



العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

دراسة حالة: البنوك التجارية العاملة في الأردن

**Factors Affecting the Rationalization of Banking Processes Cost**

**Case Study Commercial Banks Operating in Jordan**

إعداد

ناصر طالب شريف

المشرف

الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
المحاسبة

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

أيار/2015

## تفويض

انا الطالب ناصر طالب شريف، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 2015 / /

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وانظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: 1320504002

انا الطالب: ناصر طالب شريف

الكلية: إدارة المال والاعمال

التخصص: محاسبة

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وانظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان:

**العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية**

**دراسة حالة: البنوك التجارية العاملة في الأردن**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والاطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستله من رسائل أو اطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيسا على ما تقدم فإنني اتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: ..... التاريخ: / / 2015/

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

دراسة حالة: البنوك التجارية العاملة في الأردن

**Factors Affecting the Rationalization of Banking Processes Cost**

**Case Study Commercial Banks Operating in Jordan**

واجيزت بتاريخ: 2015 / 5 / 12

اعداد

ناصر طالب شريف

اشراف

الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

- 1 – الأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري (مشرفاً ورئيساً) .....
- 2 – الأستاذ الدكتور غسان فلاح المطارنة (عضواً ومناقشاً داخلياً) .....
- 3 – الدكتور محمد مفلح الحذب (عضواً ومناقشاً داخلياً) .....
- 4 – الدكتور أشرف محمد الرجوب (عضواً ومناقشاً خارجياً) .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( وفوق كل ذي علم عليم )

صدق الله العظيم

سورة يوسف آية ( 76 )

الإهداء:

اهدي هذا الجهد إلى معلم الأمة ونور الهدى الرسول

الكريم محمد (صلى الله عليه وسلم) ...

وإلى بلدي العزيز وبغداد الجريحة ...

وإلى والدي وإلى من سهرت الليالي وتعبت من

أجلي أمي العزيزة ... وإلى إخوتي وأخواتي ...

وإلى زوجتي الغالية وأولادي ...

واهديه إلى أساتذتي وكل من علمني حرفاً ...

الباحث: ناصر طالب شريف

## شكر وتقدير:

أتقدم بجزيل شكري وفائق تقديري للأستاذ الدكتور جمال عادل الشرايري لتفضله بالإشراف على إعداد هذه الرسالة، لما بذله من جهود وما قدمه من توجيهات كان له الأثر البالغ في ظهور الرسالة بهذه الصيغة،  
أدعو من الله عز وجل أن يوفقه ويحفظه.

واتقدم بشكري وتقديري لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل.

كما أتقدم ببالغ شكري وتقديري لأساتذتي في قسم المحاسبة للجهود التي بذلوها خلال فترة الدراسة، والأساتذة المحكمين في الجامعات الأردنية. كما أتقدم بالشكر الجزيل للبنوك التجارية العاملة في الأردن لتعاونها معي في إكمال هذه الدراسة.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	تقويض
ب	إقرار و التزام بقوانين جامعة آل البيت وانظمتها وتعليماتها
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الآلية الفرعية
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ت	قائمة الجداول
ث	قائمة الملاحق
د	الملخص باللغة العربية
هـ	الملخص باللغة الانكليزية
<b>(1) الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	(1-1) المقدمة
2	(2-1) إمكانية الدراسة
3	(3-1) أهداف الدراسة
3	(4-1) أهمية الدراسة
4	(5-1) فرضيات الدراسة
5	(6-1) مخطط الدراسة
5	(7-1) مجتمع وعينة الدراسة
6	(8-1) منهجية الدراسة
6	(9-1) مصادر جمع البيانات
7	(10-1) مصطلحات الدراسة
8	(11-1) حدود الدراسة
<b>(2) الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
9	(1-2) المبحث الأول: العوامل المؤثرة
10	(1-1-2) أولاً / الإدارة



10	(1-1-1-2) مُصَوِّد
10	(2-1-1-2) تعريف الإدارة
11	(3-1-1-2) وظائف الإدارة
12	(4-1-1-2) المدير
13	(5-1-1-2) ادوار المدير
15	(6-1-1-2) مجالات اشتغال في الإدارة
17	(7-1-1-2) تأثيرات الإدارات والمنداء في حساب التكاليف والتربح
<b>20</b>	<b>(2-1-2) ثانيا / الرقابة الداخلية</b>
20	(1-2-1-2) مُصَوِّد
20	(2-2-1-2) مفهوم الرقابة الداخلية
21	(3-2-1-2) أهداف الرقابة الداخلية
22	(4-2-1-2) مكونات الرقابة الداخلية
26	(5-2-1-2) أنواع الرقابة الداخلية
28	(6-2-1-2) المسؤوليات
29	(7-2-1-2) حدود الرقابة الداخلية
<b>30</b>	<b>(3-1-2) ثالثا / تكنولوجيا المعلومات</b>
30	(1-3-1-2) مُصَوِّد
30	(2-3-1-2) مفهوم تكنولوجيا المعلومات
31	(3-3-1-2) عناصر تكنولوجيا المعلومات
32	(4-3-1-2) تطبيقات تكنولوجيا المعلومات
33	(5-3-1-2) الأثر الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات
<b>35</b>	<b>(4-1-2) رابعا / إستراتيجية التنافس</b>
35	(1-4-1-2) مُصَوِّد
35	(2-4-1-2) مفهوم إستراتيجية التنافس
36	(3-4-1-2) أنواع إستراتيجية التنافس
<b>39</b>	<b>(5-1-2) خامسا / حجم البنك</b>
39	(1-5-1-2) مُصَوِّد
39	(2-5-1-2) مفهوم حجم المصرف
40	(3-5-1-2) أهم مقايير تحديد حجم المصرف

45	<b>(2-2) المبحث الثاني: ترشيد التكاليف وتخفيضها</b>
46	(1-2-2) تمهيد
46	(2-2-2) مفهوم التكاليف
47	(3-2-2) الوعي التكاليفي وأهميته
48	(4-2-2) تصنيفات التكاليف
48	(1-4-2-2) تصنيف التكاليف حسب بلوكها مع الحجم
49	(2-4-2-2) تصنيف التكاليف حسب وظائف المشروع
50	(3-4-2-2) تصنيف التكاليف طبقاً لتوقيت الاعتراف بها كمصرف
50	(4-4-2-2) تصنيف التكاليف طبقاً لإمكانية تتبعها
51	(5-4-2-2) تصنيف التكاليف طبقاً لإمكانية الرقابة عليها
51	(6-4-2-2) تصنيف التكاليف حسب درجة ملاءمتها للقرارات الإدارية
51	(7-4-2-2) تصنيف التكاليف إلى مهنسية وإجبرية واختيارية
52	(8-4-2-2) تصنيف التكاليف إلى مثالية ومعيارية وفعالية
53	(5-2-2) ترشيد وتخفيض التكاليف
53	(1-5-2-2) تمهيد
53	(2-5-2-2) تعريف ترشيد وتخفيض التكاليف
54	(3-5-2-2) إدارة التكلفة
55	(1-3-5-2-2) أهداف إدارة التكلفة
56	<b>(3-2) المبحث الثالث: العمليات المصرفية في البنوك التجارية</b>
57	(1-3-2) تمهيد
57	(2-3-2) البنوك التجارية
57	(1-2-3-2) وظائف البنوك التجارية
59	(3-3-2) الهيكل التنظيمي الإداري والفني للبنوك التجارية
61	(1-3-3-2) أولاً: الأقسام الفنية للبنك التجاري
63	(2-3-3-2) ثانياً: الأقسام الإدارية في البنك التجاري
63	(4-3-2) مستويات السلطات الإدارية في البنوك التجارية
64	(5-3-2) الرقابة الداخلية في البنوك التجارية
65	(6-3-2) تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية
66	(7-3-2) إستراتيجية التنافس في البنوك التجارية

67	(2-3-8) تصميم الهيكل العام لنظام التكاليف في البنوك التجارية
69	(2-3-9) العمليات المصرفية التي تقوم بها أقسام البنوك التجارية
72	(2-4) المبحث الرابع: الدراسات السابقة
<b>(3) الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>	
90	(1-3) تمهيد
90	(2-3) مجتمع وعينة الدراسة
91	(3-3) مصادر جمع البيانات
91	(4-3) تطوير أداة الدراسة
92	(5-3) التعريف بأداة الدراسة
92	(6-3) أهمية إجراءات تحليل ومعالجة بيانات الاستبانة
94	(7-3) الإلصاق الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
94	(8-3) الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
<b>(4) الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
99	(1-4) تمهيد
99	(2-4) تحليل البيانات المتعلقة بالتحسين الديموغرافية للمستجيبين
101	(3-4) تحليل بيانات فرضيات الدراسة
113	(4-4) نتائج واختبار الفرضيات السابقة باستخدام الانحدار المتعدد
<b>(5) الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
120	(1-5) النتائج
121	(2-5) التوصيات
122	قائمة المراجع
129	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
25	مبادئ = أنشطة اشرافية	1
84	ملخص الدراسات السابقة	2
90	عدد الاستبانة الموزعة و المستردة و الصالحة لتحليل	3
92	تحديد الأرقام و المتوسطات الحسابية	4
95	نتائج ثبات العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية (الفا كرونياخ)	5
96	معاملات الائتواء و نتائج اختبار كولمغروف و سميرونوف (K-S) و معامل تضخم ائتمان و قيمة التباين المسموح به للعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية	6
99	وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات التمييزية	7
101	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية	8
102	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعامل الإدارة	9
104	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في عامل الرقابة الداخلية	10
106	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في عامل تكنولوجيا المعلومات	11
108	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في عامل إستراتيجية التنافس	12
110	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في عامل حجم البنك	13
112	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية في عامل ترشيد تكاليف العمليات المصرفية	14
113	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية	15
114	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن	16

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	الرقم
130	اداة جمع بيانات التراسه ( الاسبانه )	1
136	اسماء البنوك التجارية العاملة في الاردن	2
138	اسماء المحكمين	3

## المخلص

### العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

#### دراسة حالة: البنوك التجارية العاملة في الأردن

##### إعداد الطالب

##### ناصر طالب شريف

##### إشراف الأستاذ الدكتور

##### جمال عادل الشرايري

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، من وجهة نظر العملاء الصائين والمحاسبين والمدققين الداخليين في تلك البنوك.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن وعددها (22) بنك تجاري، منها (13) بنك تجاري أردني و (9) بنوك تجارية غير أردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصنيف عينة الدراسة، حيث شملت العملاء الصائين والمحاسبين والمدققين الداخليين العاملين في جميع البنوك التجارية في الأردن. وقام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات لاختبارها وتحليلها.

اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة علمية محكمة تم تصميمها وتطويرها اعتماداً على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة. وقد وجهت إلى عينة الدراسة لكل من (المدير المالي- المحاسب، المدقق الداخلي) بواقع ثلاث استبانات لكل بنك تجاري. حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (66) استبانة، خضع لتحليل الإحصائي (53) استبانة فقط، أي إن نسبة الاستجابة بلغت (80%).

تم تحليل بيانات الاستبانة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالتحليل الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لجميع المتغيرات المستقلة للدراسة وهي الإدارة، والرقابة الداخلية، وتكنولوجيا المعلومات، وإسرة اتجبية التنافس، وحجم البنك على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. حيث كان تأثيرها مرتفع على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية.

2 - يبين تحليل الانحدار المتعدد أن المتغير المستقل (حجم البنك) كان أكثر المتغيرات التي أثرت في المتغير التابع، ثم يلي ذلك المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) ثم (إسرة اتجبية التنافس) (الإدارة) (تكنولوجيا المعلومات) على التوالي.

وكانت توصيات الدراسة لإمكانية ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن كما يلي:

1 - حيث البنوك التجارية العاملة في الأردن على الأخذ بعين الاعتبار عوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية التي تتأثر لها دراسة لتتمكن من ضبط التكاليف أثناء وقبل حدوثها في تنفيذ العمليات المصرفية مما يساهم في ترشيد التكاليف وتخفيضها. من خلال استبعاد العناصر الغير ضرورية في التكاليف.

2 - العمل على زيادة العمليات المصرفية التي تنضمها البنوك التجارية العاملة في الأردن للعملاء أو العمل على تطوير وتحسين العمليات الحالية، لتحقيق التفاضل والاستحواد على أكبر عدد من الزبائن، وكذلك التخلص من العمليات المصرفية التي تشكل عبء على البنك والتي لا تحقق أرباح المطلوب وتتطلب تكاليف عالية.

3- إجراء دراسة لهذه العوامل (الإدارة، الرقابة الداخلية، تكنولوجيا المعلومات، إسرة اتجبية التنافس، حجم المنشأة) وإضافة عوامل أخرى ودراسها وبيان أثرها في ترشيد التكاليف في قطاعات مختلفة مثل القطاع الصناعي وغيرها.

**الكلمات المفتاحية:** ترشيد، تكاليف، العمليات المصرفية، الإدارة، الرقابة الداخلية، تكنولوجيا المعلومات، إسرة اتجبية التنافس، حجم البنك، البنوك التجارية.

# **Factors Affecting the Rationalization of Banking Processes Cost**

## **Case Study Commercial Banks Operating in Jordan**

**Prepared by:**

**Naser Talib Shareef**

**Supervised by:**

**Dr.Jamal Al-Shrairi**

### **Abstract**

The current study aimed at measuring the factors affecting the reduction of banks processes costs of banks operating in Jordan from the point of view of financial managers, accountants and auditors working at these banks, whereas the current study involved the commercial banks working in Jordan amounting (22) banks. In order to achieve the objective of the current study, the researcher has developed a set of hypotheses to be examined and analyzed.

The researcher has relied-in data collection process- on a scientific questionnaire which was designed and developed depending on the previous studies to the literature and the theoretical framework of the current study. The questionnaire was distributed to the study sample (financial managers, accountants and auditors) – three questionnaires for each bank. The distributed questionnaires were (66) questionnaires. (53) questionnaires were statistically analyzed with a percentage of (80%) of total distributed questioners.

Data were analyzed using a set of statistical approaches including the descriptive approach in order to describe the variables of the study, and multiple regression analysis to measure the effect of independent variables on the dependent variable.



The current study has concluded a set of results including the following:

- 1- There was a statistically significant effect of all independent variables (management, internal control, IT, competition strategy, and size of bank) on the reduction of banks processes costs of banks operating in Jordan, where those variables had a high effect on the reduction of banks processes costs.
- 2- As multiple regression analysis was used to identify the order of independent variables' inclusion in the regression equation, it was clear that the independent variable ( size of bank) was the first variable that was included in the regression equation, followed by (internal control), and (competition strategy) and (management) respectively.

The researcher has presented a set of recommendation for realizing the reduction of banks processes costs of banks operating in Jordan:

1. Commercial banks operating in Jordan urged, Taking on the factors influencing the rationalization of the cost of banking, Addressed by the study to be able to control costs while before they occur in the implementation of banking operations, Thus contributing to the rationalization and reduction of costs.
2. Working to increase the banking operations provided by commercial banks operating in Jordan to customers or work on the development and improvement of existing processes , to achieve the competition and the acquisition of the largest number of customers , as well as get rid of banking operations which constitute a burden on the bank and which do not achieve the desired yield and require high costs .
3. To study of these factors ( management , internal control , information technology , competition strategy , size of the enterprise ) in different sectors such as the industrial sector and try to find and add other factors , study and impact statement in the rationalization of costs to achieve the objective of the study .

**Key Words:** Rationalization, costs, banks processes, management, internal control, information technology, competition strategy, and size of bank, commercial banks.

## (1) الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- (1-1) المقدمة
- (2-1) مشكلة الدراسة
- (3-1) أهداف الدراسة
- (4-1) أهمية الدراسة
- (5-1) فرضيات الدراسة
- (6-1) مخطط الدراسة
- (7-1) مجتمع وعينة الدراسة
- (8-1) منهجية الدراسة
- (9-1) أساليب جمع البيانات
- (10-1) مصطلحات الدراسة
- (11-1) حدود الدراسة

## (1-1) المقدمة

يعتبر القطاع المصرفي الأردني من القطاعات المهمة والاساسية في الأردن، بما يقدمه من خدمات ضرورية ومساهمة بتمية الاقتصاد وتطوير المجتمع، وتعد البنوك التجارية عاملة في الأردن متطورة نسبياً من حيث الوسائل وطرق التعامل مع العملاء وهي واضحة من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها، لذلك يتطلب التركيز على هذا القطاع الحيوي من خلال تنظيم العمليات المصرفية وتطويرها للمساهمة في رفع كفاءة البنوك التجارية والمحافظة عليها وحماية العملاء والاموال.

والإبقاء الضوء على التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي في الأردن، والجهود المبذولة لمواصلة الارتقاء به، تم التركيز في هذه الدراسة على البنوك التجارية عاملة في الأردن من خلال دراسة الترشيح في تنفيذ العمليات المصرفية.

إن ترشيح التكاليف عن المواضيع المهمة التي تهتم بها كل منشاء، لذلك من الضروري ادارة هذه التكاليف بما يخدم البنك لتحقيق تخفيض التكاليف وتحقيق ارباح اكبر والمحافظة على الوضع التنافسي للبنك دون التأثير على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وان لعملية تخفيض التكاليف تأثيراً ملحوظاً على نجاح الوحدة الاقتصادية وديمومتها من خلال تحقيق تخفيض دائم وتحقيقي في كلفة الخدمات والادارة والتسويق عن طريق استبعاد العناصر الغير ضرورية في التكاليف.

حيث تم تحديد بعض العوامل التي من الممكن ان تؤثر على ترشيح تكاليف العمليات المصرفية وهذه العوامل هي الإدارة، والرقابة الداخلية، وتكنولوجيا المعلومات، واستراتيجية التنافس، وحجم البنك، وتداولات الدراسة تأثير هذه العوامل على ترشيح تكاليف العمليات المصرفية وتم تغطيتها في الجانب النظري من الدراسة، وكذلك قام الباحث بتصميم استبانة لاختبار هذه العوامل وجمع المعلومات وفحصها وتلخيص النتائج وعرضها في الجانب العملي من الدراسة.

## (1-1) مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر على ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية، ومعرفة اثر هذه العوامل في زيادة أو تقليل التكاليف، وذلك لتخفيض تكاليف العمليات المصرفية بالشكل الذي يضمن المحافظة على جودة الخدمة. من خلال تحقيق تخفيض دائم وحقيقي في كلفة الخدمات والأدارة و التسويق عن طريق استبعاد العناصر الغير ضرورية في التكاليف. وتر دراسة بعض العوامل لبيان تأثيرها في تخفيض أو زيادة تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وتم تحديد بعض العوامل بناءً على الدراسات السابقة وهي عامل الرقابة اداخنية، وعامل تكنولوجيا المعلومات، والبعض الاخر عن طريق المقابلة مع إدارات البنوك التجارية العاملة في الأردن لمعرفة اراءهم حول العوامل وتم إضافة هذه العوامل التي تطابقت الأراء حولها وهي عامل الإدارة، وعامل استراتيجية التنافس، وعامل حجم البنك. لذلك فان مشكلة الدراسة يمكن ان تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر العوامل (الإدارة، ارقابة اداخنية، تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية التنافس، حجم البنك) على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى عدة اسئلة وهي:

- 1- ما أثر الإدارة على ترشيد تكاليف اعمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟
- 2- ما أثر ارقابة اداخنية على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟
- 3- ما أثر تكنولوجيا المعلومات على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟
- 4- ما أثر استراتيجية التنافس على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟
- 5- ما أثر حجم البنك على ترشيد تكاليف اعمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

## (2-1) أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية وتقديم اقتراحات ونوصيات من شأنها مساعدة إدارات البنوك على ترشيد التكاليف، وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية مع ثبات جودة الخدمات المقدمة وذلك من خلال:

- 1- بيان أثر الإدارة في ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- 2- بيان أثر الرقابة الداخلية في ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- 3- بيان أثر تكنولوجيا المعلومات في ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- 4- بيان أثر استراتيجية التدفقات في ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.
- 5- بيان أثر حجم البنك في ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

## (3-1) أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كونها هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية وإبلاغ الأساليب التي تؤدي إلى ضبط التكلفة والسيطرة عليها قبل وأثناء حدوثها، ومن خلال تحقيق تخفيض دائم وحقيقي في كلفة الخدمات والإدارة والتسويق عن طريق استبعاد العناصر الغير صورية في التكاليف ويمكن عرض أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة البنوك التجارية العاملة في الأردن في تحسين الأداء والكفاءة والعمل على ترشيد التكاليف وتخفيضها مع الحفاظ على جودة الخدمة.
- 2- يمكن أن تساهم هذه الدراسة بتحديد العوامل التي تؤثر على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية والتي من شأنها أن تساعد إدارات البنوك في إيجاد الأساليب التي تؤدي إلى ضبط التكلفة، واتخاذ القرارات المناسبة للحد من زيادة التكاليف والعمل على تخفيضها.

## (4-1) فرضيات الدراسة

قامت الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

(HO) الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  تتعامل المؤثرة (الإدارة، الرقابة الداخلية، تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية التنافس، حجم البنك) على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

ويتنبق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

(HO1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل الإدارة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

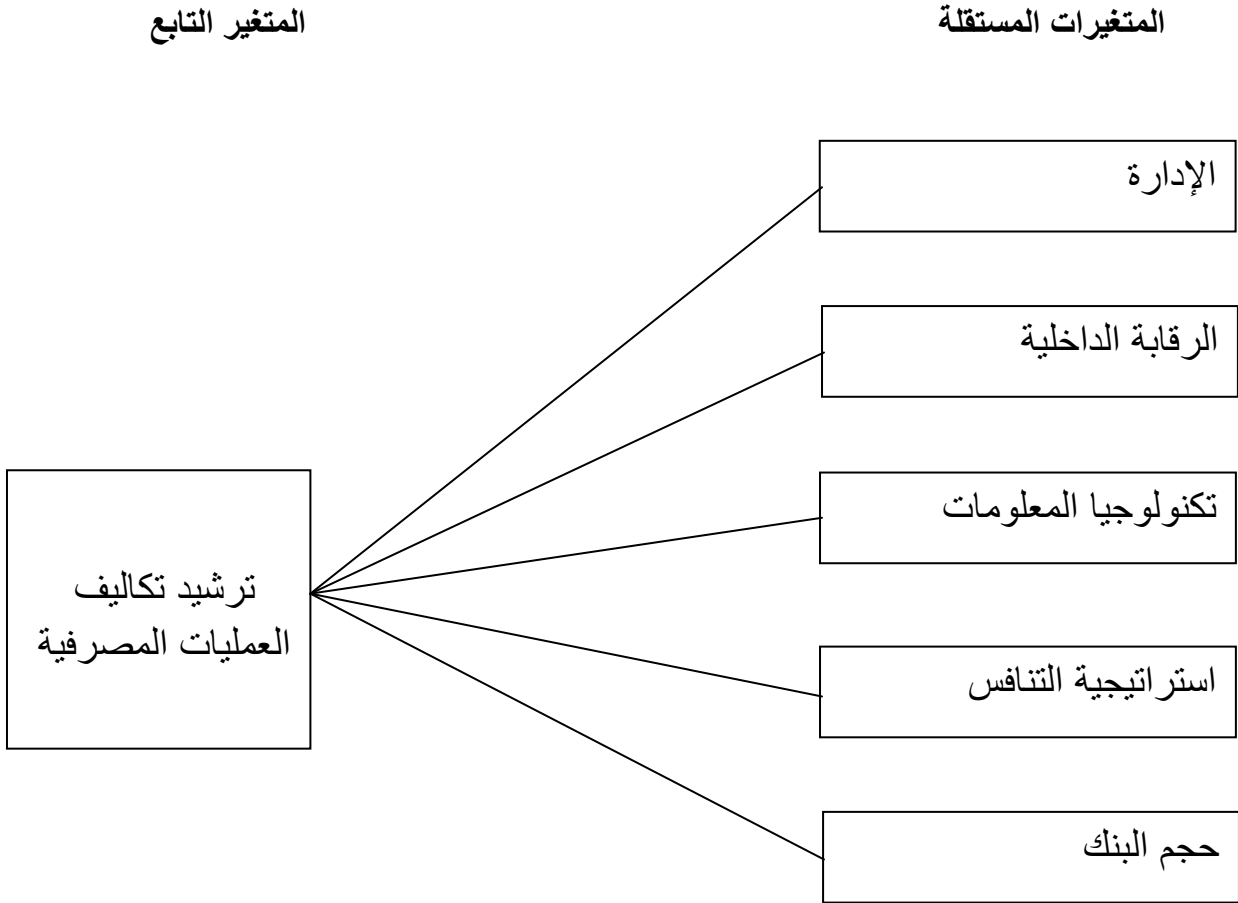
(HO2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل الرقابة الداخلية على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

(HO3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل تكنولوجيا المعلومات على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

(HO4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل استراتيجية التنافس على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

(HO5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل حجم البنك على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

## (5-1) مخطط الدراسة



## (6-1) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن وعندها (22) بنك، موضحة في الملحق رقم (2) (البنك المركزي الأردني، صفحة الكترونية، 2015).

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بأسلوب العينة العنقودية، حيث اتصلت أفراد عينة الدراسة بـ (المدير المالي، المحاسب، المنفق الداخلي) في كل بنك تجاري، وتم توزيع ثلاث استبيانات لكل بنك تجاري، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (66) استبانة، استرد منها (55) استبانة وبما نسبته (83%) من الاستبيانات الموزعة واستبعد عنها (2) استبانة غير صالحة، وقد تم إخضاع (53) استبانة للتحليل والتي تشكل ما نسبته (80%) من الاستبيانات الموزعة.

## (7-1) منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء بالأساليب الإحصائية المناسبة لغرض عرض وتحليل البيانات واختيار الفرضيات، وقام الباحث بتصميم استبانة مناسبة لقياس العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة بالمدرء الماليين والمحاسبين والمدققين الداخليين العاملين في البنوك التجارية في الأردن، وعن ثم تم فحص وتلخيص النتائج لكل من العوامل المؤثرة.

## (8-1) مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في عملية جمع بيانات هذه الدراسة على نوعين من البيانات وهما:

- 1 - المصادر الثانوية: وشملت الدراسات النظرية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في الكتب والدوريات والاطاريح وأرسائل الجامعة العربية والأجنبية.
- 2 - المصدر الأولية: تمثلت بالاستبانة التي تم إعدادها بطريقة ساعدت على جمع البيانات واختيار فرضيات الدراسة، وقدمت إلى المدرء الماليين والمحاسبين والمدققين الداخليين العاملين في البنوك التجارية في الأردن، وتم تحليل الاستبانة واختيار فرضيات الدراسة باستخدام التحليل الوصفي، واستخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ومعامل كرويتاج أيضا لاختبار ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي.



## 10-1) مصطلحات الدراسة

1- الإدارة: نشاط يعتمد على التفكير و العمل الذهني يستخدم اسما ومبادئ معينة جمعت في وظائف اربع هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة" (الظاهر، 2011، ص: 8).

2 - الرقابة الداخلية: "هي الخطة التنظيمية التي يتبعها البنك لحماية أصوله وموجوداته والتأكد من الصحة الحسابية لما هو مثبت بالدفاتر والسجلات ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيعهم على الالتزام بالسياسات الإدارية المرسومة، أي إن الرقابة الداخلية تشمل عملية الضبط الداخلي الهادف الى حماية اصول البنك عن اسرفه والتلاعب والاختلاس كما تشمل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتشجيعهم على التمسك بما يصدر إليهم من تعليمات بالإضافة إلى الرقابة المحاسبية الهادفة الى التأكد من الصحة الحسابية لما هو مثبت من بيانات في دفاتر البنك وسجلاته" (عبد الله، 2014، ص: 436).

3 - تكنولوجيا المعلومات: "عبارة عن استخدام التقنيات (الوسائل) الحديثة على الحاسوب والطابعة والانترنت والشبكات اللاسلكية والمسحرات الضوئية والأجهزة الخلوية وأجهزة الترخبة والشبكات وغيرها من أدوات الحديثة في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات من أجل تحقيق الاهداف الموضوعية" (الطيبي، 2012، ص: 28).

4 - استراتيجية التنافس: "هي انعكاس لأهداف المنظمة المتمثلة بالمنافسة والربحية والمسؤولية الاجتماعية والخصصة السوقية وسياساتها التشغيلية معبرا عنها بكل من المنتج، الرقابة، التمويل، البحث والتطوير والشراء، العمل، الإنتاج، التوزيع، التبيعات، التسويق، السوق المستهدف" (رشيد وجلاب، 2008، ص: 304).

5 - حجم البنك: "هو مجموعة من المقاييس العديدة التي تحدد حجم البنك الواحد ومقارنته بأحجام البنوك الأخرى، ومن أهم هذه المقاييس مجموع الموجودات ومجموع الودائع وحقوق الملكية وعند الإفراط للعاملين فيه، وعدد الفروع وغير ذلك" (السماع، 2015، ص: 28).

6 - الترشيده: "القرارات الرشيدة التي تحقق اهداف المنشأة بكفاءة، ويقصد بالكفاءة ان تكون المخزجات اكبر من المنخلات التي ساهمت في تحقيقها" (أبو حشيش، 2010، ص: 27).

7 - التكاليف: التخفيضات أو المبالغ التي تتكبدها المنشأة في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة أو منفعة ما أو تحقيق هدف معين. وحتى يكون هناك معنى لتعريف التكاليف فلا بد من ربطها بما يعرف بموضوع التكلفة أي ما هو الموضوع الذي يراد إيجاد تكلفته. هل هو إنتاج سلعة أم تقديم خدمة أم قسم من أقسام المنشأة أو مرحلة تصنيع معينة (أبو نصار، 2013، ص: 14).

8 - العمليات المصرفية: هي جميع الأعمال المصرفية لأسيما قبول الودائع واستعمالها مع الموارد الأخرى تثبتت في الاستثمار كلياً أو جزئياً بالإفراض أو بآلية طريقة أخرى يسمح بها القانون (عبدالله، 2014، ص: 15).

### (11-1) حدود الدراسة

اقتصرت عينة الدراسة على المدراء الماليين والمحاسبين والمدققين الداخليين العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن وعددها (22) بنت تجازي. كون هذه العنينة هي المعنية بتطبيق العمليات المصرفية المتوفرة في البنوك التجارية.

وقد اقتصرت الدراسة على العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية التي تم تحديدها عن طريق الدراسات السابقة المذكورة في الدراسة وهذه العوامل هي الرقابة الداخلية، وتكنولوجيا المعلومات حيث تم اعتمادها استناداً إلى دراسة (اليطينية، 2011)، أما العوامل الأخرى البقية وهي الإدارة، واستراتيجية الختافس، وحجم البنك، فلم اعتمادها استناداً إلى المقدمات التي احريتها مع بعض إدارات بنوك التجارية العاملة في الأردن لمعرفة لراهم حول تحديد العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية. وقد تم طرح العديد من العوامل ولكن تم التركيز على هذه العوامل لتطبيق آراء إدارات البنوك التجارية حولها وذلك تم اعتمادها.

