

افتتاحية العدد

بقلم / رئيس التحرير

القارئ الكريم ..

يسعدنا أن نجدد لقاءنا الدوري بقرائنا الكرام من خلال نافذة "الإداري" بتقديم العدد (٧٤) ، الذي تنوع مجموعة الدراسات والمقالات التي يتضمنها، مركزين فيه على مجال محوري يتعلق بأفاق تنمية إنتاجية وجودة الأداء.

لقد اصبح الاهتمام بموضوع الإنتاجية؛ كمشكلات ومعالجات ومجالات تطوير، محلا للاهتمام والتركيز من قبل العديد من الدراسات المعاصرة باختلاف مداخلها ومجالاتها التطبيقية. بل وفي إطار العديد من التجارب والتطبيقات الفعلية للكثير من دول العالم، سواء على مستوى منظمات قطاع الأعمال أو المنظمات الحكومية.

لقد كان الدافع لتنامي تيار الاهتمام بتطوير الإنتاجية، على المستويين النظري والتطبيقي، دافعا متعدد الأبعاد . حيث قد تجاوز ذلك التيار مجرد التوجه لخفض نفقات الأداء والإنتاج، بل تجاوز الفكر والتجربة الإدارية حتى على مستوى منظمات قطاع الأعمال الهادفة للربح، إذ صارت لها أهدافا أخرى مع الربحية ، لا سيما أهداف البقاء والاستمرارية. لقد ارتبطت التوجهات الخاصة بخفض نفقات الإنتاج والأداء باتجاه قوى للاحتفاظ بمستويات مناسبة من الجودة في السلع والخدمات المؤداة . وبحيث اصبح ذلك يمثل أحد الأبعاد الأساسية لتحسين الإنتاجية، أضف إلى ذلك البعد الاقتصادي على مستوى الاقتصاد الكلي المتمثل في رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة للإنتاج والأداء وتلبية متطلبات تنموية جديدة، تصب في جهود رفع معدلات النمو الاقتصادي. وبكلمات أخرى، فقد اصبح الاتجاه لتحسين وتطوير الإنتاجية يمثل المدخل للتقدم والنمو على مستوى المنظمات على اختلاف طبيعتها وأهدافها، وعلى مستوى الدول على اختلاف فلسفاتها الاقتصادية والاجتماعية.

القارئ الكريم ...

إن تعدد المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تحسين وتطوير الإنتاجية ، في منظمات قطاع الأعمال والمنظمات الحكومية، من الطبيعي أن يعكس في تعدد مداخل ذلك التحسين والتطوير في الإنتاجية. فالمنظمات تختلف في طبيعتها وفي أهدافها وفي الظروف البيئية المحيطة بأنشطتها، وبطبيعة الحال في طبيعة المشكلات إنتاجيتها، لذا فإن الضرورة تقضى في المقام الأول اختيار المدخل السليم من بين المداخل المتعددة بما يواكب التطلعات ويحقق الطموحات المؤدية إلى الكفاءة المنشودة.

لذلك فإن الأهمية التي يمثلها موضوع الإنتاجية، جعل هذا الموضوع محور اهتمام لمعهد الإدارة العامة في العديد من فعالياته التدريبية والبحثية وفي مجال النشر خلال الفترة الأخيرة ولا يزال ، تعبيرا عن الدور الحيوي الذي يضطلع به المعهد في التنمية الإدارية الشاملة والمستمرة بالسلطنة ، وعمما يمثل ذلك الدور من أبعاد تتجاوز مجرد التبشير بالمفاهيم والنظم الإدارية الحديثة ، إلى تحليل وتشخيص مشكلات الأداء والإنتاج، لا سيما في وحدات الجهاز الإداري للدولة بالسلطنة، والعمل على تقديم المعالجات الملائمة لها، بل والإسهام في حسن تطبيق تلك المعالجات في سياق من الاستيعاب للظروف والمتغيرات البيئية المتعلقة بواقع أداء تلك الوحدات.

وفي إطار استشرافنا للأبعاد والأوجه المختلفة لأهمية هذا الموضوع، كان توجهنا أن تشمل موضوعات هذا العدد من "الإداري" ، معالجة التنمية الإنتاجية وجودة الإنتاج والأداء ومخرجاتها من خلال الموضوعات التالية:

- إنتاجية العامل المسلم.
 - إدارة الجودة الشاملة
 - تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام الجودة الشاملة.
- نأمل أن تلبى موضوعات هذا العدد قدرا من احتياجات ورغبات القراء الكرام ، كما نأمل أن يكون ما أسلفنا الإشارة له من أبعاد في موضوع الإنتاجية دافعا للباحثين والممارسين لكي يقدموا إسهاماتهم النظرية والتطبيقية في هذا الصدد.
- نسأل الله التوفيق لنا جميعا ، وهو الموفق والمستعان.

عبد العزيز بن مطر العزيبي
وزير الخدمة المدنية
رئيس مجلس إدارة المعهد
رئيس التحرير

إخضاع تكاليف الأداء الاجتماعي على
مستوى المنظمة للقياس الفعلي
"دراسة ميدانية بمنطقة حلوان الصناعية"

د. محمد نبيل علام (*)

مقدمة الدراسة

تمهيد :

التقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال هو أحد المصطلحات المستخدمة لبيان مدى وفاء تلك المنظمات بمسئولياتها الاجتماعية. وحقيقة الأمر انه منذ ما يقرب من نصف قرن مضى لم يكن هذا المصطلح مستخدماً في الأدب المحاسبي، وقد ورد المصطلح لأول مرة حين أشار شلدون Sheldon إلى أن منظمات الأعمال عليها إلى جانب مسئولياتها الاقتصادية مسئوليات أخرى اجتماعية، وأن بقاء المنظمة واستمرارها على المدى الطويل يحتم عليها أن تلتزم وتستوفى تلك المسئوليات الاجتماعية^(١).

ومع تلك البداية الأولى هاجم العالم الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل ملتون فريدمان Milton Friedman مفهوم المسئولية الاجتماعية بعنف، وأشار إلى أن ذلك المفهوم هو مفهوم غير محدد المعالم، وأن فكرة المسئولية الاجتماعية هي وثيقة هدامة في أساسها، وأن المنظمة التي تنفق أموالها في أنشطة اجتماعية إنما تتصرف في حقيقة الأمر بدوافع غير اقتصادية. وأكد فريدمان أن لمنظمات الأعمال مسئولية واحدة فقط تتلخص في استخدام كافة الوسائل والأساليب التي تضمن حسن استخدام الموارد والطاقات المتاحة لها بما يكفل تعظيم ربحيتها، ومن وجهة نظره فإن ذلك أمر لا غبار عليه طالما أن المنظمة تزاوّل تلك الأنشطة في إطار القواعد المحددة للمباراة، دون أن تلجأ لوسائل الغش أو أساليب الخداع في حلبة المنافسة المفتوحة^(٢).

مشكلة البحث :

أثار نقد فريدمان في دول العالم المتقدم جدلاً شديداً حول أهمية وطبيعة مفهوم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال. إلا أنه سرعان ما حسمت دوائر البحث العلمي والجامعات والمنظمات المهنية والأجهزة الحكومية المعنية ذلك الجدل. بل وشارك القضاء في حسم الخلاف بما أصدره من أحكام ذات دلالات قاطعة في هذا الخصوص.

وعلى سبيل المثال، عقدت جامعة كاليفورنيا مؤتمراً بعنوان " المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، وأشار المؤتمر في ختام توصياته إلى أن التطورات المتلاحقة للحياة الاقتصادية أصبحت تحتم على منظمات الأعمال الآن ضرورة تعديل النموذج الاقتصادي التقليدي المبني على فلسفة تعظيم الربحية فقط، ليأخذ في الحسبان إلى جانب الاعتبارات الاقتصادية اعتبارات أخرى اجتماعية لم تكن مأخوذة في الحسبان من قبل^(٣).

عدت اللجنة الأمريكية للتنمية الاقتصادية تقريراً بعنوان "مفاهيم المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، وأشارت اللجنة في ختام تقريرها إلى أن نماذج الإدارة الخاصة بالأمس - بغض النظر عن نجاحها - وألا يمكن تطبيقها في المستقبل بنفس الطريقة التي طبقت بها في الماضي، ففي عالم دائم التغير لا يمكن لرجال

(*) أستاذ المحاسبة الإدارية والتكاليف - الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، قطر.

الأعمال أن يحلوا مشاكل الغد بنظريات الأمس^(٤). وتشكلت بوزارة التجارة الأمريكية لجنة عمل كان التكليف المحدد لها هو دراسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. وأشارت اللجنة في بداية تقريرها إلى أن العقد المبرم بين المجتمع ومنظمات أعماله قد تغير اليوم بشكل جوهري إلى المدى الذي أصبحت معه تلك المنظمات مطالبة بأن تسهم بشكل فعال في تحسين مختلف مناحي الحياة في مجتمعاتها والارتقاء بها، وليس فقط مجرد تقديم السلع والخدمات اللازمة لهذا المجتمع^(٥). وأصدرت محكمة نيوجرسي العليا حكماً ذا دلالة ومغزى في شأن رغبة إحدى منظمات الأعمال المساهمة في دفع عجلة التعليم في إحدى الجامعات الواقعة في مجتمعها - عن طريق تبرعات مالية - وذلك على غير رغبة المساهمين. وقد نص الحكم الصادر على أن المساهمة في دفع العملية التعليمية بمجتمع المنظمة ليس فقط مجرد حق من حقوق المنظمة، وإنما هو أيضاً واجباً استيفاءً لمسئولياتها الاجتماعية تجاه مجتمعها^(٦).

وبحسب الخلاف، بدأت منظمات الأعمال في الوفاء بأشكال مختلفة بمسئولياتها الاجتماعية، واهتمت كل منظمة بالإفصاح عن أشكال وتكاليف ونتائج ذلك الأداء الاجتماعي، وفي إحدى الدراسات التي تمت بهدف قياس مدى إفصاح بعض القطاعات الاقتصادية الأمريكية عن بيانات تعكس أداءها الاجتماعي، أظهرت الدراسة أن (٤٦٦) شركة صناعية بنسبة (٩٠%) من الشركات التي شملتها عينة الدراسة، و (٤٧) بنكا تجارياً بنسبة (٩٤%) من شركات العينة، و (٣٦) شركة تأمين بنسبة (٧٢%) من شركات العينة، قد قامت جميعاً بالإفصاح في تقاريرها السنوية عن بيانات تفيد وفائها بأشكال مختلفة بمسئولياتها الاجتماعية^(٧).

إلا أنه من ناحية أخرى، فقد كان من الواضح في هذه المرحلة أن جهود ومحاولات منظمات الأعمال في القياس والإفصاح عما أوفت به من مسؤوليات اجتماعية قد تمت في ظل غياب إطار من الأسس والمعايير المهنية اللازمة لأحكام قواعد القياس والإفصاح عن نتائج ذلك الأداء الاجتماعي. فكل منظمة تعرض نتائج ما أوفت به من مسؤوليات اجتماعية بالشكل الذي يتراءى لها وبالكيفية التي تتراءى لها في ضوء ظروفها وطبيعتها نشاطها. وفي ظل ذلك المناخ العام، حدث نوع من الضغط الشديد على المحاسبين ومنظماتهم المهنية بضرورة التدخل لتأصيل وتقنين عمليات القياس والإفصاح عن تكلفة وعائد الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وتوالت الآراء منادية بضرورة وضع الأسس اللازمة لإقامة نظام محاسبي متكامل مجالات الأداء الاجتماعي يضمن دقة وموضوعية القياس، وضرورة أن تتضمن التقارير المالية المنشورة إلى جانب نتائج الأداء الاقتصادي للمنظمة نتائج أخرى عن تكلفة وعائد الأداء الاجتماعي يتم إعدادها وفقاً لمعايير مهنية مقبولة - وكما سيرد ذكره.

وعلى سبيل المثال، أشار تشرشمان Churchman إلى أن مهمة المحاسبة عليها أن تغير من اتجاهاتها وأساليبها التقليدية فقط عن نتائج الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال، وأن عليها إعلام كافة الأطراف المعنية من عاملين وعملاء وأفراد المجتمع المحيط بنتائج الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات^(٨). وأشارت تشن Chen إلى أن عملية التقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى كونها جزءاً أساسياً من مسؤوليات المحاسب، فإنها أيضاً واجب عليه تجاه الأطراف المعنية بنتائج ذلك الأداء^(٩). في حين أكد أوين Owen أن التقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال لم يعد اختياراً مطروحاً على رجال المحاسبة يملكون إزائه حق الرفض أو القبول، وإنما أصبح إلزاماً عليهم بحكم واجباتهم المهنية. وأستطرد متسائلاً - كنوع من التأكيد لهذا الإلزام - فإذا لم يكن التقرير عن نتائج هذا الأداء هو اختصاص أصيل للمحاسبين فلمن يمكننا أن نعهد بتولي مسؤولية التقرير عن نتائج ذلك الأداء^(١٠). وأشار هاي Hay إلى أن بقاء أي منظمة واستمرارها على المدى الطويل يتوقف في النهاية على مدى قدرة المنظمة على إعلام أفراد المجتمع بما أوفت به المنظمة من مسؤوليات

اجتماعية. ولا شك في أن رجال المحاسبة ومنظماتهم المهنية هم الجهة التي تقع عليها مسؤولية ذلك الإعلام بشكل موضوعي ودقيق^(١).

نقطة البحث :

حقيقة الأمر أن المنظمات المهنية والباحثين في دول العالم المتقدم قد قطعوا شوطاً طويلاً في مضمار تأصيل وتقنين الأداء الاجتماعي لمنظمات أعمالهم ووضع الأسس والمعايير التي تحكم عملية قياس ذلك الأداء الاجتماعي والتقارير عن نتائجه، وكما سيرد ذكره. أما على مستوى عالماً العربي، فإن الباحث يرى - في حدود قراءاته وإطلاعاته - أن المراجعة الانتقادية المتأنية للأدب المحاسبي في هذا الخصوص تكشف عن ملاحظتين على جانب من الأهمية هما :

الأولى : أن غالبية المحاولات التي تمت على مستوى عالماً العربي في مجالات القياس والتقارير عن نتائج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال المصرية قد جاءت متأثرة بما قدمه الأدب المحاسبي بالخارج، وبخاصة الأدب المحاسبي الأمريكي. وأن معظم هذه الدراسات قد حصرت نفسها داخل دائرة اهتمامات المجتمع الأمريكي، بل أن بعضاً من هذه المحاولات يكاد أن يكون ترجمة حرفية لما قدمه الأدب المحاسبي الأمريكي.

الثانية : أن معظم النماذج العربية قد اختلفت الفلسفة التي تحكم بناءها بين المثالية دون الاهتمام بمدى قابلية النماذج المقترحة للتطبيق العملي، وبين التجريب دون الاهتمام بالقدر الكافي بالمفاهيم والمبادئ التي تحكم جوانب ذلك التجريب، ومن ثم جاءت نتائج تلك المحاولات في غالب الأحوال إما غير قابلة للتطبيق العملي، وإما غير قابلة للتعميم.

بناءً عليه، يرى الباحث أن الترجمة الحرفية أو اقتفاء أثر الفكر الأمريكي إنما يولدان نماذجاً مستوردة للتقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي، لا تتناسب وظروف التطبيق في مجتمعات العالم النامي عموماً، كما أن اختلاف فلسفات البناء بين المثالية والتجريب، إنما يعنى غياب الإطار الفكري أو الفلسفي اللازم لاحتواء جوانب الموضوع المختلفة. ولعل خير شاهد على تلك القناعة السابقة أن معظم تلك النماذج لا زالت حتى اليوم حبيسة مؤلفاتها. ذلك القصور - من وجهة نظر الباحث - هو باختصار نقطة البحث الأساسية التي تدور حولها هذه الدراسة.

أهداف البحث:

تأسيساً على ما تقدم، فإن أهداف هذه الدراسة تتحدد على النحو التالي :

أولاً : إلقاء الضوء على محاولات وجهود المنظمات المهنية والباحثين والأجهزة التشريعية في مجال تأصيل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

ثانياً : تحديد أهم المشكلات والمعايير التي قدمها أدب التكاليف لقياس والتقارير عن تكاليف الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

ثالثاً : بيان نتائج الدراسة الميدانية لقياس والتقارير عن تكلفة الأداء الاجتماعي لعدد من الشركات الصناعية بمنطقة حلوان.

خطة البحث :

في ضوء أهداف الدراسة المحددة، ينقسم هذا البحث بخلاف المقدمة والخاتمة إلى المباحث الثلاثة

التالية:

المبحث الأول : محاولات تأصيل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

المبحث الثاني : مشكلات ومعايير القياس والتقارير عن تكلفة الأداء الاجتماعي.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول : محاولات وجهود تأصيل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال:

أن النظرة الشمولية للأدب المحاسبي في موضوع البحث، تشير إلى أنه يمكن تقسيم أهم المحاولات

والجهود التي بذلت في مجال محاولة تأصيل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال إلى:

(١) دراسات لتنظيم جوانب الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال بمعرفة المنظمات المهنية.

(٢) نماذج مقترحة للتقرير عن نتائج الاداء الاجتماعي بمعرفة الباحثين.

(٣) تشريعات لتقنين الأداء الاجتماعي بمعرفة الأجهزة الحكومية - وذلك على النحو التالي:

أولاً : دراسات المنظمات المهنية :

ساهمت المنظمات المهنية للمحاسبة بكل من الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا والمملكة المتحدة بجهود

ملحوظ في مجال محاولة تأصيل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وتولد عن تلك الجهود أفكاراً مختلفة يمثل

كل فكر منها تصوراً معيناً لبعدها معين من أبعاد الموضوع - ومن أهم تلك الجهود ما يلي :

١ - في الولايات المتحدة الأمريكية :

احتلت المنظمات المهنية الأمريكية موقع الصدارة على المستوى العالمي باعتبارها أكثر المنظمات

جهداً وعطاءً في هذا المجال. فقد شكلت الجمعية القومية للمحاسبين (NAA) لجنة سميت " لجنة المحاسبة عن

الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال" وكان مسمى اللجنة منبثقاً من التكلفة المحدد لها، وهو وضع الأسس

اللازمة لإقامة نظام محاسبي متكامل لمجالات الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال. حددت اللجنة في تقريرها

أربعة مجالات للأداء الاجتماعي هي : تفاعل المشروع مع المجتمع، تنمية الموارد البشرية، المساهمة في تنمية

الموارد الطبيعية والبيئية، الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات المقدمة^(١٢). وعلى خلاف ما انتهت إليه

اللجنة السابقة، فإن اللجنة التي شكلها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بهدف وضع نظام أمثل

لقياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال قد حددت ستة مجالات للأداء الاجتماعي للمنظمة هي : البيئة، الموارد

غير المتجددة، الموارد البشرية، الموردون، العملاء والمنتجات، والمجتمع^(١٣).

أما جمعية المحاسبين الأمريكية (AAA) فقد امتدت جهودها في هذا المجال لما يزيد على الخمس

سنوات، شكلت خلالها أربع لجان، كلت كل لجنة منها بدراسة جانب محدد من جوانب الموضوع . كان التكلفة

المحدد للجنة قياس فاعلية برامج الأداء الاجتماعي هو إعداد تقرير على سبل وأساليب قياس وتقييم مدى فاعلية

الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال. وكان التكلفة المحدد للجنة التأثير البيئي لسلوك منظمات الأعمال هو

الوصول إلى مقاييس عملية يمكن استخدامها في التقرير عن تأثير سلوك المشروع على البيئة المحيطة. وكان

التكلفة المحدد للجنة قياس التكلفة الاجتماعية هو تحديد البيانات التي يلزم أن تحتوي عليها تقارير الأداء

الاجتماعي للمنظمة، وقد اقترحت هذه اللجنة مجموعة من المعايير اللازم أخذها في الاعتبار عند إعداد هذه

التقارير. وكان التكلفة المحدد للجنة التكلفة الاجتماعية هو محاولة الوصول إلى تحديد واضح لمفاهيم التكلفة

الاجتماعية والعائد الاجتماعي كخطوة أساسية نحو خلق نظام متكامل للمحاسبة الاجتماعية^(١٤).

٢ - في فرنسا :

بناء على التوصيات الصادرة من الجمعيات المهنية للمحاسبة هناك، ألزمت الحكومة الفرنسية منظمات أعمالها بضرورة إظهار بيانات محددة عن الأداء الاجتماعي لتلك المشروعات في تقاريرها المالية المنشورة لاستخدامها في الحكم على مدى وفاء تلك المشروعات بمسئولياتها الاجتماعية. ومن أمثلة تلك البيانات الإلزامية البيانات الخاصة بتكلفة ما تقدمه المنظمة للعاملين بها من خدمات في مجالات الرعاية الصحية والأمن الصناعي والبرامج التدريبية ومتوسط ما يحصلون عليه من أجور ومكافآت وخدمات الرعاية الثقافية والرياضية وغيرها من مجالات الأداء الاجتماعي تجاه العاملين. وتم تحديد مجموعة من المعايير لاستخدامها في الحكم على مدى كفاءة الأداء الاجتماعي للمنظمة في كل مجال من تلك المجالات السابقة^(١٥).

٣ - في المملكة المتحدة :

قامت لجنة المعايير التابعة لمجمع المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز بإعداد دراسة عن التقارير المالية لمنظمات الأعمال . وفي ضوء ما أسفرت عنه تلك الدراسة من نتائج، طالب المجمع منظمات الأعمال بإعادة النظر في محتوى وأهداف التقارير المالية المنشورة وضرورة أن تتضمن إلى جانب نتائج الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال بيانات أخرى عن تكلفة وعائد الأداء الاجتماعي لها بالشكل الذي يفرض بالمتطلبات الجديدة مستخدم تلك التقارير. كما أوضحت الدراسة أن على الحكومة أن تأخذ في الاعتبار عند تحديد أسعار خدمات بعض الصناعات المؤممة التكاليف والعوائد الاجتماعية المرتبطة بالخدمات التي تؤديها تلك الصناعات للمجتمع^(١٦).

ثانياً : نماذج الباحثين:

قدم الباحثون عدداً من النماذج الوصفية والكمية بهدف تأصيل الجوانب المختلفة لعملية قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال والتقارير عن نتائج ذلك الأداء. وعلى سبيل المثال، قدم (جونستون Johnston) نموذجاً لمراحل الأداء الاجتماعي للمنظمة^(١٧). وقدم (أكرمان Acherman) نموذجاً لكيفية استجابة المنظمة للقضايا الاجتماعية^(١٨). وقدم (بلقاوي Belkaoui) إطاراً للمحاسبة عن الأداء الاجتماعي للمشروع على المستوى الجزئي^(١٩). وقدم (سهي Sethi) نموذجاً لخطوات قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة^(٢٠). وقدم رماناثان (Ramanathan) نموذجاً لبناء نظرية للمحاسبة عن الأداء الاجتماعي^(٢١). ومن بين كل النماذج التي قدمها الأدب المحاسبي يقف نموذج (لينوز Linowes) ونموذج (إستس Estes) كنموذجين لأهم محاولات الباحثين في هذا المجال - وذلك على النحو التالي:

١ - نموذج (لينوز Linowes).

حدد لينوز أن الهدف من هذا النموذج هو الإفصاح عن التكاليف المترتبة على وفاء المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية عند مزاولتها نشاطها الاقتصادي ولهذا أطلق على نموده مسمى " تقرير النشاط الاجتماعي الاقتصادي". وأوضح أن نتائج الأداء الاجتماعي للمنظمة يلزم أن يتم التقرير عنها بمعزل عن نتائج الأداء الاقتصادي، ولهذا فإن هذا التقرير يلزم إعداده بشكل منفصل عن تقارير المحاسبة المالية، وأن كان كل منهما يلزم أن يغطي نفس الفترة الزمنية.

تتبنى فلسفة النموذج على أن الأداء الاجتماعي للمنظمة يغطي ثلاثة مجالات من الأنشطة هي الأنشطة الخاصة بالأفراد العاملين، والأنشطة الخاصة بالبيئة، والأنشطة هي ، والأنشطة الخاصة بالبيئة، والأنشطة الخاصة بالإنتاج، وأن لكل نشاط من تلك الأنشطة جوانب إيجابية وجوانب سلبية. ولهذا فقد ميز النموذج بين نوعين من التكاليف الاجتماعية: النوع الأول هي التكاليف التي تحملتها المنظمة بالفعل في سبيل تحقيق أهداف اجتماعية معينة في المجالات الثلاثة السابقة، ومن ثم تمثل هذه التكاليف مزايا اجتماعية. أما النوع الثاني فحص التكاليف التي كان من الواجب إنفاقها استيفاء من المنظمة لمسئولياتها الاجتماعية ولكن المنظمة لم تنفقها، ومن ثم فإن صافي الإسهام الاجتماعي للمنظمة طبقاً لهذا النموذج يقاس بالفرق بين إجمالي المزايا الاجتماعية وإجمالي الأضرار الاجتماعية خلال الفترة محل التقرير.

٢ - نموذج (استس Estes) (٢٢):

قدم استس نموذجاً لقياس نتائج الأداء الاجتماعي للمنظمة اسماه "تقرير التأثير الاجتماعي"، وحقيقة الأمر أن نموذج استس لا يختلف كثيراً عن نموذج لينوز من حيث أهدافه أو فلسفة التقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي للمنظمة، الأمر الذي يمكن معه القول أن هذا النموذج يمكن النظر إليه باعتباره امتداداً أو تطويراً للنموذج الأول.

فنتائج الأداء الاجتماعي طبقاً لهذا النموذج يتم التقرير عنها عن طريق مقابلة إجمالي المنافع الاجتماعية التي تحققت للمجتمع بإجمالي التكاليف الاجتماعية التي تحملها المجتمع. ومن ثم فإن فكرة قياس صافي الإسهام الاجتماعي للمنظمة تعتبر واحدة في النموذجين، والاختلاف الوحيد بينهما هو فقط في طريقة تخصيص بنود تلك المنافع والتكاليف لأنشطة معينة. وما عدا ذلك فالنموذجان يتخذان وجهة نظر المجتمع أساساً للإفصاح عن نتائج الأداء الاجتماعي للمنظمة، وينظران للتكاليف الاجتماعية على أنها تضحية أو أضراراً يقع عبؤها على المجتمع.

ثالثاً : الجهود التشريعية :

على الرغم من القصور الواضح في جهود المنظمات المهنية بدول العالم النامي في مجال تأصيل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، فإن الأجهزة التشريعية في بعض من تلك الدول قد بذلت جهوداً ملحوظة في مجال تقنين ذلك الأداء بما تضمنته النظم والقوانين المعمول بها من نصوص تشريعية لتجسيد مسؤوليات اجتماعية محددة لمنظمات أعمالها في مجالات مختلفة. وعلى سبيل المثال، ففي جمهورية مصر العربية أعطى المشرع المصري اهتماماً خاصاً لهذا المجال، حيث نص قانون العمل رقم (١٣٧) لسنة ١٩٨١ وكذا قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم (٤٦) لسنة ١٩٦٤ والقوانين التالية والمعدلة له على العديد من الالتزامات التي يلزم على منظمات الأعمال استيفائها وفاء لمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع المحيط^(٢٤).

المبحث الثاني : مشكلات ومعايير قياس تكاليف الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال:

مشكلات قياس تكاليف الأداء الاجتماعي :

بشكل عام، فإن الباحث يعرف عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لأي منظمة بأنها كافة عناصر التكاليف المتولدة نتيجة لوفاء المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية. بناء عليه، فإن الأمر يبدو في ظاهرة أن إخضاع عناصر تلك التكاليف للقياس هي قضية لا يحيط بها أي صعوبات، فكل ما يتولد من تكاليف نتيجة لوفاء المنظمة

بمسئولياتها الاجتماعية يعتبر تكلفة اجتماعية، إلا أن المر في حقيقته هو أن تحديد وقياس تلك العناصر والتقرير عن نتائجها في الواقع العملي يحيط به العديد من المشكلات التطبيقية - والتي من أهمها:

أولاً : صعوبة عناصر التكاليف الاجتماعية :

على العكس من عناصر تكاليف الأداء الاقتصادي، فإن منظمات الأعمال عادة ما تصطدم بمشكلة حصر وتحديد عناصر التكاليف الاجتماعية تمهيداً لقياسها والتقرير عنها، والمشكلة في أساسها تنبع من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة باعتبارها النشاط المولد لواقعة الإنفاق والمتسبب بالتالي في حدوث عناصر التكاليف الاجتماعية، فهي ذاتها مفهوم غير محدد لم يتفق حتى الآن على أبعاده بشكل قاطع من وجهة النظر العملية. ولا شك في أن عدم القدرة على الوصول إلى اتفاق محدد حول ماهية تلك المسؤولية وحقيقة عناصرها إنما يعنى تلقائياً عدم القدرة على تحديد مفردات أو عناصر التكاليف الاجتماعية المتولدة عن تلك المسؤولية بشكل دقيق. وبالطبع، فما لا يمكن تحديده بشكل دقيق لا يمكن حصره أو قياسه أو التقرير عن نتائجه بشكل دقيق.

ولا يتسع المجال هنا لذكر كل ما أشار إليه الباحثون في الدول التي قطعت شوطاً في هذا المضمار حول حقيقة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم لم تتحدد أبعاده حتى اليوم بشكل قاطع.

وعلى سبيل المثال، أشار (ستيكست Steckmest) إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو مفهوم لم يتفق حتى اليوم على أبعاده بشكل محدد، وان تلك الحقيقة هي التي ولدت تلك الحيرة وذلك الارتباك بين منظمات الأعمال في تحديد نوعية أو طبيعة مسؤولياتها تجاه المجتمع^(٢٥). ويرى (برنان Bernan) أن الوصول إلى تحديد دقيق لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي عملية معقدة للغاية بسبب وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من منظمات أعماله، وبين ما تعتقد منظمات الأعمال انه واجبها تجاه المجتمع^(٢٦). ويرى (رأى وبايرز Ray & Byars) أن الأمر يبدو وحقاً مثيراً للبس وسوء الفهم. فمنظمات الأعمال والمديرون بتلك المنظمات لازال لديهم حتى اليوم أسئلة واستفسارات حائرة دون إجابات حول طبيعة وأبعاد مسؤولياتهم على وجه التحديد تجاه المجتمع^(٢٧).

ثانياً : صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية على التكاليف الاقتصادية:

أوضح عدد من الباحثين إن إحدى المشكلات الأساسية المرتبطة بعملية قياس تكلفة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال بشكل موضوعي تنبع في حقيقتها من ذلك التداخل بين الأنشطة الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية للمنظمة وصعوبة رسم خط فاصل يمنع التشابك بين هذه الأنشطة^(٢٨). وبالطبع، فإذا ما تشابكت وتداخلت الأنشطة الاقتصادية والأنشطة الاجتماعية فلا بد وأن تتداخل تلقائياً وبالتبعية التكاليف الاقتصادية والتكاليف الاجتماعية لتلك الأنشطة في حين القياس.

وعلى سبيل المثال، فتكاليف تدريب العاملين من الممكن النظر لها باعتبارها تكاليف اجتماعية لازمة لإتاحة فرص الترقى والتدرج أمام العاملين لخلق حالة من الولاء والانتماء داخل نفوسهم تجاه المنظمة. إلا أنه من ناحية أخرى، فإن هذه التكاليف يمكن النظر لها في نفس الوقت باعتبارها تكاليف اقتصادية لازمة لزيادة الإنتاج والارتقاء به كماً وكيفاً لتعظيم ربحية المنظمة. كما أن تكاليف البحوث والتطوير أو تكاليف زيادة درجة أمان المنتج، من الممكن النظر لها باعتبارها تكاليف اجتماعية لازمة لخلق حالة من الرضاء والإشباع عن منتجات المنظمة داخل نفوس العملاء. ألا أنه من ناحية أخرى، فإن هذه التكاليف يمكن النظر لها في نفس الوقت كتكاليف اقتصادية لازمة لإعطاء قوة دفع تنافسية للمنتج وزيادة نصيبه في رقعة السوق بهدف تعظيم ربحية المنظمة.

وبالمثل، فإن تكاليف رصف وإنارة طرق المجتمع المحيط، من الممكن النظر لها باعتبارها تكاليف اجتماعية لازمة لخلق وتكوين صورة وشخصية طبيعية للمنظمة لدى الرأي العام للمجتمع المحيط. إلا أنه من ناحية أخرى، فإن هذه التكاليف يمكن اعتبارها في نفس الوقت تكاليف اقتصادية لازمة لسرعة وسلامة عمليات نقل وتسويق المنتج بهدف تعظيم ربحية المنظمة... وهكذا.

ثالثاً : صعوبة ربط التكاليف الاجتماعية بالعوائد الاجتماعية :

تتم عملية قياس كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمة من خلال مقابلة عناصر تكاليف الأداء الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة بالعوائد والمنافع الاقتصادية المتولدة عن ذلك الأداء خلال نفس الفترة، ومن ثم إمكانية التقرير عن مدى كفاءة ذلك الأداء مترجماً فيما تعكسه نتائج الأعمال من أرقام ومعدلات ربحية تحققت في نهاية الفترة محل القياس. وعلى الرغم من أهمية عملية القياس والتقرير عن عائد الأداء الاجتماعي للمنظمة على اعتبار أن المنافع الاجتماعية المتحققة نتيجة للتكاليف الاجتماعية التي تحملتها المنظمة تمثل الجزء المكمل لمعادلة قياس الإسهام الاجتماعي^(٢٩). ألا أن تكاليف الأداء الاجتماعي - على العكس من تكاليف الأداء الاقتصادي - عادة ما يكون من الصعب الحكم على مدى فاعليتها أو كفاءتها بسبب صعوبة ربط هذه التكاليف الاجتماعية بالعوائد أو المنافع الاجتماعية لها. أو بعبارة أخرى، صعوبة مقابلة عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي خلال فترة زمنية معينة بالعوائد والمنافع الاجتماعية المتولدة عن ذلك الأداء خلال نفس الفترة.

وعلى سبيل المثال، فإن التكاليف الاجتماعية التي تتحملها المنظمة كأجور ومرتبوات للعاجزين المصابين بسبب العمليات الحربية الذين تم إلحاقهم للعمل بالمنظمة أو كأجور ومرتبوات مقررّة للأفراد المستقبين بالقوات المسلحة أو أجور إجازات الوضع المدفوعة للعاملات... الخ، وإن كان لها عوائد اجتماعية ممثلة في تنمية الحس والشعور الوطني لدى هؤلاء الأفراد أو الحفاظ على الروابط الأسرية، إلا أن تلك العوائد أو المنافع لا يمكن قياسها على المدى القصير، كما أن إخضاعها للقياس النقدي يعتبر غير ممكن تكاليفياً. والتكاليف الاجتماعية الخاصة بإزالة التلوث المائي أو تكاليف المحافظة على هواء المجتمع من التلوث أو تكاليف برامج توعية الأفراد بأهمية المحافظة على موارد وطاقات المجتمع، وإن كان لها عوائد اجتماعية ممثلة في الارتقاء بالمستوى الصحي لأفراد المجتمع والمحافظة على موارد وطاقات المجتمع للأجيال القادمة، إلا أن تلك العوائد أو المنافع لا يمكن قياسها على المدى القصير، كما أن إخضاعها للقياس النقدي يعتبر غير ممكن تكاليفياً. وبالمثل، فإن التكاليف الاجتماعية الخاصة بمساهمات وتبرعات المنظمة للمؤسسات التعليمية والثقافية بالمجتمع وتكاليف برامج محو أمية أفراد المجتمع، وإن كان لها عوائد اجتماعية ممثلة في ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع، إلا أن تلك العوائد أو المنافع لا يمكن قياسها على المدى القصير، كما إن إخضاعها للقياس النقدي يعتبر غير ممكن تكاليفياً... وهكذا.

معايير تحديد تكاليف الأنشطة الاجتماعية:

لا شك في أن التسليم بمنطقية المشكلات الثلاث السابقة الخاصة بتحديد عناصر التكاليف الاجتماعية يضعنا تلقائياً في مواجهة تساؤل آخر هو : هل تعنى المشكلات والصعوبات السابقة عدم وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها في تحديد عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال بشكل يسمح بفصل تلك العناصر عن عناصر تكاليف الأداء الاقتصادي تمهيدا لقياسها بشكل دقيق والتقرير عن نتائجها بشكل موضوعي.

