

السنة الخامسة والعشرون
شوال ١٤٢٤ هـ

العدد الخامس والتسعون
ديسمبر ٢٠٠٣ م

الإدارة

دورية متخصصة في مجال العلوم الإدارية

ربع سنوية تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط

- ❖ الأداء الإقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقا لمفهوم الجودة الشاملة.
- ❖ استخدام نظام توزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية المرتبطة بالعملاء.
- ❖ واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين.
- ❖ استثمار البنوك التجارية للفائض النقدي.
- ❖ تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان.

دورية علمية محكمة متخصصة

هيئة تحرير

• رئيس التحرير

□ معالي الشيخ / عبد العزيز بن مطر العريزي
وزير الخدمة المدنية
رئيس مجلس إدارة المعهد

• نائب رئيس التحرير

□ سليمان بن هلال العلوي

• مدير التحرير

□ حمود بن سعيد العاصمي

• أعضاء هيئة التحرير

□ د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

□ د. محمد عبد المعطي عبد الغفور

□ سعيد بن عبدالله العبري - المنسق

من أهداف المعهد

- رفع مستوى الأداء والكفاءة بين الموظفين العُمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً، عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.
- تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.
- تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي.
- القيام بأعمال نشر وتوثيق وجمع المعلومات الإدارية.

قواعد النشر بالإداري

تنشر " الإداري " البحوث والدراسات والمقالات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات العلمية والحالات العملية، بالإضافة إلى ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه، في الموضوعات المتصلة بسلطنة عُمان، باللغتين العربية والإنجليزية، وفقاً للشروط التالية:

- (١) أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية. وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- (٢) أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.
- (٣) أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و(٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- (٤) أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة الذاتية، وتسحب على شريط ممغنط (3.5).

Windows Microsoft Word

- (٥) أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- (٦) تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر للتحكيم العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين - إن وجدت - والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- (٧) يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- (٨) تصرف مكافأة رمزية للباحث/ الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلقات ، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

نحن بانتظار مساهماتكم العلمية، ونتطلع إلى الاستفادة من خبراتكم في الفعاليات العلمية المختلفة بالمعهد ..

PUBLICATION RUES

ALEDARI Publishes, both in Arabic and English, research, studies, articles, book reviews, reports, translations, practical cases, and abstracts of master and doctoral dissertations (on topics related to Sultanate of Oman), according to the following conditions:

The work submitted should be closely related to administrative development and falls in one or more of the following areas: Public Administration, Business Administration, Economics, Management Information System. Priority is accorded to applied research related to Omani, Gulf and Arab environment respectively.

2. The work submitted should be original, and has not been published before or submitted for publication to any other journal. The writer should undertake not to submit the work to other journals if he/she receives approval for Publication.

The number for pages, including references and appendices, should be within the limit of 30 Pages, size A4 and 30 – Lines a page for research and articles, and 8 pages as maximum limit for other materials.

The work submitted should be typewritten and accompanied with a list of references, basic appendices, questionnaires for filed studies and a recent C.V.

Scientific rules should be considered in preparing and writing scientific works and in authenticating references and sources that have been used in the text.

The work submitted will be assessed and writers will be notified of the result of assessment including assessors remarks and changes required. The Editorial Board reserves the right to introduce necessary changes in the work submitted for publication.

The Institute reseves the materials submitted, whether published or not.

Writers of published research, studies and articles receive a nominal reward, two copies of the issue of publication as well as ten copies of their published materials. Writers of reports, book reviews and practical cases receive one copy of the issue of publication.

We anticipate your valuable contributions, and look forward to benefiting from your expertise in the Institute's activities

اقرأ في هذا العدد

صفحة

- ٦ كلمات مضبوطة:
- ٧ كلمة "الإداري"
- ٩ افتتاحية العدد - بقلم رئيس التحرير
- موضوعات العدد:
- الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة
- ١١ د. رمضان الشراح
- استخدام نظام توزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية المرتبطة بالعملاء في المصارف الأردنية - دراسة ميدانية
- ٣٧ د. منير شاكر محمد
- واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين
- ٨٩ د. يوسف حسين عاشور
- استثمار البنوك التجارية للفائض النقدي - حالة لبعض البنوك التجارية الأردنية
- ١٢٩ د. صفاء هادي سلمان
- ملخص رسائل الماجستير والدكتوراه:
- تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها
- ١٦٧ عبدالله بن عيسى الكيومي
- ٢٢٥ قراءات
- وثائق وتقارير:
- ٢٣٥ ندوة الرقابة المالية بين التشريع والتطبيق

كلمات مضيئة

● "وإذ نحث الشباب العُماني على الاستفادة من فرص التعليم والتدريب والعمل المتاحة فإننا نود أن يستخلص الجميع من دعوتنا المتكررة إلى العناية بالموارد البشرية (تعليمياً وتدريباً وتوظيفاً) مدى اهتمامنا بهذا الموضوع الحيوي الذي نعتبره الركن الأساسي لبناء المستقبل والحافز الأكبر للنجاح في بلوغ الغايات التي نسعى إليها والأهداف التي نصبو إلى تحقيقها." ●

قابوس بن سعيد

كلمة الإداري

انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في تحقيق التنمية الشاملة، فقد أولت حكومة سلطنة عُمان منذ بداية النهضة المباركة في ١٩٧٠م بقيادة صاحب الجلالة السلطان قابوس المعظم اهتماماً خاصاً بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال إتاحة فرص التعليم والتدريب للمواطنين سواء من خلال المؤسسات التعليمية والتدريبية داخل السلطنة أو من خلال الابتعاث إلى الخارج. وما دعوة جلالته - حفظه الله - إلى العناية بالموارد البشرية في افتتاح الفترة الثالثة لمجلس عُمان في ٢١/١٠/٢٠٠٣م إلا تأكيداً لأهمية المضي قدماً في عملية تنمية الموارد البشرية باعتبارها عملية مستمرة ومطلب أساسي لمواكبة التطورات المتلاحقة التي نعيشها في عالم اليوم. ويعتبر معهد الإدارة العامة أحد المؤسسات الرئيسية التي تساهم في تنمية الموارد البشرية في السلطنة منذ عام ١٩٧٧م من خلال نشاطي التدريب والتأهيل.

ويعمل القائمون على المعهد بالارتقاء بأنشطته التدريبية والتأهيلية بصفة مستمرة لتلبية متطلبات التنمية الإدارية المتجددة والوفاء باحتياجات وحدات الجهاز الإداري للدولة من المهارات والخبرات الإدارية. وبالقدر الذي يفخر فيه معهد الإدارة بما تحقّق له من إنجازات خلال ربع قرن من الزمان تظل مساهمة المعهد رافداً هاماً في تنفيذ خطط التنمية البشرية في السلطنة.

وبالله التوفيق،،،

افتتاحية العدد

بقلم/ رئيس التحرير

القارئ الكريم..

عملت معظم حكومات العالم ولا تزال تعمل من أجل التطوير والتنمية وتقديم خدماتها بصورة مثلى وفي هذا الإطار تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي باعتبارها أحد أهم المداخل الشاملة للتطوير الإداري. وبعد أن انتشر هذا النموذج في العديد من الدول المتقدمة ومنها اليابان وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية أصبح هدفاً للدول الأخرى باعتباره مدخلاً جديداً في أداء العمل ووسيلة للتحديث في الأساليب الإدارية وأداة للالتزام طويل الأجل، وركيزة لإنجاز العمل على أساس المشاركة بين العاملين ووحدة الهدف.

ويضاف إلى ذلك انسجام هذا المنهج مع اهتمام معظم القطاعات، ومختلف المؤسسات التي تعنى وتهتم بدراسة تكلفة الخدمات المقدمة منها، حيث ثبت علمياً أن الجودة المتدنية تكلف المؤسسات مبالغ طائلة وتضر بمصالحها ومكانتها وتعيق تقدمها واستمرارها.

عزيزي القارئ..

إن التوجه نحو تطبيق مبادئ الجودة في القطاع الحكومي لم يعد اليوم خياراً وترفاً بل أمراً تفرضه ضرورات التغيير المستمر والسريع في كل مناحي الحياة، وتحتمه الطفرة المعرفية والتقنية التي انعكست آثارها على الإدارة المعاصرة. فالجودة تعني جودة المدخلات وجودة العمليات وجودة الناتج النهائي.

ولذا فإن نجاح دور الجودة الكلية كمدخل شامل للتطوير الإداري يتطلب تغييراً في اتجاهات القيادات الإدارية والعاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية وإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تعزز الجودة في المؤسسة الإدارية وتدفع إلى تحسينها باستمرار، كما أن نجاح أو فشل تطبيق برامج الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد العاملين ومستوى مساهمتهم في هذه البرامج وإيمانهم به.

القارئ الكريم..

إن الاتجاه نحو تطبيق الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ينسجم انسجاماً تاماً مع الاهتمام المتزايد بضرورة تحقيق جودة الخدمات الحكومية بالسلطنة. فقد قامت بعض الجهات بتبني هذا الاتجاه وعملت على وضع خطط التطبيق المناسبة لتحقيق هذا الهدف. ومما يثلج الصدر أن هذه المبادرات ظهرت في الجهات الخدمية في إطار اهتمامها بتقديم الخدمة الأفضل للمستفيد.

وإيماناً بأهمية الجودة واتساقاً مع هذا المفهوم ونشراً لثقافة الجودة، بادر معهد الإدارة العامة إلى عقد ندوة للقيادات الإدارية العليا في شهر يونيو ٢٠٠٢م مستهدفاً بذلك التأكيد على أن تطبيق مفهوم الجودة يتطلب الالتزام والدعم المتواصل من القيادات الإدارية وتدريب العاملين على تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، على أن يكون التدريب المقدم لهم في مستوى الجودة نفسها.

وفي هذا المسعى استضاف المعهد اللقاء الدوري السابع للمسؤولين التنفيذيين في معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون حول: الفكر وإدارة الجودة الكلية في شهر أكتوبر ٢٠٠٢م حيث أسفر هذا اللقاء عن التزام معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون بتطبيق الجودة، وقيامها بالمساعدة في تطبيق الجودة على مستوى دولها. القارئ الكريم..

إنه لمن نافلة القول التأكيد على دور دورية المعهد المتخصصة " الإداري " في نشر هذا المفهوم على أوسع نطاق وتعريف المهتمين داخل السلطنة بتجارب الدول والمؤسسات الأخرى وكذا تعريف المهتمين خارج السلطنة بتوجهات الحكومة ووحدات الجهاز الإداري في عُمان في هذا الجانب. ومن هنا فإننا نرحب بنشر الدراسات ذات العلاقة بالجودة وندعو الباحثين العمانيين والعرب من داخل وخارج السلطنة إلى إثراء الدورية بالبحوث والدراسات ذات العلاقة. ويحتوي هذا العدد من " الإداري " على دراستين تطبيقتين الأولى حول إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بسلطنة عُمان، والثانية حول الجودة الشاملة والأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي. نأمل أن يجد القارئ الكريم في هذين الموضوعين وفي موضوعات العدد عامة الفائدة العلمية المرجوة. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

عبدالعزیز بن مطر العزیز

رئيس مجلس إدارة المعهد

رئيس التحرير

الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي
الكويتي وفقاً لمفهوم
الجودة الشاملة

الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة

د. رمضان الشراح (*)

مقدمة

ان تحقيق التنمية بمفهومها الشامل يتوقف وبشكل أساسي على مدى قدرة الاقتصاد القومي على تدبير الموارد اللازمة لتمويل الاستثمارات المختلفة.

والبنوك التجارية تعتبر من المؤسسات الأساسية للحياة الاقتصادية في أى مجتمع، حيث تتجمع لديها الودائع وتتدفق منها في شكل قروض واعتمادات الى القطاعات المختلفة مما يؤدي الى تحقيق التقدم المنشود.

ويعمل في سوق النقود والمال في الكويت عدد من المؤسسات النقدية والمالية مثل البنوك التجارية والبنوك المتخصصة وشركات الاستثمار. ويأتى بنك الكويت المركزى على قمة الجهاز المصرفي الكويتي، كما يعمل في الكويت سبعة بنوك تجارية هي بنك الكويت الوطني وبنك الكويت والشرق لأوسط والبنك التجارى وبنك الخليج والبنك الاهلى الكويتى وبنك برقان وفرع بنك الكويت والبحرين ، وأيضا يوجد ثلاث بنوك متخصصة هي بنك التسليف والادخار والبنك العقارى وبنك الكويت الصناعى، كما يوجد بيت التمويل الكويتى والذى يقوم نشاطه على أسس الشريعة الاسلامية.

هذا بالاضافة الى عدد من شركات الاستثمار وشركات التأمين الوطنية ومحلات الصرافة ومكاتب الوسطاء الماليين.

ويواجه الجهاز المصرفي الكويتى شأنه شأن العديد من المصارف العالمية، تحديات داخلية وخارجية تؤثر على استقرار هذا الجهاز وربحيته. فالاتجاه نحو التحرر الاقتصادى من خلال اتفاقية منظمة التجارة العالمية واتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والتي تتمثل أهم إجراءاتها في زيادة رأسمال البنوك التجارية واخضاعها لمعايير المحاسبة الدولية وتحرير وتوحيد سعر الصرف الأجنبى وتحرير سعر الفائدة والتأمين على الودائع بالبنوك التجارية والغاء السقوف الائتمانية .. الخ.

هذه الاتفاقية وما يترتب عليها أيضا من فتح الأسواق المالية والنقدية المحلية أمام المؤسسات المالية والنقدية الأجنبية، تتطلب من القطاعات المصرفية المحلية ضرورة البحث في فرص تعظيم المكاسب وتقليل الخسائر وزيادة القدرة التنافسية لهذه القطاعات في مواجهة المؤسسات المصرفية الأجنبية.

(*) استاذ التمويل والاستثمار المشارك، قسم التأمين والبنوك، كلية الدراسات التجارية، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

وبالإضافة الى تحرير تجارة الخدمات، يتأثر أداء الجهاز المصرفي بالتطورات الحديثة فى نظم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. فالمعلومات فى النظام المصرفي تعتبر العصب الرئيسى الذى يسهم فى التحكم وتجنب المخاطرة وفى اتخاذ القرارات، كما أن البنوك تحتاج الى المعلومات عند مستويات قصوى من الدقة والسرعة والامان والسرية. هذا بالإضافة الى تأثر نشاط الجهاز المصرفي بالبيئة المحيطة بهذا النظام، وما تفرضه من قيود على ملكية ورقابة هذا الجهاز وهيكله المالى. يضاف الى ما سبق، أن هناك تطورات أخرى فى المفاهيم خاصة تلك المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية، والتي أصبحت من المحاور الأساسية لاستراتيجية المنافسة، بل أهم تلك المحاور، لأنها تمثل الطريقة الآمنة لزيادة القدرة التنافسية، والتي تقاس من خلال الجودة والسعر والقدرة على الاستمرار فى تقديم السلعة أو الخدمة كذلك القدرة على تلبية رغبات العميل (عربى ١٩٩٧).

وتحقيق مستوى جودة عالية للخدمات المصرفية يتطلب جهوداً عالية ومصممي خدمات على مستوى عال من الدراية والادراك فى رغبات العملاء، كما يتطلب نظام معلومات قادر على الوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة. وعلى الرغم من أهمية الجودة فى مجال الخدمات المصرفية، إلا أن دراسة الجودة فى القطاع الخدمى بصفه عامه وقطاع البنوك بصفة خاصة، لم تحظ بالاهتمام الكافى، حيث أن أغلب تلك الدراسات تركز على الجودة فى القطاع الصناعى. لذا يهدف البحث الىلقاء الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وابرار أهميتها وأيضاً بيان دور الجهاز المصرفي الكويتي فى خدمة الاقتصاد القومى مع محاولة تقييم الاداء المالى لهذا الجهاز فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة. هذا بالإضافة الى توجيه المسؤولين عن البنوك الى ضرورة العمل على التجاوب السريع مع المتغيرات التكنولوجية والبيئية المتطورة، وذلك من خلال تطوير أداء البنوك التجارية وفروعها بأسلوب يمكنها من تقديم خدماتها بكفاءة ومثالية فى ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

وفى ظل تحرير تجارة الخدمات المصرفية نجد أن المنافسة بين البنوك التجارية الكويتية داخل الكويت أو بين هذه البنوك والبنوك الخليجية أو الاجنبية، سوف تعتمد بالمقام الأول على الجودة. وجودة الخدمات المصرفية خاصة فى الكويت لم تحظ بالاهتمام الكافى على الرغم من الاهمية الكبيرة لهذه البنوك فى تحقيق أهداف التنمية. لذلك نرى أن تقييم أداء البنوك الكويتية فى ضوء مفهوم الجودة الشاملة يعتبر على جانب كبير من الاهمية. ولتحقيق ما تقدم فقد تم تناول الموضوعات التالية: مفهوم الجودة الشاملة، أهمية الجودة فى قطاع الخدمات، الأداء الاقتصادى والمالى للجهاز المصرفي الكويتي خلال التسعينات من القرن الماضى، تقييم الأداء المالى للجهاز المصرفي الكويتي فى ظل متطلبات الجودة الشاملة، وأخيراً النتائج والتوصيات.

أولاً : مفهوم الجودة الشاملة

نظراً لحدائثة هذا الموضوع نجد أن مفهومه ما زال غير محدد وغير متفق عليه بين رجال الفكر الإداري . فيعرفها البعض بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل . ويؤدي تطبيقها وفقاً لهذا المفهوم إلى تقليل العمليات

الإدارية والمكتبية ، وتبسيط نماذج العمل وتخفيض شكوى العملاء ، كما يؤدي أيضا إلى الإلتزام الإداري، ويمكن تطبيقها في المنظمات الصناعية والخدمية وفي المنظمات الحكومية (Jablanaki 1991) .

ومن وجهة نظر شاملة أيضا تعرف الجودة بأنها " تكامل مجهودات ونشاطات الجماعات والأقسام المختلفة في المنظمة من أجل إنجاز النوعية التي تلائم حاجات ورغبات العملاء " (Juran and Gryna 1981) .

وهناك من يرى أن الجودة تعني تحقيق الأرباح العالية والعيوب الصفرية "Zero Defects" أي هي وظيفة وعمل كل فرد في الوحدة الاقتصادية بصرف النظر عن موقعه وطبيعة عمله (ISO 1994).

وعرفها البعض الآخر عن طريق تحديد مكوناتها حيث يرى أن " نظام الجودة الشاملة يحتوي على جودة التكنولوجيا المادية وجودة التكنولوجيا البشرية وجودة البيئة ووضع معايير محددة لمدى جودة هذه العناصر الثلاثة لإمكانية التحكم فيها" (عامر وآخرون ١٩٩٦) . ويقصد بالتكنولوجيا المادية درجة التقدم في الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج المباشرة وغير المباشرة وأيضا التقدم في العمليات وطرق الصنع وتوليفة الخدمات . أما التكنولوجيا البشرية فيقصد بها كل ما من شأنه الارتقاء بالعامل فنيا وإداريا وسلوكيا ، والاهتمام بهذه المكونات الثلاثة يؤدي إلى جودة المنتج وإلى تحسين وضع المؤسسة ومركزها في السوق وفي مجال الخدمات هناك من ينظر إلى الجودة من خلال ثلاثة أبعاد (الصحن ١٩٩٤) :

١- الجودة الفنية للمخرجات : وتشير إلى ما يتلقاه العميل نتيجة لتعامله مع منظمة خدمية معينة .
٢- الجودة الوظيفية : وتشير إلى الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ، وما يدور أثناء التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل والتي قد يشار إليها بلحظات الصدق .

٣- جودة الصورة الذهنية للمنظمة : وتشير إلى الكيفية التي يدرك بها العميل المنظمة ، والتي تتأثر بكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية لخدمات المنظمات والتي تؤثر في النهاية على إدراك العملاء لجودة الخدمة المقدمة .
كما عرفت بأنها تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها . حيث تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب . يشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة (Willams 1994) .

ونحن نرى أن الجودة الشاملة من حيث الخدمات المصرفية تنطوي على ثلاثة جوانب تشمل جودة المنتج وهي الودائع والتسهيلات الائتمانية وغيرها، وجودة الحسابات والتمويل ويدخل تحتها القروض وسعر الفائدة على الودائع والقروض وربحية المؤسسة ومعدلات السيولة والرقابة المالية، وجودة الإدارة ويقصد بها كل ما لا يندرج تحت العنصرين السابقين من حسن التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتوفير المعلومات وتقييم الأداء وغير ذلك من العديد من المجالات الأخرى .

مما سبق يتضح أن هناك تنوعاً وإختلافاً في مفهوم الجودة ولعل ذلك يرجع إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي :
١- وجهات نظر الجهات المعنية بالجودة : فمن وجهة نظر المنتج : الجودة هي مطابقة السلعة للمواصفات ، ومن وجهة نظر العملاء : الجودة هي الملاءمة للاستعمال الفعلي ، ومن وجهة النظر الاقتصادية هي القيمة النقدية للسلع أو الخدمات التي يقبلها العملاء .

٢- طبيعة استخدام الجودة ومجالها : وتتمثل في خصائص ومواصفات واستعمال فعلي ، وظيفة لبلوغ مستوى معين، أو الإنتاج الصحيح من المرة الأولى .

٣- مدى علاقة مفهوم الجودة بمفاهيم أخرى مثل القيمة والسعر والحاجة للاستخدام .
والملاءمة بين المفاهيم والمعاني السابقة للجودة ، واعتماد مفهوم واحد يتناسب مع طبيعة التطور في البيئة وفي الحاجة إلى الجودة، يقودنا إلى التعامل مع الجودة من منظور كلي على مستوى المؤسسة ، ويعبر عن التوجه الرئيسي للإدارة العليا في توظيف كافة مجهودات المؤسسة وإمكاناتها من أجل إنجاز الجودة المطلوبة .

ثانياً : أهمية الجودة في قطاع الخدمات

ساهمت عدة عوامل في زيادة الاهتمام بالجودة في مجال الخدمات ومن أهم هذه العوامل مايلي :

- ١- إن قطاع الخدمات يحتل مكانة كبيرة في الكثير من الدول ، حيث يساهم بنصيب كبير في تكوين الناتج المحلي الإجمالي ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن نسبة إسهام الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي قد بلغت نحو ٨٠% وفي الدول متوسطة الدخل بلغت نحو ٥٣% وفي الكويت وكما يتضح من الجدول رقم (١) قد بلغت نحو ٤٦% عام ١٩٩٨ .
- ٢- إن جودة الخدمات تقوم بدور هام في النمو الاقتصادي للدولة ، والذي يعد أكثر أهمية من مجرد إسهام هذه الخدمات في توفير فرص العمل للمواطنين . وتزداد أهمية هذا الدور مع زيادة التعقد في العمليات الإنتاجية وزيادة سيطرة المنظمات كبيرة الحجم على الاقتصاد القومي والعالمي ومع التغير السريع في التقنية الفنية العالمية ومع زيادة كفاءة الخبرات العاملة في مجال الخدمات ومع التنوع في نوعية الطلب من قبل المستهلك وزيادة المنافسة العالمية .
- ٣- إن حصيلة قطاع الخدمات من العملات الأجنبية وبصفة خاصة قطاع السياحة في الكثير من الدول لها تأثير كبير على نمو وإنكماش اقتصاديات هذه الدول. ففي حالة الرواج تزيد حصيلة هذه الدول من العملات الصعبة ويحقق ميزان الخدمات فائضاً يساعد على تخفيض العجز في ميزان المدفوعات وزيادة معدلات النمو الاقتصادي ويحدث العكس من ذلك في حالة الكساد السياحي.
- ٤- تعاضم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة باعتبارها أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق المزايا التنافسية والتمركز السوقي بكفاءة عالية (الصحن ١٩٩٤) .
- ٥- تحقيق وفورات كبيرة في تكلفة الإنتاج ، حيث أن نسبة من تكاليف الخدمات تضع هدراً لغياب التركيز على الجودة

جدول رقم (١)
الأهمية النسبية لقطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي
في عدد من البلدان المختارة عام ١٩٩٨

البلد	الزراعة	الصناعة	الخدمات
الجزائر	١٣	٤٨	٣٨
مصر	١٧	٣٢	٥١
أندونيسيا	١٦	٤٣	٤١
الأردن	٥	٣٠	٦٤
الكويت	-	٥٣	٤٦
ماليزيا	١٣	٤٦	٤١
المغرب	٢٠	٣١	٤٩
باكستان	٢٦	٢٥	٥٠
تركيا	١٧	٢٨	٥٥
البلدان محدودة الدخل	٢٧	٣٥	٣٧
البلدان متوسطة الدخل	١١	٣٦	٥٣
البلدان المحدودة والمتوسطة الدخل	١٥	٣٤	٥١

المصدر : World Development Indicators, World Bank 1998

٦- نتيجة اشتعال المنافسة بين البنوك التجارية في الوقت الراهن نجد أن البنوك مضطرة على تقديم خدماتها عند مستوى جودة عالية بهدف تحقيق المزيد من الأرباح والثقة والاستمرار في مجال الأعمال . وعلى العكس من ذلك فإن البنوك التي لم تطور من مستوى جودة خدماتها المصرفية فإنها سوف تتعرض لهزات عنيفة في أنشطتها وتحقق خسائر مؤكدة لا يمكن تجنبها سواء على المدى القصير أو البعيد .

مما تقدم نجد أن قطاع الخدمات يمثل أهمية نسبية كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي لكثير من الدول ويؤثر في معدلات نمو الاقتصاد القومي ، كما يؤثر في تكاليف الإنتاج وأن عدم الأخذ في الاعتبار ضرورة تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية سوف يؤثر سلبياً على القطاع المصرفي .

ثالثاً : الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي خلال التسعينات

يوضح هذا الجزء من البحث تطور أداء البنوك المحلية الكويتية خلال فترة التسعينات وذلك من خلال دراسة الميزانية المجمعة للبنوك المحلية الكويتية والتسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك الكويتية ، كما تطور نصيب القطاعات الاقتصادية زراعية وصناعية وخدمية من هذه التسهيلات خلال نفس الفترة.

وتمثل هذه الفترة مرحلة الإصلاح الاقتصادي والمصرفي بصورة عامة وذلك لمعالجة الآثار السلبية الناتجة عن الغزو العراقي للكويت ، فقد عملت البنوك الكويتية المحلية في هذه المرحلة على توفير الاحتياجات التمويلية المتزايدة للقطاعات المختلفة للاقتصاد الكويتي .

ومن الجدول رقم (٢) الذي يوضح الميزانية المجمعة للبنوك الكويتية في عامي ١٩٩١ ، ١٩٩٩ نلاحظ ما يلي :

- ١- زاد إجمالي الودائع من نحو ٦١٠٨ مليون دينار عام ١٩٩١ إلى نحو ٧٤٣٠ مليون دينار عام ١٩٩٩ وبنسبة زيادة قدرها نحو ٢٢% ، وبمعدل نمو بلغ في المتوسط نحو ٢,٨% سنوياً وهو معدل منخفض لا يتماشى مع معدل نمو متوسط دخل الفرد أو معدل زيادة التسهيلات الائتمانية التي تمنحها البنوك في الكويت. كما بلغت نسبة الودائع نحو ٥٨% بدلا من ٥٩% ، وذلك من إجمالي الميزانية المجمعة للبنوك الكويتية عام ١٩٩٩ وعام ١٩٩١ على التوالي .
- ٢- زادت التسهيلات الائتمانية من ٨٣٦,٦ مليون دينار عام ١٩٩١ إلى ٥٠١٥ مليون دينار عام ١٩٩٩ وبذلك زادت نسبتها من ٨% عام ١٩٩١ إلى ٣٨,٨% من إجمالي الموجودات عام ١٩٩٩ ، أي أنها تضاعفت أكثر من ٥ مرات خلال ثماني سنوات . والزيادة الملموسة في أرصدة التسهيلات الائتمانية ، تعني أن البنوك المحلية آخذة في إعادة بناء محفظتها من التسهيلات الائتمانية ، كما أن المنافذ المحلية المتوفرة للائتمان المصرفي جيدة وتتمثل في الفرص المتاحة لتمويل كل من عمليات خصخصة ممتلكات الحكومة من الأسهم والمشروعات الإنتاجية في العديد من القطاعات الاقتصادية المحلية ، والتي من المتوقع أن تشهد مزيداً من الفاعلية مع تكثيف الجهود المبذولة للتنمية وإصلاح المسار الاقتصادي .

جدول رقم (٢)**الميزانية المجمعة للبنوك المحلية الكويتية**

في نهاية عامي ١٩٩١ ، ١٩٩٩ ،

مليون دينار كويتي

١٩٩٩	١٩٩١	المطلوبات	١٩٩٩	١٩٩١	الموجودات
٧٢٣٥	٥٥٧١,١	١- وداائع القطاع الخاص	١٤١	١٥٤,١	١- نقدية وأرصدة لدى البنك المركزي
١٩٥	٥٣٦,٩	٢- وداائع الحكومة	٢١٣٢	٨٩٧,٥	٢- أدوات الدين العام
١١٧٨	٣٧,٦	٣- مطلوبات أجنبية	١٩٣١	٤٨٧٦	٣- سندات شراء المديونية
١٤٩٨	٩٥٢,٥	٤- حقوق المساهمين	٥٠١٥	٨٣٦,٦	٤- تسهيلات ائتمانية
١٢٤٩	١٦٤,١	٥- الودائع المتبادلة بين البنوك المحلية	٥٥٧	١٠٢٦,٧	٥- الاستثمارات المحلية الأخرى
١٥٦٢	٢٧١١	٦- مطلوبات أخرى	١٧٨٧	٢٠١٣,٢	٦- أصول أجنبية
			٩٨٨	.	٧- وداائع متبادلة بين البنوك المحلية
			٣٦٦	٥٠٢,١	٨- أصول أخرى
١٢٩١٧	١٠٣٠٦,١	الإجمالي	١٢٩١٧	١٠٣٠٦,٣	الإجمالي

المصدر : البنك المركزي الكويتي : النشرة الإحصائية الفصلية ، أكتوبر - ديسمبر ١٩٩٦ ، المجلد ٢٢ ، العدد ٢٤ .
النشرة الإحصائية الفصلية ، إبريل - يونيو ٢٠٠٠ ، المجلد ٢٦ ، العدد ٢ ، ص ص ٣٥-٣٧ .

- ٣- بالرغم من الزيادة المطلقة في التسهيلات الائتمانية ، إلا أن نسبة هذه التسهيلات لإجمالي الودائع قد بلغت نحو ٦٧,٥% ، وبالنسبة لودائع القطاع الخاص بلغت نحو ٦٩% في عام ١٩٩٩ ، وهذا يعني أن نحو ثلث ودايع القطاع الخاص يتم توجيهه لأغراض أخرى بخلاف الاقراض والخصم .
- ٤- سندات شراء المديونية وبالرغم من انخفاض أهميتها النسبية من ٤٧% عام ١٩٩١ إلى نحو ١٥% من إجمالي الأصول عام ١٩٩٩ ، إلا أنها مازالت مرتفعة واحتلت المركز الثالث بعد التسهيلات الائتمانية وأدوات الدين العام. فقد أدت أزمة سوق الأوراق المالية (المناخ) والغزو العراقي للكويت إلى ظهور مشكلة المديونيات الصعبة لدى الجهاز المصرفي ، حيث عجزت الوحدات الإنتاجية المقترضة عن سداد التزاماتها تجاه البنوك ، كما ضعفت ضماناتها الائتمانية وقدرتها على الاقتراض . لذلك عملت الحكومة على مواجهة هذه المشكلة عن طريق شراء هذه المديونيات من الجهاز المصرفي مقابل سندات حكومية أو مضمونة من الحكومة بسعر فائدة متغيرة بموجب القانون رقم ٣٢ لعام ١٩٩٢ ، ثم قامت الحكومة بوضع برنامج لسداد هذه المديونيات بموجب القانون رقم ٤١ لعام ١٩٩٣ ، المعدل بالقانون رقم ١٠٢ لعام ١٩٩٤ والقانون رقم ٨٠ لعام ١٩٩٥ .
- ٥- البنوك الكويتية مجتمعة توظف حوالي ١٤% من إجمالي مركزها المالي في الخارج عام ١٩٩٩ ، وتتركز الأصول الأجنبية للبنوك الكويتية المحلية عادة في ودائعها لدى البنوك الأجنبية والأرصدة لدى البنوك المراسلة وفي التسهيلات الائتمانية التي تقدمها لغير المقيمين ، بالإضافة إلى استثماراتها في الأوراق المالية الأجنبية ، الحكومية وغير الحكومية. وباستبعاد الخصوم الأجنبية والمتمثلة في ودائع وأرصدة البنوك الأجنبية لدى البنوك المحلية كبنوك مراسلة أو ضمن خطوط الائتمان المفتوحة معها ، نجد أن صافي الأصول الأجنبية قد بلغ نحو ٥% من إجمالي المركز المالي للبنوك المحلية الكويتية عام ١٩٩٩م. وبالرغم من انخفاض نسبة الأصول الأجنبية ، إلا أنها مازالت مرتفعة نسبياً ولا شك أن ارتفاع هذه النسبة مقارنة بالأصول الأخرى ، يرجع إلى حد ما إلى ضيق حجم السوق المحلي وعدم تنوع الأنشطة الاقتصادية المحلية وعزوف الكثير من التجار عن الاقتراض وكذلك ارتفاع أسعار الفائدة على العملات الأجنبية ، مما يجعل الجهاز المصرفي الكويتي ينظر إلى الأصول الأجنبية على أنها مربحة أكثر من العمليات الأخرى . كما أن هذا الوضع يستدعي النظر في توسيع نطاق السوق المحلي بالاعتماد على ما يتيح السوق الإقليمي سواء في بقية دول مجلس التعاون الخليجي أو في بقية الأقطار العربية وفقاً لمستويات معقولة من الجدارة الائتمانية وسلامة التوازن في المحافظ المالية للبنوك الكويتية .
- ٦- بالنسبة للأهمية النسبية للقطاعات المختلفة في التسهيلات الائتمانية خلال مرحلة التسعينات، نلاحظ وكما يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي :
- (أ) هيمنت التسهيلات الشخصية والتسهيلات الائتمانية للعقارات على نحو ٥٢% من إجمالي أرصدة التسهيلات المحلية عام ١٩٩٩ ، ويلاحظ أن هذه التسهيلات الشخصية والعقارية والتي يستخدم معظمها في تمويل عمليات المضاربة على الأسهم والعقارات تلعب دور المحرك في نمو التسهيلات الائتمانية التي يتيحها الجهاز المصرفي الكويتي لتمويل النشاط الاقتصادي .

(ب) احتل قطاع التجارة المركز الثاني بعد التسهيلات الشخصية والعقار ، حيث حصل على نحو ١٨,٦% عام ١٩٩٩ ، كما حصل في المتوسط على نحو ٢١,٧% من التسهيلات الائتمانية خلال السنوات ٩١ ، ٩٥ ، ٩٦ ، ١٩٩٩ ، ويلاحظ أن الأهمية النسبية لهذا القطاع بالنسبة لإجمالي التسهيلات الائتمانية ، أخذت في الزيادة بعد تحرير الكويت والتوسع في الاستيراد وذلك حتى عام ١٩٩٣ ، ولكن هذه النسبة أخذت في التراجع بعد ذلك حتى وصلت إلى أدنى مستوى لها عام ١٩٩٦ ، وذلك بالرغم من زيادة القيمة المطلقة لهذه التسهيلات من حوالي ٣٠١ مليون دينار كويتي عام ١٩٩١ إلى حوالي ٥١٩ مليون دينار عام ١٩٩٦ وبنسبة زيادة قدرها ٧٢% وفي عام ١٩٩٩ أخذت الأهمية النسبية لهذا القطاع بالنسبة لإجمالي التسهيلات الائتمانية في التزايد حتى بلغت نحو ١٨,٦% .

(ج) بالرغم من زيادة نصيب قطاع الصناعة من التسهيلات الائتمانية إلا أنه ظل يحتل المركز قبل الأخير ، حيث يأتي بعده قطاع الزراعة وبمتوسط نصيب قدره نحو ٠,٢% خلال السنوات ٩١ ، ٩٥ ، ٩٦ ، ١٩٩٩ .

مما تقدم نجد أنه بالرغم من أن الكويت تتمتع بميزة نسبية في مجال التجارة والخدمات المالية ، حيث احتل بنك الخليج المركز الثامن في ترتيب المصارف العاملة على مستوى الشرق الأوسط وأفريقيا بالنسبة لإصدار بطاقات (الفيزا والماستر كارد) في نهاية عام ١٩٩٦ (**Nilson Report, 1997**) ، إلا أن الجهاز المصرفي الكويتي ما زال يركز على القيام بالأعمال المصرفية التقليدية والمتمثلة في التسهيلات الشخصية والتسهيلات الائتمانية للعقارات والتجارة والذي حصل على حوالي ٢٧% في المتوسط سنويا من إجمالي التسهيلات الائتمانية خلال الفترة ١٩٧٤-١٩٩٦ . ويرجع استئثار قطاع التجارة بحصة كبيرة من الائتمان المحلي إلى الخلفية التاريخية لنشأة البنوك التجارية في دولة الكويت وممارستها الموروثة من جهة، وتفضيل البنوك لتمويل العمليات التجارية بحكم طبيعتها قصيرة الأجل وعوائدها المرتفعة نسبيا ، ومحدودية المخاطر المتعلقة بها من جهة أخرى.

كما نجد أن هيكل النظام المصرفي الكويتي يشير إلى سيطرة البنوك العامة على تجميع المدخرات والاقراض وبذلك لا توجد منافسة قوية بين البنوك المحلية ، كما أن القدرة التنافسية لهذه البنوك محدودة خاصة خارج نطاق الخليج وذلك لصغر أحجامها وضعف إمكانياتها بالمقارنة بالبنوك الدولية . هذا بالإضافة إلى أن البنك المركزي الكويتي لا يتمتع بالقدر الكافي من الاستقلال عن الحكومة لذلك يتطلب الأمر تطوير هذه البنوك ورفع كفاءتها وزيادة قدرتها على المنافسة .

جدول رقم (٣)
الأهمية النسبية للقطاعات المختلفة
في التسهيلات الائتمانية خلال الفترة ١٩٩٩-١٩٩١
بالمليون دينار كويتي

متوسط السنوات ٩٦، ٩٥، ٩١ ٩٩،	١٩٩٩		١٩٩٦		١٩٩٥		١٩٩١		القطاعات
	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	%	قيمة	
٢١,٧	١٨,٦	٩٣٠	١٦,٤	٥١٩	١٧,٢	٤١٨,٤	٣٦	٣٠١,٣	قطاع التجارة
٦,٠	٧,٧	٣٨٩	٧,١	٢٢٥,٢	٦,٦	١٦٠,٦	٢,٣	١٨,٩	قطاع الصناعة
٠,٢	٠,٢	٨	٠,٣	٩,٩	٠,٤	٨,٧	٠,١	١,١	قطاع الزراعة
٤٢	٣١,٩	١٦٠ ٢	٤٥,٩	١٤٥٦, ٥	٤٨, ١	١١٧١, ٨	٣٩, ٧	٣٣٢, ٤	التسهيلات الشخصية
١٢,٣	١٩,٩	١٠٠ ٠	١٣,٣	٤٢٠,٦	٩,٧	٢٣٥,١	٨,٥	٧١,٢	قطاع العقار
١٧,٥	٢١,٧	١٠٨ ٦	١٧,٠	٥٤١,٨	١٨	٤٤١,٧	١٣, ٤	١١١, ٧	أخرى
١٠٠,٠	١٠٠	٥٠١ ٥	١٠٠	٣١٧٣, ١	١٠ ٠	٢٤٣٦, ٣	١٠ ٠	٨٣٦, ٣	الإجمالي
		٥٤٦		٥١٥,٦		٥٢٥,٣		٥١٨, ١	ومنه القروض الاستهلاكية

المصدر : بنك الكويت المركزي ، التقرير السنوي ، أعداد مختلفة .

رابعاً : تقييم الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي في ظل متطلبات الجودة الشاملة

لا شك أن هناك صعوبة في قياس جودة الخدمات ، وبالتالي قياس تكاليف الجودة وذلك بالمقارنة بقياس جودة السلع . فكثير من خصائص جودة السلعة تكون ملموسة كالأداء والملامح والتطابق مع المواصفات والمتانة والمنفعة وهي تبقى خلال فترة بقاء السلعة . بينما الخدمة المصرفية تستهلك فور إنتاجها ويظل إدراك ورضاء العميل أو ما يسمى " جودة التصميم " هو الفيصل في الحكم على مستوى جودة الخدمة في القطاع المصرفي . وهناك بعض البنوك تقيس أداءها من خلال الربحية فقط ، وهي نسبة لا تعكس الأداء بالنسبة للبنك ككل ، ولا تحقق متطلبات الجودة في أداء هذه البنوك.

وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نوضح بعض معايير قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية، والتي نرى أنها تتفق وبعض متطلبات الجودة الشاملة مع محاولة تطبيقها على الجهاز المصرفي الكويتي ، وتتمثل هذه المعايير في الآتي :

- ١- مؤشرات جودة الخدمة المصرفية الداخلية والمتمثلة في التزام العاملين بالبنك بالموصفات التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها وهي تعبر عن موقف الإدارة .
- ٢- مؤشرات جودة الخدمة المصرفية الخارجية والمتمثلة في إدراك العملاء لجودة الخدمة المصرفية وهي تعبر عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات .
- ٣- مؤشرات قياس وتقييم الأداء الاقتصادي في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وتتمثل في نسب السيولة ومعدلات توظيف الأموال ونسب كفاءة النشاط ومعدلات الربحية، وهي مؤشرات تحدد مدى توافر السيولة والربحية وكفاءة النشاط في البنوك التجارية .

وبالتطبيق على القطاع المصرفي الكويتي نلاحظ ما يلي :

- ١- بالنسبة للنقطتين الأولى والثانية ، نجد أنه ومن دراسة القدرة التنافسية للقطاع المصرفي الخليجي في حالة فتح السوق المحلية أمام المصارف الخليجية : دراسة للقطاع المصرفي الكويتي (مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ٢٠٠٠) ، قام الباحث باستخلاص بعض نقاط القوة والضعف والمتعلقة بالأوضاع الداخلية في هذه البنوك واتجاهاتها نحو العمل على زيادة درجة رضا العملاء عن الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه البنوك . وفي هذا المجال توصل الباحث إلى النقاط التالية:
 - (أ) تتمتع البنوك الكويتية بميزة تنافسية جيدة في مقابل باقي بنوك دول مجلس التعاون الخليجي في بعض النقاط والتي من أهمها : زيادة درجة اهتمام الموظفين بخدمة العملاء ، حيث نجد أن هذه الدرجة عالية بلغت نحو ٨٩% . وهذا يعني أن البنوك الكويتية تتمتع بوضع نسبي أفضل من باقي دول المجلس فيما يتعلق بحرصها على قيام موظفيها ببذل عناية أكبر لخدمة العملاء . كما يلاحظ أن كافة البنوك الكويتية تتخذ إجراءات عديدة لزيادة درجة رضا العملاء . هذا بالإضافة إلى مؤشرات أخرى جيدة منها زيادة درجة ارتباط الموظفين العاملين في البنوك بمصارفهم ومتوسط معدل الأرباح الصافية المحققة بواسطة البنوك التجارية ونسبة الأجور والمرتببات إلى إجمالي الأصول ونسبة الانفاق على البحوث والتطوير إلى إجمالي الأصول ومتوسط الأصول والربح لكل عامل، ومتوسط عدد أجهزة الصرف الآلي لكل فرع ومستويات الخبرة للعمالة والإهتمام بتطوير مستويات التكنولوجيا والاستعداد الأكبر لتقديم خدمات إلكترونية منزلية أو من خلال الإنترنت وأيضا توافر خطط لزيادة قدرة العملاء على النفاذ إلى الخدمات المصرفية من خلال أجهزة السحب الآلي بصورة أكبر .

- (ب) تتمتع البنوك الكويتية بميزة نسبية متوسطة في بعض المؤشرات فمثلاً وكما يتضح من الجدول رقم (٤) احتلت البنوك الكويتية المركز الثالث بالنسبة لمؤشر قيم تركيز الودائع وعلى المركز الرابع في باقي المجالات الأخرى وهي القروض والأصول والاحتياطي . وعلى مستوى متوسط الترتيب جاءت الكويت في المركز الرابع بعد الإمارات والسعودية والبحرين وقيل عمان وقطر . وهذا يعني ضعف درجة التنافسية في هذه المجالات بالنسبة للبنوك الكويتية وتمتعها بدرجة تركيز وقوة إحتكارية عالية في أنشطتها المصرفية. هذا بالإضافة إلى أن البنوك الكويتية قد احتلت وضعاً وسطاً بين مصارف دول مجلس التعاون في مجال الحوافز القوية للعاملين ، حيث بلغت

نسبة البنوك التي تقدم هذه الحوافز نحو ٧٧,٨% وأيضا في مجال إنتاجية الموظفين ، حيث ترى ٧٥% من بنوك الكويت أن إنتاجية موظفيها عالية وقد احتلت بذلك المركز الرابع بين مصارف دول المجلس .

(ج) تعاني البنوك الكويتية من بعض نقاط الضعف والتي تحد من قدرتها التنافسية في مواجهة باقي بنوك دول مجلس التعاون الخليجي ومن هذه النقاط نجد أن الوضع النسبي للبنوك الكويتية يعتبر الأقل بالنسبة لباقي بنوك دول المجلس من حيث قدرة الموظفين العاملين بها على العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق الواحد وذلك على الرغم من أن كافة البنوك الكويتية ترى أنها تعمل على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين. أيضا تعاني البنوك الكويتية من بعض نقاط الضعف الأخرى مثل إنخفاض معدل العائد على الأصول وإنخفاض نسبة الإنفاق على التدريب إلى إجمالي الأصول وإنخفاض مستويات الخبرة للعمالة الوطنية وإنخفاض درجة استعدادها لمواجهة المنافسة من جانب البنوك الخليجية الأخرى.

جدول رقم (٤)

درجة تنافسية البنوك في دول مجلس التعاون عام ١٩٩٧

الدولة	الترتيب بالنسبة للقروض	الترتيب بالنسبة للأصول	الترتيب بالنسبة للودائع	الترتيب بالنسبة للاحتياطي	متوسط الترتيب
البحرين	٣	٣	٤	٣	٣
الكويت	٤	٤	٣	٤	٤
عمان	٥	٥	٥	٥	٥
قطر	٦	٦	٦	٦	٦
السعودية	٢	٢	٢	١	٢
الإمارات	١	١	١	٢	١

المصدر : مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، المرجع السابق ، ص ١١١ .

٢- بالنسبة للنقطة الثالثة والمتعلقة بمؤشرات قياس وتقييم الأداء الاقتصادي في ضوء متطلبات الجودة الشاملة والمتمثلة في معايير السيولة ومعايير توظيف الأموال ومعايير الربحية ومعايير كفاية حقوق المساهمين ومعايير كفاية رأس المال " الملاءة " نلاحظ مايلي :

(أ) معايير السيولة

تضم هذه المعايير المعيار النقدي الذي يقيس مدى كفاية الموجودات النقدية للبنوك المحلية - النقد والأرصدة لدى البنك المركزي والودائع لدى البنوك المحلية والأجنبية - في سداد ودائع المقيمين وغير المقيمين وودائع البنوك المحلية والأجنبية . ومعايير السيولة والذي يقيس النسبة التي تغطيها الموجودات السائلة - الموجودات النقدية ، ومقتنيات البنوك المحلية من أدوات الدين العام ، واستثماراتها في الأسهم المحلية والأجنبية - من الودائع المذكورة .

ومن الجدول رقم (٥) نجد أن هناك إنخفاصاً في المعيار النقدي عام ١٩٩٩ عن ما كان عليه في عام ١٩٩٨ ، ويرجع ذلك إلى تراجع مكونات الموجودات النقدية بمعدل ٥,٧% وأيضا إلى إرتفاع طفيف في قيمة إجمالي الودائع . أما

بالنسبة لمعيار السيولة فقد حدث فيه إرتفاع ويرجع ذلك إلى زيادة أدوات الدين العام والاستثمارات في الأسهم المحلية والأجنبية بنسبة أكبر من نسبة زيادة الودائع .

(ب) معايير كفاية حقوق المساهمين

تقيس هذه المجموعة من المعايير مدى الوقاية من المخاطر المحيطة بمختلف عناصر الموجودات والتي توفرها حقوق المساهمين لأموال الغير (الودائع) . ويشير تطور هذه المعايير إلى إرتفاع طفيف في نسبة حقوق المساهمين إلى كل من إجمالي الموجودات وإجمالي التوظيفات في نهاية عام ١٩٩٩ بالمقارنة بعام ١٩٩٨ وذلك بفضل الزيادة في حقوق المساهمين بنسبة أكبر من الزيادة في إجمالي الموجودات وإجمالي التوظيفات . أما نسبة حقوق المساهمين إلى الموجودات الخطرة وهي مجموع أرصدة الجزء النقدي المستخدم من التسهيلات الائتمانية والاستثمارية المالية وغير المالية ، قد انخفضت بشكل محدود في نهاية عام ١٩٩٩ .

(ج) معايير التوظيف

تضم هذه المجموعة من المعايير عدة نسب مالية تقيس مدى قدرة البنوك المحلية على توظيف ما توفر لديها من موارد مالية في توظيفات مدرة للإيرادات . ويلاحظ من الجدول إرتفاع هذه النسب مما يعني أن معايير التوظيف شهدت تحسناً مستمراً منذ نهاية عام ١٩٩٦ .

(د) معايير الربحية

يلاحظ من الجدول أن معايير الربحية قد شهدت تحسناً ملحوظاً عام ١٩٩٩ مما يشير إلى تحسن في أداء البنوك المحلية مقاساً بمعيار الربحية .

وبالإضافة إلى المعايير السابقة هناك معيار كفاية رأس المال "الملاءة"، ويلاحظ على هذا المعيار أنه قد بلغ في المتوسط لدى البنوك المحلية الخاضعة لرقابة البنك المركزي في مجموعها نحو ٢٣,٧% في نهاية عام ١٩٩٩ . وهذه النسبة تفوق مقررات لجنة بازل في هذا الصدد وهي ٨% وأيضاً النسبة التي حددها البنك المركزي الكويتي عام ١٩٩٧ وهي ١٢% .

ويعكس إرتفاع متوسط معيار كفاية رأس المال لدى البنوك المحلية الكويتية تأثير الزيادة في رأس المال بمفهومه الشامل وبما يفوق بطبيعة الحال التأثير المزدوج للتباطؤ في نمو الموجودات المحملة بقدر من المخاطرة والتراجع في إجمالي الموجودات عديمة المخاطر على الرغم من إزدياد أرصدة أدوات الدين العام .

مما تقدم نجد أن البنوك الكويتية تتمتع بموقف تنافسي جيد ومتوسط تجاه بنوك دول مجلس التعاون الخليجي بالنسبة للكثير من المؤشرات المصرفية . وفي نفس الوقت تعاني من نقاط ضعف وبصفة خاصة إرتفاع درجة إحتكار هذه البنوك وإنخفاض درجة تنافسيتها مما يعني أنها تعيش في ظل حماية قوية .

وفي ضوء بعض المؤشرات والنسب المالية وجدنا أن معظم المعايير المالية تأخذ إتجاهاً تصاعدياً مما يعني إرتفاع كفاءة هذه البنوك في النواحي المالية المختلفة . هذا بالإضافة إلى تحسن أداء هذه البنوك وفقاً لمعايير الربحية وأيضاً نجد أن معيار كفاية رأس المال يفوق ما حددته لجنة بازل والبنك المركزي الكويتي .

جدول رقم (٥)
بعض المؤشرات والنسب المالية للبنوك المحلية %

١٩٩٩	١٩٩٨	١٩٩٧	١٩٩٦	١٩٩٥	البيان
					أولاً : معايير السيولة :
١٧,٩	١٩,١	١٩,٤	١٩,٥	١٩,٤	١- المعيار النقدي
٤٤,٩	٤٤,٢	٤٥,٠	٤٤,٦	٤٧,٧	٢- معيار السيولة
					ثانياً : معايير كفاية حقوق المساهمين :
١١,٦	١١,٤	١١,١	١١,٣	١٠,٤	١- حقوق المساهمين إلى إجمالي الموجودات
١٢,١	١١,٩	١١,٥	١١,٩	١١,٠	٢- حقوق المساهمين إلى إجمالي التوظيفات
٢٢,٣	٢٢,٨	٢٣,٥	٢٧,٣	٢٩,٦	٣- حقوق المساهمين إلى الموجودات الخطرة
					ثالثاً : معايير التوظيف :
٦٩,٣	٦٦,٦	٥٩,٥	٤٥,٥	٣٤,٥	١- التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص إلى ودائع القطاع الخاص
١٢٣,٠	١٢١,١	١١٦,٩	١٠٩,٣	١٠٩,٦	٢- التوظيفات المحلية إلى ودائع المقيمين
١٠٤,٤	١٠٣,٧	١٠٠,٥	٩٤,١	٩٥,٤	٣- التوظيفات المحلية إلى ودائع المقيمين وحقوق المساهمين
					رابعاً : معايير الربحية
١,٨	١,٦	١,٨	١,٧	١,٤	١- صافي الربح إلى إجمالي الموجودات
١٥,٤	١٣,٨	١٥,٨	١٥,٣	١٣,٤	٢- صافي الربح إلى إجمالي حقوق المساهمين
٣٣,٧	٢٩,٨	٣٣,٩	٣١,٠	٢٥,٤	٣- صافي الربح إلى رأس المال المدفوع

المصدر : بنك الكويت المركزي : التقرير الاقتصادي ، ١٩٩٩ ، ص ص ١٢٠-١٢٤ .