## (2) الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### (1-2) المبحث الأول: العوامل المؤثرة

(1-1-2) أولا / الإدارة

(2-1-2) ثانيا / الرقابة الداخلية

(3-1-2) ثالثا / تكنولوجيا المعلومات

(4-1-2) رابعا / إستراتيجية التنافس

(5-1-2) خامسا / حجم البنك

## (1-2) المبحث الأول: العوامل المؤثرة

### (1-1-2) أولا / الإدارة

#### (1-1-1-2) تمهيد

تؤثر الإدارة في حياة الفرد و المنظمة و المجتمع. فهي موجودة في كل أوجه النشاط الانساني بدرجة او باخرى. فالادارة تقوم بتحديد أهداف النشاط المطلوب، كما انها تعمل على استئصال الموارد المتاحة المادية و البشرية بشكل كفو. و تعمل على تنظيم علاقات العمل و الفعاليات بالشكل الذي يجعل العمل الإداري ذات معنى، ويرقى بالجهد أو الأداء الإنساني إلى مستوى يعكس درجة عالية من الرضا سواء للعاملين أو الجمهور. إضافة إلى المساهمة في تحمل المسؤولية الاجتماعية على مستوى المجتمع، و الإدارة بعد ذاتها ليست هدفا بل هي وسيلة و منهج و مرشد لتوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف. فتفيد الوظائف الإدارية بشكل سليم سيؤدي إلى استخدام الإمكانيات في المنظمة بأفضل صورة و خلق الحوافز و التمكين لتنشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف الموضوعية بأقل التكاليف، مع مراعاة الجانب السلوكي في التعامل مع العنصر البشري وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المنظمة (الصانع، 2011).

#### (2-1-1-2) تعريف الإدارة

تعد اختلفت و تتعدت تعاريف الإدارة باختلاف الأشخاص و الظروف و مراحل تطور التفكير الإنساني. و باختلاف المهتم و الواجبات و الأنشطة التي تقوم بها المنظمات. و تعرف الإدارة بأنها عملية استخدام الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف و الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال القيام بمجموعة من الوظائف هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة (سليم، 2010، ص: 3).

و عرفت أيضا بأنها نشاط يعتمد على التفكير، و العمل الذهني يستخدم اسسا و مبادئ معينة جمعها في وظائف أربع هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة (الظاهر، 2011، ص: 8).

و من خلال ما سبق يرى الباحث ان الإدارة هي الوظيفة التي تشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة للوصول إلى الهدف بأفضل الطرق و أقلها تكلفة و في الوقت المناسب و استخدام الموارد بشكل كفو.

## (2-1-1-3) وظائف الإدارة

تتمثل وظائف الإدارة بما يلي: (الأشهب، 2015)

1 - التخطيط: وهي الوظيفة الأولى وثيها الأسبقية على الوظائف الأخرى إذ إن الإداري يضع التصور للمستقبل من خلال التنبؤ، ومن ثم يعين الأهداف وبعدها يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف فالتخطيط إذن يرتبط بالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من خلال تقرير الأهداف ورسم السياسات ووضع الإجراءات والجداول الزمنية المختلفة واتخاذ القرارات الصائبة.

2 - التنظيم: وهي الوظيفة المتعلقة بتوحيد وتنسيق الجهود من خلال إيجاد أفراد يعملون كفريق يتولون تنفيذ الأنشطة المختلفة وتحديد المسؤوليات وإعطاء الصلاحيات وربط كل ذلك بالهيكل التنظيمي المناسب سواء كان أتي أو عضوي وتتضمن هذه الوظيفة أيضا تحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والاتصال ونطاق الإشراف وتحديد اساليب العمل.

3 - التوظيف: وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه ورقابة العاملين وكل ما يتعلق بشؤونهم وهو ما يسمى في الإدارة (إدارة الأفراد)، حيث تعتبر إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل أي منظمة مهما كان حجمها.

4 - التوجيه: تتألف وظيفة التوجيه من عناصر ثلاثة (الاتصال . القيادة . التحفيز) وتتصرف وظيفة التوجيه إلى التأثير بالعاملين وقيادتهم وتحفيزهم عن خلال الاتصال بهم والتعرف على دوافعهم وتفعيل السلوكيات الإيجابية وخلق الولاء التنظيمي إذ تتضمن العناصر الثلاثة لتحقيق الأهداف كما ونوعا.

5 - التنسيق: وهي عملية التوفيق وترتيب نشاطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة وليس عشوائيا تحدث عن خلالها الحقوق والواجبات للجميع.

6 - الرقابة: وتتضمن هذه الوظيفة وضع انظم انكيفية للتأكد من أن ما تم اتخاذه او تنفيذه يطبق ما هو مخطط بالتالي اكتشاف الأخطاء ومعالجتها سواء قبل الأداء او اتقنه او بعده ويستخدتم الوسائل المناسبة كما إن هذه الوظيفة في الوقت ذاته تعد توجه الآخر لوظيفة التخطيط.

7 - تبادل الوثائق : وهي عملية تبادل البريد والمراسلات و المذكرات و الكتب الرسمية و الوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل و العكس.

8 - التمويل (النشاط المالي): وهو متبعة كل ما يتعلق بالأمور المالية للمنظمة و العاملين فيها وهي تتطلب الحرص و الدقة و الأمانة و المتابعة.

## (4-1-1-2) المدير

إن مصطلح المدير يعطى انواع متعددة من الناس ويشمل منكري الأعمال الصغيرة و المدرء التنفيذيين لشركات و منكري المصانع و مشرفي الإنتاج المتخصصين و العموميين كذلك يوجد المديرين في المنظمات غير الربحية مثل المؤسسات الحكومية و الجمعيات المهنية (محمد، 2010، ص: 35).

ويعرف المدير : بأنه الشخص الذي يتنى و يشرف على عمل الآخرين من خلال التنظيم لتحقيق الأهداف" (Stephen and Mary, 2012, p : 5).

وهناك اربعة عشر مبدأ للمدير للعمل بها في الإدارة العامة و هي: ( Rocha et al, 2014, )

{p: 112

- 1) تكسيم العمل
- 2) السلطة و المسؤولية
- 3) الانضباط
- 4) وحدة القيادة
- 5) وحدة الاتجاه
- 6) تبعية المصلحة الفردية لتمصلحة العامة
- 7) مكافأة الموظفين
- 8) المركزية
- 9) التسلسل العودية
- 10) النظام
- 11) العدالة
- 12) الاستقرار الوظيفي للموظفين

**(2-1-1-5) أدوار المدير**

هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها المدير كالاتي: (فراج، 2014)

أولاً: الأدوار المتعلقة بالعلاقات مع الأفراد: يعتبر أساس هذه الأدوار التمركز الرسمي الذي يشغله المدير وما يتطلبه هذا التمركز من معاملات مع الأشخاص وعلاقات لابد منها لتيسير الأنشطة وسهولة ممارسات داخل المنظمة وتتكون هذه الأدوار عن الأنواع التالية:

1 - دور الرئاسة: يمثل هذا الدور الرئيس في تمثيله للمنظمة أو الوحدة الإدارية التي يديرها من خلال سلطة رسمية محددة والمرسومة له وبعد هذا الدور عن إبرر الأدوار وأهمها في ترتيب الأولوية لأثره المنعقدة في مكانة المنظمة وبغائها ونموها.

2 - دور القيادة: يهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير في الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين وتوجيه سلوك والتصرف وتشجيع وتدعيم التصرفات الجيدة للمرؤوسين بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3 - دور الاتصالات وتدعيم العلاقات بالآخرين: يرتبط المدراء في جميع المستويات بمجموعات متعددة من الأفراد والفرق جماعات العمل وتتضح أهمية دور المدراء فيما يتعلق بالاتصال نظراً لتعدد علاقاتهم مع الموردين والممدين وضرورة تنسيق معاملاتهم مع جماعات العمل والسعي لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود لتأكيد فعالية الإنجاز.

ثانياً: الأدوار المتعلقة بالمعلومات: تعد الإدارة قنوات الاتصال المختلفة بغية الحصول على المعلومات وإمداد الإدارات بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة، إن أدوار المدراء فيما يتعلق بالمعلومات تنقسم إلى:

1 - دور مراقبة المعلومات: يراقب المدراء الأنشطة ويطلبون المعلومات ويجمعون البيانات ويلاحظون سلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك في اعداد البيانات والمعلومات بشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الاداء التنظيمي ويقوم المدراء في هذا الصدد باستقبال وتنقية المعلومات واستخدامها بشكل فعال وقت الحاجة اليها ويعتمد ذلك على تكييف المعلومات وسحبها وحفظها لاستخدامها عند الحاجة.

2 - دور ناشر المعلومات: ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر وتوزيع البيانات والمعلومات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى في المنظمة ويراعى المدير عند قيامه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوب فيه والأطراف التي يهتما الحصول على المعلومات.

3 - دور المتحدث باسم المنظمة: يدل هذا الدور على انشغال المتوَقِّع من المدراء والخاص بنقل المعلومات الى الأطراف الموحدة خارج المنظمة وطبيعي أن نجد أن الإدارة العليا تمارس هذا الدور بشكل أكبر وأكثر أهمية من ممارسة الإدارة في المستويات التنفيذية. ودور المتحدث متاح امام المدراء في كافة المستويات التنظيمية.

ثالثا: الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات: يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من اجل اتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية في محالاتها المختلفة وهناك اربعة ادوار للمدير كمؤخذ قرارات تتمثل فيما يلي:

1 - دور المنظم والمبتكر: يلعب المدير دورا محوريا يتعلق بالتصميم والتعبير والاعداد والتحديد وذلك للمنظمة ككل او لبعض أنشطتها أو منتجاتها وتزداد أهمية هذا الدور في السنوات الأخيرة حيث الاهتمام بالابتكار في المنتجات التي تقدمها المنظمة والسعي لغزو أسواق جديدة والعمل في بيئة يحكمها عدم التأكيد والمخاطرة والدور الثماني على المدير في هذا الصدد يتطلب منه تفرا و افرا من الإبداع والابتكار لاستمرار المنظمة وبغائها في السوق والمحافظة على نموها.

2 - دور مواجهة المشكلات والفصل في النزاعات: يتحمل المدراء مسؤولية تحليل ومعالجة المشكلات والمواقف التي تحدث في إدارتهم سواء أكانت مشكلات زوئية متكررة أو تتصل بعدم التكرار والفجائية مثل الاضطرابات التي يقوم بها العمال أو المشكلات المتعلقة بالتعامل مع عمورين أو العملاء أو المنافسين (فراج، 2014).



3 - دور توزيع وتخصيص الموارد: يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتي التخطيط والتنظيم حيث يخطط المندوب لتحقيق الأهداف ويخصص الموارد تبعاً لذلك وهي معظم الأحيان أن تتوافر الموارد الخاصة بالوقت والمال والموارد والافراد بالكفاءة والكيفية التي يفوق التمتع من الأهداف ولهذا تبدو أهمية الدور للمندوب، إذ تظهر هنا مدى قدرة المدير على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توفرها وكيفيةها على المجالات المختلفة وتبدو مدى كفاءته ومهارته في الاستخدام الكفء والفعال لتلك الموارد بحسب الأنشطة والزمن خدمة تحقيق الأهداف المنشودة.

4 - دور المفاوضات: يعد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يفك عند مدير بذاته او وظيفة بعينها ان المدير وهو يمارس نشاطه ويخصص عوارده المتاحة غالباً ما يصطدم بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء أكانوا بداخل المنظمة او خارجها (فراج، 2014).

و هناك عوامل او تغييرات تؤثر على وظائف المديرين وتتمثل:

(Stephen and Mary, 2012, p: 13)

1- التغييرات الاقتصادية والسياسية العالمية.

2- تغيير أماكن العمل.

3- القضايا الأخلاقية.

4- التهديدات الأمنية.

5- تغيير التكنولوجيا.

## (2-1-1-6) مجالات التطور في الإدارة

هناك خمس أفكار أو مجالات حديثة توضح التطورات في الإدارة هي: (حجاج، 2007)

1 - رضاء المستهلك ونه الأونية الأولى فالعملاء يشكلون محور نجاح كل تنظيم بلا شك، فعند التنظيمات التي تستهدف استهداف التوجه عن العملاء كبيرة وهي تزايد.

2 - عوامل النجاح الأساسية: ان العملاء يرغبون دائما تحسناً في العوامل التالية:

- التكلفة: فالتنظيمات الآن تحت ضغط ملح ومستمر لتخفيض تكلفة ما يقدمه التنظيم من سلع وخدمات لعملائهم.

- الجودة: ويقصد بالجودة مطابقة السلعة أو الجودة للمعيار و المواصفات المحددة من قبل. وقد أصبح العلماء الآن يتوقعون مستويات أعلى من هذه الجودة كما أنهم قد أصبحوا أقل متفردة على قبول جودة منخفضة عن ذي قبل.
- الوقت: ويتضمن عدة عناصر، فهو يتضمن الوقت المطلوب لتقديم منتجات جديدة للأسواق، سرعة استجابة التنظيم لمتطلبات العملاء، درجة الشفافية في مدى تنفيذ مواعيد التسليم المتفق عليه، والتنظيمات الآن تحت ضغط وإلحاح تنفيذ الأنشطة أسرع وثباتية واحترام المواعيد المتفق عليها أكثر من ذي قبل لزيادة رضا العملاء.
- التحديد والابتكار: لقد أدرك الجميع الآن إن التدفق المستمر من ابتكار والتجديد في المنتجات (سلع أو خدمات) أصبح مطلباً أساسياً للاستمرار في نجاح معظم المنظمات وقد أسمينا هذه العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في رضا المستهلك وهي التكلفة، الجودة، الوقت، الابتكار السلع والخدمات عوامل النجاح الأساسية.

### 3 - تحليل سلسلة القيمة ككل وهذا إنما يكون له جانبان:

- معاملة كل وظيفة من وظائف الأعمال (التسويق والتطوير، تصميم السلعة أو الخدمة أو العملية، الإنتاج، التسويق، التوزيع، خدمة العملاء، إدارة الأعمال والإستراتيجية) على أنها أنشطة ضرورية تضاف للقيمة.
- التكامل والتنسيق بين جهود كافة وظائف الأعمال بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين قدرات كل وظيفة من هذه الوظائف.

### 4 - التركيز الداخلي والخارجي التالي:

فالمدير يعمل في كل من البيئة الداخلية والخارجية، وتتضمن البيئة الداخلية كافة الجوانب المادية والبشرية بالإضافة إلى جوانب المعرفة ذات الصلة بكل وظيفة من وظائف الأعمال وكيفية التنسيق بين هذه الوظائف، كما إن البيئة الخارجية تتضمن: العملاء والمتنافسين والموردين والأجهزة الحكومية ومن ثم فإن المنظمات الناجحة يجب أن تكون ذكية وفطنة وبالشكل الذي يحقق لها سرعة الاستجابة لأية تغييرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية.

التحسين المستمر من حثب المتفهمين خلق نوع من البحث والتطوير الذي لا نهاية له للوصول إلى مستويات أفضل وأعلى من الأداء داخل العديد من المنظمات، وهو ما خلق شعارات ومفردات مأثورة عديدة في هذا المجال منها: (الرحلة لا نهاية لها)، (نحن تجري بشدة لتبقى في مكاننا) (إذا لم نتقدم فانت تتأخر). وفي اليابان يطلقون على التحسين المستمر لفظة (Kaizen)، كما ان شركة تويوتا تستخدم مصطلح (Kaizen Management) لوصف التزامها نحو التقدم والتحسين المستمر. ان الإدارة الشاححة والواعية يجب أن توفر لها نوعا من القياس المستمر بما تقدمه من سلع أو خدمات أو أنشطة في ضوء افضل مستويات الأداء التي يمكن أن تتواجد بداخل أو خارج التنظيم وعن ثم توفير نوع من علامات الهداية والإرشاد على طريق النجاح.

## (7-1-1-2) تأثيرات الإدارات والمدراء في حساب التكاليف والربح

هناك بعض التأثيرات للإدارات والمدراء في حساب التكاليف والربح وهي : (الشماع، 2015)

1) يمكن لمدير الإدارة أن يؤثر في مبلغ الربح الصافي لإدارته عن طريق تأجيل الإنفاق على بعض المتطلبات، أو تقدي ذلك الإنفاق على الرغم من ضرورته، مثال ذلك تأجيل الإنفاق على الصيانة وعدم ترشيح أفراد الإدارة للدورات التدريبية (مخافة تحمل تكاليفها) وهذا يعنى أن الإدارة المعنية لابد أن تراقب مثل هذه التصرفات التي تؤثر سلبيا في الأداء طويل الأجل للإدارة بل للبتك ككل.

2) يستطيع مدير الإدارة أن يحدد أجزاء التكاليف التي تحسب مصروفا نهائيا لتمدة المحاسبية المعنية، أو يؤجلها للمدة المحاسبية القادمة، مثل مصروفات القرطاسية والتجهيزات الأخرى.

3) لابد أن يؤكد على أن تلتحق الزماني اثره التبع في تحديد طبيعة التكاليف كونها خاضعة او غير خاضعة لسيطرة الإدارة فكلما طال الأجل كلما خضعت التكاليف لسيطرة لدرجة أكبر حتى ان الموجودات الثابتة تعد في الأجل الطويل متحركة ويمكن للإدارة المشاركة في الأقل عند اتخاذ قرارات بشأن تحديدها أو تحريرها ولذلك فالمعيار قصير الأجل للأداء لابد أن يتفاوت عن المعيار طويل الأجل اذا ما أريد انتياج الموضوعية في تقييم الأداء.

- 4) توعية متراء الإدارات بأهمية العبء التكاليفي الذي تتحمله الإدارة بسبب تكلفة الإدارة العامة مما يحفزهم للعمل المتواصل لخلق الإيرادات المتقابلة لغرض تغطية تلك التكاليف وعدم نسيانها.
- 5) تحفيز متراء الإدارات لخفض تكلفتهم العاملة (أي زيادة الكفاية لمواجهة الأعباء المحملة على أقسامهم من الإدارة العامة).
- 6) تحفيز متراء الإدارات لمناقشة الإدارة العامة حول مستوى تكلفتها وبالتالي وضع الضغوط عليها لحفظها لأن الذي يتحملها في النهاية هو متراء الإدارات.
- 7) قد يتحقق التخفيض في المصروفات إما عن طريق الرقابة الأفضل على التكاليف المتغيرة أو عن طريق مناقشة الإدارة العليا لتبنيك فيما يخص تحديد حصة الإدارة المعنية من التكاليف الثابتة المخصصة لها والنجاح في خفضها.
- 8) إذا كان معظم الموجودات العاملة المخصصة للإدارة ثابتاً، فإن مجال المتأثرة المتاح أمن المدير يبدو محدوداً، ولكن مع ذلك هناك إمكانيات لإعادة النظر في المرافق المكانية المتاحة للإدارة وتقليل الهدر والفاوض فيها (إتاحة ذلك الفاضل أمام الإدارة العليا لإعادة تخصيصه لأقسام أو خدمات جديدة أو التوسيع في القوائم منها) هذا إضافة إلى تقليل بعض الموجودات المتداولة (التجهيزات مثلاً) أو المخزون منها ضمن مجموع الموجودات.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الإدارة لها أهمية كبيرة في ترشيد التكاليف من خلال:

- 1 - قيام المدير والإدارات بمختلف المستويات الإدارية في البنك بالعمل على تحقيق وظائف الإدارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق هدف البنك ككل.
- 2 - التقليل في الإنفاق والمصروفات المخصصة للإدارة في جميع المستويات الإدارية.
- 3 - توزيع وتقسيم العمل بشكل يتلائم مع حجم البنك من حيث عدد العاملين والأقسام.
- 4 - تحديد العاملين المؤهلين والمنسبين مع طبيعة العمل الموكل إليهم وأن يمتلكون الخبرة العلمية في مجال العمل.
- 5 - العمل على حذف الأقسام أو الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.
- 6 - العمل على شطب الموجودات الغير ضرورية أو بيعها أو منقلتها إلى الأقسام الأخرى وكذلك مناقلة التخصيصات الزائدة مثل المقرطانية والصيانة والتجهيزات الأخرى عن قسم إلى آخر أو إعادة التخصيصات وعدم صرفها، وإعداد الموازنة بحسب الاحتياجات الضرورية.
- 7 - مراقبة أداء العاملين والإشراف عليهم باستمرار لمنع حدوث الأخطاء أو التغايب أو الإسراف وتقليل وقت تجار الصيام في تقديم الخدمات للعملاء.

## (2-1-2) ثانيا / الرقابة الداخلية

### (1-2-1-2) تمهيد

بعد نظم الرقابة الداخلية ضرورة فنية لخدمة الإدارة، وذلك انطلاقاً من الدور الذي تقوم به الإدارة كوكيل عن المساهمين ومسؤوليتها عن حماية ممتلكاتهم والحفاظ على مصالحهم وبالتالي اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتوفير أسباب الحماية للموارد المادية وتميئها ومتابعة تنفيذ مهامهم والأعمال داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة، كما أن حاجة الإدارة للمعلومات الصحيحة والموثوقة لاستخدامها في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية زاد من اعتماد الإدارات بتصميم وتطوير أنظمة رقابية سليمة ومنتجة (حسين و اخرون، 2010).

### (2-2-1-2) مفهوم الرقابة الداخلية

إن مفهوم الرقابة الداخلية لم يعد قاصراً على حماية اتغذية والأصول الأخرى وضمان الدقة في التبيانات المحاسبية وإنما تعدى ذلك ليشمل النواحي الفنية والإدارية والإنتاجية أي أنه أصبح يشمل على جميع أوجه نشاط المنشأة، ومن المنطقي أن يساير هذا التطور التغيرات في مفهوم الرقابة الداخلية تطور معاني في أهدافها. حيث أصبحت تهدف إلى: (دخوخ وإفاضى، 2009، ص: 275)

- 1- الحماية التامة لأموال المؤسسة وأصولها والعمل على حسن استغلالها.
- 2- التأكد من صحة البيانات المحاسبية المسجلة في السجلات والتي تحتوي عليها القوائم المالية ودقتها.
- 3- تخفيض التكاليف والأرتقاء بتكفدية الإنتاجية.
- 4- الاتزان بالسياسات الإدارية الموضوعية.

و عرف نظام الرقابة الداخلية بأنه 'عبارة عن النظام الشامل لتنظيم العمل وتحديد خطواته وتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات، وكذلك فرض الرقابة على جميع عمليات الوحدة' (البكوع والصانع، 2010، ص: 160).

إن نظام الرقابة اتحيد يجب ان تتوفر فيه عدة خصائص أهمها: (عنيمات وصينم، 2011، ص: 630)

- 1- ان يكون النظام الرقابي اقتصاديا.
- 2- ان يتميز النظام الرقابي بالمرءة.
- 3- أن يعكس النظام الرقابي الهيكل التنظيمي.
- 4- أن يتوفر في النظام الرقابي سرعة في كشف الانحرافات في حالة وجودها.
- 5- أن يكون النظام الرقابي واضحا ومفهوما.
- 6- أن يتضمن النظام الرقابي الاجراءات التصحيحية.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن من الممكن وضع تعريف شامل للرقابة الداخلية بأنها نظم مصمم من قبل الإدارة والموظفين المعنيين في المنشأة للوصول إلى الأهداف المرصومة بشكل منظم وكفوء من خلال الالتزام بالسياسات الإدارية وحماية الأصول ومنع واكتشاف الأخطاء والاحتيال ودقة اسجلات والبيانات المالية وتنمية الكفاية الانتاجية.

### (3-2-1-2) أهداف الرقابة الداخلية

ومن أهم اهداف الرقابة الداخلية ما يلي: (حسين واخرون، 2010)

1 - حماية الاصول: تعنى وفية الأصول من الخسائر التي قد تتج عن الغش او الأخطاء او الامور الأخرى غير المرشوب فيها واما الأصول المتقصود حمايتها فهي تتضمن الأصول الثابتة كالأبنية والسفن والاثاث والتجهيزات والأصول المتداولة كالتفدية والمخزون.

2 - دقة البيانات المحاسبية ونكاتها وملائمتها: تمتد إدارة المنظمة إلى البيانات المحاسبية عند اتخاذ القرارات الإدارية وهذا يتطلب توفير بيانات محاسبية وفقا لمعيار جودة المعلومات المحاسبية والتي تتضمن:

أ - الملاءمة: أي توفير البيانات المحاسبية في الوقت المناسب مع مراعاة توفير عناصر القدرة التنبؤية واثبات الرقابة من خلال التغذية المرتدة للمعلومات.

ب - المصدقية: أي الصدق والأمانة وعرض البيانات وتحقيق الموضوعية والحياد.

3 - الالتزام بالسياسات الإدارية: تتم ترجمة أهداف المؤسسة الى مجموعة من السياسات والخطط والإجراءات المتكاملة التي تغطي جوانب المؤسسة كافة وتصدر الإدارة بذلك قرارات وتعليمات توجهها إلى تنفيذ العمليات المختلفة عبر المستويات الإدارية سواء أكانت هذه القرارات والتعليمات كتابية أم شفوية.

4 - الاستخدام الاقتصادي للكفاء للموارد: يعني الاستخدام الاقتصادي للموارد تجنب توجيه الإنفاق والتقصير والتبذير في استخدام الموارد المتاحة ومن ثم الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية في استخدام تلك الموارد وتعني الكافية قدرة المؤسسة (أو أي نشاط أو وظيفة معينة) على تحقيق الهدف المحدد بأقل تكلفة ممكنة.

## (2-1-2-4) مكونات الرقابة الداخلية

ويمكن توضيح مكونات الرقابة الداخلية حسب الآتي: (بحدوح والقاضي، 2009)

1 - بيئة الرقابة: يقصد ببيئة الرقابة: الموقف العمومي للمدراء والإدارة وإدراكهم وأفعالهم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية وأهميته في المنشأة، وبيئة الرقابة تأسر في فعالية إجراءات الرقابة حيث إنها تمثل المصلة للمكونات الأخرى وبدون وجود بيئة رقابة فعالة لن ينتج عن العناصر الأخرى رقابة داخلية فعالة بغض النظر عن جودتها، وبغرض فهم وتكوين بيئة الرقابة ينبغي على المراجع أن يفهم المكونات الفرعية لها والمتمثلة بالنواحي التالي:

(أ) القيم الأخلاقية والإسقامة: هي نتائج أخلاقيات النظام ومعياره السلوكية والكيفية التي يتعامل بها الأفراد فيما بينهم.

(ب) الالتزام بالكفاءة: تتمثل الكفاءة بالمعرفة والمهارات الضرورية لإنجاز الأعمال التي تحدث عمل الفرد.

(ج) وظائف مجلس الإدارة والتحكيم المنبثقة عنهم خاصة لجنة المراجعة: يتمثل مجلس الإدارة الجيد بالمجلس الذي يعمل بشكل مستقل عن الإدارة ويقوم أفراد بمتابعة أنشطة الإدارة وفحصها ويقوم المجلس بتفويض الإدارة بمسؤولية الرقابة الداخلية ويكون مسؤولاً عن تقديم تفويضات مستقبلية منتظمة لنظام الرقابة الداخلية الموضوع من قبل الإدارة.



د) فلسفة الإدارة وأساليب التشغيل المنفذة لهذه الفلسفة: تقدم الإدارة عبر نشاطاتها دلالات واضحة للموظفين حول أهمية الرقابة الداخلية، فعلى سبيل المثال هل تتحمل الإدارة المخاطرة الكبيرة أو تعترض المخاطرة.

هـ) الهيكل التنظيمي للمشروع وهو وعه ان وجدت وأساليب تحديد السلطة والمسؤولية: من الضروري أن يفهم المراجع الهيكل التنظيمي للمشروع لأن هذا يحدد خطوط السلطة والمسؤولية ويساعده على التعرف على الإدارة والعناصر الوظيفية للعمل ويدرك كيف يتم تطبيق الضوابط الرقابية.

و) تظهر الرقابة الإدارية: تمثل بما في ذلك وظيفة المراجعة الداخلية وسياسات تعيين وتشغيل الأفراد واجراءاتها والعصر بين هذه الواجبات وهذه الأنظمة التي تتضمن المتكررات من الإدارة العليا بخصوص أهمية الرقابة والأمور المرتبطة بها والخطة التشغيلية والتنظيمية وتوصيف عمل الموظفين والسياسات المرتبطة بها.

ز) سياسات الموارد البشرية في المشروع وممارستها: يشكل الأفراد أهم نواحي الرقابة الداخلية فإذا كان الموظفون أكفاء وجديرين بثقة يمكن ألا توجد عناصر الرقابة الأخرى ومع ذلك يمكن أن تبقى الفواتم المالية موثوقة للأفراد الأمانة والاكفاء فالتدرون على الأداء بمستوى رفيع حتى مع وجود القليل من الضوابط في حين انه مع وجود العديد من الضوابط يمكن اذا كان الأفراد غير أكفاء أو امانة أن يؤدي إلى تخفيض جودة النظام إلى مستوى ضعيف جدا.

2 - تقويم المخاطر: يمثل عملية تفويضية فعالية النظام المحاسبي ونظام الرقابة الداخلية للمنشأة لمنع حدوث معلومات خاطئة اساسية أو اكتشافها وتصحيحها حيث هناك دائما إمكانية وجود بعض مخاطر للرقابة بسبب القيودات اللازمة لأي نظام محاسبي أو لأي نظام للرقابة الداخلية، إن تحديد المخاطر وتحليلها هي عملية متواصلة وجزء اساسي من مكونات الرقابة الداخلية الفعالة ويجب على الإدارة أن تسلط الضوء على المخاطر على مستويات المنظمة كافة وأن تتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

3 - أنشطة الرقابة: تتمثل بالسياسات والإجراءات ويوجد العديد من الإجراءات الرقابية في أي منشأة إلا ان أهم هذه الأنشطة هي:

- أ) الفصل الملائم بين التواجبات: هناك أربعة إرشادات عامة ذات أهمية خاصة بالنسبة لمراجع الحسابات وهي (الفصل بين حيافة الأصول والمحاسبة عنها، الفصل بين الترخيص بالعمليات المالية وحيافة ما يرتبط بها من أصول، الفصل بين مسؤولية التشغيل ومسؤولية إمسات دفتر المحاسبة، الفصل بين التواجبات في إطار تكنولوجيا المعلومات).
- ب) الترخيص الملائم للعمليات المالية والأنشطة: إن الإدارة تضع السياسات التي يجب اتباعها داخل الشركة ويندر إصدار التعليمات التي للموظفين لتنفيذ هذه السياسات عن طريق الموافقة على العمليات المالية التي تتر ضمن السياسة الموضوعية.
- ج) الوثائق والسجلات الكافية: وتمثل أشياء متموسة ينتر من خلالها تسجيل العمليات المالية وتخصوها وهي متنوعة ومتعددة مثل فواتير البيع وفواتير شراء الدفاتر المحاسبية، أيومات المحاسبية، بطاقات التكاليف، بطاقات العملين ... الخ.
- د) الرغبة المالية على الأصول والسجلات: عن الضروري أن يوجد ضوابط رقابية كافية وملائمة لحماية الأصول والسجلات لأنه لو تركت الأصول بدون حماية يمكن أن تسرق وكذلك بالنسبة لتسجيلات يمكن أن تسرق أو ينتر بتلفها أو تفقد.
- هـ) التحقق الداخلي المستقل على الأداء: اشتمل الأخير عن إجراءات رقابية هو المراقبة الدقيقة والمستمرة لتعنصر الأربعة الأخرى والتي شالبا ما تعنى بالتحقيق الداخلي والتي اشاحه الى التحقيق الداخلي من كون الرقابة الداخلية تميل إلى التبدل مع مرور الوقت ما لم تكن هناك أية تمراجعة المنكررة.

وذلك جدول يوضح أنشطة الرقابة وكما موضح انحاء:

## الجدول 1. مبادئ أنشطة الرقابة

المبادئ	الوصف
تحديد المسؤولية	الرقابة هي أكثر فعالية عندما تُخصص واحد فقط هو المسؤول عن مهمة معينة.
الفصل بين الواجبات	يجب أن يكون مختلف الأفراد مسؤولين عن الأنشطة ذات الصلة بهم. على سبيل المثال، فإن المسؤولية عن سجل - ينبغي أن يكون حفظ للموجودات منفصلة عن عهدة المئدي تلك الأصول.
إجراءات التوثيق	يوفر الوثائق أدلة على أن المعاملات و الأحداث قد حدثت.
الرقابة المادية والميكانيكية والإلكترونية	الأجهزة الفعلية والميكانيكية والإلكترونية تساعد على حماية الأصول وتحسين دقة وموثوقية السجلات المحاسبية.
التحقيق الداخلي مستقل	الموظف الذي هو مستقل عن الموظفين المسؤولين عن المعلومات التي يجب التحقق منها.
رقابة الموارد البشرية	كما يجب على الشركات أن تراقب الموظفين الذين يتعاملون مع النقد، وتتأوب واجبات الموظفين لقضاء الإجازات، وإجراء تحريات شاملة.