إن استقراء الأدب التكاليفي في مجال تحديد تكاليف الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال يوضح أن هناك اتجاهين من الفكر المحاسبي لفصل وتمييز الأنشطة الاجتماعية عن الأنشطة الاقتصادية، وذلك حتى يمكن فصل وتمييز تكاليف كل نشاط منهما عن الآخر، الاتجاه الأول هو معيار الإلزام القانوني، والاتجاه الثاني هو معيار هدف النشاط - وذلك على النحو التالي:

الاتجاه الأول : معيار الإلزام القانوني :

وفقاً لهذا الاتجاه فإن معيار التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية للمنظمة هو وجود أو عدم وجود إلزام قانوني على المنظمة بأداء ذلك النشاط من عدمه. ومن ثم فإن الأنشطة التي يلزم على المنظمة الوفاء بها طبقاً لمطالبات القانون لا تصبح أنشطة اجتماعية، ولا تصبح تكلفة أداء تلك الأنشطة بالتالي تكلفة اجتماعية، وإنما تعالج باعتبارها تكلفة اقتصادية على اعتبار أن المنظمة لا تملك في هذه الحالة عدم الوفاء بتلك الالتزامات وألا وقعت تحت طائلة القانون^(٣٠). وعلى سبيل المثال، فوجود نص قانوني يلزم المنظمة بتوفير وسائل انتقال للعاملين من وإلى مواقع عملهم يعني أن هذا النشاط ليس نشاطاً اجتماعياً لأن المنظمة لم تؤد هذا النشاط انطلاقاً من أو استيفاء لمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين وإنما أعمالاً لنص القانون، ومن ثم تصبح تكاليف نقل العاملين تكاليفاً اقتصادية، وبالمثل، لا تعتبر تكاليف وسائل الأمن الصناعي أو تكاليف الرعاية الصحية - إذا ما كان هناك نص قانوني يلزم المنظمة بأداء هذه الأنشطة - تكاليفاً اجتماعية وإنما تعالج تكاليف هذه الأنشطة الإلزامية وفقاً لهذا المعيار باعتبارها تكاليف اقتصادية. وعلى العكس، فإن قيام المنظمة طواعية ومن تلقاء نفسها بعمل برامج لمحو أمية أفراد المجتمع، أو رصف وإنارة وتشجير طرق المجتمع، فإن تكاليف هذه البرامج تعتبر وفقاً لهذا المعيار تكاليفاً اجتماعية، نظراً لعدم وجود نص قانوني يلزم المنظمة بالقيام بهذا النشاط.

الاتجاه الثاني : معيار الهدف من النشاط:

وفقاً لهذا الاتجاه فإن معيار التفرقة ليس في وجود أو عدم وجود نص قانوني ملزم بالنشاط، وإنما يتحكم في عملية التفرقة الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه من تحمل تكاليف هذا النشاط^(٣١). فقيام المنظمة بعمل حملات توعية مثلاً لأفراد المجتمع المحيط بضرورة وأهمية المحافظة على طاقات وموارد المجتمع، أو قيام المنظمة بعمل برامج لتدريب الطلاب من أفراد المجتمع المحيط خلال العطلات الصيفية هي أنشطة تقوم بها المنظمة طواعية لتحقيق أهداف اجتماعية معينة. ومن ثم تعتبر هذه الأنشطة الاختيارية أنشطة اجتماعية، حيث تهدف المنظمة إلى خلق وتكوين صورة طيبة عن المنظمة لدى الرأي العام من خلال تحملها لتكاليف هذه الأنشطة، بغض النظر عن وجود أو عدم وجود نص قانوني يلزم المنظمة بمثل هذا الأداء الاجتماعي، وبالمثل، فإن تكاليف توفير وسائل نقل العاملين من وإلى مواقع عملهم وتكاليف توفير وسائل الأمن الصناعي للعاملين وتكاليف خدمات الرعاية الصحية المقدمة للعاملين تعتبر جميعاً تكاليفاً اجتماعية وفقاً لهذا المعيار على الرغم من وجود نص قانوني يلزم المنظمة بأداء هذه الأنشطة، طالما أن المنظمة ترمى إلى تحقيق أهداف اجتماعية معينة - زيادة ولاء وانتماء العاملين - من خلال تحملها لتكاليف هذه الأنشطة.

ويتفق الباحث مع فلسفة الاتجاه الثاني، ويفضل الأخذ بفلسفة الهدف من النشاط كمعيار التفرقة بين

تكاليف الأداء الاجتماعي وتكاليف الأداء الاقتصادي للمنظمة وذلك للأسباب التالية:

- يرى الباحث أن وجود إلزام قانوني على المنظمة بأداء نشاط معين لا يعني نزع الصفة الاجتماعية عن الهدف من هذا النشاط، ومن ثم اعتباره نشاطاً اقتصادياً ومعالجة تكاليفه من هذا المنظور. بل على

العكس، فإن الباحث يرى أن وجود نص قانوني ملزم للمنظمة بأداء نشاط معين، لا ينزع عن هذا النشاط هدفه الاجتماعي، بل انه يؤكد في حقيقة الأمر المعنى الاجتماعي الذي ذهب إليه المشرع حين ألزم المنظمة بأداء هذا النشاط. فتوفير دور الحضانة للعاملات وتوفير وسائل الانتقال والرعاية الطبية والرياضية والعلاج ووسائل الأمن الصناعي والتغذية... الخ هي أنشطة ألزم بها المشرع المنظمة رغبة منه في تأكيد معاني اجتماعية معينة، ومن ثم فإن تكاليف مثل هذه الأنشطة يلزم معالجتها باعتبارها تكاليف اجتماعية.

- يرى الباحث أن الأخذ بمعيار وجود أو عدم وجود إلزام قانوني من الممكن أن يخلق مشكلات عملية في حين القياس. فقيام المنظمة مثلاً ببعض الأنشطة في مجال منع التلوث تنفيذاً لنصوص القوانين المعمول بها، يعنى أن تكاليف منع التلوث في هذه الحالة سوف تعتبر تكاليف اقتصادية بسبب وجود نص قانوني ملزم بهذا النشاط. فإذا ما بذلت المنظمة جهوداً إضافية في مجال الرقابة على التلوث، تفوق ما الزمها به القانون، فإن تكلفة هذه الجهود الإضافية لمنع التلوث تعتبر في هذه الحالى تكاليف اجتماعية نظراً لعدم وجود نص قانوني ملزم بهذا النشاط الإضافي. ومؤدى ذلك أن تكلفة نشاط واحد - منع التلوث - قد أصبحت ذات طبيعتين اجتماعية واقتصادي في نفس الوقت، مما يخلق مشكلات تكاليفية في حين القياس.

إطار فكري لحصر التكاليف الاجتماعية :

ترجمة لقناعة الباحث السابقة، فإن تمييز وتحديد عناصر التكاليف الاجتماعية لأي منظمة أعمال بشكل موضوعي دقيق يستلزم أن يتم ذلك التحديد من خلال إطار فكري يحكم الجوانب المختلفة لذلك الهدف في خطوات متتالية تبدأ ب:

- (١) حصر الفئات محل الأداء الاجتماعي للمنظمة.
- (٢) تحديد الهدف الذي تسعى المنظمة لإنجازه من الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية تجاه كل فئة.
- (٣) بيان أشكال - وبالتالي تكاليف - الأداء الاجتماعي اللازمة لتحقيق ذلك الهدف المحدد بالنسبة لكل فئة من تلك الفئات المستهدفة - وذلك على النحو التالي:

أولاً : فئات الأداء الاجتماعي :

على خلاف ما أوردته المنظمات المهنية بالخارج وما أشار إليه معظم الباحثون في نماذجهم المقترحة، فإن الباحث يرى أن المسئوليات الاجتماعية لأي منظمة تتحدد تجاه ثلاث فئات فقط هي : فئة العاملين بالمنظمة، وفئة عملاء المنظمة، وفئة أفراد المجتمع المحيط بالمنظمة، وتشمل فئة العاملين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوعية أو طبيعة أعمالهم. وتشمل فئة العملاء جميع الأفراد والجهات - المستهلكين أو المستفيدين - مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات. وتتمثل فئة أفراد المجتمع المحيط في جميع أفراد المجتمع الذي تعمل وتقع المنظمة داخل حدوده الجغرافية . ويعتقد الباحث أن هذا التحديد السابق لتلك الفئات الثلاث علاوة على منطقيته، فإنه يضم بين جوانبه كل ما أوردته المنظمات المهنية والباحثون من أطراف أو أنشطة أو مجالات مختلفة للأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

ثانياً: أهداف الأداء الاجتماعي :

يتحدد الهدف الذي تسعى إليه المنظمة من الوفاء بمسئولياتها الاجتماعية تجاه كل فئة من هذه الفئات الثلاث، وتتحدد بالتالي أشكال الالتزامات اللازم أداؤها لتحقيق تلك الأهداف كما يلي: بالنسبة للعاملين، تتبلور المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه هذه الفئة من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود وتوفير كافة الخدمات اللازمة لخلق وتعميق حالة من الولاء والانتماء داخل نفوس العاملين تجاه المنظمة. بالنسبة للعملاء، تتبلور المسؤولية الاجتماعية اللازمة لخلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن سلع وخدمات المنظمة داخل نفوس العملاء . بالنسبة لإفراد المجتمع المحيط، تتبلور المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه هذه الفئة من خلال الالتزام ببذل كافة الجهود وتوفير كافة الخدمات اللازمة لخلق وتكوين صورة وشخصية طيبة للمنظمة يقبلها الرأي العام للمجتمع المحيط بها.

ثالثاً : أشكال وتكاليف الأداء الاجتماعي :

إنجازاً للهدف المحدد تجاه كل فئة من الفئات الثلاث السابقة، فإن المنظمة تلتزم بتوفير أشكال مختلفة من الأنشطة والخدمات، لكل شكل من أشكال تلك الأنشطة والخدمات تكلفته التي تتحملها المنظمة - وكما سيرد ذكره تفصيلاً . وعلى سبيل المثال، فإن تكاليف العلاج والتغذية والملابس والحج، وتكاليف وسائل الانتقال والإسكان والتدريب، والحوافز والمكافآت والمنح والإعانات، وتكاليف الرحلات والمصايف والنوادي وما شابه، تعتبر كلها تكاليف اجتماعية حيث الهدف منها هو خلق وتعميق حالة من الولاء والانتماء داخل نفوس العاملين تجاه المنظمة . في حين أن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، وتكاليف بحوث تطوير المنتجات والارتقاء بها، وتكاليف تنفيذ ضمانات ما بعد البيع، وتكاليف زيادة درجة أمان المنتج عند الاستخدام وما شابه، تعتبر كلها تكاليف اجتماعية حيث الهدف منها هو خلق وتعميق حالة من الإشباع والرضا عن سلع وخدمات المنظمة داخل نفوس العملاء. وبالمثل، فإن تكاليف منع كافة أشكال التلوث في بيئة المجتمع المحيط، وتكاليف التشجير والتجميل ورصف وإنارة طرق المجتمع، وتكاليف تدريب ومحو أمية أبناء المجتمع، والمساهمات والتبرعات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية بالمجتمع المحيط وما شابه، تعتبر كلها تكاليف اجتماعية حيث الهدف منها هو خلق وتكوين صورة وشخصية طيبة للمنظمة يقبلها الرأي العام للمجتمع المحيط.

فلسفات قياس تكاليف الأضرار الاجتماعية :

لا تقف مشكلات القياس والتقارير عن نتائج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال عند حد المشكلات السابق الإشارة لها، وإنما تمتد تلك المشكلات والصعوبات لتشمل أيضاً العلاقة بين التكاليف الاجتماعية والأضرار الاجتماعية. وتنشأ هذه المشكلة بسبب الاختلاف في الفلسفات أو وجهات النظر التكاليفية المستخدمة في عملية القياس، وذلك بحسب ما إذا كانت الفلسفة المستخدمة هي قياس تلك التكاليف الاجتماعية من وجهة نظر المشروع، أو قياس تلك التكاليف من وجهة نظر المجتمع. وبالطبع فإن اختلاف وجهات النظر التكاليفية التي قدمها الأدب المحاسبي في هذا الخصوص، تولد تلقائياً اختلاف في المفاهيم أو الأسس التكاليفية المستخدمة في عملية القياس.

أولاً : القياس من وجهة نظر المشروع:

في حالة القياس من وجهة نظر المشروع، ينظر للتكاليف الاجتماعية على أنها كافة عناصر التكاليف المتولدة عن وفاء المنظمة بمسئوليات اجتماعية معينة، سواء كان وفاء المنظمة بتلك المسئوليات اختيارياً من تلقاء نفسها أو إجبارياً لوجود نصوص قانونية ملزمة بذلك. ومن الواضح أن تبني هذا المفهوم يعنى اعتماد أساس التكلفة الفعلية في عملية القياس^(٣٢)

ثانياً : القياس من وجهة نظر المجتمع :

في حالة القياس من وجهة نظر المجتمع، فإن التكاليف الاجتماعية ينظر لها على أنها قيمة كل ما يتحمله المجتمع من تضحيات وما يقع عليه من أضرار نتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي. أو بعبارة أخرى، تعنى التكاليف الاجتماعية كل الأعباء التي أقيت على عاتق المجتمع نتيجة للآثار السلبية الخارجية للنشاط الاقتصادي للمنظمة. فالتلوث السمعي أو التلوث البصري أو تلوث المياه أو تلوث الهواء أو تيوير وإتلاف الأراضي المحيطة تعتبر جميعاً آثاراً سلبية خارجية محتملة لنشاط المنظمة يتولد عنها أضراراً اجتماعية يتحملها المجتمع في النهاية في شكل تكاليف إصلاح وعلاج لتلك الأضرار المتولدة عن نشاط المنظمة. ومن الواضح أن تبني هذا المفهوم يعنى اعتماد أساس تكلفة الفرصة البديلة بدلاً من أساس التكلفة الفعلية في عملية القياس^(٣٣).

وفي صدد المفاضلة بين تلك الفلسفات المختلفة للقياس التكاليفي، يرى أنصار القياس من وجهة نظر المجتمع أن عدم اخذ الأعباء أو تكاليف الأضرار التي تحملها المجتمع نتيجة لنشاط المنظمة في الحسبان - وفقاً لفلسفة القياس من وجهة نظر المشروع - إنما يعنى عدم دقة نتائج ذلك القياس. ومن ثم يؤكد أنصار تلك الفلسفة في القياس أن نتائج الأداء الاجتماعي للمنظمة لا يمكن التقرير عنها بشكل موضوعي بمعزل عن - أو مع إهمال - تكاليف الأضرار التي تحملها المجتمع نتيجة للآثار السلبية لنشاط المنظمة.

إلا أن المشكلة الأساسية التي اعترضت أنصار هذه الفلسفة تمثلت في كيفية إخضاع تكاليف الأضرار الاجتماعية التي ألفت بها المنظمة على عاتق المجتمع للقياس الكمي، أي كيفية تحويل هذه التكاليف الاجتماعية في شكل قيم نقدية لأغراض القياس التكاليفي، فالأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة لتلوث الهواء أو تلوث المياه أو الضوضاء الناجمة عن أنشطة المنظمة، وإن كان من المؤكد أن لها تكلفتها التي يتحملها المجتمع، على الأقل في شكل تكاليف مباشرة لعلاج الأمراض الناجمة عن هذا التلوث، علاوة على الأشكال الأخرى من التكاليف غير المباشرة، إلا أنه من الصعب عملياً إخضاع تلك التكاليف للقياس الكمي، وإخضاع تكاليف الأضرار الاجتماعية للقياس الكمي، ذهب أصحاب هذا الفكر المحاسبي إلى الالتجاء إلى طرق القياس غير المباشر، أو ما اصطلح على تسميته بطرق التقييم الوسيط، لمحاولة الوصول إلى رقم تكلفة يمكن استخدامه كانعكاس لتكلفة الأضرار الاجتماعية. قدم الأدب المحاسب في هذا المجال بديلين للاستخدام كطرق للتقييم الوسيط، البديل الأول هو استخدام فكرة تكاليف تجنب الآثار السلبية الخارجية لنشاط المنظمة، أو ما اصطلح على تسميته بتكاليف منع حدوث الأضرار الاجتماعية (تكاليف المنع)^(٣٤) البديل الثاني هو استخدام فكرة تكاليف إعادة الوضع إلى ما كان عليه، أو ما اصطلح على تسميته بتكاليف تصحيح الأضرار الاجتماعية (تكاليف التصحيح)^(٣٥).

إلا أنه من ناحية أخرى، فإن أنصار الفكر المحاسبي في القياس من وجهة نظر المنظمة يرون أنه سواء استخدم أسلوب تكاليف المنع أو أسلوب تكاليف التصحيح كوسائل بديلة أي غير مباشرة لقياس تكاليف الأضرار الاجتماعية، فإن هذه الأساليب - من جهة - تعطى في النهاية أرقاماً تقديرية لهذه الأضرار لا يمكن الاعتماد عليها لضمان دقة القياس. ومن جهة ثانية، فإن قيمة الأضرار الاجتماعية التي تلحقها المنظمة بالمجتمع نتيجة

لمزاولة أنشطتها الاقتصادية كالتلوث والضوضاء لا تعتبر في حقيقة الأمر تكاليف اجتماعية، طالما أن المنظمة لم تدفع مقابلًا لهذه الأضرار^(٣٦).

ويعتقد الباحث أن المبررات التي أوردها أنصار الفكر المحاسبي في القياس من وجهة نظر المنظمة هي مبررات لها حجبتها للعديد من الأسباب، والتي لعل من أهمها:

- أن القياس من وجهة نظر المنظمة يخرج بعملية قياس التكاليف الاجتماعية بعيدا عن دائرة الاجتهاد والحكم الشخصي في الوصول إلى تقديرات لعناصر تكاليف الأضرار الاجتماعية.
- أن القياس من وجهة نظر المنظمة يتلاءم مع ظروف وإمكانيات الغالبية العظمى من دول العالم النامي والتي تعاني من عدم توافر البيانات اللازمة للوصول إلى تقديرات لتكاليف منع حدوث الأضرار الاجتماعية أو لتكاليف التصحيح وإعادة الوضع إلى ما كان عليه.
- أن القياس من وجهة نظر المنظمة علاوة على سهولة تطبيقه عمليا، فإنه يتفق مع ما أقرته النظرية المحاسبية طالما أن المنظمة لم تتحمل مقابلًا لهذه الأضرار الاجتماعية.
- بغض النظر عن أن الأرقام التكاليفية المحسوبة في حالة القياس من وجهة نظر المجتمع، هي أرقام تقريبية يدخل في تقديرها عنصر التقدير الشخصي، فإن هناك في بعض الأحوال صعوبات عملية تصل إلى حد استحالة عمل تقديرات ولو حتى تقريبية لهذه التكاليف. ففي الواقع العملي عادة ما تكون الأضرار الناجمة عن تلوث الهواء أو المياه أو الضوضاء بمجتمع ما هي حصيلة آثار سلبية لنشاط جميع الشركات العاملة في منطقة هذا المجتمع - وكما سيرد ذكره بالدراسة الميدانية، الأمر الذي يستحيل معه تحديد نصيب كل شركة من تلك الشركات ولو حتى بشكل تقريبي من تكاليف تلك الأضرار التي تحملها هذا المجتمع.

إلا أنه من ناحية أخرى، فإن تفضيل أو اتفاق الباحث مع فلسفة القياس من وجهة نظر المنظمة لا يعنى أن الباحث يرى إهمال تكاليف الأضرار الاجتماعية عند التقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي للمنظمة. وإنما يرى الباحث أنه نظرا للصعوبات العملية التي تحيط بعملية إخضاع تكاليف تلك الأضرار الاجتماعية للقياس الكمي، وما تلقىه أساليب التقييم غير المباشرة من ظلال الشك حول دقة أو موضوعية الأرقام المستخرجة باستخدام هذه الأساليب، فإن الباحث يرى الاكتفاء بالتقرير عن تلك الأضرار الاجتماعية بشكل وصفي متكامل مدعما بالحقائق والأرقام، تاركا لمستخدم تلك التقارير المجال لتكوين رأيه أو تقديره المحايد عن التكاليف المحتملة لتلك الأضرار، ورسم ملامح الصورة العامة لدلالات هذه الأضرار وتكاليفها - وكما سيرد ذكره بالدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية :

الشركات محل الدراسة :

اختار الباحث كمجال لدراسته الميدانية عددا من الشركات الصناعية الواقعة في الدائرة الجغرافية لمجتمع الجامعة بمنطقة حلوان. شملت الدراسة ثلاث شركات هي شركة الحديد والصلب، الشركة القومية للأسمنت، شركة أسمنت بورتلاند. وتعتبر الشركات الثلاث محل الدراسة من كبرى الشركات الصناعية بجمهورية مصر العربية عموما وبمنطقة حلوان تحديدا، وذلك في ضوء ما تظهره البيانات المستخرجة من سجلات الشركات الثلاثة على النحو التالي:

شركة الحديد والصلب المصرية:

تأسست هذه الشركة في عام ١٩٥٤ كأول شركة مصرية في هذا المجال، وبدأت الشركة في مزاوله عملياتها الإنتاجية في عام ١٩٥٨، وتقع بمنطقة حلوان جنوب القاهرة بمسافة ٣٠ كيلومتر. تنتج الشركة كافة أنواع الحديد والصلب من القطاعات الثقيلة والقطاعات الخفيفة والألواح والصاج والقطاعات المتوسطة والشرائط على البارد والتشكيل على البارد والحديد الزهر ومربعات الصب المستمر ومشغولات ورش الهياكل. بلغ رأس مال الشركة المدفوع في ١٩٩٥/٦/٣٠ (٦٣١,٧) مليون جنيه، وعدد العاملين بها (٢٢٧٧١) فرداً، وإجمالي حجم الإنتاج (١٠٠٥) ألف طن، وإجمالي حجم المبيعات (١٠٢٤) ألف طن، وقد حققت الشركة أرباحاً صافية قدرها (٣١٠٥٠٣) جنيهها عن العام المالي المنتهى في ذلك التاريخ^(٣٧).

الشركة القومية للأسمنت :

تأسست هذه الشركة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٧٩٦٩ الصادر في ١٤/٣/١٩٥٦، وهي إحدى الشركات التابعة لشركة التعدين والحراريات (شركة قابضة مساهمة مصرية)، وتقع بمنطقة حلوان جنوب القاهرة بمسافة ٣٢ كيلو متر. تنتج الشركة الأسمنت بجميع أنواعه والجبس الصناعي وحببيات الليكا وجميع أنواع الطوب والبلوكات الجبسية والمنتجات ذات العلاقة بصناعة الأسمنت ومواد البناء، علاوة على استغلال المحاجر وتصنيع أكياس ورق الكرافت. بلغ رأس مال الشركة المدفوع في ١٩٩٥/٦/٣٠ (١٣٧,٦) مليون جنيه، وعدد العاملين بها (٢٢٨٧) فرداً، وإجمالي حجم الإنتاج (٢١٤٩) ألف طن من الأسمنت والجبس، وإجمالي حجم المبيعات (٢١٠٧) ألف طن، وقد حققت الشركة أرباحاً صافية قدرها (٥٢٠٦٨٣٥) جنيهها عن العام المالي المنتهى في ذلك التاريخ^(٣٨).

شركة أسمنت بورتلاند :

تعتبر هذه الشركة من أقدم شركات إنتاج الأسمنت في مصر، حيث تأسست في موقعها الحالي في عام ١٩٢٩. للشركة أربعة مصانع، ثلاثة منها بمنطقة حلوان جنوب القاهرة بمسافة ٣٥ كيلو متر والرابع بمحافظة المنيا. تنتج الشركة كافة أنواع الأسمنت الرمادي وتنفرد بإنتاج الأسمنت الأبيض. بلغ رأس مال الشركة المدفوع في ١٩٩٥/٦/٣٠ (١٦٠,٦) مليون جنيه، وعدد العاملين بها (٤٤٨٨) فرداً، وإجمالي حجم الإنتاج (٢٨٤٣) ألف طن من الأسمنت، وإجمالي حجم المبيعات (٣٨٤١) ألف طن، وقد حققت الشركة أرباحاً صافية قدرها (١٠٣٦٠٥) جنيهها عن العام المالي المنتهى في ذلك التاريخ^(٣٩).

ركائز واعتبارات القياس :

تأسيساً على ما سبق الإشارة إليه من مشكلات خاصة بالقياس والتقارير عن نتائج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وما انتهى إليه الباحث - في ضوء ما أورده من مسببات - من اتفاق أو تفضيل لمعالجات تكاليفية محددة بذاتها من بين ما أورده الفكر المحاسبي من اتجاهات مختلفة لمعالجة تلك الصعوبات والمشكلات، فإن إخضاع تكاليف الأداء الاجتماعي بالشركات محل هذه الدراسة للقياس والتقارير قد ارتكز على مجموعة الركائز التالية:

- أن يتم قياس تكاليف الأداء الاجتماعي للشركات محل الدراسة من وجهة نظر المنظمة وليس من وجهة نظر المجتمع، للاعتبارات السابق الإشارة لها.
- أن يتم حصر وتحديد عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي للشركات محل الدراسة باستخدام معيار الهدف من النشاط وليس باستخدام معيار الإلزام القانوني، للاعتبارات السابق الإشارة لها.

- أن يتم التقرير عن تكاليف الأضرار الاجتماعية للشركات محل الدراسة بشكل كفي وليس في شكل كمي، للاعتبارات السابق الإشارة لها.

كما حرص الباحث عند حصر عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي من سجلات ودفاتر الشركات محل الدراسة على مراعاة اعتباران هما :

- عدم تضمين الإطار المستخدم في عملية الحصر أي التزامات اجتماعية للشركات محل الدراسة لا يمكن ترجمتها أو التعبير عن تكلفتها في شكل نقدي فتحرى الصدق في الإعلان عن منتجات الشركة وتجنب خلق حالة طلب مصطنع على منتجات الشركة، هي التزامات اجتماعية على المنظمة تجاه عملائها. وبالمثل، فإن الجدية في الاهتمام بمقترحات العاملين وشكواهم ودراساتها دراسة وافية، هي التزامات اجتماعية على المنظمة تجاه العاملين بها. إلا أن الصدق والجدية هي التزامات لا يمكن التعبير عنها في شكل نقدي، ولهذا أسقطها الباحث في إطار الحصر.

- تضمين الإطار المستخدم في عملية الحصر كافة الالتزامات الاجتماعية التي يمكن التعبير عن تكاليفها في شكل نقدي، وذلك بغض النظر عما إذا كان كل أو بعض من الشركات محل الدراسة توفى بهذه الالتزامات من عدمه. وعلى سبيل المثال، فالمساهمة في أسبوع المرور أو أسبوع النظافة أو معرض الكتاب تعتبر كلها التزامات اجتماعية على المنظمة تجاه المجتمع المحيط، ولهذا فقد تضمن إطار الحصر تكاليف تلك الأنشطة بغض النظر عن وفاء الشركات محل الدراسة بهذه الالتزامات من عدمه.

فروض الدراسة :

اختبرت الدراسة الفروض الثلاثة التالية:

الفرض الأول :

أن كافة عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي للشركات محل الدراسة تجاه العاملين بها، والعملاء المستفيدين من منتجاتها، وأفراد المجتمع المحيط بها، هي عناصر تكاليف يمكن حصرها وإخضاعها للقياس الكمي والتقرير عنها في شكل قوائم تكاليفية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

الفرض الثاني :

أن الحكم على مدى كفاءة الأداء الاجتماعي بكل شركة من الشركات محل الدراسة تجاه العاملين والعملاء وأفراد المجتمع المحيط من الممكن تحقيقه بدرجة عالية من الدقة والموضوعية باستخدام مجموعة من المعادلات لهذا الغرض.

الفرض الثالث:

أنه على الرغم من كل الصعوبات العملية التي تحيط بعملية إخضاع تكاليف الأضرار الاجتماعية للشركات محل الدراسة للقياس الكمي، فإن التقرير عن تلك الأضرار الاجتماعية بشكل وصفي متكامل مدعماً بالحقائق والأرقام، يتيح لمستخدم تلك التقارير المجال لتكوين رأيه أو تقديره المحايد عن التكاليف المحتملة لتلك الأضرار، دون حاجة للالتجاء لطرق التقييم الوسيط.

حصر عناصر التكاليف الاجتماعية :

باستخدام الإطار الفكري الذي قدمه الباحث في المبحث السابق، أمكن للباحث عمل حصر شامل لكافة عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي بالشركات الثلاث محل الدراسة. شمل الحصر عدد (٤٧) عنصر تكلفة اجتماعي ممثلة في : عدد (٢٥) عنصر تكلفة أداء اجتماعي تجاه العاملين، وعدد (٥) عناصر تكاليف أداء اجتماعي تجاه العملاء وعدد (١٧) عنصر تكلفة أداء اجتماعي تجاه المجتمع المحيط، وذلك على النحو التالي ك

عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين:

وتشمل : تكاليف حوافز وبدلات بخلاف الأجر الأساسي، تكاليف منح ومكافآت للعاملين، تكاليف إعانات وفاة وعجز للعاملين، تكاليف المعاشات الإضافية أو الاستثنائية، تكاليف تغذية للعاملين، تكاليف ملابس للعاملين، تكاليف علاج بالداخل، تكاليف علاج بالخارج، تكاليف تدريب بالداخل، تكاليف تدريب بالخارج، تكاليف نشرات دورية ومجلات، تكاليف بعثات الحج والعمرة، تكاليف إنشاء وصيانة دور العبادة، تكاليف مسابقات وندوات دينية، تكاليف الرحلات، تكاليف المصايف، تكاليف النوادي، تكاليف المسابقات والأنشطة الرياضية، تكاليف تكريم المتفوقين وأبنائهم، تكاليف الحفلات السنوية للشركة، تكاليف دور الحضارة للعاملات، تكاليف وسائل نقل العاملين، وتكاليف إسكان العاملين، تكلفة أجور المعوقين العاملين بالشركة، تكاليف وسائل الأمن الصناعي.

عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء:

وتشمل : تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحوث والتطوير، تكاليف تنفيذ ضمانات ما بعد البيع، تكاليف إزالة مسببات شكاوى العملاء، تكاليف زيادة درجة أمان المنتج.

عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع:

وتشمل : تكاليف تبرعات للمؤسسات التعليمية بالمجتمع، تكاليف تبرعات للمؤسسات الثقافية بالمجتمع، تكاليف تبرعات للمؤسسات الرياضية بالمجتمع، تكاليف تبرعات للمؤسسات الخيرية والاجتماعية بالمجتمع، تكاليف تدريب أبناء المجتمع المحيط خلال العطلات، تكاليف رصف وإنارة طرق المجتمع المحيط، تكاليف تشجير وتجميل مناطق المجتمع المحيط، تكاليف برامج التوعية بمشكلات المجتمع المحيط، تكاليف برامج محو أمية أفراد المجتمع المحيط، تكاليف معالجة الصرف لمنع تلوث مياه المجتمع، تكاليف استبعاد المواد السامة لمنع تلوث هواء المجتمع، تكاليف التخلص من المخلفات لمنع تلوث بيئة المجتمع، تكاليف منع التلوث السمعي والضوضاء للمجتمع، تكاليف المساهمة في أسبوع المرور، تكاليف المساهمة في أسبوع الشجرة، تكاليف المساهمة في أسبوع النظافة، تكاليف المساهمة في معرض الكتاب.

أساليب جمع البيانات :

استخدم الباحث أكثر من أسلوب لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفروض المحددة بهذه الدراسة، وذلك على النحو التالي :

أولاً : أسلوب الحصر الفعلي :

وذلك بإعداد قائمة تشتمل على كافة عناصر التكاليف الاجتماعية السابق تحديدها في إطار الحصر، حيث قام الباحث باستيفاء عناصر تكاليف تلك القائمة بناء على الموافقات الصادرة من السادة رؤساء مجالس إدارة الشركات محل الدراسة من سجلات ودفاتر وتقارير وقوائم ومحاضر تلك الشركات. وتم الحصول على تلك

البيانات من الإدارات المختلفة وبصفة أساسية من إدارات: التكاليف والحسابات والخدمات الاجتماعية والأمن الصناعي والتخطيط والمتابعة والتنظيم والإدارة وشؤون العاملين والعلاقات العامة وغيرها من الإدارات ذات الصلة بكل شركة.

ثانياً : أسلوب الاستقصاء الشفوي :

وقد اتبع الباحث هذا الأسلوب بصفة خاصة عند تجميع البيانات اللازمة للتعرف على تكاليف الأضرار الاجتماعية للشركات محل الدراسة. وقد أجرى الباحث العديد من المقابلات الشخصية المحددة الهدف وغير محددة الشكل مع عدد من العاملين ورؤساء الورديات بالشركات محل الدراسة، وعدد من الأفراد من الجنسين من أبناء المجتمع المحيط، وعدد من الكيميائيين والمهندسين العاملين بتلك الشركات، ومديري صحة البيئة والمراقبين الصحيين بالقسم الوقائي بصحة التبين ثاني، وعدد من الفنيين والمختصين عن قياس التلوث المائي والهوائي بمركز الرصد البيئي بامبابية ومعهد دراسات التبين ومركز تطوير الفلزات بالتبين والقسم الوقائي لصحة البيئة بمنقطة ١٥ مايو والتبين الطبية.

ثالثاً : القوانين واللوائح والقرارات التنظيمية :

وذلك عن طريق الرجوع إلى اللوائح والقرارات التنظيمية التي تحكم وتنظم مختلف أوجه الأداء الاجتماعي بالشركات محل الدراسة وما طرأ عليها من تعديلات، وكذا الرجوع إلى القوانين المنظمة لذلك الأداء والمتصلة به مثل القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ في شأن حماية البيئة ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٣٨ لسنة ١٩٩٥، والقانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٢ في شأن حماية نهر النيل والمجارى المائية من التلوث، وقانون العمل رقم (١٣٧) لسنة ١٩٨١، وغيرها من القوانين ذات الصلة.

قياس تكاليف الأداء الاجتماعي :

باستخدام الأساليب السابقة، أمكن للباحث قياس تكاليف الأداء الاجتماعي بالشركات الثلاث محل الدراسة - وكانت نتائج القياس على النحو التالي :

أولاً : شركة الحديد والصلب المصرية:

يظهر الجدول رقم (١) قائمة التكاليف الفعلية لأداء الاجتماعي لشركة الحديد والصلب المصرية موضحا بها أرقام إجمالين ومتوسطات نصيب الوحدة الواحدة من عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة تجاه العاملين، وتجاه العملاء، وتجاه المجتمع المحيط عن المدة من ١/٧/١٩٩٤ حتى ٣٠/٦/١٩٩٥، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١)

قائمة تكاليف الأداء الاجتماعي لشركة الحديد والصلب المصرية

عن المدة من ١٩٩٤/٧/١ حتى ١٩٩٥/٦/٣٠

| نصيب الوحدة | القيمة بالجنيه | عنصر التكلفة |
|-------------|----------------|---|
| | | أولاً: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين ^(٣) |
| ٤٢٧١,٣ | ٩٧٢٦١٥٢٣ | - تكاليف حوافز وبدلات بخلاف الأجر الأساسي |
| ٣٤٣,٨ | ٧٨٣٠٤٦٠ | - تكاليف منح ومكافآت للعاملين |
| ١٥ | ٣٤١٤٢٣ | - تكاليف إعانات وفاة وعجز للعاملين |
| ١٣٧٠ | ٣١١٩٥١٤٦ | - تكاليف المعاشات الإضافية أو الاستثنائية |
| ٣٤١,٨ | ٧٧٨٢١١٩ | - تكاليف تغذية للعاملين |
| ١٢٣,٩ | ٢٨٢١٣٤٠ | - تكاليف ملابس للعاملين |
| | | - تكاليف علاج بالداخل |
| ٣٤٨,١ | ٧٩٢٦٨٧ | - تكاليف علاج بالخارج |
| ٥١ | ١١٦٢٠١٨ | - تكاليف تدريب بالداخل |
| | | - تكاليف تدريب بالخارج |
| ٧,٤٤ | ١٦٩٣٤٠ | - تكاليف نشرات دورية ومجلات |
| | | - تكاليف بعثات الحج والعمرة |
| | | - تكاليف إنشاء وصيانة دور العبادة |
| | | - تكاليف مسابقات وندوات دينية |
| | | - تكاليف الرحلات |
| ١٢٨,٨ | ٢٩٣٣٠٦٠ | - تكاليف المصايف |
| | | - تكاليف النوادي |
| | | - تكاليف المسابقات والأنشطة الرياضية |
| | | - تكاليف تكريم المتفوقين وأبنائهم |
| | | - تكاليف الحفلات السنوية للشركة |
| | | - تكاليف دور الحضانه للعاملات |

^(٣) إجمالي عدد العاملين بالشركة (٢٢٢٧١) فرداً.

| | | |
|--------|-----------|---|
| ٧١٤,١ | ١٦٢٦٠٦٠١ | - تكاليف وسائل نقل العاملين |
| ١٩٠,٧ | ٤٣٤٢٦٣٥ | - تكاليف إسكان العاملين |
| - | - | - تكاليف أجور المعوقين العاملين بالشركة |
| ٣٢ | ٧٢٧٦٢٧ | - تكاليف وسائل الأمن الصناعي |
| ٧٩٣٧,٩ | ١٨٠٧٥٤٠٧٩ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين ومتوسط نصيب الفرد الواحد سنوياً |
| ٠,٩٧ | ٩٩٧١٩١ | ثانياً: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء ^(**) |
| ٠,٢٨ | ٢٨٥٩٥٤ | - تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج |
| - | - | - تكاليف البحوث والتطوير |
| ٣,١٤ | ٣٢١٣٠٠٦ | - تكاليف تنفيذ ضمانات ما بعد البيع |
| ١,٤٨ | ١٥١٢٧٦٤ | - تكاليف إزالة مسببات شكاوى العملاء |
| ٥,٨٧ | ٦٠٠٨٩١٥ | - تكاليف زيادة درجة أمان المنتج |
| | | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء ومتوسط نصيب الطن الواحد سنوياً |
| ١,٣١ | ٥٧١٢٣١ | ثالثاً: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع ^(***) |
| | | - تكاليف تبرعات للمؤسسات التعليمية |
| | | - تكاليف تبرعات للمؤسسات الثقافية |
| | | - تكاليف تبرعات للمؤسسات الرياضية |
| | | - تكاليف تبرعات لمؤسسات خيرية واجتماعية |
| | | - تكاليف تدريب أبناء المجتمع خلال العطلات |
| ١,٣٣ | ٥٩٠٢٠٨ | - تكاليف رصف وإنارة طرق المجتمع |
| ٠,٢٨ | ١٢٥٩٨٣ | - تكاليف تشجير وتجميل مناطق المجتمع |

(**) إجمالي المبيعات (١٠٢٤٠٠٠) طناً.