خامساً : النتائج والتوصيات

١ - النتائج

- أ - في الجزء الأول تم استعراض عدة مفاهيم للجودة ووجدنا أن مفهوم الجودة يكون أكثر وضوحاً وتحديداً في مجال الإنتاج الصناعي حيث حظيت هذه الجودة بمزيد من الدراسة ، ولكنه في مجال الخدمات وخاصة الخدمات المصرفية ما زال أقل وضوحاً وتحديداً لأن هذا النوع من الدراسة لم يحظ بالاهتمام الكافي .
- ب- في الجزء الثاني تم التعرض إلى أهمية الجودة في قطاع الخدمات وتبين أن هذا القطاع أصبح الآن يشكل أهمية نسبية كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي لكثير من الدول ، كما يساهم في خلق المزيد من فرص التوظيف وفي تحقيق التوازن في ميزان المدفوعات . هذا بالإضافة إلى أن القطاع المصرفي في الكويت وباقي الدول الخليجية وفي ظل إتفاقيات تحرير تجارة الخدمات إذا لم يأخذ في الاعتبار جانب الجودة في تقديم خدماته المصرفية سوف يتعرض لآثار سلبية كبيرة .
- ج- في الجزء الثالث نجد أنه قد حدث تطور في أداء الجهاز المصرفي الكويتي خلال التسعينات . فقد زاد إجمالي الودائع بمعدل نمو بلغ في المتوسط نحو ٢,٨% سنوياً خلال التسعينات وهو في الواقع معدل منخفض لا يتماشى مع معدل نمو الدخل في الكويت ومعدل نمو متوسط دخل الفرد الكويتي ، كما زادت التسهيلات الائتمانية بمعدلات عالية ، وبالرغم من ذلك ظلت نسبتها إلى إجمالي الودائع نحو ٦٧,٥% وبالنسبة لودائع القطاع الخاص نحو ٦٩% وهذا يعني أن نحو ثلث ودائع القطاع الخاص يتم توجيهه لأغراض أخرى بخلاف الإقراض والخصم. وفي هذا الجزء أيضاً وجدنا أن البنوك الكويتية تتحيز في إقراضها للتسهيلات الشخصية والعقارات والتجارة وذلك بعيداً عن القطاعات السلعية وهي الصناعة والزراعة . وربما يرجع ذلك إلى قصر آجال القروض في هذه القطاعات وارتفاع أسعار الفائدة عليها بالقياس إلى القروض الزراعية والصناعية .
- د- وفي الجزء الرابع تم التعرض إلى بعض المؤشرات والتي من خلالها حاول الباحث تقييم الأداء المالي للقطاع المصرفي الكويتي في ظل متطلبات الجودة الشاملة ، ووجدنا أن القطاع المصرفي الكويتي يتمتع بنقاط من القوة وأيضاً بنقاط من الضعف وبصفة عامة كانت درجة تنافسية هذه البنوك أمام البنوك الخليجية متوسطة وهذا يعني أنها ضعيفة أمام البنوك العالمية. كما تم التقييم أيضاً في ضوء بعض المؤشرات والنسب المالية للبنوك المحلية ووجد الباحث أن معظم هذه المعايير تأخذ إتجاهاً تصاعدياً مما يعني أن القطاع المصرفي الكويتي يعمل على تطوير نفسه وبإستمرار فمعايير السيولة عالية وهناك كفاءة في مجال حقوق المساهمين وأن نسبة التسهيلات الائتمانية والتوظيفات إلى ودائع القطاع الخاص وودائع المقيمين في إتجاه متصاعد مما يعني إتجاه البنوك الكويتية نحو المساهمة المتزايدة في تنمية الاقتصاد القومي، وإن كان هناك خلل في توزيع التسهيلات الائتمانية بين القطاعات المختلفة مما يتطلب ضرورة التوسع في التسهيلات الائتمانية للقطاع الصناعي والزراعي .

٢ - التوصيات

نرى أن الأمر يتطلب إعادة تهيئة شاملة للأجهزة المصرفية الكويتية لكي تستطيع مواجهة التحديات المختلفة الداخلية والخارجية وذلك من خلال ما يلي :

أ - بالرغم من إعتقاد البعض أن أسواق النقود وأسواق رأس المال على درجة عالية من المنافسة لأنها تنتج سلعاً أو منتجات تمثل بدائل قريبة لبعضها البعض ، وهي بدائل معتمدة على سلعة واحدة هي الأموال التي تباع وتشتري لفترات زمنية متفاوتة ، إلا أن هذه الدرجة العالية من التنافسية قد تتضاءل عندما ننظر إلى حقيقة إستئثار عدد قليل من البنوك في العديد من الأسواق بالجزء الأكبر من المعاملات المالية (الودائع والقروض والخدمات المالية الأخرى) . وبالنسبة للقطاع المصرفي الكويتي نجد انه ومن خلال دراسة لقياس التركيز في القطاعات المصرفية الخليجية، تم فيها تطبيق مؤشر " انتروبي " على هذه القطاعات وباختيار أربعة عوامل للقوة هي القروض والائتمانات والاصول والودائع والاحتياطيات والعوائد المختلفة ، وجد ان تنافسية المصارف الكويتية ضعيفة ودرجة التركيز عالية (مؤسسة الكويت للتقدم العلمي ، ٢٠٠٠). لذلك يتطلب الأمر من هذه المصارف التي اعتادت على القيام بدورها في ظل شبكة حماية قوية ضرورة الإستعداد لمواجهة المنافسة مع الوحدات المصرفية الخليجية والعالمية عند تطبيق سياسة التحرر المالي .

ب- ضرورة تطوير مستوى الخدمات المصرفية من خلال التوسع في استخدام الحاسبات الآليه للقيام بعمليات التنبؤ العلمي واستخدام الوسائل والأنظمة الحديثة المناسبة لأداء الخدمات المصرفية بشكل أفضل وأسرع. فمع تطور استخدام الانترنت في العمل المصرفي عالمياً، يجب على المصارف الكويتية ان تخطط لمباشرة صيرفة الانترنت وعلى أساس تقاعلي بحيث يمكن للعملاء محلياً وأقليمياً وعالمياً اجراء معاملاتهم المصرفية والمالية إلكترونياً مع المصارف . وأيضا يجب على هذه المصارف إطلاق خدمات الصيرفة الهاتفية والصيرفة المحمولة لعمالها بحيث تمكنهم من الحصول على أى من الخدمات المصرفية وفي أى مكان في العالم. هذا بالإضافة الى انه يجب على المصارف الكويتية أن تنمي مهارتها في مجال التجارة الالكترونية بجميع أشكالها - التجارة الالكترونية بين الشركات، والتجارة الالكترونية بواسطة الهواتف المتحركة، والتجارة الالكترونية الموجه للقطاع الاستهلاكي.

ج- الإهتمام بجودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الكويتية لتحقيق رضاء العملاء وزيادة ولائهم لهذه البنوك من خلال الإهتمام بتوافر أحدث الأجهزة والمعدات والمستندات المستخدمة ومدى إتساع صالات البنك ونظافتها بإعتبارها من مؤشرات الجودة التي يهتم بها العملاء .

د - ضرورة توجه القطاع المصرفي الكويتي نحو البنوك الشاملة ، فهذا التوجه يمكن أن يساعد كثيراً في التغلب على مشكلات الوضع الراهن في سوق المال وتطويره ويعمل على خلق مناخ استثماري ملائم ويشجع على السير قدماً في مجال الإصلاح المالي والاقتصادي . ومن أهم الوظائف التي يمكن أن تقوم بها البنوك هو تنشيط عمليات التخصيصية وترويج الفرص الاستثمارية الجديدة والمساهمة في تأسيس صناديق الإستثمار المشترك وإصدار الأسهم والسندات والإتجار في العملات وتمويل إنشاء المجمعات الصناعية المتكاملة .

هـ- ضرورة تعزيز الخدمات المصرفية الاستشارية والاستثمارية في المجالات التالية : صفقات أسواق النقود وعمليات سوق رأس المال والمؤجلات **Future** والخيارات **Options** وإدارة المحافظ الاستثمارية وإدارة الصناديق الخاصة والخدمات الاستشارية الاستثمارية .

و - زيادة إهتمام البنوك الكويتية بنشاطها على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي وعلى مستوى الدول العربية عامة ، حيث يلاحظ أن قوة إرتباط المصارف الكويتية بعملائها في الأسواق الخليجية وباقي الدول العربية منخفضة للغاية بإستثناء حالي المصارف العمانية والإماراتية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. البنك المركزي الكويتي، النشرات الاحصائية الفصلية، ١٩٩٦ ، ١٩٩٩ .
٢. البنك المركزي الكويتي ، التقرير السنوي، سنوات مختلفة.
٣. الصحن ، محمد فريد (١٩٩٤) ، الجودة المدركة للخدمات المصرفية ، دراسة ميدانية لاختيار محدداتها والنماذج المستخدمة في دراستها ، مجلة البحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، ملحق العدد الثاني، ص ١٠ - ١٥ .
٤. عامر ، سعيد وآخرون (١٩٩٦) ، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة ، مكتبة دار النهضة المصرية ، القاهرة: ص ٤١ .
٥. عربي، محمد بكرى (١٩٩٧) ، أساليب المحاسبة والادارة لتحقيق الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني ، ص ٢١٣ .
٦. مؤسسة الكويت للتقدم العلمي (٢٠٠٠)، القدرة التنافسية للقطاع المصرفي الخليجي في حالة فتح السوق المحلية أمام المصارف الخليجية، دراسة للقطاع المصرفي الكويتي، دراسة أعدها معهد الدراسات المصرفية بالتعاون مع لجنة المصارف الكويتية.

ثانياً : المراجع الاجنبية

1. ISO 8402 (1994), Quality Management and Quality Assurance vocabulary (2nd ed, Geneva : International organization for standardization, pp 2-6.
2. Jablanaki, Joseph (1991), Implementing total quality management, Pfeiffer and Company, USA: p.143.
3. Juran J.M and Gryna (1981), Quality Planning and analysis, McGraw Hill book Co, New York : p.512
4. The Nelson Report Sep – 1997 issue 652 – USA.
5. Williams Richard (1994), Essential of Quality Management AMACOM, New York : p 5.
6. World Development Indicators (1998), World Bank.

استخدام نظام توزيع التكاليف على أساس الأنشطة
لتحسين الربحية المرتبطة بالعملاء في المصارف الأردنية
" دراسة ميدانية "

استخدام نظام توزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية في المصارف الأردنية " دراسة ميدانية "

د. منير شاكر محمد(*)

المقدمة

تحتل عملية توزيع التكاليف غير المباشرة على وحدات المنتج أو الخدمة في منشآت الأعمال المختلفة أهمية استثنائية في أدب محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية. ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها الأهمية النسبية التي تحتلها هذه التكاليف ضمن هيكل التكلفة الكلي في الكثير من الأعمال، وبالتالي فإن لما لهذه التكاليف من أهمية في مجال التخطيط والرقابة، وتعدد أنواع التكاليف التي تدخل ضمن إطار التكاليف غير المباشرة وتعدد المعايير التي تستخدم في توزيعها، والتي يخرج قسم منها عن الإطار الموضوعي لعموميتها وعدم دقتها، الأمر الذي جعل الأنظمة التقليدية لتوزيع التكاليف غير المباشرة تتعرض إلى الكثير من الانتقاد.

وقد ازدادت الانتقادات شدة خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، خاصة بعد التطور التكنولوجي الكبير

الذي شمل معظم الأنشطة التي تمارسها مشاريع الأعمال، واستخدام نظم تصنيع أكثر حداثة وتقدماً

(Cooper,1999)^(١)، (Freedman,1994)^(٢)، (Sharp,1991)^(٣) (Staubus, 1990)^(٤)، وهو ما دفع التكاليف

الثابتة، التي تشكل جزءاً مهماً من التكاليف غير المباشرة، إلى الارتفاع بشكل كبير، إضافة إلى التطور

المناظر في مجال نظم المعلومات الإدارية والمالية، وظهور نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة (

Activity – Based costing- ABC) وازدياد الدعوات إلى تطبيقه منذ نهاية الثمانينات كبديل عن الأنظمة التقليدية،

وكحل ناجع للمشاكل التي واجهتها هذه الأنظمة (Kerremans et. al., 1991)^(٥)، (Raffish, 1991)^(٦).

ويسعى البحث الحالي إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام نظام أو تقنية تخصيص التكاليف على أساس

الأنشطة (ABC) في قطاع مهم من القطاعات الاقتصادية وهو القطاع المصرفي والتعرف إلى المنافع المتوقعة من

هذا الاستخدام ومتطلباته والمقومات الضرورية للتطبيق. ويقسم البحث إلى أربعة أجزاء أساسية هي:

الجزء الأول: ويتضمن مقدمة البحث والمنهجية التي يستند إليها بما يتضمنه ذلك من تحديد لمشكلة البحث وأهدافه

والفرضيات التي يعمل لاختبارها والمساهمة التي يمكن أن يقدمها للبحث العلمي.

الجزء الثاني: ويتضمن الجانب النظري للبحث، حيث يتم التعريف بنظام (ABC) والخطوات الضرورية لتطبيقه في

المؤسسات المالية، والدراسات السابقة حول الموضوع، وطبيعة النشاط المصرفي وتعريف العملاء ومجاميع العملاء

(*) رئيس قسم الدراسات التجارية - الكلية التقنية العليا، وزارة القوى العاملة، سلطنة عُمان.

من وجهة النظر المصرفية وعناصر الربحية المتعلقة بالعميل ونموذج نظام معلومات (ABC) في المؤسسات المصرفية.

الجزء الثالث: ويضم الجانب الميداني للبحث حيث يضم جزءين أساسيين أولهما إجراء استقصاء لمجموعة المصارف التجارية العاملة في الأردن ولعينة من العاملين فيها في محاولة لإثبات فرضيتي البحث الفرعيتين الأولى والثانية، والثاني لإجراء دراسة ميدانية لاستخدام نظام (ABC) في أحد المصارف الأردنية المختارة كحالة دراسية لغرض توضيح خطوات ومستلزمات التطبيق والنتائج التي يمكن أن يؤدي إليها، ولإثبات الفرضية الفرعية الثالثة للبحث. الجزء الرابع: وفي هذا الجزء تتم مناقشة الاستنتاجات التي يمكن للبحث أن يخلص إليها والتوصيات التي يمكن أن يضعها لغرض الاستفادة من نتائجه.

منهجية البحث (Methodology)

مشكلة البحث (Research Problem)

على الرغم من الدور المهم الذي يحتله القطاع المصرفي في الأردن ومسئوليته ضمن الاقتصاد الوطني وعلى الرغم من أهمية استخدام أفضل الوسائل الناجعة في التخطيط والرقابة، إلا أن استخدام نظام المعلومات على أساس الأنشطة لم يحظى حتى الآن بالأهمية المطلوبة الأمر الذي أفقد هذا القطاع الكثير من فرص التطوير وتسويق خدماته بالشكل المناسب، ولذلك فإن مشكلة البحث تكمن في " افتقار المصارف الأردنية إلى تطبيقات نظام (ABC) الأمر الذي أفقدها فرصة الاستفادة من مزاياه في تحسين الربحية المرتبطة بالعملاء وتحسين أداء أنشطتها المختلفة". ويمكن تلخيص هذه المشكلة بالتساؤلات التالية:

١. إلى أي مدى تقوم المصارف التجارية الأردنية باستخدام أنظمة محاسبة التكاليف في تخصيص تكاليفها بشكل عام ونظام محاسبة تكاليف الأنشطة بشكل خاص؟.
٢. ما هي المعوقات الأساسية التي تحول دون تطبيق النظام المذكور وتقلل من فرص الاستفادة منه في تحسين الربحية؟.
٣. ما هي الوسائل والخطوات الضرورية لتطبيق نظام معلومات الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية وما هي المنافع المتوقعة من تطبيقه؟

أهداف البحث (Research Objectives)

يهدف البحث إلى تحقيق الجوانب التالية:

١. توضيح مدى استخدام المنشآت المصرفية الأردنية لأنظمة توزيع التكاليف غير المباشرة، بشكل عام، ونظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة، بشكل محدد، في أعمالها وأنشطتها المختلفة.
٢. تشخيص معوقات استخدام أنظمة المعلومات المبنية على أساس الأنشطة في المنشآت المذكورة.

٣. توضيح خطوات استخدام نظام معلومات الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية وإجراء دراسة ميدانية في أحد المصارف لبيان إمكانية الاستفادة من معطياته.

فرضيات البحث (Research Hypotheses)

يستند البحث إلى الفرضية الرئيسية التالية والتي اتخذت صيغة الفرضية العدمية وهي:

(HO): "إن استخدام نظام أو تقنية تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يؤدي إلى تحسين الربحية المحصلة من العملاء ويقود بالتالي إلى تحسين أداء المصرف". ولغرض اختبار هذه الفرضية ميدانياً فقد قسمت إلى ثلاث فرضيات عدمية فرعية هي:

Ho1 - تفتقر أغلب المصارف التجارية الأردنية إلى تطبيقات نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ، الأمر الذي يفقدها فرصة الاستفادة من المنافع التي يوفرها.

Ho2- إن أحد الأسباب الرئيسية لعدم تطبيق النظام المذكور في المصارف الأردنية يعود إلى عدم الإلمام بمتطلبات النظام والجهل بمفاهيمه وعدم وجود تطبيقات دالة في هذا المجال.

Ho3-يقود تطبيق نظام المعلومات المبني على أساس الأنشطة في المصارف التجارية إلى تحسين الربحية المرتبطة بالعملاء ، ويساعد في تشخيص الأنشطة الأكثر ربحية وتلك غير المربحة و يعزز عملية صناعة القرارات الهادفة إلى تخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

مساهمة البحث (Research Contribution)

يسهم البحث في توضيح مدى إمكانية تطبيق تقنية تخصيص التكاليف أو المصاريف غير المباشرة في قطاع المصارف الذي يفتقر إلى دراسات كافية في مجال تطبيق أنظمة محاسبة التكاليف بشكل عام وإلى تقنية (ABC) بشكل خاص، وبالتالي فإن البحث يوضح مدى المنافع المتوقعة من استخدام هذا النظام في مجال الرقابة والتخطيط وصناعة القرارات في ظل بيئة مصرفية تتميز بالتنافس الشديد ويشهد فيها الضغط على الموارد المتوفرة لإدارتها.

الإطار النظري للبحث

نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

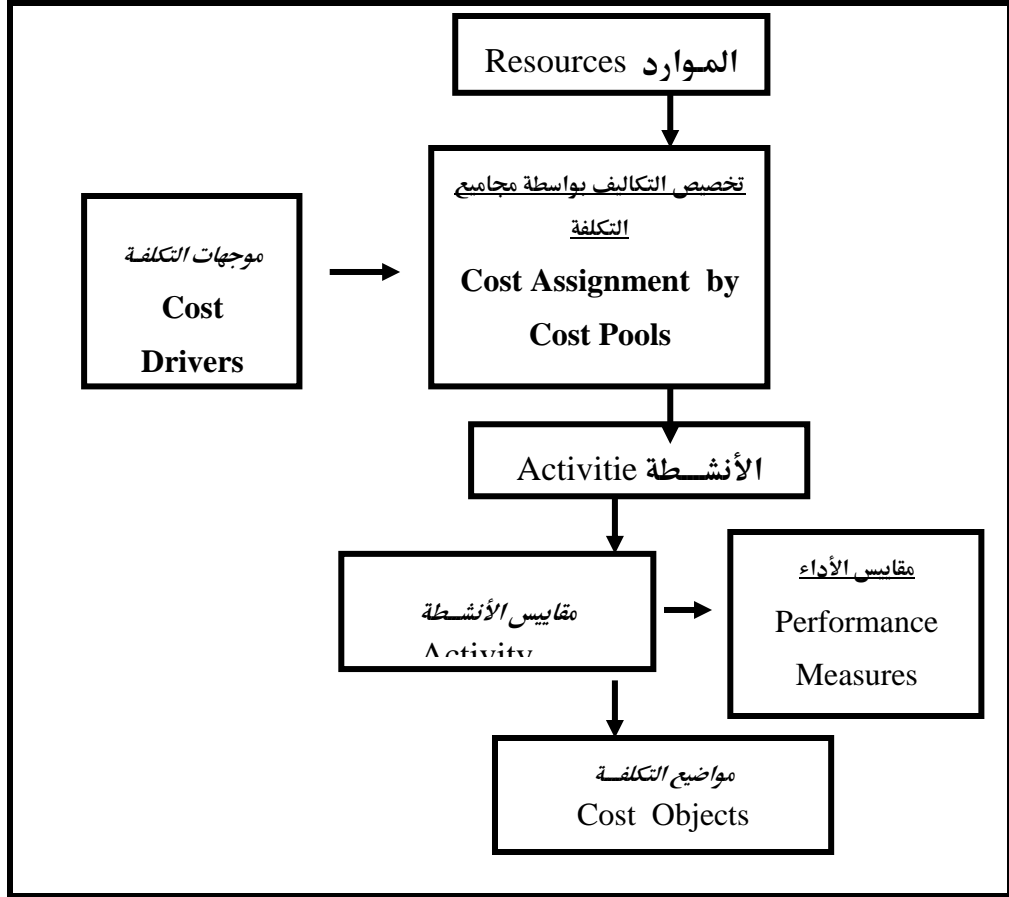
يعرف نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة بأنه أسلوب يقود إلى تحسين الأنظمة التقليدية للتكاليف عن طريق التركيز على الأنشطة الفرعية كهدف أساس للتكلفة (Horngren et. al. 2000, p.140) ^(٧) . ويوفر تحليل النشاط إلى عناصره الفرعية أسلوباً فنياً يمكن أن يزود الإدارة بفهم أفضل حول كيفية إنجاز الأعمال وكيفية استغلال العاملين لوقتهم والعوامل المؤدية إلى زيادة هذه التكاليف أو تخفيضها. وتشكل الأنشطة جوهر نظام المعلومات المبني على أساس الأنشطة، حيث يعرف النشاط بأنه مهمة أو مجموعة مهام موحدة و مصممة لإنتاج مخرجات محددة، والتي يمكن ربطها لتكوين جزء من موضوع التكلفة، أي ، مجموعة من خطوات العمل التي تؤدي ضمن قسم معين. وتتميز الأنشطة بالخصائص التالية:

- (١)-إن نفس النشاط يمكن أن يؤدي في عدة مجالات وظيفية ضمن التنظيم.
- (٢)-يمكن تصنيف وتبويب قوة العمل ضمن المنظمة إلى أنشطة متعددة.
- (٣)-يؤدي إنجاز الأنشطة إلى مخرجات ممكنة القياس.
- (٤)-يمكن للأنشطة الاستفادة من الموارد البشرية وغير البشرية.
- ويمكن تلخيص خطوات تطبيق مدخل التكلفة على أساس الأنشطة بالخطوات التالية (Cooper, 1990) ^(٨):
١. تحديد الأنشطة الرئيسية داخل المنشأة والتي تسبق أو ترافق عملية الإنتاج مثل أنشطة إعداد الآلات وبرامج الإنتاج والحزم والصيانة... الخ.
 ٢. تحديد الموارد الرئيسية (المدخلات) التي ترتبط بالنشاط مع اختيار وحدة القياس.
 ٣. تحديد وفهم مسببات كل نشاط رئيسي وبالتالي مسببات حدوث التكلفة.
 ٤. إيجاد ما يسمى بمجموعات التكلفة (**cost pools**) لكل نشاط رئيسي.
 ٥. ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات بنسبة استفادة هذه المنتجات من تلك الأنشطة بواسطة مسببات أو موجهات التكلفة (**cost drivers**) المحددة مسبقاً.

ويمكن تمثيل الخطوات المذكورة بالشكل رقم (١) والذي يوضح نموذج نظام المعلومات على أساس الأنشطة، والذي تمثل خطواته العمودية عملية استغلال الموارد (القوى العاملة، الأنظمة، المصاريف التشغيلية... الخ) على أساس موضوع التكلفة كوحدة العمل والمنتجات والعملاء. وتخصص التكاليف على الأنشطة التي يؤديها المشروع بعد تجميعها بعدة طرق بناء على الأسلوب الذي سنستخدم به المعلومات. أما الخطوات الأفقية فإنها توضح المعلومات الضرورية عن العوامل التي تدفع إلى أداء الأنشطة وتمكن من قياس هذا الأداء. ويتم ربط التكاليف بالأنشطة بناء على موجهات التكلفة أي العناصر المسببة في حدوث التكلفة، ويتم ذلك بعد تجميع التكاليف بشكل مجموعات متجانسة والتي تتم على أساس أنواع التكاليف والتشابه في سلوكها. وتتضمن عملية تخصيص التكاليف على الأنشطة وجود السجلات المحاسبية الأساسية (سجلات الأستاذ) والتي تمثل الأساس لتسجيل العمليات المالية في المشروع، وهي تستخدم لتسجيل جميع المصاريف والعوائد والأرصدة بطريقة تلخص جميع العمليات التي أجزاها المشروع خلال الفترة المالية. ويعتبر سجل الأستاذ المصدر الأساس لعملية نشر المعلومات المالية ويستخدم لحفظ البيانات على أساس الحساب وبمستوى من التفاصيل تمكن من الاستفادة منها لأغراض الرقابة الإدارية. ولغرض صناعة القرارات فإن من الضروري جمع البيانات بطريقة تمكن من فصل مكوناتها الأساسية. ومن المناسب حفظ التكاليف بشكل مستقل بعضها عن البعض الآخر على أساس مجاميع التكلفة إذا ما أريد تحليل المعلومات بشكل منتظم.

الشكل رقم (١)

نموذج نظام معلومات الأنشطة



الدراسات السابقة (Literature Survey)

على الرغم من أن بعض الكتاب اعتبر أن نظام (ABC) وليداً لتطورات عقد الثمانينات، إلا أن هنالك ما يشير إلى أن الكتابة حول الموضوع قد بدأت منذ بداية السبعينات من القرن العشرين، حيث بدأ (Staubus, 1971, p.6)^(٩)، (Dugdale, 1990)^(١٠) في الدعوة إلى تطبيق نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة باعتباره مدخلاً أكثر ملاءمة لتوزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على مراكز الإنتاج والخدمات. وقد تراكمت هذه الدعوة مع ظهور نظام موازنة الأساس الصفري (Zero-Base Budgeting-ZBB) الذي دعا إليه (Peter Pyhrr) في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات والذي أكد فيه ضرورة تحليل هياكل العمل التقليدية في منظمات الأعمال المختلفة (الأقسام، الشعب، الوحدات الإدارية الفرعية..... الخ) إلى أنشطتها الجزئية التي تتكون منها بهدف تكوين حزم القرار الخاصة بكل منها وبهدف تشخيص موجهات التكلفة الأساسية التي تشكل السبب في نشوء التكلفة (Pyhrr, 1977)⁽¹¹⁾.

ولذلك نجد أن الكتابة حول الموضوع قد انطلقت بعد تلك الفترة معددة منافع النظام وارتباطاته مع نظام الإدارة على أساس الأنشطة (Activity-Base Management-ABM) ونظام الموازنة على أساس الأنشطة (ZBB) ومتطلبات ومعوقات تطبيقه (Johnson, 1988) ^(١٢)، (Romano, Patrick L., 1989) ^(١٣)، (Jeans & Morrow, 1989) ^(١٤)، (Ostrenga, 1990) ^(١٥)، (Lee, 1990) ^(١٦)، (Cooper, 1991) ^(١٧)، (Cooper & Kaplan, 1991) ^(١٨)، (Sharp & Christensen, 1991) ^(١٩)، (Lewis, 1991) ^(٢٠)، (Kaplan, 1992) ^(٢١)، (Hardy & Hubbard, 1992) ^(٢٢)، (Briers, et. al., 1997) ^(٢٣)، (Shim & Stagliano, 1997) ^(٢٤)، (Horngren, et. al., 2000) ^(٢٥).

كما اعتبر النظام وسيلة فاعلة باتجاه إدارة الكلفة الاستراتيجية من قبل دراسات أخرى: (Cooper & Slagmulder, 1999, pp.18-20) ^(٢٦)، (Cooper & Stagmulder 1999, p 16-17) ^(٢٧)، (Shank, et.) ⁽²⁸⁾، (al., 1992) ^(٢٩) وضرورة توفر المهارات الإدارية والمحاسبية لتطبيقه (Cokins, 1999) ^(٢٩)، (Hicks, 1999) ^(٣٠)، (Gering, 1999) ^(٣١).

وضرورة تكيف الهيكل التنظيمي للمشروع لتطبيق النظام (Gossline, 1997) ^(٣٢)، وغيرها من الدراسات التي اهتمت بإمكانيات ومتطلبات الاستفادة من النظام.

وفي الدول العربية نشرت عدة دراسات حول نظام (ABC) ومجالات استخدامه وإمكانيات الاستفادة منه ركز معظمها أيضا على قطاع الصناعة والنقل كما اهتم بعضها بالقياس المحاسبي لمدخل التكاليف على أساس الأنشطة وعلاقته بالموازنة والإدارة المبنية على أساس الأنشطة (إبراهيم، ١٩٩٣) ^(٣٣)، (محمد، ١٩٩٦) ^(٣٤)، (إسماعيل، ١٩٩٧) ^(٣٥)، (يوسف، ١٩٩٨) ^(٣٦)، (عبدالبر، ١٩٩٩) ^(٣٧)، (محمد، ١٩٩٧) ^(٣٨)، (الجبالي، ١٩٩٣) ^(٣٩).

وفي الأردن تبنى المصرف التجاري الأردني (Bank of Jordan) إقامة حلقة دراسية لغرض التعريف بنظام (ABC) وإمكانيات الاستفادة منه تم من خلالها تسليط الضوء على خبرة المصارف وشركات التأمين الأجنبية في استخدام هذا النظام ومتطلبات التطبيق في المؤسسات المالية الوطنية. وقد نشرت تفاصيل الحلقة ضمن مقالة (Nick and Maberly, 1997) ^(٤٠).

وعلى الرغم من كثرة الدراسات في هذا المجال، ومنها المشار إليها أعلاه، إلا أن غالبيتها ركزت على تطبيقات النظام في المنشآت الصناعية، أما بقية المنشآت العاملة في القطاعات الأخرى، ومن ضمنها المنشآت المالية فلم تحظى إلا بالقليل.

فعلى الرغم من أهمية قطاع المنشآت المالية كالبنوك وشركات التأمين وارتباطه بحياة غالبية الناس في المجتمعات الحديثة وأهمية تطبيق نظم التكاليف التي تساعد على تفعيل القرار الإداري في هذا القطاع وتخفيض التكلفة وتحسين الربحية ومواجهة التنافس المتنامي بين المنشآت ضمنه، فإن الكتابة في هذا المجال لازالت قليلة إذا ما قورنت مع الكتابة في القطاعات الأخرى وبالذات الصناعي منها (Mays, e. al., 1994) ^(٤١).

طبيعة النشاط المصرفي (The Nature of Banking Activity)

إن من أهم الصعوبات التي تواجه المنشآت المالية بشكل عام والمصارف بشكل خاص هي كيفية تشخيص الخدمات والمنتجات غير المربحة أو الخاسرة بسبب تداخلها مع الأنشطة الأخرى التي تكون مربحة. وهنا فإن الاهتمام يتركز على كيفية تحليل كل عنصر من عناصر معادلة الربح (الدخل، التكاليف، أحجام النشاط... الخ) على أساس العملاء أو مجاميع العملاء أو المنتجات والخدمات أو مجاميع المنتج لغرض تشخيص الخلل وتحويل الأنشطة الخاسرة إلى مربحة أو تجنبها. ولذلك فإن من المهم للإدارات الحصول على المعلومات المرتبطة بربحية المنتج أو الخدمة المقدمة والعمل كمدخلات أساسية وإستراتيجية للخطط التسويقية إضافة إلى كونها وسيلة عملية لتمكين هذه الإدارات من ادراة تكاليف خدمة وتسليم المنتج (مطر، ١٩٨٩) (٤٢).

ومن الناحية العملية فإن عملية احتساب الربح النهائي المرتبط بالعمل ضمن المصرف تواجه - غالباً - بعض الصعوبات المتمثلة في أن الكثير من التكاليف لا تكون مرتبطة بإدارة العلاقات مع العملاء ولا بعملية الاحتياط للمنتجات أو الخدمات. كما أن جزءاً غير قليل من التكاليف غير المرتبطة مباشرة بالربحية هي تلك التي يمكن اعتبارها تكاليف دعم المنتج أو الخدمة المقدمة والهادفة لاستمرارها والحفاظ على الطاقة الإنتاجية للمصرف واستمراره في تقديم الخدمة. ولذلك فإنها تمثل تكاليف لا يمكن تخصيصها بسهولة على وحدة المنتج أو الخدمة أو العلاقة مع عميل، وأي محاولة لذلك ستؤدي إلى تقليص دقة الأرقام المتعلقة بتكلفة المنتج أو الخدمة.

إن تحديد متطلبات المعلومات المعدة على أساس ربحية المنتج أو العميل يمكن توضيحها من خلال دراسة طبيعة احتياجات ثلاثة مستويات من الإدارة هي: موظف الحسابات أو مدير علاقات العملاء ومدير المنتج أو المسئول عن تقديم الخدمة ومدير القسم. بالنسبة لموظف الحسابات فإنه يركز على الأسباب المؤدية إلى وجود عملاء قد تكون العلاقة معهم غير مربحة (مثلاً، بسبب سعر الخدمة أو تكاليف تسليمها أو الديون المعدومة أو طبيعة الخدمة أو المنتج المقدم)، وكذلك عمليات البيع المتبادلة للمنتجات والتي توفر مساهمات أكبر للربحية الكلية للمصرف. أما مدير المنتج أو تقديم الخدمة فإنه يسعى لتشخيص المساهمة النسبية لكل منتج ويسعى إلى توجيه موارده البيعية والتسويقية إلى أفضل مزيج ممكن من العملاء والمنتجات (الخدمات) التي توفر أكبر مساهمة ممكنة. أما مدراء الأقسام أو الوحدات التنفيذية فيمكنهم استخدام هذه المعلومات لتشخيص مزيج المنتجات أو الخدمات المربحة ويشجعون مدراء الحسابات أو المسئولين عن حسابات العملاء على عمليات البيع المتبادل.

ويبنى قياس الربحية على أساس المنتج والعمل ونشر التقارير عنها على أساس التحليل متعدد الاتجاهات لموازنات العوائد والتكاليف وبواسطة الأنشطة ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات المجهزة من قبل المصرف للعملاء. وتتم عملية القياس والتقارير عن طريق تجاوز العوائق ما بين الأقسام المعنية بالحسابات المختلفة لتمكين الإدارة من تحليل المعلومات بشكل شمولي للوصول إلى فهم أفضل عن العلاقات مع العملاء والأسواق.

ويمكن لعملية نشر التقارير عن الربحية المرتبطة بالعمل أن تكون نافعة لغرض تشخيص وتحليل التكاليف والعوائد على أساس العملاء أو مجاميع العملاء. وتعتمد إمكانية تطبيق هذه العملية على نوع العملاء الذين يتعامل معهم المصرف وحجم

الأهمية التي يوليها لعملية تخطيط العمليات الاستراتيجية والبيعية ضمن المصرف (الشماع، ١٩٩٥) ^(٤٣). وفي غالبية المصارف فان عملية نشر التقارير والمعلومات عن الربحية على أساس العملاء تتم بشكل فقرات بسيطة تأتي في آخر التقرير المالي (حساب الدخل) وبشكل عام لا تتضمن أي تفاصيل. إلا أن ازدياد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالعلاقة مع العملاء وضرورة تشخيص الجانب المريح منها عن الجانب الخاسر دفع الاهتمام إلى ضرورة إيجاد الآلية والتحليل الذي يمكن من الوصول إلى التفاصيل التي توضح طبيعة هذه العلاقات وبشكل تفصيلي لمعالجة الخلل فيها وتحسين الربحية المرتبطة بها (حجازي، ١٩٧٠) ^(٤٤)، (مرعي، ١٩٨٩) ^(٤٥)، (مرعي، ١٩٩٨) ^(٤٦)، (مطر، ١٩٩١) ^(٤٧)، (David, 1997) ^(٤٨)، (Ronald, 1997) ^(٤٩).

كذلك فإن التحليل الخاص بالربحية أن يبنى على المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، وذلك بأخذ العوائد الفعلية والتكاليف المرتبطة بعميل معين وربط التكاليف المباشرة للمنتج أو الخدمة بالاستخدام الفعلي لها من قبل العميل. هذه العملية تمكن التحليل الخاص بمساهمة المنتج وكذلك الأجور المتخلى عنها من قبل المصرف (الخصومات) والعمولات الخاضعة للتفاوض بين المصرف والعميل من أن يتم على أساس العملاء ونوع العملاء. وهذا يمكن أيضا من مراقبة العلاقة البيئية الداخلية والدولية مع العملاء وإمكانية مقارنتها على أساس العملاء ونوع العملاء، وهو ما يتطلب جمع البيانات بالعلاقة مع استخدام المنتج أو الخدمة ومعدلات الأرصدة والدخل والتكاليف على أساس العميل أو مجموعة العملاء.

و قد يكون من الصعب في الكثير من المصارف الاحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بالربحية على أساس كل عميل لأن ذلك يستلزم تجميع وحفظ عمليات التحليل للمعاملات المنفردة والمحصلة من جميع الأنظمة الممكنة واليدوية المستخدمة، إضافة إلى عملية التحديث المستمر لها. وتعتمد أهمية المعلومات على الطريقة التي سيتم استخدام هذه المعلومات بها إضافة إلى أهمية علاقة العميل بالمصرف المعني.

تعريف العملاء ومجاميع العملاء

يقسم العملاء في المؤسسات المصرفية بعدة طرق لتسهيل عمليات التسويق المستهدفة وتسييل الضوء على الاختلافات بين المنتجات أو الخدمات المقدمة. فمثلاً يمكن تقسيم العملاء على أساس نوع العميل أو مهنته أو عمره أو حالته الاجتماعية أو الراتب والدخل الذي يتقاضاه أو القطاع الذي يعمل فيه أو الموقع الجغرافي الذي يسكنه أو حجم العمل التجاري الذي يمارسه... وهكذا وفقاً لنوع التقسيم الذي يراه المصرف مناسباً لطبيعة التحليل والخدمة المطلوبة ووفقاً لأكثر الجوانب وضوحاً في خصائص العملاء.

عناصر ربحية العميل (The Elements of Customer Profitability)

إن استخدام نظام المعلومات المبني على أساس الأنشطة، والذي يصمم لتحليل الأنشطة على أساس المنتج والخدمة المقدمة من قبل المصرف إنما يهدف إلى تجنب السلبيات التي واجهتها أنظمة تخصيص التكاليف التقليدية. كما أن التكاليف المرافقة لأنشطة الأفراد يمكن توحيدها على أساس المستهلك (العميل)، عندما لا يكون تعريف المنتج الوحيد أو الخدمة الوحيدة ملائماً. ويمكن تطبيق هذا خاصة على حالة المصارف الخاصة (**Private Banking**) حيث يتم توحيد الأنشطة لتوفير خدمات مصممة على أساس حاجة العميل .

وفي المؤسسات المصرفية فإن اغلب تكاليف التشغيل يمكن عزوها إلى منتج واحد أو خدمة واحدة رئيسية. ومع ذلك فإن هناك بعض التكاليف التي يتم تكبدها تكون موجهة على أساس الخدمة المعروضة إلى عميل معين أو مجموعة معينة من العملاء (Cooper, R., 1990) (٥٠) ، (Mays, et. al. , 1994) (٥١) ، (Kaplan , et. al., 1998) (٥٢) ، (David, 1997) (٥٣) .

ومع ذلك فإن الدخل والأرصدة تختلف بصورة جوهرية بناء على نوع العميل ويجب تشخيصها بصورة مستقلة. وبصورة عامة فإن الدخل في المؤسسات المصرفية يمكن أن ينشأ بواسطة واحد أو أكثر من الطرق التالية:

- (١)- الدخل من الفوائد.
- (٢)-الدخل من الأجرور والعمولات.
- (٣)-الدخل من المتاجرة.
- (٤)-الدخل من الاستثمار.

ويمثل الدخل الناشئ من الفوائد الأعباء المحملة على المقترض من قبل المصرف الدائن عن استخدام أموال المصرف خلال فترة زمنية معينة. ويمثل الفرق بين إيرادات الفوائد ومصاريف الفوائد صافي دخل المصرف من الفوائد ويمثل مساهمة على أرباح المصرف. وبشكل عام فإن منتجات الإقراض (خدمات الإقراض) يكون لها إيرادات فوائد إجمالية محسوبة كعوائد فوائد مستلمة من العملاء عن القرض، ولكن من الضروري تحصيل الأموال من المودع قبل إقراضها وكنتيجة لذلك فإن مصاريف الفوائد ينبغي دفعها إلى المودع عن تلك الأموال.

وقد تكون الحسابات الجارية أكثر صعوبة عند التحليل ذلك أنها قد تتغير ما بين الأرصدة المدينة والدائنة. ولغرض احتساب الفوائد واجبة الدفع وواجبة الاستلام وتكاليف الأموال المرافقة لها، فإن من الضروري الإعلان عن معدلات الأرصدة المدينة والدائنة لأي حساب والذي يمكن أن يتقلب ولاحتساب الفائدة واجبة الدفع وواجبة الاستلام على كلا الرصيدين.

أما الدخل من الأجرور والعمولات فإنه يمثل العائد الذي يتم تحقيقه من خلال المبالغ التي تتم جبايتها عن المنتجات والخدمات المقدمة. وتتضمن هذه الخدمات الأنشطة الخاصة باستشارات الضمان وتحويلات العملات الأجنبية وعمليات التوثيق وخدمات السمسة والاستشارات المرتبطة بها. وتكون الأجرور والعمولات قابلة للدفع من قبل العملاء عن تقديم وإدارة المنتجات الممولة بصيغة قرض وإصدارات الأوراق المالية وذلك كأجرور ترتيب. ويمكن تشخيص الإيراد من الأجرور والعمولات بصورة مستقلة ونشره بالعلاقة مع الإيراد المحصل عن المنتج. وكذلك الحال مع الدخل المولد من عمليات الاستثمار التي يقوم بها المصرف والناجم غالباً من الاحتفاظ بأي أوراق مالية قابلة للتفاوض بهدف الحصول على منافع مالية في الأمد البعيد.

إن ربحية المصرف قد تتحقق في عدة نقاط ضمن عملية التحليل والنشر المالي، بناء على تعريف أو تحديد التكاليف غير المباشرة. وتقوم المؤسسات المصرفية عادة بإظهار عدة مجامع فرعية ضمن تحليلها، مثلاً:

- * الدخل على أساس العميل صافياً من تكاليف التمويل (باستثناء جميع تكاليف التشغيل).
 - * مساهمة العميل في التكاليف غير المباشرة (باستثناء جميع التكاليف غير المباشرة).
 - * ربحية العميل (ويتضمنها جميع عمليات تخصيص التكاليف غير المباشرة).
- ويمكن إدراك الدخل عادة، وكما يوضحه الجانب الميداني من البحث، على أساس العميل أو مجموعة العملاء، ويمكن تخصيص التكاليف على العملاء مباشرة عبر عملية الاستفادة من المنتج أو تخصيصها كجزء من التكاليف غير المباشرة. وهنا فإن المساهمة في التكلفة غير المباشرة على أساس العميل يمكن أن تمثل مؤشراً مهماً في الكثير من التطبيقات، والتي سيسعى البحث الحالي إلى الاستعانة بها.

نموذج نظام معلومات (ABC) في المؤسسات المصرفية

أشارت الكثير من الدراسات السابقة (Cooper,1990)^(٥٤)، (Mabberly,1998)^(٥٥) ، (Morse & Zimmerman , 1997)^(٥٦) ، (Drury, 2000)^(٥٧) إلى نموذج نظام المعلومات المبني على أساس الأنشطة والخطوات التي يتشكل منها والتي يوضحها الشكل رقم (٢). هذا النموذج يشكل إطاراً عاماً ومتكاملاً لنظام المعلومات الذي يمكن تطبيقه على أي منشأة آخذين بالحسبان متطلبات كل حالة. ولذلك فإنه يمكن استخدام هذا النموذج للتطبيق في المنشآت المصرفية مع بعض التحوير الذي يركز الخطوات المناسبة للمنشآت المذكورة ويلغي الخطوات التي قد لا تتناسب معها.

شكل رقم (٢)
نموذج نظام تكاليف الأنشطة (ABC)

(١): وضع خطة المشروع:

الاتفاق على أهداف المشروع	تحديد هيكل المشروع	تحديد الحالة تحت التطبيق	وضع الخطط التفصيلية
---------------------------	--------------------	--------------------------	---------------------

(٢): تحديد عناصر البيانات:

تحديد هدف التكلفة	بناء دليل الأنشطة	تحديد موجهات التكلفة	تحديد مقاييس الأنشطة
-------------------	-------------------	----------------------	----------------------

(٣): جمع البيانات:

تحديد البيانات المطلوب جمعها	تحديد مصادر البيانات	تحديد وسائل جمع البيانات	البدء في جمع البيانات
------------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------

(٤): بناء نظام (ABC):

تحديد متطلبات عملية نشر التقارير	اختيار برنامج الحاسوب المناسب لتطبيق ABC	تحديد البيانات الثابتة والبيانات المتبادلة	تحميل البيانات واختبار إمكانيات التقرير
----------------------------------	--	--	---

(٥): جمع معلومات نظام (ABC):

توزيع التكاليف على الأنشطة	ربط الأنشطة بمواضيع التكلفة	احتساب مساهمة كل نشاط	تقييم المساهمة المضافة لكل نشاط
----------------------------	-----------------------------	-----------------------	---------------------------------

(٦): استخدام المعلومات :

إنتاج وتحضير المعلومات	تحديد منافع هذه المعلومات	تشجيع الاستخدام الأمثل لهذه المعلومات	ضمان استمرار وتقدم العملية
------------------------	---------------------------	---------------------------------------	----------------------------

وكما يوضح الشكل فإن النموذج يتضمن ست خطوات أساسية: (١) تصميم خطة النظام، (٢) تعريف عناصر البيانات، (٣) جمع البيانات، (٤) تطوير نظام المعلومات المبني على أساس الأنشطة، (٥) جمع المعلومات المبنية على أساس الأنشطة، و (٦) استخدام المعلومات.

وتضم كل خطوة من هذه الخطوات الرئيسية أربع خطوات فرعية أخرى يوضحها الشكل. وقد صمّم النموذج بالشكل الذي يستوعب أكبر قدر ممكن من الجوانب المتعلقة بتفاصيل المعلومات الخاصة بالأنشطة الفرعية وموجهات التكلفة (Cost Drivers) المرتبطة بها والمعايير ومؤشرات التوزيع التي تناسبها. ولاشك أن الجانب الأساس من النموذج هو المتعلق بتشخيص وتحليل الأنشطة في المشروع، ذلك أنها تمثل الأساس الذي ستخصص التكاليف في ضوءه وفق المعايير والأسس المناسبة لكل نشاط ولكل مجموعة من التكاليف.

الجانب الميداني : تطبيق نظام (ABC) في المصرف الاستثماري المتحد*

لغرض إثبات فرضيات البحث فقد تضمن الجانب الميداني خطوتين أساسيتين تهدف الأولى إلى إثبات فرضيتي البحث الأولى والثانية عن طريق إعداد استمارة استبانة تهدف إلى معرفة مدى تطبيق المصارف الأردنية لأنظمة محاسبة التكاليف وبالذات نظام (ABC) وكذلك التعرف إلى أهم الأسباب التي تعوق استخدام هذه الأنظمة. وفي الخطوة الثانية تم إجراء دراسة تطبيقية في أحد المصارف الأردنية لإثبات الفرضية الثالثة للبحث وذلك بتطبيق نظام (ABC) بهدف التعرف إلى خطوات عملية جمع وتحليل المعلومات والمنافع المتوقعة من هذا التطبيق مقارنة بالأنظمة التقليدية وكذلك متطلبات وإمكانيات التطبيق.

تصميم استمارة الاستبانة وجمع البيانات

صممت استمارة الاستبانة للإجابة على تساؤلات البحث حول مدى تطبيق المصارف الأردنية لأنظمة محاسبة التكاليف ونوع التطبيقات ومعوقات تطبيق نظام (ABC). و قسمت الاستمارة إلى مجموعة من المحاور يوضحها الملحق رقم (١) في نهاية البحث، كما تم تعديل بعض معلوماتها في ضوء ملاحظات الزملاء من المختصين في الإحصاء.

وقد وزعت الاستمارة على مرحلتين، في الأولى وزعت على جميع المصارف التجارية الأردنية البالغ عددها (١٨) مصرفاً والمسجلة في سوق عمان للأوراق المالية. وكان الهدف من هذه المرحلة هو تشخيص المصارف التي تستخدم أنظمة محاسبة التكاليف في أنشطتها الإدارية والمالية بشكل عام، سواء كان هذا الاستخدام شمولي أو جزئي - المحور ثانياً (أ). وفي المرحلة الثانية تم توزيع الاستمارة فقط على تلك المصارف التي تم تشخيصها كمستخدمة لأنظمة محاسبة التكاليف بهدف معرفة ما إذا كانت تستفيد من تقنية (ABC) في توزيع التكاليف على أنشطتها المختلفة (المحور ثانياً (ب) وثالثاً من الاستمارة).

وقد اختير (٥) من المحاسبين أو الموظفين الماليين من كل مصرف للإجابة على الأسئلة وبما مجموعه (٩٠) موظفاً ليشكلوا عينة الدراسة. وقد اشتملت هذه العينة على مؤهلات مختلفة (بكالوريوس، دبلوم ، وماجستير) وفترات خدمة مختلفة.

* بناء على رغبة إدارة المصرف لعينة الدراسة فإن الاسم الصريح لم يذكر واستعين عنها بالتسمية المذكورة.

ونظراً إلى أن المعلومات المطلوبة بموجب الاستمارة تمثل معلومات وصفية فقد استعين في الجزء الأخير (الثالث) من الاستمارة والخاص بتشخيص العوامل المؤثرة في استخدام النظام المذكور في المصارف الأردنية باحتساب النسب المئوية بدلاً من المعدلات المرجحة لإجابات العينة. حيث تم تحويل عدد الإجابات (التكرارات) حول كل عامل بعد ضربها في الترجيح الخاص بكل منها والموضح في الجدول رقم (١) أدناه إلى نسبة مئوية تمثل مدى أولوية العامل، من وجهة نظر العينة، في التأثير على عملية تبني واستخدام نظام (ABC).

جدول رقم (١)

مؤشر القياس والتقييم

الترجيح	مستوى الأولوية للإجابة
٥	١
٤	٢
٣	٣
٢	٤
١	٥

تحليل نتائج الاستبانة

أولاً (أ): توضح الجداول رقم (١) و(٢) و(٣) - الملحق (٢) توزيع العينة فيما يتعلق بالمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة.

ثانياً (أ): وإذا ما انتقلنا إلى الجزء (ثانياً-أ) من الإستبانة والخاص بالمعلومات المتعلقة بمدى تطبيق المصارف الأردنية لأنظمة محاسبة التكاليف نجد أن القلة منها يستخدم هذه الأنظمة بشكل منتظم وواضح. فقد أشارت المعلومات التي وفرها الاستبيان، والموضحة في الجدول رقم (٢) والتي جمعت على أساس عدد المصارف إلى أن عدد المصارف التي تستخدم محاسبة التكاليف بشكل كلي ونظامي هو (٢) مصرف وان (٥) مصارف تستخدمها بشكل جزئي. ولذلك فإن نسب الاستخدام جاءت لتمثل ١١,١% للكلي و ٢٧,٨% للجزئي بما مجموعه ٣٨,٩% بينما شكلت نسبة عدد المصارف التي لا تستخدم محاسبة التكاليف لأغراضها الإدارية والمالية ٦١,١% وهي نسبة عالية. كما وضح من خلال مراجعة حسابات هذه المصارف أنها تستخدم محاسبة التكاليف في الغالب لغرض توزيع التكاليف غير المباشرة على أقسام الخدمة فيها بموجب أسس لا تعني بطبيعة المنفعة الفعلية للنشاط من الكلفة الموزعة وقد تبنى على أساس الإيرادات التي يحققها القسم أو عدد الموظفين العاملين. لذلك فإن عملية التوزيع قد لا تكون دقيقة وقد لا تكون حتى عادلة إذا ما قورنت بالاستنفاد الفعلي للتكلفة من قبل القسم أو النشاط المعني. وهو ما يؤشر أيضاً إلى أن حجم الاستفادة من معطيات أنظمة محاسبة التكاليف ضعيف بشكل لا يحقق الهدف من استخداماتها.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة المصارف وفقاً لمدى تطبيق محاسبة التكاليف

النسبة المئوية %	التكرار	مدى التطبيق
١١,١	٢	كلي
٢٧,٨	٥	جزئي
٦١,١	١١	لا تطبق
%١٠٠	١٨	المجموع

ثانياً (٢): ولغرض التعرف على المصارف التي تستخدم نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بشكل محدد فقد تم تصميم الجزء (ثانياً-ب) من الاستبانة للتساؤل حول ما إذا كان المصرف يطبق هذا النظام أم لا؟ وقد كانت النتيجة التي توصل إليها الباحث هي أن مصرفاً واحداً من المصارف التي تطبق محاسبة التكاليف يسعى منذ فترة لتطبيق نظام (ABC) وقد اعد بعض النماذج والدراسات لكيفية التطبيق ومستلزماته وهو ما يعني أن نسبة التطبيق لهذا النظام بين المصارف الأردنية المستبانة، رغم عدم اكتمال التجربة، هي ٥,٦%، أي (١/١٨) - وان النسبة بين المصارف التي تستخدم أنظمة محاسبة التكاليف بشكل عام هي ١٤,٣%. ولاشك أن كلا النسبتين تعتبر قليلة وتعطي صورة غير مريحة لواقع حال تطبيقات محاسبة التكاليف واستخداماتها في المصارف الأردنية.

ومن التحليل المتعلق بالفقرة (ثانياً-أ) و(ثانياً-ب) يمكن القول بان الفرضية رقم (١) للبحث والمتضمنة أن اغلب المصارف التجارية الأردنية تفتقر إلى تطبيقات نظام (ABC) قد أثبتت، وان هذه المصارف تعاني ضعفاً واضحاً في تطبيقات أنظمة تخصيص التكاليف سواء التقليدي منها أو ما يتعلق بنظام (ABC) وبشكل لا يتناسب مع التطور الذي تنشده في توفير إمكانيات التخطيط والرقابة الفاعلة لأنشطتها وبالشكل الذي يساعدها في تحسين ربحيتها.

ثالثاً: ولغرض اختبار الفرضية الثانية للبحث والخاصة بالعوامل التي تضعف أو تعيق إمكانيات استخدام نظام (ABC) فقد اعد الجزء ثالثاً من الاستبانة والذي شمل (٤٠) شخصاً من العينة فقط وهم الموظفون الذين أوضحوا أن المصارف التي يعملون فيها تطبق محاسبة التكاليف بشكل أو بآخر. وقد وجه لهم السؤال التالي:

٢- ما هي برأيك أرجحية العوامل التالية في إعاقة استخدام نظام (ABC) في المصارف التجارية الأردنية؟ وقد كانت الإجابة بالشكل الذي يوضحه الجدول رقم (٣)، والذي يشير إلى طبيعة الإجابة لكل حالة والتكرارات الخاصة بكل منها.

ويوضح الحقل الأول من الجدول (٣) تكرار الإجابات التي تمنح العامل المعني الأولوية الأولى في التأثير على استخدام (ABC)، ويوضح الحقل الثاني تكرار الإجابات التي تمنح العامل المعني الأولوية الثانية في التأثير.... وهكذا لبقية الإجابات. كما يوضح الجدول الترتيب المعطى للأولويات. حيث رجحت الأولوية الأولى برقم (٥) والأولوية الثانية برقم (٤) وهكذا لبقية الأولويات. ولذلك فان حقل المجموع يوضح حاصل ضرب الأولوية في الترتيب الخاص بها وللحقول الخمس للأولويات لكل عامل. ولاستخراج النسبة التي يحتلها العامل المعني والموضحة لأهميته في التأثير فقد تم ضرب المجموع في (١٠٠) مقسوماً على (٢٠٠) وهي المجموع الإجمالي لعدد العينة (٤٠) في أعلى ترتيب (٥).