(Higgins, 2012, p: 1181)

4 - المعلومات والتوصيل: إن الغرض من نظام المعلومات والتوصيل يكمن في تحديد العمليات المالية للشركة وتجميعها وتصنيفها وتحليلها وكتابة التقرير عنها وتحديد المسؤولية عن الأصول المرتبطة بها وارتباط نظام المعلومات والتوصيل العديد من المكونات الفرعية التي يعتمد تشكيلها على اصناف العمليات المالية عن المبيعات، المردودات، ومسموحات المبيعات، المنحصرات النقدية، التحيز، الاستثمار، الإنتاج ... الخ.

5 - المراقبة: تتعلق المراقبة بالتكوير اثناء أو النوري لعودة أداء الرقابة الداخلية ويتم ذلك عن قبل الإدارة بهدف تحديد فيما إذا كانت الضوابط تؤدي الغرض من وضعها وانه يجري تعديلها بما يتناسب مع تغير الظروف، ويتم التوصل إلى المعلومات المتعلقة بالتكوير والتعديل من عدة مصادر تشمل دراسة الرقابة الداخلية الحالية، تقارير المراجعة الداخلية، تقارير الهيئات التنظيمية، التغذية المرتدة عن العاملين، شكاوى الزبائن بخصوص فواتيرهم، واهم الأشياء التي يحتاج المراجع معرفتها في الرقابة هي الأنواع الرئيسية لفعاليات الرقابة التي تستخدمها شركة ما وكيف تستخدم هذه الفعاليات لتعديل الرقابة الداخلية عند الضرورة.

## (5-2-1-2) أنواع الرقابة الداخلية

يمكن تقسيم الرقابة الداخلية إلى الآتي:

1 - الرقابة المحاسبية: تهدف الرقابة المحاسبية إلى التحقق من ان كل عمليات المنشأة قد تم تنفيذها وفقاً لنظام تفويض السلطة الملائم والمعتمد من الإدارة وان كل عمليات المنشأة قد تم تسجيلها في دفتر المنشأة طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة عموماً وبالتالي التحقق من دقة المعلومات المحاسبية الواردة في التقارير والقوائم المالية وتمثل الرقابة المحاسبية في الإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة سجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات الشركة مع الأصول الموجودة بالفعل في اقسام الشركة المختلفة ومخازنها (الصحن واخزون، 2008، ص: 16).

وعن أهم وسائل تحقيقها:

وجود نظام مستندي سليم وإتباع القيد المزدوج واستخدام حسابات الرقابة الإجمالية وإعداد موازين عراحية شهرية واحراء المصادقات مع العملاء وأموالدين وإتباع نظام الجرد المستمر للمخزون مع احراء المطابقة بين بطاقات الصنف ونتائج الجرد الفعنى واحراء المطابقة بين كشوف البنك الشهرية ودفاتر وحمل مذكرات التسوية واعتماد قيود التسوية من شخص مسؤول والتقييم بالمراجعة الداخلية لكل ما يتم إثباته بالدفاتر والسجلات (ثورنات، 2014).

وتتضمن الرقابة المحاسبية تحقيق الأهداف التالية: (حجازي، 2010، ص: 83-84)

أ- التأكد من أن تنفيذ العمليات قد تم طبقاً لترخيص أو تفويض عام أو محدد مناسب من قبل الإدارة.

ب- التأكد من أن العمليات تم تسجيلها وفقاً لتميزي المحاسبية المتعارف عليها وبطريقة تساعد على تحديد المسؤولية المحاسبية عن الأصول.

ج- التأكد من إن حيازة الأصول أو التصرف فيها يتم وفقاً لترخيص أو اعتماد من الإدارة.

د- التأكد من إن الأصول الموجودة في العتق هي الأصول الموجودة فعلاً بالمتشاة واتخاذ الإجراءات اللازمة حال حدوث اختلافات بينهما.

2- الرقابة الإدارية: تتمثل الرقابة الإدارية في كافة الإجراءات والأساليب والطرق المتبعة بكفاءة التشغيلية والالتزام بالسياسات الإدارية أي إن الهدف من الرقابة الإدارية التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة والتحقق من الالتزام باللوائح والسياسات التي وضعها إدارة الشركة وترتبط الرقابة الإدارية بالأنعام التشغيلية في الشركة وليس في الإدارة المالية وذلك نظراً لعدم ارتباط الرقابة الإدارية بصورة مباشرة بالسجلات والدفاتر المالية (الصحن وأخرون، 2008، ص: 17).

وعن أهم وسائل تحقيقها:

الموازنة التخطيطية، التكاليف المعيارية، دراسة الوقت والحركة، استخدام أساليب الرقابة على الجودة، إجراء التحليل المالي لتبينات، استخدام نظام التقارير الدورية، تضمين تدفق المعلومات خلال المستويات الإدارية المختلفة وأبرامج التدريبية المستمرة للعاملين (أثوردات، 2014).

وتتضمن الرقابة الإدارية تحقيق الأهداف التالية: (حجازي، 2010، ص: 85)

أ- تحقيق كفاءة العمليات.

ب- تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية.

وترتبط معظم أساليب الرقابة الإدارية بالأنعام التشغيلية حيث أنها ترتبط بالسجلات المالية بطريق غير مباشر.

**3- الضبط الداخلي:** هو ذلك النظام الذي يهدف إلى تدقيق العمليات المحاسبية والمالية بهدف خدمة الإدارة والضببط الداخلي له اثر فعال في وجود نظام رقابة داخلية فعلة، يحتاج نظام الضبط الداخلي الى ترتيبات خاصة لتواجبات تمنع الأخطاء والغش واكتشافها" بالإضافة الى التبراد بما يلي :

(المطارنة، 2013، ص: 209)

ا) تحديد اختصاصات الإدارات بشكل يمكن مع تكامل الجهود وعدم تعارضها، وكذلك تحديد الاختصاصات على مستوى الأفراد داخل القسم أو الإدارة الفرعية.

ب) تحدد الإجراءات التفصيلية لخطوات العمليات التي تقوم بها المنشأة والتي تختلف وفقاً لاختلاف التنظيم الإداري للمنشأة، بحيث يكون المسؤول عن أداء عملية ما لديه المعلومات الكاملة عن الإجراءات الواجب اتباعها في هذه العملية.

ج) ان يتم ابدال الواجبات المعطاة لكل عامل بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وكفاءة العمل واخصاصه، بحيث لا يؤدي هذا التغيير الى صعوبة اكتشاف الغش والاحطار التي ارتكبها الموظف السابق.

### (6-2-1-2) المسؤوليات

تتوزع مسؤوليات ارقابة الداخلية الى: (أوردات، 2014)

#### 1- مسؤولية الإدارة:

أ) وضع نظام الرقابة الداخلية.

ب) تعديل بعض الاحراءات الرقابية المستخدمة.

#### 2- مسؤولية المدقق الداخلي:

أ) دراسة وتقييم أنظمة ارقابة الداخلية.

ب) فحص وتقويم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية.

#### 3- مسؤولية المدقق الخارجي:

أ) تقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية.

ب) تحديد نسبة الاختبارات والعينات.

## (7-2-1-2) حدود الرقابة الداخلية

من الملاحظ انه عيما كانت الرقابة الداخلية مصممة وعطبة بشكل مناسب إلا انها تعمل على تزويد المنشأة بتأكيد معقول وليس بتأكيد مطلق يساعد في تحقيق أهدافها ويرجع السبب في ذلك إلى وجود بعض القيود التي تحد من فعالية هذه الرقابة مثل: (المنشأة، 2015)

1- الأخطاء الحكمية: قد تتأثر فعالية الرقابة الداخلية بسبب اتخاذ الإدارة لقرارات حكمية لا تمثل الواقع أو لأداء مهتم روثية نسبة لعدم اكتمال المعلومات أو تضيق الزمن أو لآية ضغوط أخرى.

2- فهم الموظفين الخاطيء للتعليمات: قد ينهز نظام الرقابة الداخلية بسبب فهم الموظفين الخاطيء لتعليمات الإدارة أو لإرتكبتهم أخطاء نتيجة الإهمال أو عدم التركيز أو الإعياء أو بسبب التغيرات المؤقتة أو الدائمة التي تحدث للموظفين أو في النظر أو الإجراءات.

3- احتمال حدوث تواطؤ من بعض الموظفين لأبطال إجراءات الرقابة الداخلية سواء كان ذلك مع اطراف من داخل أو خارج المنشأة مما يؤثر على الرقابة الداخلية.

4- احتمال تجاوز الإدارة لإجراءات الرقابة المعتمدة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات أو احتضار تقادم السياسات والاحراءات بشكل كاف نسبة لتغير الأصول أو أن يتدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن مما يؤثر على الرقابة الداخلية.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الرقابة الداخلية يمكن الاستفادة منها في ترشيد التكاليف عند تطبيقها بشكل كامل من خلال:

1 - الألتزام بالقوانين والتعليمات والسياسات الإدارية والمحاسبية الرسمية من قبل الإدارة العليا وتطبيقها من قبل العاملين في المنظمة ووجود نظام محاسبي سليم.

2 - الفحص الدوري والمستمر للسجلات المحاسبية والبيانات المالية والأنظمة المحاسبية والتأكد من صحتها لكشف أي تلاعب أو خطأ قد يؤثر في النتائج المالية للمنظمة.

3 - حماية أصول المنظمة من السرقة أو التلف أو التلاعب أو الاختلاس.

4 - مراقبة العاملين لمنع حدوث حالات التواطؤ أو الإهمال أو التلاعب أو تحريف المعلومات.

5 - رفع كفاءة واداء العاملين وحثهم على إكمال وتحز عملهم في الوقت المحدد وتطبيق ما يوجه إبيهم من تعليمات.

## (2-1-3) ثالثاً / تكنولوجيا المعلومات

### (1-3-1-2) تمهيد

تعد عبرت التقنيات الجديدة التي أفرزتها الثورة التكنولوجية بشكل حوهرتي حياة الإنسان و عالم الأعمال، مثلما غيرت شكل وعضمون العمليات الإدارية، ولاحقاً مواجهة تحديات البيئة المعقدة والمنافسة الشديدة في نوعية المنتج و الخدمة المقدمة بصورة أساسية، استخدمت الإدارة الحديثة أنظمة الحاسوب و وكتبت أجياله حتى أصبح إذاً غنى عنها في الإدارة و الإنتاج، إن تكنولوجيا المعلومات التي تشمل على الحواسيب بمكوناتها المادية و البرمجية و الاتصالات و الشبكات قد أصبحت احد أهم سبل تنظيم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة و التي تمكن من تطوير الخدمات و المنتجات و عملية الإنتاج و التسويق و خفض التكلفة و تحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة التنافس العالمية (إسماعيل، 2009).

تعد المعلومات الحجر الأساس و المورد الهام لأداء فعاليات و ممارسات مختلف المنظمات، وقد ساعد ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات و تزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة و دقيقة لإنجاز أعمالها و تقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ القرارات بشكل صائب. و تشكل تكنولوجيا المعلومات ركناً حيوياً في إنتاج المنتجات و تقديم الخدمات إذ ساهم استخدام الحاسوب و تطبيقاته المعقدة في أحداث تغييرات هائلة في مجرى العمليات و إدارتها بغيضة تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة (اللامى و البياني، 2010).

### (2-3-1-2) مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تعد تكنولوجيا المعلومات عن المفاهيم الحديثة و المتطورة التي أثرت على عمل المنظمات بشكل واضح من خلال استخدام التكنولوجيا في أعمال المنظمة و اندي انعكس على تقديم المنتجات أو الخدمات بشكل أفضل و باقل التكاليف مع ضمان الجودة.

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأدوات و وسائل تستخدم تجمع المعلومات و تصنيفها و تخزينها أو توزيعها، و تصنف تحت عنوان واسع و يشمل وهو (التقنيات المستندة إلى الحاسوب) لعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمة\* (Slack et al, 2004, p: 254).



تكنولوجيا المعلومات تعتبر مؤشر كمي ونوعي باعتبارها مجموعة علاقات فنية ذات محتوى مادي تترابط فيما بينها بعلاقات وظيفية من جهة اولى وبينها وبين مؤسسات المجتمع الإنتاجية و الخدمية تحقيق معدلات إنتاج أكبر تكنولوجيا المعلومات أصبحت في الوقت الحاضر هي الأساس المادي لأية عملية تنموية (عبد القادر و الحديد، 2010، ص: 40).

ومن خلال ما ذكر انفا يرى الباحث ان تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الأدوات والأساليب الحديثة المستندة إلى الحاسوب تستخدم لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها وتوزيعها لتقديم المنتجات أو الخدمات بشكل أفضل وبأقل التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

### (2-1-3-3) عناصر تكنولوجيا المعلومات

ان نظم المعلومات هو قسم مسؤول عن المراقبة وإدارة وصيانة (حماية) العناصر الثابتة التي تشكل عناصر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: (الظاهر والخفاف، 2011، ص: 99)

1 - المعدات: وتمثل الأجزاء والمكونات المموسمة وهي القطع الرئيسية للحاسوب، ويتم الاتصال بين أجزاء الحاسوب من أجل نقل وتبادل المعلومات.

2 - البرمجيات: تمثل مجموعة من الأوامر والإجراءات التي تقوم وتسيطر على المعدات المادية لتنفيذ مهام معينة تشمل مجموعة من البرامج المستخدمة بواسطة الحاسوب، وتشكل البرمجيات نظام التشغيل ونظام إدارة قاعدة البيانات وبرامج التطبيقات والملحقات.

3 - قواعد البيانات: تمثل مجموعة من الملفات ذات العلاقة، ولقد وجدت قواعد البيانات لتحل المشكل الموجودة في نظم المعلومات التقليدية، حيث ان مهمة قواعد البيانات هي تنظيم البيانات بكفاءة لخدمة التطبيقات عن حيث السيطرة على هذه البيانات ونقلها التكرار وعدم المرونة.

4 - الشبكات والاتصالات: تكون عادة الشبكات والاتصالات مرتبطتين ببعضها البعض ويكمل احدهما الآخر، فلا يمكن بناء شبكات دون توفر بيئة جيدة للاتصالات لخدمة هذه الشبكات، وكذلك فإن البنية التحتية للاتصال اذا تم تشغيل بالشكل الصحيح والكفاءة فيها تكون مكلفة وغير ذات جدوى.

5 - الأقران: وهم كل المستخدمين لنظام الحاسوب وقواعد البيانات.

## (4-3-1-2) تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

تحدد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الحين العملية ومن هذه التطبيقات: (اللامى وائىائى،  
{2010

1 - التجارة الإلكترونية (Electronic Commere): وهو التطبيق العلمى لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل لأي عكالى بما تيسر من سئلة تجهيز الأعمال فهى تعنى بتقديم المعلومات والمحافظة على أوسع وأفضل العلاقات بين مبادىن الأعمال وتحقيق الترابط الدائم بينها من خلال شبكات الأعمال عبر الاتصالات البعيدة المدى، تيسر التجارة الإلكترونية عمليات شراء وبيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا الاتصالات فى مجالات تبادل المعلومات، بما يساهم فى تحسين العمليات لتحقيق المربا ائنافسية المتمثلة بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة سرعة تسليم الخدمات.

2 - تخطيط موارد المشروع (ERP) Enterprise Resource Planning: ويعد أوسع نظام متكامل للمعلومات والذي يدعم العديد من عمليات المشروع واختياداته للمشروع فهى مجموعة من النماذج المستخدمة للبرامجيات التى تتسجم مع نظم المعلومات القائمة فى المنظمة والتي تحقق نظاما متكاملا وشاملا للمعلومات، تعمل نظم تحقيق موارد المشروع من خلال تكامل المحاللات الوظيفية فى المنظمة وتركر على عمليات المشروع أكثر من الحدود الوظيفية إذ تساهم فى تصميم وتطبيق نظام الاتصالات عن بعد عن خلال توافر المعلومات عن الشانعين ومواصفات متوحتهم وأسعارها وتواريخ تسليمها والتبول بهذه الشروط. يتحقق نظام (ERP) من طلبات الزبائن ويشعرهم بالموافقة ومن ثم يقوم أيضا بعمليات شحن المنتج بالترحوع الى تاريخ التسليم كما يساهم فى تقدير الموائد الأونية الضرورية عن المخزون ويحدد تاريخ إطلاق اوامر الإنتاج للمصانع وشراء الطلبيات من المجهريز.

يكون نظام (ERP) بديلا لنظم المعلومات المتكولة والغديمة إذ يربل مجموعة كبيرة من التكاليف ويقدم الحلول للمشكلات التى تواجه الزبائن. يساعد فى تخفيض أوقات تسليم المنتجات للربائن فإذا كانت برامجيات التصميم باستخدام الحاسوب يقوم بتسليم المنتج خلال أسبوعين فإن نظام (ERP) يساعد فى شحن (98%) من الطلبيات خلال يومين فقط.

## (2-1-3-5) الآثار الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات

طورت تكنولوجيا المعلومات محتوى التكاليف عامة وتكاليف المعلومات خاصة وكذلك تكاليف تكنولوجيا نظم المعلومات التي يتنظر لها على أنها عامل من عوامل الإنتاج وتوجيه الدراسات نحو الآثار ايجابية عن دور تكنولوجيا المعلومات في خفض التكاليف حيث بدأ ذلك التخفيض ينعكس على عدد أعضاء القيادة الإدارية من المراء الأوسط والعمال حيث أخذت تكنولوجيا المعلومات تلعب ادوار هج وتعووض وجودهم المادي والإجرائي. وأثرت تكنولوجيا المعلومات وبشكل واضح على جودة المعلومات ودورها الاقتصادية في المنظمة. إذ مكنت تكنولوجيا المعلومات المنظمات عامة من تقليص حجمها بسبب إمكانياتها في أن تأخذ ادوار بعض الافراد وتخفض عن مراحل عمية للحد الأدنى من الخطوات وبالتالي تقلصت تكاليف المعاملات (الصفقات). ويمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات وخاصة بعد الاستعانة بشبكات الحاسوب المنظمات بانواعها كافة من خلال تقليل التكلفة وبالتالي خفض السعر ذلك ان هذه التكنولوجيا فتحت الافاق أمام المنظمات لتبحث عن مصادر تجهيز متنوعة (داخلية وخارجية) (العائى وجواد، 2008).

وكذلك أثرت تكنولوجيا المعلومات في الوحدات الاقتصادية من خلال اثنائها بمعلومات حول امنتجات او الخدمات، فتكنولوجيا الاتصال البعيدة والحاسوب أحدثت ثورة في مزايا الوصول للمعلومات، فانتساع انتشار الحاسوب والبرمجيات ونظم ربط الاتصالات العامة والهاتف النقال والعكس والانترنت والشبكات الإلكترونية سهلت الاتصال بالخدمة مع الزبائن والشركات المنافسة وأسواق راس المال والتسويق لعقد الصفقات مع الزبائن التي شرت الاقتراضات حول ماهية المعلومات التي يمكن الحصول عليها بسرعة. فالانترنت يمكنه توفير المعلومات بالحال عن شركات عالمية لايدي مديري وحدات أخرى (الجنتبي و النعيمي، 2014).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث ان تكنولوجيا المعلومات لها دور كبير في ترسيخ التكاليف حيث أنها :

تعد من المفاهيم الحديثة. وتحتوي هذه التكنولوجيا لأجزاء مادية متموسة مثل الأجهزة والمعدات والبنى التحتية وغيرها. وكذلك تحتوي على أجزاء غير متموسة مثل البرامج والتطبيقات المختلفة التي تنظم الشؤون المالية والإدارية وقواعد البيانات المختلفة، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات قيمة، لإسهامها في إدخال التحسينات على سير أعمال المنظمة وانحاز الأعمال بوقت قصير، بشكل يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية والإدارية، والذي يتعكس بشكل إيجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وتطوير المنتجات أو الخدمات بشكل مبتكر ومتطور وتقديمها للأسواق وانجاز العمل بوقت أقل.

## (2-1-4) رابعا / إستراتيجية التنافس

### (2-1-4-1) تمهيد

إن نجاح أو فشل منظمات الأعمال يعتمد على المنافسة ومن خلال الإستراتيجية التنافسية التي يعبر عنها بالطريقة التي تسلكها المنظمات من أجل التحدث عن المعيرة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق من خلال زيادة حصتها السوقية (العمرى و أسامرائى، 2008).

ويعتمد على الكيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية الخدمة أو الخدمة المقدمة إليهم ومن جانب آخر لمسها المنظمات وتمثل بالعوائد التي تكسبها عن وراء ريادة حصتها السوقية، وأن إستراتيجية التنافس تكون فعالة ومؤثرة ليكون: (إسماعيل، 2009، ص: 39)

(أ) أن يصبح منتج أو خدمة بأقل تكلفة.

(ب) أن تجعل المنتج أو الخدمة مختلفة وعزيزة.

(ج) أن تغير عدى وسعة التنافس، أما عن طريق توسيع السوق لتشمل على اسواق عالمية، أو أن تضيق السوق، عن طريق التركيز على بيئة صغيرة لم تقدم له الخدمة بشكل جيد من منافسك.

### (2-1-4-2) مفهوم إستراتيجية التنافس

تعرف إستراتيجية التنافس (Competitive Strategy): على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي: (الطهراوى، 2010، ص: 48)

1- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع.

2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3- أساس التنافس: ويشمل الاصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة والتي تعتبر أساس المعيرة التنافسية المتواصلة والاداء في الأجل الطويل.

ومن خلال ما سبق ذكره يرى الباحث أن إستراتيجية التنافس هي مجموعة من الإستراتيجيات التي يتم تطبيقها للحفاظ على التوضع التنافسي في امتداد من خلال تحديد طريقة وميدان وأساليب التنافس.

## 2-1-4-3) أنواع إستراتيجية التنافس

هناك ثلاث إستراتيجيات للتنافس وهي:

1 - إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy): تهدف إلى تحقيق التكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي عن ثباتها خفض التكاليف، وتتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة بناء عكفا لاستغلال اقتصاديات الحجم، وتتبع مسير لخفض التكاليف عن خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف الغير مباشرة وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، الخدمات، المبيعات، الإعلانات ... الخ. وتحقق إستراتيجية قيادة التكلفة للشركة عوائد أعلى من المعدل في الصناعة بغض النظر عن وجود القوى التنافسية المختلفة، فهي تشكل حاجر دفاعي أمام أقوى المنافسين، حيث أنه إذا حاول المنافسون خفض تكاليفهم بطريقة غير كفوءة فيكون ذلك على حساب التضحية بأرباحهم مما يؤدي إلى خروجهم من السوق على المدى البعيد، أو إذا قرر المنافسون البقاء على التوضع الحالي لهم فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع التكاليف لديهم وبالتالي ارتفاع أسعار سلعهم كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجز دفاعي أمام القوة التنافسية للمستهلكين، إن العوامل التي تستخدمها المنظمة وتؤدي إلى قيادة التكاليف في السوق تشكل حاجزا قويا أمام أي محاولة لدخول السوق من قبل منافسين حدد يستطيعون تحقيق أي ميزة في التكاليف أو في اقتصاديات الحجم وأخيرا فإن هذه الإستراتيجية تحمي المنظمة من خطر وجود السلع البديلة التي من الممكن أن تنافس سلعتها، حيث إن خفض سعر أي سلعة بديلة سيكون على حساب جودة السلعة أو المنفعة التي تحققها للمستهلك، وتتطلب تحقيق قيادة التكلفة في السوق منع المنظمة بحصة سوقية كبيرة أو وجود مزايا أخرى كسهولة الحصول على المواد الخام وغيرها، كما تتطلب هذه الإستراتيجية تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة تصنيعها وذلك حفاظا على التكاليف المنخفضة، وكذلك العمل على إنتاج مجموعة سنية متكاملة وذلك لضمان توريد التكاليف على أكبر قدر ممكن من المنتجات مما يجعل نصيب كل منتج من هذه التكاليف قليلا، إن من المتطلبات الرئيسية لتطبيق هذه الإستراتيجية العمل على خدمة المجموعات الرئيسية من المستهلكين عن أجل بناء أكبر حصة سوقية ممكنة (أنظر لوي، 2010).

إن الاعتماد على الحصة السوقية الكبيرة هو حجر الأساس في هذه الإستراتيجية كسب المنظمة سحطى بنسبة أربع، فإذا فشلت المنظمة في السيطرة على الحصة السوقية سيؤدي ذلك إلى تدهور أدائها (الظهر، 2010).

وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى. فالتكلفة المنخفضة تهيأ فرص البيع بأسعار تنافسية، وتركز على أقل قدر من تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين. والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية لاية صناعة، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج. أو التخلص من الوسطاء. والاعتماد على منافذ توزيع العمولة للمؤسسة أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة (Kotler & Keller, 2009, p: 56).

تعتبر قيادة التكلفة الطريق الأقرب لتحقيق الميزة التنافسية في الصناعات والشركات المختلفة حيث يكون المنتج أو الخدمة، وهنالك العديد من الطرق لتحقيق قيادة التكلفة. وتشمل (اقتصاديات المقياس و النطاق، واقتصاديات التعلم، والإنتاج الكافي، وتصميم المنتج الأبسط، وتكاليف المدخل الأقل، والعملية التنظيمية الفعالة) (Krishna et al, 2013, p: 54).

2 – إستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy): تهدف هذه الإستراتيجية إلى توكية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تميز منتجاتها أو خدماتها عما يقدمه المنافسون، حيث تطبق هذه الإستراتيجية بهدف تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك بالنسبة لما يقدمه المنافسون، حيث تكون الشركة القادرة على تحقيق التميز لمنتجاتها قادرة على فرض سعر عالٍ لمنتجاتها المتميز (الحبيشي، 2013، ص: 211).

3 – إستراتيجية التركيز (Focus Strategy): 'تتمثل ملامح هذه الإستراتيجية بتركيز المنظمة على مجموعة معينة من الربانن (تفسير سوقي معين) وبذلك فإن مثل هذه المنظمة تكون أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق' (رشيذ و حلاب، 2008، ص: 310).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن إستراتيجية التنافس تبرز أهميتها في ترشيذ التكاليف بأنها :

تعد من المفاهيم الحديثة التي ينبغي على المنظمة إتباعها والتي من خلالها يمكن رسم إستراتيجية التنافس المتمثلة بإستراتيجية قيادة التكلفة وذلك بتقديم المنتجات أو الخدمات بأقل التكاليف وتحسين الجودة من خلال إدارة التكلفة بشكل كفوء، وإستراتيجية التميز أي تقديم منتجات أو خدمات تكون متميزة عن المنتجات أو الخدمات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين، وإستراتيجية التركيز أي تقديم المنتجات أو الخدمات في منطقة محددة والتركيز عليها، وإن استخدام المنافسة أو شديدا قد يزيد من التكاليف لفترة معينة، أي إن زيادة مستويات التنافس بشكل شديد قد يؤدي إلى زيادة في التكاليف ولكن إذا كان لفترة قصيرة وكانت نتائج المنافسة إيجابية في الحصول على سمعة وحصة سوقية وعن ثم العمل على تخفيض التكاليف وتقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل مع ضمان الجودة ورضا العملاء.



## (2-1-5) خامسا / حجم البنك

### (2-1-5-1) تمهيد

إن لحجم البنك تأثير كبير على ربحيته وعلى فاعليته وكفاءة أدائه، إن تأثير الحجم يتحقق من خلال زيادة البنك لعدد عملائه التي ينفذها وجودة الخدمات التي يقدمها بالإضافة لتكررة عدد الفروع التي تتبع له وتوزيعها الجغرافي بشكل فعال، الأمر الذي يسمح له بتقديم خدماته لتريحة أكبر من الجمهور في المجتمع وهذا بعد ذاته يعتبر من أهم الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها وبعد عاملا مؤثرا في كفاءة البنك، ويشير بعض الباحثين بأن هناك تفاوتاً واسعاً بين أداء البنك الصغير الحجم والبنك الكبير الحجم، إذ يتطلب تحقيق الكفاءة المالية في مثل هذه الحالات العمل على دمج البنوك الصغيرة الحجم وتشكل بنك كبير الحجم بحيث تعمل إدارته على تغيير استراتيجياتها لمواكبة التطورات والمتطلبات التي تقتضيها المنافسة في أسواق المصرفية، كما إن تحقيق مستويات عالية من الكفاءة المالية في البنوك يتطلب تخفيض الأعباء التشغيلية وذلك بهدف تنمية الإيرادات وتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد. وكذلك الاستفادة من وفورات الحجم التي يمكن تحقيقها من خلال الاستثمارات التي تقدم عليها (الحسين، 2011).

### (2-5-1-2) مفهوم حجم البنك

إن حجم البنك هو: مجموعة من المقاييس العديدة التي تحدد حجم البنك الواحد وعقارنته بأحجام البنوك الأخرى، من أهم هذه المقاييس مجموع الموجودات (Total Assets) ومجموع الودائع (Total Deposits) وحقوق الملكية (Equity) وعدد الأفراد العاملين فيه وعدد الفروع (الشماع، 2015، ص: 28).

وينتصر مجموع الموجودات هذه المقاييس باعتبارها أهمها لأنه يمثل مجموع الأصول التي هي بحوزة البنك ويتولى استخدامها، يلي هذا المعيار في الأهمية مجموع الودائع لأن معظم الموجودات وبخاصة في البنوك التجارية يتم تمويلها بالودائع، وقد ترايد اهتمام الأوساط الدولية اعتباراً عن نهاية الثمانينات بحقوق ملكية البنك (رأس المال) في احتساب مقدرات بارل حوز الكفافية المصرفية (أو متانة رأس المال). وربط الموجودات المترجحة بالمخاطرة بحقوق ملكية البنك، هذا إلى جانب أهمية عدد الأفراد العاملين (حجم الموارد البشرية) العاملة في البنك، وعدد الفروع المصرفية (الشماع، 2015).

تحافظ البنوك الصغيرة على نسبة أعلى من حقوق الملكية إلى الموجودات. وانعكس صحيح في البنوك الكبيرة إذ إن المصارف الكبيرة تقدم قروضاً كبيرة الحجم للمنتجات أو الشركات الكبيرة، التي تنصف بكونها من الدرجة الأولى من حيث ائتمانية وبأسعار عفضلة، مما يعني انخفاض المخاطرة والعنف من هذه القروض. أما البنوك الصغيرة فنقدم قروضها للأفراد والمنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، ذات المخاطرة الأعلى والشعاع الأعلى، وهي بالتالي تحتاج حقوق ملكية أعلى لمواجهة احتمالات خسر (تخثر) القروض. أي إن البنوك الصغيرة في سعيها لحماية المودعين، تحتفظ بنسبة أعلى من حقوق الملكية إلى الموجودات (الشماع، 2015).

من خلال ما تم ذكره انفاً يرى الباحث ان حجم البنك يتمثل بالبنوك الكبيرة والصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تحدها مجموعة من المتغيرات وأبرزها (مجموع الموجودات، مجموع ائوانات، حقوق الملكية، عدد الأفراد العاملين، عدد الفروع).

## (2-1-5-3) أهم مقاييس تحديد حجم البنك

هناك العديد من المقاييس التي تحدد حجم البنك. وسنم توضيح المتغيرات التالية:

1 – **مجموع الموجودات:** تتوزع أموال المصرف التجاري على موجوداته الواردة في ميزانيته العمومية، ويمكن تقسيم هذه الموجودات إلى المجموعات التالية: النقود، شبه النقود، ارصدة لدى البنوك الأخرى، الاستثمارات، التكميلات والائتمانات المحسومة، السلف والتقروض، شيكات ومسحوبات برسم القبض، عقارات واثاث وموجودات أخرى متفرقة (رمضان وجود، 2013، ص:143).