(***) إجمالي عدد أفراد المجتمع المحيط (٤٤٣٧٥٠) فرداً.

| | | |
|------|-----------|---|
| ٠,٢٣ | ١٠١٠٦٩ | - تكاليف برامج التوعية بمشكلات المجتمع |
| - | - | - تكاليف برامج محو أمية أفراد المجتمع |
| ٠,٨١ | ٣٦٠٠٧٦ | - تكاليف معالجة الصرف لمنع تلوث مياه - تكاليف منع تلوث هواء المجتمع - تكاليف تخلص من المخلفات لمنع تلوث البيئة - تكاليف منع التلوث السمعي والضوضاء |
| ٠,١٦ | ٧١٩٥٠ | - تكاليف المساهمة في أسبوع المرور - تكاليف المساهمة في أسبوع الشجرة - تكاليف المساهمة في أسبوع النظافة - تكاليف المساهمة في معارض الكتاب |
| ٤,١٢ | ١٨٢٠٥١٧ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع ومتوسط نصيب الفرد الواحد سنوياً |
| | ١٨٨٥٨٣٥١١ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة |

ثانياً: الشركة القومية للأسمنت :
يظهر الجدول (٢) قائمة التكاليف الفعلية للأداء الاجتماعي للشركة القومية للأسمنت موضحة بها أرقام إجماليات ومتوسطات نصيب الوحدة من عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة تجاه العاملين، وتجاه العملاء، وتجاه المجتمع المحيط عن المدة من ١/٧/١٩٩٤ حتى ٣٠/٦/١٩٩٥ - وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٣)

قائمة تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة القومية للأسمنت

عن المدة من ١٩٩٤/٧/١ حتى ١٩٩٥/٦/٣٠

| نصيب الوحدة | القيمة بالجنيه | عنصر التكلفة |
|-------------|----------------|---|
| | | أولاً : عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين ^(*) |
| ٣٤٠٧,٢٨ | ١٤٦٠٧٠٠٠ | - تكاليف حوافز وبدلات بخلاف الأجر الأساسي |
| ٤٧٤,٩٢ | ٢٠٣٦٠٠٠ | - تكاليف منح ومكافآت للعاملين |
| ١٤٢,٢٩ | ٦١٠٠٠٠ | - تكاليف إعانات وفاة وعجز للعاملين |
| - | - | - تكاليف المعاشات الإضافية أو الاستثنائية |
| ٥٢٢,٢٨ | ٢٢٣٩٠٠٠ | - تكاليف تغذية للعاملين |
| ١٠٤,٩٧ | ٤٥٠٠٠٠ | - تكاليف ملابس للعاملين |
| ٣٠١,٣٨ | ١٢٩٢٠٠٠ | - تكاليف علاج بالداخل |
| ٢,٥٧ | ١١٠٠٠ | - تكاليف علاج بالخارج |
| ٢٧,٧٦ | ١١٩٠٠٠ | - تكاليف تدريب بالداخل |
| ٢,٣٣ | ١٠٠٠٠ | - تكاليف تدريب بالخارج |
| ١٣٤,١٣ | ٥٧٥٠٠٠ | - تكاليف نشرات دورية ومجلات |
| | | - تكاليف بعثات الحج والعمرة |
| | | - تكاليف إنشاء وصيانة دور العبادة |
| ٩٤,٢٤ | ٤٠٤٠٠٠ | - تكاليف مسابقات وندوات دينية |
| | | - تكاليف الرحلات |
| | | - تكاليف المصايف |
| ١٧,٠٣ | ٧٣٠٠٠ | - تكاليف النوادي |
| | | - تكاليف المسابقات والأنشطة الرياضية |
| - | - | - تكاليف تكريم المتفوقين وأبنائهم |

(*) إجمالي عدد العاملين بالشركة (٤٢٨٧) فرداً .

| | | |
|---------|----------|--|
| ٣,٥٠ | ١٥٠٠٠ | - تكاليف الحفلات السنوية للشركة - تكاليف دور الحضانة للعاملات |
| ٦٩٣,٩٦ | ٢٩٧٥٠٠٠ | - تكاليف وسائل نقل العاملين |
| - | - | - تكاليف إسكان العاملين |
| - | - | - تكاليف أجور المعوقين العاملين بالشركة |
| ١٠٨,٧ | ٤٦٦٠٠٠ | - تكاليف وسائل الأمن الصناعي |
| ٦٠٣٧,٣٢ | ٢٥٨٨٢٠٠٠ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين ومتوسط نصيب الفرد الواحد سنويا |
| | | ثانيا: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء ^(**) |
| ٠,٥٢ | ١١٠٠٠٠٠ | - تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج |
| ٠,١٣ | ٢٨٠٠٠٠ | - تكاليف البحوث والتطوير |
| - | - | - تكاليف تنفيذ ضمانات ما بعد البيع |
| - | - | - تكاليف إزالة مسببات شكاوى العملاء |
| - | - | - تكاليف زيادة درجة أمان المنتج |
| ٠,٦٥ | ١٣٨٠٠٠ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء ومتوسط نصيب الطن الواحد سنويا |
| | | ثالثا: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع ^(***) |
| - | - | - تكاليف تبرعات للمؤسسات التعليمية |
| - | - | - تكاليف تبرعات للمؤسسات الثقافية |

(**) إجمالي المبيعات (٢١٠٧٠٠٠) طنا.

(***) إجمالي عدد أفراد المجتمع المحيط (٤٤٣٧٥٠) فردا.

| | | |
|------|----------|--|
| - | - | - تكاليف تبرعات للمؤسسات الرياضية |
| - | - | - تكاليف تبرعات لمؤسسات خيرية واجتماعية |
| ٠,٠٢ | ١٠٠٠٠ | - تكاليف تدريب أبناء المجتمع خلال العطلات |
| - | - | - تكاليف رصف وإنارة طرق المجتمع |
| ٠,٠٩ | ٤٠٠٠٠ | - تكاليف تشجير وتجميل مناطق المجتمع |
| - | - | - تكاليف برامج التوعية بمشكلات المجتمع |
| - | - | - تكاليف برامج محو أمية أفراد المجتمع |
| - | - | - تكاليف معالجة الصرف لمنع تلوث مياه |
| - | - | - تكاليف منع تلوث هواء المجتمع |
| - | - | - تكاليف تخلص من المخلفات لمنع تلوث البيئة |
| - | - | - تكاليف منع التلوث السمعي والضوضاء |
| - | - | - تكاليف المساهمة في أسبوع المرور |
| - | - | - تكاليف المساهمة في أسبوع الشجرة |
| - | - | - تكاليف المساهمة في أسبوع النظافة |
| - | - | - تكاليف المساهمة في معارض الكتاب |
| ٠,١١ | ٥٠٠٠٠ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع ومتوسط نصيب الفرد الواحد سنوياً |
| | ٣٧١٦٨٧٥١ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة |

ثالثاً : شركة إسمنت بورتلاند :

يظهر الجدول رقم (٣) قائمة التكاليف الفعلية للأداء الاجتماعي لشركة إسمنت بورتلاند موضحة بها أرقام إجمالية ومتوسطات نصيب الوحدة الواحد من عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة العاملين، وتجاه العملاء، وتجاه المجتمع المحيط عم المدة من ١٩٩٤/٧/١ حتى ١٩٩٥/٦/٣٠، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٣)

قائمة تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة القومية للأسمنت

عن المدة من ١٩٩٤/٧/١ حتى ١٩٩٥/٦/٣٠

| نصيب الوحدة | القيمة بالجنيه | عنصر التكلفة |
|-------------|----------------|---|
| | | أولاً: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين ^(١) |
| ٤١٦٣,٤٤ | ١٨٦٨٥٥٣٥ | - تكاليف حوافز وبدلات بخلاف الأجر الأساسي |
| ١٢٧١,٣٦ | ٥٧٠٥٨٦٥ | - تكاليف منح ومكافآت للعاملين |
| ٠,٢٨ | ١٢٦٦ | - تكاليف إعانات وفاة وعجز للعاملين |
| - | - | - تكاليف المعاشات الإضافية أو الاستثنائية |
| ٤١٦,٢٨ | ١٨٦٨٢٦٤ | - تكاليف تغذية للعاملين |
| ٦,٦٨ | ٣٠٠٠٠ | - تكاليف ملابس للعاملين |
| ٣٨٤,٢٥ | ١٧٢٤٥٠٧ | - تكاليف علاج بالداخل |
| - | - | - تكاليف علاج بالخارج |
| ١٩,٩٦ | ٨٩٥٩٣ | - تكاليف تدريب بالداخل |
| - | - | - تكاليف تدريب بالخارج |
| - | - | - تكاليف نشرات دورية ومجلات |
| - | - | - تكاليف بعثات الحج والعمرة |
| - | - | - تكاليف إنشاء وصيانة دور العبادة |
| - | - | - تكاليف مسابقات وندوات دينية |
| - | - | - تكاليف الرحلات |
| ٣٤,٢٥ | ١٥٣٧١٠ | - تكاليف المصايف |
| - | - | - تكاليف النوادي |
| ١٣,١٥ | ٥٩٠٠٦ | - تكاليف المسابقات والأنشطة الرياضية |
| - | - | - تكاليف تكريم المتفوقين وأبنائهم |

^(١) إجمالي عدد العاملين بالشركة (٤٤٨٨) فرداً .

| | | |
|---------|----------|---|
| - | - | - تكاليف الحفلات السنوية للشركة |
| - | - | - تكاليف دور الحضانه للعاملات |
| ٨٩٨,٤١ | ٤٠٣٢٠٧٠ | - تكاليف وسائل نقل العاملين |
| - | - | - تكاليف إسكان العاملين |
| - | - | - تكاليف أجور المعوقين العاملين بالشركة |
| ٩٣,٩٧ | ٤٢١٧٢٥ | - تكاليف وسائل الأمن الصناعي |
| ٧٣٠٢,٠٤ | ٣٢٧٧١٥٤١ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين ومتوسط نصيب الفرد الواحد سنويا |
| | | ثانيا: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء (**) |
| ٠,٣٩ | ١١١٤٥٢٩ | - تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج |
| ٠,٠٩ | ٢٦٤٠٤٨ | - تكاليف البحوث والتطوير |
| - | - | - تكاليف تنفيذ ضمانات ما بعد البيع |
| - | - | - تكاليف إزالة مسببات شكاوى العملاء |
| - | - | - تكاليف زيادة درجة أمان المنتج |
| ٠,٤٨ | ١٣٧٨٥٧٧ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء ومتوسط نصيب الطن الواحد سنويا |
| | | ثالثا: عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع (***) |
| ٠,٣٥ | ١٥٦٧٢٩ | - تكاليف تبرعات للمؤسسات التعليمية |
| - | - | - تكاليف تبرعات للمؤسسات الثقافية |
| - | - | - تكاليف تبرعات للمؤسسات الرياضية |
| - | - | - تكاليف تبرعات لمؤسسات خيرية واجتماعية |

(**) إجمالي المبيعات (٢٨٤١٠٠٠) طنا.

(***) إجمالي عدد أفراد المجتمع المحيط (٤٤٧٥٠) فردا.

| | | |
|------|----------|---|
| ٠,٠٩ | ٢٦٠٤٥ | - تكاليف تدريب أبناء المجتمع خلال العطلات |
| - | - | - تكاليف رصف وإنارة طرق المجتمع |
| ٠,٠٨ | ٣٥٠٨٥ | - تكاليف تشجير وتجميل مناطق المجتمع |
| - | - | - تكاليف برامج التوعية بمشكلات المجتمع |
| - | - | - تكاليف برامج محو أمية أفراد المجتمع |
| - | - | - تكاليف معالجة الصرف لمنع تلوث مياه |
| - | - | - تكاليف منع تلوث هواء المجتمع |
| ٦,٣١ | ٢٨٠٠٧٧٤ | - تكاليف تخلص من المخلفات لمنع تلوث البيئة |
| - | - | - تكاليف منع التلوث السمعي والضوضاء |
| - | - | - تكاليف المساهمة في أسبوع المرور |
| - | - | - تكاليف المساهمة في أسبوع الشجرة |
| - | - | - تكاليف المساهمة في أسبوع النظافة |
| - | - | - تكاليف المساهمة في معارض الكتاب |
| ٦,٨٣ | ٣٠١٨٦٣٣ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع |
| | | ومتوسط نصيب الفرد الواحد سنوياً |
| | ٣٧١٦٨٧٥١ | إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي للشركة |

قياس كفاءة الأداء الاجتماعي :

بالطبع، فإن الأرقام المطلقة لإجمالي التكلفة الفعلية للأداء الاجتماعي بكل شركة من الشركات محل الدراسة هي أرقام محدودة - أو حتى عديمة الجدوى

- للحكم على مدى كفاءة الأداء الاجتماعي لهذه الشركات تجاه الفئات المختلفة محل هذا الأداء. ولقياس مدى كفاءة الأداء الاجتماعي تجاه كل فئة من فئات الأداء الاجتماعي بكل شركة من الشركات محل الدراسة، استخدم الباحث المعادلات التالية:

(١) لقياس كفاءة الأداء الاجتماعي تجاه العاملين - استخدم الباحث المعادلة التالية :

متوسط نصيب العامل الواحد سنوياً من تكلفة الأداء الاجتماعي تجاه العاملين = إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

_____ = جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً / عامل

إجمالي عدد الأفراد العاملين بالشركة

وتعنى هذه المعادلة أن الشركة قد تكلفت في المتوسط (س) من الجنيهاً سنوياً بالنسبة لكل فرد عامل بها لخلق حالة من الولاء والانتماء داخل نفوس الأفراد العاملين تجاه الشركة، وكانت تلك التكلفة بالشركات محل الدراسة على النحو التالي :

١٨٠٧٥٤٠٧٩

الحديد والصلب = _____ = ٧٩٣٧,٩ جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/عامل

٢٢٧٧١

$$\frac{25882000}{4287} = \text{القومية للأسمنت} = \text{_____} = 6,37,32 \text{ جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/عامل}$$

$$\frac{32771541}{4488} = \text{أسمنت بورتلاند} = \text{_____} = 73,02,04 \text{ جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/عامل}$$

(٢) لقياس كفاءة الأداء الاجتماعي تجاه العملاء، استخدم الباحث المعادلة التالية :
متوسط نصيب طن المبيعات الواحد سنوياً من تكلفة الأداء الاجتماعي تجاه العملاء =
إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه العملاء
= _____ = جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً / طن مبيعات

إجمالي مبيعات الشركة بالطن

وتعنى هذه المعادلة أن الشركة قد تكلفت في المتوسط (س) من الجنيهاً سنوياً عن كل طن مبيعات
لخلق حالة من الرضا والإشباع داخل نفوس العملاء تجاه الشركة، وكانت تلك التكلفة بالشركات محل الدراسة
على النحو التالي :

$$\frac{6008915}{1024000} = \text{الحديد والصلب} = \text{_____} = 5,87 \text{ جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/طن مبيعات}$$

$$\frac{138000}{2107000} = \text{القومية للأسمنت} = \text{_____} = 0,65 \text{ جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/طن مبيعات}$$

$$\frac{1378577}{841000} = \text{أسمنت بورتلاند} = \text{_____} = 0,48 \text{ جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/طن مبيعات}$$

(٣) لقياس كفاءة الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع المحيط - استخدم الباحث المعادلة التالية :

إجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

$$= \text{_____} = \text{جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً / فرد مجتمع محيط}$$

إجمالي عدد أفراد المجتمع المحيط

وتعنى هذه المعادلة أن الشركة قد تكلفت في المتوسط (س) من الجنيهاً سنوياً بالنسبة لكل فرد من
أفراد المجتمع المحيط لخلق صورة ذهنية طيبة أو تكوين شخصية يقبلها الرأي العام لمجتمع الشركة - وكانت
تلك التكلفة بالشركات محل الدراسة على النحو التالي :

$$\frac{1820517}{443750} = \text{الحديد والصلب} = \text{_____} = 4,12 \text{ جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/فرد مجتمع محيط}$$

٥٠٠٠٠

| | | | |
|-------------------|-----|---------|---|
| القومية للأسمنت = | — = | ٠,١١ | جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/فرد مجتمع محيط |
| | | ٤٣٣٧٥٠ | |
| | | ٣٠١٨٦٣٣ | |
| أسمنت بورتلاند = | — = | ٦,٨٣ | جنيهاً تكلفة اجتماعية سنوياً/فرد مجتمع محيط |
| | | ٤٣٣٧٥٠ | |

ولا شك في أن التعرف على مدى كفاءة الأداء الاجتماعي تجاه كل فئة من الفئات الثلاث بالشركات محل الدراسة عن طريق مقارنة النسب السابقة المحسوبة لكل فئة بمثيلاتها بنفس الشركة عن فترات سابقة هو أمر وأن كان يعطى مؤشرات أو اتجاهات عامة عن مدى كفاءة الأداء الاجتماعي للشركة تجاه كل فئة من الفئات محل هذا الأداء، إلا أن فائدته في النهاية هي فائدة محدودة. ومن ثم فإن مقارنة النسب السابقة بمثيلاتها في المشروعات المماثلة أمر يتيح إعطاء صورة أكثر دقة وموضوعية لاتجاهات الأداء الاجتماعي بالشركة بالمقارنة بغيرها، أخذاً في الاعتبار أن جميع المشروعات محل المقارنة تعمل تحت نفس الظروف الاقتصادية وظروف التشغيل السائدة داخل حدود الدولة.

قياس تكاليف الأضرار الاجتماعية :

بسبب العديد من الاعتبارات التي تحول دون إخضاع تكاليف الأضرار الاجتماعية التي تحملها المجتمع نتيجة لمزاولة الشركات لأنشطتها للقياس الكمي، فإن إخضاع تلك الأضرار للقياس الكيفي (الوصفي) يصبح هو البديل العلمي المتاح لإظهار تكلفة تلك الأضرار ودلالاتها، وفقاً لما سبق الإشارة إليه. وبصفة أساسية، فإن الأضرار الاجتماعية لمنظمات الأعمال التي يتحمل تكلفتها المجتمع تتمثل فيما تسببه هذه المنظمات أثناء مزاولتها لأنشطتها من تلوث لبيئة المجتمع، سواء كان هذا التلوث مائي أو هوائي أو سمعي. ولمنع ومحاربة كافة أشكال التلوث وحصر التكاليف الاجتماعية المتولدة عنه، فقد أعطى المشرع المصري اهتماماً خاصاً لهذا الموضوع، وصدر القانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٩٤ في شأن حماية البيئة من كافة أشكال التلوث بما فيها التلوث الهوائي والتلوث السمعي.

لمنع ومحاربة التلوث المائي، حددت المادة (٦١) من القانون رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٢ معايير الترخيص بصرف المخلفات الصناعية السائلة المعالجة إلى مسطحات المياه العذبة وخزانات المياه الجوفية. ونصت المادة (٦٣) على أنه يجب إلا تكون المخلفات الصناعية السائلة المعالجة التي يرخص بصرفها على مسطحات المياه العذبة مختلطة بمخلفات آدمية أو حيوانية. ونصت المادة (٦٦) على أنه يجب أن تتوافر في مياه المخلفات الصناعية السائلة التي يرخص بصرفها إلى مسطحات المياه غير العذبة المعايير والمواصفات الموضحة بالقانون. ونصت المادة رقم (٦٧) على أنه في حالة صرف مخلفات صناعية سائلة إلى مسطحات المياه غير العذبة فإنه يجب معالجة المياه المنصرفة بالكور لتطهيرها قبل صرفها بحيث لا يقل الكلور المتبقي بها بعد ٢٠ دقيقة من إضافته عن ٠,٥٠ ملليجرام، وبحيث تكون أجهزة ومواد التطهير متوفرة وجاهزة للعمل بصفة مستمرة لإنجاز هذه المعالجة عند طلبها. ونصت المادة رقم (٦٨) من نفس القانون على أنه يجب أن تبقى مسطحات المياه غير العذبة التي يرخص بصرف المخلفات السائلة المعالجة عليها في حدود المعايير والمواصفات الموضحة بالقانون (٤٠).

ولمنع ومحاربة التلوث الهوائي، نصت المادة (٣٦) من القانون رقم (٤) لسنة ١٩٩٤ في الباب الثاني الخاص بحماية البيئة الهوائية من التلوث على أن تلتزم المنشآت الخاضعة لأحكام هذا القانون في ممارسة

أنشطتها بعدم انبعاث أو تسرب ملوثات بما يجاوز الحدود القصوى المسموح بها بالقانون، أو إحداث أي تغيير في خصائص ومواصفات الهواء السمي، أو ضح نفس القانون الحدود القصوى المسموح بها لشدة الضوضاء بالمناطق المختلفة على مدار ساعات اليوم المختلفة نهاراً ومساءً وليلاً^(٤١).

وعلى الرغم من كل نصوص القوانين السابقة، فإن سجلات الجهات المختصة برقابة معدلات التلوث بالمجتمع المحيط بالشركات محل الدراسة تظهر عدم التزام الغالبية العظمى من شركات المجتمع بالمعايير والمواصفات المنصوص عليها والمحددة لمنع التلوث. وعلى سبيل المثال، يظهر ملخص نتائج الزيارات الميدانية التي تمت بمعرفة اللجان الفنية المختصة بالقسم الوقائي لصحة البيئة بمنطقة ١٥ مايو والتبين الطبية العديد من المخالفات لبعض الشركات العاملة بالمجتمع محل الدراسة حتى نهاية عام ١٩٩٥، وذلك على النحو التالي^(٤٢).

- شركة الحديد والصلب : تصرف المخلفات الصناعية السائلة على مخر السيل ومنه على النيل مما يسبب تلوثاً للمياه، وتصرف أيضاً على غمزة الكبرى ويقوم المزارعون بهذه المنطقة باستخدام مياه الصرف في زراعة الأرض مما ينتج عنه ثمار مشبعة بكافة أنواع الملوثات والسموم. قسم التلييد بالشركة به عدد (٤) مداخن لا يوجد لها فلاتر، وقسم الصلب به عدد (٤) أفران وبهن (٤) مداخن لا يوجد لها فلاتر، ويتم غسيل الأتربة بالشركة باستخدام دش مياه داخل سليكون (مجمع أتربة) مما يسبب تلوث هواء المجتمع المحيط.

- الشركة القومية للأسمنت : قامت الشركة مؤخراً بالتعاقد مع شركة اسبروسيك وذلك لتزويد فلاتر لمنع تلوث هواء البيئة بالأتربة والأدخنة المتصاعدة من مداخن الشركة، إلا أن الزيارات الميدانية الفجائية للجان الفنية للقسم الوقائي لصحة البيئة قد أظهرت أن الشركة تقوم برفع الفلاتر بعد انتهاء مواعيد العلم الرسمية لجهات الرقابة المختصة (بعد الساعة الثالثة ظهراً) وتظل هذه المداخل في العمل بدون فلاتر حتى صباح اليوم التالي (السابعة صباحاً) وهكذا مما يسبب تلوث هواء المجتمع المحيط.

- شركة هندال للحراريات : تقوم بحرق الطوب الحراري وتستخدم الشركة في عمليات الحرق المازوت والكاوتشوك مما يسبب تلوث شديد - بمعدلات عالية - لهواء المجتمع المحيط.

- شركة ايجيباك لصناعة الورق : تصرف مخلفاتها الصناعية على ترعة الخشاب مما يسبب تلوث مياه المجتمع المحيط.

- شركة أنابيب البترول : تصرف مخلفاتها الصناعية على النيل مباشرة مما يسبب تلوث مياه المجتمع المحيط.

- شركة المطروفات : تقوم الشركة بطرق وصهر الحديد وينجم عن نشاط الشركة ضوضاء بمعدلات أعلى من المسموح بها مما يسبب تلوث سمعي لأفراد المجتمع المحيط.

- شركة جرانيليا لطحن الرخام : تقوم الشركة بتكسير وطحن الأحجار وينتج عن ذلك تصاعد للأتربة، ولا تستخدم الشركة أي غطاءات مما يسبب تلوث هواء المجتمع المحيط.

- شركة مطاحن جنوب التبين : تقوم الشركة بعملية غسيل بالماء للقمح الأمريكي المستورد لإزالة الكيماويات والمواد الحافظة له وذلك قبل عمليات الطحن، وتقوم الشركة بصرف مياه الغسيل المحملة بالكيماويات والمواد الحافظة على ترعة الخشاب مما يسبب تلوث مياه المجتمع المحيط.

- الشركة المصرية للحراريات: تقوم الشركة بصهر النحاس بعد إضافة الرصاص عليه في أفران الشركة الأربعة ولا يوجد بالشركة فلاتر لتلك الأفران مما يسبب تلوث هواء المجتمع المحيط.

ونظرا للأضرار الاجتماعية بعيدة المدى المترتبة على مثل هذا التلوث، فإن مركز الرصد البيئي ودراسات بيئة العمل التابع لوزارة البيئة والسكان يقوم برصد ملوثات الهواء والماء بالمنطقة محل الدراسة من خلال محطة حلوان والتبين، وتشير نتائج الرصد المستخرجة من سجلات إدارة مراقبة تلوث الهواء بالمركز بناء على الدراسات التي تمت في هذا الخصوص إلى أن معدلات تلوث الهواء بالجسيمات العالقة الكلية بمنطقة حلوان تزيد بأضعاف عن الحدود عن المسموح بها. ^(٤٣) كما يوضح التقرير السنوي لنتائج الشبكة القومية لرصد ملوثات المياه الصادر عن إدارة مراقبة تلوث المياه بالمركز أن تحليل عينات المياه قد أظهر تلوث مياه المنطقة محل البحث بمعدلات وصلت إلى ما يقرب من ثماني أضعاف الحد الأقصى المسموح به خلال المدة من يناير ١٩٩٥ حتى ديسمبر ١٩٩٥، حيث وصل معدل التلوث إلى ما يقرب من (٨٠) مليجرام في اللتر الواحد في شهر أكتوبر ١٩٩٥ في حين أن الحد الأقصى المسموح له هو (١٠) مليجرام في اللتر الواحد. ^(٤٤)

في ضوء ما تقدم من حقائق خاصة بتلوث المنطقة محل الدراسة، فإنه ليس بالأمر المستغرب أن توضح سجلات معهد دراسات التبين باعتباره جهة قياس علمية محايدة أن هناك عدد (٢٦) مصنعا مخالفا لقوانين حماية البيئة بمنطقة حلوان، وأن الغبار المتصاعد من خطوط الإنتاج بالمنطقة ينبعث بواقع (٢٠٠) طن غبار يوميا، وأن كثافة الأتربة في الهواء قد وصلت إلى (٩٣٥) ميكروجراما لكل متر مكعب مع أن المعدل المسموح به عالمياً هو (١٥٠) ميكروجراماً، وأن هذا من شأنه أن يقلل وصول أشعة الشمس البنفسجية ويسبب الإصابة بأمراض مختلفة، ولهذا فقد تم وضع خطط زمنية محددة لكل المصانع الجديدة بمنطقة حلوان لمكافحة التلوث البيئي، أما بالنسبة للصناعات القديمة فقد حصلت على فترة سماح ثلاث سنوات لتعديل أوضاعها وعمل وحدات المعالجة اللازمة وإدخال التقنيات الحديثة ^(٤٥).

ولا شك في أن الأضرار السابقة وان كان من المؤكد أن لها تكلفتها التي يتحملها في النهاية المجتمع ممثلاً فيما تتحمله الدولة من نفقات علاج وإصلاح للآثار السلبية لتلك الأضرار، إلا أنه من الصعب أيضاً وفي نفس الوقت إخضاع تكلفة تلك الأضرار للقياس التكاليفي ولو بدرجة مقبولة من الموضوعية. وعلى سبيل المثال، فإن الزيارات والمشاهدات الميدانية للباحث لمواقع متفرقة جغرافياً لبيئة المجتمع المحيط بالشركات محل الدراسة، وما أجراه الباحث من مقابلات شخصية مع عينات من أفراد هذا المجتمع المحيط، قد أظهرت عدداً من القضايا على جانب عظيم من الأهمية بشكل يلزم معه إخضاعها للبحث العلمي بمعرفة مراكز الدراسات الطبية وعلماء النفس والجهات ذات الاختصاص بتلك القضايا، باعتبارها أمور فنية تقع خارج الأهداف المحددة لتلك الدراسة.

فقد أشار العديد من أفراد المجتمع المحيط بالشركات محل الدراسة إلى أن التلوث المائي والهوائي الناجم عن مزاوله شركات المنطقة لأنشطتها المختلفة قد تولد عنه تبوير مساحات شاسعة من أجود الأراضي الزراعية بالمنطقة، علاوة على مشكلات أخرى يستشعرها أفراد مجتمع الدراسة متعلقة بالنمو والذكاء والقدرة الجنسية. فقد أوضح عدد من أفراد مجتمع الدراسة للباحث أن التلوث الناجم عن أنشطة شركات المنطقة قد أفرز تأثيرات سلبية على معدلات نمو وذكاء الأطفال من سكان مجتمع الدراسة تسير بشكل أقل من معدلاتها الطبيعية. كما أن هناك اعتقاد بين الأفراد بأن هذا التلوث قد ولد تأثيرات سلبية على القدرة الجنسية للرجال من أفراد المجتمع المحيط، وولد في نفس الوقت تأثيرات إيجابية على القدرة الجنسية للنساء من أفراد المجتمع المحيط.

وفيما يتصل بتلك القضايا أو الأضرار الاجتماعية المحتملة، فقد أوضح عدد من الفنيين والمختصين العاملين بالشركات محل الدراسة وبمركز الرصد البيئي وبالجهات ذات الصلة برقابة معدلات التلوث أن بخار الرصاص

المتصاعد من أنشطة تلك الشركات يصل إلى المخ عن طريق الدم ويحدث تأثيرات سمعية تراكمية تؤثر على درجات النمو والذكاء والقدرة الجنسية على المدى الطويل. كما أشاروا إلى أن خام الحديد يحتوى على نسبة منجنيز تصل إلى حوالي ٢,٥% وأنه أثناء عمليات التليد خلال طحن الحديد الخام يتصاعد بخار الحديد المحتوى على النسبة السابقة ويصل إلى الدم عن طريق الجلد ويسرى في الأوردة الدموية حتى يصل إلى المخ، ويحدث بالتالي تأثيرات على الجهاز العصبي في الأطراف وينعكس بشكل واضح على التفكير وردود الأفعال، ويسبب أعراضاً مشابهة للشلل الرعاش.

وبالطبع، فإن ثبوت صحة أو عدم صحة هذه القضايا الاجتماعية كمجرد نماذج للأضرار المحتملة لإفراد المجتمع المحيط نتيجة لنشاط تلك الشركات هو أمر لا يمكن تقريره بشكل قاطع إلا بناء على دراسات علمية متأنية بمعرفة الجهات الفنية ذات الصلة والاختصاص بتلك القضايا. إلا أن النقطة الأساسية التي يود الباحث إبرازها هنا هي انه حتى بفرض عدم ثبوت صحة وقوع كل أو بعض من هذه الأضرار على أفراد المجتمع، فمن المؤكد أن التلوث الهوائي والمالي والسمعي للمجتمع محل الدراسة بالشكل السابق بيانه من واقع تقارير ودراسات الجهات المختصة هو أمر له أضراراً نؤكد لها تكلفتها المباشرة وغير المباشرة، وأن تكلفة إصلاح وعلاج هذه الأضرار- التي تتحملها الدولة في النهاية - هي رقم يصعب تكاليفياً إخضاعه للقياس الكمي. إلا انه من ناحية أخرى، فإن ملامح الصورة العامة لتلك الأضرار الاجتماعية بمجتمع الدراسة كما تظهرها نتائج التقارير والدراسات السابقة تعنى أن تكاليف هذه الأضرار الاجتماعية هي أرقام لها دلالاتها ولا يمكن الاستهانة بها أو التقليل من شأنها.

نتائج اختبارات الفروض :

في ضوء ما أظهرته الدراسة الميدانية من نتائج وقياسات فإن الباحث يقبل الفرض الأول لهذه الدراسة وهو : أن كافة عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي للشركات محل الدراسة تجاه العاملين بها، والعملاء المستفيدين من منتجاتها، وأفراد المجتمع المحيط بها، هي عناصر تكاليف يمكن حصرها وإخضاعها للقياس الكمي والتقرير عنها في شكل قوائم تكاليفية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية. ويقبل الفرض الثاني وهو : أن الحكم على مدى كفاءة الأداء الاجتماعي بكل شركة من الشركات محل الدراسة تجاه العاملين والعملاء وأفراد المجتمع المحيط من الممكن تحقيقه بدرجة عالية من الدقة والموضوعية باستخدام مجموعة المعادلات التي قدمتها هذه الدراسة. ويقبل الفرض الثالث وهو : أن التقرير عن الأضرار الاجتماعية بشكل كافي (وصفي) متكامل مدعماً بالحقائق والأرقام، يتيح لمستخدم تلك التقارير التعرف على الأضرار الاجتماعية الناجمة عن أنشطة الشركات محل الدراسة على مجتمعها المحيط بشكل يمكن معه رسم ملامح الصورة العامة لتكاليف هذه الأضرار الاجتماعية ودلالاتها .

خاتمة الدراسة:

التقرير عن نتائج الأداء الاجتماعي هو أحد المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مدى وفاء منظمات الأعمال بمسئولياتها الاجتماعية، وقد قطع الباحثون والمنظمات المهنية للمحاسبة بالخارج شوطاً في تأصيل وتقنين ذلك الأداء ووضع الأسس والمعايير اللازمة لقياسه والتقرير عن نتائجه. أما على مستوى عالمنا العربي،

فإن الباحث يعتقد - في حدود إطلاعاته - أن هناك قصور من قبل الباحثين في هذا المجال. تأسيساً عليه، فقد استهدف هذا البحث:

(١) إلقاء الضوء على جهود المنظمات المهنية والباحثين والأجهزة التشريعية في مجال تأصيل الأداء الاجتماعي.

(٢) تحديد أهم المشكلات والمعايير التي قدمها الأدب التكاليفي في مجالات القياس والتقارير عن تكاليف وأضرار الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

(٣) بيان نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث لقياس والتقارير عن نتائج الأداء الاجتماعي لعدد من الشركات الصناعية بمنطقة حلوان الصناعية.

هوامش البحث:

- (1) John Anderson and W. Frank, Voluntary Social Reporting: An ISO-Beta Portfolio Analysis, the Accounting Review, Vol. LV, No. 5, July 1988, P. 124.
- (2) Milton Friedman, The Social responsibility of Business s to Increase its Profits, New York Times Magazine, September, 13, 1970, pp. 126-127.
- (3) The Regents of The University of California, California Management Review, Vol. XIX, No. 11976, P.15.
- (4) Committee for Economic Development (CED), Social Responsibility of Business Corporations, Washington D.C., Government Printing Office, June 1986, PP. 27-29.
- (5) John Heard, Corporate Social Reporting : A Status Report, Report of the Task Force on Corporate Social Performance, U.S. Department of Commerce, July 1986, P.3.
- (6) R. Jones, What is the Future of the Corporations, Address to the Detroit Economic Club, Detroit. Michigan. November 1984. P.63.
- (7) M. Arjay, The Social Responsibility of Business : A Look At Business in 1990, White House Conference, Washington D.C., Government Printing Office, 1987, P. 174.
- (8) C. Churchman, On the Facility, Felicity and Mortality of Measuring Social Change, The Accounting Review, Jan 1981, P. 33.
- (9) R. Chen, Social and Financial Stewardship, The Accounting Review, July 1985, P. 533.
- (10) L.C. Owen, Social Responsibility and Market Share, Review of Business, Vol. 15, Feb. 1993, PP. 11-16.
- (11) Robert Hay, Social Responsibilities of Business Managers, Academy of Management Journal, March 1989, P. 136.
- (12) The National Association of Accounting Committee on Accounting for Corporate Social Performance, The First Report, Management Accounting, Feb. 1974.
- (13) The American Institute of Certified Public Accountants, Report of The AICPA Study Group on the Objectives of Financial Statements, New York, October 1973.
- (14) The American Accounting Association, Committee on Measure of Effectiveness for Social Programs, Committee Report, The Accounting Review, Vol. XL VII, 1972.
- The American Accounting Association, Committee on Environmental Effects of Organizational Behavior, Committee on Measurement of Social Cost, Committee Report, the Accounting Review, Vol. XL VIII, 1973.
- The American Accounting Association, Committee on Measurement of Social Cost, Committee Report, the Accounting Review, Vol. XLLX, 1974.
- The American Accounting Association, Committee on Social Cost, Committee Report, The Accounting Review, Vol. XLX, 1975.
- (15) B. Spicer, Investor, Corporate Social Performance and Information Disclosure: An Empirical Study, The Accounting Review, Vol. LIII No. 1, Jan, 1987, P, 67.
- (16) The Institute of Chartered Accounting in England Wales, Accounting Standards Steering Committee, The Corporate Report, 1975.
- (17) D. Johnston, Report of the Task Force on Cporate Social Performance, U.S. Department of Commerce, July 1986, P. 13.