الجدول رقم (٣)

إجابة عينة الدراسة حول العوامل التي تعيق تطبيق نظام (ABC)

الترجيح	٥	٤	٣	٢	١	المجموع	النسبة
١. عدم استخدام المصرف للتقسيم التنظيمي الشامل والمفصل عن الأنشطة	٨	٤	٩	٧	٢	١٣٩	٦٩,٥ %
٢. عدم توفر المعلومات الكافية عن النظام	٨	٦	٨	٥	٣	١٤١	٧٠,٥ %
٣. عدم الإطلاع على التطبيقات الميدانية الدالة في هذا المجال	١	٤	٨	٦	٢	١٤٤	٧٢ %
٤. عدم توفر الكوادر المؤهلة لتطبيق النظام	٧	٥	١	٤	٤	١٣٧	٦٨,٥ %
٥. عدم رغبة الإدارة العليا في تطبيق النظام.	٣	٨	١	٧	٦	١١٥	٥٧,٥ %
٦. عدم توفر التكنولوجيا والأجهزة المناسبة لتطبيق النظام.	٦	٢	١	٨	٤	١٢٨	٦٤ %
٧. عدم الحاجة للنظام الجديد لأن النظام المطبق حالياً يغني عن تطبيق النظام المقترح.	١	٤	١	١	٥	٩٨	٤٤,٥ %
٨. تكلفة تطبيق النظام المقترح تعتبر مرتفعة مقارنة بمنافعه.	١	٨	١	١	٥	١٠٥	٥٢,٥ %

ومن خلاله يتضح أن العامل رقم (٣) يحظ بالأولوية وهو المتعلق بمدى إطلاع المعنيين في الأجهزة المحاسبية والمالية في المصارف عينة الدراسة على النماذج والتطبيقات الميدانية الدالة بينما جاء العامل رقم (٢) بالمرتبة الثانية، والخاص بعدم توفر المعلومات الكافية عن نظام (ABC) وتطبيقاته، كما جاء العامل رقم (١) بالمرتبة الثالثة ليؤكد نفس الحقيقة ولكن من الاتجاه الإداري ذلك أن معظم مؤسساتنا المالية لم توفر بعد إمكانيات تطبيق أنظمة مبنية على أساس التحليل التفصيلي للأنشطة والذي يتطلب في البدء جهداً إدارياً استثنائياً لتوفير هذا المطلب كأساس لتطبيق أنظمة تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة، وقد يكون ذلك أيضاً ناجماً عن ضعف المعلومات المتوفرة عن النظام والتطبيقات الدالة حوله. وقد جاءت بقية العوامل بالتسلسلات اللاحقة وكما يوضحها الجدول المذكور.

ومن التحليل المتقدم يمكن القول أن الفرضية الثانية للبحث والخاصة بان أحد الأسباب الرئيسية لعدم تطبيق نظام (ABC) في المصارف الأردنية يعود إلى عدم الإلمام بمتطلبات النظام والجهل بمفاهيمه وعدم وجود تطبيقات دالة قد تم إثبات صحتها. ويوضح الجدول رقم (٤) أولوية هذه العوامل في التأثير على استخدام وتبني النظام المذكور .

الجدول رقم (٤)

تسلسل الأهمية للعوامل المؤثرة في استخدام نظام (ABC)

العام ل	النسبة	تسلسل الأهمية
٣	%٧٢	١
٢	%٧٠,٥	٢
١	%٦٩,٥	٣
٤	%٦٨,٥	٤
٦	%٦٤	٥
٥	%٥٧,٥	٦
٨	%٥٢,٥	٧
٧	%٤٤,٥	٨

تطبيق نظام (ABC) في مصرف الاستثمار المتحد (اختبار الفرضية ٣)

لغرض إثبات الفرضية رقم (٣) من البحث فإن الجزء الحالي يهتم بتطبيق نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة بشكل ميداني على أحد المصارف التجارية الأردنية التي اختيرت لهذا الغرض لعوامل تتعلق بحجم المصرف ومجال الخدمات التي يعرضها لعملائه إضافة إلى عدد العملاء المناسب لاختبار عينة البحث.

بالرجوع إلى نموذج نظام (ABC) الموضح بموجب الشكل رقم (٢)، فإن الخطوات التالية تعتبر أساسية لاستخدام النظام المذكور محاولين جميع الخطوات والاختصار فيها، ومحاولين توضيح كل خطوة ومتطلبات تطبيقها ميدانياً ومضامين التطبيق، كما تم إرفاق الجداول التفصيلية لعملية التطبيق ونتائجها في الملحق رقم (٣) لغرض الرجوع إليها:

أولاً: وضع خطة قياس وإعلان الربحية المرتبطة بالعمل: ضمن هذه الخطوة تم تحديد مستخدمي التقارير المالية وطبيعة احتياجاتهم. وهذه الجوانب لا تخرج بطبيعة الحال عن إطار الدراسات السابقة التي شخّصت الجهات المستخدمة للتقارير، وفي مقدمتها الإدارة و عملاء المصرف، وطبيعة احتياجاتها من المعلومات وفي مقدمتها المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف و الربحية المحققة من العملاء ولكل منها، أي الربحية على أساس منتج/ عميل وبقيّة المعلومات ذات الطابع التفصيلي لتحقيق الربحية في المصرف.

ولغرض الاتفاق على أهداف الخطة (Agree project Objectives) فإن مصرف عينة الدراسة أوضح رغبته في الحصول على المعلومات المتعلقة بالربحية المحصلة على أساس العمل والتي تمكنه من إيجاد تلك العلاقات المربحة مع العملاء والتي يسعى لتشجيعها، وتلك العلاقات غير المربحة لمعالجتها أو الابتعاد عنها. ولذلك فقد تم تشخيص أهداف الخطة بالشكل التالي:

١. إنتاج وتقديم معلومات عن ربحية العميل ولعينة من العملاء ضمن نموذج البحث.

٢. تشخيص المواضيع المهمة ضمن نشاط المصرف التي تحتاج إلى الدراسة كجزء من خطة واسعة وطويلة الأجل. ثانياً: تعريف مواضيع (أهداف) التكلفة وتحديد الأنشطة (Define cost objects and Identification the Activities): يعتبر العملاء (المستهلكون) والمنتجات (الخدمات المقدمة) هي مواضيع التكلفة في المصرف عينة الدراسة. ولغرض بناء نظام شامل لمعلومات الأنشطة فان المصرف يفضل جمع وتحليل المعلومات على أساس العملاء المنفردين وعلى أساس موظف الحسابات الذي يمسك حساب العميل أو مجموعة العملاء وعلى أساس المهنة التي يزاولها العميل وكذلك على أساس فئة العمر والموقع الجغرافي للعميل. ويظهر الجدول رقم (١- ملحق ٣) أسماء العملاء وأرقام الحسابات والمعلومات البنائية داخلياً والتي تم تجميعها من خلال سجلات المصرف. إن العينة المستخلصة من حسابات مصرف الاستثمار تستفيد من مجال معين من خدمات الاقتراض والإيداع والاستثمار والخدمات الاستشارية والتفضيلية والمعرفة لدى الإدارة العليا لغرض تطوير نظام ربحية العميل النهائية في هذا النموذج. وتتضمن المنتجات المقدمة ما يلي:

(١) قروض المعدل المعوم.

(٢) الودائع ذات الفوائد العالية.

(٣) الحسابات الجارية التي تحمل فوائد.

(٤) حسابات الاستثمار.

(٥) خدمات الاستثمارات المالية.

(٦) حفظ الأمانات.

ولغرض تطبيق نموذج نظام معلومات الأنشطة في هذا البحث، فقد قسمت الأنشطة في المصرف ضمن مستوى مقبول من التفصيل إلى أنشطة إنتاجية (تشغيلية) أو مساعدة. كما يمكن تصنيف الأنشطة بشكل أكثر تفصيلاً والتي يعرضها الجدول رقم (٢، ملحق ٣). وقد صنفت التكاليف التشغيلية بالشكل التالي:

(١) التكاليف المباشرة.

(٢) التكاليف الملحقة (المساندة).

(٣) تكاليف تقنية المعلومات.

(٤) التكاليف التسويقية.

(٥) التكاليف المرتبطة بخدمة مقدمة بشكل خاص للعميل .

وبعد تحديد منتجات المصرف والأنشطة التي يقوم بها ، فإنه يمكن تشخيص مقاييس النشاط. وعندما يتم إنجاز النشاط المعني في فرع أو إدارة ذات مسؤولية مباشرة عن تسليم المنتج ، فإن مقاييس النشاط تكون واضحة وهي إما أن تكون الحجم أو قيمة أو نوعية المنتجات والخدمات المقدمة. ولا شك أنه ستكون هنالك تكاليف يتم تكبدها عن عدة منتجات (تكاليف مشتركة). وقد يكون تخصيص تلك الأنشطة والتكاليف المرافقة لها على المنتجات بشكل انفرادي أو حتى بشكل مجموعة منتج أمراً صعباً. فالموظفون الذين يقدمون الخدمات المباشرة لعملاء، مثلاً، يؤدون الأنشطة المتعلقة بالودائع والقروض والحسابات الجارية .

ويمكن لتكاليف الودائع النقدية والمسحوبات وأوامر وقوائم الشراء أن تكون مرتبطة بأي نوع من هذه المنتجات. لذلك فإنه من المهم أن يستطيع نظام حفظ السجلات تشخيص نوع الحساب الذي ترتبط به الوديعة أو المبالغ المسحوبة ومصدر المعاملة (الفرع، ماكينة سحب النقود (ATM) أو مصرف آخر... وهكذا).

أما الأنشطة المعروفة بأنها أنشطة مساندة فقد يكون لها مقاييس لا ترتبط بعلاقة معينة بالنشاط المباشر أو النشاط المرتبط بالمنتج ، ويوضح الجدول رقم (٣ - ملحق ٣) مقاييس النشاط لمصرف الاستثمار والتي تم التوصل إليها بعد دراسة موسعة لطبيعة الأنشطة التي يمارسها المصرف والتي تعتقد الإدارة أنها تمثل أفضل مؤشرات ممكنة لقياس النشاط .

ثالثاً: جمع المعلومات وتحديد مواصفاتها (**Data Gathering & Define its Specifications**) : بما أن الحالة العملية تحت الدراسة تمثل نموذجاً لجزء من النشاط المصرفي ، فقد وجد الباحث أنه من الضروري التركيز ليس فقط على البيانات المطلوبة عن العلاقات البنائية للعملاء والمنتجات ضمن النموذج ، وإنما أيضاً كافة المعلومات الضرورية عن المنتج والعميل التي قد يحتاجها المصرف لاحقاً . وفي ضوءه تم تجميع البيانات التالية:

١ . العملاء وخصائصهم.

٢ . المنتجات والخدمات المقدمة مصنفة على أساس العميل.

٣ . الأنشطة ومقاييس النشاط.

٤ . بيانات التكلفة والدخل بأفضل مستوى ممكن من التفصيل.

وقد تم تشخيص مصادر المعلومات لأغراض البحث لجميع المنتجات والعملاء متضمنة أحجام ومعدلات الأرصدة للمناقشات والتكاليف والدخل المرتبطة بها لكي تشكل قاعدة للمعلومات ليس فقط لعينة البحث الحالية من العملاء والمنتجات وإنما كقاعدة لبناء نظام معلومات شامل عن الأنشطة.

رابعاً: تطوير نظام معلومات الأنشطة (**Develop an Activity-Based Information System**): ضمن إطار البحث الحالي فإن نظام المعلومات المطلوب هو نظام معلومات الربحية المرتبطة بالعميل ، بدلاً من نظام معلومات تكاليف الأنشطة الذي يستخدم غالباً في المنشآت الصناعية. ويوضح الشكل رقم (٢ - ملحق ٣) هيكل البيانات لنموذج ربحية العميل والذي ستبنى عليه تحليلات الدراسة. ويوضح الشكل البيانات الإحصائية المحفوظة في سجلات المصرف على أساس العميل لتسهيل عملية نشر المعلومات على أساس العملاء بشكل انفرادي وموظف الحساب المسؤول عن مسك حساب العميل والمهنة والفئة العمرية والموقع الجغرافي للعميل . كما يشخص الشكل أيضاً المعلومات التي ينبغي جمعها وإدخالها إلى نموذج عمليات الاحتمال لكل فترة يتم الإعلان عنها. وتتضمن هذه المعلومات بيانات الأرصدة والدخل الخاصة بكل عميل ، إضافة إلى المعلومات الخاصة بحجم المنتج أو الخدمة مصنفة على أساس العميل.

وبما أن البحث الحالي يستند في تحليله إلى نموذج لحالة ميدانية معينة، فإن الباحث اتجه لاستخدام طريقة العرض المعياري بواسطة الحاسوب والتي تسمى الجداول الإلكترونية (**Standard Spreadsheet**) والتي يمكن معالجتها ضمن الحاسب الشخصي باستخدام أي برنامج يساعد في إعداد الجداول الإلكترونية مثل (Excel , Access, or Lotus 1,2,3) والتي يمكن لأي مصرف استخدامها دون صعوبات كبيرة .

ولضمان أن الجدول الإلكتروني يكون مصمماً لحفظ ونشر البيانات بشكل فعال، فإن نموذج البيانات يمكن تصميمه بشكل يظهر كيفية استخدام قاعدة البيانات ضمن النظام لكي يسهل أي عملية إضافة أو تعديل لاحق وذلك ضمن الصفحات الأولى من البرنامج. وتتضمن البيانات الإحصائية في الجداول الإلكترونية المعلومات التالية:

- ١- معلومات عن العميل (انظر الجدول رقم ١ - ملحق ٣).
- ٢- الدخل على أساس العميل والمنتج على أساس نوع الدخل (انظر الجدول ٣- ملحق ٣).
- ٣- الأنشطة على أساس المنتج
- ٤- الأنشطة المتعلقة بالعميل
- ٥- الأنشطة المساندة
- ٦- قواعد التخصيص .

وليس هناك تداخل تلقائي أو أوتوماتيكي بين المعلومات نظراً إلى أن عملية جمعها تمت بشكل يدوي.

ولغرض تحميل البيانات واختبار إمكانية إعداد ونشر المعلومات (**Load Data and Test Reporting**)

(**Capabilities**) فإن البيانات المتغيرة يمكن إدخالها إلى البرنامج المعد ويمكن الحصول على التقارير . وهذه العملية لا يمكن تحقيقها إلا بعد إتمام الخطوات التالية والتي تشكل الجانب الأساس في نظام معلومات الأنشطة.

خامساً: تجميع المعلومات على أساس الأنشطة (**Assemble Activity-Based Information**) : تم استخلاص ربحية العميل باستخدام المعلومات المبنية على أساس الأنشطة لاحتساب تكاليف التشغيل الخاصة بالمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء كأفراد. وقد تم ربط هذه التكاليف مع تكاليف وإيرادات الفوائد على أساس العميل لتطوير تقارير الربحية المعدة على أساس العميل.

وبهدف تخصيص التكاليف على الأنشطة (**Assign Costs To Activities**) فإنه يمكن احتساب التكاليف التشغيلية للأنشطة المحددة كنسبة من وقت القسم المعني مباشرة عن طريق أخذ حسابات الإدارة وباستخدام التكاليف القسمية كأساس للاحتساب . ويمكن اشتقاق تكاليف التمويل عن طريق معدل الأرصدة المدينة والدائنة التي ينتفع منها العملاء لكل منتج وكذلك تكلفة الحصول على أو الانتفاع من الأموال الضرورية والتي استخدمت لهذا الغرض في البحث الحالي. كما ينبغي ملاحظة أن المعدل المطبق للأموال المقدمة من قبل المصرف لعملائه (كلفة الأموال) أو المعروضة ضمانات الأرباح (**Earning Credits**) تتأثر بحجم الرصيد.

وقد تم تحليل التكلفة على ثلاث مستويات:

- (١) تكاليف التشغيل المرتبطة بالمنتج وعلى أساس حجم الإنتاج ومزيج المعاملات ومعدلات الأرصدة.
- (٢) التكاليف المرتبطة بالعميل وعلى أساس الأنشطة الإدارية المرتبطة بالعميل.
- (٣) التكاليف المساندة التي لا يمكن تخصيصها على الأنشطة المتصلة بالعميل أو المنتجات والخدمات وإنما تشكل جزءاً من البنية الأساسية للتنظيم.

وفي الحالة عينة البحث، فإن تكاليف التشغيل المرتبطة بالعميل والمنتج تتضمن تصنيفات التكلفة الموضحة في الجدول (٢-ملحق ٣). وهذه التكاليف تتضمن: تكاليف الملحقات و تكاليف تقنية المعلومات وتكاليف التسويق، ذلك أن المصرف تحت الدراسة يعتبر من المنشآت الموجهة على أساس المنتج (أو الخدمة المقدمة) مع مسؤولية مدير المنتج أو الخدمة عن المصاريف الإدارية.

ولإحتساب المساهمة وتحليل المعلومات، فقد تم تحليل خدمات الإقراض والإيداع على أساس معدل الرصيد (محسوبة على أساس المعدل الآني للأرصدة اليومية) والتي يجب أن يحتسب دخل ومصرف الفوائد مقابلها سوية مع أجور القروض المرافقة كلما كان ذلك مناسباً.

ويدفع مصرف الاستثمار فائدة على أرصدة الحسابات الجارية الدائنة ويحمل فوائد علنالأرصدة المسحوبة على المكشوف، ومبالغ الفوائد هذه ينبغي احتسابها. ولغرض التبسيط، فقد أفترض أن الحسابات الجارية تبقى دائنة أو مدينة خلال فترة التحليل ولذلك فإن رصيد الحساب الجاري يمكن استخدامه لتحديد الفائدة واجبة الدفع أو الاستلام.

وتكون الأعباء على المعاملات واجبة الدفع على الحسابات المسحوبة على المكشوف. كذلك تحمل أجور عن استخدام تسهيلات السحب على المكشوف، والذي يمكن ملاحظته من التحليل، ويرتبط الأجر فقط بالتسهيلات التي تقل عن (٥٠٠٠) دينار باعتبار أن أعباء الفائدة على التسهيلات الكبيرة يفترض أن تغطي التكاليف.

وعلى الرغم من أن المصرف يعتبر أن الخدمات المرتبطة بالاستثمار التي يقدمها لعملائه على أنها خدمات مجانية، إلا انه يربط معدلات الأجر حالياً بقيمة المحفظة تحت الإدارة بتاريخ نشر المعلومات. ومع ذلك فإن المصرف يأخذ بالاعتبار التغير في معدلات الأجر التي يضعها بناءً على التغيرات في تكلفة إدارة المحافظ الاستثمارية وفقاً للاختلافات في مزيج المحافظ وما إذا كانت محلية أم عالمية وكذلك السندات الحكومية. كذلك فإن الخدمات الاستثمارية تحمل بأجور معينة والتي يمكن أن تحتسب على أساس الوقت المصروف وعدد الفقرات تحت الاستشارة ودرجة الأمانة والسرية المطلوبة.

ويفترض من التحليل للدخل الموضح في الجدول (٣ - ملحق ٣) أن الموظفين المسؤولين عن حسابات العملاء يحملون عملائهم بأجر معين بناءً على التعريف المعيارية. ولذلك فإن الأجور المتنازل عنها نتيجة الخصومات أو التسهيلات أو معدلات الفائدة المخفضة يجب أن تسجل من قبل مدير العلاقات مع العملاء ويتم تخصيصها على العميل كجزء من العمليات الحسابية الخاصة بالربحية المرتبطة به. كما يجب أن تسجل أي مصاريف إضافية أو وقت إضافي مصروف من قبل مدير الحساب على بقية العملاء لغرض تضمين التكلفة الإضافية مع تقديرات ربحية المستهلك.

ويُلخص الجدول (٤- ملحق ٣) مساهمة التكاليف المساندة للربحية المعدة على أساس العميل، موضحاً المساهمة على أساس المنتج (الخدمة المقدمة) لكل عميل إضافة إلى التكاليف المحملة خصيصاً على العميل المعني (التكاليف الخاصة بالعميل). ويلاحظ أن هذه التكاليف المحملة خصيصاً على العميل (**Customer-Specific Costs**) قد تم تحميلها فقط على (١٩) عميلاً وهي ترتبط إما بالأجور المتنازل عنها أو بسبب الوقت والمصروف الإضافي الذي يتحمله مدير الحساب جزئياً وفقاً لنسبة ما يقدمه من جهد ووقت في هذا المجال. وهذه التكاليف الخاصة بالعميل تمثل جزءاً مهم من أساس التكلفة الكلي المخصص على هذه العينة من العملاء، والتي أدت إلى إضافة ما يقرب من ٢٧،٢ % أخرى إلى التكاليف المباشرة المرتبطة بالمنتج وكما هي موضحة في نهاية الجدول (٢) أمام عبارة التكاليف الخاصة بالعميل والموضحة أيضاً بشكل تفصيلي ضمن الجدول رقم (٥) تحت عبارتي الأجور المتنازل عنها والتكاليف المباشرة.

سادساً: إعداد واستخدام المعلومات (**Produce and use Information**): يظهر الجدول (٥- ملحق ٣) مساهمة العميل في ربحية المصرف وهي محللة على أساس العميل وموظف الحساب (المسؤول عن العلاقة مع العميل) ومرتبطة على أساس ربحية العملاء الذين يمثلون مسؤولية كل مدير حساب. وهذا التقرير يسلط الضوء على أداء مدير الحساب وأي علاقات غير مربحة ضمن المجموعة التي يشرف عليها. كما أنه يشخص الحالات التي تكون فيها هنالك مصاريف إضافية أو متنازل عنها للعملاء، وهو ما يوفر الفرصة للإدارة من مراجعة أثر هذا التطبيق على الربح الإجمالي للمصرف.

وفي الجدول رقم (٦- ملحق ٣)، جرى تحليل مساهمة العميل على أساس المنتج والفئات العمرية للعملاء. و يسلط التحليل الضوء على ربحية العملاء ضمن الفئات العمرية المختلفة. حيث يلاحظ أن الفئة العمرية الثانية (٢١-٣٥ سنة) هي أفضل الفئات في تحقيق مساهمة للمنتج إذا ما أخذنا هذه المساهمة على أساس معدل ما يصيب الفرد الواحد. كما تختلف الاستفادة من المنتج على أساس فئة العمر في هذه الحالة من الدراسة. ولذلك فإن الجدول يوضح أن خدمات القروض وخدمات الودائع تعتبر من أكثر الخدمات التي يجري الاستفادة منها ضمن الفئتين ٢، ٣، بينما تظهر الخدمات الاستثمارية أكثر استخداماً من قبل العملاء من كبار السن. كما يبدو استخداماً خدمات الاستشارات مركزاً عند النهائيين من فئات العمر.

وإذا ما اعتبرنا أن العينة المأخوذة ضمن الحالة تحت الدراسة هي عينة ممثلة لقاعدة العملاء في مصرف الاستثمار، فإن نشاط تسويق خدمات المصرف يجب أن يهدف إلى تعزيز المنتجات الخاصة بالإقراض والإيداع عند مجال العمر الوسط للعملاء وإن يتخذ بعض الإجراءات لتحسين ربحية منتجات وخدمات الاستثمار والاستشارات المستخدمة من قبل الأعمار العليا للعملاء.

أما في الجدول (٧- الملحق ٣)، فإن مساهمة العميل قد تم تحليلها على أساس الموقع الجغرافي وهي تسلط الضوء على تلك المواقع الجغرافية التي تجتذب عملاء أكثر ربحية للمصرف وكما يظهر التقرير فإن العملاء ضمن المناطق الواقعة في الشمال الشرقي والجنوب الشرقي يولدون أرباحاً للمصرف أعلى من العملاء في مناطق الشمال الغربي والجنوب الغربي. وقد يكون هذا عائداً إلى المنتجات والخدمات التي يتم الاستفادة منها، حيث يتجه هؤلاء العملاء ذوي العلاقة المربحة إلى استخدام خدمات الإقراض والإيداع والتي هي بطبيعتها مربحة. كذلك فإنه يمكن

ملاحظة أن مجموعتي العملاء في منطقتي الشمال الغربي تتجه لاستخدام خدمات الإيداع بشكل أكبر من خدمات الإقراض بينما نجد العكس في عملاء الشمال الشرقي الذين يستخدمون كلا النوعين من الخدمات و لكن بشكل مرجح لصالح القروض وقد يكون تفسير ذلك عائداً إلى طبيعة ومدى الحاجة إلى الأموال المتوفرة.

وفي الجدول رقم (٨ - ملحق ٣)، تم تحليل مساهمة العميل على أساس المهنة وهو يسلط الضوء على تلك المهن الأكثر ربحية ضمن العينة الحالية للعملاء. كما يشخص أيضاً توزيع المنتج على أساس المهنة بإظهار صافي المساهمة على أساس مجاميع المنتج.

ويلاحظ من العينة أن شريحة الفنانين تبدو من الفئات قليلة الإقراض بينما يقترض الملاك والمحاسبين والمدراء بكثرة. كما يتجه الملاك والمحامين إلى فتح حسابات ودائع ، بينما يتم فتح حسابات الاستثمار من قبل جميع المهن . وقد يدفع رجال العلم والممثلين والأطباء مبالغ لقاء تلقيهم خدمات استشارية . كما يبدو أن الربحية يمكن أن تتولد من خلال التعامل مع الملاك والمحاسبين والمحامين والمدراء ، ربما لأن هذه المهن هي المستعدة للدفع عن الخدمات المصرفية الخاصة والناجم عن تفهمها لطبيعة وأهمية الخدمات المقدمة.

إن التحليل المتقدم والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التقارير المعدة تشير إلى إمكانية الحصول على معلومات محددة ذات طبيعة تفصيلية تتعلق بالأنشطة التفصيلية للمصرف والخاصة بالعلاقة بين العميل/ المنتج باستخدام نظام (ABC) والتي تعجز الكشوف التقليدية عن توفيرها، وضمن معايير تفصيلية تمكن المصرف من تمييز الأنشطة المربحة من غير المربحة وبالتالي إمكانية ترشيد العلاقة مع العملاء في ضوءها. وهذا التحليل يمكن أن يقود المصرف إلى تحسين ربحيته. إن هذه النتيجة تثبت الفرضية الثالثة للبحث والخاصة بإمكانية تحسين ربحية المصرف عن طريق استخدام نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة وبشكل مناسب من الواضح.

الخلاصة والاستنتاجات

تبني عملية قياس ونشر المعلومات عن الربحية المرتبطة بالعميل والمنتج على التحليل المتعدد لأرصدة العوائد والتكاليف على أساس الأنشطة المؤداة بالعلاقة مع المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء من قبل المصرف. وتعتمد إمكانية تطبيق هذا التحليل على نوع العملاء الذين تقدم لهم الخدمات والتركيز على عمليات التسويق والتخطيط الاستراتيجي ضمن المصرف.

وتقوم أغلب المصارف حالياً بنشر المعلومات عن ربحيتها المرتبطة بالعملاء في الجزء الأخير من حساب الدخل وبشكل إجمالي. ونظراً للاهتمام المتزايد بإدارة العلاقات مع العملاء فإن الربحية المرتبطة بمجاميع معينة من العملاء وبالعملاء كأفراد أصبحت أكثر أهمية واستقطبت اهتماماً متزايداً. إن تكلفة توفير مزيج متنوع من المنتجات والخدمات إلى عميل معين أو نوع معين من العملاء يستند عادة إلى المعلومات المرتبطة بتكلفة المنتج، ولكن يمكن تطويرها لكي تعكس تلك التكاليف التي

يمكن عزوها مباشرة إلى عملاء معينين أو مجاميع معينة من العملاء. وهذا ما سيوجد تحليلاً أكثر دقة عن مساهمة العميل التي يوفرها التعامل معه للمصرف.

وقد يكون من الصعب في بعض المؤسسات المصرفية، حيث يكون هناك عدد كبير من العملاء، إجراء التحليل على أساس كل عميل بشكل انفرادي كما قد يكون غير عملي، خاصة في سوق خدمات التجزئة. وفي مثل هذه الحالات فإن تحليل العملاء على أساس مجاميع مبنية على أساس نماذج الطلب السائدة قد يكون كافياً. وتختلف عملية تحديد أي نوع من العملاء سيكون أكثر فائدة للمصرف باختلاف المؤسسات المالية أو المصارف ولكن هذه الأنواع يجب أن تسهل إدراك عمليات الشراء الاعتيادية ونماذج المخاطرة. وفي المؤسسات الكبيرة فإن من المألوف تحليل المعلومات بعدة طرق، مثلاً على أساس العميل ضمن مناطق جغرافية مختلفة وعلى أساس أنواع المنتج المقدم أو على أساس العلاقات الدولية للعملاء. أما في المؤسسات المصرفية الصغيرة ذات الأعداد القليلة من العملاء فإن أنواع التئويب قد تكون أكثر تخصصاً وترتبط بأنواع العملاء والعلاقات ضمن المنطقة.

وفي التطبيق العملي، فإن تحليل الربحية المرتبطة بالعميل يمكن أن يبني عموماً وبشكل أكثر فاعلية على نظام المعلومات المبني على أساس الأنشطة (**Activity – Based Information System**) المصمم لتحليل الأنشطة على أساس المنتج أو الخدمة المعروضة من قبل المؤسسة المالية. ويمكن تخصيص أغلب تكاليف التشغيل ضمن المؤسسة أو المصرف على منتج أو خدمة معينة. ومع ذلك فإن هناك بعض التكاليف تنشأ بسبب الخدمة المقدمة لعميل معين أو مجموعة معينة من العملاء. هذه التكاليف ينبغي تشخيصها وعزلها لأغراض تحديد الربحية المرتبطة بذلك العميل أو تلك المجموعة من العملاء، ووضع المقياس المناسب للنشاط الذي تخصص بموجبه.

ولإحتساب ربحية العميل وتحليل المساهمة، فإن من المهم أن تكون هناك إمكانية لقياس مدى استخدام المنتج وكذلك الدخل والتكلفة والأرصدة المرافقة للعملية والمحددة على أساس العميل. وبصورة عامة فإن تكاليف المنتج يمكن افتراضها بشكل عام لتكون معيارية لمجال معين من العملاء. ولذلك فإنه يمكن استخدامها كأساس لتحليل تكلفة العميل عندما يكون مرتبط بالاستخدام الفعلي للمنتج من قبل العميل، إلا أنه ينبغي ملاحظة أن الدخل والأرصدة تختلف بشكل كبير بين العملاء أو يجب تشخيصها بشكل مستقل.

وقد أثبت البحث صحة الفرضيات التي استند إليها سواء ما يتعلق منها بافتقار المصارف التجارية الأردنية إلى تطبيقات نظام (ABC) أو المنافع التي يوفرها التطبيق الفعلي للنظام وأثره على تحسين الربحية. فقد أوضحت التقارير المشار إليها أعلاه والتي أفرزها البحث معلومات مفيدة لجهات إدارية مهمة في المصرف. ولكن، ومع أي نموذج محدد للدراسة، فإنها قد لا تجيب على جميع الأسئلة التي قد تطرح باعتبارها ممثلة لحل شامل وطويل الأجل، إلا أن من المهم أن البحث يوفر إطاراً لتقارير نافعة لأكثر قدر ممكن من العملاء والإفادة من المعلومات المسترجعة منهم، وهو ما سيكون مفيداً لنشاط المصرف ضمن التطبيقات اللاحقة.

وكتنتيجة للدراسة الحالية وبعد عرضها على مسؤولي المصرف، فإن المصرف بدأ جدياً بمراجعة سياسته التسويقية وابتداءً بسلسلة من الإجراءات لتحسين نوعية البيانات المرتبطة بالعميل والتركيز على مجال أوسع من الخدمات المختلفة المقدمة.

كما بدأ بدراسة الحالات التي افرزها التحليل المتعلق بطبيعة العملاء ذوي العلاقات غير المربحة والفئات والشرائح التي ينتمون إليها لمعرفة أسباب ذلك، إضافة إلى التركيز على العلاقات المربحة وتشجيعها وهو ما يمكن أن يسهم لاحقاً في تحسين ربحية المصرف .

إن البحث ينبغي أن يوضح كيفية استخدام المعلومات لتوفير مقاييس أداء لجوانب النشاط المختلفة في المصرف، وذلك بإظهار عينات من مقاييس الأداء لكل فئة من فئات المدراء المسؤولين عن الأنشطة المختلفة ولذلك فإنه يمكن للمسؤولين عن المصرف اتخاذ الإجراءات التالية:

١. يمكن للمدراء المسؤولين عن الحسابات الخاصة بالعملاء الحصول على المقاييس أو المؤشرات التي تعتبر ضرورية للحفاظ على أو تحسين مساهمة العميل وذلك للعملاء الحاليين وللأهداف المتعلقة بحجم العمليات للعملاء الجدد والمنتجات الجديدة المقدمة للعملاء الحاليين.
٢. يمكن للمدراء المسؤولين عن المنتج أو الخدمة المقدمة الحصول على مقاييس تتعلق بمعدل التكلفة/ الحجم للأنشطة التي يتم معالجتها (الأنشطة الإنتاجية) وكمية العمل المعاد، وقد تكون هناك مؤشرات دالة لتحسينات في الفاعلية.
٣. يمكن للمدراء المسؤولين عن الأنشطة المساندة الحصول على معايير عن كيفية قياس التكلفة لكل وحدة من الأنشطة الرئيسية التي يقومون بها ، وقد يمكنهم الحصول على مؤشرات دالة عن العمليات وكيفية تطويرها.

المراجع

- 1- Cooper, R. and Kaplan, R. S. ,” Measure Costs Right: Make the right Decisions”, Harvard Business Review, Sep- Oct., 1988,pp.96-103.
- 2- Freedman, Julian M., Cima Reports ABC Still Hot Research Topics”, Management Accounting, November1994, p.24.
- 3- Sharp D. and Linda F.C.,” A New View of Activity – Based Costing”, Management Accounting, Sep. 1991, pp.32-34.
- 4- Staubus G.J., “ Activity Costing: Twenty Years On”, Management Research, Vol 1, 1990, pp. 249-258.
- 5- Kerremans, M., Theunisse, H. and Overloop, G. Van, “ Impact of Automation on Cost Accounting”, Accounting and Business Research, 1991, Vol.. 21, No. 82,pp.146-155.
- 6- Raffish, Norm, “How Much Does That Product Really Cost?”, Management Accounting, 1991, March, pp.36-39.
- 7- Horngren, Charles, T., Foster, George, and Datar, Srikant M.“ Cost Accounting – A Managerial Emphasis”, 10 Th. ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc 2000, p. 140

-
- 8- Cooper, R. ,”Five Steps to ABC System Design “, Accountancy, November, 1990, pp.78-81.
- 9- Staubus, George J., “Activity Costing and Input – Output Accounting“, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois,1971.
- 10- Dugdale, David, “ Costing in Transition, A Review of Recent Development”, Management Accounting, Jan.1990, 38-40.
- 11- Pyhrr , Peter A. , “ The Zero- Base Approach to Government Budgeting”, Public Administration Review, January –February 1977, pp. 1-8
- 12- Johnson, H. Thomas (1988), “Activity – Based Information: A Blueprint For World – Class Management Accounting “, Management Accounting, June, pp. 23-30 .
- 13- Romano, Patrick L., (1989) ,“Activity Accounting”, Management Accounting. May, pp. 73-74.
- 14- Jeans, Mike and Morrow, Michael, (1989), “The Practicalities of Using acting activity – Based Costing “, Management Accounting (London) , November , pp. 42-44.
- 15- Ostreng, Michael R., (1990), “Activities: The Focal Point of Total Cost Management”, Management Accounting, February, pp. 42-44.
- 16- Lee John Y., (1990), “Activity – Based Costing For Marketing “Management Accounting, November, pp. 33-38 .
- 17- Cooper, R.“ABC: The Right Approach For You “, Accounting , January, (1991), pp. 70-72.
- 18- Cooper, R. and Kaplan. R. “Profit Priorities from Activity – Based Costing”, Harvard Business Review, May – June 1991, pp.130-135 .
- 19- Sharp, D. and Christensen, Linda F., (1991), Op. Cit. , pp. 32-34.
- 20-Lewis , Ronald, J., “ Activity – Based Costing For Marketing”, Management Accounting, November, 1991, pp. 33-38.
- 21- Kaplan, R., “ In Defense of Activity –Based Cost Management, “ Management Accounting, (U.S.), November, 1992, pp. 58-62.
- 22- Hardy, John W. & Hubbard, E. Dee (1992), “ABC Revisiting The Bases” , CMA Magazine, November, pp. 24-28 .
- 23- Briers , Michael, Lukett, Peter and Chow, Chee,” data Fixation and the Use of Traditional Versus Activity- Based Costing Systems”, ABACUS, Vol. 33 N.1. March, 1997, pp.49-52.
-

- 24- Shim, Eunsup and Stragliano, A. J., " A Survey of U.S. Manufactures on Implementation of "ABC", *Journal of Cost Management*, Vol., 11, N. 2 March- April, 1997, pp. 39-41.
- 25- Horngren, Charles, T., Foster, George, and Datar, Srikant M., 2000, Op .Cit. pp. 140-53
- 26- Cooper Robin and Slagmulder Regine, " Designing ABC Systems for Strategic Costing and Operational Improvement ", *Strategic Finance*, August, 1999, pp. 18-20.
- 27- Cooper Robin and Slagmulder Regine, " *Strategic Cost Management* ", Management Accounting, January 1999, pp.16-17.
- 28- Shank k. Jone; Govindarajan Vijay and college Dartmouth Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective", *Journal of Management Research (JMAR)*, Vol. Four, Fall 1992, , pp.179-197.
- 29- Cokins Gary, "Learning to Love ABC" Why CPAs stumble on Activity – Based Costing Projects", *Journal of Accountancy*, August 1999, pp.37-40.
- 30- Hicks Douglas T., " Yes, "ABC" is for Small Business, Too," *Journal of Accountancy*, August 1999, pp. 41-43.
- 31- Gering Michael, "Activity Based costing – Lessons Learned – implementing ABC", *Management Accounting*, May, 1999, pp.26-27.
- 32- Gosselin, Maurice, " The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity- Based Costing", *Accounting Organization and Society*, Vol.22, No.2, 1997, pp. 105-109.
- ٣٣- إبراهيم ، فؤاد خليل ، "تقييم محاسبة التكاليف النشاط باعتبارها مدخلا متطورا لتوزيع ورقابة التكاليف غير المباشرة " *مجلة التكاليف* ، الجمعية العربية للتكاليف ، سبتمبر ٩٣ العدد ، القاهرة . جمهورية مصر ، ص٦-٤٦
- ٣٤- محمد ، منير شاكر، *مضامين استخدام موازنة الأساس الصفري في الإدارات العامة غير الهادفة إلى الربح - دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة لنقل البري- بغداد ، أطروحة دكتوراه فلسفة في موضوع المحاسبة ، الجامعة المستنصرية ١٩٩٦ ، ص ٢٢ (اطروحة غير منشورة) .*
- ٣٥- التكريتي ، إسماعيل والسبوع ، سليمان سبع " نظام تكاليف الأنشطة دائرة على سياسات المنشأة المختلفة - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية- *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد - بغداد ١٩٩٧ ، ص ٢٢٨-٢٤٠* ،
- ٣٦- يوسف احمد محمود ، "القياس المحاسبي لمدخل تحليل الأنشطة في إعداد الموازنة كأداة للرقابة على التكاليف - محاكاة تجريبية " *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة قطر ، قطر ، العدد التاسع ، ١٩٩٨ ، ص ٢٨١-٣٢٨* ،

- ٣٧- عبد البر ،عمر وحسين ،دور المحاسبة الإداري في قياس وتحليل التكاليف البيئية : حالة دراسية افتراضية لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط **ABC**، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة قطر ، العدد العاشر، ١٩٩٩ ص٢٣١-٢٦٧.
- ٣٨- محمد، نصر عبد الكريم، الكحنة ، رشيد فائق، " مستلزمات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في بعض الشركات الصناعية الفلسطينية -دراسة نظرية وميدانية "، مجلة معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد الرابع، شوال ١٤١٧ ، (مارس ١٩٩٧)، ص٦٣٣-٦٣٤.
- ٣٩- الجبالي، محمد مصطفى، " دراسة استخدام منهج تخصيص التكلفة حسب الأنشطة لمواجهة تطبيق نظم التطور المستمر في المشروعات المتطورة تكنولوجياً " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة بنها، العدد ٢ ، ١٩٩٣، ص ٦١.
- 40- Nick Willmer & Mabberly, Juli, “ Effective Cost Management and Control Seminar” . Euromoney Training in Coordination with Bank of Jordan Training Department, Amman, Jordan, Marriott Hotel (8 , 9 and 11) August, 1997 .
- 41- Mays, James W. and Sweeney, Robert B., “Activity – Based Costing in Banking A Case Study” . CMA Management, May 1994 , pp.19-23.
- ٤٢- مطر، محمد، " كيف تستخدم التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية، مجلة البنوك، الأردن، العدد السابع، تموز ١٩٨٩ .
- ٤٣- الشماع ، خليل، " قرارات تسعير الخدمات المصرفية" ، محاضرات المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، أكاديمية العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ١٩٩٥، ص ٧٧.
- ٤٤- حجازي، محمد عباس ،" المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية في المصارف "، مجلة اتحاد المصارف العربية، عمان، الأردن، ١٩٧٠ ، ص٥٥.
- ٤٥- مرعي، عصام،" مقالات في محاسبة التكاليف أهمية مكونات محاسبة التكاليف في القطاع المصرفي"، مجلة البنوك، الأردن، ١٩٨٩ ، لمجلد ٨ ، العدد ٥ ، ص٩٤٩-٩٥٦.
- ٤٦- مرعي ، عصام،" مقالات في محاسبة التكاليف البنكية"، تخصيص التكاليف اجتهاد وإبداع مهني، مجلة البنوك، الأردن، ١٩٨٩ ، المجلد ٨ ، العدد ٩.
- ٤٧- مطر، محمد، " أسس وأساليب تخصيص التكاليف المصرفية"، مجلة البنوك، الأردن، ١٩٩٩ ، المجلد (١٠) ، العدد (٥) .
- 48- David Cates, “ The Case for a New Model of Financial Performance “, Bank Accounting and Finance, (Fall 1997) pp. 21-28.
- 49- Ronald Reinartz, ” Banking on the Relationship’ , Bank Marketing, (June, 1997), pp. 52- 55.
- 50- Cooper, R., 1990, Op. Cit. pp. 38-40.
- 51- Mays, James W. and Sweeney, Robert B, 1994, Op. Cit., pp. 19-23.

-
- 52- Kaplan, Robert S. and Actin Son, Anthony A., “ Advanced Management Accounting”, 3 ed., Prentice Hall International, Inc., 1998, p. 112.
- 53- David Cats,” The Case for a New Model of Financial Performance”, Bank Accounting and Finance”, fall, 1997, pp. 21-28.
- 54- Cooper, 1990, Op. , Cit., pp. 78-81-
- 55- Maberly, Juli , “Activity-Based Costing in Financial Institutions”, 2nd ed., Financial Times Publishing, U.K. 1998, pp. 32-42.
- 56- Morse, Dale C. & Zimmerman, Jerald L., “ Managerial Accounting”, Irwin-McGraw Hill, New York, 1997, pp. 111-113.
- 57- Drury, Colin, “ Management & Cost Accounting” 5th ed. , Business Press, Thomson Learning, USA, 2000, pp. 342-345.
-

واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل
المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين

واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات بالقطاع الحكومي بدولة فلسطين

د. يوسف حسين محمود عاشور (*)

١. مُقدمة عامّة

١.١. خلفيّة عامّة

١.١.١ : لمحة تاريخيّة (ما قبل ١٩٩٣م)

رزح المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة ما يقرب من ثلاثة عقود (١٩٦٧م - ١٩٩٣م) تحت احتلال عسكري إسرائيلي مباشر، كان من أهم أهدافه تدمير هذا المجتمع وتشريد أفرادِه في شتّى بقاع الأرض، ورسم سياسات مباشرة وغير مباشرة في سبيل تحقيق أهدافه.

وقد كان من نتائج أهداف الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر وسياساته وممارساته ما يأتي (عاشور: ١٩٩٥م - أ،

(ب):

١. أن صانع القرارات في المجتمع الفلسطيني ليس فلسطينياً.

٢. أن واضع الأهداف للمجتمع الفلسطيني ليس فلسطينياً.

٣. أن راسم السياسات للمجتمع الفلسطيني ليس فلسطينياً.

و هذا الوضع أدى إلى نتائج كان منها ما يلي:

١. اقتصر دور موظفي الإدارة العامّة من الفلسطينيين على تنفيذ جزئيات من خطط معدّة في الخارج، دون أن يكونوا على وعي كامل بالأهداف طويلة الأجل لتلك الخطط، أو أن يكونوا على معرفة بتفاصيل كلّ الخطة.

٢. فقدان المجتمع الفلسطيني للعنصر البشري الذي يتخذ القرارات العامّة، ويرسم السياسات، ويتابع تنفيذها.

٣. فقدان المجتمع الفلسطيني للهياكل الإدارية المنبثقة منه، والتي تعمل على تحقيق أهدافه ومصالحه الوطنية.

٤. عدم نمو ميكانزم (آلية / بيروقراطية) خاصّة بالمجتمع الفلسطيني لاتخاذ القرارات المنظمة لشؤونه.

٥. لم يتوافر للفلسطينيين أي معهد أو مركز أو جامعة فلسطينية تُعدّ الأفراد لشغل الوظائف الإدارية العامّة

باختصارٍ استطاع الاحتلال العسكري المباشر أن يُدمرَ مُعظمَ - إن لم يُكُنْ كُلَّ - لبناتِ عمليةِ اتّخاذِ القراراتِ (سواءً من ناحيةِ الآليةِ أو الهيكلِ الإداري أو الأفراد) في المجتمع الفلسطيني تدميراً كاملاً. وقد زاد من حدّةِ هذه الظاهرة أن جزءاً من قراراتِ سُلطةِ الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر التي كانت تتمثلُ في الأوامرِ العسكريةِ وإن كانت تتمشى^١ مع سياساته وأهدافه العامّةِ إلّا أنّها كانت بمثابةِ ردودِ أفعالٍ يتخذُها قائدُ المنطقةِ العسكري، بمعنى آخر أن حُكْمَ الاحتلال العسكري المباشر كان يتخذُ قراراتٍ مشتتةٍ في مواضيعٍ مختلفةٍ وذلك حسب ما يؤدي إلى تأكيد سيطرته الأمنية والعسكرية والاقتصادية والسياسية والإدارية على المجتمع الفلسطيني.

١. ١. ٢ : ١٩٩٤م وما بعدها (إلى سبتمبر ٢٠٠٠م)

يعتبرُ قدومُ السُلطةِ الوطنيةِ الفلسطينية إلى أرضِ الوطنِ سنة ١٩٩٤م، نقطةَ تحولٍ تاريخيةٍ حاسمةٍ في تاريخِ عمليةِ صنعِ القراراتِ واتّخاذها في المؤسساتِ العامّةِ الفلسطينية المنظّمة لشئونِ المجتمع الفلسطيني؛ حيثُ بدأتِ الأمورُ تختلفُ اختلافاً جذرياً عن الحقبةِ التاريخيةِ السابقة، ومن أهمّ ملامحِ الوضعِ الفلسطيني الجديد ما يأتي:

١. أن مُتخذَ القرارِ هو فلسطيني.
٢. أن واضعَ الهدفِ للمجتمعِ الفلسطيني هو فلسطيني.
٣. أن راسمَ السياساتِ هو فلسطيني.
٤. أن الهدفَ من عمليةِ صنعِ واتّخاذِ القراراتِ هو بناءُ مجتمعٍ ودولةٍ فلسطين.
٥. قدومُ مجموعةٍ من الفلسطينيين ذوي الخبرةِ والدرايةِ في إدارةِ المؤسساتِ العامّةِ.

و بالنظرِ لما حصلَ في المجتمعِ الفلسطيني منذُ قدومِ السُلطةِ الوطنيةِ يُمكنُ ملاحظةُ أنّ القراراتِ التي تمَّ اتّخاذها استطاعتُ بناءَ هيكلٍ للإدارةِ العامّةِ للمجتمعِ بجميعِ مؤسساته، والتي يفترضُ أنّها قادرةٌ على تلبيةِ الأهدافِ العامّةِ للمجتمعِ الفلسطيني وتحقيقها^١.

١. ١. ٣ : التحدي الذي يواجه المجتمع الفلسطيني

يواجهُ المجتمعُ الفلسطيني تحدياً مباشراً يتمثلُ في التنميةِ وإعادةِ الإعمارِ، وهذا التحدي نابعٌ من عواملٍ مختلفةٍ من أهمّها ما يلي:

^١ ليس الهدفُ هنا رسمُ صورةٍ متشائمةٍ أو متفائلةٍ للوضعِ القائمِ في ظلِّ السُلطةِ الوطنيةِ الفلسطينية، أو محاولةِ القولِ بأنَّ الوضعَ سليمٌ مائةً بالمائةٍ أو غير سليمٍ، فتقييمُ ما تمَّ، و تحديُّ ما إذا كانَ هناكَ أخطاءٌ و جوانبُ سلبيةٌ رافقتْ عمليةَ بناءِ المؤسساتِ العامّةِ الفلسطينية ليسَ هنا مجاله، انظرُ في هذا المجال: ملحيس، غانية: القطاع الحكومي الفلسطيني "واقعه، مشكلاته، آفاق نموه، ومتطلبات إصلاحه"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله، ١١-١٣ - ٥ - ١٩٩٨م.

١. أنه خضع لاحتلالٍ عسكريٍّ مباشرٍ (١٩٦٧م-١٩٩٤م)، وخلال فترة الاحتلال المباشر تخلّف عن مواكبة التطور والتنمية مقارنةً بغيره من المجتمعات المجاورة.
٢. أنّ الشعب الفلسطيني يمتلك مواردٍ ماديةً قليلةً نسبياً ومحدودةً وندرةً، وهذا يجعل الحاجة ماسةً إلى قراراتٍ سليمةٍ في استغلال الموارد المتاحة أو الممكنة أفضل استخدامٍ، وستكون تكلفة قراراتٍ غير صائبةٍ عاليةً جداً.
٣. أنّ فرصة الشعب الفلسطيني في بناء مجتمعه الآن متاحةً بصورةٍ أفضلٍ ممّا مضى^١، خاصةً وأنّ هناك بعض المعونات الخارجية التي يُمكن استغلالها في إعادة إعمار بعضٍ ممّا دُمّر الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر واللاحق بركب التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وإذا لم تُستغل هذه الفرصة فرُبما لا يكون هناك فرصٌ أخرى^١.
٤. أنّ من يَفوّد دقة الأمور هم الفلسطينيون وليس آخرون.

١. ١. ٤ : الأساليب الكمية

ظهرت بحوث العمليات في بريطانيا كعلمٍ له منهجه أثناء الحرب العالمية الثانية لخدمة أغراضٍ عسكريةٍ (Christopherson and Baughan: 1992, pp. 569-577)، وانتشر بعد ذلك - أي في النصف الثاني من القرن العشرين - تطبيقاته وأساليبه في مجال اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية في المجالات المدنية تحت مُسمياتٍ مختلفةٍ مثل: بحوث العمليات - بريطانيا (Tan : 1982 Operational Research)، بحوث العمليات - الولايات المتحدة (Operations Anderson., & Williams: 1985 Management Science)، علم الإدارة (Taha :1992 Research)، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات (Forgionne: 1986 Quantitative Decision Making)، علم اتخاذ القرار (Decision Science)، منهج حلّ المشاكل (Problem Solving Approach) ومنهج تحليل النظم في حلّ المشاكل الإدارية (Rudwick 1979 Systems Analysis)، والبعض وصف هذا العلم بأنه: رياضيات تطبيقية (Applied mathematics)، وآخرون بأنه: إحصاء تطبيقي (Applied statistics)، - وجميع هذه التسميات تتفق على جوهرٍ واحدٍ هو الأساليب الكمية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية -، وكان انتشاره في التطبيقات المدنية أولاً في المجتمعات الصناعية التي خاضت الحرب العالمية الثانية مثل: بريطانيا (Jones :1992)، والولايات المتحدة الأمريكية، وكندا، وفرنسا (Meyer :1995) وأستراليا.

وبدأت المعرفة بعلم بحوث العمليات تنتشر في المجتمعات النامية لاحقاً، وكان للجامعات ومبعوثيها في الدول الغربية الفضل في نقل هذا العلم لهذه المجتمعات (عاشور: ٢٠٠٢م ص ٦٠)، ومن بينها المجتمعات العربية التي ظهر فيها مؤلفات هذا العلم بشكلٍ لافتٍ للنظر.

وعلى الرغم من وجود الأبحاث الكمية والأبحاث التي تُحلّل مشاكل تطبيق الأساليب الكمية في الوطن العربي، مثل الدراسات التي قام بها يوسف،^١ الأولى (١٩٨٨م) لتطبيق منهج بحوث العمليات للتخطيط الاستراتيجي لإحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والثانية (١٩٩٢م) لتحليل واقع تطبيق الأساليب الكمية في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وهناك دراساتٌ قام بها نصير (١٩٨٦م)، والعزة (١٩٨٤م) على تطبيق التحليل

الكمّي والنماذج في الإدارة، إلا أنّ هذه الدراسات لم تتعرّض إلى الواقع التطبيقي للأساليب الكمية في الوطن العربي، لكن يبدو - حسب اطلاع الباحث - أنه لا يوجد حتى الآن مجلة علمية محكمة مُنحصصة، كما لا يوجد أي جمعية تهتم بهذا العلم وترعاه.

١. ١. ٥ : القرارات و مناهج اتّخاذها

يقومُ جوهرُ عملية اتّخاذ القرارِ على اختيارِ بديلٍ من بين عدّة بدائل (عاشور: ١٩٩٩م، مسلم: ١٩٩٥م، كنعان: ١٩٩٥م)، وقد تطورتُ مناهجُ اتّخاذ القرارِ وتنوعت بتطورِ البيئة التي يعيشها الإنسان، ويُمكنُ إجمالُ مناهجِ اتّخاذِ القراراتِ بناءً على مدى الموضوعية في اتّخاذها في منهجين رئيسيين هما: المنهجُ الشخصي و المنهجُ الموضوعي .

فالمنهجُ الشخصي في اتّخاذِ القراراتِ يقومُ على: (أ). الخبرة (ب). البديهية (ج). التقدير الشخصي (د). التجربة و الخطأ، ويُمكنُ إضافة عاملٍ آخر وهو أنّ المنهجَ الشخصيَّ يميلُ إلى الفردية.

أمّا المنهجُ الموضوعي فيشملُ: (أ). المنهجُ العلمي (ب). منهجُ بحوثِ العمليات (ج). المنهجُ الرياضي (د). المنهجُ الإحصائي (هـ). منهجُ الأنظمة ، و تمتازُ هذه المناهجُ بالموضوعية و الكمية و التحديد و الوضوح و انخفاضِ التكلفة بالإضافة إلى أنّ هذه المناهجُ تميلُ إلى الجماعية.

ومع التطوراتِ التكنولوجية، خاصّةً في مجالِ الحاسوبِ وبرمجياته، أصبحتِ القراراتُ خاصّةً التشغيلية والمكررة مبرمجةً أو ما يُعرَف بالقراراتِ المؤتمتة (Automated Decisions) ، ولا تحتاجُ إلى تدخلٍ بشريّ كبيرٍ (كوين و روربو: ١٩٨٧م، وياغي: ١٩٨٨م، ص ٢٤٧).