2 – **مجموع الودائع:** هي تلك المبالغ المصرح بها أية عملة كانت والمودعة لدى مصرف وواجبة الأداء عند الطلب أو بعد ائعار أو في تاريخ استحقاق معين، وبضمنها ما يلي: (الشماع، 2015، ص: 43)

- الودائع العائدة إلى جميع المودعين المقيمين وغير المقيمين من أفراد ومنشآت سواء بالعملة المحلية أو بالعملة الأجنبية.
- الودائع الحكومية.

تؤلف الودائع المصدر الرئيسي لأموال البنك، فالودائع هي شريان الحياة في البنك. لأنها أهم مصدر للاموال فيه، وقد شهد هيكل الودائع وبخاصة في البنوك التجارية، تبدلات سريعة في الآونة الأخيرة عند الثمانينات وحتى الآن، فقد أدى تحرير البنوك عن القيود في الكثير من دول العالم، والطلب المتزايد في الأسواق على الودائع ذات الفائدة، إلى تبدلات جذرية في هيكل هذه الودائع، وأدت هذه التبدلات إلى زيادة حساسية الودائع تجاه أسعار الفائدة، وزيادة تقلبات الأخيرة وارتفاع تكلفتها، أخذت البنوك تنتهج سياسات جديدة تفرض جذب الودائع. عنها التوسع في مجال تقديم خدمات الإيداع والسعي لتخفيض التكلفة، وزيادة القدرة على منافسة المنشآت المالية الأخرى. في مناخ سودد المنافسة أخذت البنوك تقدم مجموعة متنوعة من حسابات المعاملات تمتد من الخدمات التقليدية للتيكاات إلى حسابات المعاملات وأوامر السحب التفاوضية وأوامر السحب التفاوضية الفائقة وفي الحسابات الأخيرة تربط المصرف بين رسوم الخدمات المصرفية وبين الحد الأدنى من الرصيد المطلوب الاحتفاظ به في البنك لمدة محددة ويستد الإيرك إلى أسلوب تحليل ربحية العمل وتحاول البنوك هنا تخفيض التكاليف عن طريق استخدام نظم التحويل الإلكترونية والمقاصة الإلكترونية بالإضافة إلى تحويل أوامر الدفع (رواتب...) للبنوك إلكترونياً من بين هذه الخدمات مثلاً الأمانة بحيث صارت هذه الخدمة تتضمن تخطيط بقاعد (معاش) الأفراد لأن هذا النشاط أخذ يدخل ضمن مسؤوليات القطاع الخاص مؤخراً مع تناقص الدور الذي تلعبه الدولة فيه، على ذلك شنت إدارات الأمانة في البنوك عن أهم الوحدات المسؤولة عن إدارة وحماية موجودات الجمهور المخصصة للتقاعد والحصول على الأرباح والشؤون العوزعة إلى جانب إدارة الأعمال الأخرى مثل العقارات لصالح العملاء، هناك تغيير متواصل في مزيج الودائع وفي تكلفتها. أي في مكوناتها من الودائع جارية (حين الطلب) وودائع توفير، وودائع مربوطة وشهادات إيداع. ويستطيع البنك المعنى عن خلالها تخفيض تكاليف الودائع وذلك بجذب الودائع ذات سعر (تكلفة) فائدة الأقل (الودائع الجارية). غير أن ذلك يجب أن يقابل بالتكاليف الأعلى لإدارة مثل هذه الودائع، فقد شهدت البنوك في معظم دول العالم ارتفاعاً واضحاً ومتواصلاً في نسبة الودائع لأجل (توفير ومربوطة)، بما في ذلك شهادات الإيداع التي مجموع الودائع، مقابل انخفاض حاد في نسبة الودائع التجارية، أدى هذا التغيير في مزيج الودائع إلى زيادة عبء هيكل تكاليف مصادر أموال البنك، وبوجه خاص أسعار الفائدة المدفوعة للحصول على الودائع، وقد عزز من هذا الاتجاه السماح المتزايد للبنوك في العديد من دول العالم بدفع الفوائد حتى على بعض الودائع التجارية (الشماع، 2015).

3 - حقوق الملكية (رأس مال البنك): تختلف وظائف رأس المال أو حقوق الملكية (أي مجموع رأس المال المدفوع والأرباح غير الموزعة وفائض رأس المال) في البنك عن وظائفه في بقية أنواع المنشآت بصورة ملحوظة، ونظراً إلى أن مكانة المصرف في تظهير السلطات ائتمانية وانجتهور تعتمد بصورة مهمة على رأس ماله، فقد أخذت المصارف تتطوّر معلومات دورية عن مبالغ رؤوس أموالها والزيادات المستمرة فيها، أما وظائف رأس المال في المصرف فتشتمل على ما يأتي: (الشماخ، 2015، ص: 51).

❖ امتصاص الخسارة العنيفة وتدعيم ثقة المودعين والسلطات الرقابية حول قدرة المصرف على الصمود أمام الصعوبات التي تعترضها أثناء عمله لهذا تؤدي هذه الصعوبات إلى سحب الودائع عنه عن قبل التجميور أي إن رأس المال المتين أو الكافي يساعد في بقاء البنك عاملاً.

❖ تمويل شراء الموجودات الثابتة اللازمة لبدء المصرف واستمراره في العمل. ويتجلى ذلك بوضوح عند إنشاء البنك الجديد إذ إن أول استخدام لرأس المال انذاك يتضمن شراء ائتماني والمعدات ونظم تكنولوجيا المعلومات الضرورية للعمل.

❖ الارتباط بين رأس المال المصرفي وبين كل من القروض والاستثمارات والودائع، يتم من خلال مؤشرات محددة تحددها السلطة التنفيذية (البنك المركزي) ويجب على البنك الالتزام بها مثل نسبة القرض المقرض والمقرض واحد إلى حقوق الملكية (5% مثلاً) أو نسبة الاستثمارات بالأسهم إلى حقوق الملكية.

❖ تمثيل المالكين في إدارة المصرف ذلك لأن مصدر رأس المال هو الذي يحدد كيفية تعيين أو انتخاب مجلس الإدارة وتعيين الرئيس التنفيذي أو المدير العام فإذا كان المصرف في انقضاء العام فإن الدولة تتولى بشكل أو آخر تعيين مجلس الإدارة، بينما يتولى المساهمون من خلال الجمعية العمومية انتخاب أعضاء المجلس إذا كان انقضاء اشخاص.

❖ يلعب رأس المال المصرفي دوراً حاسماً في عمليات الاندماجات والحيارات إذ من خلاله يتم شراء الأسهم في المصرف إذ إن نسبة 50% أو أقل من حقوق الملكية تكفي للسيطرة على البنك.

4 - عدد الأفراد العاملين: يعتبر الكادر المصرفي عاملاً حاسماً في نجاح السياسة المصرفية، التي ينتهجها البنك لزيادة كفاءة عمله وتغوية مركزه المالي، من خلال إتباع أدائه استراتيجية ناجحة تهدف لزيادة وتعميم الأرباح وتجنب الهدر والإسراف والأخطاء وتخفيض التكاليف. وبسبب ذلك بالاعتماد على الكادر المصرفي ودرجة تخصصه في كافة الاختصاصات التي يتطلبها العمل المصرفي، كالتخصص في التسويق تجذب الودائع بالكميات وأنواعها المطلوبة. وفي التحليل المالي للعمل على تحليل الوضع المالي للعمل بشكل دقيق، والتخصص في الإدارة المالية لتأخذ دورها الصحيح في إدارة المصرف لتحقيق أهداف البنك والتخطيط لرسم سياسة مالية ينتهجها البنك كي لا يقع في أي خطر يمكن أن يؤثر على كفاءة عمل المصرف وبالتالي إضعاف مركزه المالي (أحسين، 2011، ص: 44).

5 - عدد الفروع: إن ضرورة توسيع قاعدة العملاء، من خلال الوصول إلى أسواق جديدة وشرايح جديدة من العملاء، أدت ذلك إلى تزايد واسع النطاق في عملية التفرع المصرفي، بفروع تقليدية وتكنولوجية، إلى جانب تشكيل الشركات المصرفية القابضة، وبسبب استخدام التكنولوجيا في العمليات المصرفية، فقد تناقص حجم الموارد البشرية العاملة في الفروع، وازدياد عدد الفروع التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة، باتخاذ وجود فروع بدون العنصر البشري (أشماخ، 2015، ص: 102).

ويجب التنويه إلى أن الموقع الجغرافي له أهمية كبيرة إذ يلعب موقع البنك دوراً كبيراً في اجتذاب أكبر عدد من المتعاملين وبالتالي زيادة حجم الودائع، وذلك حسب المنطقة الجغرافية التي يعمل فيها حيث تزداد الودائع كلما ازدادت الكثافة السكانية في الموقع الجغرافي للبنك وأيضاً كلما كان موقع البنك قريباً من منصات الأعمال والشركات، وبالتالي تزداد ربحيته ويزداد الأمر الذي ينعكس على أدائه وكفاءة عمله (أحسين، 2011، ص: 44).

وهي ضوء ما سبق يرى الباحث ان حجم البنك يؤثر على ترشيد التكاليف بأنه:

يعد عاملاً مهم من خلال دراسة المقاييس التي تحدد حجم البنك، حيث ان هناك تغيير متواصل في مزيج الودائع وفي تكاليفها، أي في مكوناتها من الودائع التجارية (حين الطلب) وودائع التوفير، وودائع مربوطة وشهادات الإيداع، ويستطيع البنك المعنى من خلالها تخفيض تكاليف الودائع وذلك يجذب الودائع ذات سعر (تكلفة) اقل (الودائع التجارية)، ومن الممكن فرض رسوم على تقديم الخدمات المصرفية لتقليل من التكاليف، واكتشاف ومنع اتلاعب وتحديد عدد العاملين واختيار الموقع المناسب لتقديم الخدمات المنوعة للعملاء.

حيث ان حجم البنك اذا كان كبير من حيث المقاييس التي ذكرت سابقا وكان أداءه غير جيد بشكل عام سيؤدي ذلك إلى زيادة التكاليف، أما اذا كان أداءه جيدا ومنظما وتديره حصة سوقية سيتمكن من تخفيض التكاليف لأن إيراداته ستكون كبيرة.

أما البنك صغير الحجم فان تكاليفه تكون قليلة وتكون يجب ان يتمتع ايضا بحصة سوقية وأداء جيد، وبذلك يتطلب في كلا الحالتين من البنك بان يكون ذو أداء وكفاءة وسمعة سوقية وان العاملين لديهم الخبرة والعلمية الكافية في ادارة العمليات المصرفية في التجار وتقديم الخدمات بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد لتحقيق هدف البنك والحفاظ على العملاء وكسب عملاء جدد.

وعلى البنك ان يضع الخطط منذ البداية في تحقيق مقاييس الحجم الضرورية والمطلوبة للبنك، بحيث يختار الموجودات الضرورية التي يحتاجها البنك بشكل فعلى، وان يرسم سياسة ناجحة في تقديم وادارة الودائع، وان يتمتع برأس مال كافي، وان يكون عدد العاملين مناسب لحجم البنك، وفتح الفروع الضرورية والتمهيد لتحصون على حصة سوقية اكبر دون الريادة في التكاليف، وأيضا اختيار المواقع الجغرافية المناسب الذي يكون فيه عملاء محتملين.

## (2) الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### (2-2) المبحث الثاني: ترشيد التكاليف وتخفيضها

(1-2-2) تمهيد

(2-2-2) مفهوم التكاليف

(3-2-2) الوعي التكاليفي وأهميته

(4-2-2) تصنيفات التكاليف

(5-2-2) ترشيد وتخفيض التكاليف

(1-5-2-2) تمهيد

(2-5-2-2) تعريف ترشيد وتخفيض التكاليف

(3-5-2-2) إدارة التكلفة

(1-3-5-2-2) أهداف إدارة التكلفة

## (2-2) المبحث الثاني: ترشيد التكاليف وتخفيضها

### (1-2-2) تمهيد

إن هدف أي وحدة اقتصادية هو تحقيق الربح، وهذا يتم من خلال كون الإيرادات التي تحصل عليها المنشأة أكبر من الكلف التي تتحملها خلال الفترة المالية. فالتكلفة إذن مفردة مهمة جدا ومن الواجب دراستها والاهتمام بها بدقة، لكونها تعتبر العنصر الرئيسي الذي يساهم في تحقيق الهدف من خلال استخدامها بشكل امثل وبشكل اقتصادي. وعداية التكاليف واحدة من العلوم التي تساعد إدارة المنشأة في ذلك، من خلال وظائفها المعروفة والتي نصب جميعها بالوظيفة التحفيزية والتي تحفز أقسام المنشأة في استخدام كل ما يتاح لها من موارد مالية وبشرية بكفاءة عالية (التكريتي و اخرون، 2010، ص: 63) .

### (2-2-2) مفهوم التكاليف

تعرف التكاليف بانها التضحيات أو المبالغ التي تتكبدها المنشأة في سبيل الحصول على سعة أو خدمة أو منفعة ما أو تحقيق هدف معين. وحتى يكون هناك معنى لتعريف التكاليف فلا بد من ربطها بما يعرف بموضوع التكلفة أي ما هو الموضوع الذي يراد إيجاد تكلفته، هل هو إنتاج سلعة أم تقديم خدمة أم قسم من أقسام المنشأة أو مرحلة تصنيع معينة (أبو نصار، 2013، ص: 14).

وتعرف أيضا التكلفة بانها التضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة مادية حاضرة أو مستقبلية، أي هي استنفاد الموارد المتاحة للحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر والمستقبل، إذا فهذا يعني انه لا بد من توفر عوامل ثلاثة لكي يتحقق هذا المفهوم وهي التضحية، الحرية في اختيار التضحية والتية، أو الرغبة في الحصول على المنفعة (المطارنة، 2006، ص: 29).

ويتم تحقيق ما سبق عن طريق مرحلتين هما: (أبو نصار، 2013، ص: 15)

1 - تحديد التكاليف: يتم في هذه المرحلة تحديد واضح لموضوع التكلفة والذي قد يكون سلعة أو خدمة أو قسم أو مرحلة تصنيع.



2 - تجميع التكاليف: في هذه المرحلة يتم تجميع عدد من مفردات التكاليف الخاصة بموضوع التكلفة الذي تم تحديده في الخطوة السابقة وفق أسنوب يتلاءم والغاية من ذلك.

ونظراً لوجود أنواع كثيرة عن التكاليف فمن الضروري معرفة أن مفهوم تكلفة معينة قد يكون ملائماً لغرض ما، في حين أن مفهومها آخر للتكلفة قد يكون غير ملائم على الإطلاق لذات الغرض. ومن هنا فإن التكاليف تعتبر أدوات جيدة لاتخاذ القرارات المختلفة إذا ما أحسن استعمالها. وهناك الكثير من الجهات المهمة بالمعلومات المتعلقة بالتكاليف ومن بين هذه الجهات إدارة المنشأة وموظفيها وأصحابها فيها وما شابه. ونجد الإشارة إلى أن إدارة المنشأة تحتاج إلى معلومات تفصيلية عن التكاليف أكثر من غيرها حتى تستطيع أن تدير المنشأة بكفاءة عالية. فمن الضروري مثلاً أن تعرف إدارة المنشأة تكلفة كل قسم في المنشأة حتى تستطيع تخطيط عمليات التحسين المختلفة ومراقبة أنشطتها واتخاذ قرارات مناسبة بشأنها (الظاهر، 2008، ص: 26).

### (3-2-2) الوعي التكاليفي وأهميته

يعرف الوعي التكاليفي بأنه "مدى اهتمام المسؤولين الإدارية المختلفة بحسابية التكاليف وأهدافها ومعرفةهم بالمفاهيم السليمة للتكلفة ونظريات التكاليف وأنواع بيانات التكاليف واستخدامته كل بحسب ما تتطلبه طبيعة عمله وكفى لتقييم الأعباء وظيفته بالكفاءة المطلوبة ونقل تكاليف ممكنة" (خلف و الشاصر، 2012، ص: 257).

ولأن محاسبة التكاليف نظاماً للمعلومات المحاسبية يتطلب ذلك تدعيم الدراسات التكاليفية بضرورة تعويد أجهزة الإدارة العليا لأهمية نظم التكاليف كأداة لترشيد قراراتها وللمفاضلة بين البدائل المختلفة ذلك أنه إذا لم يقتنع المسؤولون على مختلف المستويات بأهمية التكاليف كمرجع أساسي وقيل اتخذت قرارات فلن تتحقق الأهداف الاقتصادية لنظم التكاليف. ويفطى الوعي التكاليفي عدة محاور هي: (خلف و الشاصر، 2012، ص: 258)

- أ) بناء اتجاه عام في المنشأة للقيم الواعية لأسباب التغييرات والانحرافات في التكلفة بهدف إخضاع التكلفة للرقابة.
- ب) احتواء التكلفة: تقليل الزيادة في التكلفة المتغيرة للوحدة وفي إجمالي التكاليف الثابتة من فترة لأخرى بقدر الإمكان.
- ج) تجنب التكلفة: إيجاد بدائل مقبولة لنبود التكلفة المترتبة وعدم إنفاق الأموال على المواد أو الخدمات غير الضرورية.

د) تخفيض التكاليف: التخفيض الناجم عن الجهود المنظمة و أيضا الناجم عن أحداث تحسن في البيئة المحيطة بالعمل.

إن أهمية الوعي التكاليفي تتبع من ارتباطه بحتابين:

الأول: الحاجة إلى تخفيض التكاليف والرقابة عليها وصولا إلى تكاليف مقبولة وتحقيق ظروف مناسبة للمنافسة مع الشركات المنافسة.

الثاني: نظام المصنع أو الشركة ومفهوم تدفق التكلفة ومستويات تجميع وتحليل بيانات التكاليف على مستوى إدارات الشركة.

## (4-2-2) تصنيفات التكاليف

تعدد تصنيفات التكاليف ليخدم كل تصنيف غاية أو أكثر تتلخصها الإدارة وتجدر الإشارة إلى أن بعض أنواع التكاليف قد يدخل في أكثر من تصنيف فالمواد الخام المستخدمة في الإنتاج تصنف كتكلفة متغيرة من حيث سلوكها، وتصنف كتكلفة مباشرة عن حيث علاقتها المباشرة بالسلعة، وتصنف كتكلفة منتج من حيث توقيت الاعتراف بها كمصروف في قائمة الدخل، وسينم توضيح أهم تصنيفات التكاليف: (موسى والحزرب، 2010، ص: 32)

## (1-4-2-2) تصنيف التكاليف حسب سلوكها مع الحجم

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الهامة والشائعة في محاسبة التكاليف، حيث يتم بموجبه التعرف على مدى استجابة الأنواع المختلفة من التكاليف للتغير في حجم النشاط لدى المنشأة.

ويمكن تصنيف التكاليف حسب سلوكها إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (أبو نصار، 2012، ص: 32-26)

1 - التكاليف المتغيرة (Variable Costs): وهي التكاليف التي تتغير في مجموعها وبنفس النسبة وبنفس الاتجاه مع التغير في حجم النشاط، أي إن مجموع التكاليف المتغيرة علاقة خطية مع حجم الإنتاج، وعليه فإن التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة ستكون ثابتة.

2 - التكاليف الثابتة (Fixed Costs): وهي التكاليف التي تبقى في مجموعها ثابتة بغض النظر عن التغير في حجم النشاط ضمن مدى ملائم، وعليه توجد علاقة عكسية ما بين التكلفة الثابتة للوحدة وحجم الإنتاج، فتكلفة الثابتة للوحدة تزداد بتناقص حجم الإنتاج وتتناقص بازدياد حجم الإنتاج.

3 - التكاليف شبه المتغيرة (المختلطة) (Semi-variable Costs): وهي التكاليف التي تُجمع في خصائصها بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة. فهذا النوع من التكاليف يزداد في مجموعه مع زيادة حجم النشاط ولكن بشكل غير منتظم.

4- التكاليف المدرجة (Step Costs): وهي التكاليف التي تتغير مع التغير في حجمها. وبشكل منتظم وبنفس الاتجاه مع التغير في حجم النشاط. ولكن تيز بنفس نسبة التغير في حجم النشاط.

## (2-4-2-2) تصنيف التكاليف حسب وظائف المشروع

يتم تصنيف التكاليف وفقاً لهذا التوزيع على أساس علاقة التكلفة بالنشاطات التي استلذت من هذه التكلفة. وفيما يلي تصنيف التكاليف وفقاً لتصنيف الوظيفي: (المطارنة، 2006، ص: 31-32)

1 - تكاليف الإنتاج: هي التكاليف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية بالمصنع مباشرة أو بصورة غير مباشرة وقت شراء المواد الأولية حتى يصبح سلعة تامة الصنع. وتتضمن تكاليف الإنتاج المواد المباشرة التي تستخدم لإنتاج السلعة، والأجور المباشرة للعاملين في المصنع، ومصاريف الخدمات التي تنفذ في الأقسام الإنتاجية.

2 - تكاليف التسويق: وهي تكاليف البيع والتوزيع وتتكون عن تكاليف المواد والأجور المرتبطة بعمليات تسويق المنتجات مثل تكاليف المواد المستخدمة في قسـر التسويق مثل المطبوعات، الفرطاسية، مواد اللف والحزم، المخروقات، مواد الصيانة، رواتب وأجور موظفي إدارة المبيعات، أجور عمال المخازن، مصاريف التخزين، نفقات الإعلان وترويج المبيعات، نفقات نقل السلع وتوزيعها إلى العملاء، عمولة وكلاء البيع.

3 - التكاليف الإدارية: وهي التكاليف التي ترتبط بالادارة في سبيل ممارسة نشاطها الإداري، وتتـمـل في تكاليف الفرطاسية والمطبوعات، مرئيات وأجور الموظفين الإداريين، المباد والانسرد ثماني الإدارة، اهلاك مباني الإدارة، التجهيزات المكتبية، التأمين على مباني الإدارة، الهاتف والبريد، مصاريف النقل.

## (2-2-4-3) تصنيف التكاليف طبقا لتوقيت الاعتراف بها كمصروف

حسب هذا التصنيف يتم اعتبار التكاليف التي تتكبدها المنشأة إما تكلفة منتج أو تكلفة فترة و الموضحة كما يلي: (أبو نصار ، 2013، ص: 28-29)

1 - تكلفة المنتج: وهي ما يطلق عليها أيضا بالتكلفة القابلة للتحميل، وهي تكلفة يجري تخزينها أي تعتبر أصل من أصول المشروع لحين بيع السلعة فتتحول عندها إلى مصروف تظهر بقائمة الدخل تحت بند تكلفة البضاعة المباعة.

2 - تكلفة الفترة: هي التكاليف والمصاريف التي تتكبدها المنشأة إلا إنها لا ترتبط بشكل مادي بعملية التصنيع، كما أن معظمها تتكبد المنشأة بمرور الزمن وليس على أساس الإنتاج، ومن البنود التي تعتبر تكاليف فترة المصاريف الإدارية والتسويقية، حيث يتم تحميلها مباشرة لقائمة الدخل للوصول إلى صافي الربح أو الخسارة.

## (2-2-4-4) تصنيف التكاليف طبقا لإمكانية تتبعها

يتم حسب هذا التصنيف تتبع كل نفقة وتحديد علاقتها المباشرة مع موضوع التكلفة، حيث تصنف التكاليف هذا إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة، ويمكن استخدام هذا التصنيف لتكاليف بالنسبة لأقسام المنشأة أو السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة.

وهناك عدد من المعايير المستخدمة لتصنيف التكاليف إلى مباشرة وغير مباشرة، وأهم هذه المعايير هي: (أبو نصار ، 2013، ص: 29-30)

(أ) التمييز: أي معنى للتكاليف: إذا كانت التكلفة موضوع البحث يمكن ربطها بشكل واضح ومحدد مع قدر معين أو سلعة معينة فتعتبر تكلفة مباشرة.

(ب) سهولة التخصيص الكمي والمالي للتكلفة: هناك بعض التكاليف التي قد يصعب عملية تخصيصها للأقسام أو المنتجات مما يتطلب اعتبارها تكاليف غير مباشرة، ومن الأمثلة على ذلك تكاليف الطاقة المستخدمة في الإنتاج.

(ج) الأهمية النسبية للتكلفة: كلما انخفضت الأهمية النسبية لبند التكلفة يعتبر البند تكلفة غير مباشرة، فالصامير والغراء المستخدمة في صناعة الأثاث تعتبر تكاليف غير مباشرة نظرا لانخفاض أهميتها النسبية، رغم أنها مرتبطة مباشرة بتصنيع سلعة معينة.

## (2-2-4-5) تصنيف التكاليف طبقاً لإمكانية الرقابة عليها

تصنف التكاليف من حيث درجة الرقابة والتحكم بها عن قبل القسم أو الشخص المعنى إلى نوعين هما: (التكريري، 2006، ص: 42-43)

1 - التكاليف الخاضعة للرقابة: هي تلك التكاليف التي يمكن التحكم فيها من حيث تحققها وتحديد مقدارها بصورة واضحة من قبل أحد المسؤولين في المنشأة وضمن مستوى إداري معين وخلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة هذه التكاليف الثابتة.

2 - التكاليف الغير خاضعة للرقابة: هي التكاليف التي لا يمكن التحكم فيها ورقابتها ضمن مستوى إداري معين، ومن أمثلة هذه التكاليف هي التكاليف المتغيرة التي تخصص لكل مركز إنتاجي فهي إذن تكاليف غير خاضعة للرقابة.

## (2-2-4-6) تصنيف التكاليف حسب درجة ملائمتها للقرارات الإدارية

وفي هذا المجال تصنف التكاليف إلى نوعين: (موسى والحزرب، 2010، ص: 51-52)

1 - تكاليف ملائمة: تصنف التكاليف على أنها ملائمة للقرار إذا تفرج بها شرطان، أو نهما أنها تكاليف يتوقع إتفاؤها في المستقبل. والشرط الثاني هو اختلاف مبلغ التكلفة مع الاختلاف في البدائل المتاحة لتنفيذ القرار.

2 - تكاليف غير ملائمة: هي التكاليف التي تم تحملها في الماضي بناء على قرار سابق وبالتالي فإن تلك التكاليف لن تتأثر بالقرار الذي سيتم اتخاذه. ويطلق على هذا النوع من التكاليف بالتكاليف الغارقة.

## (2-2-4-7) تصنيف التكاليف إلى مهندسة وإجبارية واختيارية

يستخدم هذا التصنيف في الغالب للمساعدة في إعداد الموارنات التقديرية. وتصنف إلى الفئات التالية: (موسى والحزرب، 2010، ص: 52-53)

1 - التكاليف المهندسة: وهي التكاليف التي ترتبط بشكل مادي ومباشر مع اتخير في حجم النشاط. كما انه لا يمكن القيام بالإنتاج بدون هذا النوع من التكاليف. ومن الأمثلة عليها تكلفة المواد المباشرة المستخدمة في تصنيع السلع والأخطاب تعتبر تكاليف مهندسة نظراً لارتباطها المادي المباشر مع الإنتاج.

2 - التكاليف الإجبارية: هي التكاليف المرتبطة بشكل أساسي بتكوين الشركة وممارستها لأعمالها، وهي تكاليف ضرورية لتمكين المنشأة من القيام بأعمالها الأساسية، ومن الأمثلة على التكاليف المنتزعة بها، مصروف الإيجار، واهلاك الآلات والألات والضرر على الممتلكات.

3 - التكاليف الاختيارية: هي التكاليف الناتجة عن اتخاذ قرار إداري بصرف مبالغ معينة لتحقيق أهداف محددة. ومن الأمثلة على التكاليف الاختيارية مصاريف البحث والتطوير والإعلان والتدريب.

### (2-2-4-8) تصنيف التكاليف إلى مثالية ومعيارية وفعلية

يعتبر هذا التصنيف عن التصنيفات المهمة، تغايات الرقابة والتخطيط، وبموجب هذا التصنيف هناك ثلاث أنواع عن التكاليف هي: (أبو نصار، 2012، ص: 46)

1 - التكاليف المثالية: هي التكاليف المحددة مسبقاً وللإلزامية لتصنيع سعة أو تقديم خدمة وذلك ضمن كفاءة إنتاجية عالية جداً، حيث إن التكاليف المثالية لا تسمح بأي نوع من التبذير أو الهدر في الموارد المتاحة، وتكون تكلفة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة حسب هذا التصنيف أقل ما يمكن.

2 - التكاليف المعيارية: تمثل التكاليف المعيارية المقررة مسبقاً لإنتاج سعة أو تقديم خدمة والمبنية على معايير وأسس محددة، ويتم في العادة تحديد التكلفة المعيارية من قبل لجنة من داخل المنشأة مع الأخذ بالاعتبار الهدر الطبيعي في المواد والتصنيع العندي في وقت العمال أو تعطيل الآلات المعالج أو توقفها، إلا إن هذا النوع من التكاليف لا يسمح بالهدر أو التلف غير العندي في الموارد.

3 - التكاليف الفعلية: تمثل التكاليف التي تم إنفاقها فعلاً في سبيل إنتاج سعة أو تقديم خدمة معينة، حيث يتم الحصول عليها من واقع السجلات التي تحتفظ بها المنشأة.

ومما سبق يتضح للباحث أن من الضروري تصنيف التكاليف وتحديد كل نوع منها حتى يتم تحديدها بشكل دقيق ومن ثم العمل على تقليتها وإدارتها بالشكل الذي يتلائم مع الحاجة الضرورية لها، وتحديد التكاليف التي تم إنفاقها للحصول على سعة أو خدمة.

## (2-2-5) ترشيد وتخفيض التكاليف

### (2-2-5-1) تمهيد

إن نجاح الوحدة الاقتصادية يتم من خلال التركيز على ترشيد وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وإن عملية تخفيض التكاليف لها تأثير ملحوظ على نجاح الوحدات الاقتصادية وديمومتها. يجب أن يدل مفهوم تخفيض التكاليف على تخفيض دائم وحقيقي في كلفة وحدة الإنتاج أو الخدمات دون تقليل الفائدة عن المنتج أو الخدمة مع المحافظة على النوعية والجودة. إن مفهوم تخفيض التكاليف يجب أن يشمل التخفيض الحوشرتي في كلفة التصنيع والإدارة والتسويق عن طريق استبعاد العناصر غير الضرورية في التكاليف (الحمداي والحسين، 2013، ص: 480).

### (2-2-5-2) تعريف ترشيد وتخفيض التكاليف

يعرف تخفيض التكاليف على أنه ذلك الأسلوب المخطط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر التكاليف والسرعة في إنجاز العمليات، أو زيادة الإنتاج، بما يؤدي إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة دون أن يؤثر ذلك على جودتها أو وظائفها، وعرف معهد محاسبي التكاليف، تخفيض التكاليف بأنه تحقيق وفورات حقيقية ومستمرة في كلفة الوحدة من البضاعة المصنعة أو الخدمة المقدمة دون التأثير على ملاءمتها للاستخدام المطلوب، وهناك تعاريف لخمسة قواعد في تخفيض التكاليف بشكل مستمر وهي: (الحمداي والحسين، 2013، ص: 480)

- 1- تخفيض الوقت والجهد المطلوب لتنفيذ العمل.
- 2- استبعاد الأنشطة غير الضرورية.
- 3- اختيار الأنشطة التي تكون منخفضة التكلفة.
- 4- إعادة توزيع الموارد غير المستعملة.
- 5- تغيير الأنشطة في أي وقت ممكن.

ينبغي أن يكون تخفيض التكاليف تخفيضاً حقيقياً أي يحقق وفورات، ويتر استبعاد أي نشاط غير ضروري وأسباب العيوب والأخطاء لأنه سيكون عبء على الوحدة الاقتصادية. إن تخفيض التكاليف مع عدم التأثير على جودة المنتج أو جودة تقديم الخدمة وسوف يكون أفضل أسلوب للحفاظ على موقع الوحدة الاقتصادية التنافسي.