- (18) R. Ackerman, How Companies Respond to Social Demands, Harvard Business Review, Vol. 51. No. 4. July – August 1988. P. 92.
- (19) A. Belkaoui, The Impact of Socio-Economic Accounting Statements of the Investment Decisions : An Empirical Study, Accounting, Organization and Society, Vol. No. 10, June 1991, P. 182.
- (20) P. Sethi, A Conceptual Framework for Corporate Social Performance Planning, Center for Research in Business and Public Policy, The University of Texas at Dallas, Working Paper No. AD-45671, 1984.
- (21) K. Ramanathan, Toward a Theory of Corporate Social Accounting, the Accounting Review, Vol. 11, No. 3, July 1983, P. 516.
- (22) D. Linowes, Let's Get on With the Social Audit : A Special Proposal, Business and Society Review, Winter 1982, P. 73.
- (23) R. Estes, Corporate Social Accounting, Wiley Interscience Publication, New York, 1984, PP. 12-13.
- (24) قانون العمل رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، القاهرة، عام ١٩٨١.
- (25) F. Steckmest, Corporate Performance : The Key to Public Trust, New York, McGraw-Hill Co., 1986, P. 154.
- (26) D. Bernan, Managing Public Issues by Objectives, Report of the Task Force on Corporate Social Performance, U.S. Department of Commerce, July 1986, P. 88.
- (27) L. Ray & R. Byars, Management : Theory and Application, Homewood, Illinois, Richard Irwin, Inc., 1986, P. 523
- (28) C. Swanson, A Conceptual Model of Corporate Social Performance, College of Business Administration, University of Georgia, Working Paper No. 0555-79, April, 1985, P. 34.
- P. Forrest, A Social Responsibility Framework to Guide Sales Management, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 11, Fall 1991, PP. 27-28.
- R. Eric, Social Responsibility, Ethics and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application, Journal of Marketing, No. 55, Jan 1990, PP. 44-45.
- (29) Z. Thomas, Social Responsibility : What Leading Companies Do, Long Range Planning, October 1992, Vol. 25, P. 67.
- (30) L. Jacquie, Ethical Corporate Social Responsibility : A Framework for Managers, Journal of Business Ethics, Feb 1994, P. 135.
- (31) A Carol, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, June 1989, Vol. 8, No. 14, P. 231.
- (32) M. Tipgos, Integrating Social Cases into Corporate Strategic Planning, Managerial Planning, March 1985, No. 3, P. 161.
- (33) W. Boico, The Political Significance of Corporate Social Reporting in the United States of America, Accounting Organization and Society, Jan 1986, Vol. 6, No. 11, PP. 45-48.
- (34) G. Brabley, Association Between Social Responsibility Disclosure and Characteristics of Companies, Accounting, Organizations and Society, Vol. 8, No. 14, Jan. 1988, P. 213.
- (35) R. Andron, Social Responsibility Accounting : What to Measure and How, Cost Management, Sept. 1986, No. 3, P.17.
- (36) G. Brabley, Association Between Social Responsibility Disclosure and Characteristics of Companies, Op. Cit, P.217.
- (٣٧) شركة الحديد والصلب، تقرير مجلس الإدارة عن الميزانية في ١٩٩٥/٦/٣٠ ونتائج الأعمال عن الفترة من ١٩٩٤/٧/١ حتى ١٩٩٥/٦/٣٠، أغسطس ١٩٩٥.

- (٣٨) الشركة القومية للأسمنت، ملخص تقرير مجلس الإدارة عن الميزانية العمومية في ١٩٩٥/٦/٣٠ ونتائج الأعمال عن الفترة من ١٩٩٤/٧/١ حتى ١٩٩٥/٦/٣٠.
- (٣٩) شركة أسمنت بورتلاند، تقرير مجلس الإدارة والحسابات الختامية عن السنة المالية المنتهية في ١٩٩٥/٦/٣٠.
- (٤٠) القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٢ في شأن حماية نهر النيل والمجارى المائية من التلوث، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة ١٩٨٣.
- (٤١) القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ بإصدار قانون في شأن البيئة ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٣٨ لسنة ١٩٩٥، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ١٩٩٦.
- (٤٢) ملخص للتقارير الصادرة عن القسم الوقائي لمكتب صحة التبين ثان خلال عام ١٩٩٥ منطقة ١٥ مايو والتبين الصحية، منطقة ١٥ مايو، ١٩٩٦.
- (٤٣) سجلات إدارة مراقبة تلوث الهواء، مركز الرصد البيئي ودراسات بيئة العمل، ووزارة البيئة والسكان، القاهرة، امبابه، ١٩٩٦.
- (٤٤) التقرير السنوي لنتائج الشبكة القومية لرصد ملوثات المياه، مركز الرصد البيئي ودراسات بيئة العمل، وزارة البيئة والسكان، القاهرة، امبابه، ١٩٩٦، ص ٣٧.
- (٤٥) سجلات معهد دراسات التبين، التبين، ١٩٩٦.

إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم والتطبيقات

د. عبد العزيز أبو نبعة (*)
فوزية مسعد (**)

مقدمة :

إن كل ما يكتب حول إدارة الجودة الشاملة ترجع أصوله لأعمال ومساهمات الأمريكيين أمثال أدوارد يمينج وجوزيف جوران ، والياباني ايشكاوا الذين يعتبرون مؤسسي حركة إدارة الجودة الشاملة. وقد اتفق هؤلاء جميعا على أن الهدف الأساسي من وجود أي مؤسسة هو المحافظة على بقائها في السوق وبالتالي لابد من أن تعمل هذه المؤسسة على إيجاد السلع والخدمات المفيدة للمستهلكين وفي نفس الوقت تحقق رضا ونمو أفرادها.

يعترف اليابانيون بالفضل العظيم والدور الفاعل لكل من ديمينج وجوران في مجال الجودة ، حيث قاما بإلقاء محاضرات في اليابان في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية لتعليم المؤسسات الصناعية هناك أفضل الطرق للنهوض بجودة منتجاتهم والتي كانت قبل الحرب وبعدها تعاني من رداءة الجودة ورخص ثمنها، وذلك ببناء نظم مراقبة الجودة في نظام التصنيع. (درباس، ص ٢٤).

وبعد (٣٠) عاما أو أكثر من اهتمام اليابانيين بالجودة بدأ الاهتمام بها في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب التغييرات التي طرأت منذ الثمانينات، فقد كانت أمريكا تسيطر على ثلث مبيعات العالم، وكانت تنتج حوالي نصف المنتج العالمي ومن ثم بدأت هذه النسبة تنخفض تدريجيا ، وبدأت تفقد مركزها القيادي في كثير من الصناعات الحيوية لصالح المنافسة الأجنبية - وعلى الأخص اليابان التي بدأت بتقديم سلع ذات جودة عالية وبأسعار أقل وبالتالي بدأت تسيطر على الكثير من الأسواق التي كانت تسيطر عليها أمريكا (جوتش وديفز ، ص ١٣). ومنذ ذلك الوقت نشطت الحركة في الشركات الأمريكية لإدخال برامج الجودة الشاملة، حيث اقتنع المديرون الأمريكيون بأن معرفة برامج الجودة الشاملة وإدخالها واعتبارها أساسا في التعامل هو الحل لمشاكل كثير من الشركات وقابليتها على التنافس. وقد أصبحت هذه البرامج في التسعينات من ضروريات نجاح المؤسسات والشركات (خفاجي ، ص ٤).

هدف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأساليبها. كما يهدف إلى دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الحكومية والصناعية المختلفة (الإنتاجية منها والخدمية) وخطوات تطبيقها والمعوقات المحتملة في التطبيق.

تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM أو Tota Quality Management) :

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين . حيث أن لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم:

(*) أستاذ بجامعة اليرموك
(**) أستاذ بجامعة اليرموك

- يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات ، والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء العميل في الحاضر والمستقبل وذلك ضمن كلفة تنافسية معقولة " (خفاجي ، ص ١٣ - ١٥).
- وأما معهد الجودة الفيدرالي فقد عرفها على أنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء " (هيجان، ص ٤١٢).
- كما يمكن تعريفها على أنها " مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام طويل الأجل ووحدة الأهداف والعمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المؤسسة " (جوتش وديفز ، ص ٧ - ٨).

وأيا كانت المعاني التي يحملها مفهوم إدارة الجودة فهو يمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد وهو بذلك يتضمن التصميم المتقن للمنتجات المقدمة والتأكد من أن المؤسسة تقوم بتقديم هذه المنتجات بشكل متقن دائما.

الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة :

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المرتبطة ببعضها البعض والتي تجمعت معا لإيجاد مدخل شامل في أداء العمل. وقد ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية مساهمة فعالة في إيجاد وتطوير هذه المبادئ، وكان من أبرزهم :

أدوار ديمينج E. Deming :

- تعد مبادئ ديمينج الأربعة عشر من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقا في المؤسسات الإنتاجية والخدمية والتي تنص على ما يلي :
١. خلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.
٢. تبنى المؤسسة للفلسفة الجديدة في إدارة الجودة الشاملة.
٣. التوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة ، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.
٤. التخلي عن فلسفة الشراء من الممولين اعتمادا على السعر فقط، والبحث عن مقاييس هادفة أكثر للجودة بالإضافة إلى السعر، والعمل على تقليل التكاليف الكلية وليس التكاليف الابتدائية فقط.
٥. تعريف وتوضيح المشاكل ، والعمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.
٦. إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس العمل وإشراك الإدارة في التدريب.
٧. إيجاد طرق جديدة في الإشراف على العمال.
٨. طرد الخوف من نفوس العاملين، وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة للإبداع في المؤسسة، وتشجيع الاتصالات من أعلى لأسفل - وبالعكس - داخل المؤسسة.

٩. القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام، وضرورة عمل الأفراد في كافة أقسام المؤسسة كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.
١٠. التوقف عن نقد الموظفين في المؤسسة حيث أن معظم مشاكل الجودة تتعلق بالأنظمة والعمليات التي أوجدت من قبل إدارة المؤسسة والتي لا علاقة للموظفين بها.
١١. إلغاء مقاييس العمل التي تفرض حصصاً عددية على العاملين في المؤسسة، وبدلاً من ذلك العمل على إيجاد نظام إشراف مشجع، واستعمال طرق إحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية.
١٢. التشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الأداء، وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.
١٣. إيجاد برنامج قوى وفعال للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد داخل المؤسسة.
١٤. إعداد الإدارة العليا - وكل موظفي المؤسسة - للعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة ومتابعتها يوميا وذلك لتحقيق عملية التحول اللازمة (بأنك، ص ٦٦ - ٦٧، مارتينيش، ص ٥٥٩).

فليب كروسبي Philip Crosby :

أمضى كروسبي (٣٨) سنة يعمل في مجال الجودة. وقد ألف العديد من الكتب المعروفة في الجودة، منها "الجودة مجانية" و "جودة بلا دموع".

- وأما خطوات كروسبي في برنامج تحسين الجودة فهي كالتالي:
١. أن يكون هناك التزام واضحاً في الإدارة نحو تحسين الجودة.
٢. إيجاد فرق لتحسين الجودة تتكون من ممثلين من كل قسم داخل المؤسسة.
٣. إيجاد مقياس للجودة لمعرفة إن كان هناك أية مشاكل حالية أو محتملة حول عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.
٤. تحديد تكلفة تقييم الجودة وتوضيح كيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
٥. زيادة مستوى معرفة كافة الموظفين في المؤسسة عن الجودة واهتمام كل منهم بتحسينها.
٦. اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل التي قد توجد في الخطوات السابقة.
٧. تشكيل لجنة لبرنامج "خلو المنتج من العيوب".
٨. تدريب كل المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في عملية تحسين الجودة.
٩. تخصيص يوم "خلو المنتج من العيوب" لتعريف كافة موظفي المؤسسة بوجود إدارة الجودة الشاملة وإن هناك تغييراً قد حدث في المؤسسة.
١٠. تشجيع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة على وضع أهداف لهم لتحسين الجودة.
١١. تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها عند إنجاز أهداف تحسين الجودة.
١٢. تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برامج تحسين الجودة.
١٣. تشكيل مجالس للجودة تلتقى بشكل دوري.
١٤. تكرار كل الخطوات السابقة والتأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تكون مستمرة ولا تنتهي أبداً (أوكلاند، ص ٤٤٤).

جوزيف جوران :

قام جوران عام ١٩٥٤م بإلقاء محاضرات حول الجودة في اليابان. كما قام قبل ذلك بالعمل لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة الكتريك. ومدخل جوران في برامج الجودة تركز على الأبعاد الإدارية الثلاث:

● **تخطيط الجودة :** تحديد مستوى جودة المنتج وتصميم عملية الإنتاج لتحقيق مفردات الجودة المطلوب توفرها في المنتج. والتخطيط الاستراتيجي يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة، حيث تقوم الإدارة بوضع الأهداف والأولويات، وتقييم نتائج الخطط السابقة، وتنسيق أهداف الجودة مع الأهداف الأخرى للمؤسسة.

● **الرقابة على الجودة :** حيث يتم استعمال طرق إحصائية في عملية الرقابة وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج. كما تتطلب الرقابة على الجودة تحديد الأداء الفعلي للجودة، ومقارنة الأداء بالأهداف المعدة مسبقاً، ومن ثم تصحيح أية انحرافات ما بين الأداء والأهداف.

● **تحسين الجودة :** وذلك من خلال :

١. إيجاد وتطوير بنية هيكلية لعمل تحسينات الجودة .
٢. التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطبيق مشاريع التحسين.
٣. إيجاد فريق المشروع ليكون مسئولاً عن إنهاء كل مشروع للتحسين.
٤. تزويد فرق العمل بما تحتاجه من تدريب لتكون قادرة على تشخيص مشاكل الجودة ومعرفة أسبابها والعمل على حلها (جوتش وديفز، ص ٢٥ - ٢٦).

آرموند فيغنباوم Armond Feigenbaum :

عمل فيغنباوم لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال الكتريك. ولقد استخدم فيغنباوم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة. وقد قامت الشركات اليابانية - على الأخص - بتبني مبدأ فيغنباوم في رقابة الجودة الشاملة. حيث يركز هذا المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة، وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً. كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها. كما قام فيغنباوم بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي (٢٠%) من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة (رسل، ص ١٢٦ - ١٢٧).

ويلاحظ انه لا توجد طريقة مثلى في تحسين الجودة ولكن يمكن القول أن جميع رواد الجودة محقين فيما قالوه وذلك حسب المصطلحات التي استخدمها كل منهم في مدخله لتحسين الجودة.

تكاليف الجودة :

أن تأثير جودة أي عمل في المؤسسة يمكن قياسه عن طريق تحديد التكلفة الكلية للعمل لتحقيق هذه الجودة. ولقد أثبتت الدراسات المختلفة أن الجودة المتدنية تكلف كثيراً ، وقد تبلغ كلفتها حوالي (٣٠%) من الكلفة الكلية للإنتاج بينما يرى فيليب كروسبي أن التكلفة الصحيحة للجودة العالية يجب أن تكون أقل من (٢,٥%) من التكلفة الكلية. وهدف إدارة الجودة الشاملة أن تنقص من التكاليف المرتفعة للجودة إلى النصف وتستمر في تقليلها مع الوقت. وقد يحقق تقليل تكاليف الجودة كثيراً من الفوائد للمؤسسة لكنها ليست مباشرة بل قد يستغرق تحقيقها

عدة سنوات. ولا بد من تحليل تكلفة الجودة وذلك بهدف تحديد الوفورات التي يمكن تحقيقها عند أداء العمل صحيحاً من المرة الأولى. ولا بد من تحديد كل التكاليف المرتبطة بالحفاظ على مستويات مقبولة من الجودة وبشكل كمي، ومن ثم مقارنتها بالتكاليف التي تحدث نتيجة الفشل في تحقيق الجودة المطلوبة مثل تكلفة إعادة العمل. ويساعد هذا التحليل على التعرف على أفضل فرص التحسين والتي ينتج عنها أكبر حد ممكن من وفورات الكلفة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة. وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة. ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

١. التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
٢. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر دائماً في المؤسسة، والعمل باستمرار من أجل تحسين العمليات التي يؤدي بها العمل من خلال تصميم عمليات إنتاج السلع التي تؤدي إلى مطابقتها للجودة، ومن خلال توظيف أفضل التطبيقات والممارسات الإدارية والأساليب الفنية والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات.
٣. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.
٤. إشراك جميع الممولين في جهود تحسين الجودة، وذلك من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الممولين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
٥. بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.
٦. إشراك كل فرد في المؤسسة في الجهود الخاصة بتحسين الجودة من خلال تحسين أدائه في مراحل العمل الذي يختص به، واشتراك الأفراد بالتعرف على مشاكل الجودة والعمل على حلها من خلال الاستخدام المستمر للطرق الإحصائية وأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.
٧. تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك. وذلك يتطلب أن المؤسسة يجب أن تعمل مع زبائنها على تحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات (مارتينيش، ص ٥٩٩ - ٦٠١، ص ٩٣).

في الواقع قد لا يوجد شيء جديد فعلاً في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالتركيز على الزبائن والعمل على إرضائهم وتحقيق احتياجاتهم - مثلاً - تحرص على المؤسسة دائماً. ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجهود الفردية في المؤسسة، والتركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات فيها - وليس التركيز فقط على عملية الإنتاج. وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وتستهلك منذ عقود وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معاً لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها.

أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة :

تحتاج المؤسسة لاستعمال مجموعة من أساليب وأدوات إدارة الجودة لتشجيع ودعم التحسين المستمر، وبدون استعمال هذه الأساليب بفعالية فإنه سيكون من الصعب حل مشاكل المؤسسة، كما يجب دمجها في العمليات اليومية للمؤسسة. ولقد ثبت أن كثيراً من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب التالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حل المشكلات (Problem Solving Technique) :

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية من كل أبعادها والعمل على حل المشاكل وإيجاد فرص جديدة للتحسين. وهناك عدة أنواع من هذه الفرق، ومن أكثرها شيوعاً.

أ - دوائر الجودة (Quality Circles) :

وتعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة. ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد وقد يتراوح عدد أعضائه ما بين (٥ - ٨) أفراد من نفس القسم في المؤسسة. ويعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية أثناء دوامهم الرسمي في المؤسسة لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، ومن ثم تقديم الحلول المقترحة للإدارة أو تطبيق هذه الحلول بأنفسهم إن أمكن. وحتى تكون هذه الفرق ناجحة لا بد أن يمتلك أعضاؤها وقادتها التدريب اللازم على الأساليب الإحصائية المختلفة في حل المشكلات، ولا بد أن تشجع الإدارة عمل مثل هذه الفرق داخل المؤسسة.

ب - فرق المشروع (Project Teams) :

يوكل لهذه الفرق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت. ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المؤسسة، وعلى مستوى كاف من المهارات والقدرات المناسبة للعمل في هذه المشروع. وغالباً ما تكون المشاركة في هذا الفريق إجبارية، حيث تقوم الإدارة باختيار أعضائه (دليل، ص ٥١٦ - ٥١٧).

ج - فرق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams) :

يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد - أو من عدة أقسام - ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن الزبائن أو الممولين. ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة. ويمكن للفريق اتخاذ أي إجراء يراه مناسباً لحل المشكلة المطروحة (دليل، ص ٥٢٠ - ٥٢١).

وتبرز أهمية الفرق المختلفة السابقة فيما يلي :

- أن العمل من خلال الفرق يؤدي إلى قرارات أفضل وخاصة عندما تكون المشاكل مهمة جداً ومعقدة. أن هذه المشاكل تحتاج إلى خبرات متعددة يصعب على الشخص الواحد الإحاطة بها كلها.

- أن هذه الفرق تساعد من خلال ردود الفعل وعصف الأفكار والمشاركة في كمية المعلومات المتوفرة ومعرفة أوجه لا يمكن اكتشافها فيما لو قام بها الشخص بمفرده.
 - تحسن هذه الفرق من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة (خفاجي، ص ٤٠-٤٤).
- وبالإضافة إلى أسلوب المشكلات هناك أساليب أخرى تقوم المؤسسات باستعمالها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل :

المقارنة المرجعية (Benchmarking) :

ويتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المؤسسة على جمع معلومات حول هذه الممارسات ، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار وتحقيق الأفضل دائماً. فمثلاً لو كانت المؤسسة ترغب في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لزيائنها فإنها تقوم بملاحظة مستوى وكيفية الخدمات المقدمة من مؤسسات مشهود لها في السوق بتميز الخدمات التي تقدمها للزيائن. وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحديد ما يمكن أن يتوقع الزيائن (الداخليين والخارجيين) الحصول عليه من المنافسين كجزء أساسي في تحديد احتياجاتهم، وتعلم طرق بديلة في أداء العمل، والمساعدة في إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة (أوكلاند، ص ١٨١).

أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems) :

أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إشراك كل فرد داخل المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وحتى تضمن المؤسسة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد تقوم بوضع نظام اقتراحات للموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة - وبشكل فردي - حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني الاقتراحات المناسبة بعد دراستها. ومن الضروري لإنجاح هذا النظام أن يكون لدى الموظف الالتزام القوي نحو المشاركة في جهود تحسين الجودة. ولا بد من وجود أسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل المؤسسة مثل إيجاد الوسائل المناسبة لتقديم هذه الاقتراحات (صناديق الاقتراحات)، وتشجيع الإدارة لهذا النظام، وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين الذين يتقدمون باقتراحات جيدة (رسل، ص ١١٩ - ١٢٠).

أنظمة التوقيت المناسب (Just-in Time Systems) :

لقد ظهرت هذه الأنظمة حديثاً - في أواخر الثمانينات - وفي البداية كانت تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع بدون انقطاع، حتى تستمر في عملية الإنتاج بالشكل الذي يكفل عدم ربط الكثير من رؤوس الأموال في المخازن - عند تخزين كميات كبيرة من المواد الخام - وبما يكفل توفر المنتج للعميل حال طلبه دون تأخير. وقد تطورت أنظمة التوقيت المناسب حتى أصبحت الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب. هذا بالإضافة إلى انه اثبتت فعاليته في عملية التوزيع وإيصال الخدمة للمستهلك. وقد شاع استعمال هذه الأنظمة بشكل كبير بين الشركات العالمية، وبالذات في عمليات الإنتاج والشراء. وهذه الأنظمة تعطي الإدارة الفرصة الكافية لان تحقق أهدافها بالشكل والوقت المحدد دون أي

تأخير، كما تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه (القحطاني ، ص ١٣-١٤).

رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control SPC) :

يمكن تعريف رقابة العمليات الإحصائية على أنها طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة ، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل العمل على التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والحفاظ على الثبات في عملية الإنتاج في المؤسسة، ومن ثم العمل على تحسينها. أن رقابة العمليات الإحصائية مهمة جداً لتعزيز جودة السلع المنتجة وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستهلكين، وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة في السوق (جوتش وديفز، ص ٤٨٧). كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة يتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار حول مسألة ما. ومن الضروري جداً أن يتلقى أعضاء هذه الفرق التدريب المناسب على هذه الأساليب المختلفة (مينون، ص ١٣ - ١٤).

البنية الهيكلية للجودة (Quality Infrastructure) :

يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة مدخلاً جديداً وفعالاً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وإنجاح أعمالها في السوق. ويمكن تطبيق مبادئها في مختلف أنواع المؤسسات الحكومية والخاصة، الإنتاجية والخدمية، الربحية وغير الربحية، صغيرة الحجم والمتوسطة والكبيرة. وحتى تقوم المؤسسة بتطبيق هذا المدخل لابد من توفر بنية هيكلية تضم بعض الأنظمة الإدارية الأساسية التي تساعد في تشكيل قاعدة أساسية يركز عليها تطبيق هذا المدخل. وتحتوي هذه الأنظمة على العناصر التالية:

أ - القيادة (Leadership for Quality) :

تعتمد القيادة - من وجهة نظر الجودة الشاملة - على فلسفة أن التحسين المستمر لطرق العمل سيؤدي بالتالي إلى تحسين الجودة والإنتاجية والعائد على الاستثمار. وتركز هذه القيادة على ضرورة خلق بيئة عمل تشجع كل فرد فيها على المشاركة بشكل فعال لصالح المؤسسة. وقد ذكر ديمنج أن كل تحسين في طرق وإجراءات العمل سيؤدي إلى تحسين الجودة والإنتاجية والعائد على الاستثمار، وتقليل التكاليف والأسعار ، وزيادة الصحة السوقية، للاستمرار في العمل.

ويعتبر أسلوب القيادة بالمشاركة أفضل أسلوب للقيادة في محيط إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم الحصول على المدخلات من موظفي المؤسسة والاستماع إليهم، ومن ثم العمل بناءً على ملاحظاتهم. ويركز هذا النوع من القيادة على احترام الموظفين، وتشجيع الاتصالات الفعالة بين موظفي المؤسسة، ووجود علاقات شخصية بناءة بينهم. كما يعمل هذا الأسلوب - ومن خلال محيط إدارة الجودة الشاملة - على مكافأة الموظفين ذوى الاقتراحات البناءة والتي تنتج عنها تحسينات واضحة في المؤسسة (جوتش وديفز ، ص ٢٠٥).

ومما لا شك فيه أن قادة المؤسسة يجب أن يلعبوا دوراً إيجابياً في عملية التغيير التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وان يقوموا بتسهيل احداث هذا التغيير في المؤسسة، ولذلك يجب أن يكون لديهم رؤيا واضحة وأهدافاً محددة ، وأن يظهروا إحساساً قوياً بالمسئولية، وان يكون لديهم الرغبة للتغيير (جوتش وديفز ص ٢١١-٢١٢).

ب - إدارة البيانات والمعلومات Data and Information Management :

للنجاح في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة - لابد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها للمدراء في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ قراراتهم بشكل صحيح . إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة (مينون، ص ٢٥٢)، ومهمة جداً لتحديد معايير القياس وفرق العمل بل ومهمة للمؤسسة ككل. وحيث أن أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على رضا المستفيدين، فإنه لابد من تبنى المؤسسة لوسائل مناسبة للحصول على التغذية المرجعية من المستفيدين، والتي تساعد على تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم وتحقيق رضاهم (القحطاني ، ص ٢٦).

ج - إدارة التوريد (Supply Management) :

يجب أن تقوم المؤسسة بالتعاون مع موردين جيدين يقوموا بتزويد المؤسسة بسلع ذات جودة عالية. وتقوم المؤسسة باختيار مورديها طبقاً لمعايير معينة مثل مدى تعاونهم مع العملاء ومدى مناسبة الأسعار المقدمة، والأساليب التكنولوجية والفنية المستخدمة في عملية الإنتاج، وغيرها.

ولابد من توفر نظام لتقييم الموردين تقوم المؤسسة بتطبيقه بشكل جاد للتأكد من أن عملية إنتاج السلع لديها لا يعوقها موردو المؤسسة. ومن الضروري أيضاً وجود قنوات اتصال مستمرة ما بين المؤسسة ومورديها حتى يتمكن هؤلاء الموردين من تحقيق الجودة المتوقعة من قبل المؤسسة. ولابد من توفر نظام لدى الموردين لتحسين عملياتهم باستمرار وتحقيق هدف "خلو المنتج من العيوب". ولابد من أن تقوم المؤسسة بتطوير علاقات تعاون مع الموردين بحيث تساعدهم على استعمال إدارة الجودة الشاملة في تحليل تحسين مستوى أعمالهم (مينون ، ص ١١-١٢).

إدارة المصادر البشرية Human Resources Management :

أن نجاح أو تطبيق برامج الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة. ولذلك لابد أن يعامل هؤلاء الأفراد بالاحترام والتقدير حتى يساهموا بشكل فعال في هذه البرامج. ويجب على كل فرد أن يعمل كافة جهوده - ومن خلال وظيفته - لتحقيق رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم. ويجب أن تعتبر الإدارة هؤلاء الأفراد كشركاء مهمين جداً في إنجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة (مينون، ص ٤٧). ولإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد من توفر التدريب المناسب لموظفي المؤسسة على مختلف ممارسات وأساليب الجودة . ويجب أن تحتوى برامج التدريب على مواضيع مختلفة مثل : تطوير المهارات الفردية، وعمليات تحسين الجودة ، وطرق حل المشكلات، وتشكيل فرق العمل، وإدارة الاجتماعات، التحليل الإحصائي، وغيرها (خفاجى ، ص ٦٧-٦٨، أخضير، ص ٨٩).

ثقافة الجودة (Quality Culture) :

لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها والتي تتكون من مجموعة القيم والتقاليد المتعارف عليها بين الموظفين في حياتهم اليومية داخل المؤسسة، والطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم اليومية. ويمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتدفع إلى تحسينها باستمرار. وكثير من المؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها ولكن جهودها تفشل في النهاية وذلك لأنها لم تبذل أي جهود لتغيير ثقافتها التنظيمية.

وعند تأسيس ثقافة الجودة في المؤسسة لابد من تطبيق الاستراتيجيات التالية:

١. التعرف على التغييرات المطلوبة: لابد من تقييم شامل للثقافة الموجودة في المؤسسة لمعرفة ماهية التغييرات المطلوب إحداثها، وعمل قائمة بها.
٢. تطوير خطة لتنفيذ التغييرات المطلوبة: بحيث تكشف هذه الخطة عن كثير من التفاصيل مثل الأفراد المتأثرين بعملية التغيير والمشاركين والمعارضين لها، والعوائق المحتملة، وكيفية عمل التغيير المطلوب وغيرها.
٣. لابد من إقناع الأفراد في المؤسسة بالتغيير الذي سيتم إحداثه، والتعرف على الأفراد الذين بإمكانهم تسهيل عملية التغيير أو إعاقتها، ومن ثم جمعهم معاً وإطلاعهم على خطة التغيير، ومعرفة آراءهم واهتماماتهم في عملية التغيير، ومن ثم التعامل معها جيداً.
٤. لابد من تقديم التشجيع المعنوي والمادي المطلوب للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة.

عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

ليس هناك أسلوب واحد لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة متفق عليه بين جميع الباحثين المهتمين بهذا الموضوع. ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة اتباعها في تطبيق هذا البرنامج في المؤسسة وهي كالتالي:

الخطوة الأولى :

التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.

الخطوة الثانية :

خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة ، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها، وإيصالها لجميع أفرادها.

الخطوة الثالثة:

تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها. ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرنامج.

الخطوة الرابعة :

تكوين استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة ، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة ، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

الخطوة الخامسة:

اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة ، أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

الخطوة السادسة:

تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

الخطوة السابعة :

التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المنتفعين ، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.

الخطوة الثامنة :

إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل : كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم ، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد ، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

الخطوة التاسعة :

مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

الخطوة العاشرة :

إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين، وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة (اخضير، ص ٨٨-٩٠، خفاجي ، ص ٨٠-٨٢، العساف، ص ٤٨-٤٩).

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي :

إن الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي يعتبر حديثاً نسبياً . وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لسوء الإدارة والتبذير في الموارد وتهديدات التخصيص أو زحف القطاع الخاص للاستيلاء على بعض الأعمال الحكومية. ولقد تزايد - في الآونة الأخيرة - الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، حيث أصبحت إدارتها تهتم بالرقى بخدماتها إلى المستوى الأفضل الذي يحقق أهداف هذه الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية. فقد لجأت الكثير من هذه الأجهزة الحكومية إلى تبني بعض النماذج الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين إنتاجية القطاع الخاص، ومنها إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح نموذجاً يحتذى به ليس فقط بين المؤسسات والشركات الصناعية في القطاع الخاص ، وإنما أيضاً بين أجهزة القطاع الحكومي في مختلف

الدول. وقد لجأت هذه الأجهزة لهذا النموذج لكونه يجمع بين الكثير من الأفكار السائدة والحديثة عن ثقافة المنظمات واستراتيجيات الإدارة، ولاقتناع هذه الأجهزة بان تحسن جودة عمل المؤسسة يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها (القحطاني، ص ٢٣). وقد ذكر رونالد ستباك ١٩٩٣م أن من بين الأسباب التي تدفع المديرين في القطاع الحكومي إلى تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي، ومشاركة المستفيد في عمليات تقديم الخدمة، وتحديد مواصفات الأداء (هيجان، ص ٤١٤).

وقد أشارت بعض الأبحاث الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع الحكومي، حيث أنتشر هذا النموذج في الكثير من الدول التي تبحث عن أساليب تحسين الأداء، ومنها اليابان وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية. وقد لجأت بعض الأجهزة في هذه الدول لهذا النموذج لمعالجة القصور في إمكانياتها المالية ولرفع مستويات الأداء فيها وتطوير إنتاجيتها ومستوى الخدمات الذي تقدمه، وتغيير بعض الاتجاهات التي سيطرت على ثقافتها التنظيمية (القحطاني، ص ٢٣).

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع المؤسسات الإنتاجية :

لقد قامت كثير من المؤسسات الإنتاجية بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وقد حققت نجاحاً متميزاً في ذلك ساعدها على تحسين أدائها وتحقيق التقدم والإنجاز الذي تطمح إليه. وتعتبر مؤسسة زير وكس - مثلاً - إحدى الشركات التي نجحت في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة الذي تم إدخاله في عام ١٩٨٣م، ويعتمد على التدريب المكثف لممارسات ديمينج وجوران في هذا المجال. وقد كان هذا البرنامج يهدف إلى التركيز على الجودة كعنصر أساسي في زير وكس ووظيفة لكل فرد فيها، وتزويد المستهلكين بسلع وخدمات متميزة، وإيجاد ثقافة وأساليب إدارية وطرق عمل جديدة للمؤسسة. وتحقيقاً لهذه الأهداف قامت زير وكس بتقليل عدد موظفيها وإعادة تنظيم فروعها، وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، وتكوين فريق لتطبيق الجودة، وتزويد جميع أفراد زير وكس بالمعايير والمقاييس التي تساعدهم على إنجاز أعمالهم بأساليب جديدة، ومن ثم تقدير أدائهم وإيجاد نظام مكافآت يحفزهم على التفوق في أدائهم لأعمالهم. هذا وقد فازت زير وكس بجائزة مالكوم بولدريج العالمية في الجودة عام ١٩٨٩م (بأنك، ص ١٣٥ - ١٤٠).

كما تعتبر شركة ماتسوشيتا اليابانية للمبردات مثلاً آخر على الشركات الناجحة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وإشراك كل موظفيها في هذه البرامج لجعل شركتهم هي الأفضل في صناعة المبردات، وذلك من خلال العديد من الأنشطة والممارسات التي تركز في مجملها على احتياجات الزبائن في تقديم السلع، وعلى جعل الجودة في المقام الأول في كل أنشطة المؤسسة. ومن هذه الممارسات: تطوير مهارات موظفي الشركة، واستعمال سياسة التوقيت المناسب، ودوائر رقابة الجودة، ونظام الاقتراحات، والعمل على أتمته كل خطوات الإنتاج (هتشنز، ص ٤٩-٦٣).

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع المؤسسات الخدمية :

على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة قد بدأ تطبيقها أولاً في قطاع الإنتاج إلا أنها أخذت تطبق أيضاً بشكل واسع في قطاع الخدمات، حيث أثبتت فعاليتها ونجاحها الكبير في تحقيق النتائج المرجوة منها في مختلف مؤسسات هذا القطاع أيضاً مثل مؤسسات التأمين، الفنادق، المطاعم، النقل والسفر، الصحة، المؤسسات غير الربحية، المؤسسات التعليمية، البنوك، وغيرها. فمثلاً في قطاع السفر والنقل نجحت مؤسسة الخطوط الجوية

البريطانية بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. وقامت المؤسسة بعدة تغييرات جوهرية - في إطار هذا البرنامج - في أنظمتها وهيكلها الداخلية ومنها:

- الانسحاب من كثير من الخطوط الجوية غير المجدية اقتصادياً والتركيز على قطاعات اقتصادية أساسية في السوق العالمي مثل أوروبا وأمريكا والباسيفيك.
- تقليص عدد (٣٠٠٠٠) من موظفيها ، والتخلص من المستويات الإدارية غير الضرورية.
- تغيير أنظمة الميزانية القديمة، والأنظمة القديمة المستعملة في تقييم أداء الموظفين وأنظمة المكافآت وإيجاد أنظمة جديدة محفزة ومشجعة أكثر وتأخذ بعين الاعتبار أداء الفرد وسلوكه.
- التخلص من أنظمة استرجاع المعلومات القديمة واستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا في أعمالها.
- إخضاع الإدارة العليا والوسطى لبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير قدراتها الإدارية.
- إيجاد فرق لتحسين الجودة وتدريبهم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تغيير اتجاهات الموظفين وأساليب أدائهم لوظائفهم وبما يتفق مع توقعات زبائنهم.
- التركيز على إيجاد برامج فعالة في الدعاية والإعلان لتسويق خدمات المؤسسة.

وقد استطاعت المؤسسة - ونتيجة لتطبيقها برامج إدارة الجودة الشاملة - وفي خلال خمس سنوات فقط التخلص من الخسائر المادية الضخمة التي كانت تعاني منها، وزيادة الأرباح بنسبة (١٢%) في عام ١٩٩٠م ، وتعد الآن رابع أكبر مؤسسة خطوط جوية في العالم (بأنك ، ص ١١٧ - ١٢٦) وفي قطاع الخدمات البريدية قامت مؤسسة فيدرال اكسبرس بتطبيق برنامج لتحسي الجودة ، حيث عملت المؤسسة على تزويد موظفيها بالمعلومات والتكنولوجيا المطلوبة لتحسين أدائهم ، والاستماع لشكاويهم والعمل على حلها باستمرار. ونتيجة لهذا البرنامج استطاعت المؤسسة تحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن ، ونمو سريع لمبيعاتها السنوية (شيس وأحكويانو، ص ٢٤٧).