وقد تطورتُ البيئةُ المعاصرةُ بحيثُ أصبحَ معها اللجوءُ إلى المنهجِ الكميّ ضرورةً لا غنىَ عنها في عملية اتّخاذِ القراراتِ، كما لم يُعدْ هناكُ مجالٌ إلاّ وتمّ تطبيقها فيه، سواءً على مستوى منشأة الأعمال، أو الحكومة، ومن بين المجالاتِ العامّة التي يُمكنُ فيها تطبيقُ الأساليبِ الكمية ما يلي (Forgionne, 1986, P: 13):

أولاً : الصحة : تحديدُ مهامّ سياراتِ الإسعافِ ، تحديدُ عناصرِ الغذاءِ المطلوبِ للإنسانِ ، تقييمُ كفاءةِ العنايةِ الطبية، الرقابةُ على بنوكِ الدم.

ثانياً: العسكرية: تعيينُ مواقعِ الصواريخِ لحمايةِ البلدِ، تحليلُ كفاءةِ الأسلحةِ، تنظيمُ جهودِ الإنقاذِ والبحثِ، نماذجُ محاكاةِ الحروبِ، تحليلُ أنظمةِ الدفاعِ.

ثالثاً: الاجتماعيةُ و البيئيةُ: تحديدُ جداولِ المحاكمِ، تحديدُ إرسالياتِ رجالِ الإطفاءِ، تحديدُ وجدولةِ التربية والتعليم، التحكمُ والرقابةُ على الطرقِ السريعةِ، التحكمُ والرقابةُ على خطوطِ الطائراتِ، تحديدُ طرقِ وجدولةِ جمعِ القمامةِ، تخطيطُ المدنِ والقرى، الرقابةُ والتحكمُ في تلوثِ البيئة.

وقد نشطتِ الدراساتُ والأبحاثُ في مجالِ تطبيقِ الأساليبِ الكمية في المجالاتِ العامّة، سواءً في الوطنِ العربيّ أو المجتمعاتِ الناميةِ أو المجتمعاتِ الصناعية، ومن بين هذه الدراساتِ:

١. السودان: دراسةُ تطبيقِ الأساليبِ الكمية على مشكلةِ النقلِ والمواصلاتِ (Saaty : 1982).

٢. بورما: تطبيقُ الأساليبِ الكمية في دراساتِ الجدوى الاقتصادية لمشاريع الري (Rose : 1982).

٣. الأردن: دراسة الأمتلية في توزيع الاستثمارات في الاقتصاد الأردني باستخدام البرمجة الديناميكية (بخيت والحمداني: ١٩٩٩م).

٢.١. فروضُ البحث

إنَّ هُنَاكَ انتشاراً في مؤلفاتِ الأساليبِ الكميةِ في الوطنِ العربيِّ، وكذلك هُنَاكَ تحدٍ واضحٍ للمجتمعِ الفلسطينيِّ يتمثلُ في هدفِ إعادةِ الاعمارِ، وهُنَاكَ أيضاً بعضُ المعوناتِ الماليةِ لتحقيقِ بعضِ هذا الهدفِ - إنَّ لَمْ يَكُنْ كُلُّهُ -؛ بالإضافةِ إلى مراقبةِ المجتمعاتِ والمؤسساتِ الدوليةِ لما يجري في فلسطينَ. وعليه يقومُ البحثُ على فرضِ رئيسٍ وهو أنَّ متخذي القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ لديهمِ المعرفةُ بالأساليبِ الكميةِ ويطبقونها بدرجةٍ كبيرةٍ في تحليلِ المشاكلِ وعمليةِ اتِّخاذِ القراراتِ.

٣.١. : أهدافُ البحثِ و أسئلته

يهدفُ هذا البحثُ إلى دراسةِ مدى انتشارِ الأساليبِ الكميةِ في تحليلِ المشكلاتِ واتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ؛ مِنْ حيثُ تطبيقُ هذهِ الأساليبِ والمعرفةُ بها والرغبةُ في الاستزادةِ منها، وكيفيةُ تعلُّمها ومشاكلُ تطبيقها، وأفضلُ طرقِ نشرِها وزيادةِ الوعيِ بها.

و يحاولُ هذا البحثُ الإجابةَ على عددٍ مِنَ الأسئلةِ، وأهمُّها ما يلي:

١. ما مدى انتشارِ المعرفةِ والاستخدامِ للأساليبِ الكميةِ على تحليلِ المشكلاتِ واتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ؟ هل هُنَاكَ علاقةٌ بينَ معرفةِ الأساليبِ الكميةِ وتطبيقها ببعضِ المتغيراتِ الأخرى كالمستوى التعليمي والتخصيصِ والمركزِ الوظيفي وغيره؟
٢. ما مدى انتشارِ الرِّغبةِ في تعلُّمِ الأساليبِ الكميةِ وتطبيقها على تحليلِ المشكلاتِ واتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ؟
٣. ما أساليبُ اتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ؟
٤. ما العقباتُ التي تحولُ دونَ انتشارِ تطبيقِ الأساليبِ الكميةِ على تحليلِ المشكلاتِ واتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ؟
٥. ما أفضلُ الطرقِ لزيادةِ انتشارِ تطبيقِ الأساليبِ الكميةِ على تحليلِ المشكلاتِ واتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ؟

٤.١. : أهميةُ البحثِ

تتبعُ أهميةُ هذا البحثِ مِنْ عددٍ جِوانبٍ يقفُ على رأسها أنَّه - على حدِّ علمِ الباحثِ - يُمثلُ المحاولةَ الأولى في معالجةِ الموضوعِ في فلسطينَ، فموضوعُ البحثِ ليسَ جديداً في المجتمعاتِ الأخرى، سواءً الإقليميةِ أو الدوليةِ، ويلقى اهتمامَ الباحثينِ

في تلك المجتمعات، ومن تلك الدراسات ما قام بها يوسف (١٩٩٢م، ١٩٨٨م)، ونصير (١٩٨٦م)، و (Thomas & Dacosta, 1986)، العزة (١٩٨٤م)، عبد الفتاح (١٩٩١م)، نجيب (١٩٨٨م)، عبد الوهاب (١٩٧٩م) وغيرها. كما تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الأساليب الكمية في زيادة فاعلية استغلال الموارد النادرة، وندرة الموارد من أهم المشكلات التي يواجهها المجتمع الفلسطيني. كما تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الأساليب الكمية في تحسين عملية اتخاذ القرارات، سواءً التكتيكية أو الاستراتيجية، والمجتمع الفلسطيني يفتقر في الوقت الحاضر على مفترق طرق في تحديد مصيره ووجهته.

١. ٥ : منهج البحث

اعتمد البحث على منهج التحليل الوصفي^٢؛ حيث يقوم البحث بتحليل البيانات الأولية المستمدة من الدراسة الميدانية لوصف واقع استخدام الأساليب الكمية بشكل عام، وأساليب بحوث العمليات بوجه خاص في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية التي بدأ تأسيسها منذ سنة ١٩٩٤م.

١. ٥. ١ : مجتمع البحث

يُمثل العاملون أصحاب الوظائف التي تتضمن مهاماً إدارية وإشرافية وبحثية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مجتمع البحث؛ حيث إن هناك سبع عشرة وزارة تابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، يُقدَّر عدد أصحاب الفئة المستهدفة من الموظفين في كل وزارة منها من عشرين إلى خمسة وعشرين موظفاً، أي أن مجتمع البحث يُقدَّر بأربع مائة وخمسة وعشرين موظفاً، وقد تم استهدافهم جميعاً لجمع بيانات البحث، بمعنى آخر تم تطبيق الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع. وقد أمكن جمع استبيانات صالحة للتحليل من ثلاثمائة وثمانية عشر فرداً ممن شملهم المسح، بينما استبعد من التحليل بعد الفحص الأولي خمسة عشر استبياناً نتيجة عدم ملئها بشكلٍ مكتمل، كما لم يكن ممكناً الحصول على إجابة المجموعة الباقية من الموظفين بمراجعة ملفاتهم الشخصية للحصول على خصائص الأفراد الذين لم يستجيبوا بملء الاستبيان؛ لأن ذلك يحتاج إلى موافقات من جهات رسمية لا يستطيع الباحث الحصول عليها.

أي أن نسبة الاستجابة من الاستبيانات الصالحة للتحليل تبلغ حوالي خمسة وسبعين بالمائة، وتعتبر نسبة الاستجابة هذه مرتفعة قياساً على الأبحاث المماثلة^٣، كما تعتبر معبرة بشكلٍ جيد عن مجتمع الدراسة؛ حيث إن عدم القدرة على الحصول

^٢ لمزيد من النقاش حول المنهج الوصفي يمكن الرجوع إلى:

عبيدات، ذوقان، وآخرون: البحث العلمي، ط ٤، دار الفكر، الأردن، ١٩٩٢م، ص ١٨٣.

^٣ انظر على سبيل المثال يوسف (١٩٩٢م).

^٤ انظر:

على الـ ٢٥% من استجابات الموظفين لا تؤثر كثيراً على^١ مصداقية النتائج. وقد تمّ جمع البيانات في نهاية سنة ١٩٩٩م وبداية سنة ٢٠٠٠م، أي قبل انتفاضة الأقصى^١ الفلسطينية التي بدأت في نهاية شهر سبتمبر سنة ٢٠٠٠م.

١. ٥. ٢ : أسلوب البحث و جمع بياناته

اعتمد البحث أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات؛ حيث يصعب توقيت مقابلة مخصصة لجميع مفردات مجتمع الدراسة، فقد تمّ تصميم استبيان، لجمع البيانات المتعلقة بقياس مدى^١ انتشار معرفة الأساليب الكمية وتطبيقها في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات، وهذا يوفر المرونة للمستجيب في تحديد وقت إكمال الاستبيان ثمّ تسليمه. وقد تعاون مع الباحث فريق مكوّن من أربعة أفراد في عملية جمع البيانات؛ حيث أشرف الباحث مباشرة على تدريبهم، واختبار الاستبانة المُجاب عليها أولاً بأول، واستبعاد غير الصالح منها؛ حيث كان يطلب من أعضاء الفريق تسليم الاستبانة واستلامها يدياً بيد من مفردات مجتمع البحث المستجيبين؛ وقد أدى^١ هذا الأسلوب في المتابعة الشخصية المباشرة وتكرار الزيارة إلى زيادة عدد الاستجابات إلى^١ هذه النسبة المرتفعة.

١. ٥. ٣ : أسلوب التحليل الإحصائي

تمشياً مع هدف البحث العام وهو استقصاء مدى^١ انتشار معرفة الأساليب الكمية وتطبيقها في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد جرت معالجة البيانات معالجة إحصائية باستخدام برامج التحليل الإحصائي وأساليبه؛ وقد تمّ استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات المتوفرة، كما قد تمّ توظيف عدد من الاختبارات الإحصائية المناسبة لتلبية أهداف البحث والإجابة على^١ أسئلته، وقد تمايزت الاختبارات بين العوامل المختلفة وذلك حسب الشعور بمدى^١ أهمية العامل في توضيح أهداف البحث، وبصفة عامة فقد حاول البحث استخدام النسب المئوية والتي استخدمت في بحث سابق (يوسف: ١٩٩٢م) وذلك حتى^١ يسهل المقارنة بين نتائج البحثين، ومن بين هذه الاختبارات ما يأتي:

١. الإحصاء الوصفي: التكرارات، والنسب المئوية والترتيب (Ranking).

٢. لتحديد وجود علاقة بين بعض المتغيرات؛ فقد تمّ استخدام قيمة مربع كاي (χ^2 Chi Square) لاختبار وجود هذه العلاقة؛ حيث يتمّ تقييم وجود العلاقة بين المتغيرين وتأثير أحدهما على^١ الآخر من خلال قيمة مربع كاي والقيمة المعنوية المصاحبة له، وعليه فإنّ القيم المعنوية الصغيرة ($P < 0.05$) المصاحبة لمربع كاي (χ^2 Chi Square) تعني رفض فرض الاستقلالية بين المتغيرين.

١.٥.٤ : خصائص مجتمع البحث

تتمثل أهم خصائص مفردات مجتمع البحث المستجيب كما في الجداول الآتية:

جدول رقم (١.١)		
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيب حسب فئات العمر		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	13.6	أصغر من ٣٠ سنة
1	70.8	٣٠ - ٥٠ سنة
2	15.6	أكبر من ٥٠ سنة
	100%	المجموع (n=315)

جدول رقم (٢.١)		
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيب حسب الجنس		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
1	85.5	رجال
2	14.5	نساء
	100%	المجموع (n=317)

جدول رقم (٣.١)		
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيب حسب الوظيفة الحالية		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	16.4	مدير فاعلي
1	48.4	رئيس قسم / شعبة
2	35.2	أخرى
	100%	المجموع (n=318)

جدول رقم (٤.١)		
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيب حسب الخبرة في الوظيفة الحالية		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
1	58.7	أقل من ٥ سنوات
2	21.5	٥ - ١٠ سنوات
3	19.8	أكبر من ١٠ سنوات
	100%	المجموع (n=317)

الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
2	21.0	دون المستوى الجامعي
1	69.4	جامعي
3	9.6	دراسات عليا
	%100	المجموع (n= 314)

الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
1	28.1	علوم تجارية ^٥
3	15.1	علوم زراعية ^٦
4	13.9	علوم طبيعية ^٧
5	10.8	علوم اجتماعية ^٨
2	23.0	علوم طبية ^٩
6	9.1	أخرى
	%100	المجموع (n= 317)

٢. نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالأساليب الكمية

يتعرض هذا القسم لنتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالأساليب الكمية في القطاع الحكومي في دولة فلسطين، وذلك كما يلي:

١.٢ : المعرفة بالأساليب الكمية

يُبين جدول رقم (١.٢) درجة معرفة متخذي القرارات في وزارات السلطة الوطنية التي شملتها الدراسة بالأساليب الكمية :

^٥ تشمل تخصصات: محاسبة - اقتصاد - إدارة - علاقات عامة .

^٦ تشمل تخصصات: مهندس - بستنة - علوم التربة و المياه - علوم أغذية - وقاية نبات - أمراض نبات - إنتاج حيواني - إنتاج نباتي - إنتاج زراعي - طبيب بيطري - صناعات غذائية - ميكنة زراعية - علوم بحار - بيئة .

^٧ تشمل تخصصات: هندسة - كيمياء - فيزياء - أحياء - برمجة حاسب.

^٨ تشمل تخصصات: قانون - آداب - لغة عربية - جغرافيا - تربية - علم اجتماع - سكرتارية .

^٩ تشمل تخصصات: طب بشري بجميع تخصصاته - صيدلة - تمريض - أشعة - تحاليل طبية - أسنان.

جدول رقم (١.٢) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب درجة المعرفة بالأساليب الكمية		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	17.7	لا توجد
4	17.0	قليلة
1	41.0	متوسطة
2	20.5	كبيرة
5	3.8	كبيرة جداً
	%100	المجموع (n=317)

يتبين من جدول رقم (١.٢) أن متوسطي المعرفة بالأساليب الكمية يأتون في المرتبة الأولى بنسبة ٤١% من مفردات مجتمع البحث المستجيبة، بينما من هم على معرفة كبيرة بها يأتون في المرتبة الثانية بنسبة ٢٠,٥% من المفردات المستجيبة لمجتمع البحث، ويأتي من يعرفها بدرجة كبيرة جداً في المرتبة الخامسة وهي الأخيرة بنسبة متدنية وهي ٣,٨% من مفردات مجتمع البحث المستجيبة.

ويتبين من جدول رقم (١.٢) أن من "ليس لهم معرفة" و "أن معرفتهم قليلة" بالأساليب الكمية تزيد عن ثلث (٣٤,٧%) مفردات مجتمع البحث المستجيبة، وهذه نسبة مرتفعة مقارنة بمن يعرفها "بدرجة كبيرة" و "كبيرة جداً" والتي تقل عن ربع (٢٤,٣%) من مفردات مجتمع البحث المستجيبة.

٢.٢ : علاقة المعرفة بالأساليب الكمية ببعض المتغيرات الأخرى

إن المعرفة بالأساليب الكمية قد يُعزى إلى العديد من الأسباب، ومنها ما يأتي: المركز الوظيفي والخبرة و المستوى التعليمي والتخصص، و يُفترض أن يكون لهذه العوامل علاقة مؤثرة في درجة المعرفة بالأساليب الكمية؛ ولذلك تم اختبار هذه العلاقة، والنتيجة كما هي في جدول رقم (٢.٢) الآتي:

جدول رقم (٢.٢) اختبار علاقة درجة المعرفة بالأساليب الكمية ببعض المتغيرات الأخرى				
النتيجة	chi square	P	الفرض	المتغيران
رفض الفرض	6.81586	.557	توجد علاقة	المعرفة و الوظيفة الحالية
قبول الفرض	19.36100	.013	توجد علاقة	المعرفة و الخبرة الحالية
رفض الفرض	9.28105	.319	توجد علاقة	المعرفة و التعليم
قبول الفرض	44.85588	.001	توجد علاقة	المعرفة و التخصص

يُبيّن من خلال جدول رقم (٢.٢) أعلاه لاختبار العلاقة بين المعرفة بالأساليب الكمية وكل من الوظيفة الحالية والمستوى التعليمي أنّ قيمة مربع كاي (χ^2 Chi Square) صغيرة ومصحوبة بقيمة معنوية كبيرة ($P < 0.05$)، ممّا يُمكن الاستدلال معه على أنّ هناك علاقة إحصائية ضعيفة بين هذين المتغيرين ودرجة المعرفة بالأساليب الكمية؛ وبالتالي فإنّ فرض وجود تأثيرٍ لهذين المتغيرين على درجة المعرفة بالأساليب الكمية غير مقبولٍ.

بينما يُبيّن من خلال جدول رقم (٢.٢) أعلاه لاختبار العلاقة بين المعرفة بالأساليب الكمية وكل من الخبرة والتخصص أنّ قيمة مربع كاي (χ^2 Chi Square) كبيرة ومصحوبة بقيمة معنوية صغيرة ($P < 0.05$)، ممّا يُمكن الاستدلال معه على أنّ هناك علاقة إحصائية قوية بين هذين المتغيرين ودرجة المعرفة بالأساليب الكمية؛ وبالتالي فإنّ فرض وجود تأثيرٍ لهذين المتغيرين على درجة المعرفة بالأساليب الكمية مقبولٍ.

وتبدو هذه النتيجة منطقية، وقد تكون أيضاً مفسرة لسياسات التوظيف وانتقاء العنصر البشري لشغل الوظائف؛ حيث إنّ معرفة الأساليب الكمية ليست مطلباً أساسياً لشغل وظيفة معينة؛ كما أنّ المستوى التعليمي ليس شرطاً للإلمام بالأساليب الكمية؛ فقد يحمل الفرد درجة الدكتوراه في تخصص ما دون أن يكون قد عرف بها.

في المقابل نجد أنّ للخبرة والتخصص دور وتأثير على درجة المعرفة بالأساليب الكمية، ويبدو ذلك منطقياً؛ لأنه وإن لم يكن من متطلبات شغل الوظيفة المعرفة بالأساليب الكمية؛ فإنّ الاستمرار بها يتطلب هذه المعرفة؛ وبالتالي يبدأ الفرد في تعلمها والتدريب عليها وهذا هو عامل الخبرة.

٣.٢ : مصادر المعرفة بالأساليب الكمية

يُبيّن جدول رقم (٣.٢) أدناه طرق الحصول على المعرفة بالأساليب الكمية لدى متخذي القرارات في وزارات السلطة الوطنية والتي شملتها الدراسة:

جدول رقم (٣.٢)			
طريقة المعرفة بالأساليب الكمية لدى أفراد مجتمع البحث المستجيبين			
الترتيب	نعم %	N	الفئة
1	41.2	318	عن طريق التعليم الجامعي
٣	9.7	318	عن طريق دورات التدريب
٢	21.7	318	اهتمام شخصي

يُبيّن من جدول رقم (٣.٢) أعلاه أنّ الجامعات والتعليم الجامعي يأتي في المرتبة الأولى في نشر المعرفة بالأساليب الكمية، وهذه نتيجة متوافقة لنتائج البحث الذي جرى في الإمارات العربية المتحدة (يوسف: ١٩٩٢م)، ويُشكّل الاهتمام الشخصي المرتبة الثانية في التعرف على الأساليب الكمية، وأخيراً الدورات التدريبية.

ومع ذلك تجدر ملاحظة أنّ لا عامل من العوامل السابقة وهي التعليم الجامعي والدورات والاهتمام الشخصي كان غالباً

على مجموع أفراد مجتمع البحث المستجيبين في اكتساب المعرفة بالأساليب الكمية، وهذا يعني أنّ الجامعات وكذلك المسؤولين عن تدريب موظفي الإدارة العامة لم يستنفذوا طاقتهم بعد في تدريب وتعليم متخذي القرارات الأساليب الكمية في اتخاذها.

٢.٤ : استخدام الأساليب الكمية و تطبيقها

يبيّن جدول رقم (٢.٤) أدناه درجة استخدام متخذي القرارات في وزارات السلطة الوطنية التي شملتها الدراسة للأساليب الكمية :

جدول رقم (٢.٤) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب استخدام الأساليب الكمية و تطبيقها		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	23.5	لا توجد
2	26.3	قليلة
1	31.4	متوسطة
4	15.9	كبيرة
5	2.9	كبيرة جداً
	%100	المجموع (n=315)

يتبيّن من جدول رقم (٢.٤) أنّ متوسطي الاستخدام للأساليب الكمية يأتون في المرتبة الأولى بنسبة 31.4% من مفردات مجتمع البحث، بينما من هم قليلاً ما يستخدمونها يأتون في المرتبة الثانية بنسبة 26.3% من مفردات مجتمع البحث المستجيبين، ويأتي من يستخدمها بدرجة كبيرة جداً في المرتبة الخامسة وهي الأخيرة بنسبة متدنية وهي 2.9% من مفردات مجتمع البحث المستجيبين.

وتجدر الملاحظة أنّ نسبة من لا يستخدمها تكاد تصل إلى ربع حجم مفردات مجتمع البحث المستجيبين أي 23.5% من مفردات المجتمع المستجيبة و هي نسبة مرتفعة، و إذا ما أضيف إليها نسبة الذين يستخدمونها بقلّة و هي 26.3% من مفردات مجتمع البحث المستجيبة تُصبح النسبة الإجمالية مقارنة لنصف مجتمع البحث أي 49,8% من مفردات المجتمع المستجيبة هم في الحقيقة غير مشغولين بالأساليب الكمية .

٢.٥ : علاقة درجة المعرفة بالأساليب الكمية ببعض المتغيرات الأخرى

لعلّ السؤال هنا هو ما مدى اعتماد استخدام الأساليب الكمية على معرفتها المسبقة؟

ويُفترض أن للمعرفة بالأساليب الكمية علاقة مؤثرة في درجة استخدامها وتطبيقها على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات؛ ولذلك تم اختبار هذه العلاقة وفق قيمة مربع كاي (χ^2 Chi Square)، والنتيجة كما هي في جدول رقم (٢).
(٥) الآتي:

جدول رقم (٢.٥) اختبار علاقة درجة المعرفة بالأساليب الكمية ببعض المتغيرات الأخرى ^١				
المتغيران	الفرض	P	chi square	النتيجة
المعرفة و الاستخدام	توجد علاقة	.000	208.39329	قبول الفرض

يُبيّن من خلال اختبار قيمة مربع كاي (χ^2 Chi Square) أن هذه القيمة كبيرة ومصحوبة بمستوى معنوية صغير (small P) أقل من ٥% - جدول رقم (٥,٢) أعلاه - للعلاقة بين المعرفة بالأساليب الكمية ودرجة استخدامها وتطبيقها على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات وهذا من الممكن الاستدلال معه على رفض فرض الاستقلالية بين المتغيرين وتأثير أحدهما على الآخر؛ وبالتالي فإن فرض وجود تأثير لهذين المتغيرين على بعضهما مقبول، وهذا شيء منطقي إذ أن المعرفة والعلم عادة ما يسبقان الاستخدام والتطبيق.

ونلاحظ هنا أن أهم الأساليب الكمية المستخدمة هي الأساليب الإحصائية والسلاسل الزمنية، وهذه نتيجة متفقتة مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت على واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات في القطاع الحكومي في المجتمعات العربية ومنها الدراسة التي قام بها يوسف (١٩٩٢م) على القطاع الحكومي في الإمارات العربية المتحدة، والدراسة التي قام بها عبد الوهاب (١٩٧٩م) على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، والدراسة التي قام بها عبد الفتاح (١٩٩١م) على القطاع الحكومي في سلطنة عُمان.

ويبدو أن الأساليب الإحصائية هي الأكثر شيوعاً حتى في الشركات الكبرى في الولايات المتحدة، ففي الدراسة التي قام بها توماس و داكوستا (Thomas & Dacosta : 1979) وجد الباحثان أن التحليل الإحصائي شائع بدرجة عالية جداً بلغت نسبة ٩٣% من مفردات مجتمع البحث المستجيبة.

٢.٦ : تطبيق الأساليب الكمية في الوزارة وباقي الوزارات

لعل السؤال هنا عما يراه الباحثون عن مدى استخدام الأساليب الكمية وتطبيقها في نفس وزاراتهم والوزارات الأخرى؟ هل يختلف الحال عن استخدامهم أنفسهم لهذه الأساليب؟

يُبيّن جدول رقم (٢.٦.١) و جدول رقم (٢.٦.٢) أدناه ما يراه الباحثون من درجة انتشار استخدام الأساليب الكمية في وزاراتهم والوزارات الأخرى:

جدول رقم (١ . ٦ . ٢) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيب حسب استخدام الأساليب الكمية في نفس مكان العمل		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	14.3	لا توجد
2	27.3	قليلة
1	34.3	متوسطة
3	19.7	كبيرة
5	4.4	كبيرة جداً
	%100	المجموع (n=315)

جدول رقم (٢ . ٦ . ٢) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيب حسب تطبيق الأساليب الكمية في الوزارات الأخرى		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	11.4	لا توجد
1	35.5	قليلة
2	30.0	متوسطة
3	17.9	كبيرة
5	5.2	كبيرة جداً
	%100	المجموع (n=307)

يَبِينُ مِنْ جَدُولِ رَقْمِ (١ . ٦ . ٢) وَجَدُولِ رَقْمِ (٢ . ٦ . ٢) أَنَّ وَاقِعَ حَالِ اسْتِخْدَامِ الْأَسَالِيبِ الْكَمِيَّةِ فِي الْوَزَارَاتِ لَا يَخْتَلِفُ كَثِيرًا عَنِ وَاقِعِ اسْتِخْدَامِهِ لَدَى الْمَبْحُوثِينَ، وَذَلِكَ حَسَبَ رَأْيِهِمْ أَنْفُسَهُمْ، إِذْ نَلَاظُ أَنَّ نِسْبَةَ "قَلَّةٍ" وَ "عَدَمَ وَجُودٍ" الْاسْتِخْدَامِ فِي نَفْسِ مَكَانِ الْعَمَلِ تُشَكِّلُ ٤١,٦%، بَيْنَمَا هِيَ فِي الْوَزَارَاتِ الْأُخْرَى ٤٦,٩%، وَفِي الْحَالَتَيْنِ فَإِنَّهَا تُعْتَبَرُ نِسْبَةً كَبِيرَةً إِذَا مَا قُورِنَتْ بِنِسْبَةِ "الاستخدام الكبير" و"الكبير جداً" والبالغة ٢٤,١% و ٢٣,١% على التوالي.

٧.٢ : الرّغبة في معرفة الأساليب الكمية و تطبيقها

يبيّن جدول رقم (١.٧.٢) و جدول رقم (٢.٧.٢) أدناه درجة الرغبة لدى متخذي القرارات في وزارات السّلطة الوطنية في معرفة و تطبيق الأساليب الكمية:

جدول رقم (١.٧.٢)		
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبية حسب الرّغبة في التعرّف على الأساليب الكمية		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
5	2.8	لا توجد
4	6.3	قليلة
3	15.5	متوسطة
2	35.8	كبيرة
1	39.6	كبيرة جداً
	%100	المجموع (n=316)

جدول رقم (٢.٧.٢)		
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبية حسب الرّغبة في استخدام الأساليب الكمية و تطبيقها		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
1	3.5	لا توجد
4	5.8	قليلة
3	17.3	متوسطة
1	41.2	كبيرة
2	32.2	كبيرة جداً
	%100	المجموع (n=313)

يتبيّن من جدول رقم (١.٧.٢) و جدول رقم (٢.٧.٢) أنّ هناك رغبة عالية في التعرّف بالأساليب الكمية و تطبيقها في تحليل المشاكل و اتّخاذ القرارات لدى متخذي القرارات؛ فهناك أكثر من ثلاثة أرباع مجتمع البحث المستجيبية (٧٥,٤%) يرغبون بدرجة كبيرة و كبيرة جداً في الاستزادة من تعلّم الأساليب الكمية و معرفتها. بينما نجد أنّ من لا يرغبون في التعرّف على الأساليب الكمية أو أنّ رغبتهم ضعيفة لا يُشكلون سوى (٩,١%) من مجتمع البحث المستجيبية، وهي نسبة بسيطة جداً لم تتجاوز العشر. و هناك ما يقرب من ثلاثة أرباع مجتمع البحث المستجيبية (٧٣,٥%) يرغبون بدرجة كبيرة و كبيرة جداً في تطبيق الأساليب الكمية و استخدامها.

بينما نجد أنّ من لا يرغبون في استخدام الأساليب الكمية ، أو أنّ رغبتهم في تطبيقها ضعيفة لا يُشكلون سوى (٩,٣%) من مفردات مجتمع البحث المستجيبية، وهي نسبة بسيطة جداً لم تتجاوز العشر.

٨.٢ : أسلوب اتخاذ القرارات

يُبيّن جدول رقم (٨.٢) أدناه أسلوب اتخاذ القرارات لدى متخذيها في وزارات السلطة الوطنية، والتي شملتها

الدراسة:

جدول رقم (٨.٢) : أسلوب اتخاذ القرارات لدى مفردات مجتمع البحث المستجيبين			
الترتيب	أحياناً ودائماً	N	الفئة
1	٨٩,٩%	317	الخبرة السابقة
3	٧١,٤%	318	الحكم الشخصي
6	٦١,٢%	317	التجربة والخطأ
8	٤٤,٦%	316	الحس والتخمين
4	٦٥,٩%	314	تشكيل اللجان
5	٦٣%	314	عمل ورشة عمل
2	٨٠,٧%	316	الاستشارات من داخل مكان العمل
7	٥٦,٩%	313	الاستشارات من أماكن أخرى
9	١٩%	310	استشارات من خارج الوطن

يبيّن من جدول رقم (٨.٢) أنّ اتخاذ القرارات بناءً على عوامل شخصية شائع بين أفراد مجتمع البحث المستجيبين؛ حيث نلاحظ أنّ الخبرة الشخصية السابقة تأتي في المرتبة الأولى في عملية اتخاذ القرارات، وهناك ٨٩,٩% من أفراد مجتمع البحث المستجيبين "أحياناً ودائماً" يستخدمونها (جدول رقم ١، ملحق رقم ١)، دلالةً على أنّ الغالبية (ما يزيد عن نصف مفردات مجتمع البحث المستجيبين) من متخذي القرارات يلجأون إلى ما اكتسبوه من خبرة عند اتخاذهم للقرارات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج البحث الذي أجري على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة (يوسف : ١٩٩٢م).

ونلاحظ أنّ هناك نسبة أعلى من النصف من مفردات مجتمع البحث المستجيبين تستخدم العوامل الشخصية الأخرى وهي "الحكم الشخصي بنسبة ٧١,٤%" و"التجربة والخطأ بنسبة ٦١,٢%"، بينما نجد "الحس والتخمين بنسبة ٤٤,٦%" أقل من النصف، ورغم أنّ نسبة من استخدموا الحس والتخمين أقل من النصف (٤٤,٦%)؛ إلا أنّها نسبة لا يمكن إغفالها في مضمار مناقشة أساليب اتخاذ القرارات، وما تضمنه من قيمة مادية ومالية في عملية تخصيص الموارد ذات الندرة النسبية الكبيرة في المجتمع الفلسطيني. وفي المجمل يمكن الاستدلال على أنّ العوامل الشخصية شائعة بين أفراد مجتمع البحث المستجيبين.

٩.٢ : معوقات استخدام الأساليب الكمية

يُبيّن جدول رقم (٩.٢) أدناه معوقات تطبيق الأساليب الكمية في عملية اتّخاذ القرارات لدى متّخذيها في وزارات السّلطة الوطنية، والتي شملتها الدّراسة:

جدول رقم (٩.٢) معوقات استخدام الأساليب الكمية لدى مفردات مجتمع البحث المستجيبين			
الترتيب	متوسطة وكبيرة جداً	N	الفئة
1	٨٦,٢%	318	عدم توافر الأشخاص المتخصصين
5	٧٥,٤%	317	عدم توافر الكمبيوتر
4	٧٥,٦%	316	عدم تشجيع الرؤساء في العمل
6	٤٨,٥%	313	عدم الحاجة للأساليب الكمية
2	٨٢,٨%	314	عدم توافر التمويل الكافي
3	٧٧,٨%	316	عدم توافر البيانات الدقيقة

تبيّن من جدول رقم (٩.٢) أنّ عامل عدم توافر الأشخاص المتخصصين في الأساليب الكمية يأتي في المرتبة الأولى في العوائق التي تُعيق استخدامها وتطبيقها في تحليل المشاكل واتّخاذ القرارات، وهناك ٨٦,٢% من أفراد مجتمع البحث المستجيبية (أحياناً ودائماً) يعتبرون عدم وجود متخصصين كمشكلة (جدول رقم ١، ملحق ٢)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج البحث الذي أُجري على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة (يوسف : ١٩٩٢م).

ونجد أنّ غالبية أفراد مجتمع البحث المستجيبية يؤكّدون وجود باقي المشاكل المُعيقة لتطبيق الأساليب الكمية في عملية اتّخاذ القرارات وهي (عدم توافر التمويل الكافي، عدم توافر البيانات الدقيقة، عدم توافر الكمبيوتر، عدم تشجيع الرؤساء في العمل) دلالة على أنّ أغلبية (ما يزيد عن نصف مفردات مجتمع البحث المستجيبية) من متّخذي القرارات يعتبرون أنّ هذه العوامل تُشكّل صعوبة في انتشار استخدام وانتشار الأساليب الكمية في تحليل المشاكل واتّخاذ القرارات.

ما عدا مُتغيراً واحداً نجد أنّ أقلية هي التي تعتبره مُشكلة و هو عدم الحاجة للأساليب الكمية في تحليل المشاكل واتّخاذ القرارات، دلالة على أنّ أقلية من متّخذي القرارات يعتبرون أنّ لا حاجة للأساليب الكمية في عملية تحليل المشاكل عند اتّخاذهم للقرارات، وبمفهوم المخالفة، فإنّ هذه النتائج يمكن أن تُوكّد حرص متّخذ القرار على تطبيق الأساليب الكمية في عملية تحليل المشاكل واتّخاذ القرارات.

١٠.٢ : طريقة زيادة استخدام الأساليب الكمية

يُبيّن جدول رقم (١٠.٢) التالي أفضل طريقة لزيادة تطبيق الأساليب الكمية في عملية اتّخاذ القرارات لدى متّخذيها في وزارات السّلطة الوطنية، والتي شملتها الدّراسة:

جدول رقم (٢. ١٠)			
أفضل طريقة لزيادة استخدام الأساليب الكمية لدى مفردات مجتمع البحث المستجيبين			
الترتيب	مهم ومهم جداً	N	الفئة
1	٩٦,٢%	318	وجود شخصٍ متخصصٍ في الأساليب الكمية في مكان العمل
2	٩٠,٣%	318	إنشاء قسمٍ متخصصٍ في الأساليب الكمية في مكان العمل
3	٨٠,٣%	315	إنشاء مركزٍ واحدٍ متخصصٍ يخدم جميع الوزارات
4	٦٦,٧%	316	إنشاء قسمٍ متخصصٍ في بعض الوزارات يخدم جميع الوزارات

يَبِينُ من جدولٍ رقم (٢، ١٠) أعلاه أنّ وجودَ شخصٍ في نفسِ مكانِ العملِ مُتخصِّصٍ في التَّحليلِ الكمي هو أفضلُ وسيلةٍ من وسائلٍ زيادةِ انتشارِ الأساليبِ الكميةِ في تحليلِ المشاكلِ واتِّخاذِ القراراتِ، وهناك ٩٦,٢% من أفرادِ مجتمعِ البحثِ المستجيبيةِ يعتبرونَ وجودَ شخصٍ مُتخصِّصٍ في التَّحليلِ الكمي عاملاً أساسياً في انتشارِ استخدامها (جدول رقم ١ ، ملحق ٣)، ويأتي في المرتبةِ الثانيةِ وجودُ قسمٍ مُتخصِّصٍ في التَّحليلِ الكمي في مكانِ العملِ وهو مُشابهٌ للعاملِ السابقِ، وهذه النتيجةُ تتفقُ معَ نتائجِ البحثِ الذي أُجريَ على القطاعِ الحكومي في دولةِ الإماراتِ العربيةِ المتحدةِ (يوسف: ١٩٩٢م)، ويأتي في المرتبةِ الثالثةِ والرَّابعةِ إنشاءُ مركزٍ واحدٍ أو مراكزٍ محدودةٍ تخدمُ جميعَ الوزاراتِ، ورُبَّما تُشيرُ هذه النتائجُ إلى تفضيلِ مُتخذِ القرارِ إلى شخصٍ مُتخصِّصٍ أولاً لِمَا في ذلكِ من سهولةِ الاتصالِ به والحصولِ منه على انتباهِ كاملٍ، وهذا خلافُ وجودِ قسمٍ خارجِ الوزارةِ ممَّا يستدعي معه اتباعُ إجراءاتٍ إداريةٍ مُحدَّدةٍ في مخاطبته وإفشاءِ أسرارِ الوزارةِ إلى أفرادٍ من خارجها وما إلى ذلكِ من عواملٍ.

٣. خاتمةٌ و توصياتٌ

٣.١ : خاتمةٌ

قامَ هذا البحثُ بدراسةٍ واقعٍ استخدامِ الأساليبِ الكميةِ وتطبيقها في تحليلِ المشاكلِ واتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ على أساسِ الدِّراسةِ الميدانيةِ لهذا الواقعِ، وقد حاولَ البحثُ أن يُجيبَ على بعضِ الأسئلةِ التي طرَّحها في المُقدمةِ، ويُمكنُ بعدَ الدِّراسةِ والتَّحليلِ توضيحُ الإجابةِ عليها من خلالِ نتائجِ الدِّراسةِ الميدانيةِ كما يأتي:

أولاً: فيما يخصُّ انتشارَ المعرفةِ و الاستخدامِ بالأساليبِ الكميةِ على تحليلِ المُشكلاتِ واتِّخاذِ القراراتِ في وزاراتِ السُّلطةِ الوطنيةِ الفلسطينيةِ، يبدو أنّ معرفةَ الأساليبِ الكميةِ وانتشارَ استخدامها دون المتوسطِ أي أنّه ليسَ غالباً على مُعظمِ مُتخذِي القرارِ، ويبدو أنّ هناكَ حاجةً لمزيدٍ من الجهدِ في التعريفِ بالأساليبِ الكميةِ وتطبيقها. وقد ظهرَ من خلالِ نتائجِ البحثِ أنّ هناكَ علاقةً قويةً و مؤثرةً بينَ المعرفةِ بالأساليبِ الكميةِ وكُلِّ من الخبرةِ في مجالِ العملِ و التخصصِ، بينما يبدو أنّه لا توجدُ هناكَ علاقةً قويةً ذاتُ مدلولٍ إحصائيٍّ بينها وبينَ المستوىِ التعليميِ و المركزِ

الوظيفي.

ثانياً: يبدو من نتائج البحث أنّ هناك رغبةً قويةً لدى متّخذي القرارات في الوزارات الفلسطينية في التعرف على الأساليب الكمية وتطبيقها على المشاكل واستخدامها في عملية اتّخاذ القرارات.

ثالثاً: يبدو أنّ أساليب اتّخاذ القرارات الشخصية والتي تتضمن "عامل الخبرة السابقة لمتّخذ القرار"، و "عامل الحسّ والتخمين" و "عامل الحكم الشخصي" و "عامل التجربة والخطأ" شائعة الاستخدام في وزارات السّلطة الوطنية الفلسطينية.

رابعاً: يبدو أنّ أهمّ العقبات التي تحول دون انتشار تطبيق الأساليب الكمية على تحليل المشكلات واتّخاذ القرارات في وزارات السّلطة الوطنية الفلسطينية عدم وجود متخصصين في التحليل الكمي لدى هذه الوزارات، وكذلك عدم توافر التمويل الكافي، وعدم توافر البيانات الدقيقة، وعدم توافر الكمبيوتر.

خامساً: وقد تبين أنّ أهمّ طريقة لزيادة انتشار تطبيق الأساليب الكمية على تحليل المشكلات واتّخاذ القرارات في وزارات السّلطة الوطنية الفلسطينية هي في وجود شخص متخصص في التحليل الكمي قريباً من متّخذ القرار وفي نفس الوزارة، أو وجود قسم للتحليل الكمي تابع لنفس الوزارة.

إنّ الإجابة على الأسئلة التي طرحت في بداية البحث يبدو أنّها تُحقّق هدف البحث العامّ فهو يهدف إلى دراسة مدى انتشار الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتّخاذ القرارات في وزارات السّلطة الوطنية الفلسطينية؛ من حيث تطبيق هذه الأساليب والمعرفة بها والرغبة في الاستزادة منها، وكيفية تعلّمها ومشاكل تطبيقها وأفضل طرق نشرها وزيادة الوعي بها.

كما أنّ الإجابة تبين عدم قبول فرض البحث الرئيس وهو أنّ متّخذي القرارات في وزارات السّلطة الوطنية الفلسطينية لديهم المعرفة بالأساليب الكمية ويطبقونها بدرجة كبيرة في تحليل المشاكل واتّخاذ القرارات، بل الأقرب إلى الصواب هو القول بأنّ هناك معرفةً بالأساليب الكمية لدى متّخذي القرارات وكذلك هم يطبقونها، لكن ما زال هناك حاجةً لمزيد من الجهد في تعريف متّخذي القرارات بالأساليب الكمية وتدريبهم على كيفية تطبيقها في تحليل المشاكل واتّخاذ القرارات.

٢.٣ : توصيات

تمّ في هذا البحث مناقشة المجالات التي يمكن للأساليب الكمية أن تساعد في اتّخاذ قرار فيها في المؤسسات العامّة، والهدف هنا هو استعراض بعض النقاط التي تُكوّن شعوراً بأهمية الإشارة إليها، والتي يُأمل بأن تُساهم في تحسين عملية اتّخاذ القرارات في المؤسسات العامّة في فلسطين.

يتبيّن من خلال البحث أنّ معرفة واستخدام الأساليب الكمية بين متّخذي القرار في المؤسسات العامّة في فلسطين دون المتوسط، كما يتبيّن من خلال البحث أنّ الرّغبة في معرفة واستخدام الأساليب الكمية بين متّخذي القرار في المؤسسات العامّة في فلسطين تفوق المتوسط، ومن خلال هذه النتائج يُمكن الاستدلال على أنّ متّخذ القرار يشعر بأهمية الأساليب الكمية في تحسين عملية اتّخاذ القرارات؛ وبالتالي هناك رغبةً كبيرةً في الاستزادة منها؛ وعليه يبدو واضحاً ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في الوزارات المختلفة على الأساليب الكمية في عملية اتّخاذ القرارات، وسيساعد في تعلّمها الرّغبة في ذلك، وفي هذا المجال، يُمكن ربط شغل بعض الوظائف الإدارية أو الترقّيات إليها باجتياز دورة تدريبية في أهمّ الأساليب التي يُمكن أن تستخدم

في الدائرة المعنية، ممّا يعمق من معرفة واستخدام الأساليب الكمية ويزيد انتشار تطبيقها، وهذا يحتاج إلى دراسة احتياجات دوائر السّلطة من الأساليب الكمية وتصميم خطة تلبّي هذه الاحتياجات.

ويُبيّن من خلال نتائج البحث أنّ التعليم الجامعيّ يساهم بانتشار المعرفة بالأساليب الكمية في تحليل المشاكل واتّخاذ القرارات، ولكنّه يبدو أنّ مساهمته ضعيفة، وهذا يدعو الجامعات إلى تكثيف تدريس الأساليب الكمية وتنويع مساقاتها، وكذلك عدم حصرها في تخصصاتٍ محدودة، فقد تبيّن أنّ التخصص الأكاديمي ليس شرطاً لأن يحتلّ الموظف مركزاً إدارياً، وهذا يدعو إلى تدريس الأساليب الكمية في تخصصاتٍ مختلفة، ونفسُ هذه النتيجة والتوصية تمتدّ لتشملّ القائمين على تدريب قيادات العمل في المؤسسات العامّة، إنّ مراكز خدمة المجتمع في الجامعات ومراكز التدريب العاملة في فلسطين تستطيع أن تساهم في نشر المعرفة بالأساليب الكمية من خلال الدورات التدريبية التي تعرضها وتنفذها.

تمّ في مقدّمة البحث مناقشة بعض المجالات التي يمكن تطبيق الأساليب الكمية عليها للمساعدة في تحسين عملية اتّخاذ القرارات وجعلها أقرب إلى الصواب، وإضافة إلى ذلك فهناك مجال آخر يستحقّ التذكير به في هذا الوقت الذي يمرّ به المجتمع الفلسطيني، فعلى المستوى الاستراتيجي، يواجه المجتمع الفلسطيني قرارات وخيارات مستقبلية ومصيرية ليس هو الطرف الوحيد فيها، كما أنّها ليست ثنائية الأطراف دائماً، بل تأخذ أحياناً كثيرة بعداً إقليمياً ودولياً، ويقع على عاتق متخذ القرار عبء التفاوض عليها بكامل تعقيداتها، وهذا يدعو المفاوض الفلسطيني إلى تبني الأساليب العلمية في بناء خياراته و التفاوض عليها، ومن بين تلك الأساليب العلمية والكمية المفيدة في هذا الجانب هي: نظرية القرارات ونظرية المباريات، والسيناريوهات، والمحاكاة وغيرها، ويحتاج تطبيق مثل هذه الأساليب إلى قرار وتخصيص الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية من أجل الاستفادة منها، ومجرّد القرار أو ورشة عملٍ ليوم أو يومين أو استشارة خبير لا يُعطي الفائدة الكاملة من مثل هذه الأساليب.

تُظهر الدّراسة أنّ هناك حاجة إلى الأساليب الكمية في اتّخاذ القرارات، وفي نفس الوقت فإنّ أهمّ عائق لتطبيق الأساليب الكمية في اتّخاذ القرارات هو نقص المتخصصين فيها، وهذا يدعو الجهات المختصة إلى البحث عن الكفاءات العلمية المتخصصة ورفدها إلى وزارات السّلطة الوطنية لتحسين عملية اتّخاذ القرارات في تلك الوزارات، كما يدعو وزارة التعليم العالي إلى توجيه الاهتمام بالتخصصات الكمية سواء في افتتاح أقسام متخصصة في الجامعات؛ فعلى سبيل المثال لا تقوم أي جامعة فلسطينية بمنح درجة البكالوريوس في الأساليب الكمية وبحوث العمليات حتّى هذا التاريخ (٢٠٠٠م)، وهذه نقطة جديرة بالاهتمام فلكي تنتشر بحوث العمليات والأساليب الكمية هناك حاجة إلى أقسام جامعية متخصصة فيها، كما تستطيع وزارة التعليم العالي أن تساهم في سدّ النقص من خلال المنح الدّراسية وتخصيصها في هذا المجال.

إنّ نقص المتخصصين ليس هو العقبة الوحيدة، وإن يكن يأتي في مقدّمة العقبات التي تعترض انتشار الأساليب الكمية في اتّخاذ القرارات في وزارات السّلطة الوطنية، فهناك كذلك عدّة عقبات أخرى وهي كما يأتي:

أ. عدم توافر التمويل الكافي، وعدم توافر الكمبيوتر، وهنا قد يتوافر الخبير، لكن لا تتوافر له الإمكانيات المادية والمالية والوقت الكافي لدراسة المشكلة وحلّها بتطبيق الأسلوب الكمي عليها، وربّما يكمن حلّ هذه المشكلة فيما توصلت إليه نتائج البحث من ضرورة توافر قسمٍ متخصصٍ للأساليب الكمية، مع توفير كامل الإمكانيات المالية والمادية ليخدم متخذ القرار في كلّ وزارة.

ب. عدم توافر البيانات الدقيقة بشكلٍ كافٍ، وهذه مشكلة يبدو أنها قومية، ولكنها في سبيلها للحلّ تدريجياً؛ حيثُ الجهاز المركزي للإحصاء يقوم بدورٍ وجهدٍ كبيرين في سبيلِ توفيرِ البياناتِ عن المجتمع الفلسطيني في كافة المجالاتِ ومنها الاقتصاد والتجارة والتعليم والصناعة والزراعة والسكان وغيرها، ممّا يعمل على توفيرِ بياناتٍ أساسيةٍ لدراسة المشاكل المختلفة دراسة علمية كمية.

يبدو من نتائج البحث شيوع استخدام الأساليب الشخصية في اتخاذ القرارات في وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية، وهذه ظاهرةٌ يجبُ الحدُّ منها بأخذ جميع التوصيات المشار إليها أعلاه، لما يُمكنُ أن يُمثله ذلك من إهدار لموارد المجتمع التي هو في أشد الحاجة إليها.

أخيراً، يبدو أنّ هذا البحث هو باكورة الأبحاث في هذا المجال، وهذا يدعو إلى مزيدٍ من الجهد البحثي؛ لاستكشاف المزيد من القضايا المتعلقة به سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

المراجع

أولاً : مراجع باللغة العربية

١. بخيت، حسين والحمداني، رفاه: الأمثلية في توزيع الاستثمارات في الاقتصاد الأردني باستخدام البرمجة الديناميكية ، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، المجلد ١٥، العدد ٣، ١٩٩٩م.
٢. عاشور، يوسف حسين محمود: نحو منهجية علمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الفلسطينية، مؤتمر الإدارة العامة، مركز رشاد الشوا الثقافي، غزة، ١٢-١٣ أغسطس ١٩٩٥م. أ.
٣. عاشور، يوسف حسين محمود: نحو برنامج لتحسين اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الفلسطينية: مؤتمر استراتيجية التنمية في فلسطين، مركز رشاد الشوا الثقافي - غزة، ١٦ - ١٧ سبتمبر ١٩٩٥م - ب.
٤. عاشور، يوسف حسين محمود: مقدّمة في بحوث العمليات، ٢، غزة، فلسطين، ١٩٩٩م، ط٤، ٢٠٠٢م.
٥. عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ: أثر التطور التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، الإداري، العدد ٤٤، المجلد ١٣، مارس ١٩٩١م.
٦. عبد الوهاب، علي محمد: أساليب اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، ط٢، ١٩٧٩م.
٧. عبيدات، ذوقان، وآخرون: البحث العلمي، ط ٤، دار الفكر، الأردن، ١٩٩٢م، ص ١٨٣.
٨. العزة ، محمد صالح: النماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الإدارة العامة، مُجلد ٤١، ١٩٨٤م.
٩. كنعان، نواف: اتخاذ القرارات الإدارية، ط ١، ١٩٨٣م، وط ٤، مكتبة دار الثقافة، عَمّان، ١٩٩٥م.
١٠. كوين، روبرت وروربو، جون: كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية "تقريرٌ حول الانتشار بالقرارات المؤتمتة" ، المجلة العربية للإدارة، المُجلد الحادي عشر، العدد الثاني، ١٩٨٧م.

١١. ملحيب، غانية: القطاع الحكومي الفلسطيني "واقعه، مشكلاته، آفاق نموه، ومتطلبات اصلاحه"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتشغيل في فلسطين، رام الله، ١١-١٣ - ٥ - ١٩٩٨م.
١٢. مسلم، عبد الهادي: مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، ١٩٩٥م.
١٣. نصير، نعيم: مشكلات ومستقبل تطبيق التحليل الكمي في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، ١٩٨٦م.
١٤. ياغي، محمد عبد الفتاح: اتخاذ القرارات التنظيمية، بدون ناشر، السعودية، ١٩٨٨م.
١٥. يوسف، درويش عبد الرحمن: واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الإدارة العامة، العدد ٧٣، يناير ١٩٩٢م.

ثانياً : مراجع باللغة الأجنبية

1. Anderson, David R., Sweeney, Dennis J. & Williams Thomas A.: An Introduction to Management Science, 4th. Ed., West Publishing Company, New York, 1985.
2. Black, Thomas R., : Doing Quantitative Research in the Social Science, SAGE, London, 1999.
3. Christopherson, Derman and Baughan E.c., Reminisces of Operational Research in World War II by Some of its Practitioners: II, J. Opl. Res. Soc. Vol. 43, No. 6, June 1992, pp. 569-577.
4. Jones, H. G.: Early OR in the steel Company of Wales, J. opl. Res. Soc. Vol. 43, No. 6, June 1992, pp. 563-567.
5. Forgionne, Guisseppi, A.: Quantitative Decision-Making, Wadsworth Publishing Company, 1986, p: 13.
6. Meyer, Brad C.: Lessons from an Early Management Scientist, INTERFACES 25:2, March - April 1995, pp. 55 - 59.
7. Rose, C.J.: Management Science in The Developing Countries: A Comparative Approach to Irrigation Feasibility, Selected Readings in in Operational Research for Developing Countries, cited by Ed., Luck G. M. & Walsham G., The Operational Research Society, Birmingham, the U.K. 1982.
8. Rudwick , H. Bernard : Solving Management Problems : A Systems Approach to Planning and Control , A Wiley-Interscience Publications , 1979 .

9. Saaty T. L.: The Sudan Transport Study, Selected readings in Operational Research for Developing Countries, cited by Ed., Luck G. M. & Walsham G., The Operational Research Society, Birmingham, the U.K. 1982.
10. Taha, A. Hamdy: Operations Research: An Introduction, 4th ed., Maxwell Macmillan International Editions, 1992.
11. Tan, K., H.: Operational Research in Banking, MBA Dissertation, Management Center, Bradford University, 1982.
12. Thomas, G. & Dacosta, J : A sample of Corporate Operations Research, Interfaces, Vol. 9, No. 4 , August 1979 .
13. Yousif, A. U. Darwish: Operational Research Development in a newly Industrialized Country: A Study of the Current Status and Diffusion of OR in the Untied Arab Emirates with an OR Approach to Strategic Planning, Ph.D., University of Kent at Canterbury, 1988.