ويعرف ترشيح التكاليف بأنه 'عملية التحكم والتوجيه الحيد في موارد المؤسسة من أجل تحسين السلع أو الخدمات بأقل التكاليف من خلال رقابة المؤسسة على تكاليفها لاكتشاف الانحرافات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وكذا الحصول على ميزة تنافسية من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق' (زعرور، 2015، ص: 90).

ويعرف أيضا ترشيح التكاليف بأنه 'عبارة عن مفهوم شامل يجمع بين التخطيط والرقابة واتخاذ القرار ويبنى فكرة العقلانية في توجيه التكلفة نحو النشاط الناجح الذي يحقق مفهوم الاقتصادية أي منفعة أعلى بغالبها كتكلفة أقل' (القرعان، 2007، ص: 22).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث إن تخفيض التكاليف هو أسلوب يهدف إلى الاستخدام الأمثل لعناصر التكاليف وتحسين الكفاءة باستبعاد الضياع والإسراف دون التأثير على جودة المنتج أو الخدمة للحفاظ على التوضع التنافسي للمنشأة.

وكذلك يمكن للباحث تعريف ترشيح التكاليف على أنه وسائل وطرق تستخدم لضبط التكاليف أثناء وقبل حدوثها ووضع الخطط المناسبة لإدارتها واستبعاد العناصر الغير ضرورية في التكاليف لتحقيق التخفيض في التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

### (3-5-2-2) إدارة التكلفة

يمكن تعريف إدارة التكلفة بأنها 'مجموعة من التصرفات التي يتخذها كل من المديرين والعاملين داخل المنشأة وذلك لأرضاء العملاء. وفي الوقت ذاته التخفيض المستمر ورقابة التكلفة'

وتم تعريف إدارة التكلفة أيضا بأنها 'عملية إدارية تهدف إلى إنتاج معلومات تدعم عملية اتخاذ القرارات تزامنا مع عمليات خفض التكلفة وتحسين القيمة والتحسين المستمر داخل المنظمة' (لطفى، 2010، ص: 115).

وإدارة التكلفة يمكن النظر إليها على أنها إطار لمعلومات تكلفة المشروعات. وإنها لا يمكن فصلها عن باقي الوظائف الإدارية بل ويجب أن تشعب إدارة التكلفة نورا هاما ورئيسيا في تطبيق ثبات استراتيجيات المنشأة. ويمكن النظر إلى نظم إدارة التكلفة على أنها مكونة من عمليتين رئيسيتين هما: عمليات تحديد التكلفة وعمليات رقابة وتخطيط التكلفة.



## (2-2-5-3-1) أهداف إدارة التكلفة

إن إدارة التكلفة تركز على هدفين مهمين جدا (وإن كانت هناك أهداف أخرى ثانوية) وهذان الهدفان هما: (الشعبتي والحديدي، 2010، ص: 72-74)

1 - خفض الكلف : لأشك ان موضوع خفض التكلفة من الموضوعات التي نستحوذ على اهتمام الإدارة إذ إن تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن لا بد من أن يؤدي إلى زيادة الربحية. وإن أهمية خفض التكلفة تنتج من إن أية شركة هدفها الأساس هو التحكم بالتكلفة وتخفيضها. واستنادا إلى ذلك فإن التكلفة تعد جوهر العمئية الصناعية في أية شركة لأنها تعد من متطلبات مراوثة النشاط. لذلك لا يمكن الاستغناء عنها إلا في حال وقف النشاط بأكمله لغرض زيادة ربحية الشركة ودعم موقعها التنافسي في السوق ثم اللجوء إلى خفض هذه التكلفة قدر الإمكان من دون المساس بجودة المنتج.

كذلك يجب أن نميز بين نوعين من خفض الكلف الذي يعتمد على أساس استقرار الشركة في اتمائها واثبينة امحيطة بها وهما:

- أ - خفض التكلفة الساكن: ويطبق هذا في حال كون ظروف الشركة مستقرة أي تعتمد على مستوى واحد من الإنتاج مع ثبات الظروف المؤثرة في الخارج.
- ب - خفض التكلفة المتحركى: وهذا الأسلوب يطبق في حال اعتماد الشركة على مستويات إنتاج متعددة يتناسب كل منها مع الظروف الداخلية السائدة وظروف السوق المحيطة.

2 - الجودة: الجودة بشكل عام تعنى بان المنتج أو الخدمة يجب أن تبنى زعبه المستهلك وإن يكون المنتج ملائما للزبون.

وعما سبق يرى الباحث ان الوعي التكاليفي مهم جدا لمعرفة مفهوم ترشيد وتخفيض التكاليف عن خلال إدارة التكلفة وتحليلها ووضع الاستراتيجيات المناسبة التي تؤدي إلى ترشيد التكاليف وبالتالي تخفيضها. وأن أهمية إدارة التكلفة تكمن في خفض الكلف. والإرتقاء بالجودة، وكذلك تكمن في دعم الشركة في اتخاذ القرارات المهمة.

## (2) الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### (3-2) المبحث الثالث: العمليات المصرفية في البنوك التجارية

(1-3-2) تمهيد

(2-3-2) البنوك التجارية

(1-2-3-2) وظائف البنوك التجارية

(3-3-2) الهيكل التنظيمي الإداري والفني للبنوك التجارية

(1-3-3-2) أولاً: الأقسام الفنية للبنك التجاري

(2-3-3-2) ثانياً: الأقسام الإدارية في البنك التجاري

(4-3-2) مستويات السلطات الإدارية في البنوك التجارية

(5-3-2) الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

(6-3-2) تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية

(7-3-2) استراتيجيات التنافس في البنوك التجارية

(8-3-2) تصميم الهيكل العام لنظام التكاليف في البنك التجاري

(9-3-2) العمليات المصرفية التي تقوم بها أقسام البنك التجاري

## (3-2) المبحث الثالث: العمليات المصرفية في البنوك التجارية

### (1-3-2) تمهيد

تنهض المصارف التجارية بدور الوسيط التكاملي والتفاعل لتقديم الخدمات المصرفية لكل القطاعات دون تمييز، وبسبب نشاطها الشامل فهي تتيح للمدخرين فرص متنوعة للاستثمار من مخزائهم وبادوات انخرية متعددة، وفي الحنب الأخر تكنت المصارف التجارية من تقديم فرص عديدة ومتنوعة للمقرضين، فقد وجد هؤلاء في المصارف التجارية ضالتهم عند احتياجهم للاموال وبالشكل الذي يفضلونه، وبهذا اتسمت المصارف التجارية، عقارئة مع غيرها عن المؤسسات المالية الأخرى بدور حريد في الحياة الاقتصادية في غالبية الدول (الزيبيدي، 2011).

### (2-3-2) البنوك التجارية

وتعرف بانها منظمات مائية تقبل الودائع عن الغير وتجهز منظمات الاعمال الأخرى والقطاع العلاني ودوائر الدولة والقطاع الأجنبي بالاموال على شكل قروض واستثمارات وغيرها من عنتجات انخدمات\* (الشماع، 2015، ص: 24).

تعتبر البنوك التجارية أحد منظمات الأعمال، وتؤدي نشاطا خدميا يتمثل في تحصيل أموال المودعين والذي يتمثل منخرات الأفراد والمنظمات والهيئات والتي تتخذ شكل ودائع وحسابات توفير وحسابات ايداع اخرى، ويقوم البنك باستثمار تلك الاموال سواء بإقامة أو الائتراك في إقامة مشروعات اقتصادية أو بمنح قروض لتشركات والهيئات والأفراد، وكذلك يقوم البنك بتقديم خدمات اخرى مختلفة مثل تحصيل الشيكات والتحويل وتحصيل الكمبيالات ... الخ\* (عبد اللطيف، 2015، ص: 129).

### (1-2-3-2) وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها النقدية ومنها غير النقدية. ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية واخرى حديثة: (عبد الله، 2014)

أولاً: الوظائف التقليدية: وتتضمن ما يلي: (عبد الله، 2014، ص: 36)

1 - فتح حسابات الجارية وقبول شهادات على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، وادخز، وذاحل، وخاضعة لإشعار).

2 - تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية والائتمان أو الأمن ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:

- أ) منح الغروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية الممنونة.
- ب) تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتليف بصماتها.
- ج) التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعاً وشراءً لمحفظةها أو لمصلحة عملائها.
- د) تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الاعتمادات المستندية.
- هـ) تقديم الكفالات وخطابات ائتمان للعملاء.
- و) التعامل بالعملاء الأجنبية بيعاً وشراءً، والشيكات السياحية، والحوالات الداخلية عنها والخارجية.
- ز) تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
- ح) المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة.
- ط) تجميع الخزائن الأمانة لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.

ثانياً: الوظائف الحديثة: وتتضمن ما يلي: (عبد الله، 2014، ص: 36) (رمضان و حوند، 2013، ص: 26)

1 - إدارة أعمال وعملائ العملاء وتبديد الاستثمارات الاقتصادية والمالية من خلال دائرة متخصصة هي (Trust Department).

2 - تمويل الإسكان الشخصي من خلال الأقساط العقاري. ومعنا يحذر تكرار أن لكل بنك تجاري سقف محدد للأقساط في هذا المجال يجب أن لا يتجاوز.

3 - المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.

4 - ادخز العنايات.

5 - سدّد المنحوعات نيابة عن الغير .

6 - خدمات البطاقة الائتمانية (تطوي على ائتمان).

7 - تحصيل فواتير الكهرباء والماء والتلفون من خلال حسابات تفتحها المؤسسات المعونة يقوم الممثلون بإيداع قيمة فواتيرهم فيها.

8 - تحصيل الأوراق التجارية

ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية تبنوت التخزينة في المجموعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد وظائف أخرى أهمها: (رمضان وجودة، 2013، ص: 28)

1) وظيفة التوزيع في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي حيث يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج والمؤادة من مصادر خارجية عن المشروع نفسه عن طريق المصرف ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية ولا يوجد أي مؤسسة أخرى غير التبنوت تزاول هذا النشاط في ظل ذلك النظام.

2) وظيفة الإشراف والرقابة تتولى البنوك في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة إلى استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض وللتأكد من مدى ما حققه استخدامها عن أهداف محددة مسبقاً للمشروعات التي استخدمتها.

### (3-3-2) الهيكل التنظيمي الإداري والفني للبنوك التجارية

إن إعداد هيكل التنظيم الإداري وتدريب وتنمية القوى العاملة وتطوير وتبسيط الإجراءات وتطوير النظام المحاسبي واستخدام أسلوب حسابات التكاليف وأساليب تغيير الأداء وتطبيق أساليب بحوث العمليات وغيرها من أدوات الإدارة الحديثة تعتبر من واجبات الإدارة المصرفية المتطورة كما إن موضوعات العلاقات العامة والأمن المصرفي وتسويق الخدمات المصرفية وكيفية معالجتها تؤثر في كفاءة الجهاز المصرفي لدرجة تجعل دراستها وهما وتعمل تطبيقاتها من الأمور الحيوية للمصارف، ومن الممكن وضع خطوط رئيسية للتنظيم الداخلي يجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية تقسيم الأعمال في البنك وتتلخص هذه الأمور الرئيسية بما يلي: (رمضان وجودة، 2013).

1 - تحديد نطاق الإشراف: ويقصد بتحديد نطاق الإشراف تحديد عدد الموظفين الذين يخضعون لإشراف شخص واحد ويلاحظ أنه في حالة كون العمل زوئياً فإن عدد الموظفين يكون أكثر مما لو كان العمل فنياً ويحتاج لشيء من التطبيق ومن العوامل التي تحدد نطاق عمل الإشراف (الثقافة المحدد للإشراف، تنوع وأهمية النشاط الذي يشرف عليه، قدرة المرؤوسين على تنفيذ العمل الموكل إليهم، درجة التفويض).

2 - تبسيط العمل وتوحيدده: يجب أن تراعى الأساس العملية في تبسيط العمليات المصرفية وتنسيق سيرها بما يضمن سرعة التحرك كما أنه يجب توحيد نظام العمل في جميع فروع المصرف وأقسامه كذلك يجب أن يكون نظام العمل مرناً يتناسب مع زيادة حجم العمل في المصرف دون المساس بالأسس الرئيسية لنظام العمل وبحيث يغفل ما أمكن من معطل مكث امتنعامل في داخل المصرف.

3 - تقسيم العمل على أقسام: إن الفوائد التي تعود على المصرف من إجراء أحداث أقسام متخصصة هي تنمية المهارة في العمل وتقليل التكاليف وزيادة الجودة في الخدمة ففي مصرف كبير لا يمكن لجميع عمليات الاعتمادات المستندية مثلاً مع أقسام أخرى وعليه فإنه يجب توزيع الأعمال حسب نوعها على أقسام متخصصة كل قسم يقوم بتوع واحد من الأعمال المصرفية وذلك من أجل توفير وقت والحيث وتحقيق الانسجام والدفعة بالعمل.

4 - تكريب الموظفين: يجب على كل مصرف أن يضع برنامجاً مكثفاً لتكريب موظفيه قبل أن يوكل إليهم أعمالهم ولا يكفي أن يترك الموظف مرة واحدة حيث عبثته العمل، بل أنه يجب أن تكون هناك دورات تدريبية أثناء خدمتهم ولأكثر من مرة واحدة حيث يجب أن تشمل هذه التدريبات إحدى الوسائل التعليمية التي تم التوصل إليها وبذلك يوفر المصرف كوادر جاهزة لمواجهة كل جديد حيث إن الإنسان هو عنصر العمل الأكثر الثقل.

5 - حصر المسؤولية عند منح الصلاحيات: ونعني بذلك أن نوضح وتحدد واجبات المسؤولين عن الأقسام من الناحية الفنية وبحدود معينة وبالمقدار الذي يمكنهم من تأدية أعمالهم على الوجه الأكمل فيصبح رئيس كل قسم مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن الموظفين التابعين له ضمن تسلسل السلطة تبعاً لتسعة المصرف وحجم العمل فيه وعدد المسؤولين وكذلك مستوى درجاتهم.

6 - تنسيق العمل بين الأقسام: في كثير من الأعمال في المصرف قد تمر العملية على أكثر من قسم لذا يجب أن يكون عمل كل قسم واضحاً بصورة جلية حتى لا تتكرر الأعمال.

## (1-3-3-2) أولاً: الأقسام الفنية للبنك التجاري: وتشمل الآتي: (عبد الله، 2014)

1 - قسم الخزينة (المستوق): يختص بتلقي الأموال النقدية التي يودعها العملاء. وتجميع الأموال النقدية التي يسحبها هؤلاء العملاء بموجب شيكات أو أوامر دفع عن حسابات اشخاص آخرين.

2 - قسم التدافع: يختص بفتح كافة أنواع الحسابات للعملاء. والتفيد على أو بلى كافة حسابات العملاء عن دفعات أو سحبات وإجراء عمليات التفاضل بين الحسابات المختلفة.

3 - قسم المفاصة: يختص بتلقي الشيكات المحلية والخارجية التي يودعها العملاء برسم التحصيل على بنوك أو فروع للبنك داخل المملكة لتحصيتها وإيداعها في حساباتهم. وذلك أما بالإرسال تلفرع اتمعنى أو عن طريق عرفة المفاصة فى البنك المركزى بعد ضبطها وتحبيرها.

4 - قسم الصيرفة الشخصية: يقوم بتقديم كافة الخدمات المصرفية لتيار العملاء دون الحاجة إلى تفاهج بين الأقسام المختلفة.

5 - قسم الكمبيالات: يقوم بخصم الأوراق التجارية ودفعها للعملاء أو الاحتفاظ بتكميالات والأوراق التجارية الأخرى لتحصيلها بتاريخ الاستحقاق لصالح العملاء.

6 - قسم الحوالات: يقوم بتحويل المبالغ من وإلى الخارج و إصدار شيكات السياحية والمصرفية وذلك لخدمة المسافرين والسائحين. وشراء وبيع العملات الأجنبية المختلفة والاحتفاظ بأرصدة كافية لتغطية عنطليات وحاجات البنك من تلك العملات. والاحتفاظ بسجلات التبنوت الأجنبية وتسوية التقيود الموقوفة. وفتح حسابات العملاء بالعملات الأجنبية.

7 - قسم الكفالات: يقوم بإصدار تعهدات عن البنك بناء على طلب العملاء بتفيع مبالغ معينة أو قابنة لتفيعين نصالج جهات معينة وبتاريخ محددة من اجل اغراض محددة (كالدخول فى عطاءات).

8 - قسم الاعتمادات المستندية: يقوم بفتح الاعتمادات المستندية والمكفولة والاعتمادات الواردة للتصدير ومتابعة هذه الاعتمادات حتى الانتهاء عن تنفيذها وحسب الشروط العامة الموحدة للاعتمادات.

9 - قسم بوالص التحصيل: ويقوم بتحصيـل قيمة المستندات ووثائق الشحن لحساب مراسلين في الخارج عن جهة أو لحساب عملاء محليين عن جهة أخرى، وتعتبر هذه الوثائق عادةً بالنسبة للبنك في الحالتيـن واردة برسم التحصيل.

10 - قسم الحسابات الجارية: يختص هذا القسم بتلقي الشواهد تحت الطلب من العملاء، وتسجيلها في دفاتر محاسبية واحصائية، كما يعد إشعارات الخصم والإضافة، يختص الأولي بانسقاط عبء معينة عن الحسابات الجارية للعملاء نظير خدمات البنك المقدمة لهم. وتختص الثانية باصافأة استحقاقات للعملاء. فضلاً عن الاستعانة بحوافز الإيداع والسحب كمستندات للتسجيل في دفاتر انبوعية المساعدة ودفاتر الأستاذ المساعد، وفي بطاقات مراكز العملاء.

11 - قسم الأوراق المالية: ويختص هذا القسم بكل المعاملات المرتبطة بالأوراق المالية من تحصيل وتسليف وحفظ. فضلاً عن بعض الخدمات الأخرى كصرف كوبونات (قسانم أرباح) الأوراق المالية نيابة عن العملاء وغيرها.

12 - قسم تأخير التمرات الامنة: ويقوم بتأخير الخزائن (الصناديق) الخاصة للعملاء تحفظ استثمارات وعقودات وشهادات وغيرها مما يخشون ضياعه أو تلفه.

13 - قسم الاستعلامات والتسهيلات المصرفية: ويقوم بدراسة أوضاع العملاء ممن يراد منح تسهيلات لهم بناء على طلبهم وتكوين هذه المعلومات في ملفات خاصة وعلى بطاقات بعد إجراء التحري الخاص واستيفاء المعلومات عن نفس العميل بالاطلاع الشخصي على الميزانية والمصوغات الخارجية.

14 - قسم المحاسبة: ويقوم بتسجيل القيود المختلفة الدائنة والمدينة، النقدية والمقاصة، تحت البنود التابعة لها، ومطابقة المجموع يوميًا مع الأقسام، وترحيل المجاميع وترصيداها في السجلات الرسمية لتثبت كالأستاذ العام والمساعد. والتقى على حساب المصروفات والترحيل إلى السجل، واحساب رواتب الموظفين، والتقى على حساب الاثاث والترحيل إلى السجل. وعمل حساب الأرباح والخسائر وتصوير الميزانية العامة وغيرها.

(عبد الله، 2014)



## (2-3-3-2) ثانياً: الأقسام الإدارية في البنك التجاري: وتشمّل الآتي: (عبد الله، 2014)

أ) قسم الذبوان: ويقوم بإستلام البريد الوارد وإرسال البريد الصادر وتوزيع البريد الوارد على الأقسام.

ب) قسم الميكرو فيتر (التصوير): ويقوم بتصوير كافة المستندات يوميا والأعمال الشهرية والسجلات المهمة في البنك.

ج) قسم المراسلات والأرشيف: ويقوم بأعمال الطباعة وحفظ المراسلات.

د) قسم الشؤون: ويقوم بحفظ اللوازم والعمل على صيانتها وتأمينها للأقسام الإدارية والفنية المختلفة.

ويضاف إلى كل ما سبق أشخاص تتوزع أعمالهم بين الإدارية والفنية. وعلى رأسهم مدير الفرع، والمساعد، والمراقب. ورؤساء الأقسام ومساعدوهم علاوة على الإداريين في ادنى السلم من مراسلين وحراس.

## (4-3-2) مستويات السلطات الإدارية في البنوك التجارية

هناك ثلاث مستويات هي: (رمضان وجودة، 2013، ص: 182-183)

1 - السلطة العليا: وتتمثل في مجلس الإدارة والمدير العام وتقع على رأس الهرم التنظيمي. وهي مركز السلطات حيث تنس القوانين وترسم الخطط وتحدد الأهداف، وتتمتع بقوة لاحتها من حق الملكية حيث أنها تمثل المالكين الشرعيين للبنك أي حملة الأسهم.

2 - الإدارة المتوسطة: تشكل هذه الإدارة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا. بسبب موقعها الوسيط فهي تؤثر في قرارات الهيئة العليا. ونظرا لتغلاقة تقوية بين مهمات السلطين العليا والمتوسطة فقد اعتبر بعض الاتجاهات الحديثة في الإدارة سلطة واحدة يطلق عليها (الإدارة العامة) وهي مركز السلطة في البنك.

3 - السلطة التنفيذية: وهي تمثل قاعدة الهرم في الهيكل التنظيمي الإداري في البنك التجاري ويمكن تحديدها بالأجهزة التنفيذية العاملة في فروع البنك المنتشرة داخل البلد وخارجه وتتمثل عادة الفئات الأكبر من العاملين في المشروع.

من خلال ما تم ذكره اتفقا يرى الباحث أن من الضروري على إدارة البنك التجاري أن تضع نظام إداري ومحاسبي سليم واستخدام الموارد بشكل مناسب وتقسيم العمل وخصر المسؤوليات والصلاحيات وتنسيق العمل بين الأقسام وتحديد العاملين ونطاق الإشراف والرقابة والعمل على تحقيق هدف البنك المتمثل في تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات بأقل التكاليف.

### (5-3-2) الرقابة الداخلية في البنوك التجارية

لتحقيق رقابة على البنوك لابد من وجود نظام إداري كفاء ونظام محاسبي سليم يستند كل منهما إلى مبادئ تحكم الرقابة على هذا القطاع الحيوي في اقتصاد أي بلد، وتتولى هذه الرقابة أجهزة فنية تابعة للإدارة العليا للبنك وتشمل الرقابة الداخلية الهيكلي التنظيمي للبنك وجميع الإجراءات والمفاهيم المتبعة للتأكد من الصحة الحسابية لما هو مدون في الدفاتر والسجلات وحماية أصول البنك من السرقة أو التلف أو الضياع ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيعهم على التمسك بتسياسات الإدارة المرسومة أو الموضوعية وتماثل هذه الأجهزة المتخصصة أعمالها بوسائل عدة منها الجرد التفعلي المفاحي وثريارات شورية (التفقيس) والتدقيق المحاسبي والتدقيق الإداري وفحص الأنظمة المختلفة المالية والإدارية والمحاسبية للتأكد من إنها تضمن رقابة ذاتية عن خلال الرقابة الثنائية والضيطة الداخلي. أما نتيجة أعمال هذه الأجهزة فيتم رفعها في تقارير مكتوبة إلى رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام وفق الترتيب المعمور به في البنك المعنى ومن ثم متابعة هذه التقارير حيث تدعوا الحاجة إلى ذلك، وتعنى بالرقابة الداخلية الخطة التنظيمية التي يتبعها البنك لحماية أصوله وموجوداته والتأكد من الصحة الحسابية لما هو مثبت بالدفاتر والسجلات ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتشجيعهم على الالتزام بتسياسات الإدارة المرسومة. أي أن الرقابة الداخلية تشمل عملية انضبط الداخلي التي تهدف إلى حماية أصول البنك من السرقة والتلاعب والاختلاس كما تشمل الرقابة الإدارية التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتشجيعهم على التمسك بما يصدر إليهم من تعليمات بالإضافة إلى رقابة المحاسبية المتبادفة إلى التأكيد من الصحة الحسابية لما هو مثبت من بيانات في دفاتر البنك وسجلاته (عبد الله، 2014).

من خلال ما سبق يرى الباحث ضرورة تطبيق الرقابة الداخلية في البنوك التجارية من خلال وضع نظام إداري ومحاسبي سليم وكفوء واتخاذ الإجراءات والامتناع للسياسات والتعليمات لتأكد من صحة البيانات المالية والدفاتر والسجلات وحماية الأصول لمنع حالات السرقة والتلف والعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

## (2-3-6) تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية

واحيث البنوك تزايد تكاليفها من خلال التوجه نحو الائتمنة للاستعاضة بثبات عن الموارد البشرية في نظم تنفيذ العمليات وتقديم المنتجات والخدمات وبوجه خاص في مجالات قبول الودائع واليات الدفع ومنح الائتمن من بين الامثلة المهمة هنا استخدام الصراف الآلي التي تقدم خدماتها طوالت اليوم (24 ساعة) ونقاط البيع المتوزعة في المجمعات التسوقية ومراكز التسوق والتي تعوض عن استخدام العملة الورقية في سداد قيم السلع والخدمات. كما غدت الصناعة المصرفية والمالية كثيفة الاستخدام لراس المال بدلا عن كثافة الموارد البشرية وبالتالي تزايد عنصر تكاليف الثبنة في مجموع التكاليف فبنا بالتكاليف المنخفضة وتوسع تنفيذ العمليات المصرفية الالكترونية مما فتح افق جديدة لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات وفرص استخدام المعلومات سواء من قبلها او عن قبل عملائها هذا ما شكل للمصارف وعمالها تحديات جديدة عليها ان تواجهها باقتدار بما في ذلك امكانية تسويق الخدمات باستخدام الانترنت وعشكلات مثل نظم المعلومات او الدخول عبر المشروع لها. في عام كهذا لم تعد البنوك ميدان تحوي على المقابلات وجها لوجه بين البنوك والعملاء بل يتوقع ان نحل محلها العمليات المصرفية الالكترونية تمتد الائتمنة الان الى عمليات إنتاج الخدمة ذاتها وتقديمها مما يعنى الانخفاض التريحي في تكلفة الوحدة الواحدة المرتبط بتزايد حجم الأعمال (اقتصاديات الحجم). وان توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ العمليات المصرفية بسرعة وصفا. ويشمل ذلك على توسيع شبكة المعلومات على التطبيق المحلي والشبوني والتحسينات المستمرة في النظر المحاسبية واستادها الى قاعدة بيانات اوسع وادق والزيادة الكبيرة في استعمال نظم معالجة المعلومات المستندة للحاسوب في البنوك والتمثبات الالية وتزايد شفافية. كل ذلك أدى إلى تخفيض تكاليف المعاملات الى نحو جزء بسيط من مسؤولياتها السابقة. هذا إلى جانب تطبيق تكنولوجيا معلومات منظورة في نظم المدفوعات الدولية وفي متابعة أسعار العملات والاستثمار في الأوراق الصائفة بالاسواق الصائفة في العالم (الشماع، 2015).

يرى الباحث عن خلال ما سبق ان من الضروري مواكبة تكنولوجيا المعلومات من خلال تطوير المنتجات أو الخدمات وإدخال التحسينات بشكل مستمر والعمل على توسيع شبكة المعلومات وتطابق العمل باستخدام الانترنت ونظم المعلومات.

## (2-3-7) استراتيجية التنافس في البنوك التجارية

تتنوع الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها البنوك طبقاً لامكانياتها وطبيعة أهدافها، وخصائصها وطرف المنافسة سواء أكانت على المستوى الكلي للبنك أم على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية" (الزبيدي، 2011، ص: 151).

تزايدت حدة ومستوى المنافسة في قطاع الخدمات المالية، في أعقاب البنوك ومؤسساتها على توسيع أمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. فقد احتكمت المنافسة ليس بين البنوك ذاتها فحسب وإنما مع غير البنوك في مجال الودائع والقروض والاستثمارات والخدمات المالية المتنوعة. ودخل إلى حلبة المنافسة شركات الاستثمار والشركات المالية وشركات البطاقات، والائتماني، وجمعيات الادخار والإقراض، والصناديق. وشركات التأمين، ومصارف الاستثمار، وغيرها الكثير. أدت كل هذه المنافسة الحادة إلى اندفاع البنوك نحو المزيد من الإبداعات المائنية وطرحها إلى السوق. فقد أخذت المنشآت الغير مصرفية تتعامل بالأسهم والسندات، وصناديق الاستثمار. عوضاً عن مجرد قبول الودائع واستخداماتها وحاولت البنوك الاستجابة لذلك من خلال المنخل الهجومي في طرح منتجات بديلة تساعد على المحافظة على حصتها بالسوق. والتكيف مع الاهتمام المتزايد للعملاء في مجال الاستثمار بالأوراق المالية، وإدارة الموجودات المالية عمومًا، هناك ثلاثة عوامل مهمة أدت متفاعلة إلى احتدام المنافسة بين البنوك، وبينها وبين المنشآت المائنية الأخرى. في تسعير الخدمات المصرفية وكذلك في تقديم تشكيلة الخدمات وأتماط التعامل: (الشماع، 2015، ص: 92-93)

أ) تحرير العمليات المصرفية من الرقابة مما أطلق المحاولات الرحبة أمامها في كل مستويات هيكل أسعار الفائدة، التنوع على الودائع والمطلوبات الأخرى (وبخاصة السندات التي تصدرها البنوك) أو المفبوضة من القروض والاستثمارات. هذا إلى جانب تحرير البنوك من السقوف على رسوم الخدمات المصرفية.

ب) الأتماط المتداولة من الادخار والاستثمار التي فرضت ضغوطاً على البنوك والمنشآت المالية باتجاه ابتداع الأدوات الجديدة لمواجهة هبوط (أو تقليص) التعامل بجملة من الأدوات والوسائل القديمة. أدى كل ذلك إلى احتدام المنافسة اما للحصول على حصة أكبر في الأسواق التقليدية، أو لدخول مجالات اعصر واسواق جديدة. كما أدى فرض الضغوط على المصارف والمنشآت المالية، التي تشهد فائضاً في سيولتها، للبحث عن أساليب جديدة لاستخدامها في سوق يمتد بالمنافسة أصلاً.

ج) شجع التغيير التكنولوجي على ازدياد حدة المنافسة المصرفية والمالية. بسبب القدرة الأكبر على حساب تكاليف العمليات المصرفية، وإيصال المعلومات السريعة، وبالتالي تخصيص الهوامش والفروقات بين الأدوات والعمليات المصرفية المتطورة أو المشابهة. هذا إلى جانب انتعاش المسؤولين عن تطوير تكنولوجيا جديدة إلى العمل للاستفادة من مزاياها في عدد أكبر من الأسواق.

ومن خلال ما تم ذكره سابقاً يرى الباحث أن على البنوك التجارية وضع استراتيجية التنافس بشكل يتواءم مع التغيير التكنولوجي من خلال توسيع المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء والإبداعات المالية وطرح منتجات أو خدمات بديلة والاهتمام المتزايد في مجال الاستثمار للحفاظ على حصتها في السوق لاحتدام المنافسة الشديدة من قبل البنوك الأخرى.

### (8-3-2) تصميم الهيكل العام لنظام التكاليف في البنك التجاري

يتكون الهيكل العام للتكاليف المصرفية من التكاليف التالية: (الشماع، 2015)

#### 1- التكاليف المباشرة وغير المباشرة:

التكاليف المباشرة هي التي يمكن ربطها مباشرة بتكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات أو الخدمات المصرفية مثل (تكاليف حصول المصرف على الأموال القوائد المدفوعة من القروض، وتكاليف التعامل على منح القرض والمرتبطين باجرأائه مباشرة)، أما التكاليف غير المباشرة هي التكاليف التي لا يمكن ربطها مباشرة بالمنتجات والخدمات مثل (تكاليف تسويق القروض أو المحاسبة عنها).

