأول له 80 % والمكون الثاني 90 % تكون اعتمادية المنتج ككل $R_s = .8 * .9 = .72$.

(Reid et al. 2011, p.157)

سادساً: إدارة العمليات Process Management

بناء على فلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن جودة المنتج تأتي من جودة العمليات مما يعني وجوب وجود جودة في العمليات.

الجودة في المصدر Quality at the Source : هو الاعتقاد بأن عملية كشف مصدر مشاكل الجودة وعلاجها أفضل من التخلص من الوحدات التي فيها عيوب بعد عملية الإنتاج لأنه إذا لم تحل المشكلة من مصدرها فإنها سوف تستمر. ولهذا فإن فكرة الجودة في المصدر تجسد الفرق بين المفهوم القديم للجودة والمفهوم الجديد حيث إن المفهوم القديم يركز على فحص البضائع بعد إنتاجها أو في مرحلة معينة من الإنتاج وإذا وجد أي عيب في الوحدة فإنه يتم التخلص منها أو إصلاحها وكل هذا يعتبر زيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمة وبالتالي ستنقل إلى الزبون. أما المفهوم الجديد للجودة يقوم بالتركيز على تحديد أسباب مشاكل الجودة وحلها في المصدر. (Reid et al. 2011, p.158)

سابعاً: إدارة جودة المورد Managing Supplier Quality

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتسع لتشمل جودة الموردين للمنظمة. حيث إنه في الفكر التقليدي كانت المنظمات تعتمد على عدد معين من الموردين والتي ترتبط معهم بعقود ذات أسعار تنافسية وبعد أن تصل المواد والبضائع تبدأ عملية الفحص عن الجودة.

ولكن في فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر هذه الخطوات معززة للجودة السيئة وإضاعة للوقت والمال ، وبالتالي تسعى هذه الفلسفة إلى أن يشمل مفهوم الجودة الموردين لضمان قيامهم بعمليات الجودة بنفس مستوى عمليات المنظمة. وبالتالي إذا طبقت المنظمات المعايير فإن المواد ليست في حاجة إلى الفحص عند ورودها. (Reid et al. 2011, p.158)

8-4-2 متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

- اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي بحيث يجب أن تتوافر الرؤية ، الرسالة، والأهداف.
 - التركيز على الزبون بحيث إن الزبون هو المحرك الرئيس وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين فيحدد الزبائن الخارجيون جودة المنتج ويساعد الزبائن الداخليون في تحديد جودة الأفراد ، العمليات ، والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة.
 - استحواذ مفهوم الجودة بحيث تصبح الغاية عند جميع أفراد المنظمة هو كيفية تحقيق الوظيفة المطلوبة منهم على أكمل وجه.
 - المدخل العلمي أي استخدام المدخل العلمي في هيكلة العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل.
 - الإلتزام طويل الأمد.
 - فرق العمل أي وجود المشاركة بين الأفراد داخل المنظمة في إنجاز العمل لأنه بالوضع التقليدي فإن المنافسة الداخلية تستحوذ على الطاقة التي ينبغي تركيزها على تحسين الجودة.
 - التحسين المستمر للأنظمة.
 - التعليم والتدريب لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين مستوى الأفراد العاملين على أسس مستمرة.
 - الحرية من خلال الضبط أي إعطاء العاملين داخل الشركات القدرة والحرية على المشاركة في عملية صنع القرار شريطة أن تكون هذه الحرية ناتجة عن التخطيط الجيد وإعتماد أساليب الضبط.
 - وحدة الغرض (الهدف) بين الإدارة والعاملين.
 - مشاركة العاملين ودعمهم عن طريق إعطائهم الطرق التي تمنحهم صوتا حقيقيا داخل المنظمة.
- (الحداد ، 2009 ، ص 262)

9-4-2 جوائز الجودة Quality Awards

كانت وما زالت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة قيد التطور ولم تظهر نظرية وأسس متكاملة ومتفق عليها رغم وجود مجموعة من المبادئ التي لا خلاف عليها في هذا المجال كالتحسين المستمر، ومشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون من خلال الإنطلاق من الزبون وحاجاته ورغباته وتوقعاته في بناء الجودة. والدور المهم للإدارة العليا في الدعم والإسناد لعملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك فإن هناك إختلافات عديدة بين فلسفات روادها Mitra وبهدف تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبرز الحاجة إلى أمرين على الأقل هما:

- أ. إيجاد مجموعة من الأسس الموحدة التي تدفع باتجاه تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ب. تحفيز الشركات باتجاه تطبيق تلك القواعد والأسس.

ويتم ذلك من خلال التوجه نحو إنشاء مجموعة من الجوائز الدولية التي تمنح للشركات المتميزة في مجال الجودة وتسهم تلك الجوائز في دفع عملية التطوير على المستويين الفكري والتطبيقي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. تمنح تلك الجوائز سنويا للشركات التي تتميز بتطبيقها للشروط والاعتبارات المحددة في الجائزة. (الحداد، 2009، ص 77)

ومن أهم الجوائز في هذا المجال:

جائزة مالكوم بالدريج Malcolm baldrige للجودة الوطنية

تأسست هذه الجائزة في عام 1987م وصدرت عن الكونجرس وهي تمنح للمكافأة على تطوير الجودة حيث إنها تعترف بالمنظمات التي تطبق معايير عالية للجودة. وتمنح الجائزة للشركات التي تطبق المعايير التالية:

- أ. القيادة Leadership: هذا المعيار يأخذ بعين الإعتبار التزام الإدارة العليا بتوجيه الجهود لخلق مناخ وظيفي يكرس مبدأ الجودة.
- ب. التخطيط الإستراتيجي Strategic planning: حيث يأخذ بعين الإعتبار الخطة الإستراتيجية ذات الأهداف العالية الجودة والطرق المحددة لتطبيقها.

ت. التركيز على الزبائن والأسواق Customer and Market Focus: يبحث هذا المعيار في طريقة قيام المنظمة بجمع المعلومات عن الأسواق والزبائن بحيث تمتلك المنظمات الناجحة العديد من الأدوات لإجراء هذه الغاية.

ث. المعلومات والتحليل Information and Analysis: يتم البحث في طريقة حصول المنظمة على البيانات وتصرفها بناء عليها. بحيث يجب على المنظمة أن تبرهن أنها تشارك في المعلومات مع جميع مستويات الإدارة ومع الفئات الخارجية كالموردين والزبائن.

ج. الموارد البشرية Human Resources: يبحث هذا المعيار في الأمور التي تتعلق بالموظفين من حيث تطويرهم وتدريبهم وقيامهم بالعمل الجماعي.

ح. إدارة العمليات Process Management: يهتم هذا المعيار بطريقة قيام المنظمة بتوثيق العمليات، وإستخدامها لأدوات تحسين الجودة، ودرجة تكامل العمليات على مستوى المنظمة ككل.

خ. نتائج الأعمال Business Results: يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير لهذه الجائزة بحيث يأخذ بعين الإعتبار العديد من مقاييس الأداء والمؤشرات كمؤشرات الأداء المالي والتسويقي. ولهذا يتوجب على المنظمة أن تثبت أنها تتحسن في هذه المؤشرات والمقاييس خلال فترة زمنية وليس فقط تحقيقها لمستوى معين ثم الثبات. (Reid et al. 2011, p.159)

والجدول التالي يظهر معايير إختبار جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية مع النقاط اللازمة لكل معيار:

الجدول رقم (2-10)

الجدول يبين معايير جائزة مالكوم بالدريج

النقاط Points	الفئات Categorizes
120	القيادة Leadership
85	التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning
85	التركيز على الزبائن والأسواق Customer and Market Focus
90	المعلومات والتحليل Information and Analysis
85	الموارد البشرية Human Resources
85	إدارة العمليات Process Management
450	نتائج الأعمال Business Results

إعتمادا على المصدر التالي (Reid et al. 2011, p.159)

جائزة ديمينك The Deming Prize

أنشئت جائزة ديمينك من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951م ، وكانت تمنح للشركات اليابانية فقط ولكنها فتحت مؤخراً لجميع المنظمات في العالم التي تطبق بنجاح أسلوب "ضبط الجودة في عموم المنظمة" اعتماداً على أساليب الضبط الإحصائي للجودة. وتضم هذه الجائزة عشرة أصناف رئيسية من معايير التقييم هي :

- 1- السياسة والأهداف.
- 2- المنظمة وعملياتها.
- 3- التعليم وتوسعته.
- 4- تجميع و نشر المعلومات.
- 5- التحليل و الضبط.
- 6- التقييس.
- 7- ضمان الجودة.
- 8- التأثيرات.
- 9- الخطط المستقبلية.

وعلى المتقدمين لنيل الجائزة تقديم وصف تفصيلي عن ممارسات الجودة لدى شركاتهم ويعتبر ذلك نشاطاً هاماً بحد ذاته حيث تولى بعض المنظمات أهمية كبرى للقيام بهذه العملية. وكما أن جودة السلع والبضائع اليابانية قد نالت إهتماماً عالمياً في السبعينات والثمانينات ، فإن جائزة ديمينك وانسجاماً مع الثورة الفكرية اليابانية ومجال فلسفة وأساليب إدارة الجودة قد نالت تهيلاً عالمياً. وتعد هذه الجائزة بمثابة السلف المحترم لجوائز الجودة الأخرى من ضمنها جائزة مالكوم في الولايات المتحدة الأمريكية. (الحداد ، 2009 ، ص 78)

أيزو 9000

بسبب توسع عمليات التجارة الدولية خلال ثمانينات القرن الماضي وجبت الحاجة إلى تطوير معايير دولية للجودة، واعتبرت هذه المعايير ضرورة لتمكين المنظمات من توثيق ممارسات الجودة بموضوعية على مستوى العالم. وفي عام 1987م قامت المنظمة العالمية للمعايير International Organization for Standardization ISO

بإصدار أول معيار يخص إدارة الجودة وأطلقت عليه ISO 9000. وتعتبر الـ ISO منظمة عالمية تسعى لإيجاد توافق على المعايير على مستوى العالم. وحاليا تضم 91 دولة من بينها الولايات المتحدة. تضم شهادة ISO 9000 عدة معايير يجب أن تتبعها المنظمات، وفي حال إتباعها فإنها تحصل على شهادة والتي تعتبر برهاناً أن المنظمة قامت بتحقيق معايير الجودة المنصوص عليها. وبالتالي أصبحت هذه الشهادة من المتطلبات الأساسية لإجراء الأعمال.

(Reid et al. 2011, p.160)

وفي عام 2000 م طرأت بعض التغييرات على ISO 9000 لتضم ثلاثة معايير جديدة وهي:

- ISO 9000:2000 - نظم إدارة الجودة - الأساسيات والمعايير Quality Management Systems-Fundamentals and Standards: تبين المفاهيم الواردة في المعايير فهي تعتبر نقطة البداية لفهم أنظمة المعايير.
- ISO 9001:2000 - نظم إدارة الجودة - المتطلبات Quality Management System-Requirements: تبين المعايير الواردة في الشهادة والتي يجب أن تطبقها أنظمة إدارة الجودة في المنظمة. فهي تستخدم لتجسيد مدى انسجام نظم إدارة الجودة في المنظمة مع تحقيق متطلبات الزبائن.
- ISO 9004:2000 - نظم إدارة الجودة - المبادئ التوجيهية للأداء Guidelines for Performance: تظهر التوجيهات لتأسيس نظم إدارة الجودة بحيث لا تركز فقط على تحقيق متطلبات الزبائن بل على تطوير الأداء ككل. (Reid et al. 2011, p.161)

للحصول على شهادة ISO فإنه يترتب على المنظمة أن تقدم توثيقاً شاملاً عن عمليات الجودة التي تمارسها ، وهذا يتضمن أساليب مراقبة الجودة ومستوى تدريب العاملين والوصف الوظيفي وبرامج الفحص والأدوات الإحصائية للمراقبة على العمليات. ومن ثم يتم التدقيق على المنظمة من قبل موظف مختص بالـ ISO 9000 والذي يتأكد من أن المنظمة تقوم بتوثيق عمليات الجودة لديها بشكل صحيح وأن العمليات تتوافق مع المعايير. وبحالة وجود هذا التوافق يتم منح الشهادة للمنظمة وإدراجها ضمن المنظمات المنتسبة للـ ISO .

وتحتاج هذه العملية مدة من 18 إلى 24 شهراً وتكلفة تتراوح بين 10 آلاف إلى 30 ألف دولار مع تكرار هذه العملية كل 3 سنوات.