ملحق رقم ١

جدول رقم (١) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب الاعتماد على الخبرة في اتخاذ القرارات		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	1.3	لا
3	8.8	نادراً
2	40.7	أحياناً
1	49.2	دائماً
	100%	المجموع (n= 317)

جدول رقم (٢) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب الاعتماد على الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
	3.8	لا
	24.8	نادراً
	47.8	أحياناً
	23.6	دائماً
	100%	المجموع (n= 318)

جدول رقم (٣)
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب درجة الاعتماد على التجربة و الخطأ في اتخاذ القرار

الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	5.4	لا
2	33.4	نادراً
1	45.1	أحياناً
3	16.1	دائماً
	١٠٠%	المجموع (n= 317)

جدول رقم (٤)
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب درجة الاعتماد على اللجان في اتخاذ القرارات

الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	7.3	لا
2	26.8	نادراً
1	39.5	أحياناً
3	26.4	دائماً
	١٠٠%	المجموع (n= 314)

جدول رقم (٥)
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب درجة الاعتماد على ورشات العمل في اتخاذ القرار

الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	4.8	لا
2	32.2	نادراً
1	45.5	أحياناً
3	17.5	دائماً
	١٠٠%	المجموع (n= 314)

جدول رقم (٦)
توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب الاعتماد على الاستشارات من داخل العمل في اتخاذ القرار

الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	2.2	لا
3	17.1	نادراً
1	51.9	أحياناً
2	28.8	دائماً
	١٠٠%	المجموع (n= 316)

جدول رقم (٧) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب الاعتماد على استشارات خارج العمل في اتخاذ القرار		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
4	5.1	لا
2	38.0	نادراً
1	44.4	أحياناً
3	12.5	دائماً
	١٠٠%	المجموع (n= 313)

جدول رقم (٨) توزيع مفردات مجتمع البحث المستجيبة حسب الاستشارات من خارج الوطن		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	14.2	لا
1	66.8	نادراً
2	14.8	أحياناً
4	4.2	دائماً
	١٠٠%	المجموع (n= 310)

ملحق رقم ٢

جدول رقم (١) عدم توافر المتخصصين كمعوقٍ لاستخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	13.8	لا
1	43.4	متوسطة
2	42.8	كبيرة جداً
	١٠٠%	المجموع (n=318)

جدول رقم (٢) عدم توافر الكمبيوتر كمعوقٍ لاستخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
2	24.6	لا
1	56.5	متوسطة
3	18.9	كبيرة جداً
	١٠٠%	المجموع (n=317)

جدول رقم (٣) عدم تشجيع الرؤساء كمعوقٍ لاستخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	24.4	لا
1	50.9	متوسطة
2	24.7	كبيرة جدًا
	100%	المجموع (n=316)

جدول رقم (٤) عدم الحاجة كمعوقٍ لاستخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
1	51.5	لا
2	39.6	متوسطة
3	8.9	كبيرة جدًا
	100%	المجموع (n=313)

جدول رقم (٥) عدم توافر التمويل كمعوقٍ لاستخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	17.2	لا
1	49.4	متوسطة
2	33.4	كبيرة جدًا
	100%	المجموع (n=314)

جدول رقم (٦) عدم توافر البيانات كمعوقٍ لاستخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	22.2	لا
1	42.4	متوسطة
2	35.4	كبيرة جدًا
	100%	المجموع (n=316)

ملحق رقم ٣

جدول رقم (١) وجود شخصٍ متخصصٍ كسبب لزيادة استخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	3.8	غير مهم
2	32.4	مهم
1	63.8	مهم جدًا
	100%	المجموع (n= 318)

جدول رقم (٢) وجود قسم متخصص كسبب لزيادة استخدام الأساليب الكمية في مكان العمل بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	9.7	غير مهم
1	47.2	مهم
2	43.1	مهم جدًا
	100%	المجموع (n= 318)

جدول رقم (٣) وجود مركز واحد يخدم جميع الوزارات في التحليل الكمي كسبب لزيادة استخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
3	19.7	غير مهم
2	39.7	مهم
1	40.6	مهم جدًا
	100%	المجموع (n= 315)

جدول رقم (٤) وجود قسم متخصص في بعض الوزارات للتحليل الكمي كسبب لزيادة استخدام الأساليب الكمية بين مفردات مجتمع البحث المستجيبة		
الترتيب	النسبة المئوية الصالحة	الفئة
2	33.3	غير مهم
1	41.1	مهم
3	25.6	مهم جدًا
	100%	المجموع (n= 316)

إستثمار البنوك التجارية للفائض النقدي " حالة لبعض البنوك التجارية الأردنية "

د. صفاء هادي سلمان (*)

مقدمة

أخذ دور البنوك و المؤسسات المالية الأخرى بالتنامي خاصة في الفترة الأخيرة التي شهدت ازدياداً مضطرباً في حركة النشاط الاقتصادي.

و لعل من أهم المؤشرات التي تتخذ في الغالب لقياس مدى تطور البنوك والمؤسسات المالية في الاقتصاد قيمة بعض النشاطات التي تمارسها البنوك والمؤسسات، كحجم الائتمان و الودائع و غيرها إلى الناتج المحلي.

و من الجدير بالذكر، أن دعم البنوك للاقتصاد الوطني يشكل الركيزة الأساسية والعمود الفقري لاقتصاد أي دولة، جنباً إلى جنب مع الموارد الاقتصادية الأخرى كالسياحة و الزراعة و غيرها من الأمور الأخرى^(١٠). وحتى يكون أداء البنك جيداً و يتمشى بوتيرة متزنة و ثابتة، يجب عليه أن يعرف أين و كيف يستثمر موارده المالية المختلفة، ليتحقق له بالتالي العائد الجيد و بمخاطر قليلة. و لعل من أهم المصادر التي يقوم البنك باستثمارها، هو الفائض النقدي لديه، الذي ينتج بعد اقتطاع نسبة الاحتياطي لدى البنك المركزي. و الاحتفاظ باحتياطي خاص بالبنك لتستبعد حدوث صعوبة، لمواجهة سحبوات العملاء، وخاصة في الحالات الطارئة. ويتأتى هذا النقد من:

١- الودائع تحت الطلب ٢- الودائع لأجل ٣- الودائع بإشعار ٤- ودائع التوفير.

وتنصب معظم استثمارات هذا الفائض في التسهيلات الائتمانية و عمل المحافظ الاستثمارية والأوراق المالية وغيره من الأمور الأخرى، و تحقق هذه الاستثمارات للبنك نوعاً من التوازن ما بين السيولة و الربحية.

فمن ناحية يسهل تحويل تلك الاستثمارات إلى نقد بشكل سريع عند الحاجة في الظروف الطارئة، مما يحافظ على نسبة سيولة مرتفعة للبنك. و من ناحية أخرى فإن البنك يستفيد من فروقات الأسعار، مما يشكل ربحاً غير تشغيلي للبنك. علماً بأن إدارة تلك الاستثمارات من محافظ وغيرها تتطوي على مخاطر أقل من تلك التي يتحملها البنك عند منحه للتسهيلات الائتمانية، بالرغم من أن التسهيلات الائتمانية تحقق عائداً أكبر للبنك. وهذا يتمشى مع قاعدة مخاطرة أعلى تحقق ربحاً أعلى.

وسنحاول في هذا البحث أن نلقي الضوء بشيء من التفصيل على استثمار البنوك للفائض النقدي لديها^(١١).

(*) قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر.

(١٠) عبد الحليم إبراهيم، كتاب البنوك و المؤسسات المالية الأخرى في الأردن، (حقائق و أرقام) ١٩٩٤.

(١١) تمت الاستفادة من صياغة بقية التمهيد من خلال المقابلات الشخصية مع عدد من المختصين في البنك المركزي وعدد من البنوك في الأردن.

هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على كيفية استثمار البنوك التجارية للفائض النقدي لديها في مجالات الاستثمار المختلفة المتوفرة.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يقدم دراسة نظرية وعملية عن استثمار الفائض النقدي لدى البنوك التجارية، والتي تغطي حوالي (٧٠%) مما يدخل للبنك من نقد. أن هذا النقد إذا تم استثماره بصورة فعالة وبصوره موضوعية علمية، فإن البنوك ستحصل على ارباح عالية وهذا ما يساعد على زيادة الأقرض وتدوير الاقتصاد الوطني، وبالتالي تنشيط السوق التجارية والصناعية والاستثمار، وبذلك تدر أرباحاً للمالكين والمساهمين في هذه البنوك، وبالتالي يؤدي إلى زيادة رأس مال البنوك وزيادة نشاطاتها.

فرضية البحث

إن البنوك التجارية تستثمر الفائض النقدي لديها بشكل فعال، بما يحقق لها أرباحاً جيدة وعدم تكديس النقد في خزائنها أو إيداعه لدى البنك المركزي أو البنوك الأخرى.

منهجية البحث

يعتمد بحثنا على دراسة تحليلية لاستثمارات الفائض النقدي لدى البنوك التجارية في الأردن للاعوام ١٩٩٨-٢٠٠٢ باستخدام النسب المالية من خلال القوائم المالية كأداة للوصول لهذا الهدف. حيث تم اختيار (١٨) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية المسجلة في السوق المالي، لإجراء الدراسة عليها. حيث قمنا بتحليل بنود الاستثمارات لدى تلك البنوك للوصول إلى أي مدى صحة أو عدم صحة فرضية البحث ولأغراض التحليل تم استخدام النسب اللاحقة.

محددات الدراسة

- واجه الباحث مجموعة من المحددات التي أعاققت إعطاء الصورة الواضحة لهذا الموضوع وهي :
- إن الأشخاص الذين تم مقابلتهم تكتموا على بعض المعلومات التي هي باعقادهم أنها مهمة وسريّة، ولكن في واقع الأمر تهمننا.
 - إن الحصول على المعلومات ليس بالأمر الهين حيث أن البنوك الأردنية التي شملها البحث (١٨) بنكاً حصلنا من بعض منها معلومات بسهولة، ولكن البعض الآخر كان حصولنا على المعلومات بصعوبة بالغة للبعد الجغرافي عن البنوك ولإنشغال العاملين واعتذار البعض الآخر مما أدى إلى عدم تمكننا من شمول كل البنوك الأردنية بالدراسة.

الدراسات السابقة

من خلال البحث لم نجد بحوث أو دراسات تتطرق لنفس هذا الموضوع، لذا قمنا بالإتصال المباشر مع بعض المسؤولين في البنوك التجارية و البنك المركزي الأردني للحصول على بعض المعلومات. وقد عرف الدكتور عبد الله أن الخدمات المصرفية أو الأعمال المصرفية هي "جميع الخدمات المصرفية لا سيما قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى للبنك في الاستثمار كلياً أو جزئياً بإقراض أو بأية طريقة أخرى يسمح بها القانون". (١٣)

كما أورد ما جاء به القانون المصري أن المصرف "كل شخص طبيعي أو اعتباري يكون عمله الرئيسي قبول الودائع من الجمهور وتدفع تحت الطلب أو بعد أجل وهذا يمكن القول أن المصرف هو منشأة التي تتخذ من الاتجار في النقود حرفه لها". (١٣)

أما البنوك الإسلامية فقد وفرت لنا طرق أخرى للإيداعات و الاستثمار وهي مختلفة بذلك عن البنوك التجارية، و مبتعدة عن المحرمات ولذلك أوجدت هذه البنوك عملاء من نوع آخر وما ورد عن البنوك الإسلامية من طرق هي:-

١- المرابحة ٢- المضاربة ٣- المشاركة . ولكل طريقة شروط واحكام مختلفة عن الأخرى لا مجال للدخول فيها.

لقد أورد فرماوي، أن متطلب الاحتياطي الإلزامي، يمثل نسبة من إيداعات الجمهور لدى الجهاز المصرفي، والتي من الواجب أن يحتفظ بها الجهاز المصرفي لدى البنك المركزي. أما الاحتياطي الفائض فهي تلك الأرصدة التي تزيد عن تلك النسبة المفروضة كاحتياطي إلزامي، ويستطيع الجهاز المصرفي أن يتصرف بها حسب رغبته من حيث إقراضها أو استثمارها في أشكال أخرى. وأن الجهاز المصرفي لا يجني أية فوائد على الاحتياطي النقدي، لذلك فهو يسعى دائماً إلى الاحتفاظ به في أدنى مستوى ممكن. (٥)

مما ذكر وجدنا أن جميع البنوك تستثمر ما يقارب ٧٠% من الفائض النقدي لديها في مختلف أنواع الاستثمار، ولكن لم تحدد في جميع البنوك نسبة الاحتياطي لكل نوع من الإيداعات، والتي يجب على البنك الاحتفاظ بها مقابل ذلك. ولكن تظهر الإيداعات تحت عنوان واحد. مع العلم أنه يجب أن يكون لكل نوع من الإيداع نسبة تختلف عن النوع الآخر، نسبة إلى تاريخ السحب وبموجب ذلك يجب تحديد نسبة الاحتياطات.

وظيفة البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية حلقة الاتصال بين المقرضين والمقترضين حيث ان الحياة الاقتصادية الحديثة بدون هذا الاتصال تصبح محالة.

والبنوك لا يقتصر عملها على الإقراض و الاستثمار والاقتراض والودائع، إنما تقوم البنوك بقبول وتقديم خدمات أخرى لعملائها حيث أنها تقوم بتحصيل الشيكات والأوراق التجارية وكوبونات الأسهم ، وفوائد السندات سواء في الداخل او في الخارج. وهي تقبل أيضاً الكمبيالات التي يسحبها عليها الدائنون الأجانب او المحليون. ويقوم البنك أيضاً ببيع الصكوك المسحوبة بالعملة الأجنبية وفتح الاعتمادات المستندية.

هذا عدا من أنها تتوسط عن عملائها في بيع وشراء الأوراق المالية، وأيضاً تقوم بتأجير الخزائن الحديدية المنيعة لحفظ ما هو ثمين فيها، وأي أشياء يرغب العميل في حفظها. وكذلك يقوم البنك بإصدار شيكات المسافرين (Travelers Cheques) والتي تصرف في كافة أنحاء العالم. وهناك خدمات كثيرة جداً يقدمها البنك لعملائه. منها استفادة العملاء من الإحصاء والبيانات التي تنشرها البنوك، عن الحالة الاقتصادية في الأقاليم والمناطق التي تعمل بها في تقدير وتوقع عن حالة السوق المنتظرة. ومن البنوك من يقوم بدراسة حالات التجارة لاصحاب الصناعات الذين يعملون في المناطق المختلفة، فإذا استفسر أحد العملاء عن حالة بعض التجار استطاع البنك أن يزوده بالمعلومات الوافية^(١٢). مما سبق نجد أن ركائز العمل المصرفي، تقوم على الودائع وقبولها والقروض والموافقة على منحها.

موارد المصارف التجارية(٤)

هناك مصدران لموارد المصارف التجارية وهما :

أولاً : المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في الآتي :

- ١- رأس المال المدفوع.
- ٢- الأرباح المحتجزة وتتألف من :
 - أ- احتياطات رأس المال وهي الاحتياطي الاختياري والاحتياطي الإجمالي.
 - ب- المخصصات المختلفة مثل مخصص الديون المشكوك فيها والمخصصات الاستهلاكية.
 - ج - الأرباح المحتجزة.
 - ٣- سندات الدين طويلة الأجل التي للودائع حق أولوية السداد عليه.

ثانياً : المصادر الخارجية

تتألف المصادر الخارجية من الودائع بالإضافة إلى الحسابات الدائنة الأخرى.

توظيف موارد المصارف التجارية

هناك أسس واعتبارات يتحتم على المصرف الأخذ بها ومراعاتها عند توظيفه موارده، بغض النظر عن مصادرها وتلك

الأسس هي :

١- الاحتياطي النقدي الإجمالي

(١٢) الدكتور احمد أبو إسماعيل ، أصول الاقتصادية ، ١٩٧٩ م ، ص ٥٠٥-٥٠٧.

يجب على المصارف التجارية أن تخصم (١٤%) من صافي أموالها كاحتياطي إجباري في البنك المركزي. الاحتياطي النقدي هو مجموع النقد لدى الجهاز المصرفي مضافاً إليه الإيداعات لدى البنك المركزي ، ويمكن الإشارة إليه بالمعادلات التالية(٥) :

الاحتياطي النقدي = الإيداعات لدى البنك المركزي + النقد لدى البنك المرخص

Total reserves = Deposits at C.B + Vault Cash

= الاحتياطي الإلزامي + الاحتياطي الفائض

= **Required reserves + Excess reserves**

= الاحتياطي غير المفترض + الاحتياطي المفترض

= **Borrowed reserves + Non – borrowed reserves**

بحيث أن متطلب الاحتياطي الإلزامي يمثل نسبة من إيداعات الجمهور لدى الجهاز المصرفي والتي من الواجب أن يحتفظ بها الجهاز المصرفي لدى البنك المركزي.

أما الإحتياطي الفائض فهي تلك الأرصدة التي تزيد على تلك النسبة المفروضة، كإحتياطي إجباري (قانوني) ويستطيع الجهاز المصرفي أن يتصرف بها حسب رغبته، من حيث إقراضها أو استثمارها في أشكال أخرى. نخلص إلى القول لا بد من تدخل البنوك المركزية في أوقات كثيرة للمحافظة على الاستقرار النقدي، والذي يشمل مستوى أسعار الفائدة وأسعار الصرف والاحتياطيات الموجودة في الأسواق، لما يقدره ذلك على مستوى الاقتصاد المحلي.

٢- السيولة

على المصارف التجارية أن تعمل على الاحتفاظ بنسبة مناسبة من النقد، لتتمكن من مقابلة حركة السحوبات العادية والمفاجئة وتقدر في الأحوال العادية بحوالي (٣٠%). سيولة المال تتوقف على سهولة تحويله إلى نقود، فكلما ازدادت تلك السهولة تزداد السيولة. وتعد النقود هي أكثر الموجودات سيولة، ويتحتم على المصارف التجارية أن تعمل على الاحتفاظ بجزء من موجوداتها بدرجة من السيولة، لتتمكن معها من مقابلة حركة السحوبات العادية والمفاجئة. يقوم مبدأ السيولة العامة على ما يلي: (١٣)

(أ) درجة ثبات الودائع وقدرة المصرف على الاحتفاظ بها عند المستوى الذي يناسب سياسة الائتمان. ويقصد بدرجة ثبات الودائع هو مقدار حركة الودائع، ونمط تلك الحركة وسرعتها وخاصة حجم عمليات السحب ومعدل مكوث الوديعة في المصرف قبل سحبها.

(ب) سيولة كل عملية من عمليات الإقراض الذي يعقدها وهو ما يعبر عنه بسيولة العملية الائتمانية.

(١٣) الوزير فرج الوزير، مجموعة محاضرات معهد الدراسات المصرية بالقاهرة، سنة ١٩٦٢م، ص ١٩-١.

٣- الربحية

على المصارف التجارية أن تحقق أرباح لمواجهة المخاطر، ولدفع الرواتب للموظفين ولعملية المنافسة مع البنوك الأخرى. يسعى البنك إلى تعظيم أرباحه بطرق مختلفة ومن أهم تلك الطرق الاستثمارات.

الاستثمار وأنواعه

يعرف الاستثمار بشكل مبسط بأنه التعامل بالأموال للحصول على الأرباح. ويشمل الاستثمار بمفهومه الواسع كل من الاستثمار الإنتاجي (الحقيقي)، والاستثمار المالي.

فالاستثمار الإنتاجي هو "استثمار الموارد المالية لبناء الهياكل الأساسية في الاقتصاد، هذا النوع من الاستثمار يتبعه زيادة حقيقية في الناتج الإجمالي للاقتصاد".

أما الاستثمار المالي فهو "الاستثمار الذي يتم بتداول الأوراق والأدوات المالية المختلفة للحصول على عائد وهو يعتمد على انتقال الملكية وهذا السبب يؤدي إلى عدم الزيادة في الناتج الإجمالي للاقتصاد"^(١٤) ومن وجهة نظر أخرى يعرف الاستثمار على أنه "مجموع التوظيفات التي من شأنها زيادة الدخل وتحقيق الإضافة الفعلية إلى رأس المال الأصلي من خلال امتلاك الأصول التي تولد العوائد، نتيجة التضحية بمنفعة مالية للحصول على تدفقات مالية مستقبلية".

وهذه الوجهة نفسها تعرف الاستثمار الحقيقي بأنه "التوظيف الذي يتحقق من شراء وبيع أو استخدام الأصول الإنتاجية التي تعمل على زيادة السلع والخدمات بشكل فائض مما يزيد من الناتج القومي الإجمالي". أما الاستثمار المالي فهو "الاستثمار الذي لا ينتج عنه زيادة حقيقية في إنتاج السلع والخدمات وإنما نقل ملكية وسائل الإنتاج والأموال المستثمرة من مستثمر لآخر يحقق ذلك الإيرادات والموفورات المالية"^(١٥).

ولعل من المفيد في هذا السياق التمييز بين الاستثمار وبين المضاربة والمقامرة، فيعرف مروان عوض في كتابه "العملات الأجنبية والاستثمار والتمويل" المضاربة على "أنها افتراض المخاطرة العالية للحصول على الأرباح، أما المقامرة فيعرفها على أنها المراهنه بالأموال للحصول على أرباح معينة".

أما صيام فيعرف المضاربة على "أنها عملية تكثيف في الاستثمار تعتمد على معلومات من لهم صلة بالمحللين الماليين". وعملية المضاربة مهمة من وجهة نظره لتنشيط السوق، فمن خلالها يتم تحقيق المكاسب السريعة.

أما المقامرة حسب تعريف صيام لها فهي "المبالغة في المضاربة على أسس غير عقلانية ومن خلالها يتم تحقيق الربح الكبير في ظل مخاطر كبيرة".

(١٤) مرواه عوض، كتاب العملات الأجنبية، الاستثمار والتمويل، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ١٩٨٨م.
(١٥) احمد زكريا صيام، كتاب مبادئ الاستثمار دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧م.

استراتيجية الاستثمار (٧)

إن أية استراتيجية موضوعة للاستثمار يجب أن تتوافق مع مبادئ الاستثمار الأساسية وهي : الأمان (Safety) ، السيولة (Liquidity) والربحية (Profitability).
ومن الأمور التي تؤسس عليها استراتيجية الاستثمار هي :

- ١- التنوع (Diversification)
يشمل ذلك التنوع في العملات والأدوات المستثمر بها حفاظاً على سلامة المحفظة المالية المستثمرة، بالإضافة لتحقيق درجة عالية من السيولة والربحية.
- ٢- الأدوات الاستثمارية المستعملة (Types of Investments)
يجب أن تتحدد الأدوات التي سيتم الاستثمار بها، حيث أن هذه الأدوات ستوسع درجة المخاطرة ومدى قبولها في ضوء العوائد المتوقعة.
- ٣- آجال الاستثمار (Maturities)
يجب أن يتم الاستثمار في الآجال التي تتناسب مع المتدفقات النقدية للمستثمر أو للمؤسسات الاستثمارية لتحقيق السيولة اللازمة في الأوقات المطلوبة.
- ٤- التصنيف الائتماني (Credit Rating)
يجب على استراتيجية الاستثمار المتبعة أن تحدد التصنيف الائتماني المقبول لتتم العمليات الاستثمارية للبنك أو المؤسسة المالية على أساسه.
- ٥- حدود الانكشاف (Exposure) :
من المفيد عدم تعريض الاستثمار للمخاطرة العالية بحيث يجب أن تتم عمليات الاستثمار وفق أسس تبين الحدود القصوى، التي لا يجوز للاستثمار أن يتجاوزها مع المؤسسة الواحدة أو السوق الواحد، أو المركز المالي الواحد.

استثمارات البنوك وأنواعها

تقوم البنوك جميعاً باستثمار الفائض النقدي باختلاف حجمه، في بنود يختلف الواحد عن الآخر لتحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح.

- تقوم جميع البنوك باستثمار ما يساوي (٧٠%) من النقد المودع لديها بأنواع الاستثمارات التالية:
- ١- الاستثمار بالسندات الحكومية وتكون نسبتها محدودة وليس للدولة أي دخل في تحديد هذه النسبة. ولكن في حالة زيادة الفائدة لهذه السندات تلجأ جميع البنوك إلى الاستثمار بها وخاصة عند الركود الاقتصادي.
 - ٢- السلف والقروض وتمثل الحجم الأكبر لاستثمار البنوك.
 - ٣- الودائع لدى البنوك (ولا تقوم بها كافة البنوك إلا في حالة تكديس الفائض النقدي لدى البنك المعني).
 - ٤- المساهمة في الشركات المساهمة وخاصة الشركات الوطنية لدفع هذه الشركات في تنشيط الاقتصاد الوطني.

٥- المساهمة في القروض المجمعة الكبيرة التي لا يتمكن بنك واحد من القيام بالإقراض فيشارك أكثر من بنك في الإقراض ويتوقف ذلك على المركز المالي للبنك المعني.

وكذلك يمكن تقسيم استثمارات البنوك إلى :

(أ) استثمارات العملاء في البنوك:

- محفظة مضمونة رأس المال.

- صندوق سندات المدار العالمي

(ب) استثمارات البنك:

- قروض التجمع البنكي.

- ودائع في بنوك أخرى.

- استثمارات خارجية من حيث الأسهم والسندات.

- استثمارات موجودات ثابتة.

- استثمارات العملات الأجنبية (المضاربة في العملات).

(أ) استثمارات العملاء في البنوك

هي المحافظ التي يتم تشكيلها بناء على طلب العميل وحسب رغبته حيث يحدد المستثمر الأدوات التي يرغب أن تتضمنها محفظته ونسب توزيعها وتعليمات إدارتها.

وعلى المسؤول أن يجعل المحفظة المختارة قادرة على الموازنة بين الأمان والسيولة والربحية حتى تفي المحفظة بأغراضها.

١- محفظة مضمونة رأس المال^(١٦)

يهدف صندوق رأس المال إلى إتاحة الإمكانية للمستثمر للإستفادة من حركة أسعار فئات محددة من الأصول (الأسهم والسندات أو الخيارات والعقود الآجلة والأوراق المعدة و الأدوات الأخرى) ، بحيث يحمي رأس مال المستثمرين من أية خسائر قد يتعرضون لها عند استحقاق استثمارهم.

وكذلك يسعى المسؤول لتحقيق زيادة الأرباح من خلال الاستثمار في أصول محددة يتوقع أن تعطي عائدات مشجعة على مدى فترة زمنية محددة ، ويمكن تحقيق تلك الزيادة في الأرباح من خلال استثمار جزء من رأس المال في المشتقات والأدوات المماثلة. بينما ينظم الاستثمار الكلي لمحفظة ضمان رأس المال المستثمر من الخسارة عند استحقاق مثل هذا الاستثمار.

(١٦) كتيبات خاصة بالبنك العربي تبين استراتيجياته الخاصة بالعملاء.

٢- صندوق السندات (١٠)

ويهدف توفير عوائد إجمالية عالية للمستثمرين وذلك عن طريق الاستثمار بشكل أساسي في محافظ عالمية متنوعة من السندات بعملة عالمية متداولة بشكل حر، وبوحدات نقدية مختلفة كوحدة النقد الأوروبية. على المسؤول اختيار تواريخ الاستحقاق والعملات بحيث يمكن للصندوق أن يستفيد من تقلبات أسعار الفائدة والعملة. باستطاعة صندوق محفظة مضمونة رأس المال الاستثمار في السندات الحكومية التي تصدرها حكومات الدول أو المنظمات الاقتصادية من درجة معينة.

(ب) استثمارات البنك في الخارج

١- قروض التجمع البنكي

عبارة عن قروض بمبالغ ضخمة بالعملات الأجنبية تشارك بها بنوك دولية لإنشاء مشاريع ضخمة في دول العالم المختلفة، ومن أهم وأحدث مشاريع قام بها البنك العربي هو مساهمته بالقرض لإنشاء **English Tunnel**. يحصل البنك على قيمة القرض بالإضافة إلى فائدة وعمولة في الوقت المحدد حسب العقد^(١٧)، ومن الجدير بالذكر أن القروض المعقدة غالباً ما تكون بالدولار وذلك لأن غير ذلك يؤدي إلى وجود سوق محدد بالإضافة إلى أن كفاءة المشتركين في القروض المجمعة بعملة غير الدولار تكون محددة^(١٨).

٢- ودائع البنوك في بنوك أخرى

تحتفظ البنوك بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل، حيث تدخل هذه الأرصدة في حساب الاحتياطي النقدي لكل بنك.

كما يقوم البنك بإيداع أرصدة في بنوك أجنبية وبأسعار فائدة عالية^(١٩).

٣- استثمارات خارجية من حيث الأسهم والسندات

(٣-أ) الاستثمار بالأسهم

يعني ذلك المشاركة في الملكية من خلال الأسهم العادية والممتازة. وتعرف الأسهم بأنها حصص متساوية في الملكية مثبتة في صكوك قانونية يمكن تداولها بيعاً وشراءً في الأسواق المالية، وتعتبر الأسهم وسيلة من وسائل تمويل البنك وتكوين رأس المال^(٢٠).

(٣-ب) الاستثمار بالسندات

تعرف السندات على أنها اتفاق على إعادة مبلغ مقترض بالإضافة إلى فائدته عند تاريخ الاستحقاق^(٢١)، وعليه فإن السند قابل للتداول بيعاً وشراءً في السوق المالي. لذلك يعتبر من أدوات الاستثمار ثابتة الدخل كونه يحصل

(١٧) عدة مقابلات شخصية مع السيد لؤي بطانة مسؤول وحدة الاستثمار في البنك العربي - أربد.

(١٨) كتاب العملات الأجنبية، الاستثمار والتمويل، لمروان عوض، ص ٣٥٥.

(١٩) كتاب إدارة البنوك، د. زيادة رمضان، ص ١٢٩، دار صنعا للطباعة والنشر، طبعة أولى.

(٢٠) لخصت هذه الفقرة من كتاب مبادئ الاستثمار، أحمد زكريا، ص ١١٠-١١٢.

على فائدة ثابتة ، حيث يكون للسند فترة زمنية محددة وتعتمد هذه الفترة على كون السند طويل المدة أو قصير المدة، حيث تكون فائدة السند طويل الأجل أعلى من الفائدة على السند قصير الأجل. وتقوم البنوك في الأردن بشراء السندات الحكومية الصادرة عن البنك المركزي الأردني ، حيث أنها من أكثر السندات مصداقية وأمانة وتمتاز بأن فوائدها معفاة من الضريبة^(٢٢).

٤- استثمارات موجودات ثابتة

تقوم البنوك بشراء مباني وعقارات وآليات من نفس البلد المتواجدة فيها هذه البنوك أو من الخارج بعد موافقة الدولة على عملية الشراء ، وتقوم البنوك بعملية بيع الموجودات وشراء موجودات أخرى حيث أن العائد على عملية البيع يعتبر كمصدر تمويلي للبنك من أحد استثماراته^(٢٣).

٥- استثمارات العملات الأجنبية (المضاربة في العملات)

يقوم البنك بشراء وبيع عملات أجنبية بهدف الاستثمار فيها حيث يقوم البنك بالاحتفاظ بمراكز مالية بعدة عملات ، ويقوم البنك من خلال هذه العملية بتوزيع المخاطرة التي يتحملها نتيجة الاستثمار بالعملات المختلفة^(٢٤).

الدراسة الميدانية

عينة البحث

مجتمع الدراسة هو البنوك التجارية في الأردن حيث تم اختيار عينة من (١٨) بنكاً من البنوك المسجلة في السوق المالي بدون الاعتماد على أي معيار لدراسة قوائمها المالية لجعلها موضوع الدراسة والحصول على النتائج بخصوص قبول أو رفض فرضية البحث بموجب النتائج المستخلصة من الدراسة على مجتمع البنوك، والبنوك التي شملتها الدراسة هي المدرجة في الجداول المرفقة.

ولغايات الوصول لتحقيق فرضية البحث أو رفضها وبعد المداولات مع الكثير من ذوي الاختصاص في البنوك التجارية والبنوك الاستثمارية فقد اقترحوا استخدام النسب المالية المستخدمة في البنوك وتحديد عناصر الموجودات و المتطلبات التي تستخدم لها وهي كما أدناه.

(٢١) كتاب العملاء الأجنبية " الاستثمار والتمويل" ، مروان عوض ، ص ٢١٢ .

(٢٢) كتاب مبادئ الاستثمار ، احمد زكريا ، ص ١١٣ .

(٢٣) من مقابلة شخصية مع السيد لؤي بطاينة مسؤول وحدة الاستثمار في البنك العربي - اربد.

(٢٤) من مقابلة شخصية مع السيد لؤي بطاينة .

الجدول رقم ١

النسب المئوية لمعدلات النسب المالية للبنوك الاردنية للاعوام ١٩٩٨-٢٠٠٢

نسب توظيف الأموال					ملاءمة رأس المال	السيولة	النسب المالية
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
نسبة الاستثمار في الأوراق المالية إلى الودائع	نسبة القروض إلى مجموع الودائع	معدل توظيف الموارد المتاحة	معدل توظيف الموارد التقليدية	معدل توظيف الودائع	نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الودائع	نسبة السيولة القانونية	أسماء البنوك
٢,٥	٧٠,٦	٤٤,٨	٥٨,١	٨١,١	٤٢,١	٩١,٨	بنك الانماء الصناعي
١,١	٣١	٢١,٤	٢٧	٢٣,١	٨٩,١	٨٩,٩	ستي بنك
٣,١	٣٤,٧	٢٥	٣١,٦	٣٧,٨	١٢,٦	٧١,٤	بنك الاستثمار العربي الاردني
٠,٤	٤٣,٧	٢٩,٤	٤١,٧	٤٤,٥	٦,٨	٥٩	بنك أي . أن . زد. كرنديز
٥,٧	٤٤	٣٢,٤	٤٥,٥	٤٩,٦	٩	٥٧,٣	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
٤,١	٥٨,٨	٣٦,٧	٥٥,٩	٦٢,٩	١٢,٥	٥٦,٧	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٢٥,٦	٤٩,٨	٣٥,٣	٤٨,٦	٥٣,٨	١٠,٨	٥٤	بنك الاتحاد للاذخار والاستثمار
٦	٤٥,٢	٣٤,٢	٤٩	٥٠,٥	٤,٩	٥٣,١	بنك القاهرة عمان
٥	٥١	٣٥,٢	٥٢,١	٥٥,٧	٧,٣	٥٢,٧	بنك الاردن
٣,٨	٥٤,٥	٣٥,٧	٥٣,٦	٥٩	١٠,١	٥١,٦	البنك الاردني الكويتي
٤٤,٧	٤٢,٢	٣٢,٨	٤٦,٧	٥٥,٥	٢٧,٤	٥٠	البنك العربي
٤,١	٥٣,١	٣٣	٤٩,٥	٥٢,٥	٧,١	٤٩,٨	البنك البريطاني للشرق الاوسط
٣,٣	٧١,٦	٤٢,٣	٦٥,٨	٨٠,١	١٥,١	٤١,٩	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
٥,٦	٦٧,٢	٤٦	٨٦,١	٧٢,٨	٣٠,١	٤٠,٥	بنك الاردن والخليج
٣,٨	٦٨,٦	٣٩,١	٦٥,٨	٧٢	١١,٤	٤٠,٢	البنك العقاري العربي
٨,٩	٦٥,٦	٤٢,٥	٦٧,٩	٧٢,٣	١٠	٣٨	بنك الاسكان
٥,٦	٦٦	٣٨,١	٥٧,١	٧١,٥	١٤,٩	٣٦,٦	البنك الاهلي الاردني
٨٣,٩	٠,٢	٧٧,٣	٧٧,٥	٨٠,٧	٨,٦	٣٣,٢	البنك الاسلامي

لقد تم الحصول على المعلومات للقوائم المالية للخمس سنوات الاخيرة، أي من عام ١٩٩٨-٢٠٠٢ من التقارير السنوية المعلنة، لانجاز الجانب العملي الميداني لبحثنا. وقد قمنا بتحليل القوائم المالية ل ١٨ بنكاً من أصل ٢٢ بنك باستخدام النسب المالية للسيولة ، ملائمة راس المال، وتوظيف الاموال، ونسب الربحية التي تم الاتفاق عليها مع ذوي الخبرة من العاملين في حقل البنوك، بعد عقد عدة جلسات نقاشية معهم فتوصلنا للنسب المذكوره أعلاه كأفضل ادوات للتحقق من فرضية البحث.

ومن تطبيقنا للنسب المذكورة، حصلنا على النتائج المدرجة في الملاحق المرفقة مع البحث. وختصاراً للنتائج الظاهرة في الملاحق، لقد قمنا بتركيز الارقام و لأزالة التذبذب في النسب المالية لذا لجئنا الى أستخراج المعدلات لكل النسب المالية للخمس سنوات، ذات العلاقة بكل بنك من البنوك، وكما هي ظاهرة في الجدولين رقم (١) و رقم (٢).

الجدول رقم (١) - أظهر عموده الاول الذي خصص لنسبة السيولة في البنوك كافة الخاضعة للدراسة، وجدنا أن ثلاثة بنوك أظهرت أعلى نسب سيولة عن باقي البنوك كما هو الحال في بنك الانماء الصناعي أكثرهم سيولة بنسبة ٩١،٤%، ويليها سيتي بنك بنسبة ٨٩،٩%، وبنك الاستثمار العربي الاردني بنسبة ٧١،٤%، وهذه دلالة على أن موارد هذه البنوك لم تستثمر كما يجب وبالرغم من ضرورة السيولة، ولكن ليس في جميع الاحوال. ومن هذه النتائج نجد أن المصرفين بنك الانماء الصناعي و بنك الاستثمار العربي الاردني، كون واحبهما الاساسي هو الاستثمار في المشاريع الاقتصادية و زيادة نشاطه عن طريق الاقتراض ما امكن من المبالغ، فاللاسف نجدهما يتمسكان بسيولة عالية اقلالا لهذا الواجب. وقد أعزوا ذلك للظروف الاقتصادية وغير العادية التي تمر فيها المنطقة في هذه الفترة من عدم الاستقرار الاقتصادي، لذا تتخوف من طرح أستثماراتها بشكل واسع. من جانب آخر نجد أن هناك ثلاثة بنوك على العكس أظهرت اقل نسب سيولة فالبنك الاسلامي الاقل سيولة من جميع البنوك وبنسبة ٣٣،٢%، والبنك الاهلي الاردني بنسبة ٣٦،٦%، وبنك الاسكان بنسبة ٣٨%. وبنك الاسكان حيث كان هذا البنك يستثمر معظم موارده في قروض تمويل المساكن.

العمود الثاني من الجدول رقم (١) يظهر نسبة ملائمة راس المال لضمان المودع على أمواله، ويتم احتسابها عن طريق قسمة حقوق الملكية على مجموع الودائع. وظهر أن بنك سيتي بنك هو الاعلى نسبة ٨٩،١% لضمان الودائع. ويليها بنك الانماء الصناعي بنسبة ٤٢،١%، وبنك الاردن والخليج بنسبة ٣٠،١%، وهذا يعني أن المودعين في هذه البنوك أكثر أماناً على أموالهم.

أما أقل البنوك ملائمة فهم بنك أي أن زد كرنديز بنسبة ٦،٨%، والبنك البريطاني للشرق الاوسط بنسبة ٧،١%، وبنك الاردن بنسبة ٧،٣%. وهذا يعني أن هذه البنوك هي أقل البنوك حماية لودائع المودعين لان نسبة (حقوق الملكية الى الودائع) تعتبر درع الحماية للبنك في حالة تعرض البنك لاي خسارة مالية. وكلما زادت هذه النسبة تقل المخاطر التي يتعرض لها المودعين، أو في حالة زادت رغبتهم في السحوبات في الحالات الطارئة.

وعند تحليل العمود الثالث من الجدول رقم (١) المتعلق بمعدلات توظيف الودائع، فاننا نجد ثلاثة بنوك كانت في مقدمة البنوك الاخرى في توظيف الودائع، فأظهر بنك الانماء الصناعي نسبة ٨١،١%، والبنك الاسلامي نسبة ٨٠،٧%، وبعده بنك الشرق الاوسط للاستثمار بنسبة ٨٠،١%. أما أقلهم توظيفاً للودائع فكان بنك سيتي بنك بنسبة ٢٣،١%، ويليها بنك الاستثمار

العربي الاردني بنسبة ٣٧،٨%، ثم بنك أي زد كرنديليز بنسبة ٤٤،٥%. وهذه النسبة تدل على مدى نشاط البنك ونجاحه في أستثمار موارده.

أما العمود الرابع من الجدول رقم (١) والذي يتعلق بمعدل توظيف الموارد التقليدية، وكما هو ظاهر في المعادلة أعلاه، كان أبرز البنوك في هذا المجال هم بنك الاردن والخليج وبنسبة توظيف ٨٦،١%، والبنك الاسلامي بنسبة ٧٧،٥%، ويليهما بنك الاسكان بنسبة ٦٧،٩%. وتوظيف الموارد التقليدية هي توظيف الودائع وحقوق الملكية في الاوراق المالية والقروض. وهذه البنوك سوف تكون الاكثر عرضة للمخاطر في حال حدوث طارئ قد يؤدي الى سحبات عالية للودائع بشكل مفاجئ، أو أي تذبذبات في الاستثمارات المحلية. أما البنوك الأقل تخوفا من تعرضها لمخاطر السحوبات الطارئه، فهي سيتي بنك حيث كانت نسبة توظيفاته ٢٧%، وبنك الاستثمار العربي الاردني بنسبة ٣١،٦%، ثم بنك أي زد كرنديليز ٤١،٧%.

ومن التوظيفات الاخرى التي تقوم بها البنوك هو معدل توظيف الموارد المتاحة وهي توظيف الودائع وحقوق الملكية والقروض في القروض والاوراق المالية، وهي أهم التوظيفات لانها تستوعب معظم موارد البنوك. وكما ظهر في العمود الخامس لهذا المعدل من الجدول رقم (١)، وجدنا أن البنك الاسلامي الاكثر اقراضا والاعلى نسبة، مقارنة مع البنوك الاخرى بنسبة ٧٧،٣%، ثم بنك الاردن والخليج بنسبة ٤٦%، وبعده بنك الانماء الصناعي بنسبة ٤٤،٨%، حيث يكون الاكثر تعرضا للمخاطر. أما سيتي بنك فهو أقل البنوك أستثمارا في القروض والاوراق المالية وبنسبة ٢١،٤%، وبنك الاستثمار العربي الاردني بنسبة ٢٥%، وبنك أي زد كرنديليز بنسبة ٢٩،٤%.

وفي ملاحظة للحقول الثلاثة، الثالث والرابع والخامس نجد أن البنوك الثلاثة سيتي بنك وبنك الاستثمار العربي الاردني وبنك أي زد كرنديليز هم الاقل أستثمارا بالقروض والاوراق المالية.

وقد تبين لنا من النتائج في الحقل السادس لنسبة القروض الى مجموع الودائع أن البنوك التي ربما تتعرض أكثر للمشاكل نتيجة لاستثماراتها بنسبة عالية في القروض. فوجدنا أن بنك الشرق الاوسط للاستثمار بنسبة ٧١،٦%، وبنك الانماء الصناعي بنسبة ٧٠،٦%، وبنك العقاري العربي بنسبة ٦٨،٦%، وأن هذا الاستثمار مستمر على مدى الخمس سنوات المتتالية ١٩٩٨ - ٢٠٠٢ وهذا يوفر لهم عوائد أكثر من البنوك الاخرى. ومن جانب اخر أن النتائج في نفس الحقل تشير أن البنك الاسلامي هو ربما سوف يكون الاقل تعرضا للمخاطر لقله نسبة أستثماره للودائع في القروض ونسبته كانت ٠،٢%، ثم سيتي بنك بنسبة ٣١%، وبنك الاستثمار العربي الاردني بنسبة ٣٤،٧%.

ومن الحقل السابع في الجدول رقم (١) الذي يظهر أستثمارات البنوك لموارد الودائع في الاوراق المالية والتي تجني اقل عائداً من القروض ولكنها هي حماية لسيولة البنوك نتيجة لسهولة بيع هذه الاستثمارات في الاسواق المالية و باقل الخسائر. تشير النتائج في الحقل أن البنك الاسلامي هو اكثر البنوك حماية لسيولة نتيجة لسهولة أستثمار معظم ودائعه في الاوراق المالية بنسبة ٨٣،٩%، ويلية في هذه الدرجة البنك العربي بنسبة ٤٤،٧%، وبنك الاتحاد للدخار والاستثمار بنسبة ٢٥،٦%. أما البنوك الاقل حماية لسيولة، هي البنوك الاقل أستثمارا في الاوراق المالية وعلى رأسها بنك أي زد كرنديليز بنسبة ٠،٤%، وبنك سيتي بنك بنسبة ١،١% و اخرها بنك الانماء الصناعي بنسبة ٢،٥%.

الجدول رقم ٢
النسب المئوية لمعدلات النسب المالية للبنوك الاردنية للاعوام ١٩٩٨-٢٠٠٢

4	3	2	1	النسب المالية
				اسماء البنوك
معدل العائد على الموارد المتاحة	معدل العائد على الاموال المتاحة	معدل العائد على الودائع	معدل العائد على حقوق الملكية	
٢,٤	٦	٣٣,٣	١٢,٥	بنك الانماء الصناعي
٤١,٣	٥	٧,٩	٦٠,٣	ستي بنك
٠,٩	٠,٩	١	٨,٣	بنك الاستثمار العربي الاردني
٠,٨	٠,٨	٠,٩	١٣,٢	بنك أي . أن . زد. كرنديز
٠,٩	٠,٩	١	١١,٧	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
٠,٩	١	١,١	٨,٥	بنك المؤسسة العربية المصرفية
١,٢	١,٣	١,٥	١٢,٣	بنك الاتحاد للاذخار والاستثمار
٠,٧	٠,٧	٠,٨	١٨	بنك القاهرة عمان
٠,٧	٠,٨	٠,٩	١٢,٢	بنك الاردن
٠,٦	٠,٧	١,٥	٧,٦	البنك الاردني الكويتي
٠,٩	٠,٨	١	١٤,٦	البنك العربي
١,٣	٠,٤	١,٤	٢٢,٤	البنك البريطاني للشرق الاوسط
١,٨	١,١	١,٣	١٧,٤	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
٢,٥	٦	٣	٨,٢	بنك الاردن والخليج
٠,٢	٠,١	٠,١	١٤,٦	البنك العقاري العربي
٠,٩	٠,٩	١	١١,٦	بنك الاسكان
١	٢,٨	١,٤	١٢,٣	البنك الاهلي الاردني
٠,٤	٠,٥	٠,٦	٧	بنك الاسلامي

يشتمل الجدول رقم (٢) على النسب المالية الخاصة بالربحية، وتتمثل بنسب معدلات العوائد على حقوق الملكية، والودائع، والاموال المتاحة، والموارد المتاحة.

يتبين من الجدول رقم (٢) من قوله الاربعة الخاصة بنسب المالية للربحية أن أفضل البنوك تحقيقاً للعوائد هو سيني بنك حيث حقق ما نسبته ٦٠,٣% العائد لحقوق الملكية، ٧,٩% العائد للودائع، ٥% العائد على الاموال المتاحة، ٤١,٣% العائد على الموارد المتاحة.

ويليه بنك الانماء الصناعي حيث حقق العوائد التالية على التوالي: ١٢,٥%، ٣٣,٣%، ٦%، ٢,٤%، أما البنك الثالث بدرجة العوائد فهو البنك البريطاني للشرق الاوسط وحقق العوائد التالية على التوالي: ٢٢,٤%، ١,٤%، ٠,٤%، ١,٣%.

أن السيئي بنك وبالرغم من قلة توظيفه للاموال في القروض والاوراق المالية، الا أنه حقق أفضل ربحيه لحملة الاسهم، وذلك ربما أن البنك يزاول نشاطات أخرى بجانب القروض التي تعود على البنوك بالارباح، والتي لم نأخذها نحن ضمن هذا البحث.

كذلك أشارت النتائج التي تضمنها الجدول رقم (٢) في حقله الاربعة أن البنك الاسلامي هو أقل البنوك في تحقيق العوائد وكما هو ظاهر من الحقول ٧% العائد على حقوق الملكية، ٠,٦% العائد على الودائع، ٠,٥% العائد على الاموال المتاحة، ٠,٤% العائد على الموارد المتاحة. ويليه البنك الاردني الكويتي والعوائد التالية على التوالي: ٧,٦%، ١,٥%، ٠,٧%، ٠,٦%، وأخبرهم بنك الاستثمار العربي الاردني فحقق العوائد التالية على التوالي كما ظهرت في الجدول رقم (٢) ٨,٤%، ١%، ٠,٩%، ٠,٩%.

أما بخصوص معدل العائد على الموارد المتاحة، فهي تمثل صافي عائد الدخل من الموجودات. وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على مدى كفاءة إدارة البنك في استثمار الاموال والاصول في القروض او في الاوراق المالية أو غيرها. ومن النتائج نجد أن السيئي بنك هو أكثر البنوك التي حققت أفضل ربحية من الاصول وهو الاكفاء إدارة، وأن البنك الاسلامي أقل البنوك تحقيقاً للربح من الاصول و أقل الادارات كفاءة.

الاستنتاجات

من خلال التحليلات للقوائم المالية للبنوك موضوعة الدراسة وصلنا الى الاستنتاجات التالية:

١- أن معظم البنوك تمكنت استثمار مواردها و اموالها والنقد المتوفر لديها في مختلف المجالات سواء كان ذلك في القروض أو الاوراق المالية وقد حققت نسب متفاوتة حسب كفاءة الادارات فالبنك الاسلامي كان الاعلى استثمارا في الاوراق المالية ولكن الاقل أيراداً لان الاستثمار في الاوراق المالية يوفر ضمان للسيولة وليس ربحاً عالياً، وكذلك بنك الانماء الصناعي الذي حقق نسب استثمار عالية في كافة مجالات الاستثمار ولكنه حقق ايراداً متواضعاً، وربما يعود ذلك الى ارتفاع مصروفاته، أما البنك العربي والذي يعتبر أكبر بنك حجماً فإنه كان متوازناً في كافة عملياته كما هو ظاهر في الجدولين (١)، (٢) بسبب اعماله الواسعة والدولية، بعكس البنوك الاخرى فمعظمها صغير الحجم ومحلي بالاضافة الى شدة المنافسة بينها لكثرتها في بلد صغير كالاردن. ومن جانب اخر نجد أن السيئي بنك كان يحافظ على سيولة عالية وملائمة لراس ماله ولكنه حقق إيرادات عالية وهذا دليل على كفاءة ادارته وحسبما اعتقد أنه يمارس أعمال أخرى حققت له هذه العوائد العالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية، أن البنوك تستثمر الفائض النقدي لديها بشكل فعال بما يحقق لها أرباح جيدة، وعدم تكديس النقد في خزائنها أو لدى البنك المركزي.

٢- حسب قوانين البنك المركزي الاردني، أن على البنوك الاحتفاظ بنسبة سيولة لا تقل عن ٣٠% من مجموع الودائع والموارد المالية الاخرى، وهذا ما ظهر جلياً من خلال نسبة السيولة القانونية لجميع البنوك، حيث تعدت هذه النسبة.

٣- حسب مقررات موتمر بازل فقد حددت نسبة ملائمة رأس المال بنسبة ١٠% للبنوك كافة، وعند الاطلاع الى هذا الحقل من تحليل جدول رقم (١) حقل (٢) نجد أن معظم البنوك قد حققت هذا الشرط ما عدا خمسة بنوك.

التوصيات

- ١- من المعلومات التي حصلنا عليها وقمنا بتحليلها، وجدنا أن معظم البنوك أرباحها كانت لا تتلائم مع الموارد التي يتعاملون بها، وكما ظهر كذلك من نتائج التحليل، لذا يجب على البنوك في الوقت الحاضر القيام بعمليات الاندماج، لكي تتمكن من تقليل المنافسة مع البنوك الأخرى، وزيادة عمليات الاستثمار بعد ارتفاع رؤس أموالها وزيادة ودائعها، وتحويلها الى بنوك كبيره تتمكن المشاركة داخلياً وخارجياً في قروض دولية كبيره.
- ٢- إجراء دراسات حول نسبة ما تحتفظ به البنوك من نقدية لمواجهة السحوبات الاعتيادية، وغير الاعتيادية لان سلوك المجتمع العربي والإسلامي يختلف عن المجتمعات الأخرى، من حيث النفقات والاسراف، لمساعدة البنوك لتحديد النقدية التي يجب الاحتفاظ بها لتجنبها التعرض لمخاطر الافلاس أو انخفاض السيولة في أوقات الطوارئ.
- ٣- استغلال الفائض من النقد لدى بعض البنوك بأقراضه إلى الشركات، وبفائدة معقولة للمساهمة في خلق فرص عمل، لمكافحة البطالة أو استثمارها في مشاريع قد تؤدي إلى تنشيط الاقتصاد الوطني.
- ٤- تطوير خدمات البنوك ومحاولة التسريع في إنجاز المعاملات، لكي تشجع الكثير ممن يتضايق من الروتين واطالة التدقيق في المعاملات، لعدم ممارسة الائتمان المصرفي، الى الاستفادة من الخدمات المصرفية، وذلك باللجوء إلى زيادة مواقع السحب الآلي التابع للبنوك، لاختصار الوقت الذي يحتاجه الشخص الذي لا يرغب بالانتظار للحصول على النقدية التي يحتاجها.

المصادر والمراجع

- ١- محيسن، عبد الحليم إبراهيم ، " البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في الأردن حقائق وأرقام" ، عمان، ١٩٩٤م.
- ٢- أبو إسماعيل، احمد ، " أصول الاقتصاد" ، عمان، ١٩٧٩م.
- ٣- رمضان، زياد ، " إدارة البنوك " ، دار صنعاء للطباعة والنشر والتوزيع ، طبعة أولى. صنعاء، ١٩٩٤م.
- ٤- المالكي، عبد الله، "البنك المركزي والسياسة النقدية"، مادة ٤. عمان، ١٩٩١م.
- ٥- الفرماوي، بسام، " دور البنوك المركزية في الاقتصاد"، محاضرات ألقيت على موظفي البنك المركزي، عمان، ١٩٩٥م.
- ٦- الوزير فرج الوزير ، " مجموعة محاضرات في معهد الدراسات المصرفية"، القاهرة ، ١٩٦٢م.
- ٧- عوض، مروان ، " العملات الأجنبية ، الاستثمار والتمويل"، معهد الدراسات المصرفية، عمان - الأردن ، ١٩٨٨م.
- ٨- صيام، أحمد زكريا، "مبادئ الاستثمار" ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، ١٩٩٧م.

- ٩- كتيبات يصدرها البنك العربي خاصة باستثمارات العملاء لديه، واستثماراته بالخارج، الندوات والمقالات والدورات. عمان، ١٩٩٦م.
- ١٠- ندوة " الاستثمار الخارجي في عصر الإسلام" ، عقدت في جمعية البنوك في الأردن بتاريخ ٢٨/٦/١٩٩٥م، مجلة البنوك في الأردن ، العدد الثاني ، شباط / آذار/ ١٩٩٦م.
- ١١- مقالة عن " دور الجهاز المصرفي الأردني، في ضوء الآثار المحتملة للتطورات الإقليمية عن الاقتصاد الوطني"، مجلة البنوك في الأردن ، العدد الرابع / حزيران/ ١٩٩٦م.
- ١٢- دراسة تقييمية للبنوك في الأردن من حيث المواقع والإنجازات، لعام ١٩٩٥م، مجلة البنوك في الأردن ، العدد السابع، أيلول/تشرين أول/ ١٩٩٦م.
- ١٣- عبد الله، خالد أمين، "العمليات المصرفية، الطرق المصرفية الحديثة"، عمان، ١٩٨٧م.
- المقابلات الشخصية
- ١٤- السيد لؤي بطاينة ، مسؤول وحدة الاستثمار في البنك العربي -أربد.
- ١٥- السيد باسم فرماوي ، مسؤول في البنك المركزي (عمان).
- ١٦- الدكتور هشام غرابية ، الدكتور علي مقابلة ، السيدة فريهان عبد اللطيف ، من قسم المالية في جامعة اليرموك.
- التقارير السنوية للبنوك بالإضافة للنشرات الصادرة عن سوق عمان المالي للاعوام ١٩٩٨ - ٢٠٠٢م للبنوك موضوعة الدراسة.