#### 2- تكاليف إنتاج الخدمة أو المنتج المصرفي:

تتأثر التكاليف بطبيعة الأنشطة التي يمارسها البنك، إذ تتضمن عملية إنتاج الخدمات والمنتجات المصرفية تحويل الأموال والعمل المباشر والموارد الأخرى إلى منتجات وخدمات تقدم للعملاء. مع استخدام للموحدات الثابتة وغيرها. وإن تكاليف إنتاج الخدمات والمنتجات المصرفية تتكون من ثلاثة عناصر هي (تكلفة الأموال، وتكلفة العمل المباشر، وتكلفة الإنتاج غير المباشر) وكما يلي:

أ - تكلفة الأموال: تؤلف تكلفة الأموال جزءاً عن الخدمة أو المنتج المصرفي المقدم للعملاء. وهي تضم العوائد المدفوعة للغير سواء أكانوا دائنين (مطلوبات) أو مانكين (حقوق الملكية) (تكلفة للمصرف) للحصول على الأموال المستخدمة في إنتاج الخدمة أو المنتج وبالتالي هناك ابتعاد عن نظام المحاسبة المالية في المصرف.

ب - تكلفة العمل المباشرة: يمثل العمل المباشر تلك الأجور والرواتب والمزايا التي تدفع للمعاملين في المصرف الذين يحولون الأموال إلى خدمات ومنتجات مصرفية، ويتم تحسبها مباشرة بها. والتكلفة الأولية هي حاصل جمع تكلفة الأموال (المباشرة) وتكلفة العمل المباشر.

ج - تكاليف الإنتاج غير المباشرة: هي تكاليف الإنتاج التي لا يمكن ربطها (أو متابعتها) مع خدمات أو منتجات مصرفية محددة. أي أنها ليست أموال مباشرة أو عمل مباشر. وهي تكاليف تتبجح للمصرف القدرة على إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات للعملاء. مثل تكاليف الإيجار، والتماء والكهرباء، والهاتف، والتأمين، والأهلات، والعمل غير المباشر، والمواد غير المباشرة المستخدمة في عملية الإنتاج، وإن تكاليف التحويل هي حاصل جمع تكاليف العمل المباشر وتكاليف الإنتاج غير المباشرة. أي بحذف تكلفة الأموال (المباشرة).

### 3 - التكاليف التسويقية والإدارية:

تضم التكاليف غير تكاليف الإنتاج مجموعتين هما:

أ - التكاليف التسويقية والتبعية: تتألف مما ينفقه المصرف على تسويق وبيع منتجاته وخدماته.

ب - التكاليف الإدارية والعمومية: هي التي يتحملها المصرف لإدارة عملياته بما ذلك دفع رواتب المدراء والمتخصصين والعاملين، وتكاليف المحاسبين، والمنقذين، والغائبين، وشكر تارية... الخ في غير عمليات الإنتاج.

ومما تم توضيحه سابقاً يرى الباحث أن تصميم هيكل عدم نظام التكاليف في البنوك التجارية له أهمية كبيرة من خلال تحديد التكاليف التي تتضمنها المنتجات أو الخدمات المصرفية والتي تتضمن التكاليف المباشرة وغير المباشرة. وتكاليف إنتاج الخدمة أو المنتج، والتكاليف التسويقية والإدارية لتعمل على ضبط هذه التكاليف وتخفيضها دون المساس بحودة المنتج أو الخدمة.

## (2-3-9) العمليات المصرفية التي تقوم بها أقسام البنك التجاري

من أهم العمليات المصرفية التي تقوم بها أقسام البنك التجاري هي: (عبد التطيف، 2015)

1 - عمليات قسم الودائع: يقوم قسم الودائع بمجموعة من الخدمات المصرفية تتمثل في:

(أ) الحسابات التجارية: تمثل الحسابات للعملاء في وديع العملاء تحت الطلب، أي يتلقى إيداعات العملاء التي لها حرية السحب في أي وقت بمجرد طلبها مباشرة سواء تقدم العميل نفسه بسحبها أو عن طريق تقديم شيكات أو تحويلها لأي عميل آخر بمجرد الطلب.

(ب) الودائع لأجل ثابت أو باخطار: تمثل مبالغ يودعها العملاء لدى البنك لمدة معينة مقابل حصولهم على فائدة بمعدل يتم تحديده من قبل البنك المركزي. ولا يجوز لتعمير سحب الوديعة إلا بعد انتهاء مدتها وإلا فقد كل الفائدة أو جزء منها حسب شروط الوديعة. أما الودائع باخطار فهي مثل الودائع بأجل ثابت ولكن في تلك الحالة يجوز للعميل سحبها قبل نهاية المدة بشرط إخطار البنك قبلها بفترة كافية يحددها البنك.

(ج) صناديق (حسابات) التوفير: وهم صغار العملاء بالبنك حيث تتميز حساباتهم بحرية الإيداع أو السحب في أي وقت ولكنهم يحصلون على فائدة عن إيداعاتهم، ولكن السحب هنا نقدي فقط عن طريق صاحب الحساب أو من ينوب عنه بتوكيل رسمي يحرره البنك للعميل.

2 - عمليات قسم الكمبيالات: يقوم هذا القسم بتأدية مجموعة من الخدمات المصرفية للعملاء فيما يتعلق بالاوراق التجارية (الكمبيالات والسندات الآتية) ومن أهم تلك الخدمات ما يلي:

(أ) تحصيل الكمبيالات نيابة عن العملاء: هي الخدمة التي مؤداها إن بعض عملاء البنك المستفيدين بأوراق قبض (كمبيالات) يقومون بإيداع أوراق القبض لدى البنك فيقوم البنك بتحصيلها نيابة عن العميل من المسحوب عليه في تاريخ الاستحقاق نظير حصول البنك على عمولة تخصم عن الحساب التجاري للعميل.

(ب) خصم الكمبيالات: قد يحتاج بعض عملاء البنك إلى سيولة نقدية ويكون في حوزتهم كمبيالات (أوراق قبض) فيقومون بتقديمها للبنك لخصمها (أي بإيداع الكمبيالة للبنك نظير حصول العميل على قيمتها الحالية، والفرق بين القيمة الاسمية والحالية يعتبر إيراد للبنك).

(ج) الشيك بضمير كمبيالات: قد يقوم بعض عملاء البنك بإيداع كمبيالات لدى البنك للحصول بضميرها على تسهيل الائتماني في حدود نسبة معينة من القيمة الاسمية للكمبيالات. يتم بمقتضاها فتح حساب جاري مدين للعميل لسحب التسهيل الائتماني منه.

3 - عمليات قسم الأوراق المالية: الأوراق المالية هي الأسهم و السندات. حيث أصبح يقوم بالعديد من الخدمات للعملاء من أهمها:

(أ) حفظ الأوراق المالية المملوكة للعملاء كإمانة: قد يفضل بعض العملاء حفظ الأوراق المالية المملوكة لهم كإمانة لدى البنك حفاظا عليها من التصاع. ويقدر البنك تلك الخدمة مقابل حصوله على مبالغ يخصصها من حساباتهم الجارية.

(ب) تلقي الاكتتابات في الأوراق المالية نيابة عن الشركات والاكتتاب نيابة عن العملاء: من الخدمات الهامة التي يقدمها البنك للشركات المؤسسة حديثا أو التي ترغب في زيادة رأسمالها هو تلقي الاكتتابات نيابة عن الشركة وذلك مقابل عمولة يحصل عليها البنك. كما يمكن للبنك خدمة عملائه بالاكتتاب لصالحهم في أسهم مطروحة للاكتتاب سواء أكان هو من طرحها للاكتتاب أم بنت آخر.

(ج) شراء وبيع الأوراق المالية لصالح العملاء: يقوم البنك بعمليات شراء وبيع الأوراق المالية لصالح عملائه ووفقا لتعليمات التي يحددونها له بدقة.

(د) صرف الكوبونات نيابة عن الشركات وحصيلها نيابة عن العملاء.

(هـ) الإفراض بضمائم الأوراق المالية.

4-عمليات قسم الاعتمادات المستندية: يعتبر هذا القسم قسم خاص بتمويل عمليات الصادرات والواردات حيث يقوم البنك بدور الوسيط بين الطرفين المصدر والمستورد. ويعتبر الاعتماد المستندي بمثابة تعهد عن أثبتت بقاء على طلب المستورد لصالح مصدر اجنبي، وفيه تعهد البنك بدفع قيمة البضاعة المطلوبة (المستوردة) لصالح المورد الأجنبي بمجرد شحن البضاعة ووصول مستندات الشحن عن طريق عرائس البنك بالخارج.

وفي ضوء ذلك تتكون العمليات الرئيسية لقسم الاعتمادات المستندية من نوعين من العمليات:

(أ) الاعتمادات المتعلقة بعمليات التصدير وفيها يقوم العميل البنك بدفع قيمة السلع والخدمات المستوردة إلى طرف أجنبي.

(ب) الاعتمادات المتعلقة بعمليات التصدير وفيها يقوم عميل البنك بتحويل قيمة السلع والخدمات المصدرة عن طرف أجنبي.

5 - عمليات قسم خطابات الضمان.

6 - عمليات قسم الكامبيو .



ومن خلال ما تم عرضه أعلاه يرى الباحث ضرورة تحديث العمليات المصرفية التي يقدمها البنك التجاري وإبتكار عمليات جديدة والعمل على تطوير العمليات الحالية التي تضيف قيمة وحذف العمليات المصرفية التي لا تضيف قيمة لتقليل من الأعباء والتكاليف للمساهمة في ترشيد التكاليف وتخفيضها.

## (2) الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### (4-2) المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## (4-2) الدراسات السابقة

إن الدراسات في موضوع العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات انمصرغية غير قليلة، وسأذكر عددا منها على سبيل المثال لا الحصر وهي:

### أولاً: الدراسات العربية

#### 1 - دراسة (الطراونة، 2004) بعنوان دور الطبيب في ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الطبيب في المستشفيات الحكومية الأردنية في ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية، تلك الإجراءات التي تساعد الطبيب في تشخيص الحالة المرضية وبيان سببها، وذلك على اعتبار أن الطبيب المحدد لهذه الإجراءات والمؤثر الأهم في تكلفتها.

تبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة وتعمل مجتمع الدراسة جميع الأطباء في المستشفيات الحكومية الأردنية وعددهم (900) طبيب، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (180) طبيب بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لدور الطبيب من خلال العوامل (الوقت، اثرات الطبيب للتكاليف، تخصص الطبيب، الخبرة) مجتمعة في ترشيد التكاليف.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها إبراز أهمية الوقت المتاح للطبيب لتشخيص الحالة المرضية وضرورة احاطة طبيب علما بتكاليف التي تترتب على الإجراءات الطبية التي يصفونها لمرضاهم، وحث الأطباء على التقييد بالمعيار السريرية للتشخيص وتشجيع الأطباء على التقييد بالمقدار المعتاد من الإجراءات الطبية بما يتناسب مع كل حالة مرضية، وتجنب الإسراف والهدر في مسهيلات المستشفى.

تعد هذه الدراسة الباحث بالتكاليف التي تترتب على الإجراءات الطبية وكيفية ترشيدها وتجنب الإسراف والهدر والاستفادة منها في صياغة اسئلة أداة الدراسة.

## 2 - دراسة (الفرع عين، 2007) بعنوان دور نظم المعلومات المحاسبية في قياس وترشيد التكاليف في قطاع شركات الكهرباء الأردنية ( دراسة ميدانية )

هدفت الدراسة إلى بيان دور نظم المعلومات المحاسبية في قياس وترشيد التكاليف في قطاع شركات الكهرباء في الأردن.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل، وشمل مجتمع الدراسة قطاع شركات الكهرباء الأردنية وعددها (6) شركات، حيث تم توزيع الاستبانة على كل من المدراء الماليين ورؤساء الأقسام والمحاسبين، وتم توزيع (31) استبانة دخل منها (29) في التحليل وابتقي غير مسترد.

وتلخصت نتائج الدراسة إلى وجود أثرا إيجابيا لنظم المعلومات المحاسبية في قياس التكاليف حيث بلغت نسبة التأثير (77.3%)، ووجود أثرا إيجابيا في ترشيد التكاليف حيث بلغت نسبة التأثير (98.4%)، وظهرت الدراسة إن استخدام مخرجات النظام المحاسبي في مجال التخطيط والرقابية واتخاذ القرار وتدريب الكوادر الوظيفية من أفضل الطرق لزيادة كفاءة وفاعلية النظام في ترشيد التكاليف.

وانتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها توصي قطاع شركات الكهرباء الأردنية إلى زيادة دور وفاعلية نظام المعلومات المحاسبي في ترشيد عناصر التكاليف من خلال زيادة فاعلية وكفاءة النظام في مجال التخطيط والرقابية واتخاذ القرار ويتم تحقيق ذلك من خلال تدريب المستخدمين على النظام وتفعيل دور نظام محاسبة التكاليف والاعتماد على بحوث انعميات و إيجاد شبكة ربط إلكترونية بين الأقسام في الشركة وتطبيق أنظمة التكاليف الحديثة.

نفيد هذه الدراسة للباحث عن خلال قياس وترشيد التكاليف في مجال الرقابة والاستفادة في صياغة اسئلة أداة الدراسة.

### 3- دراسة (فريج، 2009) بعنوان المنظور الاستراتيجي للرقابة وتخفيض التكاليف كأداة لتحقيق التكلفة المستهدفة .

هدف البحث إلى تطوير الرقابة وتخفيض التكاليف كهدف استراتيجي بغرض تحقيق التكلفة التنافسية من خلال دراسة تقنية نظم الرقابة وتخفيض التكاليف التقليدية لتحديد مدى كفايتها وفاعليتها لتحقيق التكلفة التنافسية مع بيان أهمية البعد الاستراتيجي للرقابة في تحقيق التكلفة المستهدفة.

منهجية البحث قامت على المنخل الوصفي التحليلي بالاعتماد على الكتب والدوريات والمجلات العلمية والمجلات العربية والأجنبية بالإضافة إلى استخدام شبكة الانترنت.

وخلصت الدراسة إلى أن التكلفة التنافسية مطلباً استراتيجياً ومحوراً لعناصر منشآت الأعمال لمواكبة متطلبات البيئة التنافسية، وأن المنافسة وتكنولوجيا الحديثة قد تمكنت من إحداث تقدم في معايير التكلفة، حيث فرض مفهوم المنافسة الحديث ضرورة أخذ رؤية المتنافس، وتمثل الرقابة الإستراتيجية لتكاليف أحد أدوات وعوامل تحقيق التكلفة التنافسية حيث إنها تلاعب متغيرات بيئة التصنيع الحديثة من خلال التحليل الاستراتيجي للتكاليف.

ويوصى الباحث بأن يبنى معيار التكلفة على أساس معيار تعمليات أو الأنشطة على مستوى المرونة لكل من خصائص المنتج وخصائص العملية الصناعية، يجب ان يعتمد مفهوم الرقابة الإستراتيجية للتكاليف على صياغة معايير تحقق التوازن بين الحوائج المختلفة للرقابة المالية وغير المالية وتركز على العوامل المؤثرة في التكلفة، وضرورة تبني اهداف ومفاهيم حديثة في محاسبة التكاليف لتتوافق مع البيئة الصناعية الجديدة.

تفيد هذه الدراسة الباحث من خلال مفهوم وظيفة الرقابة للوصول الى تخفيض التكلفة كخيار استراتيجي.

### 4- دراسة (التحجاني، 2010) بعنوان: التغيير في استراتيجيات خفض الكلف وأثارها

هدفت الدراسة بتسليط الضوء على الاستراتيجيات التقليدية والاستراتيجيات الحديثة واثار تلك الاستراتيجيات على خفض الكلف دون المساس بالجودة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك من خلال الرجوع الى التراث والاطاريج والبحوث والكتب العلمية ذات العلاقة بالموضوع.

استنتجت الدراسة ان موضوع الإستراتيجية من المواضيع الحديثة والتي تمثل الخطوة التي تقدم دور الشركة في ظل المنافسة وبنيت استراتيجيات حديثة مثل نظام (ABC) ونظام كلفة التدفق الأرنجاعي وإدارة الكلفة الممنهدة وإدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر وتحليلات هندسة القيمة ودورة حيات المنتج.

نوصي الدراسة بان أي شركة لكي تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي أو تحسينه عليها اختيار الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق الموازنة بين تحسين الجودة من جهة وخفض التكلفة من جهة اخرى بما يحقق العيزة التنافسية.

تفيد الدراسة الباحث بالاستراتيجيات المتبعة لإدارة التكاليف والتي تعمل على تخفيض التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

5 - دراسة (الشعباني و الحديدي، 2010) بعنوان استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخصيص بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

هدفت إلى عرض كيفية استخدام سلسلة القيمة بوصفها استراتيجية حديثة في إدارة وخفض التكلفة . وكيف يمكن ان تعتمدها شركة عينة للبحث بهدف خفض الكلف والارتفاع أو المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة وتعزيز مكانتها في السوق المحلية.

اعتمدت الباحث المنهج الوصفي من خلال الرجوع الى الرسائل وبحوث عربية واجنبية وانترنت ذات علاقة بالموضوع لتبيته الأرضية النظرية التي يعتمد عليها في التطبيق الميداني ومن ثم اعتمد المنهج التحليلي من خلال التطبيق في الشركة.

توصلت الدراسة على ان الإستراتيجيات التقليدية لم تعد ذات حدود في خفض التكاليف نظرا للتغير الحاصل في الأنظمة الإنتاجية وتغير تركيبة الكلف التي كان يشكل فيها عنصر الأحمور النسبة الغالبة فيما تشكل الكلف الصناعية غير المباشرة انحصار الأكبر نظرا لانحصار العمل اليدوي في ظل الأتمتة واستخدام الحاسوب في إدارة الأنظمة الإنتاجية.

و عليه يوصى الباحث باستخدام استراتيجيات جديدة، تعد استراتيجيات سلسلة القيمة من اهم ثقت الاستراتيجيات إذ تقوم بتقسيم الشركة و العمليات الانتاجية على عدة أنشطة رئيسة و أخرى فرعية و تعمل على حذف الأنشطة عبر الضرورية و عن ثم التخلص من كلفها و الإبقاء على الأنشطة التي تضيف قيمة فقط، وقد تبين ذلك من خلال تطبيقها على الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية إذ أنها أسهمت في تخفيض كلف الإنتاج و التخلص من الأنشطة الغير ضرورية.

تعيد هذه الدراسة الباحث باستخدام الأساليب لإدارة التكاليف للعمل على تخفيض التكاليف.

## 6 – دراسة (لطفي، 2010) بعنوان استخدام أساليب تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج لتحسين أداء المنظمات الصناعية وزيادة قدرتها على التنافسية

هدفت الدراسة إلى بيان المعوقات التي تحول دون تفعيل المنطور الاستراتيجي لتكاليف بالإضافة إلى تقديم الأساليب المستخدمة في الوصول إلى التكلفة المستهدفة و بيان أنظمة القياس المستخدمة لقياس المنطور الاستراتيجي للتكاليف و اختبار أدوات تخفيض التكاليف و تحقيق التكاليف المستهدفة و على رأسها تحليل علاقة السبب و الأثر لمعالجة المعوقات التي تواجهها المنظمة.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الرسائل و بحوث عربية و اجنبية و اتزنت ذات علاقة بالموضوع لتهيئة الإطارية النظرية التي يعتمد عليها في التطبيق الميداني و من ثم اعتمد المنهج التحليلي من خلال التطبيق في الشركة.

و توصلت الدراسة إلى استخدام أسلوب تحليل علاقة السبب و الأثر في تخفيض التكاليف و قد حققت فروض الدراسة بالوصول إلى هدف التكلفة المستهدفة و تحقيق هدف تخفيض تكلفة المنتج.

و يوصى الباحث باستخدام أسلوب تحليل علاقة السبب و الأثر كأداة مكملة لتخفيض التكاليف و تفعيل المنطور الاستراتيجي لتكاليف.

تفيد هذه الدراسة الباحث في وسائل تخفيض التكاليف من خلال منظور إدارة التكلفة الاستراتيجية و استراتيجيات التنافس.

## 7 - دراسة (البطينة، 2011) بعنوان العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال الأردني

هدفت الدراسة لقياس العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال الأردني و هذه العوامل هي الرقابة الداخلية وتنظيم السجلات الطبية واستخدام التكنولوجيا الطبية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتمثل مجتمع الدراسة المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال الأردني و عندها (11) مستشفى، وتمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام الإدارية والطبية والمحاسبين و عددهم الإجمالي (235) فرد وهم المستهدفون الذين وزعت عليهم الاستبانة.

تم التوصل الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتفعيل الرقابة الداخلية على ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية وتوصنت أيضا الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتنظيم السجلات الطبية واستخدام التكنولوجيا الطبية.

ويوصي بصرفية حوسبة عمليات الإمداد والتزويد للأدوية والمستلزمات الطبية مما ينعكس على ترشيد التكاليف، وضرورة مراقبة تكاليف الطبية وتوجيهه على استخدام الأجهزة والمواد والمعدات الطبية وضرورة تدريب الكوادر على التكنولوجيا الطبية، وضرورة التحقق من تخزين الأدوية والمستلزمات الطبية في المستودعات وضبط ثبات صرفها.

تفيد هذه الدراسة الباحث في بيان اثر الرقابة الداخلية وتكنولوجيا المعلومات على ترشيد التكاليف وكذلك الاستفادة منها في صياغة اسئلة أداة الدراسة واستخدامها مع العوامل التي اعتمدها في دراستي.

## 8 - دراسة (الحسين، 2011) بعنوان العوامل المؤثرة في كفاءة المصارف التجارية : دراسة ميدانية على المصرف التجاري السوري

هدفت الدراسة الى دراسة العوامل المؤثرة في كفاءة عمل المصرف التجاري لنقوية مركزه المالي والعمل على الخروج باقل عدد ممكن عن العوامل ، تبين دور التحليل العاملي والأساليب الإحصائية الأخرى في تحديد أهم العوامل المؤثرة في كفاءة عمل المصرف التجاري.



اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وشمل مجتمع الدراسة موظفي المصرف التجاري السوري في الإدارة العامة للمصرف وفروعه المنتشرة في المحافظات من حملة الشهادة الجامعية والعليا حصرا.

وانتهت الدراسة بعدم وجود اختلاف في وجهات النظر لدى العينة المدروسة حول كفاءة عمل المصرف التجاري السوري وامتنته بقرائه على توفير السيولة وذلك حسب الفئة العمرية والقسم الوظيفي والمؤهل العلمي ونوعه، إضافة الى عدم وجود أي هامش من الحرية لمدي الخرج في اتخاذ القرارات وإن مهمتهم تقتصر على تطبيق القرارات الصادرة عن الإدارة العامة للمصرف، ووجود أثر معنوي لعامل ضعف الكفاءة الإدارية والتسويقية، ووجود أثر معنوي لعامل الضغوط السياسية والتقلبات الاقتصادية في كفاءة المصرف، ووجود أثر معنوي لعامل القوانين والتشريعات البنكية والمصرفية في كفاءة المصرف.

وأوصى الباحث بالعمل على توظيف ذو الاختصاص الحقيقي في مجال العمل المصرفي، العمل على فتح قنوات تواصل بين الفروع والإدارة العامة للمصرف، دعم عمليات الاستيراد والتصدير وابتكار خدمات جديدة بتكاليف قليلة لمواجهة التقلبات الاقتصادية، إعادة النظر بالقوانين والتشريعات الناطمة لعمل المصرف.

تفيد هذه الدراسة الباحث من خلال دراسة العوامل المؤثرة على كفاءة عمل المصرف التجاري ومعرفة أثار كل عامل على كفاءة المصرف وتم الاستفادة من عامل حجم أبحاث ومعرفة أثره على كفاءة البنك.

9 - دراسة (النجيني و النعيمي، 2014) بعنوان تكامل التجارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات وأثره في تخفيض التكاليف لاتخاذ قرارات التسعير .

هدفت الدراسة الى تطوير النموذج الاقتصادي لغرض التعرف على النظم المعاصرة التي تساعد على توصيف الوضع الحالي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التسويق المباشر في ظل التجارة الالكترونية.

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وشمل مجتمع الدراسة مجموعة من الشركات وتم توزيع الاستبانة على هذه الشركات وتحليل النتائج.

انتهت الدراسة بوجود علاقة ارتباط وثيقة بين متغير تكامل التحزب الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات ومتغير تخفيض التكاليف لاتخاذ قرارات التسعير من خلال معامل الارتباط وبالتالي ترشيد قرارات التسعير دون التجاوز على نوعية ومواصفات المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون.

وأوصى الباحث بوضع منهجية شاملة وواضحة للشركة التي تطبق التجارة الإلكترونية وتحديد الأهداف والبيانات وتحديد المعلومات والتطبيقات اللازمة لتكنولوجيا المعلومات وإيجاد تكنولوجيا امن وسرية المعلومات، والبحث على تطبيق التحزب الإلكتروني.

وتفيد الدراسة الباحث بمعرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف والاستفادة في صياغة اسئلة أداة الدراسة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### 1 - دراسة (Fuat, 2013) بعنوان: Priority-Setting, Rationing and Cost-Effectiveness in the German Health Care System

#### أولويات الإعداد وفعالية وترشيد التكلفة في نظام الرعاية الصحية الألمانية

هدفت الدراسة إلى تحديد الأولويات، الفعالية وترشيد التكلفة وذلك بسبب تطور التكلفة ضمن نظام الرعاية الصحية الألماني، حيث إن تكاليف الرعاية الصحية الألمانية حاليًا تمثل (11.6%) من ناتجها الإجمالي المحلي (GDP، 278.3 مليار €) الذي يمثل زيادة كبيرة عن المستويات (5.9%) في عام 1970. وقد سنت البرلمان العديد من الإصلاحات القانونية الكبرى والصغرى على مدى العقود الثلاثة الماضية من أجل احتواء التكاليف والحفاظ على استقرار نظام الرعاية الصحية. ويستند على مبدأ أساسي من مبادئ التضامن و يوفر الإطار الأخلاقي والقانوني لتنفيذ العدالة والشعورية ووضع المبادئ والفوائد للحصول على تمويل وتوفير خدمات الرعاية الصحية و فوائد التأمين الصحي.

وانتهت الدراسة بأن هيكلاً و تعديلات نظام الرعاية الصحية الألماني مع لاصيها الرئيسيين والمشاركين، ثم وضع التركيز على الجوانب الأخلاقية والقانونية والاقتصادية ذات الصلة لتحديد الأولويات، والترشيد، والتفتيز و الفعالية من حيث التكلفة من المرافق والخدمات الطبية.

وأوصى الباحث بمتابعة ومناقشة مفتوحة حول هذا الموضوع من تحديد الأولويات بدلاً من قبول تقنين وترشيد ضمنى وغير شفاف من الخدمات الطبية التي تحدث حاليًا في العديد من المستويات المختلفة داخل منظومة الرعاية الصحية، كما هو عليه اليوم.

وتفيد هذه الدراسة للباحث من خلال وضع نظام سليم وتنفيذ القوانين والامتثال بالسياسات والجوانب الأخلاقية، والاستفادة في صياغة أسئلة الدراسة.

## 2 - دراسة (Sabine et al, 2013) بعنوان **Cost Pressure, Rationalization, Specialization and the Quality of Health Care Evidence from a German Hospital**

**ضغط التكلفة، ترشيد، التخصص، وجودة الرعاية الصحية ادلة من مستشفى الماني**

هدفت الدراسة للحصول على اقل التكاليف وان تكون تحت السيطرة، اذ ان نظم الرعاية الصحية تخضع لاصلاحات تنظيمية، واحتواء التكاليف عن طريق أدوات مثل ميزانيات المستشفيات أو دفعات مستقبلية، وفي نفس الوقت تنشأ مخاوف بشأن انخفاض جودة نتائج المرضى.

واعتمدت الدراسة أساليب التقدير التجريبية للتحقق من ان المستشفى الألماني تسجل ضعف الجودة عند قياس حالة المريض، وكذلك اختبار العلاقة بين اثار التعلم والاقتصاديات والكفاءة والمريض.

وتوصلت الدراسة ان المستشفى كان قادرا على زيادة الجودة على المدى القصير ووجود شكل من اشكال التعلم التنظيمي من خلال زيادة درجة التخصص لجميع الحالات المرضية واستبعاد أي مضاعفات في معالجة الحالات المرضية وبالتالي ساهمت في ضغط التكاليف والسيطرة عليها.

ويوصي الباحث باستخدام مقاييس أخرى ودراستها من قبل الباحثين في هذا المجال لتحقيق اكبر في التكاليف من حيث الضبط والترشيد والسيطرة.

افادة هذه الدراسة الباحث من خلال قياس التكاليف والترشيد والسيطرة عليها لاتباعها في أداة الدراسة.

## 3 - دراسة (Shariq, 2013) بعنوان **Factors Affecting Internet Banking Usage in India: An Empirical Analysis**

**العوامل التي تؤثر على استخدام الخدمات المصرفية عبر الانترنت في الهند : تحليل تجريبي**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على استخدام الخدمات المصرفية عبر الانترنت.

من خلال تحليل عينة من المستهلكين تكونت من (450) فرد. الذين تم مفابلتهم شخصيا من خلال مسح عنظم في ثلاث مناطق في ولاية اوتار براريش الهند، وقد أحرقت الدراسة على المحسزرف الخاصة والعامّة.

وانتهت الدراسة حيث تشير إلى أن المستطلعين والمعلمين يستخدمون الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، أي إن رجال الأعمال والتطبيقات العلوية تفضل استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، ومن سمات المصرف التي تلجج العملاء هي الراحة والأمان والنفوذ التي يتمتع بها المصرف بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر على استخدام هذه الخدمات.

وأوصى الباحث بتطوير الخدمات المصرفية وتقديم الخدمات الأفضل وباتجودد العناية وبالتكليف الأقل من أجل كسب العملاء وتحقيق هدف المصرف.

ونفذ هذه الدراسة الباحث في معرفة اثر استخدام الإنترنت في تقديم الخدمات المصرفية على ترشيد التكاليف، والاستفادة منها في صياغة ائنة الدراسة في هذا الجانب

#### 4 - دراسة (Parilina & Sedakov, 2014) بعنوان **Stable Banks Cooperation for Cost Reduction Problem**

##### تعاون البنوك المشترك لمشكلة ترشيد التكلفة

هدفت الدراسة إلى خفض التكاليف المصرفية من خلال الاستخدام المشترك لجهاز الصراف آلي في حالة التعاون المشترك، البنوك يمكن أن تتعاون لتقديم خدمة (ATM) لتحقيق مردود اكبر. وتم استخدام تحليل البيانات من خلال احتساب عدد استخدامات الصراف الآلي المشترك بين البنوك وتلخيص النتائج وتحليلها.

خلصت الدراسة بأن النظرية التعاونية يمكن أن تشكل مجموعات من اللاعبين تسمى التحالفات، واستخدام إجراءات مشتركة في التعاون لتحقيق أقصى قدر من مردودات التحالف، ويمكن أن يتم تشكيل تحالف اصغر بين البنوك بمعزل عن التحالف الأكبر بين البنوك الأخرى، وفي بعض الأحيان لا يمكن تشكيل تحالف كبير لأسباب سياسية أو اقتصادية، وليس كل التحالفات تكون مربحة وتحقق التخفيض، وان توفير الصراف الآلي للعملاء في أي مكان وفي أي وقت والتطوير المستقبلي في استخدامه يمكن أن يؤدي إلى ترشيد التكلفة.

وتوصي الدراسة بإجراء تحالفات مع البنوك المختلفة من اجل التعاون المشترك باستخدام الصراف الآلي والعمل على تطويره وتوفير الخدمات لأكبر قدر من العملاء وكذلك ابتكار أعمال جديدة في استخدام الصراف الآلي.