ومن الجدير بالذكر أن من مساوئ ISO أنها تركز فقط على العمليات الداخلية وتوافقها مع المعايير و لا تبحث في فيما إذا كان المنتج يقابل متطلبات الزبائن والأسواق بعكس معايير بلادريج Reid. Bladrig (et al. 2011, p.161)

معايير ISO 1400

في عام 1996 م قامت منظمة المعايير الدولية بتقديم معايير خاصة لتقييم المسؤولية البيئية للشركات وأطلق على هذه المعايير ISO 1400 والتي تركز على ثلاثة مواضيع هي :

- معايير أنظمة الإدارة Management System Standards والتي تعمل على قياس التكامل بين المسؤولية البيئية وأنظمة الإدارة على جميع الوحدات داخل المنظمة.
 - المعايير التشغيلية Operation Standards والتي تتضمن مقاييس تخص إستهلاك الموارد الطبيعية والطاقة.
 - معايير أنظمة البيئة Environmental Systems Standards والتي تقيس الإنبعاثات والنفايات السائلة وباقي المخلفات الصادرة عن المنظمات.
- (Reid et al. 2011, p.161)

5-2 الجهاز المصرفي الأردني Jordanian Banking System

يتضمن هذا المبحث على تلخيصاً لمجمل التطورات التي شهدتها البنوك الأردنية خلال العام 2012 من حيث إجمالي الموجودات والتسهيلات الائتمانية الممنوحة وإجمالي ودائع العملاء، بالإضافة إلى حقوق الملكية وصافي الربح بعد الضريبة. وتظهر هذه المعلومات في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11)

الجدول يبين معلومات عامة عن البنوك الأردنية

إسم البنك	سنة	التقرير	إجمالي	التسهيلات	إجمالي	حقوق	الربح بعد
	التأسيس	السنوي	الموجودات	الإئتمانية	ودائع	الملكية	الضريبة
				الممنوحة	العملاء		

261	3,875	15,015	9,937	23,912	2012	1930	البنك العربي
104	1,046	4,727	2,683	7,091	2012	1974	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
23	270	1,797	1,715	2,650	2012	1956	البنك الأهلي الأردني
46	374	1,516	1,416	2,409	2012	1977	البنك الأردني الكويتي
33	276	1,552	1,028	2,016	2012	1960	بنك الأردن
35	241	1,400	1,007	2,024	2012	1960	بنك القاهرة عمان
14	235	965	836	1,750	2012	1991	بنك الإتحاد
22	242	960	623	1,606	2012	1996	بنك المال الأردني
9	128	395	294	790.00	2011	1978	بنك الإستثمار العربي الأردني
0.4	93	575	432	751.00	2011	1978	البنك التجاري الأردني
11	130	482	462	827.00	2012	1989	بنك المؤسسة العربية المصرفية
11	135	458	445	708	2012	1989	البنك الإستثماري
4	105	326	171	479	2012	1993	بنك سوسيته جنرال
36	228	839	2,461	3,020	2012	1978	البنك الإسلامي الأردني
12	103	1,043	997	1,167	2012	1997	البنك العربي الإسلامي الدولي
2	127	201	289	350	2012	2009	بنك الأردن دبي الإسلامي

المبالغ (مليون دينار)

إعتمادا على التقرير السنوي لجمعية البنوك الأردنية على الموقع www.abj.org.jo والتقارير السنوية

للبنوك الأردنية

6-2 الدراسات السابقة

1-6-2 الدراسات باللغة العربية

درغام (2007) "مدى توافر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة : دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات تطبيق نظام تكاليف الأنشطة في بيئة الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (51) شركة صناعية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن المقومات الأساسية لتطبيق نظام ABC متوافرة لدى الشركات الصناعية في قطاع غزة، وبالتالي فإن جميع المقومات المقترحة (توجهات الإدارة العليا، وتنوع وتعقيد العملية الإنتاجية، وتوفر أنظمة محاسبية، وتزايد درجة المنافسة، وتنوع الأنشطة المساندة، وإنخفاض قدرة الشركات على تفسير ربحيتها) هي حقيقية وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لتطبيق نظام ABC في تلك الشركات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، أولاً : إنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً . ثانياً : تبني تطبيق نظام ABC لأنه يقدم بيانات تكلفة أكثر دقة، وتساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة. ثالثاً : التحول التدريجي نحو تطبيق نظام ABC وعلى مراحل بحيث يبدأ بقسم وينتهي بتطبيقه على مستوى الشركة ككل.

الحربي (2007) "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية " هدفت الدراسة إلى بيان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الكويتية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى الشركات الصناعية الكويتية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما توجد إمكانية لاستخدام الشركات الصناعية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

وفي ضوء النتائج فقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ما يلي :

أولاً: " يجب على بورصة الأوراق المالية الكويتية إلزام الشركات الصناعية الكويتية بتبني بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها ومن ثم المساعدة في دعم نجاح أداء البورصة الكويتية لأنها تتضمن مؤشرات مالية تساعد في تقييم قدرة هذه الشركات على الإستمرارية.

ثانياً: " يجب على إدارات الشركات الصناعية الكويتية تأهيل الكوادر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب على كيفية استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

الجعلب (2007) "دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي - دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على الأنشطة بكل أبعاده والتعرف على مفهومه وخصائصه وميزاته ومقارنته مع نظام التكاليف التقليدي، والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو البحث في إمكانية استخدام أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في المؤسسات التعليمية بداية ومن ثم البحث في إمكانية وجدوى إعداد الموازنة في الجامعة الإسلامية حسب الأسلوب المذكور، ولقد تم اختبار ذلك من خلال أسئلة الدراسة والتي تتمحور حول إمكانية استخدام الـ ABC في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية والمزايا المترتبة على استخدامه، وذلك من خلال قيام الباحث بدراسة واقع إعداد موازنة الجامعة، ومن ثم تطبيق الأسلوب الجديد على موازنة الجامعة.

وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي وإجراء المقابلات المباشرة مع أصحاب المواقع المختلفة في الجامعة والتي ترتبط مباشرة بالموازنة سواء بإعدادها أو اعتمادها أو تنفيذها.

وخلصت الدراسة إلى أن الطريقة المتبعة حالياً في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وبالتالي تحرم الجامعة من الكثير من المزايا التي يمكن أن تحققها نتيجة استخدام الأسلوب العلمي، كما وتبين أن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يوفر أساساً سليماً لإعداد موازنة الجامعة بما يحققه من مزايا على صعيد الوفورات وإمكانية تخفيض المصاريف السنوية و توفير معلومات تفصيلية عن حجم التكاليف والوقوف على الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وبالتالي إمكانية إزالة أو تخفيض تكاليف تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة، كذلك يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً أكثر منطقية في اعتباره أساساً سليماً للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. وبناء على النتائج المتقدمة للدراسة يوصي الباحث باعتماد أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة كأساس لإعداد موازنة الجامعة الإسلامية.

صباح (2008) "واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة (دراسة ميدانية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أساليب المحاسبة الادارية التقليدية والحديثة في الشركات الصناعية في قطاع غزة، والتعرف على أكثر الأساليب تطبيقاً في هذه الشركات، وتحديد مجالات استخدامها، وأيضا التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تواجهها الشركات عند تطبيق هذه الأساليب. وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

يتم تطبيق أساليب المحاسبة الادارية التقليدية في الشركات الصناعية بنسب متفاوتة وأكثر الأساليب تطبيقاً أسلوب التكاليف الفعلية يليه أسلوب تحليل التعادل وأقلها استخداماً أسلوب أسعار التحويل، وكذلك الأمر بالنسبة لأساليب المحاسبة الادارية الحديثة حيث إنها تطبق بنسب متفاوتة وأكثر الأساليب استخداماً أسلوب الجودة الشاملة. وتستخدم الشركات أساليب المحاسبة الادارية بهدف التعرف المسبق لتكاليف الإنتاج وخفض التكاليف الإنتاجية وخفض عدد الوحدات التالفة من الإنتاج وأيضاً في مجال التخطيط للإنتاج والرقابة عليه، إلا أنها تواجه بعض الصعوبات والمعوقات بنسبة متوسطة عند تطبيقها لأساليب المحاسبة الإدارية المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

تنمية الوعي لدى مدراء الشركات الصناعية بأهمية أساليب المحاسبة الادارية ودورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات والمساهمة في عملية التخطيط والرقابة، والعمل على تطبيق أساليب المحاسبة الادارية المختلفة بصورة أوسع في الشركات الصناعية، وعقد الدورات التدريبية الخاصة بأساليب المحاسبة الادارية للمدراء والمسؤولين في الشركات الصناعية وتوضيح أهميتها وكيفية تطبيقها والمزايا التي تعود على الشركات عند تطبيقها.

هديب (2009) "نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن، وعلاقته بالأداء المالي - التطبيق ونموذج مقترح للقياس -"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة لدى الشركات الصناعية في الأردن، وذلك من خلال تطوير نموذج مقترح للقياس ، وبيان العلاقة بين تطبيق هذا النظام وتحسن الأداء المالي لهذه الشركات.

إستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للمجتمع الإحصائي للدراسة المتمثل في كافة الشركات الصناعية العاملة في الأردن بهدف جمع البيانات الأولية.

أظهرت الدراسة واقع استخدامات أنظمة محاسبة التكاليف بشكل عام، ونظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة بشكل خاص، لدى القطاع الصناعي الأردني، وطبيعة هذه الأنظمة ومقدار الفجوة في تطبيقها، حيث كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عدد الشركات الصناعية العاملة في الأردن المطبقة لنظام التكاليف المبني على الأنشطة أو شرعت بتطبيقه 16 شركة جميعها شركات مساهمة عامة، منها 5 شركات فقط اعتمدت تطبيقه، وباقي الشركات كانت ضمن مراحل التطبيق بدءاً من مرحلة التخطيط ولغاية مرحلة إنشاء النظام، كذلك أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة وتحسن الأداء المالي لشركتين من خمس شركات أي بنسبة 40% من العينة النهائية للدراسة.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة ، جاءت بعض التوصيات ومنها :

ضرورة إجراء تحولات جذرية لأوضاع الشركات لتمكين من إستيعاب التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتجددة، واستخدام نظام محاسبة التكاليف على الأنشطة لأنه يوفر بيانات ومعلومات تعتمد عليها الإدارة في ترشيد قراراتها، كما أنه من الضرورة بمكان قيام الشركات الصناعية العاملة في الأردن المطبقة لنظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة بتطوير أنظمتها مما ينعكس على الواقع الفعلي على أدائها المالي.

عزازية (2010) "المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة إلى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال بيان أثر عدم المعرفة لأهمية التطبيق، وعدم القناعة بالمقاييس التشغيلية، وتكاليف التطبيق، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الشامل وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حل للصعوبات التي تحول دون التطبيق.

تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في الدراسة من أجل التوصل إلى تحليل المعلومات والتعرف على المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بحيث تم الإعتماد في تغطية الجانب النظري على مراجعة الكتب والمجلات العلمية المتخصصة بينما تمت تغطية الجانب الميداني من خلال تصميم إستبانه. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن المعوقات المتمثلة في عدم المعرفة لأهمية التطبيق ، تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة ، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق أثر دال إحصائياً" على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية بينما أظهرت نتائج الإنحدار المتعدد عدم وجود تأثير للمعوق والمتمثل في عدم وجود قناعة بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

في ضوء الإستنتاجات أوصت الدراسة بتجاوز الصعوبات التي تحول دون استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال تعزيز المعرفة لأهمية تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة من خلال عقد المؤتمرات ووضع البرامج التعليمية والندوات العلمية ، العمل على رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية المتعلقة بتطبيق نظام العلامات المتوازنة ، وتدريب الموظفين على كيفية تطوير وإستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة وتوعيتهم بمزاياه من خلال عقد الدورات وإعداد البرامج الخاصة بذلك.

عبد العال (2010) "إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات"

هدفت الدراسة إلى دراسة علم إدارة الجودة ومكوناته وأثاره المتعددة باعتباره عنصراً هاماً وفاعلاً في بناء الشركات، ودراسة نظام الأيزو من مختلف جوانبه ومتطلباته، وطرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي عن طريق الدراسة المكتبية والمنهج التحليلي عن طريق الدراسة الميدانية وجمع البيانات بطريقة المسح الميداني والمقابلة الشخصية والإحصاءات.

كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- إن التكلفة وتخصيص المنظمات ميزانية لقسم إدارة الجودة يعطي مجالاً للتطوير والنجاح وهو العائق الأكبر نحو الحد من التطور بصورة كبيرة، حيث ما يتم تقديمه من خطط وتطوير يبقى حبيس الورق بسبب ضعف الإمكانيات المادية.
- دعم وتبني الإدارة العليا جهود إدارة الجودة إيماناً بدورها في تحقيق أهدافها بشكل منتظم يعتبر العمود الفقري لنجاح قسم إدارة الجودة.