النتائج المرجوة من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

- قد يكون من الصعب معرفة التأثير المباشر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة ولكن ثبت من دراسات سابقة انه عند تطبيق هذه المبادئ في المؤسسة فإنه يمكن تحقيق ميزات كثيرة منها:
١. تقوية علاقاتها مع المستهلكين وزيادة رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة.
 ٢. تحسين مستوى ربحية المؤسسة وتحقيق وفورات مالية لها وتقليل نفقاتها الضائعة.
 ٣. رفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة وتحسين اتجاهاتهم وولائهم في مجال العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل فعال.
 ٤. تعزيز سمعة المؤسسة والمساعدة على تطوير إدارة فعالة لها تركز على الأولويات بشكل صحيح.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر. وفي الواقع أن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها. وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار افضل برنامج لإدارة

الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه (مارتينيش ، ص ٦٠١).

- ويمكن القول أن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي :
١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيمياً ونظام مكافآت يدمج هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
 ٢. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل. ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوباً فقط.
 ٣. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة. من الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.
 ٤. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهو تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع ، مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.
 ٥. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد. قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين . وللحصول على فوائد سريعة. قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج. وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
 ٦. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها. عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة كله.
 ٧. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لان برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة. كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.
 ٨. تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة (خفاجي ، ص ٧٥-٧٦، درباس، ص ٣٨، مارتينيش ، ٦٠٢-٦٠٣).

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة. وإن نجاح أو فشل المؤسسة في رحلة تحسين الجودة يعتمد إلى مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات. كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة لنجاح تطبيق هذه العملية.

الخلاصة :

مفهوم الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث جدير بالتمعن والدراسة، ومزاياه وفوائده غنية عن التعريف. ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه الإداري هو كيف يمكن وضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي أو الميداني؟ ومن أين يبدأ وكيف يمكن الوصول إلى الغايات من تطبيق هذا المفهوم؟
ويصبح هذا السؤال أكثر إلحاحاً في الدول النامية التي اعتادت على طرق عمل وعادات إدارية يصعب التخلص منها. المسألة من وجهة نظري بسيطة للغاية وتتلخص في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى :

وجود مدير في أعلى الهرم التنظيمي قادر على اتخاذ القرار ويؤمن بهذا المفهوم إيماناً راسخاً لا لبس فيه ولا غموض فهذا المفهوم عبارة عن فلسفة فكرية ينبغي أن تتغلغل في أعماق المدير أولاً وألاً أصبح التطبيق كالكتابة على الرمل أو الماء.

الخطوة الثانية :

إعادة بناء المناخ التنظيمي في المؤسسة أو الشركة عن طريق التوعية ، التدريب، النشرات،... الخ، حتى يتم تقبل هذا المفهوم على كافة المستويات ويلقى الدعم الكافي لوضعه موضع التطبيق.

الخطوة الثالثة:

التطبيق الفعلي والعملي لهذا المفهوم وفقاً للمراحل المتعارف عليها ومتابعة التنفيذ خطوة بخطوة وصولاً إلى سلامة التطبيق وتحقيق الأهداف.

الخطوة الأخيرة :

لابد من وجود نظام يقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت حتى يمكن ضمان الاستمرار في التطبيق . هذا المفهوم عبارة عن عملية مستمرة لا تتم لمرة واحدة وينتهي الأمر. فلا بد من مكافأة حسن الأداء ومعالجة الأخطاء والمحاسبة عليها، بمعنى لابد من تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وإلا فقد البرنامج الدافعية والفعالية.

المراجع :

١. اخضير، نها عادل، مفهوم الجودة في الخدمات الصحية، مشروع خدمات الصحة المدرسية، وزارة الصحة الأردنية، عمان، ١٩٩٤م.
٢. خفاجي، عباس، الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، ١٩٩٥م.
٣. درباس، احمد سعيد، إدارة الجودة الكلية: مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، ١٩٩٤م، المجلد (١٤)، العدد (٥٠)، ص ١٥ - ٤٠.
٤. القحطاني، سالم سعيد، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، العدد (٧٨)، ص ٧ - ٣٩.
٥. هيجان، عبد الرحمن احمد محمد، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، الرياض، المجلد (٣٤)، العدد (٣)، ص ٤٠٥ - ٤٤١.
6. Al- Assaf, A.F, Health Care Quality Improvement: An Overview, Journal of the Royal Medical Services, Vol. 1, No. 2, December 1994, pp. 44-50.
7. Bank J,. The Essence of Total Quality Management Prentice Hall Inc., 1992.
8. Chase R.B. and Aquilano N.J., Production & Operations Management: A Life Cycle Approach, 6th ed., Richard D. Irwin Inc., 1992.
9. Dale, B. G, Managing Quality, 2nd ed., Prentice Hall, Prentice Hall International U.K. Ltd, 1994.

10. Goetsh D. L. and Dacis s, Introduction to Total quality: Quality, Productivity, Competitiveness, Prentice Hall Inc., 1994.
11. Hackman J. R, Wageman R, total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues, Administrative Science Quarterly, 40, 1995.
12. Hutchins D., Achievw Total Quality, Fitzwilliam Publishing Ltd., 1992.
13. Martinich, J. S, Production and Operation Management: An Applied Modern Approach, John Wiley & Sons Inc., New York 1997.
14. Menon, H. G, TQM in New Product Manufacturing, McGraw – Hill Inc., 1992.
15. Ozkland J. S, total Quality Management, 2nd ed., Butter worth – Heinemann Ltd, 1993.
16. russel, r. S, and Taylor B. w., Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness, Prentice Hall Inc., 1995.
17. Tunks R., Fast Track to Quality: A 12 – Month Program for Small to Mid – Sized Businesses, McGraw Hill Inc., 1992.

تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة

أ.د. عبد الستار محمد العلي (*)

أولاً : المقدمة :

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة النوعية على مدى العصور من مفهوم نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم نظام النوعية الشاملة (Total Quality Management). فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على نوعية المنتج النهائي وذلك من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية حتى انتقل التركيز النوعية العملية وذلك من خلال ضبط ومراقبة العملية (أي كانت إنتاجية أو خدمية) للحصول على نسبة عيوب معينة ومحددة، وإن أي اختلاف بين الناتج والمطلوب يؤدي إلى دراسة العملية (أو النظام) وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

وقد كان هذا أحد الأسباب التي أدت إلى نشوء أنظمة مختلفة للنوعية في البلدان المتقدمة، وبالأخص تطبيق نظام الجودة الشاملة ليس فقط في المخرجات والعمليات الإنتاجية وإنما قد شملت أيضاً خلال السنوات القليلة الماضية العديد من الجامعات الأمريكية الرائدة التي كانت ولا تزال تهدف إلى مناقشة كافة المشاكل الخاصة بنوعية النظام التعليمي ونوعية الخريج لهذا النظام، بعد أن كانت مقتصرة على العمليات الإنتاجية فقط. إن إدارة الجودة الشاملة التي نقترح تطبيقها في الجامعات العربية اليوم بغرض تحسين نوعية مخرجاتها لكي تواجه تحديات العصر... تتطلب جهوداً طويلة المدى تركز عادة على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة في المجتمع بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة التعليم والعمل بروح الجماعة وتقوية روح الفريق بدلاً من إتباع الهيكلية الفردية. وأخيراً العمل بمنظور الرؤية طويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير. إذ يهدف نظام النوعية إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة بالنوعية مع تحديد المسؤولية وإقامة علاقات تعاونية بالإضافة إلى تأسيس آلية منتظمة لتكامل الوظائف داخل النظام كله. ويجب أن يكون في أي نظام لتأكيد النوعية واضحاً لكل من المنظمة (الإنتاجية أو التعليمية أو الخدمية) والمستفيدين من مخرجاتها وكيفية اتجاه المنظمة للتأكيد بان مخرجاتها سوف تلبى كل احتياجات وطموحات النوعية.

(*) محاضر بقسم إدارة الأعمال . جامعة اليرموك. الأردن.

خلاصة القول ، بالإمكان النظر إلى مخرجات التعليم وخاصة الجامعي بصورة عامة وإلى مخرجات التعليم الإداري بصفة خاصة من منظور إدارة النوعية الشاملة إذ أن المعايير المستخدمة فيه هي أيضاً تلعب الدور الفاعل في مؤسسات التعليم الجامعي. وإن نوعية المخرجات تنعكس بدورها وبصورة حادة على نوعية ومستوى الأداء الإداري في سوق العمل وتحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين من هذا السوق. وعليه، تهدف هذه الدراسة إلى إجراء عرض موجز لمفهوم وأهمية النوعية ونظام إدارة النوعية الشاملة ، ويمكن اعتبارها محاولة متواضعة (كبدائية) لإيجاد نظام معين لهذا النظام ، الذي يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم الجامعي العربية وخاصة التعليم الإداري.

ثانياً : مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة :

بالإمكان تحديد مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة بأنه تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق نوعية عالية ، وهذا يعنى إشراك العاملين بصورة فاعلة في العملية التعليمية بالتركيز على التحسين المستمر لنوعية المخرجات.. أي لإرضاء المستفيدين. ومن مدخلات النظام التعليمي؛ المناهج والمستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة والموظفون) والإدارة الجامعية، كما أن المستفيد من نظام التعليم هو المجتمع بكافة انشطته المختلفة. ومن هنا نرى بأن نظام الجودة الشاملة عبارة عن توليفة الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة أدوات ومدخلات لأغراض التطبيق. وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الثلاث وهي:

(أ) التركيز على إرضاء المستفيدين من المخرجات.

(ب) المساهمة الجماعية و فرق العمل.

(ج) التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

أما بالنسبة للبنى التحتية للنوعية (Infrastructure) فتعود إلى أنظمة الإدارة الأساسية التي تساعد المنظمة في تطبيق المبادئ الحيوية لإدارة النوعية الشاملة والتي تحتوى على العناصر التالية :

(١) القيادة Leadership

(٢) التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

(٣) إدارة البيانات والمعلومات Data and Information Management

(٤) العملية الإدارية Process Management

(٥) إدارة التوريد Supply Management

(٦) إدارة الموارد البشرية Human resources Management

إضافة إلى ذلك تلعب الثقافة دوراً مهماً آخر في تطبيق نظام إدارة النوعية الشاملة لأن مبادئ النوعية الشاملة يجب أن تكون جزءاً حيوياً من الحياة الثقافية للمنظمة. ومن هذه المبادئ الحيوية:

(١) المعرفة الحقيقية لحاجات المستفيدين (سوق العمل) من المخرجات.. لأن هؤلاء المستفيدين هم الذين يستثمرون مخرجات الجامعات (مثلا الخريجين) الذي يتوجب أن يحققوا حاجاتهم وطموحاتهم.

(٢) عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، وهذا يتطلب الكثير من البيانات والمعلومات والتحليلات الإحصائية لغرض اختيار الأشياء الصحيحة (Right Things) وتوجيه النتائج مباشرة نحو التحسينات المستمرة للنظام.

(٣) التركيز على تحسين الأنظمة التعليمية لغرض تحقيق أعلى قدر ممكن من رضى المستفيدين وقيادة عملية تحقيق الأهداف الاقتصادية مما يتطلب الدراسة والتحليل والتحسين المستمرين في قدرات أنظمة الجامعات من جهة وأنظمة الأعمال والتجارة من جهة أخرى.

(٤) العمل على رفع دافعيه الأفراد العاملين (كل العاملين) في الجامعة من خلال توفير المناخ الوظيفي الجيد الذي يجعل كل فرد مسئول ومساهم في تحقيق الأهداف الموضوعه.

ثالثاً : تطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية :

١-٣ : البداية :

يعتبر التعليم وخاصة التعليم الجامعي إحدى المجالات المثيرة للاهتمام والتحديات لتطبيق نظام الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. والسبب في ذلك يكمن بان التعليم يعتبر بطريقة ما مفتاح التقدم المستقبلي لنظام الجودة الشاملة لما له من تأثير كبير على المستقبل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي لأي أمة متطورة. لذا فقد بدأت أولى المحاولات للتعرض لنوعية وجودة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل الباحث (Kindergarten) من خلال ما نادى به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات في البدء بإصلاح التعليم خلال العقد الأخير^(١).

ومن الجدير بالذكر الإشارة هنا، أنه وباستثناء بعض الحالات، فقد تم النظر إلى موضوع الإصلاح التعليمي في الولايات المتحدة من قبل قلة من رجال التعليم ومعاهد التعليم والمجاميع السياسية والقادة وحتى العامة من الناس وخاصة فيما يتعلق بالمسائل المتعلقة بانحدار التعليم المعتمد على الأسس النظامية.

هذا وقد تم استخدام وبنجاح نظام الجودة الشاملة (Total Quality Management) في إحدى المدارس الثانوية (ذات ١٢ صف) في مدينة (Sitka) بولاية آلاسكا الأمريكية^(٢). كما وقد تم نشر النجاحات التي حققتها تطبيقات هذا النظام على مستوى التعليم الجامعي في جامعة أوريغون (Oregon State University) في الولايات المتحدة الأمريكية^(٣). إذ تم نشر عملية تطبيق هذا النظام في دراسة تعود للباحث (L.Edwin Coate) الذي كان يشغل منصب نائب رئيس جامعة أوريغون للشؤون المالية والإدارية والذي لعب الدور القيادي في تطبيق نظام الجودة الشاملة في هذه الجامعة^(٤). وقد تم دعم هذا المشروع من رئيس الجامعة حيث تم تحديد مجموعة من الأهداف لتطبيق نظام الجودة الشاملة بعد إجراء مسح شامل خلال عام ١٩٩٤ لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التعليمية. وبعد الانتهاء من مسح (٢٥) كلية وجامعة، اعتمدت نظام الجودة الشاملة، قرر نائب رئيس جامعة أوريغون بأن المحاولات الناجحة الأساسية لنظام الجودة الشاملة قد تطبق في الجامعات أيضا بعد نجاحها في الكليات المعنية. وبعد دراسة مستفيضة لأدبيات نظام الجودة الشاملة توصل الباحث (L. Edwin Coate) إلى الاستنتاج بأن النهج الأفضل لتطبيق نظام الجودة الشاملة في جامعة أوريغون هو توليفة نهج التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning Approach) المشابهة لذلك الذي استخدم في شركة (Hewlet - Packare) سوية مع معايير جوائز النوعية (Award Criteria Baldrige) لغرض وضع خطة لمدة خمسة سنوات قادمة.

ولقد تم إجراء هذه الدراسة الريادية (الأولى) على الواقع العملي لجملة أسباب منها:

- (١) اعتبار نظام الجودة الشاملة من القضايا ذات الأسبقيات العليا.
 - (٢) الاحتمالية العالية لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة.
 - (٣) قناعة الإدارة الجامعية بأهمية النظام البالغة.
 - (٤) لم يسبق لأحد أن حاول تطبيق هذا النظام في البيئة الجامعية.
 - (٥) أهمية النظام بالنسبة للمنظمات المستفيدة من مخرجات التعليم الجامعي.
- وقد أظهرت التطبيقات نتائج كبيرة تتلخص في أن معظم تطبيقات نظام الجودة الشاملة في التعليم تتركز على الجانب الإداري أكثر مما هي عليه في جانب التدريس أو البحث العلمي^(٥).

٢-٣: التعاون ما بين الجامعات ومنظمات الأعمال :

لقد أولت الإدارات والقيادات الإدارية في منظمات الأعمال اهتماماً متزايداً بخصوص نوعية التعليم في الولايات المتحدة. وقد تركز الكثير من جهودها على المسائل المتعلقة بتجربة المدارس الثانوية لغرض التوسع في تطبيق هذا النظام في أفاق جديدة.

وقد نشرت مجلة (Fortune Magazine) نتائج استطلاع قامت به على مجموعة من منظمات الأعمال ومساهماتها في دعم كافة مستويات التعليم. وقد تجاوب مع هذا الاستطلاع (٣٤٢) منظمة صناعية من اصل عينة الاستطلاع البالغة (٥٠٠) منظمة صناعية بالإضافة إلى (٥٠٠) منظمة خدمية، إذ أظهرت نتائج الاستطلاع بأن (٨٤%) تؤيد المساهمة الفعالة للإدارة العليا في هذه المنظمات في تطوير التعليم، في حين أن نسبة (٦٥%) من العينة قد أكدت مساهمة منظماتها الفعلية في المشاريع المتعلقة بتطوير التعليم الأولى مقابل (٧٥%) أكدوا أن مثل هذه الجهود قد تركزت أيضاً على المدارس الثانوية، في حين أن نسبة (٨٧%) أكدوا على التعليم في المعاهد والجامعات العليا^(٦).

وقد تأسس اتحاد (Consortium) في عام ١٩٩١ كهيئة أو منظمة اشتملت على منظمات مهنية مثل جمعيات الأعمال (Business Associations) وجمعيات فردية (Individual Associations) بالإضافة إلى الجامعات لغرض التعاون على أساس مجاميع أعضاء غير ربحية أطلق عليها المبادرة الوطنية لنوعية التعليم (National Education Quality Initiative) ^(٧)، وإن أهداف هذا الاتحاد تعتمد على مهمة كل منهم في تحقيق الوعي الوطني في قاعدة المعرفة المتعلقة بالنوعية، وإن الأهداف الثلاثة هي :

(١) تحقيق Inclusion للحصص الملائمة لعلوم النوعية (Quality Sciences) والفنون المتعلقة بها وجعلها مهمة لكل مساق (أو مادة دراسية) يأخذها كل فرد في النظام التعليمي اعتباراً من التعليم الثانوي، وانتهاءً بالتعليم الجامعي.

(٢) تحقيق التعاون المتبادل ما بين علوم النوعية والجودة والفنون المتعلقة بها وجعلها من المفاهيم التي تخدم الإدارة والعمليات التعليمية لجميع المدارس والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية.

(٣) تحسين نوعية محتوى المواد والمستلزمات التعليمية الأخرى من حيث المحتوى أو المضمون (Content) وطرق الوصول إلى الطلبة خلال العملية التعليمية.

وقد انضم إلى هذا الاتحاد أو التحالف - اتحاد الأعمال - شركات ومنظمات صناعية رائدة في الولايات المتحدة منها على سبيل المثال : شركة (Procter and Camble) وأمريكان اكسبرس (American Express) وجنرال موتورز (General Motors) وشركة أي.بي.أم (IBM) وشركة (Xerox) وشركة (3M) . إذ قامت هذه الشركات والمنظمات بإقامة اتصالات ثنائية مع الجامعات الرائدة في الولايات المتحدة لأغراض التعاون في تطبيقات نظام إدارة النوعية الشاملة في التعليم والأعمال والهندسة في آن واحد^(٨). وإن القائمة المدرجة أدناه تمثل عينة صغيرة من المشاركة والتعاون ما بين منظمات الأعمال وبين الجامعات لغرض تبادل الخبرات في مجال إدارة النوعية الشاملة والتدريب عليها خلال السنوات القليلة الماضية:

(١) شركة IBM مع كل من معهد ماتسوشوتس للتكنولوجيا (MIT) ومعهد روجستر للتكنولوجيا (Rochester Institute of Technology) .

(٢) شركة Milliken مع كل من معهد جورجيا (Georgia Technical Institut) وجامعة شمال كارولينا (North Carolina State University) .

- (٣) شركة Motorola مع جامعة Pardue.
- (٤) شركة P &G مع كل من جامعة (Wisconsin - Madison) ومعهد (Tuskegee Institute).
- (٥) شركة Xerox مع جامعة Carnegie Mellon.

إضافة إلى ذلك، فقد قدمت شركة IBM فقط مليون دولار أمريكي كمنحة دراسية لكل من الجامعات أعلاه، وذلك لغرض تطوير المداخل الشاملة لإدارة النوعية الشاملة في الجامعات والأعمال والهندسة. وأن جزءاً من طموح شركة IBM الذي دفعها إلى تقديم مثل هذا المبلغ يعود إلى الآمال التي تضعها على زيادة عوائدها نتيجة لتحسين نوعية الخريجين من هذه البرامج أو غيرها. وهذا الجهد يظهر لنا مدى الاهتمام المتزايد الذي توليه منظمات الأعمال في تحسين نوعية كل من محتوى التعليم في الجامعات والمعاهد من خلال استخدام أساليب إدارة النوعية الشاملة.

وصفوة القول، يحتاج تطبيق نظام إدارة النوعية الشاملة في الجامعات إلى المنهجية التالية:

١. تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
٢. تحديد القاعدة الأساس وتوجهات العملية الجارية للجامعات وبعد ذلك تحديد متطلبات المستفيدين (منظمات الأعمال).
٣. إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في النظام.
٤. محاولة مطابقة المواصفات لمتطلبات المستفيدين.
٥. البحث لغرض إيجاد فرص التحسين والتطوير للعملية التعليمية.
٦. ترتيب فرص التحسين والتطوير حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك.
٧. التحسين المستمر للعملية التعليمية.

هذا وإن منهج النوعية الشاملة يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات والمعاهد (الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والفنيين والإداريين من خلال المساهمة الجماعية (فرق العمل)).

رابعاً : النظام المقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية :

يعرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (American National Standard Institute) النوعية أو (الجودة) على أنها مجموعة الخصائص والمفردات (Feature) للسلع والخدمات التي تستند على قدرتها في إرضاء الحاجات المحددة^(٩). ومن هذا التعريف يصبح بالإمكان تحديد نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات عموماً والتعليم الإداري بصفة خاصة، على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار. ويتضمن هذا التعريف الكيفية التي يتوجب بموجبها مواجهة القدرة على تعريف ماهية الخصائص (Characteristics) والمفردات (Features) لقاعدة المعرفة لخريج العملية التعليمية التي يجب أن تنسجم مع مفهوم النوعية. وتعتبر هذه بذات الوقت الأساس في قياس مستوى النوعية والسيطرة عليها خلال العملية التعليمية. كما وتعنى أيضاً القدرة على إرضاء الحاجات المحددة. أي قيمة أداء (Performance Value) خريج الجامعات في حقل العمل ومستوى أدائه بما في ذلك القيمة الاقتصادية (Economical Value) ودرجة المعولية (Reliability)

ومقدرته على تطوير أداءه من جهة وتطوير ذاته من جهة أخرى، لأن هذين المعيارين يعتبران من أهم الأبعاد الأساسية للنوعية.

وتتكون العملية التعليمية في الجامعات في مجملها من ثلاثة عناصر أساسية هي :

(أ) المناهج والأساليب والأنظمة.

(ب) الطلبة.

(ج) المستلزمات أو المتطلبات المادية والبشرية.

لذا فإن النظام التعليمي حاله بذلك حال الأنظمة الأخرى إذ يتكون من مجموعة من المدخلات التي تمثل الطلبة والمناهج والأنظمة التي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل كوادرات جامعة متخصصة ، كما يبين الشكل (١).

وتشمل العملية التعليمية عادة على المستلزمات البشرية والمختبرات العملية والحاسوبية والمكتبية والأنشطة الجامعية الأخرى. لذا، بالإمكان النظر إلى العملية التعليمية على أنها التفاعل ما بين نظامين هما : النظام الإداري من جهة والنظام الفني من جهة أخرى. وان القبول بهذه النظرة يصبح من الممكن النظر إلى نظام النوعية الشاملة لاحتواء كل منهما على نظامين فرعيين هما النظام الإداري (Management System) والنظام الفني (Technical System). وان الشكل (٢) يبين العلاقة المتبادلة من بين النظامين الإداري والفني. فمن المعروف ، أن النظام الإداري يهتم بالوظائف الأساسية للعمليات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة بالإضافة إلى عملية إدارة الموارد البشرية ذات الصلة ببرامج التحقق من النوعية. كما وأن إدارة الموارد البشرية في الجامعات تعنى الهيكلية السليمة للقوى العاملة ذات الخصائص والمزايا المنفردة بسبب طبيعة النشاط الجامعي الذي يعتمد بالأساس على المنهج المتمثل عادة في النهج الجماعي (Team Approaches) في عملية صنع القرار (أعضاء هيئة التدريس - الأقسام العملية - الكليات - مجلس العمداء) وتحسين نوعية العملية التعليمية بالإضافة إلى حل المسائل المتعلقة بتطوير الدراسات - الأولوية والعليا - والبحوث العلمية وغيرها. وعليه فإن المفاهيم الضرورية أو المهمة من وجهة النظر الدولية للنوعية في الجامعات بالإمكان تحديدها في الآتي :

The System

أ - النظام

Educational Process

ب - العملية التعليمية

University Structure

ج - الهيكلية / البناء الجامعي

Techniques

د - الأساليب

ونعنى بالنظام هنا مجموعة العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات (Policies) والعمليات (Processes) والأساليب (Technology) اللازمة لمواجهة تحقيق الأهداف المحددة أمام الجامعة (أو الجامعات). أما العملية التعليمية فتشمل على السياسات والمناهج والخطوات والمراحل والحاجات الذاتية بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها. أما الهيكلية فهي البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها. وأخيراً، فإن المقصود بالأساليب مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بها الضرورية لأداء الوظيفة التعليمية (أو مجموعة الوظائف).

وصفوة القول، يتوجب على الإدارة الجامعية الحذر الشديد في تحديد حاجات السوق من الكوادر والتخصصات المختلفة القادرة على المساهمة الفاعلة في قيادة المجتمع اقتصادياً واجتماعياً. وعليه فإن تحقيق النوعية في مخرجات العملية التعليمية تعتبر مسؤولية جماعية، أي مسؤولية كل فرد في الجامعة.. اعتباراً من أبسط العاملين في الأقسام العلمية أو المختبرات أو المكتبات.. الخ، وانتهاءً بعضو هيئة التدريس ومجالس الأقسام العلمية وصولاً إلى مجلس العمداء (أو مجلس الجامعة). وهذا ما يجعل إدارة النوعية الشاملة تأخذ مفهوم الإدارة الشاملة التي تعمل على تحسين مؤشرات جودة العناصر الأساسية للنظام التعليمي من خلال المساهمة الجماعية لكل الأفراد العاملين في الجامعة.. وإن نظام النوعية عبارة عن عملية بناء النوعية (Process of Building Quality) للخريجين والأبحاث والخدمات الأخرى التي تقدمها الجامعات إلى المجتمع بالمستوى الذي يحقق متطلباته التنموية المختلفة. ويوضح الشكل (٣) نموذج لعملية مواجهة احتياجات المجتمع وقيام الجامعات بنحويل هذه الاحتياجات إلى المخرجات المطلوبة من خلال عملية تصميم أنظمة التعليم القادرة على أداء هذه الوظيفة. وهنا لا بد من التأكيد على أن حاجات المجتمع الحقيقية وآماله في التنمية الاقتصادية بالإمكان تسميتها النوعية المتوقعة للخريجين، وبالإمكان تعريف النوعية المتوقعة (Expected Quality) للخريجين على أنها الأداء الذي تتوقعه الأنشطة الاقتصادية والخدمية المختلفة من خريج الجامعة. وعليه، فإن النوعية المتوقعة هي مخرجات العملية التعليمية في الجامعات التي تقدم إلى الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وأن النوعية الفعلية للخريجين من الممكن أن تختلف اختلافاً جذرياً عن النوعية المتوقعة. وتظهر هذه الاختلافات والتباينات بين هذين المفهومين للنوعية عندما تنقطع سلسلة المعلومات المترابطة المبينة في الشكل (٢) أو عندما تنشوش هذه السلسلة أو تفقد إحدى هذه الخطوات، وأن المسؤولين عن تصميم وإعداد العملية التعليمية بكافة جوانبها (كالأقسام العلمية والعمادات ورياسة الجامعات والعوامل السياسية والاجتماعية... الخ) من الممكن أن يقوموا بتطوير مواصفات لهذه العملية ومن ثم للخريج الجامعي التي قد لا تكون كافية في مواجهة متطلبات المجتمع (متطلبات السوق). كما ومن الممكن أن تظهر متطلبات لاحقة من قبل الأنشطة المستفيدة من مخرجات الجامعة التي تنظر وتعتقد أن النوعية للمخرجات بالإدراك للتعليم الجامعي (Perceived Quality) تختلف اختلافاً جذرياً عن النوعية الفعلية للخريجين (Actual Quality) لأن النوعية الأولى تعتمد على سلوك منظمات الأعمال التي يتوجب على الجامعة أن تركز جل اهتمامها عليها.

هذا ويمكن تلخيص هذه الفروقات من خلال النموذج التالي :

النوعية بالإدراك = النوعية الفعلية - النوعية المتوقعة.

وإن أي اختلاف أو تباين ما بين النوعية المتوقعة وبين النوعية الفعلية يؤدي إما إلى الرضا غير المتوقع (أي عندما تكون النوعية الفعلية أعلى من النوعية المتوقعة) أو حالة عدم الرضا (عندما تكون النوعية الفعلية أقل من النوعية المتوقعة).

ولفهم هذه العلاقات يتطلب نظام قياس درجة الرضا لدى المستفيدين من مخرجات الجامعات والقدرة على استخدام التغذية العكسية عن ملاحظات وهموم المستفيدين لغرض تطوير نوعية الخريج والخدمات التي تقدمها الجامعة. ويدعو هذا النموذج الجامعات إلى إيلاء العناية البالغة للتحقق من أن حاجات المستفيدين قد تم تلبيتها أو تجاوزها من خلال كل من عمليات التصميم للنظام التعليمي وعملية التعليم ذاتها.

ولغرض تحقيق هذه الأهداف ، يجب على الجامعات تعميق الأمور التالية:

(١) الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على الأمدين القريب والبعيد بالإضافة إلى طموحاتهم وآمالهم (أي سماع صوت المستفيد) من خلال عملية توظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجات المستفيدين وإدارتها.

(٢) الفهم الكامل للروابط ما بين كل من المستفيدين وبين عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة (أو الجامعات) وتطبيق العملية التعليمية بحد ذاتها ونوعية الخريجين.

(٣) تقوم الجامعات من ناحيتها بعمل تعهد (معنوي بالدرجة الأولى) يدعو المستفيدين بمنح ثقتهم واعتمادهم على خريجها.

(٤) يتوجب على الجامعات أن تنشئ نظام فعال يتعلق بعملية إدارة العلاقات المتبادلة مع المستفيدين الذي من خلاله يمكن للمستفيدين بسهولة الحصول على المساعدة ، والاعتماد على الجامعات في الحصول على حلول لمشاكلهم.

(٥) قيام الجامعات بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجها وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع نتائج خريجين لجامعات أخرى وطنية أو من خارج البلد واستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة.

وبالإمكان لهذا الغرض استخدام أسلوب ما يسمى بالمقارنة المرجعية (Benchmarking) باعتباره أحد الأساليب العلمية والعملية التي تستخدم لقياس أداء العملية التعليمية في الجامعات المعنية أو في الكلية والقسم العلمي المعنيين باعتبارها أداة تستخدم في عملية التحسين والتطوير المستمرين في الجامعة وذلك من خلال مقارنة أداء الجامعة (أو الكلية والقسم العلمي) بأداء غيرها من الجامعات المتفوقة والتميزة (Best - In Class University Lies).

خامساً : الخلاصة والتوصيات :

لقد خرجت هذه الدراسة المتواضعة بأن كل من استراتيجيات إدارة النوعية الشاملة والجامعات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين في التحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين (سوق العمل). إذ أن نظام النوعية الشاملة هو فلسفة إدارية شاملة تحتمل على مجموعة من الأدوات والمناهج المستخدمة في تطبيقها. وعليه فإن نهج إدارة النوعية الشاملة يعتمد بالأساس على ثلاثة مبادئ : التركيز على المستفيدين من مخرجات النظام، والمساهمة الجماعية (الفرق الجماعية) بالإضافة إلى التحسين المستمر لنوعية المخرجات والنظام في آن واحد. بالإضافة إلى أن تطبيق هذا النظام في مؤسسات التعليم وخاصة التعليم الجامعي يتوجب حصولها على الدعم من منظمات الأعمال والتجارة المختلفة. لأن التعاون ما بين الجامعات من جهة وبين منظمات الأعمال والتجارة من جهة أخرى يأخذ أشكالاً مختلفة منها: الدعم المادي والمالي والبحوث المشتركة المدعومة مالياً وكذلك التعاون في تطبيق نظام إدارة النوعية الشاملة في المؤسسات التعليمية .

ولغرض بناء الاستراتيجيات الواضحة لإدارة النوعية الشاملة وإعادة بناء أنظمة التعليم الجامعي في

الوطن العربي، توصي الدراسة بالآتي :

(١) تطوير استراتيجية محددة لإدارة النوعية الشاملة في النظام الجامعي مع الوضوح في تحديد الأهداف على المدى البعيد.

- (٢) الدعم المطلق والمستمر من قبل الإدارة الجامعية العليا لتطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
- (٣) بناء نظام اتصال فعال يعتمد على فلسفة اتصال وتقنوات اتصال واضحة من خلال الفهم الواسع للأهداف والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بنظام التعليم الجامعي من جهة ومنظمات الأعمال والتجارة (المستفيدين) من جهة أخرى.
- (٤) ولتحقيق ما جاء في الفقرة (٣) أعلاه، لابد من بناء نظام معلوماتي يعتمد على التغذية العكسية.
- (٥) دعم العمل الجماعي وخاصة لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية من جميع الوجوه مع تحديد أهداف واضحة ومحددة لكل مجموعة أو قسم علمي تستند على المفاهيم الديمقراطية في العمل.
- (٦) التركيز على الجوانب الإيجابية للثقافة الشاملة لتحقيق الفوائد المتوخاة على الأمدين القصير والبعيد لبناء قاعدة تنموية قوية.
- (٧) اعتماد برامج تطويرية وتنموية فعالة لكافة العاملين في الجامعة وبمختلف اختصاصاتهم ومهاراتهم.
- (٨) إنشاء اتحاد (أو اتحادات نوعية) ما بين الجامعة (أو الجامعات) وبين منظمات الأعمال والتجارة في الوطن العربي لغرض التعاون المشترك في تحسين نوعية الخريجين والعملية التعليمية على حد سواء.

الهوامش والمصادر :

1. See, for example, Christina Del Valle, "Readin, Written and Reform business Week/Quality, Special Issue, 25 October, 1991, PP. 140 – 142.
Mayron Tribus, "Quality Management in Education, "The Journal for Quality and Participation (January? February 1993), PP. 12 –21. See also Christopher W.L, and Paula E. Morrison, "Students Aren't Learning Quality Principles in Business Schools,"
Quality Progress, 25, No. 1 (January 1992), PP. 25 – 26, John A. Byrne, "Is research in the vory Tower "fuzzy, Irrelevant, and Pretentions"? " business week, No. 29, October, 1990, PP. 62 – 66.
2. Liloyd Dobns and Clare Crawford – Mason, "Quality or Else, "Boston: Houghton – Mifflin, 1991, PP. 221-230.
3. James R. Evans, and William M. Lindsay, "The Management and Control of Quality", 3rd Ed., West pub. Co., PP. 141-132.
4. L. Edwin Coate, "Total Quality Management at Orgon State University", The Journal for Quality and Participation", Decmber 1990, PP. 56- 65.
5. L. Edwin Coate, "Implementing Total Quality Management in a University Setting", Corvallis, OR: Oregon State University July 1990, Ralph G. Lewis

and Douglas H. Smith, Total Quality in Higher Education Delary Beach, FL: St. Luice Press, 1994.

6. "How Business Can Help the Schools", Fortune, No. 16, November, 1992, PP. 147 - 174.
7. Frank Caplan, "The National Education Quality Initiative", Quality Progress, October 1992, PP. 63 - 65.
8. Robinson, James C., et al., "an Open Letter: TQM on the Campus" , Harvard Business Review, November/December 1991, PP. 94-95.
9. ANSI/ASQC, A3 - 1978 "Quality Systems terminology", Milwaukee, WI: American Society for Quality Control.



صياغة رياضية لإنتاجية العامل المسلم

د. فريد بشير ظاهر (*)
د. عبد القادر محمد احمد (**)

مقدمة :

تتحدد آفاق التنمية الاقتصادية للدول بحجم ونوعية ما تملكه من موارد اقتصادية، وخاصة الموارد البشرية. وقد فطن سولو (Solow, 1956) في تقديمه لنظريته التقليدية الحديثة للنمو الاقتصادي إلى أن المورد البشري المؤثر حقيقة في النمو لا يقاس بحجم القوى العاملة وإنما بفاعلية هذه القوى Effective Man/Hour ، وهو معيار يأخذ في الاعتبار إنتاجية القوى العاملة إلى جانب حجمها في تحديد إمكانية النمو الاقتصادي. ويرتبط تحسين الكفاءة الإنتاجية بالرخاء المادي والرفاه الاجتماعي للمجتمعات البشرية. فزيادة الإنتاجية ترفع من كفاءة استغلال الموارد المحدودة وتقوى المركز التنافسي لصادرات الدولة في الأسواق العالمية مما يدعم نمو ناتجها المحلي الإجمالي ويساعد بالتالي على الارتقاء بالرفاه الاقتصادي والاجتماعي لإفراد المجتمع.