ونفذ هذه الدراسة الباحث من خلال استخدام الصراف الآلي والتعاون المشترك بين البنوك لمعرفة أثرها على ترشيد تكاليف المعتميات المصرفية، والاستفادة في صياغة ائنة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب.

جدول 2. ملخص الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتيجة الدراسة	مدى الاستفادة من الدراسة
1	الخرينة	2004	بعمارة نور نظيب في تركيب تكاليف الأجزاء الضبية في المستشفيات الحكومية الأردنية.	التركيب في نور نظيب على المستشفيات الحكومية الأردنية في تركيب تكاليف الأجزاء الضبية، وذلك على النحو الضبط المحدد لهذه الأجزاء والمؤثر الآخذ في تكلفتها.	توصلت الدراسة إلى وجود التردد في الجزء الترميز الضبيب من خلال العوامل (الوقت، التركيب الضبيب لتكاليف، تخصص الضبيب وكفاءة تركيبها) متمثلة في تركيب لتكاليف.	تعد هذه الدراسة الناجت بالتكاليف التي تربط على الإجراءات الضبية وكفاءة تركيبها والمسبب الاستفادة منها في صياغة استراتيجية الدراسة.
2	أفرعن	2007	نور عبد المعلومات المحاسبية في تركيب وتركيب تكاليف في قطاع شركات الكهرباء الأردنية (دراسة ميدانية).	هدفت الدراسة إلى بيان دور خصم المعلومات المحاسبية في تركيب وتركيب لتكاليف في قطاع شركات الكهرباء في الأردن.	وجدت أن ضابطة المعلومات المحاسبية في تركيب لتكاليف، ووجود أثر الجاهل في تركيب لتكاليف.	تعد هذه الدراسة الناجت من خلال قياس وتركيب لتكاليف في مجال الدراسة والاستفادة في صياغة استراتيجية الدراسة.
3	مرواح	2009	معمور الأمل الترقية وتحسين لتكاليف كفاءة تحقيق تكلفة المبتدئة	تصوير الترقية وتخصيص التكاليف كهدف استراتيجي عرض تحقيق التكلفة لتدائية.	أن التكلفة تدفعية مضت استراتيجيا ومحور اهتمام مشتت الاهتمام لحاجات منظمات تدائية، والى العامة والتكوتاجيا العديدة إذ تمكنت من أحداث فضاء في مدير التكلفة.	تعد هذه الدراسة الناجت من خلال مفهوم وضافة الترقية للوصول إلى تخصيص التكلفة كهدف استراتيجي.
4	المعنى	2010	البحر في استراتيجيات خفض التكاليف وأثرها	هدفت الدراسة تطبيق أسلوب على الاستراتيجيات التطبيقية والاستراتيجيات العديد والتركيب الاستراتيجيات على خفض التكاليف تأسيس بالحدوث.	من موضوع الاستراتيجية من المواضيع الحديثة والتي تمثل التحفة التي تدعم دور الشركة في ظل العالمية وتغير استراتيجيات حديثة من خلال (ABC) إدارة التكلفة المستهدفة وإدارة العوائد التامة والنمو المستمر والجوانب هندسية تامة.	تعد هذه الدراسة الناجت بالاستراتيجيات المستهدفة لإدارة التكاليف والتي تعتبر على تخصص لتكاليف مع تطبيق على الحدوث.

الرقم	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتيجة الدراسة	مدى الاستفادة من الدراسة
5	شمس الدين والحديدي	2010	استخدام مطبقة التكلفة كأحد الأثرية لتحديد الأثرية لإدارة التكلفة بهدف التحفيز بالتصديق على الحركة اعتماداً لصناعة الأدوية والعقاقير الطبية في بيوت	كيفية استخدام مطبقة التكلفة بوصفها إطاراً بعدة حدية في إدارة وحفظ التكلفة.	يز الأثرية التحليلات التقليدية أو تحديدات حذري في خفض التكاليف نظراً لتغير الحاصل في الأنظمة الإدارية ونسب التكلفة الكلفة التي كان يمكن إيجاد عصور الأحرار نسبة نسبة يمكن تمثيل 80% تصداعية عبر المتابعة الحصة الأكبر خصوصاً لتحصير العمال اليدوي في ظل الأمانة واستخدام العائيات في إدارة الأنظمة الإدارية.	تفيد هذه الدراسة الباحثين من استخدام الأثرية لإدارة التكاليف لتعمل على خفض التكاليف.
6	نظري	2010	استخدام استراتيجيات خفض التكلفة دورة حياة المنتج لتحسين أداء المؤسسات الصناعية وزيادة قدرتها على التنافسية	يهدف إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على خفض التكاليف في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتوصيل إلى التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن.	وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام استراتيجيات خفض التكاليف في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتوصيل إلى التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن.	تفيد هذه الدراسة الباحثين من استخدام الأثرية لإدارة التكاليف لتعمل على خفض التكاليف.
7	تصانص	2011	العوامل المؤثرة على ترميم تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في الأردن	قياس العوامل المؤثرة على ترميم تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن.	وجدت الدراسة أن العوامل المؤثرة على ترميم تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في الأردن، وتوصيل إلى التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن، وتحديد التكاليف التي تؤثر على التكلفة المستخدمة في المؤسسات الصناعية في الأردن.	تفيد هذه الدراسة الباحثين من استخدام الأثرية لإدارة التكاليف لتعمل على خفض التكاليف.

الرقم	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتيجة الدراسة	مدى الاستفادة من الدراسة
8	نعمان	2011	العوامل المؤثرة في كفاءة المصرف التجاري مدينتي عجلون والمفرات	دراسة العوامل المؤثرة في كفاءة عمل المصرف التجاري في عجلون والمفرات على الخرجات من العوامل.	عدم وجود اختلاف في وجهات النظر لدى العينة المدروسة حول كفاءة عمل المصرف التجاري في عجلون والمفرات، ووجود أثر معيّن لبعض العوامل في كفاءة عمل المصرف التجاري، ووجود أثر معيّن لبعض العوامل في كفاءة عمل المصرف التجاري، ووجود أثر معيّن لبعض العوامل في كفاءة عمل المصرف التجاري.	تفيد هذه الدراسة الباحث من خلال دراسة العوامل المؤثرة على كفاءة عمل المصرف التجاري وعملية العمل في كل عام على كفاءة المصرف عند الاستفادة من عمل حصد الربح على كفاءة عمل.
9	نعمان وسمير	2014	تأثير التحولات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات والرؤى الخفية لتكاليف الخدمات المالية	تطوير الرؤية الاقتصادية لتأثير التغيرات التكنولوجية على كفاءة العمل على توصيف الوضع الحالي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال التمويل التجاري في البنوك التجارية.	وجود علاقة ارتباط وثيقة بين متغير كفاءة التحولات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات.	وتفيد الدراسة الباحث بمعرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تكاليف الخدمات المالية، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات.
الدراسات الأجنبية						
الرقم	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتيجة الدراسة	مدى الاستفادة من الدراسة
1	Fuat	2013	تأثيرات الإعانات الحكومية وتوسيد التكلفة في قطاع الرعاية الصحية الألمانية	تحديد التأثيرات الحكومية وتوسيد التكلفة وتأثيرها على ظهور التكلفة ضمن قطاع الرعاية الصحية الألماني، ويعتمد على هذا المسمى من مبادئ التصنيع في توفير الإطعام الداخلي والقانوني لتعريف العدالة والتجارية ووضع المعايير والقواعد.	تدريس التركيز على الحواجز المختلفة والقانونية والاقتصادية ذات الصلة بتحديد التأثيرات، والتوسيد والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد.	وتفيد هذه الدراسة الباحث من خلال وضع بعض مبادئ وتصميم القوانين والتشريعات المتعلقة بالخدمات الصحية، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد، والتوسيد.



الرقم	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	نتيجة الدراسة	مدى الاستفادة من الدراسة
2	Sabine et al	2013	ضغط التكلفة، ترشيد، التخصص، وجودة الرعاية الصحية ادلة من مستشفى الماني	هدفت الدراسة للحصول على اقل التكاليف وان تكون تحت السيطرة، اذ ان نظم الرعاية الصحية تخضع لاصلاحات تنظيمية، واحتواء التكاليف عن طريق أدوات مثل ميزانيات المستشفيات أو دفعات مستقبلية	وتوصلت الدراسة ان المستشفى كان قادرا على زيادة الجودة على المدى القصير ووجود شكل من اشكال التعلم التنظيمي من خلال زيادة درجة التخصص لجميع الحالات المرضية واستبعاد أي مضاعفات في معالجة الحالات المرضية وبالتالي ساهمت في ضغط التكاليف والسيطرة عليها.	افادة هذه الدراسة الباحث من خلال قياس التكاليف والترشيد والسيطرة عليها لاتباعها في أداة الدراسة.
3	Shariq	2013	العوامل التي تؤثر على استخدام الخدمات المصرفية عبر الانترنت في عهد التحول الرقمي	تهدف بحمل التحول الرقمي على استخدام الخدمات المصرفية عبر الانترنت.	من العوامل التي تؤثر على استخدام الخدمات المصرفية عبر الانترنت هي: ربح الأعمال والخدمات المصرفية عبر الانترنت.	وتهدف هذه الدراسة لتأثير معرفة استخدام الخدمات المصرفية عبر الانترنت في تقديم الخدمات المصرفية على ترشيد التكاليف والاستفادة منها في صناعة الترميم في هذا الحقل.
4	Parilina & Sedakov	2014	نموذج تفتت المشترك تبني خدمة بنكية	هدفت الدراسة إلى خفض التكاليف المصرفية من خلال الاستخدام المشترك لجهاز الصراف آلي في حالة التعاون المشترك، البنوك يمكن أن تتعاون لتقديم خدمة (ATM) لتحقيق مردود أكبر.	النظرية التعاونية يمكن أن تشكل مجموعات من اللاعبين تسمى التحالفات، واستخدام إجراءات مشتركة في التعاون لتحقيق أقصى قدر من مردودات التحالف، وان توفير الصراف الآلي للعملاء في أي مكان وفي أي وقت والتطوير المستقبلي في استخدامه يمكن أن يؤدي إلى ترشيد التكلفة.	وتهدف هذه الدراسة لتأثير التحول الرقمي في معرفة البنوك المعروفة ترشيد التكاليف والتعلم التنظيمي والتعلم في صناعة الترميم في هذا الحقل.

الجدول من إعداد الباحث

## ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- 1 - اعتمدت هذه الدراسة بالبنوك التجارية العاملة في الأردن والتي تمثل أهم القطاعات في الأردن، وتم التركيز على ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية وهي مختلفة عن الدراسات السابقة.
- 2 - تعتبر هذه الدراسة أداة لمتخذي القرارات مساعدتهم على استخدام الطرق والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها الإدارة لتواكب التطورات الحديثة التي يشهدها القطاع المصرفي الأردني، من خلال ضبط التكلفة قبل وثناء حدوثها.
- 3 - تميزت هذه الدراسة بتحديد العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية وهي مختلفة عن الدراسات السابقة وهذه العوامل هي: (الإدارة، الرقابة الداخلية، إستراتيجية التسويق، تكنولوجيا المعلومات، حجم البنك) لمعرفة تأثير كل عامل من هذه العوامل على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، والعمل على وضع الخطط والضوابط الخاصة بهذه العوامل.
- 4 - جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر هذه العوامل على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث اختلفت عن الدراسات السابقة بانها ربطت بين هذه العوامل وترشيد التكاليف من جهة وربطت بالعمليات المصرفية والبنوك التجارية من جهة أخرى.

## **(3) الفصل الثالث: إجراءات الدراسة**

**(1-3) تمهيد**

**(2-3) مجتمع وعينة الدراسة**

**(3-3) مصادر جمع البيانات**

**(4-3) تطوير أداة الدراسة**

**(5-3) التعريف بأداة الدراسة**

**(6-3) آلية وإجراءات تحليل ومعالجة بيانات الاستبانة**

**(7-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات**

**(8-3) الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة**

### (3) الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

#### (1-3) تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض منهجية الدراسة، حيث تتضمن توضيح لعينة الدراسة، وتوضيح أداة الدراسة، وتطوير أداة الدراسة، وبيان الأساليب الإحصائية المتبعة والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة تبين العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

#### (2-3) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن وصددها (22) بنك تجاري. موضحة في الملحق رقم (2) (البنك المركزي الأردني، صفحة الكترونية، 2015).

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بأسلوب العينة العنقودية. حيث تمثلت أفراد عينة الدراسة بـ (المدير المالي، المحاسب، المدقق الداخلي) في كل بنك تجاري. وتم توزيع ثلاث استبيانات لكل بنك لأفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (66) استبانة. استرد منها (55) استبانة وبما نسبته (83%) من الاستبيانات الموزعة واستبد منها (2) استبانة غير صالحة، وقد تم اخضاع (53) استبانة للتحليل والتي تشكل ما نسبته (80%) من الاستبيانات الموزعة وكما يتضح من الجدول التالي:

#### الجدول 3. الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	66	الاستبيانات الموزعة
83%	55	الاستبيانات المستردة
3%	2	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل
80%	53	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

### (3-3) مصادر جمع البيانات

تعرض تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اعتمد الباحث في جمع البيانات الثلاثة بهذه الدراسة على نوعين من البيانات وهي كما يلي:

**أولاً: البيانات الثانوية:** تضمنت الكتب والنوريات ورسائل الماجستير العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع دراسة العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية بحيث تغطي أجزاء النظري من الدراسة، والذي يعتبر جزءاً أساسياً في إجراء دراسة الميدانية.

**ثانياً: البيانات الأولية:** لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم نموذج استبانة وتم صياغة فقراتها من أجناب انطري واندراسات السابقة لتغطي أبعاد متغيرات الدراسة، وتم تسليمها باليد لأفراد عينة الدراسة في البنوك التجارية العاملة في الأردن وبعدها (22) بنت، لاستطلاع آرائهم حول العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

### (4-3) تطوير أداة الدراسة

تضمنت عملية تطوير الاستبانة عدة خطوات حتى وصلت إلى الصيغة النهائية، وذلك تم اعتمادها واستخدامها، ويمكن تلخيص هذه الخطوات بما يلي:

1 - تم اعتماد ابعاد الدراسة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث قام الباحث بتبويب أسئلة الاستبانة على عدة محاور، وقام المشرف بمراجعتها للتأكد من تغطيتها وشمولها لجوانب الدراسة الأساسية.

2 - تم عرض أداة الدراسة على عدد من الأساتذة الأكاديميين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وذلك للتأكد من تغطيتها وشمولها لجوانب الدراسة، ووضوحها وإزالة الغموض الذي قد يؤثر على عناصرها.

3 - بعد تعديل أداة الدراسة بموجب الملاحظات التي أبدتها المحكمون والمشرف جرى توزيعها باليد على عينة الدراسة.

### (5-3) التعريف بأداة الدراسة

تتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام توضح الفكرة الأساسية التي تدور حولها أسئلة الاستبانة وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأقسام:

القسم الأول: هدفه معرفة الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (4) أسئلة تحتوي على البيانات الديموغرافية والإحصائية للمجيب.

القسم الثاني: هدفه قياس المتغيرات المستقلة للدراسة وهي (الإدارة، الرقابة الداخلية، تكنولوجيا المعلومات، استراتيجيات التنافس، حجم البنك) من خلال (45) سؤال بمقدار (9) أسئلة لكل متغير، حيث ركزت على قياس المتغيرات المستقلة.

القسم الثالث: هدفه قياس المتغير التابع والمتوسط بقياس ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث تضمن على (9) أسئلة.

### (6-3) آلية وإجراءات تحليل ومعالجة بيانات الاستبانة

لتسهيل إجراءات التحليل الإحصائي للبيانات، فقد تم تحديد مجال للإجابات، وقدم الباحث بإعطاء خمسة بدائل لإجابة كل سؤال وهي (موافق جداً، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) لمعرفة رأي أفراد عينة الدراسة حول تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في قياس تكاليف العمليات المصرفية، وقد تم قياسها من خلال استخدام مقياس ليكرت خماسي للدرجات (Five Point Likert Scale) لإجابات عينة الدراسة، حيث تم تحديد الأرقام (1,2,3,4,5) ووفقاً لما يبينه الجدول التالي:

الجدول 4. تحديد الأرقام والمتوسطات الحسابية

موافق جداً	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

وقد تم احتساب المقاييس تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي:

إن أعلى وزن هو (5) وأدنى وزن هو (1)

وإن عدد المستويات - 3 (مرتفع، متوسط، منخفض)

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} - \frac{\text{أعلى فئة} - \text{أدنى فئة}}{\text{عدد المستويات}} - \frac{\text{طول الفترة}}{\text{عدد المستويات}}$$

بما إن الحد الأدنى = 1

$$1 - 1 = (1.33 + 1)$$

وعليه يتم التوزيع كالتالي:

من 1 - 2.33 - منخفض

من 2.34 - 3.67 - متوسط

من 3.68 - 5 - مرتفع

مرتفع	متوسط	منخفض
5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1

استناداً إلى ذلك، فإن المتوسطات الحسابية التي توصلت لها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاث فئات: فئة (1 - 2.33) تعني درجة منخفضة أو متدنية، وفئة (3.67 - 2.34) تعني درجة متوسطة، وفئة (5 - 3.68) تعني درجة مرتفعة أو عالية.

### (7-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة وتحليل البيانات ومنها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وفي ضوء متغيرات الدراسة وأساليب القياس وأعراض التحليل فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Analysis) ويتضمن:

- المتوسط الحسابي: لقياس مستوى المتغير إذا كان منخفض أو متوسط أو مرتفع.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت الإجابات.
- انسب التنبؤية: لمعرفة نسبة أهمية المتغير.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة (Reliability): لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي ومدى الاعتماد عليها، يتم ذلك باحتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي: من خلال اختبار الالتواء (Skewness) واختبار كولمكروف وسميز توف.

خامساً: اختباري معامل تضخم التباين (VIF) واختبار انسياب الصموح به (Tolerance).

### (8-3) الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

هدفت هذه الاختبارات إلى التأكد من الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة هل تقاس فعلياً ما ينبغي قياسه، وتهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة، ومن الاختبارات التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً: صدق الأداة: هي عملية التأكد من العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة (Sekaran, 2003, p: 84).



لضمان سلامة فقرات الاستبانة وربطها بأهداف الدراسة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات. قام الباحث أثناء مرحلة إعداد الاستبانة بصياغة الفقرات بشكل يتوافق مع اتجاه النظرية وقام بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة حيث تم تحكيمها من قبل (13) أساتذاً جامعياً عن مختلف الجامعات الأردنية وتم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدتها المحكمون والتي توافقت الآراء حولها.

**ثانياً: ثبات الأداة (Reliability):** هي إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على الأفراد أنفسهم وفي ظل ظروف واحدة.

ولاختبار أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بقياس مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة ويفسر معامل الثبات الداخلي بين الإجابات بأنها القيمة التي تتراوح بين (الصفر، 1) وإن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فكلما كثر (Sekaran, 2003).

وقد أظهرت نتائج احتساب هذه العوامل أن الثبات في الفقرات كان عالياً جداً مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات وكما موضح في الجدول التالي:

**الجدول 5. نتائج ثبات العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية (ألفا كرونباخ)**

الرقم	العامل	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	الإدارة	9	0.768
2	الرقابة الداخلية	9	0.701
3	تكنولوجيا المعلومات	9	0.709
4	استراتيجية التنافس	9	0.623
5	حجم البنك	9	0.692
	التكامل للعوامل	45	0.871
	ترشيد تكاليف العمليات المصرفية	9	0.793
	الأداة	54	0.904

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

يبين الجدول (6) أن العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية تتمتع بقيمة اساقى داخلى بدرجة عالية حيث بلغ للاساقى ككل (0.904) كما بلغت (0.768) لعامل الإدارة و (0.701) لعامل الرقابة الداخلية و (0.709) لعامل تكنولوجيا المعلومات و (0.623) لعامل استراتيجية التنافس و (0.692) لعامل حجم المصرف و (0.871) للعوامل المستقلة ككل و (0.793) لعامل ترشيد تكاليف العمليات المصرفية (المتغير التابع) وتعد جميع هذه التقييم متنسبة وكافية لأغراض عى هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات متنسبة.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض بداية وقبل البدء باختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطى المتعدد التأكد من عدى قرب توزيع بيانات الدراسة بالتوزيع الطبيعي وذلك من خلال اختبار الالتواء (Skewness) واختبار كولمجروف وسميرنوف التوزيعى حيث فتم الشاخذ بالتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطى المتعدد بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبارى معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) والجدول التالى يبين هذه النتائج :

الجدول 6. معاملات الالتواء ونتائج اختبار كولمجروف سميرنوف (K-S) ومعامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به للعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

العوامل	معامل الالتواء	مستوى دلالة K-S	الارتباط المتعدد	
			Tolerance	VIF
الإدارة	0.01	0.402	1.93	0.52
الرقابة الداخلية	0.10-	0.062	2.61	0.38
تكنولوجيا المعلومات	0.37	0.352	1.32	0.75
استراتيجية التنافس	0.37	0.351	1.70	0.58
حجم البنك	0.30-	0.403	2.09	0.47

الجدول من إعداد الشاخذ بالاعتماد على بيانات التحليل

يبين الجدول إن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (0.37) لعامل الإدارة وعامل  
تكنولوجيا المعلومات و (-0.30) لعامل حجم اثبتك وتبين هذه القيم أن بيانات العوامل المؤثرة على  
ترشيد تكاليف العمليات المصرفية تعبر ضمن المدى المقبول لقيم معاملات الالتواء والتي تقبل  
عادة ضمن مدى (1 ±) تقريبا كأحد المعايير وكذلك فإن هذه القيم تتدرج أيضا ضمن معيار  
(Fisher) الذي يقبل القيم عند (1.96 ±) وبالتالي يمكن قبول توزيع بيانات هذه العوامل واعتبارها  
قريبة من التوزيع الطبيعي كما وتشير قيم اختبار كولموجروف وسميرنوف إلى عدم وجود فروق  
ذات دلالة احصائية بين توزيع بيانات الدراسة والتوزيع الطبيعي حيث كانت جميع قيم مستوى  
الدلالة أكبر عن (0.05).

كما يبين الجدول إن قيم معامل تضخم التباين قد كانت جميعها أقل من القيمة (4) في إشارة  
إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة حيث يشير بعضها إلى قبول القيم إذا  
كانت أقل من (10) كذلك يلاحظ إن قيم التباين المسموح به كانت أكبر من (0.10) كما ويمكن  
قبولها إذا كانت أكبر من (0.20) وتبين هذه النتائج أنه لا توجد مشكلة لارتباط خطي متعدد بين  
العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية.

## **(4) الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات**

**(1-4) تمهيد**

**(2-4) تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين**

**(3-4) تحليل بيانات فرضيات الدراسة**

**(4-4) نتائج اختبار الفرضيات السابقة باستخدام الانحدار المتعدد**

#### (4) الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

##### (1-4) تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً تلييناً وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، وذلك عن خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وسيتم البدء بتقديم وصفا للخصائص الديموغرافية للمستجيبين ومن ثم الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة.

##### (2-4) تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين

توزيع المستجيبين حسب الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وكما موضح في الجدول التالي:

الجدول 7. وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
التجربة	أقل من 5 سنوات	6	11.32
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	22.64
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	20	37.74
	من 15 سنة فأكثر	15	28.30
	المجموع	53	100.00
المؤهل	ماجستير	14	26.4
	بكالوريوس	30	56.6
	دبلوم أعلى	9	17
	المجموع	53	100.00
التخصص	محاسبة	35	66.0
	إدارة أعمال	5	9.40
	اقتصاد	6	11.30
	تعدد مالية ومصرفية	7	13.20
	المجموع	53	100.00
الوظيفة	عدير مالي	16	30.19
	محاسب	18	33.96
	محقق داخلي	19	35.85
	المجموع	53	100.00

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

1- إن أكثر أفراد عينة الدراسة ممن كانت خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) بنسبة (37.74%)، ثم يليها (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (28.30%)، وهذا يعد مؤشراً إيجابياً لأن الأغلبية يتمتعون بخبرات طويلة مما يعزز القدرة العلمية على استيعاب أسئلة الاستبانة والاحتمالية عنها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم فرضيات الدراسة.

2- إن أكثر أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) بنسبة (56.6%) ثم يليها المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة (26.4%) ثم يليها (الدبلوم العلي) بنسبة (17%)، هذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة مؤهلين لفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها.

3- إن أكثر أفراد عينة الدراسة كان تخصصهم (محاسبة) بنسبة (66.0%) ثم يليه تخصص (تحويل ومصارف) بنسبة (13.20%)، وهذا يدل على أن غالبية عينة الدراسة يعملون ضمن تخصصهم والذي يساعد على الإجابة بشكل صحيح لأسئلة الاستبانة.

4- إن أكثر عينة الدراسة كان المستوى الوظيفي لهم (مدقق) بنسبة (35.85%) ثم يليه (محاسب) بنسبة (33.96%) ثم يليه (مدير المالي) بنسبة (30.19%)، وهي تمثل عينة الدراسة والذين لديهم الدراية الكافية والعميقة والخبرة، والذي ساعد على نجاح الاستبانة.

### (3-4) تحليل بيانات فرضيات الدراسة

الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

الرقم	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	الإدارة	4.20	0.37	84.00	مرتفع	1
2	الرقابة الداخلية	4.17	0.34	83.40	مرتفع	2
3	تكنولوجيا المعلومات	4.11	0.35	82.20	مرتفع	3
4	استراتيجية التسويق	4.04	0.34	80.80	مرتفع	4
5	حجم البنك	4.00	0.33	80.00	مرتفع	5
	انكلى للعوامل	4.10	0.26	82.00	مرتفع	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

يلاحظ من الجدول (8) أن العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية كان بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي للعامل (4.10) وبأهمية نسبية (82%) وانحراف معياري (0.26). وقد كان مستوى العامل مرتفع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20 – 4.0) وجاء في الترتيب الأولي عامل الإدارة بمتوسط حسابي (4.20) وأهمية نسبية (84.0%) وانحراف معياري (0.37). وعامل الرقابة الداخلية بالمرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.17) بأهمية نسبية (83.40%) وانحراف معياري (0.34). وعامل تكنولوجيا المعلومات جاء بالمرتبة الثالثة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) وبأهمية نسبية (82.20%) وانحراف معياري (0.35). وجاء عامل استراتيجية التسويق بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.04) وبأهمية نسبية (80.80%) وانحراف معياري (0.34)، وفي المرتبة الأخيرة جاء عامل حجم البنك بمتوسط حسابي (4.0) بأهمية نسبية (80.0%)، وانحراف معياري (0.33)، وقد تم تحليل العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية وفقاً لكل عامل واذتت على النحو التالي:

## أولاً: عامل الإدارة

نر حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لعامل الإدارة، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعامل الإدارة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
4	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة الرقابة.	4.42	0.75	88.40	مرتفع	1
7	تحدد الإدارة العاملين المؤهلين والمناسبين مع طبيعة العمل الموكل إليهم.	4.42	0.72	88.40	مرتفع	2
5	تعمل الإدارة على ضبط النفقات والمصاريف الإدارية المخصصة لها.	4.38	0.71	87.60	مرتفع	3
9	ضبط الوقت لانجاز المهام وتقديم الخدمات للزبائن.	4.26	0.79	85.20	مرتفع	4
3	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة التوجيه.	4.13	0.71	82.60	مرتفع	5
2	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة التنظيم.	4.11	0.64	82.20	مرتفع	6
6	تقوم الإدارة بتوزيع العمل بشكل يتلاءم مع حجم البنك.	4.09	0.77	81.80	مرتفع	7
8	تحويل الزيادة في التخصيصات من قسم إلى آخر أو إعادتها وعدم صرفها.	4.02	0.84	80.40	مرتفع	8
1	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة التخطيط.	3.96	0.71	79.20	مرتفع	9
	الإدارة	4.2	0.37	84.00	مرتفع	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل



بملاحظة من الجدول (9) ان مستوى عامل الإدارة كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) بأهمية نسبية (84.0%) وبانحراف معياري (0.37)، وجاءت في الترتيب الأولى الفقرة (4) وهي "تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة الرقابة"، بمتوسط حسابي (4.42) وبأهمية نسبية (88.40%) وبانحراف معياري (0.75)، وجاءت في الترتيب الأخيرة الفقرة (1) وهي "تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة التخطيط"، بمتوسط حسابي (3.96) وبأهمية نسبية (79.20%) وبانحراف معياري (0.71).

ويرى الباحث ان حصول عامل الإدارة على مستوى مرتفع كان بسبب تطابق آراء المستجيبين على أسئلة الاستبانة، وهذا يدل على ان أسئلة الاستبانة كانت مقنعة فيما يخص هذا العامل من خلال الفقرات التي تضمنتها، وعدم تلت الإجابات في أسئلة الاستبانة حيث بلغ الانحراف المعياري لعامل الإدارة (0.37)، وكنت الأهمية ان نسبة تعامل عالية.

وكذلك يرى الباحث وعن خلال النتائج التي تم الحصول عليها لعامل الإدارة، ان من الممكن تحقيق ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن بتحقيق الفقرات التي تضمنتها أسئلة عامل الإدارة وتجميع الفقرات وبتدورها (9) لأن جميع الفقرات كانت مرتفعة ومنقاربة نسبياً.

## ثانياً: عامل الرقابة الداخلية

نر حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في عامل الرغبة الداخلية و الحدود (10) يبي تفت.

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عامل الرقابة الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
7	مراقبة العاملين لمنع حالات الإهمال والتلاعب والتواطؤ.	4.4	0.66	88.00	مرتفع	1
8	الاستخدام الاقتصادي الكفوء للموارد وتجنب الإسراف للارتقاء بالكفاية الإنتاجية.	4.34	0.71	86.80	مرتفع	2
1	الالتزام بالتعليمات من قبل العاملين.	4.32	0.78	86.40	مرتفع	3
6	العمل على حماية الأصول من التلف أو السرقة.	4.32	0.73	86.40	مرتفع	4
2	الامتثال بالسياسات الإدارية والمحاسبية من قبل العاملين.	4.28	0.77	85.60	مرتفع	5
3	الفحص الدوري والمستمر للسجلات المحاسبية والبيانات المالية والتأكد من صحتها.	4.23	0.61	84.60	مرتفع	6
4	يتم فحص البرامج والأنظمة المحاسبية والتأكد من سلامتها.	3.96	0.76	79.20	مرتفع	7
9	السرعة في كشف الانحرافات في حالة وجودها ومعالجتها.	3.89	0.80	77.80	مرتفع	8
5	فحص البرامج والأنظمة الإدارية والتأكد من سلامتها.	3.83	0.64	76.60	مرتفع	9
	<b>الرقابة الداخلية</b>	<b>4.17</b>	<b>0.34</b>	<b>83.40</b>	<b>مرتفع</b>	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

بملاحظة من الجدول (10) أن مستوى عامل الرقابة الداخلية كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.17) بأهمية نسبية (83.40%) وانحراف معياري (0.34)، وجاءت مستوى فقرات العامل مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-4.40)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) وهي "مراقبة العاملين لمنع حالات الإهمال والتلاعب والتواطؤ"، بمتوسط حسابي (4.40) وبأهمية نسبية (88.0%) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "يتم فحص البرامج والأنظمة الإدارية والتأكد من سلامتها"، بمتوسط حسابي (3.83) وبأهمية نسبية (76.60%) وانحراف معياري (0.64).

ويرى الباحث أن حصول عامل الرقابة الداخلية على مستوى مرتفع كان بسبب تطبيق آراء المستجيبين على أسئلة الاستبانة، وهذا يدل على أن أسئلة الاستبانة كانت مقنعة فيما يخص هذا العامل من خلال الفقرات التي تضمنتها، وعدم تشتت الإجابات في أسئلة الاستبانة حيث بلغ الانحراف المعياري لعامل الرقابة الداخلية (0.34)، وكنت الأهمية النسبية للعامل عالية.