- إن التدريب لتغير ثقافة المنظمة ومواجهة الإحتياجات مطلب أساسي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة.
 - برز أن المستوى العام للتوعية وفهم الجودة وفهم الجودة الشاملة كفلسفة عمل كلية داخل المنظمات لا يزال في مستوى النضج.
- كانت التوصيات كالتالي:

- ضرورة إعتناق الإدارة العليا مبدأ الجودة.
 - يجب على المنظمات تخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة.
 - تدريب جميع العاملين في الشركة على مبدأ الجودة.
 - التوعية ونشر مفهوم الجودة وإستغلال بدء ظهور الوعي والإقتناع بإدارة الجودة تدريجياً.
- الخليل (2012) "تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"

هدفت الدراسة إلى بيان تطبيق اساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، والتعرف على الصعوبات التي تعترض استخدام هذه الأساليب في الشركات المذكورة. ولتحقيق هذه الاهداف فقد تم جمع المعلومات من الشركات الصناعية المساهمة العامة من خلال تصميم استبانة وفقا لاهداف وفرضيات الدراسة، وقد تم توزيعها على عينة مكونة (109) من العاملين في اقسام المحاسبة في الشركة قيد الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها:

- بينت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تطبق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك من خلال المحاور الخمسة التي تشكل مجالات هذا التطبيق والتي تناولتها الدراسة (نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، نظام التكلفة المستهدفة، نظام ربحية الزبون، بطاقة الأداء المتوازن، سيجما ستة).
- بينت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية تواجه معوقات تحد من استخدام أساليب المحاسبة لإدارية الحديثة بدرجة متوسطة.

وقد تقدمت الدراسة بعدة توصيات منها :

- ضرورة استمرار الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية في تطبيق الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة وتعزيزها، ومواكبة المستجدات في هذا الميدان واختيار ما يناسب الشركة منها.
- ضرورة التأكد من وجود هيكل إداري سليم قبل تطبيق أساليب المحاسبية الادارية الحديثة، اذ يشكل هذا الهيكل العامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق هذه الأساليب.
- ضرورة تدريب العاملين على تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية قبل المباشرة بتطبيقها من أجل استغلالها بشكل امثل.

زعرّب (2013) "دراسة تحليلية لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة ميدانية)"

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء ال ضوء على مدى تطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية سواء التقليدية منها أو الحديثة، ومجال استخدامها، ومعرفة أي من تلك الأساليب الأكثر شيوعاً ، ولإنجاز ذلك قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية، مستخدماً في ذلك قائمة معدة خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع (86) استبانة، اعتمد منها لغايات التحليل (63).

وقد تبين من نتائج الدراسة أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين متوسطاً ، في حين كانت نسبة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة متدنية، وأن من أكثر الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة أسلوب التكلفة الفعلية وأقلها استخداماً كل من أسلوب التدفق النقدي المخصوم وأسلوب الموازنات الرأسمالية، ومن أكثر الأساليب الحديثة اتباعاً أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأقلها استخداماً أسلوب القيمة المضافة، وأن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تستخدم أساليب المحاسبة الإدارية في المجالات المختلفة بدرجة متوسطة منها: إعداد القوائم المالية، وتقييم الأداء، وإعداد الموازنات، وأن من أسباب عدم تمتع أساليب المحاسبية الإدارية خاصة الحديثة منها باستخدام واسع النطاق منها: ارتفاع تكلفة التطبيق، وضعف المعرفة بهذه الأساليب، ونقص الإدراك بأهمية الأساليب الحديثة، وعدم قناعة الإدارة العليا بأهميتها.

وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات والاقتراحات من أهمها: توفير التسهيلات الضرورية والتي من شأنها أن تساهم في تنمية وصقل المعرفة بأساليب المحاسبة الإدارية ومجالات تطبيقها، والعمل على تنمية الوعي والرغبة والقدرة على استخدامها، والعمل على تفعيل دورها باعتبارها نظاما للمعلومات، وزيادة الوعي لدى إدارة الشركات المدرجة في البورصة بأهمية استقطاب الكفاءات في مجالي محاسبة التكاليف والإدارة الحديثة.

الداعور (2013) "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح - دراسة ميدانية" استهدفت هذه الدراسة معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار ثمانين من الوحدات الاقتصادية الموجودة في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام بطريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الشركة والمكان الجغرافي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت قائمة استقصاء، وزعت على الوحدات المختارة، وبلغ عدد المستجيبين 96، للحصول على المعلومات عن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)، بينما تم الحصول على معلومات المتغير التابع من التقارير المالية المنشورة للوحدات الاقتصادية محل الدراسة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، ومناقشة النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تطبق بطاقة الأداء المتوازن بنسب متفاوتة، كما بينت الدراسة أن الوحدات الاقتصادية الفلسطينية تمارس سياسة إدارة الأرباح، وأنه توجد علاقة عكسية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، وبين الحد من إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمها: ضرورة بحث كل الوحدات الاقتصادية الفلسطينية على تطبيق كامل لبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، لما لها من أهمية في تقييم الأداء والحد من إدارة الأرباح، وكذلك بحثها على الحد من ممارسة سياسة إدارة الأرباح.

2-6-2 الدراسات باللغة الانجليزية

Hansson (2003)"Total Quality Management –Aspects of Implementation and Performance"

هدفت الدراسة إلى تقدير الأثر الناتج من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح على تطوير الأداء المالي للشركات ، كما وهدفت إلى زيادة المعرفة عن المؤسسات الصغيرة التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة لشاملة.

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بحيث اعتمد عند دراسة المنظمات الصغيرة على المعلومات الكيفية الوصفية ، وفيما يخص أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي فإنه إعتد على التحليل والمؤشرات الكمية.

ونتائج الدراسة بينت أن المنظمات التي طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان اداؤها أفضل من المنظمات الأخرى التي لم تتطبق هذا المفهوم خلال نفس الفترة وأنه تم إستخدام بعض أساسيات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة.

توصيات الدراسة أكدت على ضرورة إلتزام الإدارة العليا والموظفين بالعمل الجماعي والمشارك حتى يستطيعوا تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الفعال.

Kumar (2005)"Total Quality Management as the Basis for Organizational Transformation of Indian Railways: A Study in Action Research"

هدفت الدراسة إلى تقييم قابلية تطوير منظمة السكك الحديدية الهندية عن طريق نموذج إدارة الجودة الشاملة حتى تحصل على شهادة ال ISO 9000/2000 .

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لأنها تعتبر أول رسالة دكتوراه تختص بمنظمة السكك الحديدية الهندية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان له قبول عالٍ من قبل الإدارة التنفيذية لمنظمة السكك الحديدية الهندية.

- استخدام الإدارة الحالية لمنظمة السكك الحديدية للتقارير الرسمية والمهنية بين الأفراد يعطي صورة واضحة للإدارة عن الأماكن الفعلية لإتخاذ القرارات وأماكن تنفيذها.
 - الإستراتيجية التنافسية الحالية لمنظمة السكك الحديدية الهندية تقوم على المنافسة على أساس الأسعار وتقديم الخدمات إلى قطاع محدد.
 - محاور إدارة الجودة الشاملة تعتبر مفهومة لأصحاب القرار في منظمة السكك الحديدية الهندية وبالتالي من السهل تطبيقها.
- أوصت الدراسة بالتالي:

- يجب أن تركز الشركات والمنظمات على المحاور الحساسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وخاصة موضوع نشر القيم والأخلاق داخل المنظمات وموضوع التطوير الأمثل والمستمر للإستراتيجيات التي يتم تبنيها.
- العمل على تطوير هذه الدراسة لتشمل مجالات أخرى غير منظمة السكك الحديدية الهندية داخل القطاع العام والخاص.

Woodley (2006) "Culture Management through the Balanced Scorecard: A Case Study"

هدفت الدراسة إلى إظهار أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المناخ الوظيفي، وكيفية إدارة المناخ الوظيفي داخل المنظمة، وكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة المناخ الوظيفي لتحسين الواقع المؤسسي وتحقيق المنفعة.

إعتمدت الدراسة على المسح الشامل عن طريق الدراسة الميدانية للمؤسسات والرجوع إلى الدراسات السابقة والكتب لجمع المعلومات عن الجانب النظري.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

- يوجد تأثير مباشر لدرجة التزام الإدارة العليا على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- يوجد أثر سلبي لعملية فرض بطاقة الأداء المتوازن وإعتبارها أداة صارمة للرقابة على الموظفين.
- لتحقيق أفضل استخدام لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون الإستراتيجية للمؤسسة واضحة ومعروفة بين جميع مستويات الإدارة.

وكانت توصيات الدراسة التالي:

- يجب على مستخدمي بطاقة الأداء المتوازن أن يكونوا على دراية كاملة في كيفية تقييم أثر بطاقة الأداء المتوازن.
- يجب أن يتم تبني بطاقة الأداء المتوازن وبجميع محاورها على جميع مستويات الشركة ولفترة زمنية كافية ليظهر نتائج إستخدامها.
- يجب أن يتم الإعتراف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة للتحفيز الداخلي والخارجي.
- يجب أن تكون لدى الإدارة الدراية الكافية بمناخ مؤسستهم الوظيفي وأن يضمنوا أن يعكس هذا المناخ بصورة صحيحة ضمن بطاقة الأداء المتوازن.

Aho (2006) "Implementation of an Integrated Activity-Based Costing In a Holistic Database Management System and Its Implications for Operations Management"

هدفت الدراسة إلى البحث في إمكانية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ضمن نظم قواعد بيانات إدارية شاملة وكيفية إيجاد علاقة بين متطلبات نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظم قواعد البيانات ومن ثم البحث في كيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بشكل فعال مع تقديم حالة عملية على التطبيق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم التعامل مع المعلومات الكيفية للمؤسسات مع التحليل الكمي لعمليات التكاليف على أساس الأنشطة. وتم اللجوء إلى دراسة ميدانية على إحدى الشركات المتخصصة بصناعة الأدوات الليزرية.

كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- تعتبر أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة مفيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تسمح للإدارة معرفة التكاليف وكيفية حصولها.
- إن وجود عدد أكبر من مجتمعات التكلفة وعدد الأنشطة لا يعني بالضرورة أن الحسابات ستكون أكثر دقة لأنه بتعقيد أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة يزداد تعقيد العمليات والبيانات المطلوب جمعها.

- يجب مراعاة عامل الزمن عند تصنيف الأنشطة ومحركات التكلفة وذلك من خلال المقارنة بين الزمن المطلوب والمنفعة المتحققة.

أوصت الدراسة بما يلي :

- زيادة الاهتمام بتطبيق نظام التكاليف على أساس النشطة من خلال تطوير قواعد بيانات فعالة والتي تساعد على تطبيق النظام بشكل أكثر مرونة . ومقارنة نتائج هذه الأنظمة مع الطريق التقليدية لإحتساب التكاليف.

- العمل على البحث بشكل أكثر تخصص بمحركات التكلفة والعلاقة السببية بينها وبين البيئة المحيطة في الشركة والتي عادة ما تعتمد على محرك واحد للتكاليف.

" Talha (2010) " A New Look At Management Accounting"

هدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات الجديدة لأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتطورها وإظهار أهمية متابعة المحاسبة الإدارية لأحدث التكنولوجيا الصناعية و تكنولوجيا المعلومات. وفي النهاية إظهار أثر المحاسبة الإدارية بتغير مستقبل الأعمال.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بحيث تم الرجوع إلى المصادر الثانوية من كتب ومواقع إنترنت ومجلات للوصول إلى نتائج الدراسة.

كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- على المنظمات في القرن الجديد تبني الأساليب الإدارية بشكل أفضل وأكثر واقعية.
- على الإدارة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة لإتخاذ القرارات بشكل أفضل.
- المحددات الأساسية مثل الحجم، القطاع الصناعي، والأولويات الإستراتيجية لها تأثيرات مختلفة على الأساليب الإدارية المستخدمة.

توصي الدراسة بالتالي:

- على الإدارة أن تكون واعية بالمحددات الأساسية المذكورة وغيرها كالبينة التشغيلية.

- يجب على الإدارة تطوير أساليب جديدة لتواكب التطور في تكنولوجيا المعلومات.

Seppala (2010)"The Effect of Balanced Scorecard on Strategy Participation"

هدفت الدراسة إلى البحث فيما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تطور مفهوم إستراتيجية المشاركة بين قطاعات الشركة المختلفة، وكيف يمكن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية، والبحث فيما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تقدم أدوات تحفز على مشاركة الموظفين في العمليات الإستراتيجية. تعتبر منهجية الدراسة على أنها بحث كيفي عن المحاسبة الإدارية والذي يهدف إلى إيجاد تناسق وتوافق بين النظرية والبيانات والمشكلة. وتعتمد الدراسة على دراسة حالة عملية لشركة معينة من أجل تقديم أفضل المعلومات إلى هذه الشركة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة الإستراتيجية متصلة برغبة المنظمة في تطوير هذه المشاركة، وأن بطاقة الأداء المتوازن لا تعيق المشاركة الإستراتيجية بل بالعكس إن استخدامها كنظم للإدارة الإستراتيجية يسهل عمليات المشاركة من خلال وجود أدوات ضمن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على المشاركة الاستراتيجية.

وتوصيات الدراسة كالتالي:

- يجب الابتعاد عن الرقابة الصارمة والبيروقراطية والذهاب إلى تشجيع خلق مناخ إبداعي داخل المنظمات مما يحفز الموظفين على عمليات العصف الذهني ويزيد من طموحاتهم ومسؤولياتهم.
- يجب البحث والاهتمام بالقطاعات الحكومية وغير الربحية لأن أهدافهم تختلف عن المنظمات التي تسعى إلى زيادة القيم السوقية لها مما يؤدي إلى إختلاف أهدافهم الإستراتيجية وبالتالي أسلوب تصميم بطاقة الأداء المتوازن لهم.
- على الشركات أن تشجع العمليات الإستراتيجية التي تتجه في الهرم الوظيفي من الأسفل إلى الأعلى لما له من أثر إيجابي على الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية.