الملاحق لدراسة أستثمار الفائض النقدي:

حالة لبعض البنوك التجارية الاردنية

أولاً : نسبة السيولة

أرصدة نقدية + أصول شبه نقدية

-----= نسبة السيولة

حجم الودائع لدى البنك

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٩١,٨	0.91822	0.99912	0.88912	0.89251	0.91125	0.89911	بنك الانماء الصناعي
٨٩,٨	0.89893	0.93912	0.79595	0.91850	0.92297	0.91814	ستي بنك
٧١,٤	0.71443	0.78486	0.72034	0.76834	0.68100	0.61762	بنك الاستثمار العربي الاردني
٥٩	0.58999	0.47177	0.56805	0.59168	0.66907	0.64940	بنك أي . أن . زد. كرنديز
٥٧,٣	0.57320	0.57300	0.54800	0.57200	0.56100	0.61200	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
٥٦,٧	0.56672	0.56873	0.48833	0.55498	0.60703	0.61454	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٥٤	0.54000	0.51809	0.57327	0.56884	0.52829	0.51150	بنك الاتحاد للاذخار والاستثمار
٥٣,١	0.53128	0.59696	0.59802	0.52337	0.45539	0.48266	بنك القاهرة عمان
٥٢,٧	0.52665	0.58284	0.56459	0.48749	0.50669	0.49115	بنك الاردن
٥١,٦	0.51604	0.47720	0.49800	0.48200	0.53700	0.58600	البنك الاردني الكويتي
٥٠	0.49978	0.44226	0.50202	0.51941	0.50683	0.52841	البنك العربي
٥٠	0.49799	0.38372	0.46684	0.53723	0.59420	0.50798	البنك البريطاني للشرق الاوسط
٤١,٩	0.41899	0.45162	0.44318	0.43814	0.37100	0.39100	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
٤٠,٥	0.40460	0.40600	0.35000	0.31400	0.39700	0.55600	بنك الاردن والخليج
٤٠,٢	0.40228	0.40398	0.40358	0.51681	0.36417	0.32284	البنك العقاري العربي
٣٨	0.37985	0.48852	0.34158	0.37277	0.34288	0.35351	بنك الاسكان
٣٦,٦	0.36586	0.35400	0.33247	0.41246	0.34199	0.38841	البنك الاهلي الاردني
٣٣,١	0.33144	0.26610	0.26610	0.32398	0.37533	0.42569	البنك الاسلامي

* هي أستثمارات في الاذونات والسندات

** مجموع الحسابات الجارية وودائع تحت الطلب + مجموع وودائع التوفير ولاجل وخاضعة لاشعار + مجموع وودائع البنوك

ثانيا : نسبة ملائمة رأس المال

حقوق الملكية*

نسبة حقوق الملكية الي مجموع الودائع =-----

مجموع الودائع

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
89.1	0.89074	0.99874	0.78994	0.89766	0.97845	0.78891	ستي بنك
42.1	0.42080	0.39100	0.25600	0.35000	0.71500	0.39200	بنك الانماء الصناعي
30.7	0.30720	0.21100	0.20800	0.23600	0.32600	0.55500	بنك الاردن والخليج
27.4	0.27406	0.07880	0.07100	0.06900	0.06950	1.08200	البنك العربي
15.1	0.15060	0.21200	0.21100	0.21100	0.04000	0.07900	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
14.9	0.14860	0.14900	0.17400	0.15800	0.11700	0.14500	البنك الاهلي الاردني
12.6	0.12636	0.14600	0.13450	0.12800	0.10830	0.11500	بنك الاستثمار العربي الاردني
12.5	٠,١٢٥٢٠	٠,١٥١٠٠	٠,١٢٧٠٠	٠,١١٥٠٠	٠,١١٢٠٠	٠,١١١٠٠	بنك المؤسسة العربية المصرفية
11.4	٠,١١٣٧٦	٠,١٤٠٠٠	٠,١١٩٠٠	٠,١٠٩٠٠	٠,١٠٥٠٠	٠,٠٩٥٨٠	البنك العقاري العربي
10.8	٠,١٠٧٥٤	٠,١٤٣٠٠	٠,١٤٣٠٠	٠,٠٦٧٠٠	٠,٠٨٧٧٠	٠,٠٩٤٠٠	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار
10.1	٠,١٠١٢٠	٠١٣١٠٠	٠,٠٩٨٠٠	٠,٠٩٧٠٠	٠,١٠١٠٠	٠,١٠١٠٠	البنك الاردني الكويتي
10	٠,١٠٠٣٨	٠,٢١٨٩٠	٠,٠٨٩٠٠	٠,٠٨٨٠٠	٠,٠٥٣٠٠	٠,٠٥٣٠٠	بنك الاسكان
8.9	٠,٠٨٩٦٠	٠,٠٨٩٠٠	٠,١٠٢٠٠	٠,١٠٣٠٠	٠,٠٧٥٠٠	٠,٠٧٩٠٠	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
8.6	٠,٠٨٦٢١	٠,٠٨٨٢٠	٠,٠٨٦٠٠	٠,٠٨١٥٠	٠,٠٨٣٦٠	٠,٠٩١٧٣	البنك الاسلامي
7.2	٠,٠٧٢٧٨	٠,٠٧٥٠٠	٠,٠٦٤٠٠	٠,٠٦٣٠٠	٠,٠٦٥٧٠	٠,٠٩٦٢٠	بنك الاردن
7.1	٠,٠٧٠٧٠	٠,٠٧٨٠٠	٠,٠٨٩٥٠	٠,٠٦٣٠٠	٠,٠٦٢٠٠	٠,٠٦١٠٠	البنك البريطاني للشرق الاوسط
6.7	٠,٠٦٧٨٠	٠,٠٧٥٠٠	٠,٠٦٧٠٠	٠,٠٦٤٠٠	٠,٠٦٢٠٠	٠,٠٧١٠٠	بنك أي. أن. زد. كرنديز
4.9	٠,٠٤٨٩٦	٠,٠٤١٠٠	٠,٠٥٩٨٠	٠,٠٤٣٠٠	٠,٠٤٩٠٠	٠,٠٥٢٠٠	بنك القاهرة عمان

- حقوق الملكية: رأس المال المدفوع + احتياطي إجباري + احتياطي اختياري + احتياطات أخرى + أرباح مدورة.
- معنى أن كل دينار من الودائع يقف في مواجهة الجواب الناتج من حقوق الملكية.

ثالثاً: نسب توظيف الاموال، متمثلة بالنسب التالية

القروض*+ الاوراق المالية

-----= معدل توظيف الودائع

مجموع الودائع

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
81.1	٠,٨١٠٨٠	١,١٦٨٠٠	٠,٩٧٥٠٠	٠,٧٠٧٠٠	٠,٤٧٩٠٠	٠,٧٢٥٠٠	بنك الانماء الصناعي
80.7	٠,٨٠٧١٦	٠,٨٥٦١٠	٠,٨٧٢٩٠	٠,٨١٥٤٠	٠,٧٦٤٧٠	٠,٧٢٦٧٠	البنك الاسلامي
80.1	٠,٨٠١٠٤	٠,٨٤٤٥٠	٠,٨٣٤٩٠	٠,٨٣٦٩٠	٠,٧٥٢٦٠	٠,٧٣٦٣٠	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
72.8	٠,٧٢٨٣٤	٠,٧١٨٦٠	٠,٧٦١٥٠	٠,٨٤٢٧٠	٠,٧٤٠٧٠	٠,٥٧٨٢٠	بنك الاردن والخليج
72.3	٠,٧٢٢٦٠	٠,٧٤٣٠٠	٠,٧٩٩٠٠	٠,٧٧١٠٠	٠,٦٤٤٠٠	٠,٦٥٦٠٠	بنك الاسكان
72	٠,٧١٩٨٠	٠,٧٠٦٠٠	٠,٨٠٧٠٠	٠,٦٦٢٠٠	٠,٦٦٢٠٠	٠,٧٦٢٠٠	البنك العقاري العربي
71.5	٠,٧١٥٢٠	٠,٦٨١٠٠	٠,٧٨٩٠٠	٠,٧٤٢٠٠	٠,٦٥٣٠٠	٠,٧١١٠٠	البنك الاهلي الاردني
62.9	٠,٦٢٩٠٠	٠,٦٤٢٠٠	٠,٦٧٩٠٠	٠,٥٩٥٠٠	٠,٦٤٨٠٠	٠,٥٨١٠٠	بنك المؤسسة العربية المصرفية
59	٠,٥٩٠٠٠	٠,٦٢١٠٠	٠,٦٣٦٠٠	٠,٦١٠٠٠	٠,٥٦٦٠٠	٠,٥١٧٠٠	البنك الاردني الكويتي
55.7	٠,٥٥٧١٤	٠,٤٩٩٢٠	٠,٥٠٨٩٠	٠,٥٧٣٩٠	٠,٥٧٩٧٠	٠,٦٢٤٠٠	بنك الاردن
55.5	٠,٥٥٥١٦	٠,٦١٦٣٠	٠,٥٥٤٢٠	٠,٥٣٨١٠	٠,٥٤٤٧٠	٠,٥٢٢٥٠	البنك العربي
53.8	٠,٥٣٨٠٠	٠,٥٦٥٠٠	٠,٥٣٣٠٠	٠,٤٩١٠٠	٠,٥٦٢٠٠	٠,٥٣٩٠٠	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار
52.5	٠,٥٢٥٣٨	٠,٦٢٤٥٠	٠,٦٠٠٥٠	٠,٥٢٧٥٠	٠,٤٦٣٨٠	٠,٤١٠٦٠	البنك البريطاني للشرق الاوسط
50.5	٠,٥٠٥٢٠	٠,٤٥٧٠٠	٠,٤٩٢٠٠	٠,٥٥٢٠٠	٠,٥٥٣٠٠	٠,٤٧٢٠٠	بنك القاهرة عمان
49.6	٠,٤٩٦٦٤	٠,٥١٣٠٠	٠,٥١١٠٠	٠,٥٣٠٠٠	٠,٤٩٣٠٠	٠,٣٩٥٠٠	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
44.5	٠,٤٤٤٤٨	٠,٥٥١٠٠	٠,٤٥٤٠٠	٠,٤٣٠٠٠	٠,٣٨٧٠٠	٠,٤٠٢٠٠	بنك أي.أن.زد. كرنديز
37.8	٠,٣٧٨٣٤	٠,٣٤٥٨٠	٠,٣٧٤٦٠	٠,٣٣٧٢٠	٠,٤١٧٤٠	٠,٤١٦٧٠	بنك الاستثمار العربي الاردني
23.1	٠,٢٣٠٦٠	٠,٠٤٥٠٠	٠,٣٠٧٠٠	٠,٢٩٧٠٠	٠,٢٧٥٠٠	٠,٢٢٩٠٠	ستي بنك

الإداري □ السنة ٢٥ - العدد ٩٥ - ديسمبر ٢٠٠٣ م

١٠

٥

* القروض: صافي التسهيلات الائتمانية.

ان البنك قد استثمر (الجواب الناتج) من كل دينار من الودائع في قروض أو في أوراق مالية.

القروض + الاوراق المالية
-----= معدل توظيف الموارد التقليدية
الودائع + حقوق الملكية

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٨٦,١	٠,٨٦١٣٧	٠,٩١٠٤٩	٠,٩٦١٣٠	١,١٠٢٧٨	١,١٠٠٦٠	٠,٢٣١٧٠	بنك الاردن والخليج
٧٧,٥	٠,٧٧٤٥٠	٠,٨٢٢٠٠	٠,٨٣٢٥٠	٠,٧٧٧٠٠	٠,٧٣٤٥٠	٠,٧٠٦٥٠	البنك الاسلامي
٦٧,٩	٠,٦٧٨٨٥	٠,٦١٣٩٠	٠,٧٦٠٦٠	٠,٧٠٨٥٥	٠,٦٨٨٣٢	٠,٦٢٢٨٧	بنك الاسكان
٦٥,٨	٠,٦٥٨٢٢	٠,٦٩٩١٠	٠,٦٨٩٠٠	٠,٤٩٩٠٠	٠,٧٢٣٠٠	٠,٦٨١٠٠	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
٦٥,٨	٠,٦٥٧٨٨	٠,٦٢٥٠٠	٠,٧٤٥١٠	٠,٥٩٦٧٠	٠,٦٢٧٥٠	٠,٦٩٥١٠	البنك العقاري العربي
٥٨,١	٠,٥٨١٤١	٠,١٠٥٤٣	٠,٩٧٢٣٣	٠,٧٥١١٤	٠,٦٢٦٩٠	٠,٤٥١٢٣	بنك الانماء الصناعي
٥٧,١	٠,٥٧١٢٤	٠,٣١٦٢٧	٠,٦٧١٩٦	٠,٦٢٦٥٧	٠,٥٩٨٦١	٠,٦٤٢٧٨	البنك الاهلي الاردني
٥٦	٠,٥٥٨٩٧	٠,٥٥٨٠٤	٠,٦٠٢٨٩	٠,٥٣٣٢٢	٠,٥٧٧٦٧	٠,٥٢٣٠١	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٥٣,٥	٠,٥٣٥٨٨	٠,٥٤٨٧٥	٠,٥٨٠٠٣	٠,٥٥٦٤٣	٠,٥١٤٨٦	٠,٤٧٩٣٥	البنك الاردني الكويتي
٥٢,١	٠,٥٢١٢٥	٠,٤٦٤٤٢	٠,٤٧٨٤٠	٠,٥٤٩٨٠	٠,٥٤٤٠٥	٠,٥٦٩٦٠	بنك الاردن
٤٩,٥	٠,٤٩٥٠١	٠,٥٧٩٠٩	٠,٥٥١٢٢	٠,٤٩٦١٢	٠,٤٣٦٧٠	٠,٤١١٩٠	البنك البريطاني للشرق الاوسط
٤٩	٠,٤٩٠٠٥	٠,٤٧١٦٤	٠,٤٧٢٦٠	٠,٥٢٩٩٠	٠,٥٢٧٤٠	٠,٤٤٨٧٠	بنك القاهرة عمان
٤٨,٥	٠,٤٨٥٦٤	٠,٤٩٣١٠	٠,٤٦٦٥٠	٠,٤٥٩٦٠	٠,٥١٦٢٠	٠,٤٩٢٨٠	بنك الاتحاد لادخار والاستثمار
٤٦,٧	٠,٤٦٧٤٧	٠,٥٧١٢٦	٠,٥١٧٤٢	٠,٥٠٣٣١	٠,٣٨٦٠٠	٠,٣٥٩٣٦	البنك العربي
٤٥,٥	٠,٤٥٥٣٦	٠,٤٧١٦٢	٠,٤٩٩٩٥	٠,٤٨٠٦٨	٠,٤٥٨٣٦	٠,٣٦٦٢٠	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
٤١,٧	٠,٤١٦٥٨	٠,٥١٣٨٢	٠,٤٢٥٠٩	٠,٤٠٤٣٠	٠,٣٦٤٥٠	٠,٣٧٥٢٠	بنك أي.أن.زد. كرنديز
٣١,٦	٠,٣١٦٢٣	٠,٣٠١٧٧	٠,٣٣٠٢٠	٠,٢٩٨٧٠	٠,٢٥٩٠٠	٠,٢٩١٥٠	بنك الاستثمار العربي الاردني
٢٧	٠,٢٦٩٦٦	٠,٣٣٦٢٧	٠,٢٤٠٦٣	٠,٢٧٦٢٣	٠,٢٥٧٣٧	٠,٢٣٧٨١	ستي بنك

يشير (الجواب الناتج) الى أن الموارد التقليدية المتمثلة في الودائع وحقوق الملكية يتم توظيفها في القروض واوراق مالية.

القروض + الاوراق المالية

٣- معدل توظيف الموارد المتاحة =
الودائع + حقوق الملكية + القروض

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٧٧,٣	٠,٧٧٢٩٦	٠,٨٢١٥٣	٠,٨٣٠٠٢	٠,٧٧٥٥٠	٠,٧٣٢٤٩	٠,٧٠٥٢٦	بنك الاسلامي
٤٦,١	0.46017	0.49482	0.50876	0.54467	0.54533	0.20727	بنك الاردن والخليج
٤٤,٨	0.44846	0.51764	0.58913	0.43709	0.38145	0.31698	بنك الانماء الصناعي
٤٢,٥	0.42475	0.40062	0.44814	0.43871	0.43174	0.40455	بنك الاسكان
٤٢,٣	٠,٤٢٢٥٠	٠,٤٣٢٦٢	٠,٤٢٢٦٣	٠,٤١٩٨٣	٠,٤٢٦٤٥	٠,٤١٠٩٧	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
٣٩,١	٠,٣٩١٤٢	٠,٣٨٧٣٨	٠,٣٩٨٦٠	٠,٣٧٧٩٦	٠,٣٩١٣٩	٠,٤٠١٧٩	البنك العقاري العربي
٣٨,١	٠,٣٨٠٥٣	٠,٣٠٦٧٠	٠,٤٢٧٦٦	٠,٣٩٠٨٩	٠,٣٧٧٨٣	٠,٣٩٩٥٩	البنك الاهلي الاردني
٣٦,٧	٠,٣٦٦٩٤	٠,٣٦٨٥٧	٠,٣٨٥٨٤	٠,٣٥٦٢٠	٠,٣٧٤٤١	٠,٣٤٩٦٧	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٣٥,٧	٠,٣٥٧٣٤	٠,٣٥٥٣٥	٠,٣٦٢٣٢	٠,٣٨٨٥٩	٠,٣٤٩٢٢	٠,٣٣١٢١	البنك الاردني الكويتي
٣٥,٣	٠,٣٥٣٤٢	٠,٣٦٧٩٨	٠,٣٥٠٦٥	٠,٣٤٥٣٨	٠,٣٤٦٩٦	٠,٣٥٦١٢	بنك الاتحاد للاذخار و الاستثمار
٣٥,١	٠,٣٥١٦٩	٠,٣٢٤٥٩	٠,٣٣٢٦٧	٠,٣٦٠٩٢	٠,٣٦٣٠٨	٠,٣٧٧٢٠	بنك الاردن
٣٤,٢	٠,٣٤١٧٩	٠,٣٤٠١٨	٠,٣٣٦١٥	٠,٣٣١٣٧	٠,٣٥٥٤٧	٠,٣١٥٨٠	بنك القاهرة عمان
٣٣	٠,٣٢٩٨٨	٠,٣٦٦٧٢	٠,٣٥٥٣٤	٠,٣٣١٦١	٠,٣٠٣٩٦	٠,٢٩١٧٦	البنك البريطاني للشرق الاوسط
٣٢,٨	٠,٣٢٨٤٩	٠,٣٢٣٦٢	٠,٣٥٩٧٥	٠,٣٥٠٧٩	٠,٣٤٣٩٣	٠,٢٦٤٣٥	البنك العربي
٣٢,٣	٠,٣٢٣٧٢	٠,٣٣٨٧٧	٠,٣٤٥٩٦	٠,٣٣٥٦١	٠,٣٢٣٨٣	٠,٢٧٤٤٤	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
٢٩,٤	٠,٢٩٤١٥	٠,٣٤٢٨١	٠,٢٩٨٦٣	٠,٢٨٨٢٧	٠,٢٦٧٦٢	٠,٢٧٣٤٣	بنك أي. أن. زد كرنديز
٢٥	٠,٢٤٩٩٢	٠,٣٢٨٠٦	٠,٢٥٣٣٣	٠,٢٣٤٠٣	٠,٢٤٤٦٨	٠,٢٧٩٤٨	بنك الاستثمار العربي الاردني
٢١,٣	٠,٢١٣٦٤	٠,٢٥٤٩٢	٠,١٩٤٢٦	٠,٢١٦٧٤	٠,٢٠٥٢٧	٠,١٩٧٠١	ستي بنك

يشير (الجواب) الى أن الموارد المتاحة للبنك مستثمرة في القروض والاوراق المالية.

القروض
----- ٤- نسبة القروض الى مجموع الودائع =
الودائع

أسم البنك	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	المعدل	المعدل %
بنك الشرق الاوسط للاستثمار	٠,٧١١٧٩	٠,٧٢٤٥٩	٠,٥٨٠٧٩	٠,٧٩٦٨٩	٠,٧٦٧٢٦	٠,٧١٦٢٦	٧١,٦
بنك الانماء الصناعي	٠,٢٨٨٠١	٠,٤٥٨٩٠	٠,٦٩٥٦٣	٠,٩٤٩٧٠	١,١٣٧٢٠	٠,٧٠٥٨٩	٧٠,٦
البنك العقاري العربي	٠,٧٣٤٤٨	٠,٦٦٦٦٩	٠,٦٤٢٣١	٠,٧٠٣٩٠	٠,٦٨٣٤٤	٠,٦٨٦١٦	٦٨,٦
بنك الاردن والخليج	٠,٥٢٥١٥	٠,٦٨٤٩٨	٠,٧٨٣٠٤	٠,٧٠٤٧٠	٠,٦٦٣٠٦	٠,٦٧٢١٩	٦٧,٢
البنك الاهلي الاردني	٠,٦٧٥٩٩	٠,٦١٢٧٤	٠,٦٨٤٣٥	٠,٧٢٤٣٠	٠,٦٠٣٥٠	٠,٦٦٠١٨	٦٦
بنك الاسكان	٠,٥٨٨٠٨	٠,٦٣٧٤٩	٠,٦٨٢٩٩	٠,٧٠٦٤٩	٠,٦٦٥٩٩	٠,٦٥٦٢١	٦٥,٦
بنك المؤسسة العربية المصرفية	٠,٥٥٠٧٢	٠,٦٠٨٧٩	٠,٥٥٤٥٠	٠,٦٣٣٥٩	٠,٥٩١٨٣	٠,٥٨٧٨٩	٥٨,٧
البنك الاردني الكويتي	٠,٤٨٢٦٧	٠,٥٢٢١٥	٠,٥٧٠٤٢	٠,٥٧١٤٩	٠,٥٧٦٧٠	٠,٥٤٤٦٧	٥٤,٤
البنك البريطاني للشرق الاوسط	٠,٤٣٨٦٣	٠,٤٦٣٨٦	٠,٥٢٧٥٧	٠,٦٠٠٥٤	٠,٦٢٤٥٠	٠,٥٣١٠٢	٥٣,١
بنك الاردن	٠,٥٥٩٢٥	٠,٥٣١٢١	٠,٥٣٠٢٥	٠,٤٦٦٠٩	٠,٤٦٣٠٩	٠,٥٠٩٩٨	٥١
بنك الاتحاد للدخار والاستثمار	٠,٤٢٠٥٧	٠,٩٤٧٩٠	٠,٣٥٤٣٢	٠,٣٧٥٨٨	٠,٣٨٩٥٨	٠,٤٩٧٦٥	٤٩,٧
بنك القاهرة عمان	٠,٤٤٤٥٢	٠,٥٠٧٦٦	٠,٤٨٣٠٦	٠,٤٢٢٥١	٠,٤٠٢٠٨	٠,٤٥١٩٧	٤٥,٢
البنك الاردني للاستثمار والتمويل	٠,٣٦٠٨٩	٠,٤٤٦٤٣	٠,٤٧٦٩٨	٠,٤٩٠٤٠	٠,٤٢٦٨٥	٠,٤٤٠٣١	٤٤
بنك أي. أن. زد. كرنديز	٠,٣٩٨٦٤	٠,٣٧٤٨٢	٠,٤٢٨٤١	٠,٤٥٢٠١	٠,٥٣١٤٥	٠,٤٣٧٠٧	٤٣,٧
البنك العربي	٠,٣١٨١٩	٠,٣٤٦٣٥	٠,٤٦٤٨٥	٠,٤٦٩٤٢	٠,٥١١٦٨	٠,٤٢٢١٠	٤٢,٢
بنك الاستثمار العربي الاردني	٠,٣٨٠٩٠	٠,٣٩٣٦٠	٠,٣١٢٠٨	٠,٣٤٤١٠	٠,٣٠٦٦٤	٠,٣٤٧٤٦	٣٤,٧
ستي بنك	٠,٢٢٩١١	٠,٢٧٤٣٧	٠,٢٩٧٣١	٠,٣٨٥٨٢	٠,٣٦٣٩٦	٠,٣١٠١١	٣١
البنك الاسلامي	٠,٠٠٢٠٠	٠,٠٠٣٠٧	٠,٠٠٣٢٥	٠,٠٠٢٨٧	٠,٠٠٣٢٥	٠,٠٠٢٨٩	٠,٢

أن كل دينار من الودائع تم أقراض (الجواب الناتج) منه الى العملاء.

الاوراق المالية

٥- نسبة الاستثمار في الاوراق المالية الى الودائع =-----

الودائع

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٨٣,٩	0.83892	0.89330	0.90092	0.83808	0.79292	0.76937	بنك الاسلامي
٤٤,٧	0.44743	0.51067	0.46942	0.46485	0.41065	0.38154	البنك العربي
٢٥,٦	0.25613	0.17558	0.15561	0.70173	0.12879	0.11893	بنك الاتحاد للاذخار والاستثمار
٨,٩	0.08858	0.07713	0.09905	0.09389	0.09254	0.08030	بنك الاسكان
٦	0.05996	0.08862	0.06953	0.06771	0.04581	0.02814	بنك القاهرة عمان
٥,٧	0.05696	0.08653	0.06047	0.05343	0.04610	0.03828	البنك الاردني للاستثمار والتحويل
٥,٦	0.05579	0.07776	0.06448	0.05751	0.04401	0.03519	البنك الاهلي الاردني
٥,٦	0.05572	0.05559	0.05687	0.05969	0.05579	0.05067	بنك الاردن والخليج
٥	0.04968	0.03615	0.04281	0.05565	0.04859	0.06519	بنك الاردن
٤,١	0.04113	0.03691	0.01326	0.00427	0.00602	0.14526	البنك البريطاني للشرق الاطوسط
٤,١	0.04114	0.05060	0.04548	0.04016	0.03908	0.03032	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٣,٨	0.03804	0.02299	0.09357	0.01979	0.02664	0.02719	البنك العقاري العربي
٣,٨	0.03774	0.03783	0.03171	0.03989	0.04465	0.03462	البنك الاردني الكويتي
٣,٣	0.03342	0.03988	0.03799	0.03666	0.02803	0.02455	بنك الشق الاوسط للاستثمار
٣,١	0.03083	0.03910	0.03048	0.02510	0.02380	0.03568	بنك الاستثمار العربي الاردني
٢,٥	0.02526	0.03137	0.02483	0.03076	0.02099	0.01835	بنك الانمار الصناعي
١,١	0.01054	0.00979	0.00218	0.00298	0.00384	0.03391	ستي بنك
٠,٣	0.00371	0.00916	0.00169	0.00193	0.00259	0.00317	بنك أي. أن. زد. كوندليز

أن (الجواب الناتج) من إجمالي الودائع تم استثمارها في الاوراق المالية.

رابعا : نسب الربحية

صافي الربح بعد الضريبة

١ - معدل العائد على حقوق الملكية = -----

حقوق الملكية

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٦٠,٣	٠,٦٠٣٤٢	٠,٠٨٢١٧	٠,٦٤٦٦٩	٠,٩٣٩٥٨	٠,٧٤٣٥٠	٠,٦٠٥١٨	ستي بنك
٢٢,٤	٠,٢٢٤٤٨	٠,١٩٧٤٥	٠,٢١٢٣١	٠,٢٤٦٩٠	٠,٢٢٠٩١	٠,٢٤٤٨٢	البنك البريطاني للشرق الاوسط
١٨	0.17999	0.13376	0.14608	0.22355	0.18366	0.21289	بنك القاهرة عمان
١٧,٤	0.17438	0.06243	0.04180	0.01505	0.41448	0.33814	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
١٤,٦	0.14588	0.14952	0.15183	0.14575	0.14467	0.13762	البنك العربي
١٣,٢	0.13175	0.12357	0.14134	0.10420	0.14204	0.14758	بنك أي. أن. زد كرنديز
١٣,٥	0.12466	0.09820	0.02190	0.16939	0.13425	0.19957	بنك الانماء الصناعي
١٢,٣	0.12341	0.29477	0.03593	0.01180	0.08142	0.19312	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار
١٢,٣	0.12310	0.07545	0.09115	0.13662	0.14413	0.16813	البنك الاهلي الاردني
١٢,٢	0.12153	*	0.17418	0.12347	*	0.06694	بنك الاردن
١١,٧	0.11703	0.06512	0.08006	0.10404	0.17163	0.16430	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
١١,٦	0.11578	0.07624	0.10421	0.12151	0.11414	0.16278	بنك الاسكان
٨,٣	0.08326	0.05482	0.07906	0.07670	0.08630	0.11940	بنك الاستثمار العربي الاردني
٨,٢	0.08200	0.00611	0.04871	0.10837	0.07362	0.17317	بنك الاردن والخليج
٧,٦	0.07609	0.07650	0.13080	0.07111	0.04852	0.05353	البنك الاردني الكويتي
٧	0.07014	0.04844	0.08763	0.07510	0.07962	0.05993	البنك الاسلامي
٦,٥	٠,٠٦٤٧٢	0.01081	0.11798	0.02443	0.05869	0.06167	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٢,١	0.02050	*	*	*	*	0.02050	البنك العقاري العربي

هذا يعني أن البنك قد تمكن من تحقيق عائد قدرة (الجواب الناتج) على الاموال المستثمرة بواسطة الملاك.

* صفر لانه لا يوجد صفي ربح ضريبي

صافي الربح بعد الضريبة

-٢- معدل العائد على الودائع = -----

الودائع

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٣٣,٣	٠,٣٣٣١١	٠,٥٩٠٠٧	٠,١٦١٦٠	٠,٧٣٦٧٥	٠,٠٩٥٩٨	٠,٠٧٨١٥	بنك الانماء الصناعي
٧,٩	٠,٠٧٨٩٣	٠,٠٩٧٧٣	٠,٠٨٩٥٦	٠,٠٨٢٩٨	٠,٠٦٠٢٣	٠,٠٦٤١٥	ستي بنك
٣	٠,٠٣٠٢١	٠,٠٠١٢٨	٠,٠١٠١٢	٠,٠١٩٥٥	٠,٠٢٤٠٤	٠,٠٩٦٠٤	بنك الاردن والخليج
١,٥	٠,٠١٥٤١	٠,٠١٠٩٩	٠,٠١٢٨٣	٠,٠٠٦٨٨	٠,٠٠٤٨٩	٠,٠٤٢٣٦	البنك الاردني الكويتي
١,٥	٠,٠١٥٢٠	٠,٠٤٣١١	٠,٠٠٥١٢	٠,٠٠٢٤٢	٠,٠٠٧١٣	٠,٠١٨٢٣	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار
١,٤	٠,٠١٤٢٧	٠,٠٠٩٠١	٠,٠١٨٩٩	٠,٠١٥٦٥	٠,٠١٢١٤	٠,٠١٥٥٥	البنك البريطاني للشرق الاوسط
١,٤	٠,٠١٤٠٣	٠,٠٠٨٨١	٠,٠١٠٩٤	٠,٠١٦٨٠	٠,٠١٦٦٩	٠,٠١٦٩٣	البنك الاهلي الاردني
١,٣	٠,٠١٢٩١	٠,٠٠٨٨٣	٠,٠٠٨٨٣	٠,٠٠٣١٧	٠,٠١٦٦٩	٠,٠٢٧٠٢	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
١,٢	٠,٠١١٧٤	٠,٠٠١٦٣	٠,٠١٥٠١	٠,٠٢٨٠٨	٠,٠٠٧٢١	٠,٠٠٦٨٤	بنك المؤسسة العربية المصرفية
١	٠,٠١٠٣٢	٠,٠٠٧٩٩	٠,٠١٠٦٣	٠,٠٠٩٨٩	٠,٠٠٩٣٥	٠,٠١٣٧٢	بنك الاستثمار العربي الاردني
١	٠,٠١٠٢٢	٠,٠١٦٣٩	٠,٠٠٩٢٢	٠,٠١٠٦٧	٠,٠٠٦١٣	٠,٠٠٨٦٩	بنك الاسكان
١	٠,٠١٠٠٩	٠,٠٠٥٧٦	٠,٠٠٨١٥	٠,٠١٠٧٥	٠,٠١٢٧٩	٠,٠١٢٩٨	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
١	٠,٠١٠٠٧	٠,٠١١٧٨	٠,٠١٠٧٨	٠,٠١٠٠٧	٠,٠٠٩٢٣	٠,٠٠٨٥٠	البنك العربي
٠,٩	٠,٠٠٨٩٥	٠,٠٠٩٢٢	٠,٠٠٩٥١	٠,٠٠٦٧١	٠,٠٠٨٨٧	٠,٠١٠٤٦	بنك أي. أن. زد كوندليز
٠,٩	٠,٠٠٨٥٦	٠,٠١١٠٨	٠,٠١١٠٨	٠,٠٠٧٧٦	٠,٠٠٦٤٤	٠,٠٠٦٤٤	بنك الاردن
٠,٨	٠,٠٠٨١٤	٠,٠٠٥٤٠	٠,٠٠٥٩٧	٠,٠٠٩١٧	٠,٠٠٩٠٦	٠,٠١١١١	بنك القاهرة عمان
٠,٦	٠,٠٠٦٠١	٠,٠٠٤٢٧	٠,٠٠٧٥٤	٠,٠٠٦١٢	٠,٠٠٦٦٢	٠,٠٠٥٥٠	البنك الاسلامي
٠,٢	٠,٠٠١٩٦	٠,٠٠١٩٦	٠,٠٠١٩٦	٠,٠٠١٩٦	٠,٠٠١٩٦	٠,٠٠١٩٦	البنك العقاري العربي

هذا يعني أن البنك تمكن من تحقيق عائد قدره (الجواب الناتج) على الاستثمار في الودائع.

صافي الربح بعد الضريبة

٣- معدل العائد على الاموال المتاحة =

حقوق الملكية + الودائع

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٦	٠,٠٥٩٨٤	٠,٠٠١٦٣	٠,٠١٢٧٨	٠,٠٣٣٤٤	٠,٠٣٥٧٠	٠,١٢٥٦٥	بنك الاردن والخليج
٦	٠,٠٥٩٠٣	٠,٠٢٣٨٠	٠,٠٢١٥٠	٠,١٣٧٧٣	٠,٠٥٥٩٧	٠,٠٥٦١٦	بنك الانماء الصناعي
٤,٨	٠,٠٤٧٩٩	٠,٠٩٧٧٣	٠,٠٤٤٦٤	٠,٠٣٩١٨	٠,٠٢٨٢٨	٠,٠٣٠١١	ستي بنك
٢,٧	٠,٠٢٦٨١	٠,٠٧٩٠٠	٠,٠٠٩٧٧	٠,٠١٤٩٩	٠,٠١٤٩٥	٠,٠١٥٣٤	البنك الاهلي الاردني
١,٤	٠,٠١٣٦١	٠,٠٠٨٣٥	٠,٠١٧٤٣	٠,٠١٤٧٢	٠,٠١٢٩٣	٠,٠١٤٦٠	البنك البريطاني للشرق الاوسط
١,٣	٠,٠١٣٢٠	٠,٠٣٧٦١	٠,٠٠٤٤٨	٠,٠٠٠٦٨	٠,٠٠٦٥٦	٠,٠١٦٦٩	بنك الاتحاد للادخار و الاستثمار
١,٢	٠,٠١١٦٥	٠,٠٠٧٢٩	٠,٠٠٧٢٩	٠,٠٠٢٦٢	٠,٠١٦٠٥	٠,٠٢٥٠٢	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
١	٠,٠١٠٤٨	٠,٠٠١٤٢	٠,٠١٣٣٢	٠,٠٢٥١٨	٠,٠٠٦٣٣	٠,٠٠٦١٦	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٠,٩	٠,٠٠٩٣٣	٠,٠٠٦٩٨	٠,٠٠٩٣٧	٠,٠٠٨٧٦	٠,٠٠٩٢٤	٠,٠١٢٣١	بنك الاستثمار العربي الاردني
٠,٩	٠,٠٠٩٢٧	٠,٠٠٥٢٩	٠,٠٠٧٤٠	٠,٠٠٩٧٣	٠,٠١١٩١	٠,٠١٢٠٣	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
٠,٩	٠,٠٠٩١٦	٠,٠١٣٤٩	٠,٠٠٨٤٧	٠,٠٠٩٨١	٠,٠٠٥٧٨	٠,٠٠٨٢٥	بنك الاسكان
٠,٨	٠,٠٠٨٣٨	٠,٠٠٨٥٨	٠,٠٠٨٩١	٠,٠٠٦٣٠	٠,٠٠٨٣٥	٠,٠٠٩٧٧	بنك أي.أن.زد كرنديز
٠,٨	٠,٠٠٨٢٥	٠,٠١٠٩٢	٠,٠١٠٠٧	٠,٠٠٧٥٠	٠,٠٠٨٦٨	٠,٠٠٤٠٨	البنك العربي
٠,٨	٠,٠٠٧٩٨	٠,٠١٠٤٢	٠,٠١٠٤٢	٠,٠٠٧٣٠	٠,٠٠٥٨٧	٠,٠٠٥٨٧	بنك الاردن
٠,٧	٠,٠٠٧١٨	٠,٠٠٥٢٠	٠,٠٠٥٧٣	٠,٠٠٥٦٧	٠,٠٠٨٦٣	٠,٠١٠٦٥	بنك القاهرة عمان
٠,٧	٠,٠٠٧١١	٠,٠٠٩٢٤	٠,٠١١٦٨	٠,٠٠٦٢٨	٠,٠٠٤٤٥	٠,٠٠٣٩٢	البنك الاردني الكويتي
٠,٦	٠,٠٠٥٥٣	٠,٠٠٣٩٢	٠,٠٠٦٩٥	٠,٠٠٥٦٦	٠,٠٠٦١١	٠,٠٠٥٠٤	البنك الاسلامي
٠,٢	٠,٠٠١٧٩	٠,٠٠١٧٩	٠,٠٠١٧٩	٠,٠٠١٧٩	٠,٠٠١٧٩	٠,٠٠١٧٩	البنك العقاري العربي

هذا يعني أن البنك قد تمكن من تحقيق (الجواب الناتج) على كل دينار من أموال المالكين.

صافي الربح بعد الضريبة

٤- معدل العائد على الموارد المتاحة =

الخصوم + حقوق الملكية

المعدل %	المعدل	٢٠٠٢	٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	أسم البنك
٤١,٣	0.41276	0.42787	0.34818	0.23904	0.34203	0.70668	ستي بنك
٢,٥	0.02478	0.00819	0.00819	0.01416	0.01894	0.07440	بنك الاردن والخليج
٢,٤	0.02431	0.02387	0.02190	0.03529	0.01786	0.02265	بنك الانماء الصناعي
١,٨	0.01842	0.01505	0.01505	0.01505	0.01343	0.03351	بنك الشرق الاوسط للاستثمار
١,٣	0.01281	0.03456	0.00413	0.00413	0.00603	0.01518	بنك الاتحاد للدخار والاستثمار
١,٣	0.01253	0.00800	0.01666	0.01387	0.01034	0.01380	البنك البريطاني للشرق الاوسط
١,١	0.01088	0.00697	0.00816	0.01273	0.01306	0.01347	البنك الاهلي الاردني
٠,٩	0.00933	0.00126	0.01195	0.02270	0.00533	0.00542	بنك المؤسسة العربية المصرفية
٠,٩	0.00885	0.01000	0.00925	0.00865	0.00849	0.00785	البنك العربي
٠,٩	0.00882	0.00668	0.00905	0.00837	0.00810	0.01190	بنك الاستثمار العربي الاردني
٠,٩	0.00870	0.00495	0.00701	0.00918	0.01098	0.01139	البنك الاردني للاستثمار والتمويل
٠,٩	0.00860	0.01198	0.00917	0.00929	0.00514	0.00743	بنك الاسكان
٠,٨	0.00810	0.00822	0.00861	0.00612	0.00809	0.00948	بنك أي. أن. زد كرنديز
٠,٧	0.00715	0.00949	0.00949	0.00653	0.00511	0.00511	بنك الاردن
٠,٧	0.00704	0.00474	0.00523	0.00797	0.00780	0.00948	بنك القاهرة عمان
٠,٦	0.00631	0.00791	0.01030	0.00569	0.00408	0.00355	البنك الاردني الكويتي
٠,٤	0.00405	0.00340	0.00620	0.00507	0.00114	0.00443	البنك الاسلامي
٠,٢	0.00159	0.00159	0.00159	0.00159	0.00159	0.00159	البنك العقاري العربي

هذا يعني أن البنك قد تمكن من تحقيق عائد مقداره (الجواب الناتج) على كل دينار تم أستثماره في الاصول.

تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم
إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان
" ملخص رسالة ماجستير في الإدارة التربوية "

عبدالله بن عيسى بن علي الكيومي (*)

مقدمة

يعد التعليم أحد الاحتياجات الرئيسية لكافة المجتمعات الإنسانية، لذا دأبت المجتمعات وبشكل مستمر على العمل نحو تطوير المؤسسات التعليمية بما يفي واحتياجات الحاضر ويتلاءم مع معطيات المستقبل، إضافة إلى أن التغيير السريع في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية على مستوى العالم أدى إلى أهمية التقويم والتطوير المستمر لرسالة ونشاطات المؤسسات التعليمية (البكر، ٢٠٠١).

وهذا يتطلب نمطاً جديداً ومتميزاً من أجل تأهيل من هم في النظام التعليمي كونه نظاماً معنياً ببناء بعد الإنسان والسير به ومعه إلى دروب الإبداع والعطاء والتميز (الطويل، ١٩٩٩).

وأحد أهم المداخل والمفاهيم الإدارية الناجحة في هذا الشأن، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management TQM) والتي تركز على فلسفة إدارية حديثة تمتزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الخطيب، ٢٠٠١، ص ٢٤٩).

ويقترن ظهور إدارة الجودة الشاملة مع ديمينج (Deming) حيث يعتبر الأب الروحي لها، من خلال مساهمته الفاعلة في تطوير مدخل إدارة الجودة الشاملة، عندما قام ديمينج بإعداد دراسة قدمها إلى بعض الشركات الأمريكية، لم يجد على إثرها أدناً صاغية، مما دعاه إلى تطبيق نتائج دراسته في اليابان من خلال دعوات وجهها له رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية، وفي الخمسينات والستينات من القرن العشرين تبنت معظم الشركات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينج، فقد أقاموا المسابقات ورصدوا جوائز للجودة، وازداد ارتباط الموظفين بالعمل، وفي خلال عشرين عاماً تغيرت سمعة المنتجات اليابانية وأصبحت رمزاً للجودة الدائمة (ويليامز، ١٩٩٩) وبعد ذلك انتقل مدخل إدارة الجودة الشاملة من قطاع الأعمال إلى القطاع التربوي، ولقد لاقى نفس النجاح لذا اعتبر من المداخل المتميزة (Freed and Klugman, 1997).

(*) رئيس قسم الإحصاء والتخطيط بالمديرية العامة للتربية والتعليم الباطنة شمال (صحار).

ووصولاً إلى تحديد معنى إدارة الجودة الشاملة، فإن الأدبيات في مضمونها تشير إلى ركائز تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة نجملها في:

- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً من حيث التطبيق.
 - إنه يركز على توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بما يسمح للجميع بالإسهام في المحافظة على أعلى مستويات الأداء والارتقاء بمستوى الجودة.
 - إن أحد أهداف الجودة الشاملة هو العمل على منع الوقوع في أخطاء من الأساس، وتفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال الوقوع في الخطأ.
 - إن العميل أو المستفيد أو المستخدم النهائي لما تقدمه المؤسسة من خدمات هو الأساس الذي يجب العمل على إرضائه بكل السبل، وهو الذي يجب أن تصمم استراتيجيات وأهداف المؤسسة لإرضائه.
 - إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي بمرحلة معينة، بل إنها يجب أن تبقى وترتبط ببقاء المؤسسة ذاتها.
 - إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر قاصراً على السلع فقط، ولكنه يمكن أن يمتد ليشمل قطاع الخدمات كذلك.
- ويشار إلى أن هذه الدراسة تقوم على عدد من المحاور قام الباحث بصياغتها وتصنيفها في سبعة مجالات على أداة

الدراسة وهي:

١. التركيز على رسالة المؤسسة.
٢. صنع واتخاذ القرار.
٣. اللامركزية الإدارية والاستقلالية.
٤. استخدام الطريقة العلمية.
٥. عمل الفريق.
٦. التدريب المستمر.
٧. التقييم المستمر.

وهذه المحاور تم استقائها من نموذج الخطيب لإدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي كما يوضح الشكل (١) ذلك :

مشكلة الدراسة

لا شك أن مسؤوليات ومهام كليات التربية في سلطنة عمان - المنبثقة من أهدافها العامة - تتعاظم باستمرار بفعل المستجدات والمتغيرات في الشأن الداخلي وكذلك الخارجي على حد سواء ، ويترافق ذلك مع التنامي السنوي السريع لأفواج الطلاب بهذه الكليات ، ولا ريب بأن وضعاً كهذا سيفضي في الحقيقة إلى تشكل أحزمة كثيرة من التحديات ، وهاجساً عالياً من

التساؤلات . وبطبيعة الحال فإن تلك التداعيات ستدفع كلها بالتالي إلى تمثيل منهج عمل لتطوير شامل ومستمر لكافة الأنشطة بالكليات وبالتالي سيشكل مسؤولية تضامنية لإدارة الكليات .

ومن أجل ذلك ، جاء عقد مؤتمر الجودة في التعليم العالي بسلطنة عمان في فبراير ٢٠٠٢م ليؤكد على أن هذا المفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة (TQM) هو الشغل الشاغل في إدارة مؤسسات عالم اليوم ، خاصة بعدما تزايد الطلب الآن من كل المؤسسات بالتركيز على جودة المخرجات في الأداء الإداري. وبناءً على ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها .

هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

١. إلقاء المزيد من الإيضاح حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
٢. تحديد أهم المحاور التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.
٣. تقييم فرص تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالكليات محل الدراسة من خلال دراسة توافق واقع الكليات مع احتياجات ومتطلبات تطبيق هذا النظام.
٤. الخروج ببعض التوصيات الهادفة إلى رقي كليات التربية نحو مدارج الطموح ومراتب الاتقان.

أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان تعزى لمتغير الوظيفة والخبرة والمؤهل؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) فيما يخص مجالات الدراسة السبعة تعزى لمتغير الوظيفة والخبرة والمؤهل؟

أهمية الدراسة

تتحد أهمية هذه الدراسة بما يلي:

- الاستفادة من فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم في سلطنة عُمان.
- تعويض النقص في المكتبة التربوية العُمانية وإثرائها بهذا النوع من الدراسات.

- الحاجة الملحة لإدارة كليات التربية في سلطنة عُمان لمثل هذه الدراسات التي ستسهم في تطوير وتحسين أداء هذه المؤسسات.
- تقديم معلومات تساعد القائمين على شأن تلك الكليات في بلورة وتنفيذ أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من:

- ١- الإداريين: جميع العمداء ومساعديهم ومديري الشؤون الإدارية والمالية ورؤساء الأقسام بكليات التربية بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (٦٢) إدارياً، في حين أن عددهم في العينة قد بلغ (٤٤) إدارياً.
 - ٢- أعضاء هيئة التدريس: جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في السلطنة، والبالغ عددهم (٥٣٨) عضواً، في حين أن عددهم في العينة قد بلغ (١٣٧) عضواً.
- علماً بأنه تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك للعام الدراسي الجامعي (٢٠٠١/٢٠٠٢م)، وكما هو مبين في الجدول رقم (١).

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينته

متغيرات الدراسة	مستوياته	المجتمع		العينة	
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	٢٠	%٣,٣٣	١٢	%٦,٦٢
	ماجستير	١٠٠	%١٦,٦٦	١٢	%٦,٦٢
	دكتوراه	٤٨٠	%٨٠,٠٠	١٥٧	%٨٦,٧٤
المركز الوظيفي	إداري	٦٢	%١٠,٣٣	٤٤	%٢٤,٣٠
	عضو هيئة تدريس	٥٣٨	%٨٩,٦٦	١٣٧	%٧٥,٦٩
الخبرة العملية	٥-١	١١٠	%١٨,٣٣	٢١	%١١,٦٠
	١٠-٦	٢١٢	%٣٥,٣٣	٤٣	%٢٣,٧٦
	١١ فما فوق	٢٧٨	%٤٦,٣٣	١١٧	%٦٤,٦٤

أداة الدراسة

استخدم الباحث في دراسته أداة بحث رئيسة وهي استبانة آراء العاملين (الإداريين وأعضاء هيئة التدريس) في كليات التربية في سلطنة عُمان، أعدها الباحث وطورها اعتماداً على دراسة الأدبيات النظرية المتعلقة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. واشتملت الأداة على (٥٣) فقرة، واعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير درجة الموافقة (موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً)، وتمثل رقمياً على الترتيب (٥،٤،٣،٢،١)، وغطت هذه الفقرات (٧) مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM). والجدول (٢) يوضح فقرات الاستبانة على المجالات السبعة.

جدول (٢)

توزيع فقرات الاستبانة على المجالات السبعة

الرقم	المجال	الفقرات	المجموع
١	التركيز على رسالة المؤسسة	١٠،٤٦،٤٠،٤٤،٣٤،٢٧،٢٢،١٥،٨،١	٩
٢	صناعة واتخاذ القرار	٤٧،٤١،٣٥،٢٩،٢٣،١٦،٩،٢	١٠
٣	اللامركزية الإدارية والاستقلالية	٤،٤٢،٣٦،٣٠،٢٤،١٧،١٠،٣	٨
٤	استخدام الطريقة العلمية	١١،٤،١٨	٣
٥	عمل الفريق	٤،٤٣،٣٧،٣١،٢٥،١٩،١٢،٥	٨
٦	التدريب المستمر	٥،٤٤،٣٨،٣٢،٢٦،٢٠،١٣،٦	٨
٧	التقويم المستمر	٥،٤٥،٣٩،٣٣،٢٧،٢١،١٤،٧	٧
٥٣	المجموع		٥٣

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة بعرض الاستبانة التي تكونت من (٦٣) فقرة على مجموعة من المحكمين، تألفت من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وجامعة السلطان قابوس، وكليات التربية بسلطنة عُمان في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة وإدارة أعمال. وبناءً على ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، وتم حذف فقرات وإضافة فقرات، حيث أصبح مجموع فقرات الاستبانة (٥٣) فقرة بشكلها النهائي.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، قام الباحث بإجراء اختبار أولي على عينة مكونة من (٦٠) فرداً من مجتمع الدراسة، (١٤) إدارياً و(٤٦) عضواً من هيئة التدريس. وتم جمع الاستبانات، وبعد مضي أسبوعين من تطبيق الاختبار الأول، أعيد تطبيقه مرة ثانية على الأفراد أنفسهم، ثم حسب معامل ارتباط (بيرسون) فبلغ (٠,٨٤)، والجدول (٣) يوضح قيم معاملات الثبات للمجالات الأربعة بطريقة (بيرسون)، كما تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل (كرونباخ- ألفا) فبلغت قيمة الثبات محسوبة على أساس الدرجة (٠,٨٦) والجدول رقم (٣) يوضح أيضاً قيم معاملات الثبات للمجالات الأربعة بطريقة كرونباخ- ألفا.

جدول رقم (٣)

قيم معاملات الثبات للمجالات السبعة، بطريقتي بيرسون و كرونباخ- ألفا (الاتساق الداخلي)

رقم المجال	المجال	قيمة معامل الثبات		عدد الفقرات
		بيرسون	الاتساق الداخلي	
١	التركيز على رسالة المؤسسة	٠,٨٣	٠,٨٧	٩
٢	صناعة واتخاذ القرار	٠,٨١	٠,٨٩	١٠
٣	اللامركزية الإدارية والاستقلالية	٠,٧٩	٠,٨٦	٨
٤	استخدام الطريقة العلمية	٠,٧٣	٠,٨٣	٣
٥	عمل الفريق	٠,٨٣	٠,٨٩	٨
٦	التدريب المستمر	٠,٨٧	٠,٩١	٨
٧	التقويم المستمر	٠,٨٢	٠,٨٨	٧
	المجموع	٠,٨٤	٠,٨٦	٥٣

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل:

- المؤهل الدراسي، وله ثلاثة مستويات:

١- بكالوريوس.

٢- ماجستير.

٣- دكتوراه.

- المركز الوظيفي وله مستويان:

١- إداري.

٢- عضو هيئة تدريس.

- سنوات الخبرة الوظيفية ولها ثلاثة مستويات:

١. (١-٥) سنوات.

٢. (٦-١٠) سنوات.

٣. (١١) سنة فأكثر.

ثانياً: المتغير التابع ويشمل:

تقدير أفراد العينة لدرجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بسلطنة عُمان.

إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة القياس وثباتها، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (١٩٨) فرداً من الإداريين وأعضاء هيئة تدريس، وذلك من خلال زيارته لكليات التربية ومقابلته لأفراد الدراسة، وطلب إبداء رأيهم في كل فقرة من فقرات الاستبانة، بغرض تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تلك الكليات من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب حسب السلم الخماسي لكل فقرة، وقد تم استرداد (١٣٧) استبانة صالحة للتحليل، من قبل أعضاء هيئة التدريس من أصل (١٥٠) استبانة تم توزيعها عليهم أي أن المسترجع (٩١,٣٣%)، في حين انه تم استرداد (٤٤) استبانة صالحة للتحليل من أصل (٤٨) استبانة تم توزيعها على الإداريين أي أن نسبة المسترجع (٩١,٦٦%).

التصميم الإحصائي

لقد اعتمد الباحث النموذج الإحصائي التالي في تحليل الإجابات على فقرات الاستبانة.

١. ١,٤٩-١,٠٠ قليل جداً
٢. ٢,٤٩-١,٥٠٠ قليلة
٣. ٣,٤٩-٢,٥٠٠ متوسطة
٤. ٤,٤٩-٣,٥٠٠ عالية
٥. ٥,٤٩-٤,٥٠٠ عالية جداً

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها؟ استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على الأداة ككل، وعلى كل مجال من مجالات الدراسة.

وللإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان تعزى للمؤهل الدراسي والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة العملية؟ استخدم الباحث المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الثلاثي لبيان أثر كل من متغيرات الدراسة على الأداة.

وللإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$) (٠,٠٥) في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (التركيز على رسالة المؤسسة، صناعة واتخاذ القرار، اللامركزية الإدارية والاستقلالية، استخدام الطريقة العلمية، عمل الفريق، التدريب المستمر، التقويم المستمر) في كليات التربية في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة العملية)؟
استخدم الباحث المتوسطات الحسابية وتحليل التباين المتعدد لاثر المتغيرات على مجالات الدراسة السبعة.

الجانب النظري والتعريفات ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة

تتعدد تعريفات إدارة الجودة الشاملة ، ونكاد لا نجد تعريفاً عالمياً محدداً لها، وقياساً على ذلك، قام عليه (عليوه، ٢٠٠١) بتأطير ذلك المعنى من خلال الملامح التالية:

أداء الشيء السليم : بالطريقة السليمة - من أول مرة - في الوقت المحدد - في كل مرة - السعي الدائم من أجل التحسين - الرضاء الكامل للعملاء.