ومن هذا المنطلق فإن الاهتمام بتحسين الإنتاجية وتطوير الوسائل الكفيلة بزيادتها كان وما زال محور اهتمام متخذي القرارات والسياسات في الشرق والغرب وعلى المستوى العالمي منذ فجر الثورة الصناعية ومطلع هذا القرن. وقد تمثل هذا الاهتمام في إنشاء مراكز الأبحاث المتخصصة في مجالات تطوير الكفاءة الإنتاجية. ومما زاد من أهمية تطوير الكفاءة الإنتاجية تطور العلوم التقنية ووسائل المواصلات والاتصالات بين الدول والتي ساهمت كثيرا في تصعيد حدة المنافسة بين الدول في الأسواق العالمية، حيث أصبح تمييز السلع والاحتفاظ بالأسواق أمرا غير ميسورا إلا في فترات محدودة بسبب صعوبة الحفاظ على سرية الاختراعات وتقنيات التصنيع. وقد أدى كل ذلك إلى توفر البدائل شبه التامة وأصبح البقاء في السوق وتحقيق الأرباح أمر مرهون بالكفاءة الإنتاجية التي تخفض من تكلفة الإنتاج وتعزز من القدرة التنافسية للمنتجين في الأسواق العالمية.

وفي هذا الصدد يرى (English & Marchione, 1983) أن المحاولات التي تمت في مجال تطوير الكفاءة الإنتاجية يمكن تصنيفها تحت مدخلين متميزين : الأول يعمل على زيادة الإنتاجية من خلال التركيز على الاستثمار في التقنيات المتقدمة في الإنتاج وذلك من خلال تطوير المنتجات وأساليب الإنتاج، والثاني يعتمد على إيجاد نوع من التوازن ما بين التقنية والأفراد والتنظيم ويرى رواد هذا المدخل أن كفاءة استخدام الموارد وزيادة الإنتاجية يعتمد على كفاءة التنسيق بين أساليب الإنتاج والأفراد والتنظيم.

ومهما اختلفت مناهج تطوير الكفاءة الإنتاجية فهي تتفق تماماً على أن الإنتاجية وزيادتها أمر يتعلق أساساً بالأفراد ولا يتم إلا من خلالهم، وأن نجاح وفشل منظمات الأعمال إنما يعتمد في المقام الأول على إنتاجية العنصر البشري.

(*) أستاذ الاقتصاد المشارك بكلية العلوم الإدارية والتخطيط - جامعة الملك فيصل.
(**) أستاذ إدارة الأعمال المشارك بكلية العلوم الإدارية والتخطيط - جامعة الملك فيصل.

فقد أورد (Peters & Waltermann, 1982) أن الشركات الناجحة تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري وإنتاجيته وان الشركات التي تطمح في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية عليها أن تسعى إلى ذلك من خلال احترام العاملين والثقة بهم وحسن معاملتهم. ومن ناحية أخرى يرى عدد من الباحثين أن العنصر البشري وما يتعلق باتجاهاته ودوافعه نحو العمل يعد من أهم أسباب التدهور النسبي للإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقد الماضيين (Kreiter, 1986).

وتقع على عائق إدارة منظمة الأعمال الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إرادتهم الصادقة في العمل. وفي هذا الخصوص يمكن التمييز بين مدرستين فكريتين في العالم هما المدرسة الغربية التي تم تطويرها في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية والمدرسة اليابانية. ارتكزت المدرسة الأولى على القيم المادية للحضارة الغربية في تحفيز العاملين نحو العمل وان إرادة العامل تقوم على مبدأ التعزيز (Principle of Reinforcement) والذي يقضى بمكافأة العامل المتميز في أدائه ومعاينة العامل المتهاون في أدائه. وبمراجعة أدبيات الإدارة حول إرادة العامل في الفكر الغربي نجد أن أكثر أشكال الإرادة شيوعاً هي الإرادة المترتبة على الخوف (Fear Motivation) وإرادة التحفيز المادي (Incentive Motivation) وإرادة الإنجاز (Achievement Motivation) انظر على سبيل المثال (Bain, 1982). ويهدف كل من هذه الأشكال إلى تفجير الطاقات الكامنة لدى العنصر البشري وشحن إرادته من أجل تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية. فإرادة الخوف تكمن جذورها في قدرة المنشأة على عقاب العاملين وحرمانهم جزئياً أو كلياً من الأجر المستحق على العمل. ويرجع تاريخ هذا الفكر إلى عصر الثورة الصناعية، حيث كان أرباب الأعمال من طبقة الملاك يستغلون أفراد العاملة أسوأ استغلال، من أجل تحقيق مصالحهم. فإنتاجية العامل تقوم على القهر والرقابة المشددة والتهديد بالفصل من العمل في حالة الإخفاق. وقد اعتمدت المنشآت في حفز المحددات السلوكية للإنتاجية على الارتقاء بقدرات العمال على طريق التدريب والتأهيل وزيادة رغبتهم في العمل من خلال الحوافز المادية.

وقد نجح هذا النظام لبعض الوقت بسبب هيمنة طبقة أصحاب الأعمال، ولكن مع زيادة الوعي وانتشار اتحادات العمال تبدل الحال وأصبح هناك نوع من الندية بين العاملين ومنشآت الأعمال وتقلصت أهمية الخوف كمحفز لإرادة العامل. وبالرغم من مساوئ هذا الشكل من التحفيز إلا أنه ما يزال يستخدم ولكن بطريقة غير مباشرة في منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر، حيث تركز المنشآت على التحفيز الإيجابي لإرادة العامل، بينما يظل خوف العامل من حرمانه من هذا الحافز يؤرقه ويشحن همته وحرصه على العمل. وخلال العقود الماضية ابتكرت منظمات الأعمال عدة أنظمة للتحفيز المادي منها ما يعتمد على التدرج الوظيفي وزيادة الأجور، ومنها القائم على المشاركة في الأرباح. وقد أثبتت هذه النظم فعاليتها في المدى القصير، أما في المدى الطويل فلم تفلح تماماً في إحداث تغيير معنوي في اتجاهات وسلوكيات العاملين. إضافة إلى ذلك فقد أصبح نظم التحفيز سبباً في تدهور ربحية المنشأة بدلا من زيادتها بسبب التكاليف الإدارية لنظم التحفيز سواء كانت مباشرة لتغطية الحوافز المالية أو غير مباشرة لتوفير الرقابة الإدارية اللازمة لنجاح نظام الحوافز، علاوة على ما قد تتحمله المنشأة من أعباء مالية غير مبررة في المدى الطويل، عندما تتحول الحوافز إلى حق مكتسب يتطلع إليه العامل دون بذل للجهد يضمن استمرار نمو الإنتاجية. هذا بالإضافة إلى الصعوبة العملية المتوقعة في استخدام التحفيز المالي على المستوى الفردي بطريقة دقيقة وعادلة تتناسب والتباين في القدرة والإرادة بين العاملين. فالدقة في نظام

التحفيز تضمن تحقيق الكفاءة في استخدام موارد المنشأة في هذا المجال ، والعدالة أيضا مطلوبة حتى يحقق برنامج التحفيز أهدافه إذ أن التوزيع غير العادل للحوافز قد يحفز البعض بينما يصيب عمالا آخرين بالإحباط فتتدنى كفاءاتهم الإنتاجية الأمر الذي يقلل من جدوى برنامج التحفيز.

وأمام هذا القصور اتجه علماء الإدارة في الغرب الآن إلى التركيز على إرادة العامل المتولدة عن الإنجاز باعتبارها افضل وسيلة لتحفيز العاملين. ويقوم هذا المنهج على احترام فردية وذاتية العامل والعمل على تعزيز السلوك الإيجابي لدى الأفراد نحو المنظمة، ونحو ما ينجزون من أعمال ونحو تحقيق العامل لذاته من خلال إنجازة في موقع العمل. ويعتمد إحداث هذا التغيير على فلسفة الإدارة والتي يجب أن تشجع الابتكار وتساعد العاملين في أداء مهامهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية. وتكمن صعوبة تطبيق هذا النوع من التحفيز في صعوبة تنمية إرادة الإنجاز لكل الأفراد باتباع نمط موحد وذلك بسبب تباين الأفراد من حيث الخبرات العملية وعادات العمل وطريقة التفكير ومستوى الاستجابة. وبالتالي فإن هذا النوع من التحفيز قد يحتاج إلى فترة زمنية طويلة لأحداث التغيير المرغوب.

أما المدرسة الفكرية الثانية فهي المدرسة اليابانية والتي اشتهرت بالتركيز على التوفيق بين أهداف المنشأة وأهداف حاجات العاملين وتزكية روح الانتماء إلى المنشأة في العامل. ويروج علماء الإدارة من أمثال الياباني (Ouchi, 1981) للرأي القائل بأن ما تحقق من تطوير للكفاءة الإنتاجية للعامل الياباني إنما يرجع إلى ما يتميز به الفرد الياباني من قيم روحية يستمدتها من المعتقدات والديانات القديمة للشعب الياباني والتي تركز في الفرد حب العمل واستشعار الرضا عن أدائه على الوجه الأكمل من الإلتقان. وان هذا التقدم يرجع أيضا إلى نظام العمل القائم على عقود العمل طويلة الأجل التي تتيح للعامل فرصة الاحتفاظ بوظيفته حتى سن التقاعد. وقد تفوقت اليابان بالفعل وسجلت أرقاما قياسية لنمو الإنتاجية عبر النصف الثاني من القرن الحالي. وقد عزى أحد خبراء اليابان سر هذا التفوق إلى استفادة اليابان من التكنولوجيا الأمريكية وتركيزها على العنصر البشري واقتراح بأن تحذو أوربا وأمريكا حذو هذا المنهج (Bain, 1982, p.10).

غير أن اقتصاديين من أمثال (Ehrenberg & Smith, 1982) يروا أن الأسلوب الياباني في إدارة الأفراد ليس له أساس علمي في النظريات المعاصرة ، وإنما جاء نتيجة للنقص الشديد في القوى العاملة في أعقاب الحرب العالمية مما دفع منشآت الأعمال في اليابان إلى تبنى سياسات للأجور والمنافع المؤجلة التي تحفز العمال على الارتباط بالعمل في المنشأة لمدى الحياة. ويدلل الكاتبان على صحة ما ذهبوا إليه بما طرأ حديثا من تغيرات على أسلوب الإدارة اليابانية كنتيجة لفائض العمالة الذي سجلته اليابان في السنوات الأخيرة. وقد اتجهت بعض منشآت الأعمال اليابانية في الآونة الأخيرة وعلى اثر بواذر الركود الاقتصادية التي بدأت تظهر في اليابان، بدأت هذه المنشآت في التخلي عن عقود العمل طويلة الأجل التي سادت سوق العمل الياباني طوال العقود الماضية، وصار من المألوف تسريح أعداد غير قليلة من العمال كبار السن. كما أن هناك تحول عن اعتماد الأقدمية كمعيار لاستحقاق الترقية بل وأصبح أداء العامل هو الأكثر أهمية في تحديد الأجور والترقية في درجات الوظيفة. وهكذا بدأت أعراض الضعف والتشكك تعترى أسلوب الإدارة اليابانية الذي طالما انبهر به البعض في عالمنا الإسلامي فأطلقوا عليه معجزة الإدارة اليابانية.

المبحث الأول : مشكلة البحث وأهدافه :**أولاً : مشكلة البحث :**

في ضوء ما تقدم تتبلور مشكلة هذا البحث في أن علماء الغرب والشرق وبالرغم من كل ما حققته حضاراتهم المادية من تقدم في العلوم التقنية واستغلال الموارد المادية، ظلوا بعيدين عن تحقيق آمالهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري. وفي الآونة الأخيرة بدأ العلماء خاصة في الغرب في الاعتراف بأهمية القيم والمعتقدات والاتجاهات وأخلاقيات العمل والجوانب غير المادية في التحفيز وضرورة تنميتها في نفوس العاملين حتى تتولد فيهم الإرادة والأمان والحافز على الإنتاج. إن أداء الفرد وسلوكه يتحدد في ضوء عدد من العوامل منها ما يرتبط بالخصائص الشخصية للفرد ومنها ما يرتبط بالعوامل والمؤثرات الخارجية. وفي هذا الصدد نجد عددا من الدراسات ترجح بعض العوامل على غيرها في تحديد سلوك الفرد وأدائه. ففي جانب العوامل الشخصية يوجد تركيز خاص على أهمية القيم والحاجيات والاتجاهات والمعتقدات في تفسير سلوك الفرد وأدائه. إن القيم مفهوم يشمل عنصر انفعالي وآخر نزوعي، الأمر الذي يفرض على الفرد انتقاء المنهج والأداء الذي يسلكه. وفي نفس الوقت نجد أن قيم الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع اتجاهاته لأن القيم تعمل على تنظيم الاتجاهات. وهذا لا يعنى بالضرورة أن تكون القيم متفقة تماماً مع الاتجاهات لأن الاتجاه يعكس مواقف الفرد من مشكلة محددة في حين أن القيم تتجاوز وتتعالى على المواقف الفردية وبالتالي فهي معيار للسلوك وأكثر عمومية ومقاومة للتغيير مقارنة بالاتجاهات (England, 1967). كذلك يوجد تماثل بين كل من القيم والمعتقدات لأنها يشتركان في المكونات الأساسية وهي المعرفة والسلوك وبالتالي لهما تأثير واضح في سلوك الفرد (عسكر وزايد، ١٩٩٤م). فيما يتعلق بالمؤثرات الخارجية في سلوك الفرد وأدائه فقد ذهبت الدراسات إلى القول بان شخصية الفرد وبالتالي سلوكه وأدائه عرضة للتغيير حسب الوضع الذي يجد الشخص نفسه فيه (Borman, 1983). إن الدراسات في هذا المجال اختلفت حول العوامل الخارجية التي تؤثر في أداء الفرد مثل ظروف العمل والتنظيم وحجم وثقافة المنظمة ومستوى التكنولوجيا وأسلوب القيادة ونظم التحفيز المادي وغير المادي (Hofstede, 1980). وفي هذا الصدد لم تثبت الدراسات في هذا المجال تفوق أي من العوامل سالفة الذكر على بعضها البعض بالرغم من توصلها إلى وجود علاقة مهمة بين قيم الشخص وأداء التنظيم (Chusmir and Parker, 1991). كذلك إشارات الدراسات إلى أن منظمات الأعمال الناجحة لها نظام قيم يختلف عن المنظمات الفاشلة (Peters and Waterman, 1982) ووجود علاقة قوية بين القيم التنظيمية والمتغيرات السلوكية للأفراد (مقدم، ١٩٩٤م).

ثانياً : أهداف البحث :

أمام هذا المعترك الفكري حول إنتاجية العامل وسبل تطويرها تبرز أهمية هذا البحث الذي يهدف :

أولاً : إلى إبراز دور العقيدة الإسلامية كمنهج تربوي للنفس البشرية في حفز وترقية الكفاءة الإنتاجية للعامل المسلم.

ثانياً : تقديم صياغة رياضية لدالة إنتاجية العامل المسلم التي تعكس تفاعل العوامل المادية وغير المادية المؤثرة في الإنتاجية.

ثالثاً : الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات العملية الخاصة برفع الكفاءة الإنتاجية للعامل المسلم.

بعد هذه المقدمة يتناول المبحث الثاني مفهوم العمل في الإسلام، ويقدم المبحث الثالث إنتاجية العامل في الفكر الوضعي، أما المبحث الرابع فيقدم الإنتاجية من منظور إسلامي وفي المبحث الخامس صياغة رياضية لإنتاجية العامل المسلم والمنهج العملي للارتقاء بإنتاجيته، ثم خلاصة وتوصيات البحث.

المبحث الثاني : مفهوم العمل في الإسلام:

العمل من منظور الاقتصاد الإسلامي هو الجهد الذي يبذله الإنسان من أجل الكسب المشروع الذي تتولد عنه منافع للفرد ومن يعول وللمسلمين عامة. أما الجهد المبذول في اكتساب المال بالسرقة أو بالاغتصاب والانتهاك، أو بالاتجار في الخمر والمخدرات أو تصنيعها، أو بالعمل في أي مجال فيه إفساد لصالح المسلمين فلا يعد عملاً من منظور الاقتصاد الإسلامي. وقد ورد لفظ العمل في عدة أحاديث وروايات للدلالة على العمل اليدوي كما في قوله صلى الله عليه وسلم: " ما أكل أحد طعاماً خيراً من أن يأكل من عمل يده " (١) ، أو للدلالة على أعمال الولاية أي في وظائف الدولة كما في قوله صلى الله عليه وسلم: " من عمل لنا عملاً فرزقناه رزقاً فما اخذ بعد ذلك فهو غلول " (٢). كما ورد لفظ عامل كذلك في الروايات عن تراجم الصحابة للدلالة على الوالي أو الأمير على منطقة أو فرقة من الجيش ، ولفظ استعمله بمعنى ولاة ولاية أي عمل من أعمال الدولة كقوله في كتاب " الإصابة في تراجم الصحابة " عن العلاء بن الحضرمي انه استعمله على البحرين ، وقوله عن سعيد بن خفاف انه كان عاملاً للنبي صلى الله عليه وسلم على بطون تميم ، وعن عمرو بن الحكم القضاعي انه عليه الصلاة والسلام بعثه عاملاً على بني القيس وغير ذلك.

فلعمل مفهوم شامل في الإسلام لكل جهد مبذول من أجل الكسب الدنيوي أو الأخروي، سواء كان عملاً بعائد مادي أو عملاً تطوعي خالصاً لوجه الله. سواء كان جهداً بدنياً كالعمل الحرفي أو جهداً ذهنياً كما في الأعمال الإدارية وأعمال شئون الأمانة والحكم. لذا ففي الإسلام التاجر عامل وصاحب المشروع الزراعي عامل وصاحب المصنع أيضاً يصنف كعامل، وحتى الحاكم يعد عاملاً. فأفراد المجتمع في الأصل سواسية كأسنان المشط، كما علمنا الرسوم الكريم صلى الله عليه وسلم، جميعهم عمالاً ، وإن تفاوتت قدراتهم وتخصصاتهم ودخولهم فالكل يؤمن بان الفضل بيد الله يؤتيه من يشاء ، لذلك فليس للفرد من فضل في ما أصاب من منصب أو جاه يجعله يتميز على غيره من أفراد المجتمع.

أولاً : فقه العمل :**العمل فريضة:**

العمل في الإسلام فريضة من بعد فريضة الصلاة لقوله صلى الله عليه وسلم: " طلب الكسب فريضة على كل مسلم " (١)، وفي رواية " طلب الكسب بعد الصلاة المكتوبة الفريضة بعد الفريضة " (٢). وقد كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقدم درجة الكسب على الجهاد فيقول " لأن أموت بين شعبي رحلي اضرب في الأرض ابتغى من فضل الله احب إلى من أن اقل مجاهداً في سبيل الله". لأن الله تعالى قدم الذين يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله على المجاهدين في سبيله في سورة المزمل، حيث قال تعالى : [وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله وآخرون يقاتلون في سبيل الله] (٣). وفي بيان فريضة العمل يبين الإمام الشيباني أن أداء الصلاة المكتوبة إنما يتطلب من الإنسان القدرة البدنية التي لا تتأثر إلا بتزويد الجسم بالقوت الضروري، كما أن صحة الصلاة تتطلب ستر العورة بالضرورة من الكساء، ولا تصح الصلاة بالا وضوء ، فلا بد للمسلم من ماء وأوعية ينقل ويخزن فيها الماء لهذا الغرض. وما لا يتأتى قيام الفرض إلا به يكون فرضاً في نفسه، لذا

(١) البخاري.
(٢) سنن أبي داود

كان العمل وهو السعي من أجل الكسب المباح فرضاً بنفسه. وقد أضاف الإمام الشيباني " أن الاكتساب في الابتداء كد وتعب، فلو لم يجعل أصله فرضاً لاجتماع الناس عن آخرهم على تركه ، لأن ليس في طبعهم ما يدعو إلى الكد والتعب، فجل الشرع أصله فرضاً لكيلا يجتمعوا على تركه، فيحصل ما هو المقصود".

العمل لا ينفى التوكل :

قال الله تعالى : [فتوكلوا إن كنتم مؤمنين]^(١) . فقد جعل الله التوكل شرطاً لتمام الإيمان، وقد يعتقد البعض أن في توكل المسلمين مدعاة للعقود عن العمل والإنتاج غير أن ما جاء بالسنة النبوية يناقض هذه المزاعم تماماً. فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم في معنى التوكل : "لو توكلتم على الله حق التوكل لرزقكم كما يرزق الطير تغدوا خماصاً وتروح بطاناً"^(٢). وفي الحديث دلالة واضحة على أن العمل والأخذ بالسبب أمر لا يبد منه مع التوكل، فالطير في هذا الحديث لم تقعد في أعشاشها في انتظار الرزق وإنما غدت تسعى في تحصيل رزقها الذي كتبه الله لها. وقد أوضح عمر بن الخطاب هذه الحقيقة عندما مر بقوم من القراء فرأهم جلوساً قد نكسوا رؤوسهم فقال: من هؤلاء؟ فقيل: هم المتوكلون. فقال: كلا ولكنهم المتأكلون يأكلون أموال الناس ألا أنبئكم من المتوكل. فقيل : نعم. فقال : هو الذي يلقي الحب في الأرض ثم يتوكل على ربه عز وجل.. وفي رواية أخرى فقال: يا معشر القراء ارفعوا رؤوسكم واكتسبوا لانفسكم. وقد أكد على هذا المعنى الإمام الشيباني بما جاء في قوله تعالى في سورة مريم [وهزى إليكم بزج النخلة تساقط عليك رطباً جنياً]، مع قدرته سبحانه على أن يأتيها رزقها من غير جهد تبذله كما كان يأتيها من قبل في المحراب، وإنما أمرها بأن تهز بجذع النخلة ليكون في ذلك بياناً لعباده بالا يقعدوا عن العمل والأخذ بالأسباب وإن كانوا متوكلين على الله حق التوكل. وكذلك من قوله صلى الله عليه وسلم للإعرابي الذي سأله: أرسل ناقتي وأتوكل حيث قال له: "بل اعقلها وتوكل"^(٣).

الحد الضروري من العمل :

لقد رفض الإمام الشيباني الرأي القائل بان العمل أو الكسب مباح بلا حدود ، وبين أن رأى جمهور الفقهاء أن الكسب ينبغي أن يكون فقط في حدود الحاجة والمنفعة الخاصة والعامة. فالعمل المفروض شرعاً هو العمل من أجل كسب ما لا بد منه، من تأمين القوت الضروري للنفس والعيال والأهل بما يقيم الأود ويسد الحاجة. وأوضح الإمام الشيباني رحمه الله أن انصراف الإنسان في جميع أوقاته للعمل فيه خروج على أوامر الله وما تحتاجه الحياة من توازن وتوزيع للجهد والوقت ، فالإنسان مندوب للعبادة مفروض عليه طلب العلم، فتحصيل العلم فيه عظيم المنفعة للناس جميعاً. ويضيف الإمام الشيباني أن الانصراف المطلق إلى الكسب فيه إخلال بنظام الحياة، وذلك لأن الثروات المتاحة تكفي فقط للناس جميعاً، فاحتكار البعض زيادة عن الآخرين فيه إخلال بالتوازن. ولو أن الناس قنعوا بما يكفيهم وعمدوا إلى الفضول فوجهوها لأمر أخرتهم كان خيراً لهم ذلك أن ما زاد على ما لا بد منه يحاسب المرء عليه،

(١) ابن مسعود.
(٢) الطبراني.
(٣) سورة المزمل ، الآية (٢٠).

وفى جميع الأحوال فالكسب لتحصيل الغنى استرسال في إتباع الشهوات، وصحيح انه "زين للناس حب الشهوات" ^(١) ولكن الذين اتبعوا [الشهوات فسوف يلقون غياً] ^(٢)

ويرى آخرون وهو الرأي الغالب أن الكسب بما يفوق الحاجة الخاصة فيه مستحب لأن فيه قوة المجتمع المسلم وفيه تقوية للإنسان على طاعة الله بإخراج الزكاة والصدقات والإنفاق جهاداً في سبيل الله وفى تجهيز جيوش المسلمين للزود عن الدين والأوطان . فقد قال العز بن عبد السلام " ليس الغنى بمناف للزهد" ^(٣) . وقال أبو سليمان الدراني عن الزهد انه ترك ما يشغل عن الله تعالى . فإن كان الكسب وجمع المال بقصد الزيادة في الطاعة والقرب من الله اصبح العمل والكسب عبادة يحرص المرء على الاستزادة منها .

- (١) سورة المائدة ، الآية (٢٣) .
 (٢) سنن ابن ماجة .
 (٣) في كنز العمال : ١٢٩/٤ .

العمل فرض عين عند الضرورة:

يقوم الصالح العام للمجتمع المسلم على الاعتماد المتبادل بين أصحاب المهن والحرف المختلفة، كل ميسر لما يؤديه من عمل يحقق به حاجته الشخصية وحاجة الآخرين من أفراد المجتمع ممن لا تؤهلهم قدراتهم لإنتاج كل ما يحتاجونه، ويعتمد عليهم هو بالمقابل في الحصول على احتياجاته مما ينتجونه من سلع أو خدمات . ويستشهد الأستاذ محمد المبارك على هذا القانون الاجتماعي بقوله تعالى: [ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سفرياً] ^(٤) فيقول الأستاذ المبارك في معنى هذه الآية الكريمة أي أن الله خلق الناس متفاوتين يقدم كل واحد منهم من الأعمال ما يحتاج إليه الآخر وكذلك بالمقابل بمعنى ، أن كل واحد بالنسبة إلى غيره مسخر على وجه التبادل والتعاون فأهل الحرف مثلاً كالخباز والنجار والحداد يسخرون المعلم لتعليم أولادهم والمعلم يسخرهم لما يحتاج إليه من خبزاً ونجارة أو حدادة وكذلك الطبيب والمهندس والمزارع والبناء والموظف وسائر أصحاب الأعمال يسخر بعضهم بعضاً فيما يتقنونه ويحسنونه وقدمونه من أعمال وخدمات بالتقابل والتبادل . والعمل على هذا النحو يكون فرض كفاية لكل مهنة إذا قام به البعض سقط وجوبه على الآخرين من أصحاب المهنة أو الحرفة . ولكن وكما يقول ابن تيمية في كتاب الحسبة " إن هذه الأعمال التي هي فرض على الكفاية متى لم يقم بها غير الإنسان صارت فرض عين عليه لاسيما إن كان غيره عاجزاً عنها" ، ثم يقول: " فإذا كان الناس محتاجين إلى فلاحه قوم أو نساجتهم أو بنائهم صار هذا العمل واجباً يجبرهم ولى الأمر عليه إذا امتنعوا عنه بعوض المثل" . ومن ذلك يمكن أن نستنتج أن الإسلام لا يبيح للعاملين الإضراب عن العمل، إذ يصير أداء العمل فرض عين على كل مسلم من أصحاب الحرفة أو المهنة، ومن حق ولى أمر المسلمين في مثل هذه الحالة أن يجبرهم على العلم بعوض المثل كما جاء بأقوال الإمام ابن تيمية .

- (١) سورة آل عمران ، الآية (١٤) .
 (٢) سورة مريم ، الآية (٥٩) .
 (٣) قواعد الأحكام في مصالح الأنام للعز بن عبد السلام: ٢٢٣/٢ .
 (٤) سورة الزخرف ، الآية (٣٢) .

ثانياً : وجوب إتقان العمل :

المسلم في أدائه لعمله مطالب بإتقان العمل لقوله تعالى : [إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع اجر من احسن عملاً أن يتقنه"^(١)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"^(٢). وإتقان العمل بمعنى الإخلاص فيه وأدائه على أكمل وجه، ولا يجوز للعامل أن يخلص في العمل بقدر الأجرة بل يجب أن يتقن العمل وفق ما تقتضيه الصنعة ومتطلبات العمل. والمهارة والقدرة وحدها لا تكفي لضمان الإتقان في العمل، بل لا بد أن تقترن القدرة بالأمانة حتى يتحقق إتقان العمل. وفي هذا الصدد جاء النص القرآني صريحاً على لسان ابنه شعيب، حيث يقول الله تعالى: [إن نعم من استأجرت القوى الأمين]^(٣).

المبحث الثالث : إنتاجية العامل في الفكر الوضعي:

تقاس إنتاجية العامل بنصيب العامل من الإنتاج الكلي خلال فترة زمنية محددة. وتعتبر إنتاجية العامل في الأدبيات المعاصرة لعلمي الإدارة والاقتصاد دالة في قدرة العامل (Ability) وإرادته (Willingness) وفي عناصر الإنتاج المتكامل مع عنصر العمل، وهي دالة كذلك في المستوى التقني السائد، أي أن:

$$P = f(A; W; O; T) \quad (1)$$

حيث أن (P) إنتاجية العامل ، (A) قدرة العامل، (W) إرادة العامل ، (O) عناصر الإنتاج الأخرى أو رأس المال ، (T) المستوى التقني السائد . وتحدد قدرة العامل وفقاً لهذه النظريات بناء على قدراته الموروثة وما يكتسبه الإنسان من مهارات عن طريق التعليم والتدريب والخبرات المكتسبة بممارسة العمل. لذا تعتمد منشآت الأعمال في المفاضلة بين العمال المتقدمين للعمل على الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة كمؤشر للقدرة ومستوى الإنتاجية. كما تحرص منظمات الأعمال على الاستثمار في تدريب عمالها بغرض رفع كفاءتهم الإنتاجية.

أما عن الإرادة والجهد والمثابرة على العمل، فترى هذه النظريات الوضعية أنها محكومة بنظم التحفيز والرقابة التنظيمية التي تتبناها المنشأة. فالعامل في تلك النظريات يعمل أساساً من أجل إشباع حاجاته المادية وهو يسعى في سبيل ذلك إلى الحصول على أعلى دخل حقيقي ممكن ، لذا فإن هيكل الأجور يصمم بحيث يعكس التباين في إنتاجية العاملين. ولضمان استمرار إرادة العامل على رفع الإنتاجية والإخلاص في العلم لجأت نظم الإدارة اليابانية إلى استخدام أسلوب الحوافز المؤجلة والمشروطة بسنوات طويلة من الأداء المتميز وذلك عن طريق عقود للعمل طويلة الأجل، وأياً كان نظام التحفيز المتبع، فإن نجاحه مرهون بوجود جهاز دقيق لمراقبة وتقييم الأداء . ويقوم هذا الجهاز في كل منشأة بدور أساسي في تحديد المكافآت المالية والعلاوات الترقية المستحقة للعمال اللذين يحققون إنتاجية عالية.

(١) سورة الكهف ، الآية (٣٠).

(٢) البيهقي.

(٣) سورة القصص، الآية (٢٦).

وكذلك تتحدد إنتاجية العامل بما يتوفر له من باقي عناصر الإنتاج المتكاملة مع عنصر العمل، وكلما زاد نصيب العامل من هذه العناصر كلما زادت إنتاجيته. فانتقال العامل من منشأة ذات موارد محدودة إلى أخرى بها وفرة من الموارد يؤدي غالباً إلى ارتفاع في إنتاجية العامل، ويتفق ذلك مع الزيادة الملحوظة في إنتاجية العمال المهاجرين إلى دول تتمتع بوفرة في عناصر الإنتاج المتكاملة مع عنصر العمل. وأخيراً فالتقدم التقني في أساليب الإنتاج له اثر واضح على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. وغالباً ما يطرأ التقدم التقني على الأصول الرأسمالية الثابتة (الآلات والمعدات) وعلى أساليب الإنتاج، ويتم التقدم التقني في حالات أخرى من خلال تطور النظم الإدارية وخاصة فيما يتصل بنظم التحفيز والرقابة وجميعها تساعد على الارتقاء بإنتاجية العامل.

وبالرغم من وفرة الموارد والمعدلات العالية للتقدم التقني في كثير من بلدان العالم المتقدم فلا زالت هذه الدول عاجزة نسبياً في تحقيق ذات المعدلات في مجال زيادة إنتاجية العامل وذلك بسبب المصاعب التي تكتنف التعامل مع المحددات السلوكية لإنتاجية العامل وهما القدرة والإرادة. فالقدرة وإن اعتمدت على كل من التعليم والتدريب والخبرة إلا أن العلاقة بين هذه المتغيرات والقدرة ليست علاقة محددة تماماً (Deterministic)، فهي تعتمد كذلك على العديد من العوامل الأخرى وثيقة الصلة بطبيعة الإنسان واستعداده الفطري وخلفيته الأسرية، وجميعها تحدد قدرته على ترجمة ما يتلقاه من تعليم وتدريب وممارسة إلى مهارات تنعكس في تحسن في إنتاجية. وحتى لو نجحت المنشأة في التعامل مع المصاعب المرتبطة بجانب القدرة فقد تواجهها مصاعب أكبر وأكثر تعقيداً في التعامل مع تنمية إرادة العاملين. فرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل لا يتحقق إلا إذا ما اقترنت القدرة العالية بالإرادة القوية وهي الرغبة الصادقة والإخلاص والأمانة في الأداء. والإرادة في الفكر الوضعي تعتمد على فاعلية نظم التحفيز المادي والرقابة التنظيمية المعمول بها في المنشأة. ويقوم هذا الفكر على فرضيتين أساسيتين هما :

أ - الغاية من العمل الحصول على أعلى دخل لإشباع الحاجات الدنيوية غير المحدودة.

ب - انعدام الرقابة الذاتية، وافتقار العاملين للأمانة في أداء العمل في غياب الرقابة التنظيمية.

وقد أدت هذه النظرة المادية لحقيقة السلوك البشري إلى عرقلة الجهود المبذولة في تنمية إنتاجية العامل في كثير من الحالات. فالاعتماد على الحوافز المادية قد وضع حدوداً عليا على مستوى الإنتاجية الممكن تحقيقه في إطار القيود المفروضة على تكلفة الإنتاج في ظل المنافسة العالمية. أما عن أساليب الرقابة التنظيمية فتواجهها مصاعب جمة في التطبيق العملي، ذلك أن العاملين يقارنون بين المنافع التي تعود عليهم من الغش في العمل وبين العقوبة المحتملة في حالة اكتشاف عدم أمانتهم، وهم عادة لا يكثرثون كثيراً بالعقوبة المتوقعة فهم دائماً يكتشفون وسائل جديدة للتعطيل على مخالفتهم. الأمر الذي قلل من الأهمية النسبية للرقابة التنظيمية ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية. ويرجع القصور الواضح في كل ما كتب في هذا الصدد إلى إخفاق المنظرين في إدراك وإبراز أهمية العوامل الروحية والعقائدية وتأثيرها على القدرة والإرادة وعلى إنتاجية العامل، وهذا هو محور اهتمام المبحث التالي.

المبحث الرابع : إنتاجية العامل من منظور إسلامي :

إن إنتاجية العامل كما تبين من التحليل في المبحث السابق تعتمد على بعض العوامل السلوكية مثل القدرة والإرادة، وعلى مجموعة من العوامل غير السلوكية ومنها وفرة عناصر الإنتاج الأخرى، بالإضافة إلى

مستوى التقدم التقني السائد. والاختلاف بين الاقتصاد الوضعي والاقتصاد الإسلامي إنما يبرز في محددات القدرة والإرادة ، وفيما يلي نقدم تلك المحددات من المنظور الإسلامي.

أولاً : محددات القدرة :

لقد اتضح من النقاش السابق أن قدرة العامل هي محصلة لما يتلقاه من تعليم وتدريب وما يكتسبه من خبرات بالممارسة العملية. ومع ذلك ، فالاستعداد الفطري للإنسان والتوفيق من الله سبحانه وتعالى هي العوامل الأساسية المحددة لكفاءة الإنسان في استيعاب ما يتلقى من علم وما ينال من تدريب وخبرة وترجمته لكل ذلك في زيادة قدراته الإنتاجية. فاختلاف الأفراد في استعدادهم الفكري أمر محكوم بقدرة الله ومشينته سبحانه في قسمة الأرزاق بين العباد بالكيفية التي تقتضيها حكمته سبحانه حيث يقول في كتابه الكريم : [أهم يقيمون رحمت ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سفرياً ورحمت ربك خير مما يجمعون]. أي أن الله سبحانه قد قسم الأرزاق بين عباده وجعل أغنياء وفقراء حتى يتم التكامل بين عنصر رأس المال والعمل من أجل إعمار الأرض وخير الإنسانية. ولا يتم ذلك في إطار السنن الكونية التي يفهمها البشر إلا إذا تباين البشر في قدراتهم الفطرية. وقد عزت النظريات الوضعية هذا التباين إلى عوامل وراثية، ونقول كمسلمون لا بأس، ولكن من أين جاء تباين قدرات السلف بداية، إنها بلا شك مشيئة الله في قسمة الأرزاق بين العباد تسرى بقدرته من جيل إلى جيل.

والإنسان في سعيه في هذه الحياة إنما يتعامل ويتفاعل مع شتى معطياتها ومتغيراتها في إطار لا يقيني، فكل شئ مخلوق بقدر لا يعلمه إلا الله، ومهما أوتى الإنسان من علم وقوى فقد لا يجانبه التوفيق ما لم يبارك الله له في جهده. لذا فقد وعد الله عباده اللذين آمنوا واتقوا بان يفتح عليهم بركات من السماوات والأرض في قوله تعالى : [ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض ولكن كذبوا فأخذناهم بما كانوا يكسبون]^(١). وما هذه البركات بالنسبة للعامل إلا زيادة في قدرته فوق الحدود التي يعرفها البشر شريطة أن تتحلّى القلوب بصفات الإيمان والتقوى والصبر. وهكذا كان السلف الصالح رضوان الله عليهم وهكذا صدقهم الله وعده في كثير من المواقف ولعل المعنى يتضح جلياً في قوله تعالى: [الآن خفف الله عنكم وعلم أن فيكم ضعفاً فإن يكن منكم مائة صابرة يغلبوا مائتين وإن يكن منكم ألف يغلبوا ألفين بإذن الله والله مع الصابرين^(٢).