Yeshmin (2011)" Significance of Management Accounting Techniques in Decision-making: An Empirical Study on Manufacturing Organizations in Bangladesh"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في اتخاذ القرارات للمنظمات الصناعية في بنغلادش. لاستكمال الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على 74 منظمة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واجراء الدراسة ميدانيا.

أظهرت النتائج التالي:

- تحليل قوائم التدفقات النقدية، وتحليل النسب، والرقابة على الموازنات، وتحليل CVP، وتحليل الإنحرافات تعتبر أكثر الأساليب استخداماً وأفضلها.
- حدد الباحث خمسة عوامل تؤثر على اتخاذ القرارات داخل المنظمات وتبين أن 75% من القرارات المتخذة اعتمدت على أساليب المحاسبة الإدارية.

Alleyne (2011) "An Exploratory Study of Management Accounting Practices in Manufacturing Companies in Barbados"

هدفت الدراسة إلى إختبار أنشطة المحاسبة الإدارية في ثلاث شركات تابعة لمؤسسة عامة في الهند. تم إجراء مقابلات مع المدير المالي والمدير التشغيلي والمشرف لكل شركة. كانت النتائج كالتالي:

- أنشطة المحاسبة الإدارية مكنت الإدارة من الحصول على معلومات هامة تساعد على اتخاذ القرارات.
- استخدمت الموازنات كأداة للرقابة في عملية التخطيط وللمراقبة التدفقات النقدية.
- لا يتم استخدام نظم معلومات محاسبية معقدة داخل الشركة.
- الكفاءة والفاعلية والتكنولوجيا والوقت اللازم والمعلومات المطلوبة والأدوات الأمثل هي العوامل التي تؤثر على أسلوب المحاسبة الإدارية المستخدم داخل الشركة.

توصي الدراسة بضرورة استخدام نظم معلومات محاسبية متطورة وذلك حتى تسهل عمليات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية. كما وينصح الباحث باستخدام أسلوب الإحصاء الكمي لعدد أكبر من الشركات في الدراسات المستقبلية لمحدودية عينة الدراسة في هذا البحث.

Ur-Tehman (2011) " Which Management Accounting Techniques Influence Profitability in the Manufacturing Sector of Pakistan"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية على الربحية في باكستان. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث و تصميم استبانة وزعت على عينة من 45 منظمة في باكستان.

كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- يتم استخدام أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية في المنظمات الباكستانية أما الأساليب الحديثة فلم ينتشر استخدامها بعد.
- الشركات الباكستانية تفضل استخدام الموازنات الرأسمالية وفترة الإسترداد في أعمالها أكثر من استخدام طرق صافي القيمة الحالية أو معدل العائد الداخلي.
- العائد على المبيعات هو أكثر المؤشرات استخداماً لتقييم الأرباح والعوائد.

Milne (2012) "The State of Management Accounting Practice in Australia"

هدفت الدراسة إلى البحث في الأساليب المستخدمة في المحاسبة الإدارية في الزمن الحالي. قام الباحث بدراسة إعلانات الوظائف الشاغرة لمعرفة أكثر الأساليب المستخدمة والمطلوبة. كانت النتائج كالتالي:

- من بين 374 وظيفة محاسب إداري كان 248 طلباً على شخص يعمل في الموازنات التشغيلية.
- الوظائف الشاغرة الأخرى كانت: تحليل الإنحرافات، وإصدار التقارير المالية، والموازنة الرأسمالية، والخبرات بالحاسوب.
- أقل الأساليب المطلوبة كانت: محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، وتكلفة العمليات، والتكلفة المعيارية، وتحليل التكلفة-الحجم-الربح، الإدارة على أساس الأنشطة، وتكلفة الجودة، وبطاقة الأداء المتوازن.

أوصت الدراسة بما يلي:

- على مدرسي المحاسبة الإدارية التركيز على الأساليب الأكثر استخداماً وذلك لتهيئة الطلاب للواقع العملي.
- يجب الاستمرار بتدريس الطلاب مواضيع المحاسبة المالية لأن الدراسة أظهرت أن العديد من الوظائف تتطلب معرفة بالمحاسبة المالية.

3-6-2 معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة الواردة في الدراسات السابقة

الجدول رقم (2-12)

يبين المعوقات الواردة في الدراسات السابقة

المعوقات	الباحث / السنة
مقاومة التغيير في الشركات الصناعية. سوء التنظيم مما يجعل من الصعب تجميع البيانات المنشورة. عدم وجود الكفاءات القادرة على تجميع و تحليل البيانات. التكلفة المادية. عدم وجود برامج توعية بأهمية تطبيق الأدوات. توفر الكم الهائل من المعلومات والبيانات مما يؤدي إلى الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية. التعقيد في النظام والمدة الزمنية اللازمة للتصميم. نقص معرفة الإدارة بأساليب المحاسبة الإدارية. عدم قناعة الإدارة بأهمية التطبيق. عدم معرفة الإدارة بالمزاي والفوائد التي تحقق من التطبيق. مقاومة الإدارة للتغيير. نقص الكفاءات والخبرات العلمية والعملية. عدم توافر المعلومات والبيانات اللازمة للتطبيق. ارتفاع تكاليف التطبيق.	الحرابي 2007
عدم توافر العدد الكافي من موظفي التكاليف القادرين على تشغيل النظام بكفاءة وفاعلية . عدم توافر الكفاءات العلمية التي تجمع بين المعرفة المحاسبية والمعرفة الفنية للعمل على الأنظمة الآلية. عدم المواكبة للتطورات العلمية. عدم تحمس الإدارة العليا في الشركة واقتناعها بأهمية وجود نظام سليم. زيادة تكلفة إنشاء وتطبيق النظام عن المنافع المتوقعة منه. عدم معرفة البنوك بأهمية التطبيق. لا توجد قدرة لدى البنوك لتحمل تكاليف التطبيق. لا تتوافر الكوادر البشرية اللازمة للتطبيق.	صباح 2008 هديب 2009 عزايبة 2010

عبد العال 2010

التكلفة المرتفعة لقسم إدارة الجودة.

عدم دعم وتبني الإدارة العليا لجهود إدارة الجودة.

قلة وعي المنظمات بقيمة علم إدارة الجودة.

النقص في توعية وتدريب العاملين.

عدم رغبة الإدارة في التغيير إلى النظم الحديثة.

الخليل 2012

عدم توافر الخبرات الكافية والكفاءات العلمية والعدد الكافي من

الكوادر.

ارتفاع تكاليف تطبيق أساليب إدارية حديثة أو إنخفاض منافع

تطبيق الأساليب.

4-6-2 ما يميز هذه الدراسة

يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة كانت تتعلق بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة إما في قطاع

الشركات الصناعية أو المؤسسات العامة كدراسة كل من الحربي وهديب ودرغام والخليل وزعرب

والجخلب والداعور وهانسون وكيومار وودلي وأهو وسيبالا ويشمين وألين وطلحة و ملين وأر تهمان.

وفيما يتعلق بدراسة عزابيزية فصحيح أنها تتحدث عن البنوك ولكنها تبحث في تطبيق أداة واحدة من

أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وهي بطاقة الأداء المتوازن.

أما هذه الدراسة فإنها تتميز عن ما سبق في شمولية الطرح المتعلق بالبنوك التجارية والإسلامية حيث

إنها تتخصص في دراسة معوقات تطبيق عدة أدوات من أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة ضمن مجالات

متعددة سواء أكانت محاسبية كنظام التكاليف على أساس الأنشطة أم إدارية كمفهوم إدارة الجودة

الشاملة أم مختلطة كبطاقة الأداء المتوازن مع البحث في تفاصيل المعوقات التي تواجه البنوك عند تطبيق

هذه الأدوات.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1-3 تمهيد

2-3 منهجية الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

4-3 أدوات جمع البيانات

5-3 الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة

1-5-3 ثبات أداة الدراسة

2-5-3 صدق أداة الدراسة

6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

1-3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل الدراسة.

2-3 منهجية الدراسة

سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه لغرض تحديد معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة قام الباحث بإجراء زيارات ميدانية للبنوك وحدة التحليل للقيام بمقابلة الوحدات المالية والتخطيطية والتي ينبغي أن تطبق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة المتمثلة في نظام التكاليف على أساس الأنشطة، وإدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن. وهذا لغرض استكشاف مدى الصورة الأولية المتاحة عند مسؤولي تلك الوحدات. وتم بدلالة ذلك تشخيص المعوقات ذات العلاقة بالأدوات والتي تشكل حاجزا يحد من إمكانية إدارة البنوك من تطبيقها. وتم الإعتماد على هذه المعوقات لغرض صياغة الاستبانة والأسئلة الموجهة إلى وحدة المعاينة. وتم اختبار الفرضيات وذلك للإجابة عن تساؤلات بهدف التعرف عن معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

وكانت النتائج لهذه المقابلة الأولية كالتالي :

الجدول رقم (1-3)

الجدول يبين نتائج المقابلة الأولية

البنك	نتائج المقابلة الأولية
البنك الأول	تبين من المقابلة أن من العوائق المهمة لدى البنك والتي تحول دون التطبيق الكامل لأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة هي عدم قيام إدارة البنك بتوفير بيئة العمل المناسبة التي تسمح بالتطبيق الفعال لأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة. حيث أنه يوجد تقصير في نواحي التدريب والتجهيز ونشر الوعي بفوائد بعض أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.

من العوائق التي تحول دون تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنك هي عدم توفر الجهوزية اللازمة للتطبيق سواء توفر الكوادر العلمية والخبرات والكفاءات القادرة على التطبيق أو على تدريب الموظفين على أحدث ما توصلت إليه الدراسات العلمية أو حتى توفر قواعد بيانات وأنظمة محاسبية محوسبة تساعد على التطبيق وتظهر النتائج الإيجابية له.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. وتم تطبيق هذه الدراسة على ما يمثل 50% من هذه البنوك أي ما يعادل (8) بنوك وهم الذين استجابوا لأهداف هذه الدراسة. والجدول التالي يظهر بنوك مجتمع الدراسة

الجدول رقم (3-2)

الجدول يبين بنوك مجتمع الدراسة

اسم البنك	التسلسل
البنك العربي	1
البنك الأهلي الأردني	2
البنك الإسلامي الأردني	3
البنك العربي الإسلامي الدولي	4
بنك القاهرة عمان	5
بنك الأردن	6
بنك الأردن دبي الإسلامي	7

البنك الأردني الكويتي	8
بنك المؤسسة العربية المصرفية	9
بنك المال الأردني	10
البنك التجاري الأردني	11
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	12
بنك الإستثمار العربي الأردني	13
البنك الإستثماري	14
بنك سوستيه جنرال الأردن	15
بنك الإتحاد	16

وقد تكونت وحدة المعاينة من موظفي ورؤساء أقسام الدائرة المالية والدائرة المحاسبية ودائرة الموارد البشرية ودائرة الشؤون الإدارية ودائرة التخطيط الإستراتيجي. و تم توزيع الإستبانات على كل بنك حسب السياسة المتبعة في البنك بحيث تم توزيع 54 استبانة كانت جميعها صالحة لغايات التحليل الإحصائي. والجدول التالي يظهر بنوك عينة الدراسة وعدد الاستبانات الموزعة على كل بنك.

الجدول رقم (3-3)

الجدول يبين البنوك عينة الدراسة

عدد الإستبانات	اسم البنك	التسلسل
6	البنك الإسلامي الأردني	1
13	البنك العربي الإسلامي الدولي	2
6	بنك الأردن	3

4	بنك الأردن دبي الإسلامي	5
5	بنك المؤسسة العربية المصرفية	6
6	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	9
7	بنك سوستيه جنرال الأردن	4
8	بنك الإتحاد	5
المجموع		54

4-3 أدوات جمع البيانات

لغاية التوصل إلى النتائج والتوصيات تم الإعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهي :

1- المصادر الأولية: تم الإعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال أداة قياس (استبانة) والتي

تم إعدادها وتصميمها وفقا" للمقابلة الأولية التي تم إجراؤها مع وحدة المعاينة.

وللإجابة عن أسئلة الاستبانة والتعرف على مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج

فقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة.

ويبين الجدول رقم (4-3) مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل.

جدول (4-3)

الجدول يبين مقياس درجة الموافقة حسب مقاييس ليكرت

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

وتم تقسيم أداة الدراسة إلى قسمين كما يلي: (أنظر الملحق رقم (2))

- القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية والمعلومات العامة وتتكون من 7 فقرات
- القسم الثاني: يتناول معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:
المحور الأول: يناقش معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية بشكل عام ويتكون من 13 فقرة.
المحور الثاني: يناقش معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية ويتكون من 10 فقرات.
المحور الثالث: يناقش معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الأردنية ويتكون من 10 فقرات.
المحور الرابع: يناقش معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية ويتكون من 10 فقرات.