التركيز على العمليات والنتائج معاً : بالاهتمام بأسلوب العمل وكيفية أدائه واستمرار تطور هذا الاداء وليس الاهتمام فقط بنتيجة هذا الاداء.

السياسة الوقائية ضد الاخطاء : بمعنى الاقلاع عن استخدام سياسة إطفاء الحرائق في إدارة الأعمال، والبدء في استخدام أساليب وسياسات ادارية أخرى تمنع وقوع الاخطاء والمشاكل ، وتحد من التدخلات غير المرغوبة في اختصاصات الاعمال بكل وظيفة .

تنمية الموارد البشرية : بالاهتمام بالموظفين والعمال وتأكيد انتمائهم للمؤسسة ، من خلال تأمين عناصر أخرى في سلم احتياجات الموظف، أقلها الاجور وأعلىها تحقيق الذات مروراً بتغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن تحقيقها .

نظم المعلومات والاساليب العلمية لحل المشكلات : بالتركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاساليب الاحصائية والكمية .

ولا يجب أن ننظر إلى إدارة الجودة الشاملة من منظور واحد فهي ذات أوجه عدة ، فهي تعني بالنسبة للإدارة :

- رؤية واضحة لكل مكان داخل المؤسسة .
- علاقة عمل جيدة مع الموردين.
- الالتزام والقدرة .
- الوفاء بالالتزامات تجاه العاملين.

- العمل على تطوير النظام بصفة مستمرة .

الجودة الشاملة لاتعني بالضرورة اضافة موارد جديدة ولكن أيضاً :

❖ إعادة التنظيم .

❖ تغيير الاولويات.

وهي تعني بالنسبة للعاملين :

▪ إقتناع بالعمل.

▪ تحفيز (أداء العمل على أكمل وجه).

▪ وعي وانضباط ذاتيان.

▪ تعاون داخل الفريق .

▪ إلتزام وتعهد بالوفاء بالمتطلبات .

أما بالنسبة للعملاء فهي تعني الكثير :

○ رضاء تام وإشباع رغبات أنية ومستقبلية.

○ تردد وتعامل مستمر مع المؤسسة.

○ رأي عام مؤيد ، وولاء أكيد للمؤسسة.

○ مقترحات وتفاعل دائم.

ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعني التطور المستمر.

المراحل التاريخية لتطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة(TQM)

لقد مر مفهوم الجودة والرقابة عليها بمراحل تاريخية متلاحقة، إلى أن وصل إلى مفهومها الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة موضوع هذه الدراسة، ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه المراحل التي سيتم ذكرها بعد عرض الشكل مباشرة : (عقيلي ، ٢٠٠١)

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

المرحلة الأولى

ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع أو إنتاج بمعنى الكلمة. فالمصنع كان عبارة عن ورشة (work shop) فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل (الاسطي، المعلم). وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

المرحلة الثانية

بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف للجميع تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة ، وأصبح له شكلاً أو هيكلًا تنظيمياً.
- زيادة عدد العاملين في المصنع (المؤسسة).
- زيادة حجم الانتاج بسبب استخدام الآلة .
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل .

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه ، بل من قبل المشرف المباشر ، الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة .

المرحلة الثالثة

الادارة العلمية (Scientific Management)

ظهرت الادارة العلمية كما هو معروف لدى الجميع في مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك تايلور وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن (Time and Motion Study) وسبل تخفيض تكلفة الانتاج ، من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً آنذاك. في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى بفحص الجودة (Quality Inspection) الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر ، وأسندت الى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على اجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار . وكانت الرقابة في هذه المرحلة

تهدف الى تحديد الإنحراف أو الخطأ والمسؤل عنه ، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، وهذا ما سمي بالرقابة البوليسية (Control Police) .

المرحلة الرابعة

الرقابة الاحصائية على الجودة (Statistical Control)

ظهرت الرقابة الاحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الانتاج الكبير (Mass Production) عام ١٩٣١، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تمييط وتوحيد الانتاج كوسيلة للاقلال من أخطاء تصنيع السلعة ، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والاقلال من الجهود المبذولة في مجالها ، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة .

المرحلة الخامسة

تأكيد الجودة (Quality Assurance)

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام ١٩٥٦ ، ثم طور بعد ذلك ليأخذ بعده كأسلوب فعّال في مجال الرقابة على الجودة ، اعتمدت عليه ادارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها أن الوصول الى مستوى عالي من الجودة وتحقيق انتاج بدون أخطاء (Zero Defect) يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك. وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الادارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل تعاوني في وضع السبل الكفيلة لمنع الاخطاء في أي مرحلة أو عملية. فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المباشر.

المرحلة السادسة

إدارة الجودة الاستراتيجية (Strategic Quality Management)

ويرمز لها ب(SQM) ، ظهر هذا المفهوم للجودة ما بين عامي (١٩٧٠) و(١٩٨٠) وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق ، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والاسعار المعقولة .

المرحلة السابعة

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

ويرمز لها ب(TQM) . ظهر هذا المفهوم للجودة بعد عام ١٩٨٠ وما زال مستمراً حتى الآن، وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للاسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الامريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الاسواق. ازاء هذا الوضع قامت الشركات الامريكية بتطوير وتوسيع مفهوم ادارة الجودة الاستراتيجية، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن

والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً استراتيجياً على الجودة. يتضح لنا ان ادارة الجودة الشاملة ما هي في الواقع إلا تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية، كوسيلة دفاعية استخدمتها الشركات الامريكية والاوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها حيث نهجت الشركات اليابانية هي أيضاً نهجاً متطوراً في مجال تحسين الجودة أسماه رائد الجودة الياباني (يشكاوا) بالرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control TQC) .

الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء عدداً من الدراسات والبحوث التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها ، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها ، والنتائج التي توصلت إليها ، وفي ضوء ذلك تم توضيح مدى استفادة الدراسة الحالية منها .

بالنسبة للدراسات العربية ، يمكن اعتبار بداية التسعينات هي البداية ذات الطابع العلمي التي اهتمت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في البيئة العربية، فمعظم هذه الدراسات تم نشرها بعد سنة ١٩٩٠ وبالتحديد بعد المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية الذي عقد في القاهرة خلال الفترة من ٢١-١٩ أبريل من عام ١٩٩٣ والذي خصص جزءاً مهماً من جهوده لمفهوم إدارة الجودة الشاملة . أما بالنسبة للدراسات الأجنبية ، فان الكتابات الأولى في هذا الموضوع عالمياً ترجع إلى أواخر السبعينات (أبو دولة والنيادي ، ٢٠٠٠).

أ- الدراسات العربية

أجرى خليل والزهيري (٢٠٠١) دراسة حول "إدارة الجودة الشاملة في التعليم - خبرات أجنبية - وإمكان الإفادة منها في مصر " ، هدفت الدراسة إلى الاهتمام بتطبيق مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في التعليم بالاستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة والمطبقة لهذا النظام في تعليمها ، والتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة يمكن الاستفادة منه في تطوير التعليم المصري .

واعتمدت الدراسة على المنهج المقارن مع الاهتمام بمنهج المسح التربوي كأحد مكوناته. ولتحقيق هدف الدراسة قام

الباحثان بما يلي :

- تقديم إطار نظري يهتم بإدارة الجودة الشاملة من حيث فلسفتها ودلائلها .
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات في ضوء الرؤى العالمية لمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم المصري ومنها :

١. التحسين المستمر في كل مظاهر العملية التعليمية ، وذلك يكون من خلال أرباب الأعمال والمجالس والمدراء والموظفين .

٢. الاهتمام بالمقابلات الشخصية والاستفتاءات التي يمكن أن تساعد في إيجاد البيانات الصحيحة المستخدمة في تقييم الأداء من قبل الكلية أو الجامعة .

٣. الاهتمام بتقييم المهارات النظرية والعملية في مؤسسات التعليم الجامعي .
٤. الالتزام والصبر في إيجاد الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وذلك من خلال مهارات عمل الفريق .
٥. العمل على تطبيق استراتيجيات ملائمة لتحسين أداء الجودة وذلك من خلال مسح وتقييم وتحليل البيانات وجمع الاكتشافات الخاصة بالخدمات والتخطيط والميزانية .

أجرى النبهاني (٢٠٠١) دراسة حول " تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة " . هدفت الدراسة إلى البحث في كيفية الاستفادة من مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الدراسات العليا بالجامعة ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة الأكاديميين وعددهم (٨٢) فرداً وطلاب الدراسات العليا وعددهم (٣٠٠) فرداً .

وكشفت نتائج الدراسة أن منظومة إدارة الدراسات العليا بالجامعة بها جوانب قوة وهي : تزويد طلاب الدراسات العليا بالجديد من المعرفة مع ربطها بحاجات المجتمع العماني وتوفير الدورات الحديثة في المكتبة وتوضيح متطلبات تخرج طلاب الدراسات العليا ، أما جوانب الضعف فهي: ضعف تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي وصعوبة الاتصال بين المشرفين والطلاب وقلة استخدام التقنيات التربوية المتاحة .

أجرى أيوب (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على تقدير " مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية " ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٨٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ، بهدف جمع المعلومات بواسطة استبانة مكونة من (٣٥) فقرة ، وخرجت هذه الدراسة بنتائج منها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين أعضاء هيئة التدريس في مدى تقدير فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للرتبة .

أجرى عشيبه (٢٠٠٠) دراسة حول " الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري " . ومن ضمن ما هدفت إليه الدراسة تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وخطواتها في التعليم الجامعي ، والتعرف على بعض النماذج العالمية في مجال تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، وقد اعتمد الباحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي .

وقد توصل الباحث إلى تحديد المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في المجتمع المصري ومنها طبيعة الهيكل التنظيمي وقصور إدارة الجامعة .

أجرى ناجي (١٩٩٨) دراسة حول " إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي " ، وهدفت إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة ، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي. ولمعرفة ذلك، فقد كانت جامعة عمان الأهلية هي مجتمع الدراسة، وتم إستقراء آراء طلبة هذه الجامعة حول جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم من قبل

الجامعة ومدى رضاهم عنها، وقد تم تطوير إستبانة لهذا الهدف وزعت على عينة من طلبة الجامعة ، كما تم استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ، والمعوقات المحتملة في التطبيق ، وقد تم تطوير استبانة أخرى لهذا الهدف وزعت على جميع المسؤولين والإداريين هناك . وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

- تتوافر لدى إدارة جامعة عمان الأهلية القناعة والرغبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تقوم إدارة جامعة عمان الأهلية بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل : تقديم نظام حوافز مناسب للموظفين ، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة .
- لا تقوم إدارة جامعة عمان الأهلية بتطبيق كثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تطوير مهارات الموظفين ، ووجود الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تفويض الصلاحيات اللازمة للأكاديميين والإداريين في أدائهم لوظائفهم.
- هناك عدد من العوائق التي تواجه الإدارة الجامعية نحو تطبيق برنامج متكامل في إدارة الجودة الشاملة مثل المركزية في صنع السياسات التعليمية واتخاذ القرارات في الجامعة ، وصعوبة إحداث التغيير المطلوب في أفكار موظفي الجامعة ، وعدم توفر نظام محوسب للبيانات والمعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات المهمة في الجامعة.

أجرى الهلالي (١٩٩٨) دراسة حول " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي " ، وهدفت الدراسة إلى تقديم تحليل لمفهوم الجودة الشاملة وأدواتها وأساليبها وكيفية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، وكذلك تقديم نموذج مقترح يمكن للجامعات أن تطبقه في خطتها وبرامجها. ولمعالجة موضوع الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة . وقام الباحث بالتركيز على مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي طرحها ديمينج (Deming) وجوران (Juran) وشيوارت (Shewart) وسنج (Senge). وبعد ذلك استعرض أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم ذكر بعض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في أمريكا ، وحدد أيضاً الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وهي : اهتمامات العملاء والمؤسسة التعليمية والقيادة، وعلى اثر ذلك حاول الباحث من خلال نموذج اقترحه تقديم رؤية مقترحة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وأخيراً قدم الباحث مجموعة من التوصيات والتي منها : ضرورة الفهم الجيد لمصطلحات الجودة ، وتوفير البيئة المناسبة لتطبيق هذا المفهوم في كل برامجها ، وسعي حثيث لتحسين الجودة.

أجرى عبد الهادي والراوي (١٩٨٨) دراسة حول " إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين النظرية والتطبيق " . وهدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة (TQM) نظرياً وعملياً في التعليم العالي، والتعرف على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقديم صيغة مقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمارات ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة طريقة الوصف التحليلي وكذلك الدراسة الميدانية من خلال استقراء آراء عينة الدراسة ، حيث وزعت عليهم استمارة من (٢٥) عبارة.

وأظهرت النتائج أن جامعة الإمارات بها العديد من الإمكانيات التي تؤهلها لتطبيق إدارة الجودة

الشاملة (TQM) بها مثل :

- نظام الساعات المعتمدة التي تستخدمه الجامعة .
- نظام التقييم للمسابقات وأعضاء هيئة التدريس .
- الإمكانيات والتسهيلات التي توفرها جامعة الإمارات لطلابها وأعضاء هيئة التدريس بها والتي سوف تساهم بالتأكيد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أجرى العلي (١٩٩٨) دراسة حول " تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة " ، كان الهدف منها تقديم تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة. وقد قام الباحث مستخدماً المنهج الوصفي بتحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية ، حدد فيه أهم المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومنها النظام والعملية التعليمية والهيكلية والأساليب .

وقد خلصت الدراسة إلى أن كل من استراتيجيات هذا المفهوم في الجامعات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين والتحسينات المستمرة التي تمكن الجامعة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين .

أجرى مصطفى (١٩٩٧) دراسة حول "إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" . وهدفت إلى تطوير إدارة التعليم الجامعي في مصر من خلال العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا النوع من التعليم وصولاً إلى أن يصبح للتعليم الجامعي دوراً فاعلاً في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ولتحقيق الهدف قام الباحث مستخدماً المنهج الوصفي باستعراض أهم التحديات التي تواجه هذا النوع من التعليم وعلى رأسها التكتلات الاقتصادية والتحدي التكنولوجي. وقد أوضح الباحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقوماتها في التعليم الجامعي والتي من أهمها الربط بين سوق العمل والإدارة الجامعية والتطوير والتدريب المستمرين لكافة مستويات العاملين. ووضعت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في الأخذ بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ومن أبرزها : التخطيط الاستراتيجي لهيكل مواد وأنشطة التعليم الجامعي في ضوء المتغيرات في البيئة المحيطة ، وتكثيف استخدام التكنولوجيا في التعليم الجامعي وتهيئة نظرة شمولية مرنة لكليات التربية بحيث يمكن إعادة هيكلتها استحداثاً أو دمجاً أو تركيزاً ، استجابة للمتغيرات والمستجدات ذات العلاقة وفي ضوء تحليل موضوعي متأن .

أجرى بدري (١٩٩٤) دراسة حول " العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات العربية " ، كان الهدف الأساسي للدراسة هو استكشاف المدى الذي وصلت إليه ممارسات الجودة الشاملة في المنشآت الإماراتية. ولتحقيق هذه الأهداف استندت الدراسة إلى التصميم المسحي كما استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات الخدمة والصناعة بدولة الإمارات حيث بلغ مجتمع الدراسة (٩٦٠) مؤسسة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- مؤسسات الخدمة اقل ممارسة لإدارة الجودة الشاملة من مؤسسات القطاع الصناعي ، على الرغم من انخفاض الممارسة بين مؤسسات القطاعين ، وقد عزت الدراسة ذلك إلى قلة مبالاة الإدارة العليا بالمفهوم ، وتجلت قلة المبالاة هذه في القطاع الخدمي بشكل اكبر من القطاع الصناعي .
- وكان لانخفاض مستوى التدريب خاصة في المؤسسات الخدمية عاملاً سلبياً في تطبيق المفهوم .
- وجدت الدراسة إنخفاضاً في درجة الاهتمام بالعميل وخصوصاً في المؤسسات الحكومية .
- إنخفاض فاعلية العلاقات العمالية وضعف التغذية العكسية .
- على الرغم من ذلك فقد وجدت الدراسة أن الوعي بأهمية الجودة يتزايد بشكل ملحوظ .

ب- الدراسات الأجنبية

- أجرى كولسنسكي (Kolcinski,2000) دراسة كان الغرض منها " تحديد مدى النجاح والإخفاق في تطبيق الجودة الشاملة في (١٨٤) مؤسسة تعليمية " . حيث تم تطبيق أداة البحث على هذه المؤسسات في عامي (١٩٩١) و(١٩٩٦) . ولمعرفة مدى تطبيقها للجودة في الإدارة استخدم الباحث استبيان شمل على عدد من الأسئلة المفتوحة وتم تطبيقه في كليات وجامعات خاصة وحكومية . وعند مقارنة النتائج العامة وجد أن عدد المؤسسات التي تطبق أسس إدارة الجودة الشاملة قد زاد بين عام (١٩٩١) وعام (١٩٩٦) إلى (١٥٥) مؤسسة . إضافة إلى ذلك وجد الباحث أيضاً :
- ٧٤٪ من هذه المؤسسات التي تم زيارتها في عام ١٩٩١ ما زالت تطبق الجودة الشاملة .
 - ٨٦٪ من هذه المؤسسات تشجع إتباع أسس الجودة الشاملة في عملياتها الإدارية وخدماتها .
 - ٥٧٪ من هذه المؤسسات قامت خلال السنوات الماضية بتقويم مدى اتباعها لأسس الجودة الشاملة .
 - ٩٣٪ من هذه المؤسسات أكدت إنها واجهت معوقات ومشاكل في تطبيق أسس الجودة الشاملة .
 - ٣٧٪ من هذه المؤسسات أوضحت أنها تعاني من قلة الدعم الإداري وضعفاً في القيادة وتعتبر ذلك معوقاً كبيراً في تطبيق أسس الجودة الشاملة .
 - ٦٥٪ من المؤسسات تشير إلى أنها بدأت تطبيق أسس الجودة الشاملة منذ أقل من ست سنوات .

وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعاني تقريباً من نفس المعوقات التي يواجهها قطاع الأعمال عندما يطبق أسس إدارة الجودة الشاملة . كما أوضحت أن المؤسسات التي استطاعت أن تطبق أسس الجودة كانت تحظى بدعم إداري ورؤية جيدة ، وقيادة قوية وتعمل في إطار فريق عمل واحد داخل المؤسسة الواحدة .

أجرى ليو (Liu-1999) دراسة حول " مفاهيم وممارسات موظفي كلية تايوان تجاه إدارة الجودة الشاملة " . الغرض من هذه الدراسة هو معرفة اتجاهات وممارسات موظفي الكليات في تايوان حول إدارة الجودة الشاملة في كلياتهم والى أي مدى يستخدمون استراتيجيات إدارة الجودة . استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة البحث من (٢٠٠) مديراً من مديري الكليات ، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع المعلومات ، كما شمل البحث على ستة أسئلة رئيسة ، ولم يشمل البحث على أسئلة مفتوحة نظراً لأنها قد تكون صعبة على المستجيب للإجابة عليها لأنها تحتاج إلى وقت طويل وكذلك قد يجد الباحث صعوبة لتقييمها .

وقد وجد الباحث أن إدارة الجودة الشاملة مطبقة في هذه الكليات لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية تساعد على ذلك . كما وجد أن أسس إدارة الجودة الشاملة تساعد في عمليات التطوير والتغيير في هذه الكليات. وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسة أخرى أجراها زاجورسكي (**Zagorozki**) سنة (١٩٩٤) وجد أن هناك فروقاً واضحة بين الثقافة الغربية والشرقية وفلسفتها مما يكون له أثر في استجابات المسؤولين في الكليات وقد بدى ذلك أكثر وضوحاً في أنماط الإدارة والاتصال المتبعة عند أفراد العينة.

وأجرى أكسيو (**Xue,1999**) دراسة هدفت إلى التعرف على الممارسات المتعلقة بالجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " وركزت الدراسة بالتحديد على نوعية الممارسات وأكثرها وأقلها في نجاح تطبيق الجودة في البيئة الأكاديمية. اعتمد الباحث على بناء نموذج يعتمد على المعايير الستة الأساسية المقترحة للجودة والتي وضعها مالكولم بالدرج (**MalcomBaldrig**) والتي تتضمن : القيادة ، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة ، تطوير أداء العاملين ، تطوير الأداء العام، تطوير النتائج . تكونت الدراسة من مرحلتين أساسيتين : المرحلة الأولى تضمنت إجراء دراستين مبدئيتين وعلى أساس هذه الدراسة تم بناء أداة الدراسة . وقد تم تحليل نتائج الدراسة بناءً على معايير بالدرج للجودة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى توزيع مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مجموعات من حيث تطبيقها للجودة :

- المبتدئين في تطبيق الجودة.
- ذوي الخبرة المحدودة في تطبيق الجودة
- ذوي الخبرة الطويلة في تطبيق الجودة

ودعمت نتائج الدراسة أن المؤسسات التعليمية العالي تحتاج إلى بناء نموذج خاص للجودة.

أجرى كوش (**Couch,1999**) دراسة حول " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات شمال كارولينا الأمريكية ". وهدف الدراسة الرئيس كان معرفة الفروق في استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، كما أن هذه الدراسة تضمنت قياس مدى تأثير بعض المعايير الأخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية وتشمل (العمر – الجنس – العرق – سنوات التوظيف) والعوامل المتعلقة بالمؤسسة مثل (مدة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مكان المؤسسة ، حجم المؤسسة ، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا). وتم بناء أداة البحث بناء على جائزة مالكولم بالدرج للجودة الوطنية ووزعت الأداة على (٨) من الإداريين و (٨) من أعضاء هيئة التدريس في (٢٩) كلية في كارولينا للإطلاع عليها ومراجعتها ، بعدها تم توزيع الأداة على عدد (٤٦٤) فرداً وتم إرجاع عدد (٣٦٨) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- هناك مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق هذه الإدارة .
- هناك فروق في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس .
- مدة العمل في المؤسسة / الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- الجنس والعرق عاملان لا يؤثران في مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة .

- العوامل الأخرى مثل المنطقة ، حجم المؤسسة ، ومدة تطبيق معايير الجودة الشاملة لم يكن لها أثرا بالغا في مدى تطبيق الكليات لمعايير الجودة الشاملة .
 - الجوانب الايجابية والتي كانت لها أثرا في تطبيق معايير الجودة الشاملة أدت إلى تحسين وتطوير الاتصال ، تطوير النظام وخدمة الزبون وزيادة المساهمة في المشاركة في صنع القرار على مستوى الكلية .
 - الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة شملت عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العلمي ، ضياع الكثير من الوقت ، زيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي .
- أجرى جاري (Carey,1998) دراسة حول " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من الكليات والجامعات في أمريكا "، وقد استخدم الباحث نموذج إستون (Easton) كإطار للعمل والتحليل في هذه الدراسة . وكان السؤال الرئيس لهذه الدراسة هو : بناء على نموذج إستون، ما هي العوامل التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي ؟ وقد استنبط من هذا السؤال ستة أسئلة أخرى فرعية يتعلق كل واحد منها بأحد مكونات نموذج إستون والذي يشتمل على خمسة مكونات : البيئة ، المدخلات ، النظام السياسي ، المخرجات ، والتغذية الراجعة. وشمل توزيع الاستبيان (٦٠) مؤسسة من التعليم العالي الحكومي وكانت تحتوي على أسئلة مفتوحة موجهة لرؤساء الكليات أو الجامعات حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، وتمكن الباحث من الحصول على (٣٣) إستبيانا صالحاً للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي يمكن إيجازها في الآتي :

- مدخلات البيئة الخارجية والتي تتمثل في الدعم والمطالب كان لها الأثر البالغ في تحفيز رئيس المؤسسة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في الحرم الجامعي.
- العوامل الداخلية مثل الممارسات، تقليل الميزانية، كان لها الأثر في إثارة الرئيس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- النظام السياسي لم يكن يندرج من ضمن إدارة الجودة الشاملة في عدد يصل إلى (٥٠٪) من مؤسسات التعليم العالي التي شملها البحث .
- المخرجات ونظام التغذية الراجعة التي تعتبر من مكونات نموذج إستون لم تكن مدرجة في تخطيط هذه المؤسسات، ولذا فإنها أثرت على مدى تطبيق الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

أجرى كريستوفرسون (Chrestofferson,1997) دراسة حول " إدارة الجودة الشاملة في كليات ايوا (Iowa) الأمريكية ومدارسها"، كما قارنت الدراسة بين استجابات الكليات والمدارس في هذه الولاية من حيث التدريب على الجودة ، وأدوات الجودة والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة . شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس والإداريين ورؤساء المجالس في (١٥) مدرسة و(١٥) كلية . وتضمن الاستبيان المستخدم على (٣٩) عبارة . وبالإضافة إلى الإحصاء الوصفي ، استخدام البحث أيضا اختبار (T-test) و (ANOVA) لمعرفة الاختلافات بين المجموعات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ان المدارس والكليات قد طبقت نظام الجودة ومعاييرها ووجدتها مناسبة لها .
 - تقوم المدارس والكليات في هذه الولاية بعقد دورات تدريبية داخلية وأخرى خارجية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين .
 - وجد الباحث ان أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الكليات قد تلقوا تدريباً أكثر من قرنائهم في المدارس .
 - أعضاء هيئة التدريس كانوا اقل رغبة في تطبيق الجودة الشاملة من الإداريين ورؤساء المجالس في كل من الكليات والمدارس .
 - وبالنسبة لبعض أدوات ومعايير الجودة وجدت الدراسة ان المدارس أقل إستخداماً لها مقارنة مع الكليات .
 - تفتقر هذه المؤسسات التعليمية إلى الخطط الكافية لتطبيق معايير الجودة الشاملة .
- أجرى هوانج (Huange,1994) دراسة كان الهدف منها البحث في " الصلة التي تربط بين أساليب القيادة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية العالية (ذات الأربع سنوات) وبين أدائها لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة " ، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجامعات وإدارييها وأعضاء الهيئات التدريسية المسؤولين عن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات (ذات الأربع سنوات) والكليات الأمريكية التي أنجزت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظيفتها الإدارية .
- وقد بينت الدراسة ان رؤساء الجامعات مارسوا سلوكيات قيادة الجودة الشاملة إلى درجة محدودة فقط ، كما ان هناك علاقة قوية وإيجابية بين بعدي أساليب القيادة المتمثلين في الدراسة والهيكل التنظيمي من جهة ، وأداء الرؤساء لسلوكيات جودة القيادة من جهة أخرى ، وان الرؤساء ذوي الأسلوب القيادي مبالون لأداء سلوكيات قيادة الجودة الشاملة أكثر من غيرهم من الرؤساء ذوي الأساليب القيادية الأخرى ، كما ان هناك علاقة قوية وإيجابية بين طول زمن إنجاز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية وأداء الرؤساء لسلوكيات قيادة الجودة الشاملة .
- وبناءً على ما ورد في نتائج الدراسات السابقة ، يجد الباحث تميزها بعدد من المؤشرات الهامة :
- ١- تزايد الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة [دراسة بدري (١٩٩٤) ، دراسة ناجي (١٩٩٨)].
 - ٢- ارتفاع عدد المؤسسات المهتمة بإدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في برامجها وخططها [دراسة كولسنسكي (Kolcinski,2000)] .
 - ٣- تتوافر لدى بعض المؤسسات الجامعية العديد من الإمكانيات والدعم المادي والإداري والفني التي تؤهلها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة [دراسة عبدالهادي والراوي (١٩٩٨) ، دراسة كولسنسكي (Kolcinski, 2000)] ، دراسة جاري (Gary, 1998)].
 - ٤- تساعد أسس إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عمليات التطوير والتغيير في عدد من الكليات الجامعية [دراسة ليو (Liu,1999)].
- وعلى خليفة تلك المؤشرات تلتقي الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ، في التأكيد على ان إدارة الجودة الشاملة تركز على الإجراءات التي تقود إلى تحسين جودة العمل وبالتالي تحسين المؤسسة بالكامل ، ولكنها ليست بالعلاج الناجع لجميع

المشاكل الخدمية التي قد تعاني منها المؤسسة ، وإنما تقدم الأساليب الممكنة لإجراء أنماط التغيير الضروري في مؤسسات الخدمة المتطورة .

غير ان الدراسة الحالية تتميز بتفردها في أسلوب عقد المقارنة لاستجلاء وجهات النظر للإداريين وأعضاء هيئة التدريس في مجتمع الدراسة ، معتبراً الباحث أن ذلك سيثري أبعاد وجوانب الدراسة وبيقيها أكثر تحديداً ووضوحاً ، من خلال ما سيطرحه أفراد الدراسة من صفة الآراء و خلاصة الفكر في هذا الجانب والتي بلا شك ستسهم في تطوير أداء الكلية بشقيها الإداري والأكاديمي .

بعض التطبيقات والتجارب العالمية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

لقد حفز النجاح المتواصل لإدارة الجودة الشاملة الكثير من المؤسسات والدول على تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال العمل على تطبيقه وعلى نطاق واسع. وفي هذا الإطار أجريت العديد من التجارب العالمية نذكر منها ما يلي: ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة من (٧٨) مؤسسة عام (١٩٨٠م) إلى (٢١٩٦) مؤسسة عام (١٩٩١م) وذلك بتقديم المفاهيم الخاصة بها وتوسيع إدراكها في حرم الجامعة (Schargel, 1996).

(أ) تجربة جامعة أوريغون (Oregon University)

طبقت جامعة ولاية أوريغون مبادئ إدارة الجودة الشاملة واتبعت تلك الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ أهمها (Lewis and Smith, 1997, 237-250) :

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها بالجامعة.
- تعريف جميع الأعضاء بمبادئ الجودة الشاملة وفنياتها، وذلك عن طريق الوثائق المكتبية والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.
- وضع خطة لتقييم العمل بالكلية في ضوء أسس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.
- مناقشة نتائج التقييم مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.
- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.
- تكوين فرق لمتابعة الجودة يشارك فيها بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
- تدريب أعضاء مجلس الجودة وفرق متابعة الجودة بحيث يتم في هذا التدريب توضيح مفاهيم الجودة الشاملة وفنياتها.
- توعية الأفراد بطرق التحسين والتقييم الذاتي، وذلك عن طريق اللقاءات وورش العمل والاجتماعات.
- وضع محكات وإجراءات من شأنها تقييم جهود الجودة الشاملة وتحسينها.
- تدريب الأفراد لتلافي وقوع ما قد يقع من أخطاء أثناء التنفيذ في المشروعات والخطط القادمة.

- تقييم الوضع الكلي للبرامج المنفذة بغرض الحصول على معلومات عن أثر تنفيذ الجودة الشاملة، وجهود التحسين ومحاولة التغلب على الأخطاء مستقبلاً.

هذا وقد أسفر تطبيق الجودة الشاملة بجامعة أوريجون عن مجموعة من النتائج الإيجابية ومن أهمها: توفير الوقت والخامات، وتنمية قيم العمل الجماعي ومهارات حل المشكلات، وتزايد الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، وإشباع رغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم.

(ب) تجربة جامعة ويسكنسون (Wisconsin University)

قامت جامعة ويسكنسون في عام (١٩٩٠) بوضع خطة لتطبيق مبادئ وطرق إدارة الجودة الشاملة، وقد عرّفت هذه الخطة "قيادة الجودة الشاملة" على أنها مدخل هام في الإدارة يستخدم الطريقة العلمية وإسهامات جميع الأفراد في التطوير المستمر لكل شيء تقوم به المؤسسة بهدف مواجهة توقعات العميل، وقد تضمن إطار عمل هذه الخطة ثمانى مجموعات على النحو التالي (Seymour, 1993):

- فريق القيادة: وتتخلص مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف ومعايير النجاح والقضايا الرئيسية التي يجب التعامل معها والطرق التي يجب أن تتبع.
 - مكتب الجودة: وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد تقوم بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة.
 - فريق التنفيذ: ويتكون من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والمعرفة.
 - أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة الشاملة.
 - الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية مع المتحدثين عن موضوعات الجودة والجهود الأخرى المبذولة في هذا المجال بهدف تدريب الأفراد.
 - فريق النصح: وهو فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرتين كل عام.
 - فريق الممولين: ويتضمن هذا الفريق الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية وتتمثل الإعانات في إعانة مادية، وتدريبية، واستشارية من جهات لديها خبرات سابقة في التطبيق.
 - الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب الجودة الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى، التي تطبق الجودة، وكذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.
- وقد توصلت الجامعة إلى أن تطبيق هذه الخطوات بدقة يحقق للجامعة مكاسب كثيرة منها: تقليل التكاليف، تقليل الفاقد والهدر، تقليل القلق والمنازعات بين العاملين.

(ج) تجربة مجلس التعليم العالي في ولاية فرجينيا

(The State Council of Higher Education for Virginia)

خصص المجلس تمويلاً لتصميم برنامج متميز لدعم الأنشطة التي ترفع مستوى التميز في جامعات وكليات ولاية فرجينيا، وقد تضمن البرنامج أكثر من هدف، أهمها: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق ذلك، افترض المشروع

- ضرورة تحقيق عدة نتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج تتعلق بالمدى القصير ترتبط بصفة أساسية بالتدريب على أسس إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطوير العملية، ونتائج أخرى تتعلق بالمدى البعيد تتمثل في (Thor, 1994, 75):
- أن يعكس التخطيط الاستراتيجي وإدارة المجلس مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - أن يصبح المجلس أكثر استجابة للعميل الداخلي والخارجي.
 - أن يطبق المجلس أساليب لتطوير الجودة من خلال خمس عمليات أو أكثر، ثم يوثق التطوير.
 - أن يتم إدماج أساليب ومبادئ الجودة الشاملة في البرامج المنهجية بالجامعة والكلية.
 - أن تبنى برامج تدريب على إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التي تقع في نطاق الولاية.
 - أن يتم عقد مؤتمر لتقييم نتائج المشروع في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي بولاية فرجينيا.

(د) تجربة جامعة ولاية نورث وست ميسوري

(North West Missouri State University)

قامت الجامعة بتجربة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث يدرس بها (٦٠٠٠) طالباً، يسكن أغلبهم (٦٧%) في المدينة الجامعية، كما تضم الجامعة (٢٣٥) عضو هيئة تدريس، وتقدم الجامعة (١١٢) برنامجاً في التعليم الجامعي، و(٢٦) برنامجاً للماجستير ودرجات التخصص لما بعد التعليم الجامعي، والجامعة مدعومة من قبل الحكومة الأمريكية، ولقد تم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (TQM) على عدة خطوات كما يلي (Hubbard, 1994, 135-148):

أ. علامات التميز (Benchmarking):

لقد استخدمت الجامعة عدة مصادر للتعرف على علامات التميز أو ما يسمى بثقافة الجودة منها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، حيث طلبت منهم الجامعة إرسال "أفكارهم لتشكيل ثقافة الجودة في الجامعة" لتعطيها لجاناً أخرى لدراساتها وصياغتها في صورة مقبولة (تم ذلك في فصل دراسي كامل).

انتهت هذه المرحلة بجمع حوالي (٢٠٠) فكرة، تم وضعها في وثيقة تحت اسم (Reviewing the reviews: Suggestions for Reforming Higher Education) وأخيراً، تم اختيار (٤٢) فكرة منها، صيغت كأهداف لخطة ثقافة الجودة التي اتبعتها الجامعة فيما بعد.

ب. تطبيق مبدأ الاختزال (Parsimony):

ويقصد به في مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الاقتصاد في كل شيء، أي استخدام أقل عدد من الأهداف، ولكنها الأكثر تركيزاً، وكذلك أقل عدد من التعريفات الواضحة للجودة والتي تناسب مهمة الجامعة، وأقل مستويات إدارية، وأقل عدد من البرامج ومقاييس التقييم. ولقد بدأت الجامعة في استخدام ذلك المبدأ بالتركيز فقط على ثلاث كليات: الزراعة، وإدارة الأعمال، والتربية. كما قامت الجامعة باختيار مجموعة قليلة من الـ (٢٠٠) فكرة وضعت تحت ستة عناوين: ديموغرافية، واقتصادية، واجتماعية، وسياسية / قانونية، وتكنولوجية، وتنافسية، وقامت الجامعة بتطبيق ذلك المبدأ على الهيكل التنظيمي

نفسه، حيث أعلنت عن مد الهيكـل الوظيفي أفقياً بتقليل الوظائف الإدارية، وتقليل النفقات فكانت النتيجة حذف (٣١) برنامجاً تعليمياً من برامجها وإلغاء أربع وظائف للعمداء، ومركزين وظيفيين لمنصب نائب مدير الجامعة، وبذلك استطاعت الجامعة إعادة توزيع (١,٩) مليون دولار (٦% من ميزانية التعليم بها) أخذتها من ميزانية دعم الإدارة واستخدمتها في تحسين التدريس بالجامعة، وأخيراً تم تطبيق المبدأ نفسه على عدد من الخدمات المدعمة التي تقدمها الجامعة وذلك بالتقليل منها أو دمجها.

ج. التركيز على العميل (الطالب):

مثلت هذه الخطوة صعوبة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث لم يفهم معظمهم كيفية تطبيق تلك الخطوة "التركيز على العميل" في حجرة الدراسة، ولقد افترضت الجامعة أن الطالب والمحاضر هما موردان (Suppliers) ينتجان منتجاً (Product) وهو (المعرفة) التي سوف يتم تقويمها بواسطة زبون المستقبل (Customer Future) (خريج الجامعة أو الموظف)، ولقد قامت الجامعة بإشراك عضو هيئة التدريس والطالب في تصميم وتقويم البرامج التعليمية المقدمة بعد أن تبنت الجامعة مبدأ "التوجه نحو العميل" كما أسست الجامعة لجنة تحسين الجودة المستمرة الدائمة لتحديد وضع الأولويات الخاصة بالتحسين، ووضع توقعات الطلاب وأصحاب الأعمال موضع التنفيذ.

د. تقييم الوقاية (Assessment of Prevention):

استخدمت الجامعة، مدخلين للتقييم تم دمجهما في خطة ثقافة الجودة لكي تركز النتائج على التوقعات المثارة، ومنع الأخطاء بدلاً من التقييم من أجل الترتيب والتصنيف، وركزت الجامعة على تطوير أعضاء هيئة التدريس بحيث يستطيعون وضع أسئلة لاختبار المستويات المعرفية المختلفة، من خلال المتخصصين، وورش العمل. وكانت النتيجة تجنب المشكلات التي غالباً ما ترتبط بعمليات التقييم، وتوجيه نتائج التقييم نحو الوقاية من الأخطاء.

هـ. التدريب:

ركزت الجامعة خلال سنوات التجربة على زيادة برامج التدريب التي تتناول كل شيء من "ضبط العملية الاحصائية" إلى كيفية التعامل مع الهاتف. وكما شاركت الجامعة (Video Confernces) للتعرف على مفكري الجودة وذلك من خلال شبكة الاتصالات الموجودة في جامعة جورج واشنطن (George Washington).

و. إدارة الجودة الشاملة (TQM) في الخدمات المساعدة التي تقدمها الجامعة:

فمعظم الجامعات التي طبقت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، بدأت بتطبيقها في الخدمات المساعدة، على أمل أن يحاكيها الجانب الأكاديمي، إلا أن جامعة نورث وست (Northwest University) أخذت اتجاهاً معاكساً، فلقد بدأت الجامعة بالبرنامج الأكاديمي ثم تبعته الخدمات المساعدة (بعد سنة من بدء البرنامج) من خلال مجلس (Staff Support) الذي طلب أعضاؤه أن يكونوا جزءاً من ثقافة الجودة.

ز. استمرار تحسين الجودة:

بعد تقييم خطة ثقافة الجودة التي بدأتها الجامعة، قامت بمد الخطة في ضوء معايير "جائزة بالدريدج للجودة" والتي اكتملت في ربيع ١٩٩٣، ولقد أخذت الجامعة في القيام ببعض الأنشطة الخاصة بتحسين الجودة باستمرار، مع تذكير أعضاء هيئة التدريس بأن خطط تحسين الجودة ليست ساكنة (Static)، كما أنها لا تكتمل أبداً، وذلك من خلال سلسلة من المحاضرات عن التعليم بشكل عام بمشاركة الجميع في عمليات التنقيح والتعديل في الخطة الأصلية.

ويمكن تلخيص بعض الإنجازات الرئيسية التي تحققت كنتيجة لبرنامج ثقافة الجودة الذي تم تطبيقه في جامعة نورث وست (Northwest University) كما يلي:

- تم تركيب أول صرح جامعي إلكتروني (Electronic Compus) شامل في الدولة، والذي يضم شبكة متكاملة للحاسوب، وقناتين تلفزيونيتين، وشبكة هواتف متصلة بـ (A Touch tone Talker) في كل سكن طلابي، وشملت الشبكة أكثر من (٢٤٠٠) خط و(٤٠٠) حاسوب في (١٥) مختبر، و(٢٠٠) برنامج تطبيقي للحاسبات ونظام توجيه بالصوت والصورة.
- وضع برنامج بحثي للطلاب بالجامعة منذ (١٩٩٠) والذي شارك فيه الطلاب المتفوقون والمتميزون دراسياً.
- تنفيذ أكثر من (٥٠) حدثاً اجتماعياً في السنة الدراسية الواحدة، تم تصميمها بحيث تتكامل من خلالها أنشطة التعلم مع حياة الطالب الاجتماعية التي شملت محاضرات مميزة، وعروض فنية، ومعارض، وفصول لإتقان الموسيقى ومحاضرات لمحدثين من الخارج.
- تأسيس مركز لخدمة الطالب، بهدف إنجاز (٩٠%) من أعمال الطالب مع الجامعة في مكان واحد، بدلاً من ذهابه إلى أكثر من مبنى.
- إنجاز التسجيل الدراسي في أقل من (١٥) دقيقة من حجرة الطالب أو مكتب المرشد بواسطة **Electronic Campus** بعد أن كان يتم ذلك في يومين على الأقل.
- إجراء ورشة عمل بشكل منتظم لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في تطوير استراتيجيات التدريس (مهارات الكتابة والتفكير والاستماع).
- وضع توصيف مساقات التدريس بحيث تتكامل أهدافها مع أهداف مساقات الثقافة العامة التي تقدمها الجامعة.
- وضع برنامج للبحوث التطبيقية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس لتجريب استراتيجيات جديدة للتدريس والتعلم.
- إجراء ورشة عمل سنوية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس، والذي تم تطويره بواسطة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.
- تحويل العجز في ميزانية الجامعة والذي بلغ (٩٦٢٠٠٠) دولار إلى احتياطي بالجامعة بلغ (٨٨٣٠٠٠) دولار).
- ارتفعت أصول الجامعة من (١٤٠٠,٠٠٠) دولار إلى (٣٧٠٠٠,٠٠٠) دولار وانخفضت تكاليف الصيانة بالجامعة حوالي (١٧٠٠,٠٠٠) دولار سنوياً.

ويرى صيداني (صيداني، ٢٠٠١) إن معظم المؤسسات الجامعية التي طبقت مبادئ إدارة الجودة

الشاملة، قد توصلت إلى النتائج التالية:

- أ. ضرورة الدعم المباشر من الإدارة العليا: فبدون هذا الدعم وإقناع بجدوى إدارة الجودة الشاملة وضرورتها لا يمكن أن تؤتي ثمارها المنشودة.
- ب. الوقت المستنفذ في التطبيق: أجمعت العديد من التجارب أن عملية الجودة الشاملة مستمرة وتستهلك الكثير من الوقت قبل أن تنتفخ أولى ثمارها، ولهذا فالمطلوب هو الصبر وعدم استعجال قطف الثمار.
- ج. الأموال المصروفة: تتطلب عملية الجودة الشاملة إضافة إلى الوقت، أموالاً تصرف على العديد من الأمور مثل: التدريب والتثقيف وإعادة الهيكلة الإدارية أحياناً، وتحسين الخدمات المقدمة وربما تحديث بعض الجوانب وما إلى هنالك من أمور.

النتائج

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي أسفرت عن الدراسة حول تقدير درجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين والمعلمين فيها.

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة باجابة السؤال الاول

"ما درجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين والمعلمين فيها؟"

١_ أظهرت النتائج المتعلقة بالاجابة عن المجال الاول " التركيز على رسالة المؤسسة" ما يلي :

إن استجابات الاداريين وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ذات درجة (عالية) في تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة (TQM) ، في مجال العمل، من حيث ان الادارة تترجم رسالة الكليات بكل وضوح، وتقوم بالتعريف بها للعاملين، ذلك ان رضا المنتفعين يعتبر الهدف الرئيس لخدمات الكليات، علاوة على ان العنصر البشري في العمل يعتبر هو الاساس في تحقيق الجودة، والتي تعتبر مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في الكليات. هذا وتتصف اهداف الكليات بالوضوح والواقعية، والتركيز على التميز، حيث يغلب الانسجام والتوافق بين استراتيجيات الكليات ورسالتها وقدرتها على تحقيقها.

وان كانت عملية استخدام نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الانجاز قد جاءت بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى تبعية هذه الكليات لمؤسسة حكومية عامة (وزارة التعليم العالي)، وهذه المؤسسات يغلب عليها الإستباق والإرتجال نحو خططها ميزانيتها معدة سلفاً دون تعويلها كثيراً لأهمية التغذية الراجعة في تحقيق الجودة الخدمية.

في حين أن (الاداريين واعضاء هيئة التدريس)، اختلفوا حول درجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في مجال العمل، من حيث مراعاة الاستراتيجيات لموضوع التكيف مع المتغيرات الاجتماعية وبخاصة فيما يتعلق بمطالب المنتفعين من خدمات الكليات ، فالاداريين استجابوا بدرجة امكانية تطبيق (متوسطة) لها، وان اعضاء هيئة التدريس استجابوا

بدرجة امكانية تطبيق (عالية). وبصفة عامة فان درجة امكانية تطبيق المجال الاول " التركيز على رسالة المؤسسة " جاءت(عالية) .

٢_ كما اظهرت النتائج المتعلقة بالاجابة عن المجال الثاني "صناعة واتخاذ القرار" ما يلي :

ان استجابات الاداريين واعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ذات درجة (عالية)، في تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة، في مجال العمل، من حيث تشجيع الادارة للافراد على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل وترحيبها بالاقتراحات التي تقدم لتحسين النظم الادارية بها ، مع اعطاء فرصة للعاملين بابداء الرأي والاقتراحات بالتواصل بدون صعوبات مع متخذ القرار، في ظل وجود عملية مقننة للتخطيط، واتخاذ القرار من خلال نظام فعال للاتصالات بين جميع العاملين، مما يؤدي الى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحسين ادائهم الوظيفي .

وان كانت عملية أخذ الآراء منهم قبل تغيير طرق الاداء كما ان استطلاع الآراء قبل اتخاذ القرار بشكل نهائى قد جاءت بدرجة(متوسطة)، وقد يرجع ذلك لاختلاف طبيعة العمل او التخصص او التواجد في اماكن العمل او خارجها .
الا انه وبصفة عامة فان درجة امكانية تطبيق المجال الثاني "صناعة واتخاذ القرار " جاءت (عالية) .

٣_ كما اظهرت النتائج المتعلقة بالاجابة عن المجال الثالث" اللامركزية الادارية والاستقلالية " ما يلي:

ان استجابات الاداريين واعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ذات درجة(عالية) في تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة (TQM) من حيث ان الادارة تحرص على ايجاد شراكة مع قطاعات الخدمة الاخرى، تهدف الى تبادل المعلومات واكتساب الخبرات ، وتقوم الادارة بتسهيل تدفق المعلومات، وتقاسمها بين الاقسام وجميع العاملين فيها .
وان كانت عملية تمتع الكليات باللامركزية في اتخاذ القرار، قد جاءت بدرجة (متوسطة)، وقد يشير ذلك الى انه لا يتم تجسيد ذلك واقعياً في بعض اقسام ودوائر الكليات .

في حين أن (الاداريين واعضاء هيئة التدريس) اختلفوا حول درجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في مجال العمل، من حيث اعتماد اللامركزية في الكليات، التي تهدف الى المرونة في العمل، من خلال تفويض صلاحيات للعمداء ومساعدتهم ورؤساء الاقسام يشعر الموظف بعدها بالاستقلالية في عمله. فالاداريون استجابوا بدرجة امكانية تطبيق (عالية)، فيما ان اعضاء هيئة التدريس استجابوا بدرجة امكانية تطبيق (متوسطة)لذلك ، وقد يعزى ذلك الى اختلاف المؤهل او المركز الوظيفي او الخبرة العملية.

إلا أنه وبصفة عامة فان درجة امكانية تطبيق المجال الثالث " اللامركزية الادارية والاستقلالية " جاءت عالية .

٤ - كما أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الرابع (استخدام الطريقة العلمية) ما يلي:

إن استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ذات درجة (متوسطة)، في تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، في مجال العمل من حيث اعتماد الإدارة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات، التي تواجه الكليات من خلال توفيرها البيئة التنظيمية له واقترح الباحثين.

وإن كانت عملية استخدام الكليات للأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين، فيها للحصول على جودة أكثر قد جاءت بدرجة عالية، إلا أنه وبصفة عامة فإن درجة إمكانية تطبيق المجال الرابع (استخدام الطريقة العلمية) جاءت متوسطة، وقد

يعزى ذلك إلى أن الكليات لا تعتمد منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات ومعالجتها بالطرق السليمة دون عناء وتكلفة في الجهد والوقت والمال.

٥ - كما أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الخامس (عمل الفريق) ما يلي:

إن استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ذات درجة (عالية)، في تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، في مجال العمل، حيث أن الإدارة تشجع العاملين على تشكيل فرق العمل وتزِيل العوائق التي تحول دون ذلك وتسود في الكليات روح التعاون، من خلال تشكيل فرق عمل من مختلف المستويات الإدارية، ويؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة، وإبراز القدرات والمواهب، على اعتبار أن بناء فرق العمل هو أحد الأساليب الإدارية في حل المشكلات، وعلى ذلك يتركز تقييم الأداء على نتائج عمل الفريق.

وبصفة عامة فإن درجة إمكانية تطبيق المجال الخامس (عمل الفريق) جاءت عالية.

٦ - كما أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال السادس (التدريب المستمر) ما يلي:

إن استجابات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ذات درجة (عالية)، في تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مجال العمل، من حيث أن أهداف التدريب تتحدد بناءً على استراتيجية تعاونية تستند إلى احتياجات العمل، ويركز التدريب على تحقيق كفايات أساسية لتحسين الأداء، من خلال تقديم خبرات تعليمية مرتبطة بالعمل، وبالظروف المتغيرة. ويتم ذلك بتطوير محتوى البرامج التدريبية، بواسطة اقتراحات وملاحظات المتدربين.

إن عملية اخضاع مختلف المستويات الإدارية والتدريسية لعملية التدريب، قد جاءت بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى التركيز على بعض المستويات الإدارية في عملية التدريب أو إلى أن الاحتياجات التدريبية في معظمها ترسم وتعد بعيداً عن الفئات المستهدفة، ولا يتم أخذ اقتراحاتهم وآرائهم قبل تنفيذها.

في حين أن (الإداريين وأعضاء هيئة العمل)، اختلفوا حول درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل من حيث أنه يتم تنفيذ التدريب حسب الحاجة وفي حالة تدني الأداء لبعض العاملين، عدا عن يتميز التدريب بالتوجيه الذاتي من خلال تصميم البرامج التدريبية بمشاركة المتدربين. فالإداريون استجابوا بدرجة إمكانية تطبيق (متوسطة)، فيما أن أعضاء هيئة التدريس استجابوا بدرجة إمكانية (عالية) لذلك. وهذا قد يعزى إلى اختلاف المركز الوظيفي أو المؤهل الدراسي أو الخبرة العملية، إلا أنه وبصفة عامة فإن درجة إمكانية تطبيق المجال السادس (التدريب المستمر) جاءت عالية.

٧ - أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال السابع (التقويم المستمر) ما يلي:

إن استجابات من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية ذات درجة (متوسطة)، في تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، في مجال العمل، من حيث استخدام نظام للتغذية الراجعة، لتزويد العاملين بنتائج تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز، ويتم استخدام التقويم الذاتي والمستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ، لضمان تحقيق الأهداف، ويحبذ اشتراك الطلاب وأولياء الأمور في عملية التقويم لأداء الكليات.

وإن كانت تجري عمليات تقييم رؤساء الأقسام من قبل الإدارة على أساس جودة العمل في أقسامهم، وكذلك تحرص الإدارة على تنمية احساس العاملين بأهمية الجودة والعمل على استمراريتها قد جاءت بدرجة (عالية)، إلا أن (الإداريين وأعضاء هيئة التدريس) قد اختلفوا حول درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مجال العمل من حيث:

أ. تهتم الإدارة بالتقييم ومن ثم التحسين في العمل الإداري فالإداريون استجابوا بدرجة إمكانية تطبيق (عالية)، فيما أن أعضاء هيئة التدريس استجابوا بدرجة إمكانية تطبيقه (متوسطة) لذلك، وقد يعزى ذلك لتفعيل تلك المراحل في الجانب الإداري أكثر منه في الأكاديمي.

ب. يتم اعتماد آلية للتقويم المستمر بهدف التعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية، فالإداريون استجابوا بدرجة إمكانية تطبيق (متوسطة)، بينما أعضاء هيئة التدريس استجابوا بدرجة إمكانية تطبيق (عالية) لذلك، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف آليات التقييم، وبصفة عامة فإن درجة إمكانية تطبيق المجال السابع (التقويم المستمر) جاءت عالية.

٨ - أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن المجال الكلي للأداة ما يلي:

إن إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر الإداريين والمعلمين فيها ذات درجة (عالية).

وإن كان مفهوم المجال الرابع (استخدام الطريقة العلمية) قد جاء بدرجة (متوسطة) وقد يعزى ذلك في الأساس إلى قلة فقرات ذلك المجال، إلا أنه وبصفة عامة فإن درجة إمكانية تطبيق مفاهيم أداة الدراسة ككل جاءت (عالية).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة في درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة: المؤهل الدراسي والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة العملية؟"، للإجابة على السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين الثلاثي لإجابات المفحوصين على درجة إمكانية التطبيق حسب متغيرات الدراسة الثلاثة.

وتبين بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لصالح الإداريين مقارنة بأعضاء هيئة التدريس، ويعزى الباحث ذلك أن الإداريين يغلب عليهم الجانب التطبيقي والتنفيذي لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في حين أن أعضاء هيئة التدريس يغلب عليهم الجانب التنظيري لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وبما أن أداة الدراسة معنية بإمكانية التطبيق فمن المنطقي جداً أن تكون استجابات الإداريين أعلى من استجابات أعضاء هيئة التدريس على مستوى أداة الدراسة.

كما وأنه وجد فرق ذو دلالة إحصائية لصالح حملة الدكتوراة مقارنة بحملة الماجستير، في إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الكليات، ولعل مرد ذلك إلى أن حملة شهادة الدكتوراة أكثر إطلاعاً من الناحية العلمية والتطبيقية لتلك المفاهيم مقارنة بحملة الماجستير.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

"هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة في درجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (التركيز على رسالة المؤسسة، صناعة واتخاذ القرار، اللامركزية الإدارية والاستقلالية، استخدام الطريقة العلمية، عمل الفريق، التدريب المستمر، التقويم المستمر) في كليات التربية في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام تحليل التباين المتعدد الثلاثي لدرجة امكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في الدراسة حسب المتغيرات الثلاثة للدراسة.