ثانياً : محددات الإرادة:

يقول الإمام ابن تيمية في معنى الإرادة "الإرادة الجازمة هي التي يجب وقوع الفعل معها إذا كانت القدرة حاصلة، فإنه متى وجدت الإرادة الجازمة مع القدرة التامة وجب وجود الفعل لكمال وجود المقتضى السالم عن المعارض المقاوم". وعليه يمكن القول بأن رغبة العامل وإرادته الجازمة والإيجابية هي التي تترجم قدراته إلى إنتاج ملموس ، وكلما قويت إرادة العامل كلما زادت إنتاجيته في حدود العوامل الأخرى المؤثرة على الإنتاجية. وفيما يلي عرضاً موجزاً لأهم محددات الإرادة للعامل المسلم:

١. لا شك أن العامل المسلم كغيره من العمال من غير المسلمين تتأثر إرادته بالحوافز الإيجابية والسلبية التي توفرها المنشأة. ولكن العامل المسلم إلى جانب ذلك يؤمن بأنه مثاب على ما يقدمه من عمل صالح ينتغى منه الرزق المباح والمنفعة لمن يعول ولعامة المسلمين إيماناً بقوله سبحانه: [ومن عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحبيبه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون]^(٣). فالحافز بالنسبة للعامل المسلم

أكبر، لجمعه بين العائد الدنيوي والثواب الأخروي، وإرادته على العمل أقوى وإنتاجيته أعلى بإذن الله. وإنما يعتمد كل ذلك وتحدد إرادته تبعاً لمستوى إيمانه.

٢. لقد درجت منشآت الأعمال على الاعتماد على الرقابة التنظيمية كوسيلة للتأثير على إرادة العاملين. غير أن أساليب الرقابة التنظيمية غالباً ما تعترضها الكثير من المصاعب العملية في التطبيق مما يحد من جواها الاقتصادية ويجعلها في حالات كثيرة تمثل نشاطاً طفيفاً على موارد المنشأة. بالرغم من تأثر إرادة العامل المسلم بنظام الرقابة التنظيمية المتبع في المنشأة، إلا أنها تتأثر وتستجيب في المقام الأول بالرقابة الذاتية للعامل على نفسه. فالتقوى التي تعمر قلب العامل المسلم وحرصه على الامتثال لأوامره سبحانه وتعالى واجتناب نواهيه تجعله رقيباً على نفسه حريصاً على إتقان عمله طمعاً في محبة الله، أمينا في أدائه حتى يكسب من حلال يطيب مطعمه فيصبح مستجاب الدعوى. وفي كل ذلك إزكاء لإرادة العامل على إحسان الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

٣. تتأثر كذلك إرادة العامل بالمعاملة العادلة التي يلقاها من المنشأة والمتمثلة في عدالة الأجر المدفوع وحرص المنشأة على صيانة حقوق العاملين والوفاء بالتزاماتها تجاههم. وقد اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية ضمن عوامل أخرى على كسب ولاء وإخلاص العاملين للمنشأة من خلال الاهتمام بحقوقهم ومراعاة ظروفهم المعيشية، مما كان له أبلغ الأثر في إزكاء روح الانتماء للمنشأة وشهد هم وإرادة العاملين وارتفاع مستوى الإنتاجية. أما في العالم الغربي فالعلاقة عادة عدائية أو ندية بين اتحادات العمال من جانب ومنشآت الأعمال من الجانب الآخر. فكل يسعى إلى تحقيق مصالحه الذاتية دون اعتبار للمصلحة العامة في غالب الحال. الأمر الذي أدى إلى ظهور الآثار السلبية على إرادة العاملين في تلك الدول وعلى مستوى الكفاءة الإنتاجية.

٤. أما في الإسلام، فانه سبحانه وتعالى قدرته الذي يعلم من خلق وهو اللطيف الخبير، علم طبيعة النفس البشرية وما سيكون لفتنه المال من اثر على سلوك أصحاب الأعمال وما سيقع من جور وظلم واستغلال لحقوق العاملين. لذا فقد جاء الدين الحنيف بالإضافة إلى التوجيهات العامة في القرآن، كما في قوله تعالى [أوفوا بالعقود] وقوله أيضاً [ولا تبخسوا الناس أشياءهم]، فقد جاءت السنة النبوية مفصلة الجوانب التطبيقية لهذه التوجيهات العامة كما في قوله صلى الله عليه وسلم في الحفاظ على حقوق العاملين: " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". وفي قوله صلى الله عليه وسلم عن ربه عز وجل في الحديث القدسي: "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ومن كنت خصمه خصمته، رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حراً وأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه ولم يوفه أجره"^(١). ووصيته صلى الله عليه وسلم بالارتقاء في قوله: "إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم ولو شاء لجعلكم تحت أيديهم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يطعم وليلبسه مما يلبس ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموه فأعينوهم". فإذا كان صلى الله عليه وسلم قد أوصى بهذه المعاملة الكريمة للأرقاء أفلا يعنى ذلك أن تكون معاملة الإنسان الحر الذي يستأجر لأداء بعض العمل بنفس المستوى إن لم تحق له معاملة أفضل. وهذا المنهج الرباني في علاقة صاحب العمل بعماله لكفيل بأن يولد الإرادة القوية لدى العاملين في الأداء المتقن والتفاني في بذل الجهد والارتقاء بمستوى الإنتاجية.

(١) سورة الأعراف ، الآية (٩٦).

(٢) سورة الأنفال ، الآية (٦٦).

(٣) سورة النحل، الآية (٩٧).

والسؤال الذي قد يلح على خاطر القارئ الآن هو : لماذا إذا تشير الدلائل في عالمنا المعاصر إلى تدنى إنتاجية العامل نسبياً في الدول الإسلامية؟، ولماذا تتدنى إنتاجية العامل المسلم بالنسبة لغير المسلم في الدول غير الإسلامية؟". ويمكن الإجابة على مثل هذا التساؤلات الآن في إطار ما تقدم من تأصيل لمحددات الكفاءة الإنتاجية للعامل من وجهة النظر الإسلامية بإيجاز على النحو التالي:

فيما يتصل بتدني إنتاجية العامل في الدول الإسلامية، نجد أن الدول الإسلامية دون استثناء تنتمي إلى مجموعة الدول المتخلفة أو النامية في عالمنا المعاصر. وباستثناء الدول الإسلامية النفطية ، فإن انخفاض الدخل هو السمة المشتركة لدول هذه المجموعة. الأمر الذي يعكس على معدل الادخار وبالتالي على معدل التراكم الرأسمالي. لذا كان انخفاض نصيب العامل من عنصر رأس المال السبب الأساسي وراء انخفاض إنتاجية العامل في تلك الدول.

أما عن العوامل الأخرى المحددة لإنتاجية العامل المسلم كما قدمناها من قبل فتتضمن المستوى التقني السائد والعوامل الروحية المتصلة بالإيمان والتقوى. وإذا عدنا إلى الوضع السائد في الدول الإسلامية في الوقت الحاضر لوجدنا أن هناك تخلفاً واضحاً في المستوى التقني نتيجة للتخلف العلمي وقلة الاستثمارات في البحث العلمي والتطوير (R&D) أو بسبب ارتفاع تكلفة نقل التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة أو للسببين معاً.

فإذا أضفنا إلى كل ذلك ما أصاب الأمة الإسلامية من وهن وتفريط في دينها وحيادها على النهج الصحيح كما جاء بالكتاب والسنة وما نتج عن ذلك من ضعف في الإيمان والتقوى وبالتالي انهيار القدرة والإرادة لدى العاملين في شتى المجالات لاستئبان لنا سبب آخراً لتدنى إنتاجية العامل في الدول الإسلامية. فقد عجزت الأمة عن بلوغ مستوى الإيمان والتقوى الذي يؤهلها لتلقى البركات التي وعد الله بفتحها على عباده اللذين آمنوا والتقوا.

أما بالنسبة لتدنى إنتاجية العامل المسلم بالنسبة لإنتاجية العامل غير المسلم في الدول غير المسلمة، فبالإضافة إلى ما اعترى المسلمين في تلك الدول من ضعف في العقيدة، نجد أن الأقلية المسلمة في تلك الدول غالباً ما تعاني من التفرقة والاضطهاد الديني، ولهذا السبب فهي عادة ما تنتمي إلى طبقات أو مناطق جغرافية فقيرة، وأقل حظاً عن غيرها من المناطق فيما يتصل بفرص التعليم والتدريب ومستوى خدمات الرعاية الصحية. ومن الطبيعي أن يكون لمثل هذه الظروف المعيشية الناتج عن الظلم الاجتماعي الذي تعاني منه هذه الجماعات آثار سلبية على قدرة وإرادة العامل المسلم وإنتاجيته بالنسبة للعمال غير المسلمين في تلك البلدان.

المبحث الخامس : صياغة رياضية لإنتاجية العامل المسلم:

في ضوء التحليل النظري في المبحث السابق يتضح أن الكفاءة الإنتاجية للعامل المسلم تعتمد كما هو الحال بالنسبة للعامل غير المسلم على كل من القدرة والإرادة. وإن ما يميز دالة إنتاجية العامل المسلم حقيقة هو أن قدرة وإرادة هذا العامل لا تعتمد على العوامل المادية فقط كالتعليم والتدريب والخبرة والحوافز الدنيوية والرقابة التنظيمية للمنشأة،

بل وتعتمد إلى جانب كل ذلك على مجموعة من العوامل أو المؤثرات الروحية مثل الجزء الأخرى والرقابة الذاتية والتوفيق والبركات من الله سبحانه وتعالى . وكل هذه العوامل الروحية إنما ترتبط فاعليتها وتأثيرها على إنتاجية العامل بمستوى إيمان وتقوى العامل.

والآن يمكن صياغة الدالة الضمنية لإنتاجية العامل المسلم على النحو التالي :

$$P = f \{ A (S, T, E, B) ; W (Iw, Ih, Cm, Cs,) ; O ; Tech \} \quad (2)$$

حيث أن (A) هي القدرة كدالة في كل من التعليم (S) ، والتدريب (T) ، والخبرة (E) ، تماماً كما في الاقتصاد الوضعي، بالإضافة إلى (B) ما ينعم الله به على عبده المؤمن من بركات بحسب إيمانه وتقواه. كذلك تعتمد إنتاجية العامل المسلم على إرادته (W) وهي دالة في كل من الحوافز الدنيوية (Iw) والجزء الأخرى (Ih) الذي تعتمد فاعليته على مستوى التقوى، بالإضافة إلى الرقابة التنظيمية (Cm) والرقابة الذاتية (Cs) وتتوقف أهمية الأخيرة على مستوى إيمان العامل وتقواه، وبالطبع تعتمد إنتاجية العامل المسلم على كل من وفرة عناصر الإنتاج الأخرى (O) وعلى المستوى التقني السائد (Tech).

وفي صياغة مختصرة للدالة الضمنية لإنتاجية العالم المسلم يمكن كتابة المعادلة (٢) كما يلي :

$$P = f \{ M, S, Z \} \quad f_M > O; f_S > O; f_Z > O \quad (3)$$

وتعبر عن إنتاجية المسلم كدالة في مجموعة المتغيرات السلوكية المادية (M) ومجموعة المتغيرات السلوكية الروحية أو الدينية (S) ومجموعة العوامل غير السلوكية (Z) التي تضم عناصر الإنتاج المكمل والمستوى التقني. وللإنتاجية علاقة موجبة بكل من المجموعات الثلاث.

وتتوقف الأهمية النسبية للمتغيرات الروحية على مستوى الإيمان كما أشرنا من قبل، وعليه يمكن كتابة

صياغة صريحة وعامة لدالة إنتاجية العامل المسلم وغير المسلم على النحو التالي:

$$P = e^{zt} MS^{(1-a)} \quad O \} a \} 1 \quad (4)$$

باعتبار أن عناصر الإنتاج الأخرى والمستوى التقني تنمو سنوياً بمعدل (Z) وتمثل حداً ناقلاً للدالة. وان (a) هي مؤشر ضعف الإيمان وتتراوح قيمته بين الصفر في حالة الإيمان التام والواحد الصحيح في حالة انعدام الإيمان. والمقدار (a-a) إذا هو مؤشر الإيمان، فإذا أُنعدم الإيمان تماماً تكون قيمة هذا المؤشر مساوية للصفر وتكون $1=S^{(1-a)}$ فيختفى هذا المقدار من الدالة وتتحول إلى الصيغة المعتادة في الاقتصاد الوضعي ، وكلما قوى الإيمان كلما زادت الأهمية النسبية للعوامل الروحية وظهرت الدالة بصيغتها الإسلامية.

وتتفق هذه الصياغة تماماً ومفهوم العمل في الإسلام كما سبق تقديمه في المبحث الثاني. فالعامل المسلم الذي يؤمن بأن العمل فرض عليه من بعد فريضة الصلاة لا بد أن تعتمد إرادته وتتأثر بما يرجوه من ثوبة وأجر أخروي، ويعزز من إرادته كذلك كونه يتقى الله في كسبه وما يتولد عن ذلك من رقابة ذاتية هي أشد تأثيراً على إرادته من أي أسلوب للرقابة التنظيمية. أما عن قدرة العامل المسلم فهي إلى جانب محدداتها المادية خاضعة لتوفيق الله ومباركته سبحانه لجهد عبادة الذين آمنوا واتقوا، كل بقدر إيمانه وبقينه وتقواه. وتعكس هذه الصياغة حقيقة أن العمل قرين التوكل ولا ينافيه ، فالدالة تضم في (S) العوامل الروحية المؤثرة في القدرة وهي التوفيق والبركات التي يمن بها الله على عبادة المؤمنين المتوكلين حق التوكل، بينما تضم في (M) العوامل المادية

المؤثرة في القدرة مثل التعليم والتدريب والممارسة، كما تضم المستوى التقني (Z). وتجمع الدالة بين هذه المتغيرات في هيئة مضروب، فلا تتحقق إنتاجية عالية للعامل المسلم بالتوكل دون التسلح بالعمل والتدريب والخبرة ودون التزود بالمعرفة بأرقى تقنيات الإنتاج، فلا بد للعامل المسلم من الأخذ بالأسباب المادية للعمل والإنتاج مع التوكل.

وقد تبين من الصياغة الإسلامية لدالة الإنتاجية أن إنتاجية العامل المسلم لا تعتمد على الحوافز المادية (M) والمستوى التقني (Z) كما هو الحال في الفكر الوضعي، بل تعززها مجموعة من الحوافز الروحية الداعمة للقدرة والإرادة. والعامل المسلم يتأثر ويستجيب للحوافز المادية كما في حالة العامل غير المسلم. فالحوافز المادية تتيح للعامل المسلم المتع الديني التي فطره الله على حبها لقوله سبحانه: (زين للناس حب الشهوات من النساء والبنين والقناطير المقنطرة من الذهب والفضة والخيل المسومة والأنعام والحرث ذلك متاع الحياة الدنيا والله عنده حسن المآب)^(١). وعلاوة على تأثير الحوافز المادية تتأثر إنتاجية العامل المسلم وتستجيب كذلك للحوافز الروحية الأخروية وهي في عقيدة المؤمن التقى الأفضل والأخير لقوله سبحانه وتعالى: (قل أؤنبكم بخير من ذلك اتقوا عند ربهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها وأزواج مطهرة ورضوان من الله والله بصير العباد)^(٢).

وقد يقول قائل كيف لنا أن نقيس الإيمان حتى يكون لدالة إنتاجية العامل المسلم التي قدمنا أعلاه تطبيق في الحياة العملية. فنقول لقد اشتهر الإيمان عند السلف بأنه عقد وقول وعمل، والإيمان هو ما وقر في القلب وصدقه العمل. فالعمل أو السلوك هو مرآة لما وقر في القلب من إيمان، وبالإمكان عملياً إذاً أن يؤخذ بالسلوك المشاهد للفرد المسلم كمؤشر للحكم على درجة إيمانه وتقواه. كذلك فقد ارتبط الإيمان بالعلم الشرعي لقوله تعالى: (إنما يخشى الله من عباده العلماء)^(٣)، إذاً فبالإمكان الاستدلال على إيمان الفرد المسلم من مستوى علمه الشرعي، خاصة بالقرآن الكريم والسنة المطهرة وحقيقة التوحيد وفقه العبادات وفقه المعاملات.

خلاصة وخاتمة:

ونستنتج من كل ما تقدم أن ما يتوفر للعامل المسلم من حوافز العمل والإنتاج يفوق كثيراً ما يتوفر للعامل غير المسلم. وان العامل المسلم إذا اكتمل إيمانه واتقى الله ربه حق تقاته وعمل بهذا الدين ولهذا الدين فستكون الغلبة لإنتاجيته بإذن الله على غير المسلمين، الذين يشركونه في باقي الخصائص من تعليم وقدرة وخبرة، وإذا ما توفر له ذات المستوى التقني. والصياغة الإسلامية التي قدمها المبحث السابق تفتح آفاقاً رحبة أمام الجهود المبذولة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل المسلم، خاصة في البلدان الإسلامية النامية، حيث تدنى مستوى التعليم وتخلف تقنيات الإنتاج ومحدودية رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار بصفة عامة. فقد وسعت هذه الصياغة من مجموعة البدائل والخيارات المتاحة لمنشآت الأعمال في سعيها لرفع إنتاجية عمالها، وذلك بتقديم العوامل الروحية إضافة للعوامل المادية المعهودة. ففي إطار النموذج المقترح يصبح أمام المنشأة في المجتمع المسلم المفاضلة بين الاستثمار في تعليم وتدريب العاملين وفي البحوث والتطوير من جانب، وبين الاستثمار في الارتقاء بالمستوى الإيماني للعاملين من الجانب الآخر.

(١) سورة آل عمران، الآية (١٤).
 (٢) سورة آل عمران، الآية (١٥).
 (٣) سورة فاطر، الآية (٢٨).

وهناك مجالات عدة يمكن للمنشأة أن تعمل من خلالها على رفع إنتاجية العاملين بها، بداية من استخدام مؤشرات الإيمان في اختيار العاملين واستمرار بذل الجهد في تزكية إيمانهم وانتهاءً بالعدالة في معاملتهم وكفالتهم اجتماعياً حتى يشعروا بالاستقرار والأمان والارتباط الإيماني والمعيشي بالمنشأة، مما ينعكس إيجاباً على تفجير طاقاتهم وإخلاصهم وإتقانهم لأعمالهم.

وفيما يلي أهم التوصيات العملية التي يجب على المنشآت في النظام الإسلامي الأخذ بها لرفع الكفاءة الإنتاجية لعاملين بها:

أولاً : اختيار الأفراد الصالحين:

وكما أشرنا من قبل فلا يوجد مقياس دقيق للإيمان بشفة الذي مقره في القلب، وإنما عينا بالظاهر من العمل أو السلوك الذي يعكس هذا الإيمان. فمطالبة المتقدمين بخطابات تزكية من جهات العمل السابقة ومن مأخذ أحيائهم السكنية لأمر يساعد في تكويني صورة أولية عن سلوك العامل الجديد. كذلك مؤشرات مخافة الله تعالى وتقواه والإيمان به. لذا فقد تأخذ المنشأة بما حصل عليه المتقدم من شهادات دراسية من المعاهد الدينية ومدارس تحفيظ القرآن وقد تعقد للمتقدمين اختبارات في حفظ القرآن الكريم وتجويده والمعرفة بأساسيات فقه العبادات وفقه المعاملات والمعرفة بالنسبة النبوية. كذلك فقد يخض العاملون بعد قبولهم للعمل بفترة تجربة يقيم بعدها أداءهم وسلوكهم ومدى مطابقتها لسلوك المؤمنين الجدد على أساس استمرار العامل أو استبعاده من العمل بالمنشأة.

ثانياً : تزكية الإيمان في قلوب العاميين:

فالإيمان يزيد وينقص في قلب المؤمن ، يزيد بالطاعة وينقص بالمعصية. فإن كان للإيمان ذلك الأثر الإيجابي على إنتاجية العامل المسلم فعلى المنشأة ألا تكتفي باختيار العامل المؤمن بل عليها أن تعمل على صيانة هذا الإيمان والحفاظ عليه من النقصان وعليها كذلك أن تعمل على زيادة الإيمان في نفوس عمالها إن أرادت دوام الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، وذلك من خلال:

١. الاهتمام بالنشاط الدعوى والإرشادي بين العاملين وإنشاء إدارة خاصة بالمنشأة لهذا الغرض تنظم المحاضرات والدورات المتخصصة في فقه العمل والمعاملات للعاملين وأسرهم، وترتب الرحلات المدعومة للحج والعمرة وحث العاملين على ضرورة اغتنام هذه الفرص.
٢. إنشاء المساجد في أماكن العمل وتجهيزها بكل أسباب راحة المصلين، ووضع الترتيبات التي تتيح للعاملين أداء الصلاة على وقتها وفي جماعات.
٣. تعديل ساعات العمل بما يسمح للعاملين بأداء الفرائض والنوافل ومنح البعض إجازات مدفوعة الأجر من أجل التفقه في الأمور الضرورية لكل مسلم وللمشاركة في الجهاد في سبيل الله عند الضرورة وللمشاركة في أعمال البر وخدمة المجتمع المسلم.

ثالثاً : المعاملة العادلة :

حث الإسلام كما أوضحنا عند حديثنا عن محددات الإرادة على العدالة في معاملة العامل وعدم بخسه حقه والحرص على الوفاء به دون تأجيل، وعدم تكليفهم بما لا يطيقون. وتعود هنا ففصل عدالة المعاملة كأحد توصياتنا الخاصة برف الكفاءة الإنتاجية لتشمل ما يلي:

١. أن تحرص المنشأة على إتباع الهدى الإسلامي في التعامل مع عمالها وصيانة حقوقهم وأداء المستحق منها والرفق بالعمالين وعدم تكليفهم بما لا يطيقونه، وأن تعدل المنشأة في تقدير أجور عمالها وألا تبخسهم جهودهم ومهاراتهم.
٢. تحديد ساعات العمل وتوزيعها بما يتناسب وطاقة العامل وقدرته وبما يسمح له بأداء شعائر عبادته والقيام بحق رعاية أسرته.
٣. توفير دواعي أمن وسلامة العاملين الصحية والبدنية في مكان العمل وعدم تعريضهم للمخاطر الصحية والجسمية من أجل إنجاز العمل.
٤. توفير الرعاية الكاملة لعامل في حالة التقاعد بسبب العجز الناتج عن إصابات العمل (ونتيجة للكبر وذلك من خلال برنامج التكافل أو الضمان الاجتماعي).

المراجع والمصادر:**المراجع العربية:**

١. القرآن الكريم.
٢. ابن تيمية، الفتاوى، طبعة الرياض، المجلد العاشر، ١٣٨٢ هـ.
٣. الشيباني، محمد بن الحسن، الكسب، تحقيق وتقديم د. سهيل، دمشق، ١٤٠٠ هـ.
٤. المبارك، محمد، نظام الإسلام، الاقتصاد مبادئ وقواعد عامة.
٥. الطريفي، عبد الله عبد المحسن، الاقتصاد الإسلامي: أسس ومبادئ، مكتبة الحرمين، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤٠٩ هـ.
٦. مرطان، سعيد سعد، مدخل للفكر الاقتصادي في الإسلام، مؤسسة الرسالة، بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٨٦ م.
٧. نعمان، فكري أحمد، النظرية الاقتصادية في الإسلام، دار القلم، دبي، الطبعة الأولى، ١٩٨٥ م.
٨. مقدم، عبد الحفيظ، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة امبيريقية، مجلة العلوم الاجتماعية. المجلد (٢٢)، العدد الأول/ الثاني، ربيع/صيف ١٩٩٤ م، ص ١٤٥-١٨٠.
٩. عسكر، سمير وزايد، عادل، المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الثاني، مايو ١٩٩٤ م، ص ٢٠١-٢٤١.

المراجع الإنجليزية :

1. Bain, David K., "The Productivity Prescription: The Manager's Guid to Improving Productivity & Profits", Mc Graw Hill Book Company, New York, 1982.

2. Borman, K.S., 1983 {Implications of Personality Theory and Research for the Reality of Performance in Organisation”, pp. 130-165, In Landy, F., et al (Eds.) Performance Measurement theory, London: Lawrence Elbaum Association Publishers.
3. Chusmir, C., and Parker, B., 1991 “Gender and Situational Differences in Managers’ Value: A Look at Work and Human Lives”, Journal of Business Research, 23, 4, pp. 325-335.
4. England, G.W., “Personal Value System of American Managers”, Academy of Management Journal No., 10, 1967, pp. 53068.
5. Ehrenberg, G. & Smith S., “Modern Labour Econoimcs”, Scott Foresman Co., Glenview, Illinois, 1982, pp. 182-185.
6. English, J. & Marchione A. R., “Productivity: A New Perspective”, California Management Review, Vol. 25, No. 2, Jan. 1983, p. 58.
7. Hofstede, G., 1980, “Motivation, Leadership and Organisation: Do American theories Abroad?”, Organizational Dynamics, Summer, 4, pp. 42-63.
8. Kreitner, R., “Management”, 3rd Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1986.
9. Ouchi, William G., “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”, Addison, Wesley, reading, Mass, 1981.
 1. Peters, T. Robert & Waterman, H., “In Search of Excellence: Lessons from America’s Best – Rrun companies”, Warner Books, New York 1982.
 2. Solow, R. M. “A Contribution to the Theory of Economic Growth” Quarterly Journal of Economics, February 1956.

الاستراتيجيات التسويقية في البنوك الأردنية

د. رائف توفيق الحاج حسين (*)

مقدمة :

تواجه البنوك الأردنية، كغيرها من البنوك في الدول المختلفة مشاكل جمة معظمها يتعلق بالظروف الاقتصادية والتنافسية وارتفاع تكاليف التشغيل... الخ. وكنتيجة لذلك، فإن هذه البنوك بدأت تشعر بأهمية التسويق والتخطيط التسويقي. وهذه الحركة في البنوك تعتبر حديثة إذا ما قورنت بالمنشآت الإنتاجية والصناعية وذلك يعود إلى الأسباب التالية : Anderson & Goldden, 1984

١. أن أقسام التسويق في البنوك لا تهتم كثيراً بتنفيذ المزيج التسويقي.
٢. ندرة الاهتمام بتحليل عناصر الخدمات المصرفية.
٣. عدم استخدام وكالات الدعاية والإعلان المتخصصة.
٤. عدم وجود خطة بيعية شاملة.
٥. ندرة استحداث برامج تدريبية.
٦. قلة استخدام مؤسسات البحث التسويقي أو استشارة المتخصصين في هذا المجال.
٧. قلة الموارد المخصصة للنشاطات التسويقية.

ونظراً لنمو ظاهرة الاهتمام بالنشاطات التسويقية والتخطيط التسويقي في البنوك، فقد وجد انه من المفيد القيام بدراسة ميدانية للوقوف على مدى اهتمام وجدية البنوك الأردنية في التخطيط الإستراتيجي للنشاطات التسويقية. لذلك فان الهدف الرئيسي لهذا البحث هو استقصاء مدى تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق والتخطيط الإستراتيجي لها.

المؤسسات المصرفية في الأردن وبيئة عملها:

يتألف الجهاز المصرفي في الأردن من ثلاثة أنواع رئيسية هي البنك المركزي الأردني والبنوك التجارية الأردنية وغير الأردنية ثم البنوك المتخصصة. بدأ البنك المركزي أعماله في عام ١٩٦٤م ليحل محل مجلس النقد الأردني الذي كان يقوم بأعمال أساسية كإعادة خصم بعض أنواع الكمبيالات والرقابة على كمية الائتمان وما تحتفظ به المصارف من عملات أجنبية ومحاولة اكتشاف مصادر جديدة لتمويل المشاريع (الروسان ١٩٩٣، ص ٢٨). أما البنوك التجارية فقد بدأت بالبنك العثماني في عام ١٩٢٥م وفرع للبنك العربي في عمان عام ١٩٣٤م الذي انتقلت إدارته من فلسطين إلى عمان عام ١٩٤٩م (الروسان ١٩٩٣، ص ٢٨).

(*) أستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك

وفيما يتعلق بالمصارف المتخصصة، فهي تمتاز عن غيرها بأنها تتخصص في قطاع معين من القطاعات الاقتصادية كالزراعة أو الصناعة أو الإسكان، ومن أمثلة ذلك مؤسسة الإقراض الزراعي، وبنك الإنماء الصناعي، وبنك تنمية المدن والقرى، وبنك الإسكان (الروسان ١٩٩٣، ص ٢٩).

ولا شك أن المؤسسات المصرفية بجميع أنواعها تعتبر من أهم مكونات النظام الاقتصادي وذلك لدورها المميز في تحقيق التنمية الاقتصادية ومتابعتها، وكذلك في التأثير على حجم الأعمال والتجارة الداخلية والخارجية.

ونظراً لما يشهده العالم، بما فيه الأردن، من تحولات اقتصادية كبيرة ملامحها الأساسية الانفتاح الكبير للأسواق العالمية على بعضها البعض. ومع دخول اتفاقية منظمة التجارة العالمية (WTO) حيز التنفيذ والتي سيسمح بموجبها بالتدفق الحر للسلع والخدمات دون عوائق بين أسواق الدول الموقعة على الاتفاقية.. كل ذلك يجعل البنوك في وضع يتطلب التخطيط الاستراتيجي.

يضاف إلى ذلك حدة التنافس العالمي في مجال الأعمال البنكية وذلك بفضل عدد من التطورات أهمها تحرير الأسواق النقدية والمالية من القيود (Deregulations) وظهور نظام الخدمات المالية الشاملة (Global Banking) ودخول مؤسسات غير مصرفية ميدان العمل المصرفي، واستحداث تقنيات مصرفية جديدة، واختراق العمل المصرفي للحدود الوطنية. (النابلسي ١٩٩٣، ص ٦ - ٧).

لذلك كله، فلا مجال للبنوك الأردنية إلا التخطيط الاستراتيجي والذي يوضح لها الطريق إلى المستقبل بما فيه من تحديات وفرص.

ولكن إلى أي مدى تقوم البنوك الأردنية بالتخطيط الاستراتيجي؟

في واقع الأمر لم يجد الباحث أي دراسة تتعلق بهذا الموضوع. إلا انه يمكن القول بأن هناك عدد قليل جداً من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي في الشركات التجارية والصناعية الأردنية، والتي يمكن اعتبار البنوك التجارية جزءاً منها.

ففي دراسة قام بها حمامي والشيخ (١٩٩٥م) على الشركات التجارية الأردنية ومدى رؤية مدراء هذه الشركات للتخطيط الاستراتيجي، وجد الباحثان أن مدراء هذه الشركات لا يعرفون معنى التخطيط الاستراتيجي وأن الشركات التجارية الحديثة على معرفة بمعنى التخطيط الاستراتيجي أكثر من الشركات القديمة.

وأن التخطيط الاستراتيجي يقوم به المدراء العاملون (مركزية التخطيط) ون السماح لغيرهم من المستويات الإدارية الأخرى بالمشاركة في التخطيط أو إبداء الآراء. وان التخطيط يركز على الأمور المالية دون التركيز على البيئة التنافسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، أي أن التركيز ينصب فقط على الأمور التقليدية.

وفى دراسة حديثة للشمرى (١٩٩٨م) تناولت التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية، توصل الباحث إلى النتائج التالية: -

- رغم وجود شعور إيجابي نحو التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الممارسات الفعلية لم تعكس هذا الشعور.
- تفتقر هذه الشركات إلى مشاركة المستويات الإدارية الأخرى (أي أن التخطيط مركزي ويتم من قبل الإدارة العليا فقط).
- تفتقر هذه الشركات إلى وجود نظام معلومات حديث.

التخطيط الإستراتيجي للنشاطات التسويقية:

بينما تعتبر الأهداف غاية تسعى المؤسسات لتحقيقها، فإن الاستراتيجيات هي عبارة عن وسيلة لتحقيق تلك الغايات، والاستراتيجية الفعالة تمكن المؤسسة من استخدام مواردها بطريقة مثلى.

أولاً: تعريف وتحديد السوق المستهدف (Target Market) :

يمكن تعريف السوق المستهدف بأنه تلك المجموعة من العملاء أو المشترين الذين لهم حاجات وطلبات متشابهة. وتسعى المؤسسة التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد هذه المجموعة (الفئة) والتي إذا ما تم التعامل معها ستكون النتيجة تحقيق أهداف المؤسسة.

أما من حيث البنوك، فقد اعتادت على النظر إلى العملاء بدون تمييز بين فئاتهم، وتقديم جميع الخدمات البنكية إليهم جميعاً بدون تمييز أيضاً. وهذا التصرف جعلهم يرتكبون خطأ تسويقياً كبيراً، وهو عدم تحديد حاجات الفئات المختلفة من العملاء وبالتالي عدم التركيز على أية فئة بذاتها. وإذا علمنا بأن البنك الناجح هو ذلك الذي يحدد الفئة ويتعرف على حاجاتها وبالتالي يبذل كل جهده لإرضاء هذه الفئة نعرف مدى خطورة ممارسات البنوك التي لا تقوم بعمل خطة استراتيجية.

والعملية التي من خلالها تتم دراسة العملاء وتقسيمهم إلى فئات، ثم اختيار الفئة (الفئات) المناسبة تدعى تجزئة أو تقسيم إلى فئات (Market Segmentation) وهذه العملية تمكن البنك من التعرف على احتياجات الفئة المستهدفة وتوجيه جميع النشاطات التسويقية لإشباع وإرضاء هذه الفئة.

ويمكن تمييز الخصائص التالية في الفئة (السوق المستهدفة): (Bettinger, 1986) :

- تسهل التعرف على حاجات وتوقعات المساهمين.
 - تمكن من المساهمة في التعرف على الأهداف البنكية بشكل ملموس.
 - تساعد في إعطاء صورة متميزة للبنك.
 - ذات حجم اقتصادي تساعد على تحقيق أهداف البنك.
 - أن يكون لها مستقبل من حيث النمو.
 - لا يسيطر عليها منافسون آخرون.
 - لها بعض الحاجات والرغبات غير المشبعة.
 - مضمونة الجانب/ أي أن حجم المخاطرة في التعامل معها قليل.
 - أن يكون البنك قادراً على تقديم الخدمات المطلوبة من قبل السوق.
- هذا وإذا لم تكن حاجات ورغبات أعضاء هذه الفئة غير متشابهة تماماً، فإن البنك إشعارهم بأن خدماته لهم صممت من أجلهم فقط.

ويمكن تمييز الاستراتيجيات التالية لتجزئة السوق (العملاء):

- استراتيجية عدم التمييز (Undifferentiated Market Strategy). وهنا ينظر إلى جميع العملاء على أن حاجاتهم من السلعة متجانسة. وتحت هذه الاستراتيجية، فإن البنك يستخدم مزيج تسويقي واحد لجميع العملاء وبدون تمييز.

- استراتيجيات التمييز (Market Segmentation Strategies). وهنا ينظر إلى العملاء على أنهم مختلفون من حيث حاجاتهم ورغباتهم، ويمكن تقسيمهم إلى فئات مختلفة، كل فئة تكون متجانسة ومتشابهة من حيث تلك الحاجات والرغبات.
- وفي ظل هذه الاستراتيجية، نجد أن هنالك أحد الخيارين التاليين:-
- ١. استراتيجية التركيز (Concentration Strategy): وهنا يركز البنك على فئة واحدة من فئات العملاء، ويقوم بتطوير مزيج تسويقي مناسب لها.
- ٢. استراتيجية التركيز (Multisegment Strategy): وفي هذه الحالة يقوم البنك بالتمييز بين الفئات المختلفة، ويختار من بينها أكثر من فئة ويعمل على تطوير مزيج تسويقي مناسب لكل فئة يختارها.

ثانياً : تطوير مزيج تسويقي Development of Marketing Mix :

الهدف الرئيسي من تطوير مزيج تسويقي للمؤسسة هو تحقيق فائدة مميزة تختلف عما يقدمه باقي المنافسين. وهو ما تحاول به المؤسسة كسب العملاء وجذبهم لها. هذه الفائدة المميزة لا تأتي من قبيل الصدفة، بل نتيجة تخطيط مدروس يسمى بالتخطيط الإستراتيجي للنشاطات التسويقية والذي يهدف إلى إرضاء وإشباع رغبات العملاء من ناحية، والى تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية أخرى.

والمقصود بالنشاطات التسويقية، في هذا المجال، تلك التي تتعلق بالسلعة (أو الخدمة) ومكان توزيع هذه السلعة (أو الخدمة)، ووسائل الترويج المستخدمة للتأثير على العملاء وتسعير السلعة (الخدمة). وقد تستطيع المؤسسة تمييز الخدمات المقدمة عن طريق التأثير في جميع النشاطات التسويقية المذكورة أو بعض منها وإعطاء صورة إيجابية عنها في مخيلة العميل.

ويواجه البنك مشكلة واضحة حين التخطيط لهذه النشاطات وذلك لان الخدمة المصرفية هي شئ غير ملموس. لذلك ينصح البنك - أن أمكنه ذلك - بتجسيد الخدمة التي يقدمها للعميل وربطها بشئ ملموس، لأنه بذلك يستطيع تمييزها عن خدمات البنوك الأخرى مما قد يؤدي إلى فرصة أفضل للنجاح.