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي موضحة في الجدول رقم (3-5).

جدول رقم (3-5)

الجدول يبين الحدود المعتمدة عند التعليق على المتوسطات الحسابية

الحدود	درجة التطبيق
3.4 فما فوق	عالية
2.6 إلى 3.4	متوسطة
أقل من 2.6	ضعيفة

2- المصادر الثانوية: تمت الإستعانة وجمع المعلومات من خلال المصادر والمراجع والكتب والمقالات والمجلات العلمية المتوافرة في المكتبات، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تمت الإستعانة بالإنترنت للبحث عن الجديد بموضوع الدراسة.

3-5 الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة

3-5-1 صدق أداة الدراسة

لتحديد مدى صدق أداة القياس، تم توزيع الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية وكذلك من جامعات أردنية أخرى وذلك لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول اتساق العبارات التي تحويها الإستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، وقد كان لآرائهم وملاحظاتهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة.

3-5-2 ثبات أداة الدراسة

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الإتساق الداخلي للأداة. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-6) إلى درجات ثبات في استجابات المبحوثين، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60% وهي النسبة المقبولة، الأمر الذي ساعد الباحث على الاعتماد على الإستجابات في عملية التحليل. (Sekaran, 1992, p.174)

الجدول (3-6)

الجدول يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	معامل كرونباخ ألفا
1	معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل عام	98.3%
2	معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	98.1%
3	معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	98.5%
4	معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	98.6%
	المعدل العام لثبات الدراسة	99.5%

6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المختلفة التي قام بجمعها الباحث سواء من خلال أساليب التحليل الإحصائي الوصفي للوصول إلى العديد من المعلومات التي تصف عينة الدراسة، أو من خلال الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة. حيث تمت معالجة البيانات كالتالي:

أ. التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية: حيث تم استخدام التكرارات للتعامل مع الإستجابات المتعلقة بخصائص العينة، كما استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على إتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

ب. إختبار العينة الأحادية (One Sample T-test) لإختبار فرضيات الدراسة.

ت. معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

1-4 تمهيد

2-4 خصائص عينة الدراسة

1-2-4 المؤهل العلمي

2-2-4 التخصص العلمي

3-2-4 الموقع الوظيفي

4-2-4 عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

5-2-4 معلومات عامة عن البنوك

3-4 تحليل البيانات

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

1-4 تمهيد

يناقش هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإستبانات. حيث تم أولاً وصف عينة الدراسة، ثم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الأفراد المبحوثين عن فقرات الاستبانة. ومن ثم تم القيام بالتحليل الإحصائي للإستجابات واختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج تحليل الإستجابات.

2-4 خصائص عينة الدراسة

1-2-4 المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (1-4) أن 80% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 17% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و 3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم عالٍ. أي أن جميع أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً جامعياً وهذا مؤشر جيد على قدرة المبحوثين على الإجابة عن أسئلة الإستبانة بصورة صحيحة.

2-2-4 التخصص العلمي

يبين الجدول رقم (1-4) أن 44% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، و 25% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي علوم مالية ومصرفية، و 13% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، و 5% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي إقتصاد، بينما التخصصات الأخرى فشكلت 13% من عينة الدراسة. أي أن 87% من عينة الدراسة لديهم تخصص ذو علاقة بموضوع الدراسة وهذا يؤدي إلى دقة أكبر بنتائج الدراسة.

3-2-4 الموقع الوظيفي

يبين الجدول رقم (1-4) أن 39% من عينة الدراسة موقعهم الوظيفي في الدائرة المالية، و 13% من عينة الدراسة موقعهم الوظيفي في الدائرة المحاسبية، و 19% من عينة الدراسة موقعهم الوظيفي في دائرة الموارد البشرية، و 11% من عينة الدراسة موقعهم الوظيفي في دائرة الشؤون الإدارية، و 9% من عينة الدراسة موقعهم الوظيفي في دائرة التخطيط الإستراتيجي، بينما الدوائر الأخرى فشكلت 9% من عينة الدراسة. وهذه المؤشرات تدل على أن المجيبين عن الإستبانة هم أفراد مطلعون على أنشطة البنك وعملياته الإدارية الداخلية، ومؤشر على أن الإجابات ستكون على درجة من الدقة والموضوعية.

4-2-4 عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

يبين الجدول رقم (1-4) أن 31% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، و 41% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم من 5 إلى 9 سنوات، و 13% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم من 10 إلى 15 سنة، و 15% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم أكثر من 15 سنة. وهذه المؤشرات تدل على أن 69% من المجيبين عن الإستبانة هم أفراد لديهم خبرة واسعة في مجال عملهم تفوق 5 سنوات وبالتالي فإن إجاباتهم عن الإستبانة بناء على خبرتهم وممارستهم العملية.

جدول رقم (1-4)

الجدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي		
بكالوريوس	43	80%
ماجستير	9	17%
دبلوم عالي	2	3%
المجموع	54	100%
التخصص العلمي		
محاسبة	24	44%
علوم مالية ومصرفية	13	25%
إدارة أعمال	7	13%
إقتصاد	3	5%
تخصصات أخرى	7	13%

المجموع	54	%100
الموقع الوظيفي		
الدائرة المالية	21	%39
الدائرة المحاسبية	7	%13
دائرة الموارد البشرية	10	%19
دائرة الشؤون الإدارية	6	%11
دائرة التخطيط الإستراتيجي	5	%9
الدوائر الأخرى	5	%9
المجموع	54	%100
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	17	%31
من 5 إلى 9 سنوات	22	%41
من 10 إلى 15 سنة	7	%13
أكثر من 15 سنة	8	%15
المجموع	54	%100

5-2-4 معلومات عامة عن البنوك

الجدول التالي يظهر عدد أفرع البنوك عينة الدراسة والبنوك التي حصلت على شهادة الأيزو للجودة.

جدول رقم (2-4)

الجدول يظهر معلومات عامة عن البنوك عينة الدراسة

إسم المصرف	عدد فروع البنك	هل حصل البنك على شهادة ISO
------------	----------------	----------------------------

نعم	65 فرع	البنك الإسلامي الأردني
لا	36 فرع	البنك العربي الإسلامي الدولي
لا	96 فرع	بنك الأردن
لا	14 فرع	بنك الأردن دبي الإسلامي
لا	27 فرع	بنك المؤسسة العربية المصرفية
نعم	116 فرع	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
لا	16 فرع	بنك سوستيه جنرال الأردن
لا	33 فرع	بنك الإتحاد
	384 فرع	المجموع

3-4 تحليل البيانات

اشتمل الجزء الثاني من الإستبانة على 43 سؤالاً تقيس أربعة محاور كالتالي:

1-3-4 المعوقات العامة التي تواجه تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة

اعتماداً على الجدول رقم (3-4) يلاحظ أن واقع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية يعتبر جيداً بشكل عام بحيث يظهر أنه توجد معرفة للإدارة العليا بأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة مع القناعة بأهميتها والفوائد الناتجة عن تطبيقها وتتوافر المعلومات التفصيلية اللازمة للتطبيق. ويوجد أيضاً لدى البنوك الأردنية هيكل تنظيمي واضح يظهر الصلاحيات والمسؤوليات لكل مدير ويساعد على التنسيق المنظم بين الأقسام والإدارات المختلفة وبين الإجراءات والمعايير اللازمة لتطبيق هذه الأدوات بشكل واضح. كما أنه تتوافر لدى البنوك الأردنية القدرة المالية لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة ولتطوير وتدريب العاملين لديها.

ولكن بالرغم مما ذكر إلا أنه يوجد بعض المعوقات التي تواجه البنوك الأردنية عند تطبيق هذه الأدوات يتعلق بعضها ببيئة العمل أو المناخ العام داخل البنك والذي له علاقة مباشرة بإدارة البنك والبعض الآخر يتعلق بالقدرة الفعلية على التطبيق بسبب الصعوبات المتعلقة بالأداة نفسها. ويمكن تلخيص النتائج كالتالي:

المعوقات المتعلقة بالمناخ العام الذي تصنعه الإدارة

1- بالرغم من معرفة الإدارة بأهمية وفوائد تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة إلا أنه يوجد نوع من مقاومة التغيير من قبل الإدارة من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة وهذا يظهر في نسبة الذين إعتبروا أن الإدارة تقاوم التغيير والتي شكلت 51.9% من عينة الدراسة بمقابل 40.7% اعتبرت بعدم وجود هذه المقاومة.

عدم شعور الموظفين بشكل عام بالرضى والعدالة في توزيع الحوافز مما له أثر سلبي في المناخ العام للعمل ويؤثر على الأداء والذي يعتبر جزءاً أساسياً للإستفادة من أدوات محاسبة إدارية حديثة معينة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة أو بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد بشكل كبير على الحالة النفسية للموظف. ويمكن ملاحظة هذا العائق بنتائج الدراسة بحيث بلغت نسبة الذين إعتبروا بأنه لا توجد عدالة في منح الحوافز 55% من عينة الدراسة وهذا له أثر سلبي كما تبين بمقابل 35% إعتبروا أن الإدارة عادلة بمنح الحوافز.

المعوقات المتعلقة بقدرة التطبيق لعوامل متعلقة بالأدوات

1- لا تتوفر الكفاءات العلمية والعملية التي تجمع بين المعرفة المحاسبية وبرامج الحاسوب بحيث يلاحظ أن نسبة الذين كانت أجوبتهم غير موافقة على وجود هذه الكفاءات أي 59% تقريبا من عينة الدراسة بمقابل 30% إعتبروا أن هذه الكفاءات تتوافر.

2- لا يوجد عدد كافٍ من الكوادر المؤهلة لتطبيق أنظمة إدارية حديثة بحيث إعتبر 39% تقريبا من عينة الدراسة أنه لا تتوفر هذه الكوادر بمقابل 33% إعتبرت هذه الكوادر.

ولكن بالرغم مما ذكر فإنه إذا أخذ بعين الإعتبار قيام البنك بتطوير وتدريب الموظفين لديه فإنه يمكن تجاوز المعوقات المتعلقة بالقدرة على التطبيق. وهذا يظهر في إجابات الموظفين بحيث أن الذين إعتبروا أن البنك يقوم بتطوير الموظفين لديه كانوا يشكلون نسبة 84% تقريبا من عينة الدراسة وهذا مؤشر جيد. وتبقى مسألة البيئة والمناخ العام والتي تحتاج إلى حلول تتعلق بالمستويات الإدارية العليا.

ومن الملاحظ بأن الأوساط الحسابية في هذا المحور تراوحت بين 2.76 و 4.07 والانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.572 و 1.265 وهذه المؤشرات تدل بشكل عام بأنه توجد حالة الموافقة لدى أفراد الدراسة تجاه العبارات ويلاحظ أن المتوسط العام كان 3.42 أي أن درجة الموافقة على العبارات المطروحة كانت عالية.

الجدول رقم (3-4)

الجدول يبين آراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بالمعوقات العامة التي تواجه تطبيق أدوات

المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1- يوجد لدى الإدارة العليا معرفة بأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة	11.1%	48.1%	27.8%	13%	-	3.57	.860	عالية
2- يوجد قناعة للإدارة العليا بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة	7.4%	63%	29.6%	-	-	3.78	.572	عالية
3- يوجد معرفة للإدارة العليا بالمزايا والفوائد التي تتحقق للبنك بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة	14.8%	63%	16.6%	5.6%	-	3.87	.728	عالية

متوسطة	1.107	2.98	-	51.9%	7.4%	31.4	9.3%	4- لا يوجد مقاومة للإدارة للتغيير من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة
عالية	1.077	3.52	-	27.8%	9.3%	46.3	16.6%	5- لا يعتبر ارتفاع تكاليف إحلال أساليب إدارية حديثة محل الأساليب التقليدية عائقا أمام تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة
عالية	.896	3.91	1.9%	3.7%	22.2%	46.3	25.9%	6- يوجد في البنك هيكل تنظيمي واضح يوضح الصلاحيات والمسؤوليات لكل مدير
متوسطة	1.119	3.26	-	37%	14.8%	33.3	14.9%	7- يوجد تنسيق منظم بين الأقسام والإدارات المختلفة
متوسطة	.955	3.26	1.9%	22.2%	31.5%	37%	7.4%	8- تتوفر المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق بعض أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة

9-	يوجد وضوح في الإجراءات والخطوات والمعايير اللازمة لتطبيق بعض أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة	9.3%	40.7	48.1%	-	1.9%	3.56	.744	عالية
10-	تؤدي العدالة في منح الحوافز إلى إرضاء العاملين وولائهم للأقسام	18.5%	16.6	9.3%	51.9%	3.7%	2.94	1.265	متوسطة
11-	لا يوجد نقص في الكفاءات العلمية والعملية التي تجمع بين المعرفة المحاسبية وبرامج الحاسوب	7.4%	22.2	11.1%	57.4%	1.9%	2.76	1.06	متوسطة
12-	يتوفر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة لتطبيق أنظمة إدارية حديثة	5.5%	27.8	27.8%	37%	1.9%	2.98	.981	متوسطة
13-	يعمل البنك على تطوير وتدريب العاملين لديه لتحقيق أرقام الأداء المخطط	27.7%	55.6	13%	3.7%	-	4.07	.749	عالية
	المتوسط العام						3.42	.853	عالية

2-3-4 معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

إعتماداً على الجدول رقم (4-4) يظهر أن واقع تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية يواجه بعض المعوقات. ففي حين أنه يظهر بأن مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو من المفاهيم المعروفة لدى المستويات الإدارية في البنوك والمنافع المتوقعة من تطبيقه تفوق تكاليف التطبيق ولدى البنوك المعلومات والبيانات اللازمة للتطبيق، إلا أن هذا الواقع يواجه بعض معوقات منها ما يتعلق بالقدرة على التطبيق ومنها ما يتعلق بتقصير الإدارة. المعوقات التي تتعلق بتقصير الإدارة تظهر فيما يلي:

- 1- عدم اعتماد البنوك على خطة واضحة ومحددة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بحيث اعتبر 48.1% من عينة الدراسة بأن البنوك لا تملك خطة واضحة ومحددة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بمقابل 35% تقريباً اعتبروا بوجود هذه الخطة.
- 2- عدم قيام نظم محاسبة التكاليف في البنك بمواكبة التطورات العالمية الخاصة بأنظمة التكاليف الحديثة وهذا يظهر في نتائج الدراسة بحيث اعتبر 42.6% من عينة الدراسة بأنه لا تتم مواكبة التطورات العالمية الخاصة بأنظمة التكاليف الحديثة في حين أن من اعتبروا أن البنك يقوم بمواكبة التطورات شكلوا نسبة 33% تقريباً.