وتبين بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على كل من مجالات الدراسة (التركيز على رسالة المؤسسة، وصناعة واتخاذ القرار، واستخدام الطريقة العلمية، وعمل الفريق، والتدريب المستمر، والتقويم المستمر)، باستثناء (اللامركزية الإدارية والاستقلالية) تبعاً للمؤهل الدراسي وذلك على النحو التالي:

أ. فيما يخص (مجال التركيز على رسالة المؤسسة) و (مجال استخدام الطريقة العلمية) و (مجال عمل الفريق) و (مجال التدريب المستمر) لصالح حملة شهادة الدكتوراة مقارنة بحملة شهادة الماجستير، ويعزى الباحث ذلك إلى أن الكم المعرفي هو أكبر بطبيعة الحال لديهم من حملة الماجستير من الناحية العلمية والتطبيقية وبالتالي فهم مؤهلون أكثر لانتهاج مسالك تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ب. فيما يخص (مجال صناعة واتخاذ القرار) لصالح حملة البكالوريوس مقارنة بحملة الماجستير، ولعل مرد ذلك إلى صغر معامل الانحراف المعياري لحملة البكالوريوس مقارنة بحملة الماجستير.

مما يعني بأن آراء حملة البكالوريوس أكثر تجانساً وانسجاماً من آراء حملة الماجستير، والتي غلب عليها التضارب، وهذا شيء مبرر ومنطقي، ذلك أن حملة البكالوريوس يفترض أنهم ليس لديهم تلك النظرة الثاقبة لصناعة واتخاذ القرار مقارنة مع حملة الماجستير، والذين يفترض امتلاكهم لتلك النظرة من حيث امتلاكهم لخبرات متباينة من الناحية النظرية والتطبيقية، ولهذا فقد كان هنالك تباين كبير لديهم مما أثر على المتوسط الحسابي الخاص بهم مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بحملة البكالوريوس.

كما وأنه وجد فرق لصالح حملة الدكتوراة مقارنة بالماجستير، ومرد ذلك إلى ان الوعي النظري والتطبيقي لحملة الدكتوراة هو أعلى مما هو لدى حملة الماجستير، عدا عن ازدواجية الدور الذي يقوم به حملة الدكتوراة من حيث أنهم إداريون أو أعضاء هيئة التدريس، مقارنة بحملة الماجستير من حيث يغلب عليهم الجانب الأكاديمي.

ج. فيما يخص (مجال التقويم المستمر) لصالح حملة الدكتوراة مقارنة بحملة الماجستير، ويعزى الباحث ذلك أن الوعي النظري والتطبيقي لحملة الدكتوراة هو أعلى مما هو لدى حملة الماجستير، عدا عن ازدواجية الدور الذي يقوم به حملة الدكتوراة من حيث أنهم إداريون أو أعضاء هيئة تدريس مقارنة بحملة الماجستير لغلبة الجانب الأكاديمي لديهم.

كما أنه وجد فرق ذو دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس مقارنة بالماجستير، وقد يرجع ذلك إلى صغر معامل الانحراف المعياري لحملة البكالوريوس مقارنة بالماجستير، مما يعني بأن آراء حملة البكالوريوس أكثر تقارباً من آراء

حملة الماجستير والتي غلب عليها التضارب، ويعد ذلك نتيجة طبيعية على افتراض أن حملة البكالوريوس لا يحملون تلك النظرة المتعمقة لصناعة واتخاذ القرار بالمقارنة مع حملة الماجستير الذين يفترض أن لديهم الاحاطة الواسعة بتلك النظرة كونهم ذو خبرات متباينة نظرياً وتطبيقياً في هذا الجانب، ولهذا فقد كان هناك تباين كبير لديهم مما أثر بدوره على المتوسط الحسابي الخاص بهم مقارنة بالمتوسط الحسابي الخاص بحملة البكالوريوس.

التوصيات

من التحليلات السابقة يتضح أن درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية قد جاءت عالية. وعليه فالوقت مناسب وساتح لیتسنى ادخال هذه المفاهيم في خطط واستراتيجيات كليات التربية، واستناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث ما يلي :

١. إعداد برامج تدريبية رفيعة المستوى، وندوات مستمرة تتلقى فيها القيادة العليا بكليات التربية تدريباً مكثفاً ومركزاً يستهدف اكسابهم الثقة وعدم التردد من التغيير الذي سيطال كلياتهم عند الأخذ بالنظام الجديد، وشرح فلسفته وإطاره الفكري ومتطلبات تطبيقه، وشروط ودعائم نجاحه، وعقبات التطبيق، وذلك بهدف اكسابهم المعرفة الأكاديمية والعملية لهذا النظام وأبعاده المختلفة، والتوصل إلى القناعة به، وصولاً إلى درجة التزام وعزم أكيد من ناحيتهم بمؤازرة مراحل التطبيق له.
٢. ترجمة أهداف تحسين الجودة في رسالة كليات التربية في شكل عبارات وممارسات واضحة ومحددة.
٣. تأسيس ثقافة جديدة للجودة داخل كليات التربية، تركز على مجموعة من القيم التي تحتم على جميع العاملين في كليات التربية الالتزام بتحقيق التحسين المستمر في كل العمليات الأكاديمية والإدارية وبمسؤولية جميع العاملين بالكليات.
٤. يتعين على كليات التربية البدء من الآن في إعداد بنيتها الداخلية والتنظيمه وإحداث التطويرات اللازمة للتقدم للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية مثل (ISO 9000)، وذلك تقوم بإعداد الدراسات اللازمة للوقوف منها على المشاكل التي تعترض السير في هذا الاتجاه، تعتمد على خطة زمنية مدروسة ذات مراحل محدودة للقضاء على هذه المشاكل وسلبيتها.
٥. نظراً لأهمية فرق العمل في إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودورها في حل المشاكل المعقدة والتحسين المستمر للجودة، فلا بد من الاعتماد عليها في كليات التربية كنهج إداري ثابت لتحقيق أهدافها، وتعتبر فرق العمل الدائمة التي يجب أن يتضمنها الهيكل التنظيمي للكليات أكثر نجاعة وديمومة وفاعلية.
٦. تشجيع أساتذة كليات التربية على إجراء البحوث لمعرفة وتطوير التطبيقات الإدارية وبما يتناسب وإدارة الجودة الشاملة (TQM).
٧. الاهتمام ببناء قاعدة معلوماتية في كليات التربية تتيح لها القدرة على اتخاذ القرارات السليمة بخطوات علمية مبنية على معلومات صحيحة ومتاحة في الوقت المناسب عند اتخاذ القرار.

نظراً لحدثة تناول موضوع إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقاته في حقل الدراسات التربوية الجامعية في الوطن العربي بشكل عام وسلطنة عُمان بشكل خاص، فإن يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التطبيقية في هذا المجال.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. أبو دولة، جمال والنيادي، حمد علي (٢٠٠٠) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحدة. مجلة ابحات اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، ١٦ (٤) ، ١٤٥.
٢. أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية (١٩٩٨). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. بحوث مؤتمر التعليم العالي في ضوء متغيرات العصر، ج١، العين دولة الامارات العربية المتحدة .
٣. البكر، محمد بن عبدالله. (٢٠٠١). أسس ومعايير نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. المجلة التربوية (٦٠) ، جامعة اليرموك ، اربد: الاردن .
٤. حجازي ،سعد والتميمي ، عبد الرحمن . (١٩٩٦). ضبط النوعية في التعليم. محاضرات في إدارة الجودة الشاملة: عمان مدينة الحسين الطبية، ١ - ١٥.
٥. الخطيب، أحمد (٢٠٠١) الادارة الجامعية. ط١، اربد مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع .
٦. خليل، أحمد سيد والزهيرى، أبراهيم (٢٠٠١) إدارة الجودة الشاملة في التعليم - خبرات أجنبية - وامكان الافادة منها في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية. مؤتمر الادارة التعليمية في الوطن العربي في عصر المعلومات: القاهرة ، جامعة عين شمس ، (٤٠ - ٤٥) .
٧. الطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٩٩). الادارة التعليمية. ط١، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
٨. عشبية، فتحي درويش. (٢٠٠٠) الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري. مجلة اتحاد الجامعات العربية ٥٢ - ٥٦٦.
٩. عقيلي ، عمر وصفي . (٢٠٠١) مدخل إلى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، ط١ عمان دار وائل للطباعة والنشر .
١٠. عليوه السيد . (٢٠٠١) . تنمية مهارات مديري الادارات ، ط١ القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع.
١١. النبهاني، أيمن. (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة. بحث غير منشور، غرفة تجارة وصناعة عمان، مسقط : سلطنة عمان .
١٢. ويليامز ، رينشارد. (١٩٩٩) أساسيات إدارة الجودة الشاملة . (ترجمة: مكتبة جرير) ، ط١، الرياض نفسه ، (الكتاب الاصل منشور عام ١٩٩٤).

ثانياً : المراجع الاجنبية

1. Besterfield, Dale and Others. (1995). Total Quality Mangement. N.J: Prentice Hall. Inc., Eng lwwod Cliffs.
2. Coare L. E. (1997). Implecmenthing Total Mangement in a Unversity Setting, in H., Costhin, (Ed.,) Reding in Total Quality Mangement. Fort Worth, Texas USA: The Dryden Press.

3. Freed, Jann and Klugman, Marie. (1997). Quality Principles and Practices in Higher Education. Arizona: Oryx Press.
4. Griffin, R. W. and Ebert, R. J. (1993). Business. 3. Prentice Englewood Clif: New Jersey.
5. Hubbord, D. (1994). Total Quality Mangement in Higher Education Learning From the Factories, Routledge: New York.
6. Irvin, Andrew, H, (1995). Leadership Startegies For The Implementation of Total Quality Mangement. At Five Research Universities. Unpublished Doctoral Disscrtation, Michigan State University, U.S.A.
7. Klocinski, Johon Robert. (2002). Evaluation of Success and Failure Factors and Criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at Selected Institutions of Highe.
8. Lewis, R. G.and Smith, D.II. (1996). Total Quality in Higher Education, Op. Cit., PP. 237-250.
9. Liu, Ching-fu. (1999). Percptions and Prachices of Taiwan Junior College CIDs Toward Total Quality Management. DAI-A 60/01, P.35.
10. Schargel, Franklin. (1996). Why We Need Total Quality Manangement in Education ? Total Quality Manangement, Vol. 7 Issue pp. 213-217.

أداة الدراسة

الجزء الأول : المعلومات الأساسية

- ١ - المؤهل الدراسي :
أ - بكالوريوس
ب - ماجستير
ج - دكتوراه
- ٢ - المركز الوظيفي :
أ - إداري
ب - عضو هيئة التدريس
- ٣ - الخبرة العملية :
أ - من (١ - ٥) سنوات
ب - من (٦ - ١٠) سنوات
ج - (١١) سنة فأكثر
- الجزء الثاني

ضع إشارة (x) في المربع المناسب أمام كل عبارة:

م	العبارات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
١	تترجم الإدارة رسالة الكلية بكل وضوح، وتقوم بالتعريف بها للعاملين.					
٢	تشجع الإدارة الأفراد على المشاركة في مناقشة مشاكل العمل التي تقع ضمن اختصاصاتهم.					
٣	تتمتع الكلية بلامركزية في اتخاذ القرار.					
٤	تعتمد الإدارة منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات والتحديات التي تواجه الكلية.					

٧

م	العبارات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٥	تشجع الإدارة العاملين من أكاديميين وإداريين لتشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق مع بعضها.					
٦	تشجع الإدارة العاملين من أكاديميين وإداريين لتشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق مع بعضها.					
٧	تهتم الإدارة بالتقييم ومن ثم التحسين في العمل الإداري.					
٨	يعتبر رضا المنتفعين هو الهدف الرئيس لخدمات الكلية.					
٩	ترحب الإدارة بالافتراحات التي تقدم لتحسين الأنظمة الإدارية للكلية.					
١٠	تحرص الإدارة على إيجاد نوع من الشراكة مع قطاعات الخدمات الأخرى في المجتمع.					
١١	تساعد الإدارة في توفير بيئة تنظيمية للبحث واحترام استقلالية الباحثين.					
١٢	تعمل الإدارة على إزالة العوائق التي تحول دون عمل الفريق التعاوني.					

م	العبارات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
١٣	تحدد أهداف التدريب بناء على استراتيجية تعاونية تستند إلى احتياجات العمل.					
١٤	تجري عمليات تقييم رؤساء الأقسام من قبل الإدارة على أساس جودة العمل في أقسامهم.					
١٥	يعتبر العنصر البشري في العمل هو الأساس في تحقيق الجودة ورضا المنتفعين من خدمات الكلية.					
١٦	تقوم الإدارة بالأخذ بسياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين.					
١٧	تتأكد الإدارة من تقاسم المعلومات المتعلقة بتحسين النوعية مع جميع العاملين في الكلية.					
١٨	تستخدم الكلية الأسلوب العلمي في تحسين أداء العاملين فيها للحصول على جودة أكثر.					
١٩	تسود في الكلية وأقسامها روح التعاون والعمل كفريق واحد.					

م	العبارات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٢٠	يركز التدريب على تحقيق كفايات أساسية لتحسين الأداء.				
٢١	يتم اعتماد آلية للتقويم المستمر بهدف التعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين النوعية.				
٢٢	ينظر إلى موضوع تحقيق الجودة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في الكلية.				
٢٣	يتم اعطاء فرصة للعاملين بإبداء الرأي والاقتراحات فيما يخص الأعمال التي يقومون بها.				
٢٤	تشجع الإدارة إقامة علاقات اتصال مع الجهات المختلفة بهدف تبادل المعلومات واكتساب الخبرة في مجال تحسين النوعية.				
٢٥	يتم تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية بالكلية لوضع الحلول والتوصيات للمشكلات الطارئة.				
٢٦	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة الأفراد المستهدفين للتدريب والمدربين ومجموعات التدريب قبل تصميم البرامج التدريبية.				

م	العبارات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٢٧	استخدام نظام للتغذية الراجعة لتزويد العاملين بتساج تتعلق بدرجة كفاءة الإنجاز.				
٢٨	يعتبر اهتمام الإدارة بالمنتفعين من خدماتها وتلبية حاجاتهم وتوقعاتهم عنصراً هاماً للحصول على جودة أفضل.				
٢٩	يتم أخذ رأي العاملين قبل تغير طرق الأداء لأعمالهم.				
٣٠	يتم اعتماد نظام اللامركزية في الكلية بهدف تحقيق المستوى المطلوب من الاستقلالية والمرونة في العمل.				
٣١	يؤدي تشكيل فرق العمل إلى تحسين الكفاءة للموظفين.				
٣٢	يتم تنفيذ التدريب حسب الحاجة وفي حالة تدني الأداء لبعض العاملين.				
٣٣	يتم استخدام التقويم الذاتي والمستمر في كل مرحلة من مراحل التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف.				
٣٤	تنصف أهداف الكلية بالوضوح والواقعية والتركيز على التميز.				
٣٥	يستطيع الموظف الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفه بدون صعوبة.				

م	العبارات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٣٦	تؤيد الإدارة مبدأ تسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة.					
٣٧	تتيح المشاركة الفاعلة للعاملين في فرق العمل إلى إبراز القدرات والمواهب.					
٣٨	يركز التدريب على تقديم خبرات تعليمية مرتبطة بالعمل وبظروف تغير بعض العوامل فيه.					
٣٩	تحرص الإدارة على تنمية احساس العاملين بأهمية الجودة والعمل على استمراريتها.					
٤٠	هناك انسجام وتوافق بين استراتيجيات الكلية ورسالتها وقدرتها على تحقيقها.					
٤١	تستطلع الإدارة آراء الذين سيتأثرون بالقرار قبل اتخاذه بشكل نهائي.					
٤٢	يشعر الموظف بالاستقلال في عمله ضمن صلاحيات تمنح له.					
٤٣	بناء فرق العمل هو أحد أساليب الإدارة في حل المشكلات التي تواجهها.					
٤٤	يتميز التدريب بالتوجيه الذاتي، من خلال تصميم البرامج التدريبية بمشاركة المتدربين.					

م	العبارات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
٤٥	يجذب اشتراك الطلاب وأولياء الأمور في عملية التقويم لأداء الكلية.					
٤٦	تراعي الاستراتيجيات موضوع التكيف مع المتغيرات الاجتماعية، وبخاصة فيما يتعلق بمطالب المنتفعين من خدمات الكلية.					
٤٧	تركز الإدارة على وجود عملية متقنة للتخطيط واتخاذ القرار.					
٤٨	تفوض صلاحيات لعمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام ومديري الدوائر الإدارية الأخرى.					
٤٩	يتركز تقييم الأداء على نتائج عمل الفريق.					
٥٠	يتم تطوير محتوى البرامج التدريبية من خلال اقتراحات وملاحظات المتدربين.					
٥١	وضوح السياسات لدى جميع العاملين في الكلية والمنتفعين من خدماتها عنصر أساسي للوصول إلى جودة أفضل.					
٥٢	يوجد في الكلية نظام فعال للتنسيق بين جميع العاملين فيها.					
٥٣	تؤدي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات إلى تحسين أدائهم الوظيفي.					

قراءات

قراءات

استخدم ذاكرتك (*)

تأليف : توني بوزان (**)

عرض وتحليل : قاسم عباس عيسى قاسم (***)

توطئة

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن الطاقة البشرية وعن الإمكانيات الكامنة في العقل البشري، وعن البرمجة اللغوية العصبية كمفهوم يتناول إطلاق الطاقات الكامنة لدى الإنسان والتي تمكنه من إنجاز أضعاف ما ينجزه حالياً. وإذا كانت هذه النوعية من الكتابات تفيد الإنسان على وجه العموم، فإن فئة المديرين من أحوج الفئات للاستفادة من الطاقات التي تتناولها تلك الكتابات والبرامج.

ومؤلف هذا الكتاب هو توني بوزان (Tony Buzan) وهو معروف بأستاذ الذاكرة. وقد استخدم معرفته بالذاكرة في الوصول إلى المكانة المرموقة التي استحقتها في مجال الآداب والعلوم. وهو يرأس مؤسسة (Brain Foundation)، كما أنه أنشئ مؤسسة (Brain Trust Charity)، وكذلك نادي (Use Your Brain Club) وبالإضافة إلى ذلك فإن له إسهامات في وضع أسس أولمبياد للألعاب الذهنية. كما أنه هو واضع مفهوم الأمية العقلية.

وللمؤلف اثنان وثمانون كتاباً شارك في تأليف بعضها، وانفرد بوضع البعض الآخر ومنها كتاب خرائط العقل، واستخدم عقلك، واستخدم ذاكرتك، وعلم نفسك الأدلة الإرشادية إلى الذاكرة. وقد تم نشر هذه الكتب فيما يربو في (١٠٠) بلد من بلدان العالم، كما ترجمت إلى (٢٨) لغة.

(*) استخدم ذاكرتك/ توني بوزان، الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٢.

(**) رئيس مؤسسة (Brain Foundation).

(***) عضو الهيئة العلمية - معهد الإدارة العامة (مسقط).

وفي هذا الكتاب يكشف المؤلف عن أسرار تنمية الذاكرة ويشرح كيف يمكن تنمية الذاكرة فيما يتعلق بالعديد من المفردات بأسلوب سهل ممتع وباستخدام طرق ووسائل عملية وتدريبية تطبيقية، مما يمكن أن يستفيد منه القارئ بصفة عامة، والمدير على وجه الخصوص.

صحيح أنه يمكن استخدام المفكرات والمذكرات والملصقات وبرامج الحاسب الآلي لتذكير المدير بالعديد من الأمور، إلا أنه في رأي كاتب هذا العرض فإن المدير الذي يتحلى بذاكرة قوية إنما يمثل ميزة تنافسية هامة وضرورية. فإن تذكر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب يعتبر عنصراً هاماً عند التفاوض وعند التخطيط وكذلك في حالة اتخاذ أي قرار.

إن وجود قواعد البيانات ومصادر المعلومات والاستعانة بها أمر هام وضروري في الوقت الحاضر، إلا أنه - في رأينا - لا يلغى دور الذاكرة البشرية في العديد من التفاصيل. ومن هنا تأتي أهمية مطالعة هذا الكتاب ومتابعة ما به من تدريبات وتطبيقات على طريق تفعيل الذاكرة واستغلالها بالشكل الذي يفيد أكبر إفادة ممكنة. وقد حاول بوزان - في هذا الكتاب - وضع العناصر والأسس التي تمكن من تحقيق أهداف الذاكرة بأسرع وقت ممكن. والكتاب مقسم إلى ثلاثة أجزاء. يغطي الجزء الأول نظم وتاريخ الذاكرة، أما الجزء الثاني فإنه يتناول النظام الرئيسي وتطبيقه على الذاكرة، فيما يتعرض الجزء الثالث لاستخدامات الخرائط الذهنية للاستظهار. والفصول من الأول إلى التاسع تمد القارئ بفحص لقدرات ذاكرته مع بعض المعلومات الأساسية التي تتضمن الأسس والمبادئ التي تساعد على تطوير ذاكرة بالغة القوة. والفصل العاشر يوضح كيفية مضاعفة نظم الذاكرة، أما الفصل الحادي عشر فإنه يتضمن تعريفاً بايقاعات الذاكرة مع مرور الزمن، والفصل الثاني عشر يتناول النظام الرئيسي للذاكرة. كما يتضمن - بالإضافة إلى ذلك - التقنيات الجديدة لتخطيط الذهن كمدخل إلى فن الذاكرة يسمح بالملاحظة والتسجيل بطريقة تحسن من الاحتفاظ بالمعلومة واستدعائها بمعدل يفوق المعدل المتوسط بعشرة أضعاف.

ومن الجدير بالذكر أن كتاب استخدم ذاكرتك مترجم عن كتاب (Use Your Memory) وهو من ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير التي دأبت على نقل العديد من مصادر المعرفة الحديثة المفيدة إلى اللغة العربية وذلك بالتنسيق مع مؤسسة (BBC)

الجزء الأول : الذاكرة : تاريخها ونظمها

يتناول الجزء الأول، الفصول من الأول إلى الحادي عشر حيث يبتدر الفصل الأول بسؤال : هل ذاكرتك رائعة؟، وهو ينتهي إلى نتيجة هامة وهي قد تضعف ذاكرتك بمرور العمر إذا لم يتم استخدامها، وعلى العكس، فإنها ستظل تتحسن طوال حياتك إذا ما تم استخدامها .

ويركز المؤلف على أهمية تغيير الانطباع السلبي عن الذاكرة وعن أنها تزداد سوءاً، وذلك بتذكر عدد الأشياء التي نتذكرها وعدد الأشياء التي لا نتذكرها، بما في ذلك الاحلام، وكذلك الاستدعاء العشوائي المفاجئ. ويذكر المؤلف تجارب العالم الروسي شيرشفسكي، وتجارب طبيب النفس والاعصاب البروفيسير روزنزويج، والبروفيسير الكندي وايلدر بنفيلد في مجال الذاكرة.

وينتقل الفصل الثاني إلى الاختبارات التي تقيس قدرات الذاكرة المالية بشكل عملي وفي مختلف مجالات الذاكرة مثل الكلمات غير المرتبطة وارتباط الكلمات بالأرقام والذاكرة الرقمية وذاكرة الصور وغيرها. كما يذكر فيما بعد الأساليب التي تعمل على تقوية الذاكرة في كل حالة من تلك الحالات.

أما الفصل الثالث فإنه يتعرض لتاريخ الذاكرة، أو كيف تم تناول موضوع الذاكرة عبر التاريخ من خلال ما تم تداوله في زمن الاغريق من آراء بارمنيدس وافلاطون وارسطو، وبعد ذلك آراء هيروفيليس . ثم يشير إلى مساهمة الرومان فيما يتعلق بالمعلومات والمعارف الخاصة بالذاكرة. كما يشير إلى تأثير دور العبادة بشأن تلك الأفكار.

ويتعرض الفصل أيضا لآراء وأفكار المفكرين العظماء الذين ظهوروا في القرن الثامن عشر والقرن التاسع عشر والنظريات الحديثة ووجهات النظر في مجال العقل والمخ والذاكرة على وجه التحديد من خلال التعرض لوظائف الجانب الأيمن والجانب الأيسر من المخ.

أما الفصل الرابع فقد عرض فيه المؤلف ما سماه بالمبادئ السرية التي تقوم عليها الذاكرة الخارقة، مستعرضاً تزامن الاحساس من تداخل الحواس، والحركة، والاتصال، وكذلك النشاط الجنسي وروح الدعابة والتخيل والأرقام والرمزية كما يتناول تأثير الألوان والتتابع في الاحداث، إلى جانب بعض المفردات الايجابية والمبالغة.

وقد اختص الفصل الخامس بنظام الرابطة الذي يعمل من خلال ايجاد رابطة بين المعلومات بهدف تسهيل حفظها بالذاكرة واستدعائها من خلال الرابطة التي تقع بينها والتي يقوم بها الشخص بنفسه معتمداً على مبادئ الذاكرة والحواس واستخدام المبادئ والمهارات التي تنشط العلاقة الديناميكية بين فصي المخ الأيمن والأيسر.

وفي الفصل السادس يربط المؤلف بين العدد والشكل الذي يمكن أن يوحي إليه لدى المتذكر. وهو يطلب من القارئ أن يكون له نظامه الخاص بالربط بين الأرقام وبين الأشياء التي تذكره بهذه الأرقام، ذاكراً بعض الأمثلة التي تشير إلى نوع المبالغة والتخيل والحسية والفكر المبدع. وقد أكمل ذلك في الفصل السابع بالتعرض لنظام آخر يقوم على التناغم بين الأشياء والأعداد.

ويشير الكاتب إلى أن الرومان كانوا يتميزون بالاختراعات وكانوا أصحاب تقنيات فن الذاكرة وأن من أشهر اكتشافاتهم ما يسمى بالحجرة الرومانية، وقد أفرد لها الفصل الثامن. وتطلق الحجرة الرومانية العنان للخيال وتسمح بتذكر أي عدد من الأشياء التي ترغب في تذكرها، وفيها أيضاً فراغ لتدوين الأفكار بسرعة فيما يتعلق بالأشياء بالغرفة وتصميمها وشكلها.

أما نظام الأبجدية أو استخدام الحروف الهجائية كنظام إيطالي للتذكر فقد كان آخر تلك الأنظمة والتي أوردتها الكاتب في الفصل التاسع. ثم اتبعه بالفصل العاشر الذي يحاول أن يناقش الإجابة على سؤال: كيف تنمي كل ما تعلمته حتى الآن بصورة تامة؟ ثم أعقب ذلك بفصل عن ابقاعات الذاكرة مختتماً به الجزء الأول من الكتاب.

الجزء الثاني : الأنظمة الرئيسية

يشتمل الجزء الثاني على الفصول من الثاني عشر إلى العشرين، وفيه يركّز المؤلف على الأنظمة الرئيسية للذاكرة، فيعرّف النظام الرئيسي والكود الخاص به، مع ذكر بعض الأمثلة والتدريبات الحرفية والصورية والمركبة. ثم ينتقل إلى الفصل الثالث عشر والذي يهدف إلى زيادة وتطوير نظام الذاكرة يبلغ ألف وحدة من أساس مائة وتطويره ليبلغ عشرة آلاف من أساس الف.

ويتهيء المؤلف إلى أن تطبيقات النظام الأكبر لا حدود لها، ويشرح كيفية التطبيق لتخزين أشياء في الذاكرة في الفصول التالية، حيث يتناول أوراق اللعب كنظام للذاكرة في الفصل الرابع عشر، كما يتحدث عن رفع حاصل الذكاء من خلال نظام الرقم الطويل للذاكرة قبل أن ينتقل إلى رقم الهاتف، حيث أصبح تذكر أرقام الهواتف أسهل كثيراً من نسيانها.

وبعد ذلك يتناول نظام الذاكرة لجدول الأعمال والمواعيد، وذلك من خلال نظام تذكر يرتبط مع ساعة الموعد على مدار (٢٤) ساعة يومياً. وهو ما يفيد المدير بشكل واضح في تحديد ارتباطاته ومواعيده على النحو الذي يساعده على الاستفادة من وقته دون تضارب في المواعيد.

كما أفرد فصلاً خاصاً لنظام الذاكرة للتواريخ في القرن العشرين والذي يهدف إلى التمكن من معرفة اليوم الصحيح من الأسبوع لأي تاريخ فيما بين عامي ١٩٠٠ و ٢٠٠٠ من خلال الاستعانة بنظامين: أحدهما أسرع وأبسط لكن يمكن تطبيقه على عام واحد فقط، والثاني يمتد بحيث يمكن تطبيقه على مائة عام.

كذلك فإن التواريخ الهامة للأحداث التي حدثت خلال الفترات التاريخية المختلفة قد أورد لها المؤلف فصلاً خاصاً، من خلال الربط بين التاريخ وبين العبارات التي يمثلها. ثم اختتم الجزء الثاني بفصل يتناول تذكّر أعياد الميلاد والذكرات السنوية والأيام والأشهر التاريخية، وذلك في إطار نظام كامل لتذكر البيانات.

الجزء الثالث : خرائط الذهن للذاكرة

تساعد خرائط الذهن على تذكر كتاب بالكامل وذلك من خلال معارضة التقاليد واستخدام اللحاء الأيسر والأيمن للمخ معاً بالإضافة إلى كل مبادئ الذاكرة الأساسية، حيث يتم استخدام صفحات بيضاء غير مسطّورة لتدوين الملحوظات في هذا النظام، وذلك لإطلاق العنان للخيال من خلال تدوين الكلمات والصور الدلالية مع الخطوط المتصلة المكتوب عليها أو المرسوم عليها للمفردات الدلالية الهامة أو للصور الحقيقية والأفكار الفرعية التي من المراد تذكرها.

وقد خصص المؤلف فصلاً عن تذكر أسماء الأشخاص وجوههم، حيث يعتبر تذكر الأسماء والوجوه أحد أهم وأصعب جوانب الحياة، وذلك بسبب عدم وجود علاقة حقيقية بين الأسماء والوجوه في معظم الحالات في الوقت الحاضر، والذي اختلف عن الماضي حيث كانت تطلق الأسماء على أشخاص يتصفون بنفس صفة الاسم.

وقد وضع المؤلف منهجاً لتذكر الأسماء والوجوه يعتمد على أمرين غاية في البساطة، وهما الاهتمام بمن نقابلهم، والكياسة (اللطف) ويعتمد المنهج على الخطوات التالية:

١. الاستعداد الذهني لمقابلة الأشخاص الجدد.
٢. النظر في أعين الأشخاص الجدد مباشرة وملاحظة وجوههم.
٣. الإنصات بوعي والاهتمام بصوت الشخص الذي نتعرف عليه لأول مرة.
٤. طلب تكرار الاسم حتى لو سمعته جيداً.
٥. التأكد من النطق السليم للاسم.
٦. طلب هجاء الاسم بطريقة مهذبة ومرحة.
٧. الاهتمام بالمصادر والمشتقات مثل تاريخ الأسماء ومشتقاتها وتاريخ لقب العائلة، وهو ما يؤكد للأشخاص اهتمامنا بهم إلى جانب وضع الأسس لتكرار الاسم مرة أخرى.
٨. تبادل البطاقات الشخصية.

٩. التكرار في المحادثات وذكر الاسم أثناء الحديث أكثر من مرة.
 ١٠. التكرار الداخلي للاسم أثناء الاستراحات القصيرة في المحادثة.
 ١١. المراجعة للأسماء خلال الاستراحات الأطول.
 ١٢. تكرار الاسم عند الفراق.
 ١٣. المراجعة الذهنية، من خلال الصور الفوتوغرافية، والدفتر الشخصي لحفظ الأسماء والوجوه. وكذلك من خلال ملف البطاقات الشخصية، مع تدوين بعض البيانات على كل بطاقة مثل وقت ومكان وتاريخ المقابلة، وذلك بالإضافة إلى وضع الخريطة الذهنية واستخدامها عند احراز التقدم في التذكر.
 ١٤. استخدام مبدأ الانعكاس وذلك عن طريق تكرار الشخص لاسمه بوضوح أمام مضيئه لتشجيعه هو أيضاً على فعل ذلك.
 ١٥. التمهّل وعدم الاسراع في إنهاء الموقف عند المقابلة الأولى، وتوجيه المجاملات الشخصية.
 ١٦. الاستمتاع بالوقت أثناء حفظ وتذكر الأسماء والوجوه وجعلها عملية جادة وممتعة.
 ١٧. مبدأ زد واحدة والذي يتطلب زيادة شخص واحد إلى المعدل المعتاد للشخص أن يحفظه في المرة الواحدة من إجمالي عدد الأشخاص الذين يقابلهم للمرة الأولى.
- وبعد ذلك يذكر المؤلف مبادئ الأسماء والوجوه التي تقوي الذاكرة، وذلك قبل أن يتطرق لحفظ الوجوه، والتعرف على سمات الرأس والوجه متضمناً الشعر والجبهة والحواجب والرموش والعيون والأنف والعظم الوجني والأذن إلى جانب الشفاه والذقن والبشرة.
- ويستخدم الكتاب عدداً من صور الأشخاص وذلك لتطبيق تلك المبادئ عليهم والتعرف على أسمائهم من خلال صفات الرأس والوجه.
- ولم يهمل المؤلف إعادة تذكر ما تم نسيانه، فأفرد له فصلاً خاصاً، حيث تتحول عملية إحياء الذاكرة إلى أمر شيق وتؤدي إلى نتائج جيدة. والمغزى الحقيقي لعملية إعادة التذكر يكمن في (تناسي) بعض الذكريات واحاطتها ببعض القرائن والصلات المتاحة وأفضل وسيلة للقيام بذلك تتمثل في إحياء التجارب السابقة المتعلقة بما تحاول أن تتذكره.
- وتذكر المعلومات أثناء الامتحانات من الأمور الهامة التي لم يغفلها المؤلف وخصص لها فصلاً تناول فيه كيفية التعامل مع أسئلة الامتحانات بدون خوف أو رعب واستخدام العقل وسرعة القراءة مع تطبيق خرائط الذهن ومبادئ الذاكرة بشكل هادئ.
- وبعد ذلك أورد المؤلف فصلاً عن نظام خاص بتذكر التخاطب والنكات والأعمال الدرامية والقصائد والمقالات والكتب بطريقة علمية وعملية مع ذكر العديد من الأمثلة في كل حالة. كما أورد فصلاً آخرأ عن تذكر الأحلام وعن تقوية الذاكرة الضعيفة في استرجاع الأحلام بعد اليقظة.
- أما الفصل الأخير فقد تضمن قائمة تدريبات من أجل المستقبل وتمارين لتحسين أداء الذاكرة مع بعض النصائح التي تؤدي إلى الاحتفاظ بذاكرة قوية.

خاتمة وتعليق

إن كان بوزان قد وضع كتابه للإنسان بشكل عام بهدف تنمية قدرات الذاكرة، إلا أننا نكرر وجهة نظرنا في أن هذا الكتاب يمكن أن يفيد المديرين بشكل خاص، والذين هم أحوج ما يكونون إلى ذاكرة قوية وحضور ذهن من أجل اتخاذ قرارات تعتمد على معلومات متكاملة بكافة التفاصيل. وكذلك للتخطيط الجيد لأعمالهم، وإدارة التفاوض الناجح.

ولا شك أن ظهور الذاكرة المساعدة بكافة أشكالها قد ساعد المدير إلى حد كبير في إدارة أعماله، إلا أن الذاكرة التي خلقها الله للبشر تظل من أهم الأدوات، كما تظل عنصراً هاماً من عناصر نجاح الشخصية والكتاب يعتبر دليلاً عملياً لكن من يرغب في تقوية ذاكرته بكافة أشكالها.

إلا أنه - برأينا - ينقص الكتاب المزيد من التدريبات والتطبيقات والحالات العملية التي تتناسب مع الواقع ومع المواقف المختلفة التي يمكن أن يقابلها المرء في حياته في مختلف المواقف والظروف.

ومع ذلك يظل الكتاب مرجعاً هاماً ومفيداً للمكتبة العربية وتعد ترجمته من اللغة الإنجليزية عملاً يستحق التقدير إلى جانب المؤلفات الأخرى ذات الصلة بالموضوع لذات المؤلف وهي الكتب التالية:

- كتاب خرائط الذهن.
- كتاب القراءة السريعة.
- استخدم عقلك.

وثائق وتقارير

ندوة الرقابة المالية بين التشريع والتطبيق
تجربة انشاء وحدات التدقيق الداخلي
في وحدات الجهاز الإداري للدولة
١١ - ١٢ أكتوبر ٢٠٠٣م

إعداد : د. محمد عبدالمعطي عبدالغفور (*)

برعاية سعادة/ ناصر بن حمود بن سالم الرواحي - نائب رئيس جهاز الرقابة المالية للدولة تم افتتاح ندوة الرقابة المالية بين التشريع والتطبيق تجربة انشاء وحدات التدقيق الداخلي في وحدات الجهاز الإداري للدولة التي انعقدت في الفترة ١١ - ١٢ أكتوبر ٢٠٠٣م.

أولاً : الاطار العام للندوة
(١) أهداف الندوة

هدفت الندوة إلى مناقشة تجربة انشاء وحدات التدقيق الداخلي في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة للقيام بمهام عملية التدقيق قبل الصرف بعد أن كانت هذه العملية تتم بوزارة المالية وذلك سعياً وراء تبسيط الإجراءات المالية لعمليات الإنفاق العام وعليه فإن طرح هذا الموضوع يَمَكِّن من الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في التجربة ووضع تصور مناسب لمعالجة الصعوبات التي تواجه هذه التجربة.

(*) عضو الهيئة العلمية - معهد الإدارة العامة (مسقط).

(٢) المحاور الأساسية للندوة

(٢) اشتملت الندوة على ثلاثة محاور أساسية هي:

المحور الأول : الملامح العامة لللائحة المنظمة لوحدات التدقيق الداخلي وفقاً للقرار الوزاري (٩٩/٨٠).
 المحور الثاني : رؤية وحدات الجهاز الإداري للدولة لمدى فاعلية وحدات التدقيق الداخلي في أداء دورها المنوط بها من منطلق تبسيط الإجراءات وإحكام الضبط والرقابة على المال العام، هذا وقد شمل هذا المحور على أوراق عمل قدمت من:

- وزارة التربية والتعليم.

- وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه.

- وزارة الصحة.

- وزارة المالية.

المحور الثالث : تقييم جهاز الرقابة المالية للدولة لأداء وحدات الدقيق الداخلي في وحدات الجهاز الإداري للدولة باعتبارها الجهاز الرقابي للدولة وقد تم تغطية هذا المحور من خلال ورقة عمل قَدِّمها الجهاز تضمنت تقييمه للتجربة.

(٣) المستهدفون بالندوة

استهدفت الندوة المسؤولين الماليين من العاملين في مجالات العمل التنفيذي المالي كمدراء الشئون المالية والعاملين في مجال التدقيق الداخلي كرؤساء لتلك المكاتب. فقد شارك في الندوة قرابة (١٠٠) مشاركاً من (٤٤) جهة حكومية وغير حكومية.

ثانياً : فعاليات الندوة

اليوم الأول

قُدِّم في اليوم الأول من أيام الندوة أوراق العمل التالية:

أولاً : الملامح العامة لللائحة المنظمة لوحدات التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية :

قدمها عن المعهد الدكتور/ محمد عبدالمعطي عبدالغفور، وأهم ما اشتملت عليه الورقة ما يلي :

١. تعريف بمكونات النظام المالي في السلطنة بأجهزته الثلاثة :

- الجهاز التشريعي المتمثل في مجلس الشئون المالية وموارد الطاقة.

- الجهاز التنفيذي المتمثل في الوزارة التنفيذية التي تقوم بتنفيذ الموازنة العامة للدولة وفي مقدمتها وزارة المالية.

- جهاز رقابي ويمثله :

(أ) وحدات التدقيق الداخلي في وحدات الجهاز الإداري للدولة.

(ب) جهاز الرقابة المالية للدولة باعتباره المراقب الخارجي

٢. عرض المفاهيم المختلفة للرقابة المالية حيث اشتملت على تعريف لها وأهدافها وعناصر فعاليتها والمقومات المطلوبة للنظام حتى يؤدي دوره بكفاءة.
٣. عرض للملامح العامة للقرار الوزاري (٩٩/٨٠) المتعلق بإنشاء وحدات التدقيق الداخلي والملاحم التي تمثل مجموعة من الاختصاصات شملتها اللائحة وهي :
 - اختصاصات عامة.
 - اختصاصات مراجعة الإيرادات والمصروفات.
 - اختصاصات تتعلق بالمحافظة على أصول وممتلكات الوحدة الحكومية.
 - اختصاصات تتعلق بالاجراءات التي تتخذ في حالة اكتشاف مخالفات.
٤. اختتمت الورقة بإثارة مجموعة من التساؤلات حول مدى فاعلية تلك الوحدات في أداء مهامها.

ثانياً : تجربة وزارة التربية والتعليم في مجال تطبيق اللائحة :

- قدم الورقة الفاضل/ حسن بن عبدالله بن جمعة، اشتملت الورقة على مدخل حول مفهوم الرقابة المالية والدعائم الأساسية لقيام نظام سليم للرقابة وقد تمثلت تلك الدعائم على ما يلي :
١. خطة تنظيمية وإدارية دقيقة.
 ٢. حسن اختيار الموظفين وتدريبهم.
 ٣. وجود نظام للمحاسبية سليم.
 ٤. اتباع نظام للمراجعة الداخلية.
 ٥. استخدام الوسائل الآلية.
- ثم انتقلت الورقة بعد ذلك لتجربة انشاء وحدة التدقيق الداخلي ومن خلالها عرضت الورقة الأقسام التي تم إنشاؤها لتفعيل ذلك الدور والنجاحات التي تحققت من التجربة والتي تمثلت في :
١. القضاء على كثير من المشاكل التي كانت سبباً في حدوث المخالفات المالية.
 ٢. تحديد الأخطاء الشائعة لكل منطقة تعليمية وبالتالي العمل على تفاديها ومساعدة القائمين على الأعمال الحسابية والمحاسبية على تجنبها.
 ٣. المساهمة في برامج التدريب التي يتم عقدها في الوزارة لموظفي ديوان الوزارة والمناطق التعليمية الأخرى.
 ٤. المساهمة في عملية ترشيد النفقات في الوزارات عن طريق القيام بإعداد البحوث والدراسات الميدانية.
 ٥. المساهمة في عملية تبسيط الإجراءات التي ساعدت في إنجاز المعاملات.
 ٦. إيجاد الحلول لكثير من المسائل والمشاكل وذلك نتيجة للزيارات الميدانية التي تقوم بها الوحدة.
 ٧. تقليل ملاحظات جهاز الرقابة المالية على الأعمال المالية في الوزارة.
- تناولت الورقة بعد ذلك مجموعة من المقترحات للمساعدة في القضاء على بعض الجوانب السلبية - بل السلبية الوحيدة كما ذكرت - وهي المسألة المتعلقة بالاستقلالية والمقترحات هي :
١. العمل على انشاء أقسام لدائرة التدقيق الداخلي بالمناطق التعليمية.
 ٢. الاهتمام بالابتعاث للحصول على مؤهلات علمية تساعد على ترقية الأداء.
 ٣. التحديد الدقيق للشروط الواجب توافرها في موظف التدقيق ومراعاة ذلك عند الاختيار.
 ٤. الاهتمام بالتحفيز للعاملين في مجالات التدقيق.

ثالثاً : تجربة وزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه في مجال تطبيق لائحة إنشاء وحدات التدقيق الداخلي في وحدات الجهاز الإداري للدولة :

قدم الورقة الفاضل/ كرم بن عبدالله البلوشي، اشتملت الورقة على العناصر التالية :

(أ) رؤية عامة

١. تاريخ إنشاء النشاط البلدي في السلطنة.
 ٢. الهيكل التنظيمي لوزارة البلديات الإقليمية والبيئة وموارد المياه وتقسيماتها.
 ٣. الأساليب الإدارية ما بين المركزية واللامركزية.
 ٤. التدفقات المالية للوزارة ومصادرها والتي تمثلت في :
 - الضرائب والرسوم التي تفرها القوانين واللوائح والقرارات الوزارية لصالح البلدية.
 - إيرادات أموال وأملاك البلدية.
 - الإيرادات التي يتم تحصيلها مقابل الخدمات التي تقدمها البلديات.
 - عائد الاستثمارات للمشروعات التي تقوم بها البلدية.
 - حصيلة الغرامات.
 - الدخل الناتج عن المشروعات الترفيهية.
- (ب) رؤية الوزارة لمدى فعالية وحدة التدقيق الداخلي في أداء دورها في عملية تبسيط الإجراءات وأحكام الضبط على الأموال : وأكدت هذه الورقة على ضرورة توفر العناصر التالية حتى تكون الوحدة فعالة في أداء دورها :
١. التحقق من تطبيق القوانين واللوائح والقرارات والنظم والإجراءات المالية المقررة.
 ٢. أداء وحدة التدقيق الداخلي بالوزارة، وقد تم استعراض ما تقوم به وحدة التدقيق الداخلي من أعمال وقد أظهر الاستعراض للأعمال أن الوحدة تقوم بتنفيذ معظم ما جاء به القرار الوزاري رقم (٩٩/٨٠) وذلك من خلال الأقسام التي تتكون منها وهي :
 - قسم تدقيق المصروفات الجارية والرأسمالية.
 - قسم تدقيق المصروفات الإنمائية.
 - قسم الرقابة والمتابعة.
- وفي ختام الورقة تم تناول الإيجابيات والسلبيات لإنشاء وحدات التدقيق الداخلي بالوزارة وقد كانت كما يلي :
١. الإيجابيات : لقد مكن إنشاء وحدة التدقيق الداخلي بالوزارة من تحقيق ما يلي:
 - المراجعة الفورية لسندات الصرف قبل الصرف مما مكن الوحدة من تلافي مخالفة اللوائح والأنظمة الصادرة في هذا الشأن.
 - تسهيل إجراءات المراجعة والتعديل والتصحيح لسندات الصرف داخل الوحدة.
 - مراجعة الإجراءات المالية والمخزنية وإجراءات الخزينة والإجراءات الإدارية ذات العلاقة بالمالية.
 ٢. المعوقات التي صادفت التنفيذ وهي :

- عدم استقلالية الوحدة داخل الوزارة.
 - عدم وضوح مفهوم الرقابة اللاحقة للصرف.
 - شمولية الرقابة المالية والإدارية.
 - ما قد يبدو من ازدواجية بين عمل وحدة التدقيق الداخلي وأعمال جهاز الرقابة المالية.
- هذا وقد اشتملت الورقة على مجموعة من الاقتراحات تتعلق :
- ❖ بتوفير الكادر البشري المؤهل (المتخصص).
 - ❖ توفير الاستقلالية الكاملة للوحدة.
 - ❖ زيادة الاهتمام بالتدريب والتأهيل.
 - ❖ عقد لقاء دوري بين مسؤولي وحدات التدقيق الداخلي وجهاز الرقابة المالية.
 - ❖ منح موظفي وحدات التدقيق الداخلي بدل مهنة الرقابة مساواة بموظفي جهاز الرقابة المالية.
 - ❖ المساواة في المميزات المالية أسوة بموظفي جهاز الرقابة المالية للدولة.

اليوم الثاني

تم تناول أوراق العمل التالية:

أولاً : تجربة وزارة الصحة في مجال تطبيق لائحة وحدات التدقيق الداخلي :

قدم الورقة الاستاذ/ محمد نجيب، وتناولت الورقة ثلاثة عناصر أساسية، هي :

١. وضع دائرة التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة.
 ٢. هيكل دائرة التدقيق الداخلي.
 ٣. تجربة وزارة الصحة في تطبيق اللامركزية على مستوى المناطق بالمستشفيات المرجعية.
- بيّن المحاضر هيكل دائرة التدقيق الداخلي ومكوناته ثم تناول بعد ذلك مهام كل قسم من مكونات الدائرة. إنتقل المحاضر بعد ذلك لعرض تطبيق تجربة اللامركزية في مجال التدقيق وأكد على نجاح تجربة الاستقلالية في أعمال تدقيق المصروفات، نظراً لتدعيم الدائرة بالكوادر الفنية المتخصصة من المراقبين الماليين والمدققين على مستوى المديرية والمؤسسات الصحية وبفضل الاستقلالية وتدعيم الدائرة من معالي الوزير شخصياً.

ثانياً : تجربة وزارة المالية في مجال تطبيق لائحة وحدات التدقيق الداخلي :

قدم الورقة الاستاذ/ علي بن مبارك الجهضمي، تناولت الورقة دور وزارة المالية تجاه الوزارات وذلك من خلال إصدار التعاميم والمنشورات المالية التي تحدد طريقة وأسلوب سير العمل طبقاً للوائح والنظم المالية المعمول بها وتطرق المحاضر إلى بعض الجوانب المتعلقة بالعمل المالي مثل :

١. الإجراءات المتعلقة بدراسة العقود والالتزامات.
٢. الإجراءات المتعلقة بمراجعة المعاملات المالية التي ترد من الوزارات.
٣. الإجراءات المتعلقة بالضمانات البنكية.

كما عرض المحاضر الإجراءات التي تتخذها وزارة المالية لتذليل الصعوبات المتعلقة بالمعاملات المالية والعقود والالتزامات. وضرب عدة أمثلة على ذلك كإصدار تعاميم مالية خاصة بالبيانات المطلوب استيفانها قبل إرسال المقاولين للسداد تعميم رقم (٨١/١٠)، (٨١/١١)، والمنشور المالي رقم (٨٤/٣) في شأن الرقابة على النفقات الحكومية. والهدف من إصدار القرار الوزاري (٩٩/٨٠) بإنشاء وحدات التدقيق الداخلي هو تحقيق مجموعة من الأهداف، هي:

١. التقليل من الدورة المستندية واختصار عدد أيام المراجعة وصرف المستحقات للموردين في أقصر وقت.
٢. إيجاد نظام مالي متكامل.
٣. شمولية أعمال التدقيق والمراجعة.

قام المحاضر بعد ذلك بتوضيح الاختصاصات التي تمارسها وحدة التدقيق الداخلي بوزارة المالية وفقاً للائحة المنظمة لذلك، بعد ذلك إنتقل إلى توضيح الصعوبات والمحاسن التي ظهرت أثناء ممارسة دائرة التدقيق الداخلي بالوزارات والوحدات الحكومية لأعمالها ومنها الملاحظات التالية:

- ❖ أن أغلب الوزارات والوحدات الحكومية لا تطبق الاختصاصات المنصوص عليها في اللائحة سوى عملية المراجعة قبل الصرف وذلك من خلال عدم الاهتمام بتقديم التقارير ربع السنوية والبرنامج السنوي لأعمال الفحص وقد بُرر ذلك لمجموعة من الأسباب، أهمها حداثة التجربة وندرة الكوادر الفنية ذات الخبرة.
- ❖ ومن المحاسن أنه من خلال وحدات التدقيق الداخلي تحققت سرعة إنجاز المعاملات إضافة إلى إمكانية القيام بالزيارات الميدانية.

ثالثاً : تقييم جهاز الرقابة المالية للدولة لتجربة تطبيق لائحة وحدات التدقيق الداخلي في وحدات الجهاز الإداري للدولة :

قدم الورقة الاستاذ/ عبدالناصر الصايغ، في بداية الورقة كمقدمة لها تناول المحاضر تشكيل دوائر التدقيق في وحدات الجهاز الإداري للدولة كأحد المقومات الهامة والدعائم الأساسية لنظام الرقابة الداخلية السليم باعتبارها الضمان الحقيقي لتوفير الحماية الواجبة للأموال العامة وأصول وممتلكات الدولة من الغش والتلاعب وسوء الاستخدام، وسعيها الدؤوب نحو البناء والإصلاح من خلال ما يسفر عن أدائها الرقابي وما تتضمنه مقترحاتها وتوصياتها من نتائج تستهدف رفع الكفاءة وتحقيق الفاعلية.

وتضمنت ورقة العمل أيضاً موجزاً لأهم ما أسفرت عنه دراسة وتقييم تجربة إنشاء دوائر التدقيق الداخلي في الوزارات والوحدات الحكومية، من خلال التركيز على المحاور التالية :

١. أهم ملامح وحدات التدقيق الداخلي في ضوء القرار الوزاري رقم (٩٩/٨٠) بإصدار اللائحة المنظمة لوحدات التدقيق الداخلي في الوزارات والوحدات الحكومية وتحديد اختصاصاتها.
٢. النتائج التي أسفرت عن تقييم القرار التشريعي المشار إليه.
٣. تقييم أداء دوائر التدقيق الداخلي على المستوى التطبيقي.

٤. التوصيات والمقترحات لعلاج الظواهر السلبية التي كشفت عنها دراسة التقييم. وللوصول إلى هذه النتائج، قام الجهاز بالاعتماد على محورين أساسيين هما:
١. الزيارة الميدانية لعدد (٣٦) وزارة ووحدة حكومية للوقوف على أداء تلك الدوائر وما قد يصادفها من مشاكل ومعوقات.
 ٢. توجيه نماذج استقصاء تتضمن العديد من الاستفسارات والتساؤلات عن كافة جوانب أداء هذه الوحدات. هذا وقد اشتملت الورقة على نتائج الدراسة الميدانية التي تمت لوحدة التدقيق الداخلي بالوزارات.

الختام والتوصيات

- هذا وقد خرجت الندوة بالرؤى التالية الواجب تدعيمها وتطويرها، إنطلاقاً من الحرص على إدارة المال العام إدارة سليمة ومسئولة والعناصر هي:
١. العمل على تدعيم وحدات التدقيق الداخلي بالكادر البشري المؤهل علمياً ومهنياً للقيام بمسئوليته الوظيفية وبالأعداد الكافية المطلوبة، وتدريبه تدريباً يتفق مع المسؤولية التي يمارسها في حفظه للمال العام.
 ٢. إعادة النظر في حجم بعض الوحدات الرقابية بحيث يكون متمشياً مع حجم الوحدة الحكومية.
 ٣. الاهتمام بنظم الرقابة الداخلية وتطويرها بما يتماشى مع التطور في مجال النظم الآلية والاستمرار في تطوير نظم الأعمال المالية والمحاسبية.
 ٤. نشر فكر الرقابة كأداة للمحافظة على المال العام، وذلك بعقد ندوات تعريفية لموظفي الجهاز الإداري للدولة.
 ٥. الاهتمام بالرقابة التحليلية للمصروفات.
 ٦. تفعيل نظم الخزائن الحكومية والمخازن الحكومية بحيث تصبح أداة رقابية مانعة وفقاً لما جاء في اللوائح المنظمة لها.
 ٧. يوصي المشاركون بتشكيل فريق عمل لزيارة وحدات التدقيق الداخلي لتقييم الأداء من ناحية الكفاءة وعدد الموظفين.
 ٨. إعطاء الأولوية لموظفي دوائر وحدات التدقيق الداخلي بالنسبة للحوافز والمكافآت التشجيعية أسوة بموظفي جهاز الرقابة المالية للدولة.
 ٩. يوصي المشاركون بتفعيل استقلالية وحدات التدقيق الداخلي.