وفيما يلي سنتعرض بتفصيل أكبر لعناصر التسويق للخدمات البنكية:-

أ - الخدمة (السلعة) (Service) :

تتميز الخدمات (ومن ضمنها الخدمة المصرفية) بالخصائص التالية :- (Dotler 1994, PP. 466-

468)

- أنها غير ملموسة (Intangible)
- ليست قابلة للفصل عن مقدمها (Inseparable)
- متغيرة ومتنوعة (Variable)
- سريعة العطب - أي لا يمكن تخزينها - (Perishable)

ونظراً لأن الخدمة غير ملموسة، فإن المشتري سيواجه صعوبة في تحديد جودتها وبالتالي تقليل المخاطر حين الشراء. إلا أن المشتري يلجأ إلى عدة مؤشرات تساعد في التعرف على جودة الخدمة. منها: المكان الذي تقدم به ونظافته، الأشخاص الذين يقدمونها ومارتهم، جودة وحداثة الآليات المستخدمة، وكذلك السعر الذي تباع به (Pride & Ferrell, 1995, P. 366).

كذلك فان الخدمة ملتصقة بمن يقدمها، ويعتبر هذا الشخص الذي يقدمها بأنه جزء منها - وهذه الخاصية تؤثر على شعور المشتري من حيث انه يربط جودة الخدمة بمهارة مقدمها من ناحية، وأن الشخص قد يقدمها بمستويات مختلفة (أي لا يوجد هنالك معيار ثابت للجودة).

لذلك كله بدأت البنوك تشعر بأهمية موظفيها في هذا المجال، واتخذت نتيجة ذلك سياسات مشددة لاختيار الموظفين الجدد - أي ذوى مؤهلات وخبرات تناسب طبيعة العمل الذي سيؤدونه، وتطوير برامج تدريبية تساعد على زيادة مهاراتهم وتحفيزهم ومتابعتهم من أجل ضمان تقديم خدمة مناسبة. وهذا كله من اجل إعطاء صورة مشرقة عن البنك.

أما مشكلة سرعة العطب أو استحالة تخزين الخدمة، فيقصد بها أن الخدمة يجب أن تقدم (تعرض) حين الطلب عليها.. لذلك فالمشكلة هي مشكلة طلب وعرض، وتقع كثير من المؤسسات في مشكلة حين ازدياد الطلب خلال ساعات معينة من النهار ولا توجد الإمكانيات اللازمة لمواجهة ذلك الطلب (مؤسسة المواصلات مثلاً).

كذلك تقع البنوك في هذه المشكلة حين يزداد الطلب على الخدمات البنكية في أيام معينة من الأسبوع أو الشهر. ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق توفير الأجهزة والمعدات الضرورية، أو توظيف أشخاص إضافيين أو زيادة عدد ساعات العمل حين زيادة الطلب أو الضغط من اجل الحصول على الخدمة.

لذلك فيجب على البنك التعرف على المشاكل المصرفية التي تواجه العميل وتطوير مجموعة من الخدمات التي تحل تلك المشاكل.. أما هذه المشاكل فيلخصها (Matanovich, 1984) بالآتي :-

١. تحديد أهداف العميل من تعامله مع البنك - وقد وجد أن أهداف العميل المصرفية غالباً ما تعكس أسلوب حياته.
٢. أسلوب تحقيق الهدف، وهذا يتم عن طريق اختيار خدمة مصرفية معينة - ومن جملة هذه الخدمات : القروض والتسهيلات الائتمانية، وتسهيل التعامل، خاصة حين الإيداع والسحب، واستثمار الأموال في مشاريع تجارية، وشراء الأسهم والسندات، ودفع الفواتير والرسوم، وتقديم الاستثمارات المالية الخاصة.
٣. وأخيراً فإن العميل يواجه مشكلة اختيار المكان المناسب الذي سيتعامل معه.

وإذا حدد البنك الخدمة أو الخدمات التي سيركز عليها من أجل إرضاء عملائه، فسيقوم بتطويرها بما يتناسب مع إمكانياته ومقدرته بطريقة تميزه عن غيره من البنوك المنافسة (Guiltinan & Donnelly, jr., 1988). وهذا التصرف من قبل البنك هو ما يسمى بتحديد المركز التنافسي للسلعة (Product Positioning) والذي عرفه (Bortree, 1986) بأنه : (تحديد المنفعة الرئيسية من ضمن عدة منافع تمتلكها الخدمة والتي تعتبر أكثر المنافع جاذبية من وجهة نظر العميل، ثم تسليط الأضواء عليها وإظهارها بشكل واضح جذاب للعميل وذلك من خلال الوسائل الترويجية المناسبة والأسعار المناسبة أيضاً، وكذلك توفير الأشخاص المدربين الماهرين لتقديمها، وبطريقة مميزة.. الخ).

ب . التوزيع (Distribution) :

تهدف وظيفة التوزيع في المزيج التسويقي إلى توفير السلعة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وفي السعر والنوعي المناسبة والكمية المناسبة.

والفرق بين السلع الملموسة والخدمات غير الملموسة في مجال التوزيع هو أن الخدمة لا يمكن فصلها عن الشخص الذي يقدمها، وبالتالي يصعب شحنها إلى من يطلبها. وكنتيجة لذلك، فإن القناة التوزيعية قد تحضر إلى العميل أو أن العميل قد يحضر إلى مكان تجهيز الخدمة.

وهناك أنواع مختلفة من قنوات توزيع الخدمات البنكية منها القنوات التقليدية (أي الفروع) التي تقدم الخدمات من خلال أشخاص ذوي مهارات في المجال، والآلات الإلكترونية، والحاسوب الشخصي والتليفون والبريد.. الخ. والحاجة لأي من هذه الأنواع تعتمد على طبيعة الخدمة وطبيعة العميل، وكذلك حجم التكلفة الناتج عن استخدام القناة والذي يؤثر على الاختيار.

واختيار القنوات التقليدية (الفروع) لازال يلعب دوراً هاماً في توزيع الخدمات البنكية حيث أن (Friars et al 1985) يؤكدون أن وجود فروع متعددة ضروري لأنظمة التوزيع المصرفي وأنه ليس بالضرورة أن الموظفين سيزيدون من تكاليف التوزيع خاصة عندما تتوفر لهم أساليب جديدة وابتكارات حديثة والتي حين تستخدم بفعالية ستزيد من كفاءة التوزيع وبالتالي تحقيق أهداف البنك.

ويضيف (Friars et al) بأنه يمكن تخفيض تكلفة التوزيع أيضاً عن طريق إعادة تنظيم الوظائف المصرفية.. فمثلاً يمكن تجميع الوظائف التي لا تحتاج إلى لقاء مباشر مع العميل في مكان واحد. وهذا يعني تمرير جميع الاتصالات الهاتفية، مثلاً، والمتعلقة بالخدمات المصرفية إلى مكان واحد بدلاً من توزيعها على عدة فروع. بينما تلك الخدمات التي تحتاج إلى لقاء مباشر مع العميل يمكن إبقاؤها في أماكنها وتدريب الموظفين على أدائها بطريقة أكثر كفاءة ومهارة.

ويعتقد (Chandler et al 1985) أن استخدام الفروع يكون مناسباً ويحقق أهداف البنك عندما يكون عدد العملاء لكل فرع قليل والخدمات متخصصة لهم.

أما إذا كان عدد العملاء كبيراً وتعددت الخدمات المطلوبة فإن استخدام مثل تلك القنوات قد لا يكون ناجحاً. إلا أن (Raphel 1984) له وجهة نظر تختلف عما ذكر، فهو يعتقد بأن المشكلة ليست بفتح فروع جديدة لأنه يمكن التوسع وأداء الخدمات من خلال استخدام وسائل أخرى كالتليفون والبريد. ومن خلال هذه الوسائل يستطيع موظفو البنك الاستماع والإصغاء إلى عملائهم والتعرف على حاجاتهم وإشباع تلك الحاجات والرغبات في وقت قصير وبتكلفة أقل من الفروع المتخصصة، ويقترح كذلك استخدام كل من الفروع والآلات الإلكترونية في الأماكن التي يزداد الطلب فيها على الخدمات البنكية، مثل: الفنادق والمطارات.. الخ.

وخلاصة القول: أن مقدمي الخدمات المالية والمصرفية سيبحثون عن احسن السبل التوزيعية (سواء كانت تقليدية أم غير تقليدية) والتي يشعرون بأنها سترضى العميل وتسهل تعامله مع البنك.

ج. الترويج (Promotion) :

يعتبر نشاط ترويج الخدمات من النشاطات الحيوية في المزيج التسويقي، وذلك في ظل الظروف التنافسية السائدة. ونظراً لأن الخدمات غير ملموسة، فإن المشتري يصادف صعوبة كبيرة في تقييم جودة الخدمة أو استيعاب خصائصها المميزة والفوائد المرجوة منها وكذلك مقارنتها بالخدمات التي تقوم من المنافسين.

ولتسهيل عملية الترويج، يفضل ربط الخدمة بشيء آخر ملموس (أي تجسيد الخدمة) حيث يستطيع استخدام رمز معين للخدمة التي يقدمها مثلاً: (السرعة في الأداء، والخبرة في الأمور المصرفية.. الخ).

وهناك وسائل ترويجية مختلفة يمكن للبنك الاختيار من بينها:

- البيع الشخصي (Personal Selling) : وهذا يعتبر من أهم عناصر (وسائل) الترويج، وذلك لأنه يتيح للعميل مقابلة الموظفين بشكل مباشر. وحين التركيز على هذا الأسلوب، يجب أن يكون الموظف مؤهلاً ومدرّباً بحيث يترك أثراً إيجابياً في نفسية العميل وتزداد ثقته بالبنك. ويمكن حصول ذلك عند تزويد العميل بالنصائح ذات العلاقة بالأمر المالية، أو عن طريق حسن المقابلة والمعاملة.
- ترويج المبيعات (Sales Promotion) : وخير مثال على ذلك هو إجراء مسابقات أو جوائز لتشجيع العملاء على زيادة التعامل أو جذب عملاء جدد.
- كلام الآخرين (Word of Mouth) : وهذا الأسلوب الذي يأتي من أطراف غير البنك يروق للعملاء أكثر من تلك الأساليب التي يقوم بها البنك نفسه. لذلك فعلى البنك استغلال هذا الأسلوب بأن يطلب من عملائه إخبار أصدقائهم عن التسهيلات التي يجدونها في البنك وعن المعاملة الطيبة التي يقابلون بها. أما إذا كان العميل غير راض، فما عليه إلا أن يقدم الشكوى لإدارة البنك.
- الإعلان (Advertising) : وهذا من الأساليب الشائعة الاستعمال إلا أنه يجب التنويه بأن على البنك وضع رمز معين (Symbol) للخدمة التي يقدمها ليستطيع تمييز خدمته عن خدمات المنافسين.

د. التسعير (Pricing):

يلعب التسعير دوراً اقتصادياً ونفسياً في تقييم الخدمات المصرفية تماماً كما هو الحال بالنسبة لتسعير السلع الملموسة، إلا أن الدور النفسي يعتبر أكثر أهمية في تسعير الخدمات منها في تسعير السلع، وسبب ذلك يعود إلى أن العميل يعتبر سعر الخدمة كمؤشر (أو دليل) على جودتها وخاصة حين عدم وجود دليل آخر على الجودة.

وعملية تسعير الخدمات ليست بالعملية السهلة، حيث أن رجل التسويق يأخذ بعين الاعتبار أموراً متعددة مثل: (الطلب واتجاهاته، والتكلفة وتوقعات العميل، وكذلك التشريعات الحكومية) .. ومما يزيد من صعوبة تسعير الخدمة هو طبيعة الخدمة نفسها (غير ملموسة، وسريعة العطب)، وكذلك اختلاف تسميات أسعار الخدمات فمثلاً نجد التسميات التالية: (الرسوم، الأجر، العمولة، والفائدة للخدمات التعليمية والمواصلات، والسمسرة، والخدمات البنكية على الترتيب) (Johnson, 1986, P.275).

وكما هو الحال بالنسبة لتسعير السلع الملموسة، فإن تطوير سياسات تسعير الخدمات يبدأ بوضع هدف للتسعير.

وغالبا ما يكون ذلك الهدف " الربحية" إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بعين الأمور الاجتماعية والأخلاقية من أجل إظهار البنك بمظهر يرضى العميل.

وفي مجال التسعير، يجب علينا تذكر حقيقة أن حرية البنك في تحديد السعر محدودة وذلك لأن البنك المركزي هو الذي يضعه سعر الفائدة حسب الظروف الاقتصادية السائدة. إلا أن البنك قد تبقى له حرية تحديد الأسعار في الأمور التالية:

١. زيادة سعر الفائدة على الحساب المكشوف، أو عدم دفع الالتزامات، أو أجور صناديق الإبداعات، والرسوم على الحسابات الجارية.. الخ.
٢. التمييز بين العملاء وذلك عن طريق زيادة سعر الفائدة على العملاء الذين لا يحققون ربحاً للبنك وتخفيضها على العملاء المربحين.

٣. استخدام الآلات الإلكترونية لتخفيض تكلفة التوزيع وذلك عن طريق تقليل عدد الموظفين.

منهجية البحث:

- **مجتمع البحث والعينة المستخدمة** : مجتمع هذا البحث هو البنوك التجارية. وتتكون العينة من المراكز الرئيسية لهذه البنوك (١٦) بنكا والتي تقع في العاصمة عمان ويعود السبب في ذلك إلى اعتقاد الباحث بان هذه المراكز هي التي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي لها ولجميع فروعها في المملكة.
- **الفرضيات** : سنقوم هذه الدراسة بفحص خمس فرضيات تعكس مدى القيام بالتخطيط الإستراتيجي للنشاطات التسويقية، واستنادا لبعض الدراسات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في الشركات الأردنية السابق ذكرها، ولعدم وجود نظام معلوماتي حديث، يمكن صياغة الفرضية الأولى كالتالي:
 ١. **الفرضية الأولى** : لا تقوم البنوك الأردنية بتحديد عملائها أو التعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك فان الدراسات السابقة المشار إليها تفودنا للاعتقاد بان البنوك الأردنية لازالت تستخدم الطرق التقليدية في تطوير المزيج التسويقي للعملاء. وعليه يمكن صياغة الفرضيات التالية.
 ٢. **الفرضية الثانية** : لا تقوم البنوك الأردنية في تمييز خدماتها المصرفية (أو سلعتها) عن خدمات (سلع) البنوك الأخرى المنافسة.
 ٣. **الفرضية الثالثة**: لا تقوم البنوك الأردنية في التوسع إلا من خلال فتح فروع تقليدية.
 ٤. **الفرضية الرابعة** : تستخدم البنوك الأردنية وسائل ترويجية تقليدية دون تمييز عن المنافسين.
 ٥. **الفرضية الخامسة** : فيما يتعلق بالتسعير، تلتزم البنوك الأردنية بتنفيذ قوانين وتعليمات البنك المركزي دون محاولة لإيجاد أسلوب يميزها عن المنافسين في هذا المجال.
- **أسلوب تجميع المعلومات**: كان ذلك من خلال الاستبيان والذي يتضمن عدداً من الأسئلة، بعضها يجاب عليها بنعم أو لا، والبعض الآخر تركت الإجابة مفتوحة للشخص المسئول في البنك. وهذا يناسب طبيعة البحث الحاضر.
- **أسلوب التحليل الإحصائي**: أن الأسلوب الإحصائي المناسب لهذا البحث هو الأسلوب الوصفي، وسيركز على النسب المئوية.

نتائج التحليل والمناقشة :

- سبق وأن ذكرنا بان الاستراتيجية التسويقية تركز على تحديد وتعريف السوق المستهدف، ومن ثم تطوير مزيج تسويقي يناسب ذلك السوق. وفي الفقرات التالية سنعرض نتائج التحليل لفرضيات الدراسة:
١. **الفرضية الأولى** : لا تقوم البنوك الأردنية في تحديد عملائها أو التعرف على حاجاتهم ورغباتهم. يتبين من نتائج الاستبيانات المرسله إلى البنوك، بان (١٥) بنكاً (٩٣,٧٥%) من هذه البنوك تقوم بإجراء أبحاث حول العملاء للتعرف على خصائصهم واحتياجاتهم وان (١٣) بنكاً (٨١,٢٥%) يركز على فئات معينة من اجل تقديم الخدمات المناسبة لها، بينما (١٨,٧٥%) لا يقومون بتقديم خدمات مناسبة ومن بين الثلاثة عشر بنكاً المشار إليها فان (٧) بنوك تقوم أحيانا بمحاولة إشباع رغبات العملاء وإرضائهم. بينما الستة الآخرون يقولون بأنهم دائما يحاولون إشباع رغبات العملاء، باختصار أذن نستطيع القول، بان ستة بنوك من العينة أي بنسبة (٣٧,٥%) تحاول جادة التعرف على طبقات العملاء

وإشباع رغباتهم، أما باقي البنوك (٦٢,٥%) فنستطيع القول بأنها تنظر إلى العملاء بدون تمييز، وتقدم خدماتها البنكية إليهم جميعاً بدون تمييز أيضاً.. وهذا يعتبر مؤشراً على عدم استخدام استراتيجية تسويقية مناسبة.

٢. **الفرضية الثانية:** لا تقوم البنوك الأردنية بتمييز خدماتها المصرفية (أو سلعها) عن خدمات (سلع) البنوك الأخرى المنافسة. حين توجيه سؤال حول الاختلاف بين ما يقدمه البنك من خدمات إلى عملائه عن باقي البنوك، أجاب (١٥) بنكاً (٩٣,٧٥%) بأنهم يقومون بخدمات مميزة للعملاء.. ولكن تبين من نتائج الاستبيانات أن هذه الخدمات هي بمجملها متشابهة، وبالتالي فإن معظم البنوك تقدم نفس الخدمات - باستثناء القليل -، حيث أجمعت الإجابات على أن هذه الخدمات تشمل: (السرعة، والدقة، والانتشار - الفروع في المناطق الجغرافية-)، والتعامل الجيد مع العملاء). أما من حيث الخدمات الاستثمارية وإدارة الحقائق الاستثمارية والمحافظ والخدمات الشخصية فقد وجد أن (٢٥%) من العينة تقدمها للعملاء، وبالنسبة للقروض قصيرة الأجر والقروض طويلة الأجل فقد تميز بهذه الخدمات (١٢,٥%) من العينة. ولتأكيد تميز هذه الخدمات، فإن الاستراتيجية تستدعي تجسيد هذه الخدمات وربطها بشيء ملموس مما قد يؤدي إلى فرصة أفضل للنجاح.

ولكن تبين من الإجابة على سؤال يتعلق بهذا الخصوص انه لم يوجد أي بنك قد جسد خدماته المميزة بل بقي ذلك مجرد شعارات بعيدة عن تجسيد الخدمة بشكل ملموس، هذا ويمكن تمييز الخدمة (كبدل لتجسيدها) في مساعدة العميل بتمييز جودتها (جودة تقديمها) من خلال عدة مؤشرات كمهارة الأشخاص الذين يقدمونها، وحدثة الآليات المستخدمة.. الخ. وحين الاستفسار عن ذلك وجد أن البرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة مهارة الأشخاص قليلة جداً، حيث أن معظم البنوك الخمسة عشر (٩٣,٧٥%) ادعت القيام ببرامج تدريبية، لكن (٦) بنوك (٣٧,٥%) أعطت فكرة واضحة عن هدف التدريب وفاعليته. هذا ونعرف أن من صفات الخدمة أنها سريعة العطب (أو استحالة تخزينها)، لذلك يجب تقديمها (عرضها) حين الطلب عليها مباشرة، لذلك كان الجواب على كيفية مقابلة زيادة الطلب على الخدمة المصرفية كالآتي:-

- زيادة ساعات العمل اليومي (٧٥%) من الإجابات.
- توظيف بعض الأفراد بشكل مؤقت (٥٦,٢٥%) من الإجابات.
- شراء آليات أكثر حداثة (١٢,٥%) من الإجابات.

٣. **الفرضية الثالثة:** لا تقوم البنوك الأردنية بالتوسع إلا من خلال فتح فروع تقليدية. من أهم أنواع التوزيع للخدمات المصرفية هي القنوات التقليدية (أي الانتشار من خلال الفروع)، وقد تبين أن (٥) بنوك (٣١,٢٥%) قد أنشأت فروعاً في المطارات، و (٨) بنوك (٥٠%) قد أنشأت فروعاً في المجمعات التجارية، أما في المناطق السياحية فإن (٦) بنوك (٣٧,٥%) قد أنشأت فروعاً فيها. أما بالنسبة للقنوات الحديثة فإن (٣١,٢٥%) قد استخدم التليفون و (٤٣,٧٥%) البريد و (٣٧,٥%) الحاسوب. وهذا يدل على وعى جيد بالنسبة لعملية الانتشار والتوزيع.

٤. **الفرضية الرابعة:** تستخدم البنوك الأردنية وسائل ترويجية تقليدية بشكل عام مستخدمة من قبل المنافسين. ونظراً لأن الخدمة غير ملموسة، فيفضل ربطها بشيء آخر ملموس وذلك لتسهيل عملية

الترويج.. إلا أن نتائج البحث لم تدل على ذلك، كذلك يمكن النظر إلى عناصر الترويج والتركيز عليها من خلال التالي:

- فالبيع الشخصي من العناصر المهمة، وهذا يتطلب عملية تدريب للعاملين وكما تبين فإن (٩٣,٧٥%) من العينة المختارة تقوم بذلك حيث أن (٣٧,٥%) قد ربطت بين التدريب وزيادة المهارة والمعرفة في الأعمال المصرفية.
- ترويج المبيعات، وهذا يتم من خلال المسابقات أو الجوائز وقد تبين أن (٢٥%) من العينة تقوم بهذا.
- كلام الآخرين (Word of Mouth)، وتبين من البحث أن (٦٢,٥%) من العينة استفادت من توصية العملاء لأصدقائهم بالتعامل مع هذه البنوك.
- الإعلان، أظهرت نتائج البحث أن (٩٣,٧٥%) من العينة يقومون بحملات إعلانية موزعين كالتالي: من خلال التلفزيون (٦٢,٥%)، والإذاعة (١٨,٧٥%)، والصحف والمجلات (٨١,٢٥%)، لكن حين سؤال العملاء عن تأثير الإعلان على قرارهم باختيار البنك فإن (٤٣,٧٥%) من العينة أكدت على أن إعلانها قد أثر في العملاء لاختيار البنك الذي يتعاملون معه.

٥. **الفرضية الخامسة:** فيما يتعلق بالتسعير، تلتزم البنوك الأردنية بتنفيذ قوانين وتعليمات البنك المركزي دون محاولة لإيجاد أسلوب يميزها عن المنافسين في هذا المجال. لقد تبين من تحليل المعلومات أن جميع البنوك لا تستطيع التصرف إلا حسب ما تسمح به قوانين وتعليمات البنك المركزي، وأن البدائل التي يمكن الاستفادة منها كزيادة سعر الفائدة على الحساب المكشوف أو عدم دفع الالتزامات أو أجور صناديق الإبداعات، والتميز بين العملاء المربحين وغير المربحين لم تؤخذ بعين الاعتبار. ويمكن تفسير نتائج هذا التحليل انه لازال القائمون على الأعمال البنكية في الأردن يستخدمون وسائل تقليدية ولا يحذون فكرة التغيير والتجديد في مجال الخدمات المصرفية مستندين على فكرة أن العملاء بحاجة للبنوك وليس العكس.

كما وأن عدم تشجيع المدراء الجدد ومدراء الفروع الجديدة في المساهمة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وعدم وجود نظام معلوماتي حديث يزيد من تفاقم المشكلة.

الخلاصة:

كان الهدف من هذا البحث هو الوقوف على مدى اهتمام وجدية البنوك الأردنية في التخطيط الإستراتيجي. وقد تعرض هذا الموضوع إلى عنصري الاستراتيجية التسويقية، وهما تحديد السوق المستهدف، وتطوير المزيج التسويقي المناسب للسوق المستهدف.

وتبين من المعلومات التي جمعت من (١٦) بنكاً في الأردن بأن (٦) بنوك (٣٧,٥%) فقط تحاول جادة التعرف على وتحديد طبقات العملاء (لتحديد السوق المستهدف) لإشباع رغباتهم وحاجاتهم.

أما من حيث تطوير المزيج التسويقي المناسب، فقد وجد بشكل عام استخدام نفس الخدمات وأنه تقريباً لا تمييز بين بنك وآخر.. أما عن قنوات التوزيع، فهي تقريباً تقليدية، مع وجود بعض المكننة والانتشار في بعض المناطق الاستراتيجية (مطارات، مجمعات، أماكن سياحية) إلا أن هذا لازال في مرحلة أولية.

وبالنسبة للترويج، فيما أن الخدمة لم تجسد، فإننا لا نجد طريقة لتوصيل الفكرة بشكل ملموس إلى العملاء، كما وأن البرامج التدريبية من أجل إعداد عاملين مهرة لازالت غير واضحة النتائج. هذا وبالنسبة للإعلانات فإن عدداً قليلاً من البنوك يستفيد منها ولا زال لرأى العملاء تأثير على الآخرين في اختيار البنك المناسب.

وأخيراً فإن السعر والتسعير لا دور له وذلك لان جميع البنوك لا تستطيع التصرف بما يتنافى مع قوانين وأنظمة وتعليمات البنك المركزي.

وباختصار فإن عملية التخطيط الإستراتيجي في البنوك الأردنية عملية غير مدروسة وهي مجرد محاولة لم ترتق إلى المستوى العلمي المطلوب، حيث لم تنظر إلى التمييز بين العملاء، وتطوير المزيج التسويقي المناسب لكل طبقة منهم. وقد يعود السبب في ذلك إلى الأساليب التقليدية لخدمة العملاء التي يؤمن بها المدراء العاملين، وعدم رغبتهم في تشجيع المدراء ومدراء الفروع الجدد في المشاركة في اتخاذ القرارات أو في التخطيط. كما وأن عدم وجود نظام معلوماتي حديث يزيد من تعميق المشكلة.

التوصيات :

يمكن كنتيجة لما تقدم أن نوصي بما يلي:

١. على البنك القيام بدراسة شاملة وجادة للعملاء والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم.
٢. يفضل تقديم خدمات مميزة لكل طبقة من العملاء (السوق المستهدف).
٣. يفضل ربط هذه الخدمات بشيء ملموس (تحسين الخدمة) فمثلاً: (سرعة الأداء تربط بطائر أو طائرة، دقة الأداء تربط بجهاز كمبيوتر، وهكذا).
٤. استخدام الآلات من أجل الإسراع في الأداء ومقابلة الزيادة في الطلب على خدمات البنك أو توظيف عاملين لمقابلة هذه الاحتياجات.
٥. زيادة الفروع والانتشار في جميع المرافق الحيوية كالمطارات والمجمعات التجارية والأماكن السياحية والأماكن التجارية المختلفة واستخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات.
٦. الاهتمام بشكل أكبر بتدريب العاملين على الأعمال المصرفية والتأكد من جدية هذه الدورات وفعاليتها. وليس المهم الكم بل النوع.
٧. استخدام بعض المحفزات للتعامل كالمسابقات والجوائز .. الخ.
٨. إعطاء صورة جيدة عن البنك لكي ينقلها العميل لزملائه وأصدقائه.
٩. كذلك القيام بحملات إعلانية فعالة تحمل في ثناياها الخدمات المميزة والصورة الصادقة عن البنك.
١٠. يمكن التصرف بموضوع السعر بما لا يتعارض مع سياسة وتعليمات البنك المركزي، مثل ابتكار خدمات جديدة سعرها البنك التجاري بنفسه، أو زيادة سعر الفائدة على الحساب المكشوف، أو أجور صناديق الإبداعات والرسوم على الحسابات الجارية.

١١. تشجيع وإشراك المدراء الجدد ومدراء الفروع في اتخاذ القرارات والمساهمة في عملية التخطيط.
١٢. استحداث نظام معلوماتي حديث ومتجدد لتوفير المعلومات عن العملاء وعن السوق والظروف الداخلية والخارجية بشكل عام.

المراجع :

أولا المراجع العربية:

١. الدلكي، حسن محمد حسن: العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية لترك العمل في قطاع البنوك الأردنية، أطروحة ماجستير غير منشورة (١٩٩٨م) - جامعة اليرموك.
٢. الروسان، محمود على محمد : تطوير واقع الخدمات التسويقية في المصارف بالتطبيق على مصرف الإسكان في الأردن، أطروحة ماجستير غير منشورة (آب ١٩٩٣م) - جامعة الموصل.
٣. النابلسي، محمد سعيد: الآفاق المستقبلية للعمل المصرفي العربي والدور المنشود للبنوك المركزية العربية، بحوث اقتصادية عربية (خريف ١٩٩٣م) - ص (١٥-٤).

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. AL-Shammari, Hussam, {Strategic Planning in Jordanian Industrial Organizations and its Linkage to Organizational Effectiveness},
2. Unpublished Thesis, 1998, Yarmouk University.
3. Anderson, Thomas W. Jr.; and Linda L. Goden. {Bank Promotion Strategy}, Journal of Advertising Research, Vol. 24, no.2, April/May 1984: 53-65.
4. Bettinger, Cass, {Why Marketing is the key to Credit Quality, } : The Journal of Commercial Bank Lending, March 1986: 21-26.
5. Bortree, William H., {Positioning Bank Products}, The Bankers Magazine, July/August 1986: 12-16.
6. Chandler, Donald G.; James W. Goodrich: and Duane E. White, {Developing Winning Distribution Strategies}, The Bankers Magazine, November/December 1984: 30-40.
- 7.
8. Friars, Eileen M.; William T. Gregor, and M. Lucile Reid, {Distribution: the New Competitive Weapon}, The Bankers Magazine, May/June 1985.
9. Gultinan, Joseph P.; and James H. Donnelly, Jr., {The Use of Product Portfolio Analysis in Bank Marketing, Planning}, Journal of Retail Banking, Vol. V no. 1, Spring 1988: 15-24.
10. Hamami, Y.T. and F.N. Al-shaikh {Strategic Planning as Perceived by Managers of Jordanian Business Organization}. Motta For Research and Studies, Vol. 10, No.6, 1995: 123-143.
11. Johnson, Eugene M.; Eberhard E. Scheuing; and Kathleen A. Gaida. Profitable Service Marketing. Homewood III Dow Jones-Irwin, 1986.
12. Kotler, Philip. Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 8 ed. New York: Prentice Hall. 1994.
13. Matanovich, Tim, {A Conceptual Framework for Product Development}, The Bankers Magazine, July/August 1984: 52-56.
14. Pride, William M.; and O.C. Ferrell. Marketing. 9 ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.

15. Raphel, Murry, {Direktbank, Where Customers Bank Only by Mail or Phone}
Bank Marketing, 14, August 1984: 105-107.

ملحق (١)

الاستبيان

السيد مدير بنك المحترم

تحية طيبة وبعد.

أقوم بإجراء دراسة ميدانية تتعلق باستراتيجية التسويق المصرفي في البنوك الأردنية . وقد تم اختياركم للمشاركة والتعاون معنا في تعبئة استمارة البحث لما له من فائدة نرجوها في تحسين أداء التسويق المصرفي في الأردن وللتعرف بصورة أفضل علي الممارسات التسويقية في السوق الأردني.

آمال منكم التعاون في إيجاز هذا البحث ولكم جزيل الشكر .

الباحث/ د. رائف توفيق الحاج حسين
قسم التسويق - جامعة اليرموك

هل هناك نشاطات أو خطط تسويقية للبنك ؟
 نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فمتي بدأت؟
هل يقوم البنك بأبحاث لاستقصاء حاجة العملاء؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فمن يقوم بتلك الأبحاث
 البنك نفسه مؤسسات خاصة بالبحث آخرون

هل هناك دراسات حول تحديد الاتجاه، بمعنى آخر : هل تقومون بدراسات لمراجعة الإنجازات في السنوات السابقة (نحو حجم التعامل بالدنانير) وما هو الحجم المتوقع في السنوات القادمة ؟
هل هناك استخدام آلي للخدمات المصرفية ؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، متي تم استخدام الآلات، وهل هناك اتجاه لتوسيع استخدامها ؟

نعم لا

هل هناك مراكز (فروع أو آلات إلكترونية) في المرافق التالية؟
*المطارات : نعم لا

*المجتمعات التجارية: نعم لا

*المناطق السياحية: نعم لا

هل هناك أساليب أخرى لتقديم الخدمات ؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فما هي ؟

الهاتف البريد الحاسوب أخرى، فضلاً أذكرها؟
هل هناك برامج تدريبية للموظفين ؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فمتي بدأت مثل هذه النشاطات، وما مدي استخدامها ؟
عدد المرات في السنة : وما فائدتها :

هل يقوم البنك بنشاطات ترويجية أو إعلانية للخدمات التي يقدمها ؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فما هي أهم الوسائل المستخدمة؟
 تليفزيون إذاعة صحف ومجلات زيارة موظفي البنك للعملاء
هل يستخدم البنك شعارات أو رموز معينة لإشارة للخدمات المتميزة التي يقدمها البنك؟

البنك لا

إذا كان الجواب نعم، فما هي تلك الرموز أو الشعارات المستخدمة؟
هل يقوم البنك بعمل مسابقات أو جوائز تشجيعية للعملاء؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فما مدي استخدام هذه الأساليب؟

قليل وسط كثير

هل تواجهون زيادة في الطلب غلي خدماتكم في أوقات معينة أو مواسم معينة من قبل العملاء ؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فما مدي تكرار حدوث تلك الحالة ؟

نادراً أحيانا دائماً

إذا كان الضغط علي أعمالكم ليس مستمراً (أي أحيانا) فكيف تواجهونه؟

زياد ساعات العمل اليومي .

توظيف بعض الأفراد بشكل مؤقت .

شراء آليات أكثر حداثة .

أساليب أخرى، فضلاً أذكرها.

هل تشعرون بأنه يمكن التمييز بين الخدمات التي يقدمها البنك والخدمات المقدمة من البنوك الأخرى ؟

نعم لا

إذا كان الجواب نعم، فماذا تتميزون عن المنافسين؟

(١)

(٢)

(ج)

(د)

حين فتح حساب لعميل جديد، هل تسألونه عن السبب الذي دعاه للتعامل مع بنكم؟

□ نعم □ لا

إذا كان الجواب نعم، أو من خالا استنتاجكم لذلك، فإن السبب هو؟

□ لا يوجد غير هذا الفرع .

□ لأنه أقرب الفروع إليه أو إلى عملة.

□ لان صديقا له أوصي بذلك .

□ للخدمات التي يقدمها .

□ نتيجة للإعلان .

هل تواجهون شكاوي من قبل بعض العملاء حول أداء بعض الخدمات ؟

□ نعم □ لا

إذا كان الجواب نعم، فما مدي اهتمام الإدارة بذلك ؟

□ اعتبار أن شبي لم يكن وتجاهل الأمر .

□ استدعاء الشخص مقدم الخدمة للاستفسار عن الموضوع .

□ استدعاء العميل أو الموظف وحل المشكلة وأرضاء العميل .

ما هي الفئات التي تتعاملون معها ونسبتها المئوية؟

□ موظفين%

□ تجار%

□ مستثمرين%

□ فئات أخرى، فضلا أذكرها%

هل تقومون بإجراء أبحاث حول العملاء للتعرف على خصائصهم واحتياجاتهم ؟

□ نعم □ لا

إذا كان الجواب نعم، فهل تركزون علي فئة معينة؟

□ نعم □ لا

إذا كان اهتمامكم قد تركز علي فئة معينة، فهل تحاولون إشباع رغباتهم وإرضائهم بتقديم الخدمات

المميزة لهم؟

□ نادراً □ أحيانا □ دائماً

إذا كان الجواب علي السؤال السابق (لا) أي أنكم لا تركزون علي فئة محددة، وأن الخدمات تقدم لجميع العملاء بنفس المستوي والنمط فإن ذلك يعود إلي؟

- لا يوجد بحث حول العملاء أصلاً.
- لا يستطيع البنك إرضاء عدة فئات حسب حاجاتها وذلك لقلّة الإمكانيات .
- لا يوجد لدي العملاء مواصفات محددة ودقيقة للخدمة التي يريدونها .
- لا شك أن هدف البنك الأول هو تحقيق الربح، وهذا يتم عن طريق (اختر بما يتناسب مع البنك)؟

- زيادة سعر الخدمة المقدمة .
- تقليل تكلفة أدائها .
- زيادة حجم التعامل مع العملاء .
- جميع ما ذكر .

في السؤال السابق :

- إذا كان بإمكان البنك زيادة أسعار الخدمة، فما هي الخدمات التي يمكن زيادة أسعارها؟

(٣) إذا كان بإمكان البنك تقليل تكلفة أداء الخدمة، فكيف يتم ذلك في بنكنم؟

٢١. ما هي حصتكم في السوق (الحصة = حجم تعاملكم) %

حجم تعامل المنافسين

٢٢. كيف تري مركزك التنافسي في السوق ؟

- مركزي قيادي مركزي تابع مركز ثانوي مركز ضعيف

٢٣. ما هي المشاكل الداخلية والخارجية التي بنظركم تعيق تسويق الخدمات المصرفية ؟

الداخلية :

الخارجية :

٢٤. هل لديكم خططاً مستقبلية من أجل تحسين مركزكم التنافسي في السوق ؟

- نعم لا

- التوسع في السوق بزيادة عدد الفروع.
- التوسع بزيادة عدد الحصة في الأسواق (عدد العملاء لكل فرع)
- استخدام تكنولوجيا متقدمة .
- تحسين نوعية الخدمات المتقدمة .
- تدريب الموظفين لتحسين قدرتهم علي إرضاء حاجات وإرضاء الزبائن.