المعوقات التي تتعلق بعدم قدرة تطبيق نظام ABC لعوامل تتعلق بالنظام تظهر فيما يلي:

- 1- نظام التكاليف على أساس الأنشطة اعتبر على درجة عالية من التعقيد وهذا يظهر في نتائج الدراسة بحيث إن من قالوا إنه معقد شكلوا 40.7% من عينة الدراسة وهذا مما يؤثر سلباً على تطبيق هذه الأداة في حين أن الذين لم يعتبروا النظام معقداً شكلوا 29% تقريباً.
- 2- وجود نقص في الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بحيث يظهر أن 44.4% من عينة الدراسة اعتبروا بأن البنوك تنقصها الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق الأداة في حين أن الذين اعتبروا وجود هذه الكفاءات شكلوا 33% تقريباً.
- 3- عدم توفر جميع البرمجيات المحاسبية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بحيث يظهر أن 59.3% من عينة الدراسة اعتبروا أنه لا تتوفر البرمجيات المحاسبية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في حين أن الذين اعتبروا توافر هذه البرمجيات شكلوا 26% تقريباً.

ومن الملاحظ بأن الأوساط الحسابية في هذا المحور تراوحت بين 2.69 و 3.76 والانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.612 و 1.06 وهذه المؤشرات تدل بشكل عام بأنه توجد حالة من عدم التأكد لدى أفراد الدراسة تجاه العبارات وهذا ما انعكس على الإجابات بحيث يلاحظ وجود تقارب بين الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة لهذا المحور بحيث إن المتوسط العام كان 3.17 أي أن درجة الموافقة على العبارات المطروحة متوسطة.

الجدول (4-4)

الجدول يبين آراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14- يعد مفهوم نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة من المفاهيم المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في البنك.	5.6%	50%	18.5%	25.9%	-	3.35	.934	متوسطة
15- لا يعتبر تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة على درجة عالية من التعقيد	3.7%	26%	29.6%	40.7%	-	2.92	.908	متوسطة
16- تتوفر جميع البرمجيات المحاسبية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	1.8%	24.1%	14.8%	59.3%	-	2.69	.908	متوسطة
17- المنافع المتوقعة من إنشاء وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تفوق التكاليف المتوقعة لذلك	1.8%	27.8%	51.9%	18.5%	-	3.13	.728	متوسطة

18-	يوجد خطة واضحة ومحددة في البنك لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	9.3%	25.9%	16.7%	48.1%	-	2.96	1.06	متوسطة
19-	تتوفر بيانات فعلية عن التكاليف السابقة	9.3%	57.4%	33.3%	-	-	3.76	.612	عالية
20-	يتم جمع كافة المعلومات اللازمة حول الأنشطة التي يقوم بها البنك	11.1%	55.6%	29.6%	3.7%	-	3.74	.705	عالية
21-	يقوم البنك بوضع مخطط تدفق الأنشطة المختلفة والوقت اللازم لكل نشاط	7.4%	35.2%	35.2%	22.2%	-	3.28	.899	متوسطة
22-	تقوم نظم محاسبة التكاليف في البنك بمواكبة التطورات العالمية الخاصة بأنظمة التكاليف الحديثة	5.5%	27.8%	24.1%	42.6%	-	2.96	.971	متوسطة
23-	لا يوجد نقص في الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنك	5.6%	27.8%	22.2%	44.4%	-	2.94	.979	متوسطة
	المتوسط العام						3.17	.810	متوسطة

3-3-4 معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

اعتماداً على الجدول رقم (4-5) يظهر أن واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر واقعاً جيداً بحيث يظهر أن البنوك لديها خطط واضحة ومحددة الأهداف تلتزم بالجودة والإدارة العليا تدعم جهود الجودة وتهدف البنوك للحصول على شهادات عالمية لتطبيق الجودة الشاملة ولهذا فإنها تقوم بمتابعة الأداء وتضع المقاييس لمعرفة رضا العملاء عن خدمات البنك ثم تطبق أي توصيات صادرة من قسم إدارة الجودة مع حرص البنوك على امتلاك الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ويتخلل هذا الواقع بعض المعوقات التي يسهل تجاوزها وتحتاج إلى بذل المزيد من الجهد وبالتالي تحسين الواقع. ويمكن تلخيص هذه المعوقات كالتالي:

1- عدم وجود قسم خاص بإدارة الجودة لدى بعض البنوك بحيث أظهرت نتائج الدراسة أن 40% تقريبا من عينة الدراسة اعتبروا بأنه لا يوجد قسم خاص بإدارة الجودة داخل البنك في حين من اعتبروا وجود هذا القسم كانوا 31% تقريبا. والأمر الذي يزيد من تأثير هذا العائق هو عدم قيام البنك بتخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة تعطي مجالاً للتطوير والنجاح بحال وجود قسم لإدارة الجودة داخل البنك حيث أظهرت النتائج أن 44% تقريبا من عينة الدراسة اعتبروا أن البنك لا يخصص ميزانية لقسم إدارة الجودة في حين اعتبر 37% تقريبا بأن البنك يخصص هذه الميزانية.

عدم مشاركة العاملين في وضع الخطط لتحسين الجودة والأداء بالرغم من أن مشاركة العاملين والموظفين في وضع الخطط وإعطائهم المزيد من الصلاحيات والتمكين هو جزء أساسي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وهذا الأمر يظهر في نتائج الدراسة بحيث يظهر أن 46% تقريبا من عينة الدراسة اعتبروا أنه لا يتم مشاركة العاملين في وضع الخطط لتحسين الجودة والأداء في حين أن الذين اعتبروا أنهم يشاركون الإدارة في وضع الخطط شكلوا 35% من عينة الدراسة.

ومن الملاحظ بأن الأوساط الحسابية في هذا المحور تراوحت بين 2.89 و 3.7 والانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.869 و 1.132 وهذه المؤشرات تدل بشكل عام بأنه توجد حالة من عدم التأكد لدى أفراد الدراسة تجاه العبارات وهذا ما انعكس على الإجابات بحيث يلاحظ وجود تقارب بين الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة لهذا المحور بحيث إن المتوسط العام كان 3.29 أي أن درجة الموافقة على العبارات المطروحة متوسطة.

الجدول رقم (4-5)

الجدول يبين آراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط	الإنحراف	درجة الموافقة
24- يقوم البنك بتطبيق خطة واضحة ومحددة الأهداف تلتزم بالجودة	18.5%	27.8%	35.2%	14.8%	3.7%	3.43	1.07	عالية
25- تدعم الإدارة العليا جهود إدارة الجودة لإيمانها بدورها في تحقيق أهداف البنك	14.8%	31.5%	35.2%	18.5%	-	3.43	.963	عالية
26- يتم مشاركة العاملين في وضع خطط لتحسين الجودة والأداء	3.7%	31.5%	18.5%	42.6%	3.7%	2.89	1.021	متوسطة
27- يوجد في البنك قسم خاص بإدارة الجودة	16.7%	14.8%	27.8%	25.9%	14.8%	2.93	1.3	متوسطة

متوسط ة	.877	3.28	3.7%	9.3%	50%	29.6%	7.4%	28- لا يوجد نقص في الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنك
متوسط ة	1.099	3.33	11.1%	3.8%	37%	37%	11.1%	29- من أهداف البنك الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة الشاملة
عالية	.924	3.7	3.7%	-	38.9%	37%	20.4%	30- يقوم البنك بمتابعة الأداء ومدى تحقيقه للأهداف الموضوعة
عالية	.869	3.67	3.7%	3.7%	25.9%	55.6%	11.1%	31- يضع البنك مقاييس لمعرفة رضا العملاء عن خدمات البنك
متوسط ة	1.132	2.96	5.6%	38.9%	18.5%	27.8%	9.2%	32- يقوم البنك بتخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة تعطي مجال للتطوير والنجاح
متوسط ة	.974	3.35	7.4%	1.9%	50%	29.6%	11.1%	33- يتم تطبيق توصيات قسم إدارة الجودة لديكم بخصوص إكتشاف الأخطاء وتصحيحها ووضع إجراءات التصحيح والوقاية
متوسط ة	.966	3.29						المتوسط العام

4-3-4 معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

اعتمادا على الجدول رقم (4-6) يمكن اعتبار واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو واقع سيء مقارنة بباقي أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة والتي جرى البحث عنها بحيث يواجه العديد من المعوقات والتي تشكل إما لأسباب مسؤولة عنها الإدارة أو لعدم القدرة على التطبيق لصعوبات تتعلق بالأداة نفسها. فيلاحظ مسؤولية الإدارة مثلا في التالي:

- 1- لا يوجد حرص من الإدارة على وجود برامج توعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن بحيث اعتبر 42.6% من عينة الدراسة بأنه لا يوجد برامج توعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في حين أن الذين اعتبروا وجود هذه البرامج شكلوا نسبة 28%.
- 2- توجد مقاومة من قبل الإدارة للتغيير وهذا واضح في نتائج الدراسة بحيث اعتبر 50% من عينة الدراسة أنه توجد مقاومة للتغيير من قبل الإدارة مما شكل عائقا على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في حين أن الذين اعتبروا عدم وجود هذه المقاومة شكلوا نسبة 31% تقريبا من عينة الدراسة.

أما المعوقات التي تتعلق بعدم قدرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لصعوبات تتعلق بها فيمكن ملاحظتها بما يلي:

- 1- اعتبر 42.6% من عينة الدراسة أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للتقويم هو من المفاهيم غير المعروفة داخل البنك في حين أن الذين اعتبروها من المفاهيم المعروفة شكلوا نسبة 26%.
- 2- اعتبر 59.3% من عينة الدراسة أن توفر الكم الهائل من المعلومات والبيانات يؤدي إلى الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في حين اعتبر 28% تقريبا بأن الكم الهائل من المعلومات لا يؤدي إلى هذا النوع من الخلط.
- 3- اعتبر 50% من عينة الدراسة أن التعقيد في بطاقة الأداء المتوازن والمدة الزمنية اللازمة لتصميمها من المعوقات التي تحول دون تطبيقها في حين اعتبر 32% تقريبا عدم وجود هذا التعقيد.
- 4- اعتبر 51.9% من عينة الدراسة أن البرمجيات والتكنولوجيا المستخدمة في البنك لا تساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في حين أن 38% تقريبا من عينة الدراسة اعتبروا وجود البرمجيات التي تساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وبالتالي وإذا ما تم جمع هذه العوامل من عدم وضوح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتعقيد تصميمه والمدة الزمنية اللازمة لذلك وتوفر الكم الهائل من المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية مع عدم توفر برمجيات وتكنولوجيا داخل البنك لتسهيل وتنظيم كل ما ذكر وبالتالي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، فيمكن ملاحظة مدى المعوقات التي يواجهها البنك وعليه تجاوزها. ومن الملاحظ بأن الأوساط الحاسوبية في هذا المحور تراوحت بين 2.83 و 3.39 والانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.839 و 1.193 وهذه المؤشرات تدل بشكل عام بأنه توجد حالة من عدم التأكد لدى أفراد الدراسة تجاه العبارات وهذا ما انعكس على الإجابات بحيث يلاحظ وجود تقارب بين الإجابات الموافقة والمحايدة وغير الموافقة لهذا المحور بحيث أن المتوسط العام كان 3.04 أي أن درجة الموافقة على العبارات المطروحة متوسطة.

الجدول رقم (4-6)

الجدول يبين آراء أفراد العينة حول فقرات الإستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
34- يعد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للتقويم من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في البنك	9.2%	16.7%	31.5%	42.6%	-	2.92	.988	متوسطة
35- توجد برامج توعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن	9.3%	18.5%	29.6%	42.6%	-	2.94	.998	متوسطة

متوسطة	1.193	2.83	9.3%	40.7%	18.5%	20.4%	11.1%	36- لا تعتبر مقاومة التغيير عائقا أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
متوسطة	1.098	3.24	-	33.3%	25.9%	24.1%	16.7%	37- لا تعد التكلفة المادية عائقا أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
متوسطة	.839	3.11	-	22.2%	51.9%	18.5%	7.4%	38- ان النتائج المتوقعة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء في البنك تفوق تكاليف تطبيقه
متوسطة	1.145	2.83	-	59.2%	13%	13%	14.8%	39- لا يؤدي توفر الكم الهائل من المعلومات والبيانات إلى الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
متوسطة	1.051	2.91	-	50%	18.5%	22.2%	9.3%	40- لا يعتبر التعقيد في بطاقة الأداء المتوازن والمدة الزمنية التي تتطلبها لتصميمها عائقا لتطبيقها

41-	تساهم البرمجيات والتكنولوجيا المستخدمة في البنك في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	11.1%	27.7%	9.3%	50%	1.9%	2.96	1.149	متوسطة
42-	تتوفر الكفاءات والخبرات القادرة على تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	13%	38.9%	14.8%	33.3%	-	3.31	1.079	متوسطة
43-	يتضمن نظام تقويم الأداء بالبنك مقاييس غير مالية مثل المؤشرات ذات العلاقة بالزبائن والعمليات الداخلية والنمو والتعلم	11.1%	46.3%	16.7%	22.2%	3.7%	3.39	1.071	متوسطة
	المتوسط العام						3.04	1	متوسطة

3-4-5 ترتيب أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة حسب المعوقات التي تواجهها في البنوك

المبحوثة

يبين الجدول رقم (4-7) ترتيب أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة حسب المعوقات التي تواجهها في البنوك المبحوثة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. و تشير النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن كانت أكثر الأدوات المبحوثة التي واجهت معوقات أثناء التطبيق وهذا يظهر في انخفاض الوسط الحسابي لها مقارنة مع باقي الأدوات.

ويلاحظ أن واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو الأفضل مقارنة مع باقي الأدوات المطروحة بحيث يلاحظ بأن الوسط الحسابي هو الأعلى والذي كان 3.29 وبالتالي درجة موافقة أكبر للعبارات الإيجابية المطروحة.

بشكل عام يلاحظ أن واقع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية هو واقع جيد وينعكس ذلك في الوسط الحسابي للمعوقات العامة التي تواجه آلية التطبيق والذي يساوي 3.42 وهذا يدل على أن درجة الموافقة للعبارة الإيجابية كانت مرتفعة وبالتالي محدودية المعوقات العامة التي تواجه هذا الواقع.

جدول رقم (4-7)

الجدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	المعوقات العامة التي تواجه تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.	3.42	.853	4
2	معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	3.29	.966	3
3	معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.	3.17	.810	2
4	معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	3.04	1	1

4-4 اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.01 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05). وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 2.01 (أو مستوى الدلالة أكبر من 0.05).

1-4-4 الفرضية الرئيسية

توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

تم استخدام اختبار One Sample T-test لاختبار هذه الفرضية. ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (8-4) أن قيمة T المحسوبة أعلى من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة أقل من 0.05. وبالتالي يظهر بأن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرات مما يدل على رفض الفرضية الرئيسية. وهذا يعني أنه لا توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

الجدول رقم (8-4)

الجدول يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	T الجدولية	نتيجة الفرضية
.048	2.025	2.01	الرفض

2-4-4 الفرضية الفرعية الأولى

توجد معوقات عامة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

تم استخدام اختبار One Sample T-test لاختبار هذه الفرضية. ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (9-4) أن قيمة T المحسوبة أعلى من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة أقل من 0.05. وبالتالي يظهر بأن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى. وهذا يعني أنه لا توجد معوقات عامة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية.

الجدول رقم (4-9)

الجدول يبين نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية	T الجدولية	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الرفض	2.01	3.617	.001

3-4-4 الفرضية الفرعية الثانية

توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية.

تم استخدام اختبار One Sample T-test لاختبار هذه الفرضية. ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (4-10) أن قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وبالتالي يظهر بأن أفراد العينة لا يوافقون على محتوى الفقرة مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

وهذا يعني أنه توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الأردنية.

الجدول رقم (4-10)

الجدول يبين نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية	T الجدولية	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
قبول	2.01	1.578	.121

4-4-4 الفرضية الفرعية الثالثة

توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية.

تم استخدام اختبار One Sample T-test لاختبار هذه الفرضية. ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (11-4) أن قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة أكبر من 0.05. وبالتالي يظهر بأن أفراد العينة لا يوافقون على محتوى الفقرة مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

وهذا يعني أنه توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية.

الجدول رقم (11-4)

الجدول يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نتيجة الفرضية	T الجدولية	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
قبول	2.01	.338	.736

5-4-4 الفرضية الفرعية الرابعة

توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الأردنية.

تم استخدام اختبار One Sample T-test لاختبار هذه الفرضية. ويلاحظ من نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (12-4) أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وأن مستوى الدلالة أقل من 0.05. وبالتالي يظهر بأن أفراد العينة يوافقون على محتوى الفقرة مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الرابعة. وهذا يعني أنه لا توجد معوقات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) تواجه آلية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك الأردنية.

الجدول رقم (12-4)

الجدول يبين نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نتيجة الفرضية	T الجدولية	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الرفض	2.01	2.25	.028

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

1-5 النتائج

بناء على الدراسة التي أجراها الباحث فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 4- تبين أن واقع تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الأردنية هو واقع جيد بشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات الإيجابية المطروحة 3.24 ، ولكن توجد بعض المعوقات التي تواجهه سواء تلك التي تتعلق ببيئة العمل والمناخ العام الذي تصنعه الإدارة أو التي تتعلق بعدم قدرة تطبيق الأدوات لأسباب تتعلق بأدوات المحاسبة الإدارية نفسها. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة كل من (صباح ، 2008) و (الخليل ، 2012) و (درغام ، 2007).
- 5- ظهر من نتائج الدراسة بأن أفضل الأدوات تطبيقاً كانت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات الإيجابية 3.29 ومن ثم يأتي نظام التكاليف على أساس الأنشطة بوسط حسابي 3.17 ، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر تعرضاً إلى المعوقات مقارنة مع باقي الأدوات بحيث كان الوسط الحسابي هو الأقل 3.04 . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (صباح ، 2008) و (درغام ، 2007) و (عزايبة ، 2010) وبشكل جزئي مع (الخليل ، 2012).
- 6- لا تحول المعوقات العامة دون تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وهذا يظهر في الوسط الحسابي المرتفع للعبارات الإيجابية المطروحة والذي كان 3.42 .
- 7- يمكن تلخيص المعوقات المتعلقة بالإدارة كما يلي:

- يوجد نوع من المقاومة من قبل الإدارة للتغيير من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة بحيث إعتبر 51.9% من عينة الدراسة بأن الإدارة تقاوم التغيير والتطور بالشكل المطلوب بمقابل 40.7% لم يعتبروا وجود هذه المقاومة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الخليل ، 2012) و (زعر ، 2013) وتختلف مع (صباح ، 2008).
- لا يوجد بشكل عام شعور بالعدالة من قبل الموظفين من حيث منح الحوافز وهذا له أثر سلبي عليهم. وتظهر هذه النتيجة بنسبة 55% من عينة الدراسة والذين اعتبروا أنه لا توجد عدالة بمنح الحوافز في حين أن 35% يشعرون بالعدالة.

- لا توجد خطة واضحة ومحددة دائماً لدى إدارة البنوك لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بحيث إن 48.1% من عينة الدراسة اعتبروا أن البنك لم يضع هذا النوع من الخطط بمقابل 35% اعتبروا وجود هذه الخطط الواضحة والمحددة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (درغام ، 2007) و (زعرى ، 2013)
- بشكل عام لا تقوم نظم محاسبة التكاليف في البنك بمواكبة التطورات العالمية الخاصة بأنظمة التكاليف الحديثة بحيث اعتبر 42.6% من عينة الدراسة أن الإدارة مقصرة تجاه مواكبة التطورات بمقابل 33% لم يعترفوا بهذا التقصير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (هديب ، 2009) و (زعرى ، 2013)
- بعض الحالات اعتبرت أنه لا يوجد قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة لدى بعض البنوك وفي حال وجوده لا يتم تخصيص ميزانية خاصة به للتطوير والنجاح ويظهر هذا الأمر في نتائج الدراسة بحيث اعتبر 40% من عينة الدراسة أنه لا يوجد قسم خاص بإدارة الجودة بمقابل 31% اعتبر بوجود قسم خاص. واعتبر 44% من عينة الدراسة أنه لا يتم تخصيص ميزانية خاصة لهذا القسم إن وجد لدعم التطوير والنجاح بمقابل 37% اعتبروا أن الإدارة تخصص ميزانية خاصة للتطوير والنجاح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العال ، 2010)
- عادة لا تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط لتحسين الجودة مع أن مشاركة الموظفين هي من الأمور الأساسية لتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وهذا الأمر يظهر في نسبة من اعتبروا أن الإدارة لا تشاركهم في وضع الخطط والتي بلغت 46% بمقابل 35% اعتبروا بأن الإدارة تشاركهم في وضع الخطط.
- يوجد نوع من التقصير في تقديم برامج توعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن بحيث اعتبر 42.6% من عينة الدراسة بأن الإدارة لا تقدم هذا النوع من البرامج بمقابل 28% اعتبروا أن الإدارة غير مقصرة وتقدم هذه البرامج.
- انعكست مقاومة التغيير من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بحيث اعتبر 50% من عينة الدراسة أن مقاومة التغيير تعتبر عائقاً أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمقابل 31% اعتبروا عدم وجود هذه المقاومة.

8- أما المعوقات الناتجة لعوامل تتعلق بالأداة نفسها فهي كالتالي:

- بشكل عام لا تتوافر الكفاءات العلمية والعملية التي تجمع بين المعرفة المحاسبية وبرامج الحاسوب وهذا يظهر في النسبة التي اعتبرت أن هذه الكفاءات غير موجودة والتي بلغت 59% تقريبا من عينة الدراسة بمقابل 30% اعتبروا توافر هذه الكفاءات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هديب ، 2009) وتختلف مع دراسة (صباح ، 2008).
- في بعض الحالات لا يتوفر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة لتطبيق أنظمة إدارية حديثة بحيث اعتبر 39% من عينة الدراسة أنه لايتوفر العدد الكافي والمؤهل لتطبيق هذه الأنظمة بشكل عام بمقابل 33% يعتقدون بتوافر العدد الكافي والمؤهل للتطبيق. وأيضا اعتبر 44.4% من عينة الدراسة انه لا تتوافر الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بمقابل 33% اعتبروا أن هذه الكفاءات موجودة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الخليل ، 2012) و (زعر ، 2013) و (صباح، 2008) و (هديب ، 2009).
- يلاحظ أن بعض أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة اعتبرت على درجة من التعقيد وهذا يظهر فيما يلي:
 - i. اعتبر 40.7% من عينة الدراسة أن نظم التكاليف على أساس الأنشطة على درجة عالية من التعقيد .
 - ii. اعتبر 42.6% من عينة الدراسة أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن هو من المفاهيم غير المعروفة داخل البنك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عزايبة ، 2010).
 - iii. اعتبر 59.3% من عينة الدراسة بأن توفر الكم الهائل من المعلومات والبيانات يؤدي إلى الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - iv. اعتبر 50% من عينة الدراسة بأن التعقيد في بطاقة الأداء المتوازن والمدة الزمنية التي يتطلبها تصميمها تشكل عائقا للتطبيق.

• لا تتوفر دائماً البرمجيات والتكنولوجيا اللازمة لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وهذا يظهر فيما يلي:

i. اعتبر 59.3% من عينة الدراسة بأنه لا تتوفر البرمجيات اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

ii. اعتبر 51.9% من عينة الدراسة بأن البرمجيات والتكنولوجيا المستخدمة في البنك لا تساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2-5 التوصيات

توصل الباحث إلى عدد من التوصيات وهي:

- 7- يقترح الباحث على الإدارة الاستمرار في تبني النظم الإدارية الحديثة والتخلي عن النظم الإدارية التقليدية ومواكبة جميع التطورات العالمية الحديثة والمتعلقة بأحدث أدوات المحاسبة الإدارية مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة أو مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو بطاقة الأداء المتوازن.
- 8- عقد دورات تدريبية متخصصة لتنمية الوعي لدى المستويات الإدارية المختلفة بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وخصوصاً مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي واجه العديد من الصعوبات عند التطبيق لدى عينة الدراسة.
- 9- يقترح الباحث على الإدارة بأن تراعي العامل النفسي في البنوك للموظفين وتنمية شعورهم بالعدالة داخل البنك عن طريق التوزيع العادل للحوافز لما لها من أثر إيجابي على الواقع العام لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتحسين الأداء والإنتاجية. وأيضاً يقترح الباحث على الإدارة منح الموظفين المزيد من الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات بحيث يصبح للموظف دور في اتخاذ بعض القرارات وبالتالي يشعر بالمسؤولية لتحقيق أهداف هذه القرارات
- 10- يقترح الباحث على إدارة البنك وضع خطة واضحة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لما لها من دور في تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام وإزالة أية حالة من الغموض يمكن أن يواجهها الموظفون عند تطبيق هذا النظام.

- 11- يقترح الباحث على إدارة البنوك تخصيص قسم خاص لإدارة الجودة الشاملة مع تخصيص ميزانية خاصة لهذا القسم تدعم التطوير والنجاح في البنك لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الضرورية والتي تحتاج إلى تخصص لتحقيق الأهداف العليا لأي بنك.
- 12- العمل على توفير جميع البرمجيات والتكنولوجيا اللازمة لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة و عقد دورات تدريبية متخصصة على كيفية استخدام الأنظمة الحاسوبية لتسهيل تطبيق النظم الإدارية الحديثة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

المراجع باللغة الانجليزية

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- ابراهيم، أحمد (2011)، "المحاسبة الإدارية في دعم قرارات البنوك"، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، مصر.
- الجخلب، درويش مصطفى (2007)، "دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي - دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقا لأسلوب ABC" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحداد، عواطف إبراهيم (2009)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر، عمان-الأردن.
- الحربي، ابراهيم (2007)، "مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية -الأردن.
- الخليل، محار (2012)، "تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.
- الداغور، جبر (2013)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح - دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، فلسطين- غزة.
- درغام، ماهر موسى (2007) "مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة : دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، فلسطين - غزة.
- زعرب، حمدي شحده (2013)، "دراسة تحليلية لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة ميدانية)"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، فلسطين- غزة.
- صباح، ناريمان (2008)، "واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة (دراسة ميدانية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.

- ظاهر، أحمد (2008)، "المحاسبة الإدارية"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- عبد العال، عبد العزيز (2010)، "إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات"، رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية في المملكة المتحدة-المملكة المتحدة.
- عزايزية، سارة (2010)، "المعوقات المؤثرة على إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت-الأردن.
- فودة، شوقي السيد (2003)، "نحو إطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين أسلوب تقنية ضبط الوقت ومفهوم إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول والثاني، مصر.
- هديب، عمر، (2009)، "نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن، وعلاقته بالأداء المالي - التطبيق ونموذج مقترح للقياس-"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-الأردن.
- الموقع الرسمي للبنك المركزي الأردني <http://www.cbj.gov.jo>
- الموقع الرسمي لجمعية البنوك في الأردن <http://www.abj.org.jo>

- Aho, Mika, (2006), " **Implementation of an Integrated Activity-Based Costing in a Holistic Database Management System and its Implications for Operations Management**", Master's thesis, Lappeenranta University of Technology, Finland.
- Alleyne, Philmore, (2011), "An Exploratory Study of Management Accounting Practices in Manufacturing Companies in Barbados", **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2 No. 9. Pp. 49 – 58.
- Atkinson, Anthony and Kaplan, Matsumura and Ella, Young, S. Mark, (2012), " **Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution** ", 6th Ed, Upper saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Hansson, Jonas, (2003), " **Total Quality Management – Aspects of Implementation and performance**", Doctoral Thesis, Lulea University of Technology, Sweden.
- Horngern, Charles and Harrison, Walter and Oliver, M. Suzanne, (2012), "**Financial & Managerial Accounting**", Third Edition, Upper saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Horngern, Charles, Datar, Srikant and Rajan, Madhav, (2012), "**Cost Accounting a Managerial Emphasis**", 14th Edition, Upper saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Horngren, C.T. and Sudem, G. and Stratton, W.O., (2005), "**Introduction to Management Accounting**", 14th Ed., Upper saddle River, Prentice Hall, New Jersey.

- Kumar, Madu, (2005), "**Total Quality Management as the Basis for Organizational Transformation of Indian Railways: A Study in Action Research**", Doctoral Thesis, Southern Cross University, Australia.
- Milne, Kerry and France, Adriane, (2012), "The State of Management Accounting Practice in Australia", **Journal of Modern Accounting and Auditing**, Vol. 8, No. 6, Pp. 774-778
- Reid, R. Dan and R. Sanders, Nada, (2011), "**Operations Management**", 4th Edition, John Wiley & Sons, United States of America.
- Sekaran, U, (1992), "**Research Methods For Business, A Skill-Building Approach**", John Wiley and Sons Inc, United States of America.
- Seppala, Jenni, (2010), "**The Effect of Balanced Scorecard on Strategy Participation**", Master's Thesis, Aalto University, Finland.
- Talha, Mohammed, (2010), " A New Look At Management Accounting", **The Journal of Applied Business Research**, Vol. 26, No.4. Pp. 83 – 96.
- Ur-Tehman, Syed Maqbool, (2011)" Which Management Accounting Techniques Influence Profitability in the Manufacturing Sector of Pakistan", **PAKISTAN BUSINESS REVIEW APRIL**, Pp. 53 – 105.

- Walther, Larry and Skousen, Christopher, (2009)," **Managerial and Cost Accounting**", Ventus Publishing Aps, Denmark.
- Weygandt, Jerry and Kimmel, Paul and Kieso, Donald, (2012),"**Managerial Accounting; Tools for Business Decision Making**", 6th Ed., John Wiley & Sons, Inc, United States of America.
- Woodley, P M, (2006)," **Culture Management through the Balanced Scorecard: A case study**", PhD Thesis, Cranfield University, United Kingdom.
- Yeshmin, Farjana and Hossan, Amran, (2011)" Significance of Management Accounting Techniques in Decision-making: An Empirical Study on Manufacturing Organizations in Bangladesh", **World Journal of Social Sciences**, Vol. 1. No. 1. Pp. 148 – 164.

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين للأداة الدراسة (الاستبانة).

الملحق رقم (2) أداة الدراسة الاستبانة.

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ت	الإسم	العنوان
-1-	أ.د محمد أبو صالح	جامعة عمان العربية
-2-	أ.د تركي الزغول	جامعة الأميرة سمية
-3-	أ.د نبيل الحلبي	جامعة عمان العربية
-4-	د.محمد شبيطة	جامعة عمان العربية
-5-	د.رشا ديات	جامعة الأميرة سمية
-6-	د. راضي حمادين	جامعة الأميرة سمية
-7-	د. محمد شحاتيت	جامعة الأميرة سمية

الملحق رقم (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد / السيدة المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة...

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة، راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، ونشكر لكم حسن التعاون ابتداءً، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. إن الغرض من تصميمي هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس الرسالة المعنونة بـ ((معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك)) وهي جزء من متطلبات درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة عمان العربية / كلية الأعمال، وهذه الدراسة تستهدف موظفي البنوك الأردنية. فيرجى التفضل بملاء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي، مما يساعد في نجاح هذه الدراسة ويثري جانبها العملي الذي يعزز ويرفد الجانب النظري فيها، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العملي. وتفضلوا القبول مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

المشرف

طارق سعيد هديب

الدكتور نمر عبد الحميد السليحات

قائمة استقصاء المعلومات

القسم الأول : معلومات عامة

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع دائرة واحدة أو أكثر حول الإجابة الأفضل :

(1) معلومات عن المصرف

1- عدد فروع المصرف:.....فرع.

2- هل حصل المصرف على شهادة أيزو (ISO) ومتى

أ. نعم (يرجى تحديد السنة.....)
ب. لا

(2) معلومات عن المجيب

1- المؤهل العلمي

أ. بكالوريوس
ب. دبلوم عالي

ج. ماجستير
د. دكتوراة

2- التخصص العلمي

أ. محاسبة
ب. إدارة أعمال

ج. علوم مالية ومصرفية
د. إقتصاد

هـ. أخرى (يرجى التحديد.....)

3- الموقع الوظيفي

أ. الدائرة المالية
ب. الدائرة المحاسبية

ج. دائرة الموارد البشرية
د. دائرة الشؤون الإدارية

د. أخرى (يرجى التحديد.....)

3- الشهادات المهنية التي حصلت عليها

أ. CPA
ب. CFA

ج. CMA
د. أخرى (يرجى التحديد.....)

4- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

أ. أقل من 5 سنوات
ب. من 5 سنوات إلى 9 سنوات

ج. من 10 إلى 15 سنة
د. أكثر من 15 سنة

القسم الثاني : الرجاء وضع إشارة أمام الإجابة التي تراها مناسبة للأسئلة التالية :

العبارات من 1 إلى 13 تبحث في معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل عام

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. يوجد لدى الإدارة العليا معرفة بأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة
					2. يوجد قناعة للإدارة العليا بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة
					3. يوجد معرفة للإدارة العليا بالمزايا والفوائد التي تتحقق للبنك بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة
					4. لا يوجد مقاومة للإدارة للتغيير من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة
					5. لا يعتبر ارتفاع تكاليف إحلال أساليب إدارية حديثة محل الأساليب التقليدية عائقا أمام تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة
					6. يوجد في البنك هيكل تنظيمي واضح يوضح الصلاحيات والمسؤوليات لكل مدير
					7. يوجد تنسيق منظم بين الأقسام والإدارات المختلفة
					8. تتوفر المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق بعض أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة
					9. يوجد وضوح في الإجراءات والخطوات والمعايير اللازمة لتطبيق بعض أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة
					10. تؤدي العدالة في منح الحوافز إلى إرضاء العاملين وولائهم للأقسام
					11. لا يوجد نقص في الكفاءات العلمية والعملية التي تجمع بين المعرفة المحاسبية وبرامج الحاسوب

					12. يتوفر العدد الكافي من الكوادر المؤهلة لتطبيق أنظمة إدارية حديثة
					13. يعمل البنك على تطوير وتدريب العاملين لديه لتحقيق أرقام الأداء المخطط

العبارات من 14 إلى 23 تبحث في معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					14. يعد مفهوم نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة من المفاهيم المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في البنك.
					15. لا يعتبر تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة على درجة عالية من التعقيد
					16. تتوفر جميع البرمجيات المحاسبية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة
					17. المنافع المتوقعة من إنشاء وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تفوق التكاليف المتوقعة لذلك
					18. يوجد خطة واضحة ومحددة في البنك لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة
					19. تتوفر بيانات فعلية عن التكاليف السابقة

				20. يتم جمع كافة المعلومات اللازمة حول الأنشطة التي يقوم بها البنك
				21. يقوم البنك بوضع مخطط تدفق الأنشطة المختلفة والوقت اللازم لكل نشاط
				22. تقوم نظم محاسبة التكاليف في البنك بمواكبة التطورات العالمية الخاصة بأنظمة التكاليف الحديثة
				23. لا يوجد نقص في الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنك

العبارات من 24 إلى 33 تبحث في معوقات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					24. يقوم البنك بتطبيق خطة واضحة ومحددة الأهداف تلتزم بالجودة
					25. تدعم الإدارة العليا جهود إدارة الجودة لإيمانها بدورها في تحقيق أهداف البنك
					26. يتم مشاركة العاملين في وضع خطط لتحسين الجودة والأداء
					27. يوجد في البنك قسم خاص بإدارة الجودة
					28. لا يوجد نقص في الكفاءات والخبرات القادرة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنك
					29. من أهداف البنك الحصول على شهادة عالمية لتطبيق الجودة الشاملة
					30. يقوم البنك بمتابعة الأداء ومدى تحقيقه للأهداف الموضوعة

					31. يضع البنك مقاييس لمعرفة رضا العملاء عن خدمات البنك
					32. يقوم البنك بتخصيص ميزانية لقسم إدارة الجودة تعطي مجال للتطوير والنجاح
					33. يتم تطبيق توصيات قسم إدارة الجودة لديكم بخصوص إكتشاف الأخطاء وتصحيحها ووضع إجراءات التصحيح والوقاية

العبارات من 34 إلى 43 تبحث في معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34. يعد مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للتقويم من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في البنك					
35. توجد برامج توعية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن					
36. لا تعتبر مقاومة التغيير عائقا أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					
37. لا تعد التكلفة المادية عائقا أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					
38. ان النتائج المتوقعة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء في البنك تفوق تكاليف تطبيقه					
39. لا يؤدي توفر الكم الهائل من المعلومات والبيانات إلى الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					
40. لا يعتبر التعقيد في بطاقة الأداء المتوازن والمدة الزمنية التي تتطلبها لتصميمها عائقا لتطبيقها					
41. تساهم البرمجيات والتكنولوجيا المستخدمة في البنك في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					

					42. تتوفر الكفاءات والخبرات القادرة على تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
					43. يتضمن نظام تقويم الأداء بالبنك مقاييس غير مالية مثل المؤشرات ذات العلاقة بالزبائن والعمليات الداخلية والنمو والتعلم

ملاحظاتكم إن وجدت :-

..... -1

..... -2

الشكر الجزيل لتعاونكم