وكذلك يرى الباحث ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها لعامل الرقابة الداخلية، أن من الممكن تحقيق ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية في البنوك التحزبية العاملة في الأردن بتحقيق الفقرات التي تضمنتها أسئلة عامل الرقابة الداخلية ولجميع الفقرات وعندها (9) لأن جميع الفقرات كانت مرتفعة وعنقارية نسبياً.

### ثالثاً: عامل تكنولوجيا المعلومات

نر حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في عامل تكنولوجيا المعلومات و الجدول (11) يبين ذلك.

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عامل تكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	مواكبة التكنولوجيا.	4.42	0.60	88.40	مرتفع	1
5	إدخال التحسينات الحديثة على سير أعمال البنك لانجاز الأعمال بوقت أقل.	4.28	0.66	85.60	مرتفع	2
6	تطوير الخدمات الالكترونية بشكل مبتكر.	4.28	0.69	85.60	مرتفع	3
8	استخدام الصراف الآلي طوال اليوم وتوزيعه في مراكز التسوق المختلفة.	4.09	0.63	81.80	مرتفع	4
7	توفير المعلومات لمديري البنك وسهولة الاتصال مع العملاء والشركات الأخرى.	4.02	0.69	80.40	مرتفع	5
9	استخدام الانترنت في تقديم الخدمات ونظم المدفوعات المحلية والدولية.	4.02	0.60	80.40	مرتفع	6
3	استخدام البرامج والتطبيقات التي تنظم الشؤون المالية.	3.98	0.64	79.60	مرتفع	7
2	استخدام الأجهزة والمعدات بشكل امثل.	3.96	0.71	79.20	مرتفع	8
4	استخدام البرامج والتطبيقات التي تنظم الشؤون الإدارية.	3.92	0.73	78.40	مرتفع	9
	<b>تكنولوجيا المعلومات</b>	<b>4.11</b>	<b>0.35</b>	<b>82.20</b>	<b>مرتفع</b>	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

بملاحظة من الجدول (11) أن مستوى عامل تكنولوجيا المعلومات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) بأهمية نسبية (82.20%) وانحراف معياري (0.35). وجاء مستوى فقرات العامل مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83-4.40)، وجاءت في اثنى عشرة الفقرة الأولى (1) وهي "مواكبة التكنولوجيا"، بمتوسط حسابي (4.42) وأهمية نسبية (88.40%) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت في اثنى عشرة الفقرة الأخيرة (4) وهي "استخدام البرامج والتطبيقات التي تنظم الشؤون الإدارية"، بمتوسط حسابي (3.92) وأهمية نسبية (78.40%) وانحراف معياري (0.73).

ويرى الباحث أن حصول عامل تكنولوجيا المعلومات على مستوى مرتفع كان بسبب تطبيق آراء المستجيبين على أسئلة الاستبانة، وهذا يدل على أن أسئلة الاستبانة كانت مفيدة فيما يخص هذا العامل من خلال الفقرات التي تضمنتها، وعدم تشتت الإجابات في أسئلة الاستبانة حيث بلغ الانحراف المعياري لعامل تكنولوجيا المعلومات (0.35)، وكانت الأهمية النسبية للعامل عالية.

وكذلك يرى الباحث ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها لعامل تكنولوجيا المعلومات، أن من الممكن تحقيق ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن بتحقيق الفقرات التي تضمنتها أسئلة عامل تكنولوجيا المعلومات ولجميع الفقرات وعندها (9) لأن جميع الفقرات كانت مرتفعة ومتقاربة نسبياً.

## رابعاً: عامل إستراتيجية التنافس

نر حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في عامل إستراتيجية التنافس، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عامل إستراتيجية التنافس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
1	تساهم إستراتيجية قيادة التكلفة في إدارة التكلفة وتحليلها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لها.	4.45	0.61	89.00	مرتفع	1
7	التحسين المستمر في تقديم الخدمات والتنافس مع البنوك الأخرى.	4.21	0.69	84.20	مرتفع	2
6	ابتكار خدمات جديدة للتنافس.	4.15	0.74	83.00	مرتفع	3
8	طرح خدمات بديلة تساعد البنك في المحافظة على حصتها السوقية.	4.09	0.63	81.80	مرتفع	4
5	وضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية لإدارة البنك والية التنافس المناسبة.	4.02	0.69	80.40	مرتفع	5
4	إحتدام المنافسة وزيادة مستويات التنافس بشكل شديد يترتب عليه زيادة بالتكاليف.	3.96	0.65	79.20	مرتفع	6
2	تساهم إستراتيجية التمايز في تقديم الخدمات بشكل متميز عن الخدمات المقدمة من قبل المنافسين.	3.92	0.68	78.40	مرتفع	7
9	تحليل قدرة ووضع المنافسين لإعداد الاستراتيجيات ومواجهتهم.	3.83	0.70	76.60	مرتفع	8
3	تساهم إستراتيجية التركيز في تقديم الخدمات في منطقة معينة والتركيز عليها.	3.74	0.86	74.80	مرتفع	9
	<b>إستراتيجية التنافس</b>	<b>4.04</b>	<b>0.34</b>	<b>80.80</b>	<b>مرتفع</b>	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

بملاحظة عن الجدول (12) أن مستوى عامل استراتيجية التنافس كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.04) وبأهمية نسبية (80.80%) وانحراف معياري (0.34). وجاءت في المرتبة الأولى العامل مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74-4.45). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تساهم إستراتيجية قيادة التكلفة في إدارة التكلفة وتحليلها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لها"، بمتوسط حسابي (4.45) وبأهمية نسبية (89.0%) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "تساهم إستراتيجية التركيز في تقديم الخدمات في منطقة معينة والتركيز عليها"، بمتوسط حسابي (3.74) وبأهمية نسبية (74.80%) وانحراف معياري (0.86).

ويرى الباحث أن حصول عامل استراتيجية التنافس على مستوى مرتفع كان بسبب تطابق آراء المستجيبين على أسئلة الاستبانة، وهذا يدل على أن أسئلة الاستبانة كانت مفهومة فيما يخص هذا العامل من خلال الفقرات التي تضمنتها، وعدم تلت الإجابات في أسئلة الاستبانة حيث بلغ الانحراف المعياري لعامل استراتيجية التنافس (0.34)، وكانت الأهمية النسبية للعامل عالية.

وكذلك يرى الباحث ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها لعامل استراتيجية التنافس، أن من الممكن تحقيق ترشيح التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن بتحقيق الفقرات التي تضمنتها أسئلة عامل استراتيجية التنافس ولجميع الفقرات وعددها (9) لأن جميع الفقرات كانت مرتفعة وعكسرية نسبياً.

## خامسا: عامل حجم البنك

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في عامل حجم البنك، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عامل حجم البنك

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
2	قبول الودائع المختلفة وجذب الودائع ذات سعر الفائدة الأقل.	4.45	0.64	89.00	مرتفع	1
4	تحديد عدد الأفراد العاملين في كافة التخصصات التي يتطلبها البنك.	4.25	0.70	85.00	مرتفع	2
1	العمل على تقليل حجم الموجودات الغير ضرورية.	4.08	0.83	81.60	مرتفع	3
6	العمل على اختيار المنطقة الجغرافية المناسبة التي يعمل فيها البنك.	4.02	0.64	80.40	مرتفع	4
3	العمل على زيادة رأس مال البنك بما يتناسب مع الحجم .	3.98	0.77	79.60	مرتفع	5
5	زيادة عدد الفروع وتوسيع قاعدة العملاء للوصول إلى أسواق وشرائح جديدة من العملاء.	3.92	0.70	78.40	مرتفع	6
7	العمل على وضع المقاييس المناسبة لحجم المصرف.	3.91	0.74	78.20	مرتفع	7
8	تترتب زيادة في النفقات جراء زيادة الحجم.	3.81	0.74	76.20	مرتفع	8
9	زيادة العمليات المصرفية التي ينفذها البنك للاستحواذ على أكبر عدد من الزبائن.	3.58	0.84	71.60	متوسط	9
	<b>حجم البنك</b>	<b>4</b>	<b>0.33</b>	<b>80.00</b>	<b>مرتفع</b>	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل



يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى عامل حجم البنك كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.0) وبأهمية نسبية (80.0%) وانحراف معياري (0.33)، وجاء مستوى فقرات العامل بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسبية بين (3.58-4.45). وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "قبول الودائع المختلفة وجذب الودائع ذات سعر الفائدة الأقل"، بمتوسط حسابي (4.45) وبأهمية نسبية (89.0%) وانحراف معياري (0.64)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) وهي "زيادة العمليات المصرفية التي ينفذها البنك للاستحواذ على أكبر عدد من الزبائن"، بمتوسط حسابي (3.58) وبأهمية نسبية (71.60%) وانحراف معياري (0.84).

وقد كانت جميع الفقرات بمستوى مرتفع ما عدا الفقرة رقم (9) كانت بمستوى متوسط وهي "زيادة العمليات المصرفية التي ينفذها البنك للاستحواذ على أكبر عدد من الزبائن"، والسبب في ذلك كون بعض أفراد عينة الدراسة يرون أن ليس بالضرورة زيادة العمليات المصرفية تؤدي إلى الاستحواذ على مزيد من الزبائن.

ويرى الباحث أن حصول عامل حجم البنك على مستوى مرتفع كان بسبب تطلبه إزاء المستحقيين على أسئلة الاستبانة، وهذا يدل على أن أسئلة الاستبانة كانت مقنعة فيما يخص هذا العامل من خلال الفقرات التي تضمنتها، وعدم تثلث الأجابات في أسئلة الاستبانة حيث بلغ الانحراف المعياري لعامل حجم البنك (0.33)، وكانت الأهمية النسبية للعامل عالية.

وكذلك يرى الباحث ومن خلال النتائج التي تم الحصول عليها لعامل حجم البنك، أن من الممكن تحقيق ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية في البنوك التخيرية العاملة في الأردن بتحقيق الفقرات التي تضمنتها أسئلة عامل حجم البنك ولجميع الفقرات وعندنا (9) لأن أغلب الفقرات كانت مرتفعة ومقاربة نسبياً باستثناء فقرة رقم (9) كانت متوسطة.

## المتغير التابع: ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

نر حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في عامل ترشيد تكاليف العمليات المصرفية  
و الجدول (14) يبين ذلك.

جدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عامل ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى	الرتبة
3	ضرورة إتباع إجراءات الرقابة الداخلية في حماية الأصول.	4.55	0.54	91.00	مرتفع	1
2	ضرورة اعتماد الإدارة نظام إداري سليم في مراقبة أداء العاملين.	4.45	0.64	89.00	مرتفع	2
1	ضرورة اعتماد الإدارة نظام محاسبي سليم في استخدام الموارد.	4.32	0.61	86.40	مرتفع	3
4	ضرورة إتباع إجراءات الرقابة الداخلية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.	4.32	0.64	86.40	مرتفع	4
9	ضرورة رسم الخطط من البداية في تحقيق مقاييس الحجم الضرورية والمطلوبة للبنك.	4.32	0.58	86.40	مرتفع	5
6	ضرورة استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بتخطيط موارد المشروع.	4.28	0.72	85.60	مرتفع	6
7	ضرورة الاستخدام الأمثل لإستراتيجية التنافس في إدارة التكلفة بالإبداعات والخدمات البديلة.	4.26	0.62	85.20	مرتفع	7
8	ضرورة الاستخدام الأمثل لإستراتيجية التنافس بالتحسين المستمر والاستثمارات.	4.19	0.68	83.80	مرتفع	8
5	ضرورة استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بالتجارة الالكترونية.	4.04	0.76	80.80	مرتفع	9
	ترشيد تكاليف العمليات المصرفية	4.3	0.36	86.00	مرتفع	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

يلاحظ من الجدول (14) ان مستوى عامل ترشيد تكاليف العمليات المصرفية كان مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.30) وباهمية نسبية (86.0%) وانحراف معياري (0.36)، وحذاء مستوى فقرات العامل مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسبية بين (4.04-4.55)، وحادت في الرتبة الأولى للفقرة (3) وهي "ضرورة إتباع إجراءات الرقابة الداخلية في حماية الأصول"، بمتوسط حسبي (4.55) وباهمية نسبية (91.0%) وانحراف معياري (0.54)، وحادت في الرتبة الأخيرة للفقرة (5) وهي "ضرورة استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بالتجارة الالكترونية"، بمتوسط حسابي (4.04) وباهمية نسبية (80.80%) وانحراف معياري (0.76).

وقد تطابقت مع دراسة (البطاينة، 2011)، حيث خصصت الى وجود تأثير مرتفع لعامل ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في إقليم شمال الأردن، وبمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.64).

#### (4-4) نتائج واختبار الفرضيات السابقة باستخدام الانحدار المتعدد

الفرضية الرئيسية العدمية:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للعوامل المؤثرة (الإدارة، الرقابة الداخلية، تكنولوجيا المعلومات، استراتيجيات التنافس، حجم البنك) على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

#### الجدول 15. نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	9.30	0.66	5	3.28	الانحدار
		0.07	47	3.32	اليواقي
			52	6.60	الكلّي

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

تشير النتائج في الجدول إلى وجود تأثير ذات دلالة احصائية للعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. ويعتبر هذا التأثير دال احصائياً وذلك لأن قيمة (f) المحسوبة واتبالفة (9.30) كانت دالة احصائياً بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من (0.05) وتفسير هذه النتيجة إلى وجود تأثير للعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وسوف يستخدم الجدول التالي الذي يتضمن المعاملات التي تم الحصول عليها لأختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية:

**الجدول 16. نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث اثر العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن .**

العوامل المؤثرة	r	R <sup>2</sup>	β <sub>0</sub> (الثابت)	β المعاملات	SE	t	Sig t
الإدارة	0.705	0.497	0.683	0.494	0.116	4.25	0.000
الرقابة الداخلية				0.658	0.115	5.74	0.000
تكنولوجيا المعلومات				0.320	0.135	2.36	0.022
إستراتيجية التسويق				0.527	0.128	4.11	0.000
حجم البنك				0.668	0.116	5.74	0.000

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التحليل

تشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرين (0.705).

وتفسير قيم (R<sup>2</sup>) إلى نسبة تباين المتغير التابع الذي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة وقد بلغت هذه النسبة (49.7%) وتبين هذه النسبة مدى قدرة العوامل المؤثرة محصنة في التنبؤ بالمتغير التابع.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية الدراسة الحسوية وقبول البديلة أي يوجد اثر دال احصائياً للعوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

## HO1 : الفرضية الفرعية العدمية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل الإدارة على ترشيد تكاليف

العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن

تفسير قيمة اختبار (t) البالغة (4.25) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل الإدارة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) وقد بلغت حجم هذا التأثير (0.494).  
وعليه يتم رفض الفرضية الصغرى المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل الإدارة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن لعامل الإدارة تأثير على ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية من خلال النفقات التي تضمنتها أداة الدراسة، وهذا يدل على أهمية هذه النفقات بشكل خاص وأهمية الإدارة بشكل عام في تحقيق الترشيد.

## HO2 : الفرضية الفرعية العدمية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل الرقابة الداخلية على ترشيد

تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن

تفسير قيمة اختبار (t) البالغة (5.74) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل الرقابة الداخلية على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) وقد بلغت حجم هذا التأثير (0.658).

وعليه يتم رفض الفرضية الصغرى المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل الرقابة الداخلية على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وقد تطابقت مع دراسة (أبطاينة، 2011)، حيث خلصت إلى وجود تأثير مرتفع لعامل الرقابة الداخلية على ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال الأردني، وبمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.79).

ومن خلال ما سبق يتبين بأن لعامل الرقابة الداخلية تأثير على ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية من خلال الفترات التي تضمنتها أداة الدراسة، وهذا يدل على أهمية هذه الفترات بشكل خاص، وأهمية الرقابة الداخلية بشكل عام في تحقيق الترشيد.

### HO3 : الفرضية الفرعية العدمية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لعامل تكنولوجيا المعلومات على

ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن

تشير قيمة اختبار (t) البالغة (2.36) بمستوى دلالة (0.022) إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لعامل تكنولوجيا المعلومات على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) وقد بلغت حجم هذا التأثير (0.320).

وعليه يتم رفض الفرضية الصغرى المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لتكنولوجيا المعلومات على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وقد تطابقت مع دراسة (أبطاينة، 2011)، حيث خلصت إلى وجود تأثير مرتفع لعامل استخدام التكنولوجيا على ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال الأردني، وبمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.92).

ومن خلال ما سبق يتبين بأن لعامل تكنولوجيا المعلومات تأثير على ترشيد التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية من خلال الفترات التي تضمنتها أداة الدراسة، وهذا يدل على أهمية هذه الفترات بشكل خاص، وأهمية تكنولوجيا المعلومات بشكل عام في تحقيق الترشيد.

#### HO4 : الفرضية الفرعية العدمية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل إستراتيجية التنافس على

ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن

تفسير قيمة اختبار (t) البالغة (4.11) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة

إحصائية لعامل إستراتيجية التنافس على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية

العاملة في الأردن وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) وقد بلغ حجم هذا التأثير

(0.527).

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لأستراتيجية التنافس على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في

البنوك التجارية العاملة في الأردن.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن لعامل إستراتيجية التنافس تأثير على ترشيد التكاليف في تنفيذ

العمليات المصرفية من خلال الفترات التي تضمنتها أداة الدراسة، وهذا يدل على أهمية هذه

الفترات بشكل خاص، وأهمية إستراتيجية التنافس بشكل عام في تحقيق الترشيد.

#### HO5 : الفرضية الفرعية العدمية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لعامل حجم البنك على ترشيد تكاليف

العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن

تفسير قيمة اختبار (t) البالغة (5.74) بمستوى دلالة (0.000) إلى وجود تأثير ذات دلالة

إحصائية لعامل حجم البنك على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في

الأردن وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) وقد بلغت حجم هذا التأثير (0.668).

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بهذا المتغير أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لحجم البنك على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك

التجارية العاملة في الأردن.

ومن خلال ما سبق يتبين بان لعامل حجم البنت تأثير على ترسيب التكاليف في تنفيذ العمليات المصرفية من خلال الفقرات التي تضمنتها اداة الدراسة، وهذا يدل على أهمية هذه الفقرات بشكل خاص واهمية حجم البنت بشكل عام في تحقيق الترشيد.



## **(5) الفصل الخامس: النتائج والتوصيات**

**(1-5) النتائج**

**(2-5) التوصيات**

## (5) الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### (1-5) النتائج

استناداً إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

1 - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل الإدارة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. حيث كان تأثيرها مرتفع على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية.

2 - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل الرقابة الداخلية على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، حيث كان تأثيرها مرتفع على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية، وقد تطابقت مع دراسة (اليطينة، 2011) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل الرقابة الداخلية.

3 - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل تكنولوجيا المعلومات على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. حيث كان تأثيرها مرتفع على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية، وقد تطابقت مع دراسة (اليطينة، 2011) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل التكنولوجيا الطبية.

4 - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل إستراتيجية التنافس على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. حيث كان تأثيرها مرتفع على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية.

5 - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لعامل حجم البنك على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. حيث كان تأثيره مرتفع على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية.

6 - يبين تحليل الانحدار المتعدد أن المتغير المستقل (حجم البنك) كان أكثر المتغيرات التي أثرت في المتغير التابع، ثم يلي ذلك المتغير المستقل (الرغبة الداخلية) ثم (استراتيجية التنافس) (الإدارة) (تكنولوجيا المعلومات) على التوالي.

## (2-5) التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقدم الباحث التوصيات التالية:

1 - حيث البنوك التجارية العاملة في الأردن على الاخذ بعين الاعتبار انوعامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية التي تتاولتها دراسة لتتمكن من ضبط التكاليف اثناء وقبل حدوثها في تنفيذ العمليات المصرفية مما يساهم في ترشيد التكاليف وتخفيضها. من خلال استبعاد العناصر الغير ضرورية في التكاليف.

2 - تعمل على زيادة العمليات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية العاملة في الأردن للعملاء أو العمل على تطوير وتحسين العمليات الحالية، لتحقيق التنافس والاستحواد على أكبر عدد من الربانز، وكذلك التخلص من العمليات المصرفية التي تشكل عبء على البنوك والتي لا تحقق العائد المطلوب وتتطلب تكاليف عالية.

3- اجراء دراسة لهذه العوامل (الإدارة، الرقابة الداخلية، تكنولوجيا المعلومات، إستراتيجية التنافس، حجم المنشأة) وإضافة عوامل أخرى ودراستها وبيان أثرها في ترشيد التكاليف في قطاعات مختلفة مثل القطاع الصناعي وغيرها.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو حشيشة، خليل عواد (2010)، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية. (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو نصار، محمد (2012)، المحاسبة الإدارية، (ط3)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو نصار، محمد (2013)، محاسبة التكاليف، (ط3)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

اسماعيل، محمود (2009)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

الأشهب، نوال عبد الكريم (2015)، أساسيات في القيادة والإدارة. (ط1). عمان، الأردن: دار أحمد للنشر والتوزيع.

اليطينة، اشرف شاذلي (2011)، العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية في إقليم الشمال الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت المفرق، الأردن.

البيوع، فيحاء و الصنغ، بلال (2010)، مقترح لتطوير نظام الرقابة الداخلية على تكاليف التلوث المبني في شركة العنزة للسمنت الشمالية، تنمية الرادين، 32(97)، ص 157-181.

التكريتي، إسماعيل والطعمة، عبدالوهاب وعبد القادر، وليد (2010)، المحاسبة الإدارية: قضايا معاصرة، (ط1)، عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

التكريتي، إسماعيل يحيى (2006)، محاسبة التكاليف: بين النظرية والتطبيق، (ط1)، عمان، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.

الجنابي، عبد و التعمي، نادية (2014)، تكامل التجارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وأثره في تخفيض التكاليف لاتخاذ قرارات التسعير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20 (77)، 389-414.

حجاج، احمد حامد (2007)، محاسبة التكاليف عدخل اداري (تأليف شارلز هورنجرن)، (ط2)، (ج1)، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر .

حجازي، وجدي حامد (2010)، أصول المراجعة الداخلية: مدخل عملي تطبيقي، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.

حسين، ليث وصديق، مصطفى وشياب، عدنان (2010)، خصائص ثقافية المعلومات المصرفية وتأثيرها في الرقابة الداخلية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض مصارف مدينة الموصل، تنمية الرفادين، 32 (101)، 207-226.

الحسين، ياسر (2011)، العوامل المؤثرة في كفاءة المصارف التجارية: دراسة ميدانية على المصرف التجاري السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، حلب، سوريا.

الحمداي، بهاء والحسين، رؤى (2013)، دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19 (70)، 474-493.

خلف، يوسف والناصر، خالص (2012)، دور الوعي التكاليفي للمستويات الإدارية في تفعيل تخطيط إدارة التكلفة الإستراتيجية بالوحدات الصناعية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7 (18)، 255-275.

دحدوح، حسين والفاضل، حسين (2009)، مراجعة الحسابات المتقدمة: الإطار النظري والإجراءات العملية، (ط1)، (ج1)، عمان- الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

رشيد، صانع وجلاب، احسان (2008)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

رمضان، زينة وحوذة، معبوط (2013)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، (ط4)، عمان، الأردن: دار النور للنشر والتوزيع.

الزبيدي، حمزة محمود (2011)، إدارة المصارف: إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، عمان، الأردن: مؤسسة انوار للنشر والتوزيع.

زعرور، نعيمة (2015)، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة دراسة حالة: مؤسسات اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.

- سليم، احمد عبدالسلام (2010)، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، مصر : المكتب الجامعي الحديث.
- الشحنه، زرق أبو زيد (2015)، تدقيق الحسابات: مدخل معاصر وفقا لمعايير التدقيق الدولية، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشعباني، صالح إبراهيم (2010)، التغيير في استراتيجيات خفض الكلف والتأهلا، تنمية الراءفين، 32(98)، 9-33.
- الشعباني، صالح والحديدي، هشام (2010)، استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخصيص: بالتطبيق على شركة العامة لصناعة الأدوية والمستحضرات الطبية في نينوى، تنمية الراءفين، 32 (97)، 65-97.
- الشماع، خليل محمد (2015)، المحاسبة الإدارية في المصارف، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشحنه، نبيل خنون (2011)، الإدارة: مبادئ وأساسيات، (ط1)، عمان، الأردن: عمان للكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الصحن، عبد الفتاح وسرايا، محمد وعلی. عبد الوهاب وشحاته، شحاته (2008)، المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الظاهر، أسميان والخفاف، مها (2011)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطرانة، احمد سليم (2004)، دور الطبيب في ترشيد تكاليف الإجراءات الطبية في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الصهر اوي، می حمد (2010)، اثر البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطيطی، خضر مصباح (2012)، إدارة تكنولوجيا المعلومات، (ط1)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

انطيطى، خضر مصباح (2013)، الإدارة الاستراتيجية، (ط1)، عمان، الأردن: دار الحُمد للنشر والتوزيع.

ظاهر، احمد حسن (2008)، المحاسبة الإدارية، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم ابراهيم (2011)، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، (ط1)، عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

العنى، ماهر وحواد، شوقي (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (ط1)، عمان، الأردن: اثناء للنشر والتوزيع.

عبدالقادر، بابا والحديد، ابراهيم (2010)، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكوادر البشرية: دراسة ميدانية على جامعة اربزاء الأردنية. دراسات اقتصادية، 18(14)، 35-52.

عبدالتطيف، ناصر نور الدين (2015)، المؤسسات المالية: المحاسبة في البنوك التجارية – المحاسبة في شركات التأمين المعايير الدولية للإفصاح بالقوائم المالية للبنوك وشركات التأمين، (ط1)، الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعى.

عبدالله، خالد أمين (2014)، العمليات المصرفية: الطرق المحاسبية الحديثة، (ط7)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العمرى، غسان واسبامرانى، سلوى (2008)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غنيمات، عبد الله وصيام، وليد (2011)، العوامل المؤثرة في فعالية أنظمة الرقابة الداخلية فى بورازات الأردنية. المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، 7 (4)، 625-646.

فراج، معاذ مصطفى (2014)، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، (ط1)، عمان، الأردن: زمزم ناشرز وموزعون.

فريج، سهى السيد حسن (2009)، المنظور الإستراتيجى لرقابة وتخفيض التكاليف كأداة لتحسين التكلفة التنافسية، مجلة البحوث المالية والتجارية، 2(2)، 296-321.

أثير عازن، عاهد ابراهيم (2007)، دور نظم المعلومات المحاسبية في قياس وترشيد التكاليف في قطاع شركات الكهرباء الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

إسلامي، عسان و البياتي، أميرة (2010)، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

نظفي، محمد علي (2010)، استخدام أساليب تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج لتحسين أداء المنظمات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية: دراسة تطبيقية، الفكر المحاسبي، 14(1)، 107-167.

محمد، موفق حبيب (2010)، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، (ط1)، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

المطارنة، غسان فلاح(2006)، مقدمة في محاسبة التكاليف، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المطارنة، غسان فلاح (2013)، المدخل الى تدقيق الحسابات المعاصر، (ط1)، عمان، الأردن: زمزم نشر ونموذجي.

موسى، عامر والحزيب، زهير (2010)، المحاسبة الإدارية، (ط1)، عمان، الأردن: دار البداية نشر ونموذجي.

الوردانت، ختف عبدالله (2014)، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، (ط1)، عمان، الأردن: مؤسسة اوراق للنشر والتوزيع.



## ثانيا: المراجع الأجنبية

Fuat, S . (2013), Priority – Setting, Rationing and Cost – Effectiveness in the Germanhelth Care System, **Journal : Medicine, Health Care and Philosophy**, VOL . 16, NO . 3, PP . 327-339 .

Higgins, N . (2012), Learning Internal Controls from a Fraud Case at Bank of China, **ISSUES in Accounting Education**, VOL . 27, NO . 4, PP .1171-1192 .

Kotler, P and Keller, K . (2009), **Marketing Management** , New Jersey : Prentice Hall .

Krishna, G, Paul, M and Erik, P . (2013), **Business Analysis and Valuation, (IFRS edition, third edition)** , United states : Cengag Learning EMEA .

Parilina, E, Sedakov, A . (2014) , Stable Bank Cooperation for Cost Reduction Problem, **Czech Economic Review**, vol. 8, no. 1, pages: 7-25.

Rocha, A, Correia, S, Costa, E, Vieira, P and Macedo, A . (2014), Testing in Time : from the Classical Management Theory to the Current Organization of Nursing Work,**ISSUE2 Portugal**, VOL . 4, NO . 2, 111-119 .

Sabine, w, Andrea, S. (2013), Cost Pressure, Rationalization, Specialization and the Quality of Health Care Evidence from a German Hospital, **Social Science Research Network (SSRN)**, Germany, p: 1-28.

Sekaran, U . (2003) , Research Method for Business: A Skill Building Approach, (7<sup>th</sup> ed), New York .

Shariq, m . (2013), Affecting Internet Banking Usage in India : An Empirical aAnalysis, **Actor universitatis Danubius: Oeconomia**, VOL . 9, NO . 5, PP 5-15 .

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, and Johnston . (2004), **Operations Management**, (4<sup>th</sup> ed) . New York : Prentice Hall .

Stephen, P and Mary k . (2012), **Management**, (11<sup>th</sup>ed) . New Jersey : Pearson .

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1 – موقع البنك المركزي الأردني

[www.cbj.gov.jo/arabic/pages.php?menu\\_id=27&local\\_type=0&local\\_id=0&local\\_details=0&local\\_details1=0&localsite\\_branchname=CBJ](http://www.cbj.gov.jo/arabic/pages.php?menu_id=27&local_type=0&local_id=0&local_details=0&local_details1=0&localsite_branchname=CBJ)

# الملاحق

الملحق رقم (1)

## أداة جمع بيانات الدراسة (الاستبانة)



جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم المحاسبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأخوة / الأخوات الكرام تحية طيبة ...

أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام، راجيا منكم حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة المتعلقة في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

إن هذه الاستبانة تشكل جزءا من الدراسة والتي يقوم الباحث من خلالها باستطلاع آرائكم حول :

**العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية**

**دراسة حالة البنوك التجارية العاملة في الأردن**

أملا تعبئة هذه الاستبانة بدقة وعناية مؤكدا أن هذه المعلومات ستكون موضع ثقة ولغايات البحث العلمي فقط، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة آل البيت / الأردن.

مع خالص الشكر والتقدير ...

الباحث : ناصر طالب شريف

المشرف : أ.د. جمال عادل الشرايري

( 0775331730 )

[nasseraltaee@yahoo.com](mailto:nasseraltaee@yahoo.com)

## أولاً : البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية:

### 1 - عدد سنوات الخبرة في مجال عملك الحالي :

- ( ) أقل من 5 سنوات      ( ) 5 - أقل من 10 سنوات  
( ) 10 - أقل من 15 سنة      ( ) 15 سنة فأكثر

### 2 - المؤهل العلمي :

- ( ) ثانوية عامة      ( ) دبلوم      ( ) بكالوريوس  
( ) دبلوم عالي      ( ) ماجستير      ( ) دكتوراه

### 3 - التخصص:

- ( ) محاسبة      ( ) إدارة أعمال      ( ) اقتصاد  
( ) علوم مالية ومصرفية      ( ) أخرى .....يرجى ذكره.

### 4 - المسمى الوظيفي:

- ( ) مدير مالي  
( ) محاسب  
( ) مدقق

ثانياً: العوامل المؤثرة على ترشيد تكاليف العمليات المصرفية

الرجاء وضع إشارة ( √ ) في المكان الذي يعبر عن رأيك

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المتغيرات المستقلة: (1) الإدارة</b>						
1	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة التخطيط.					
2	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة التنظيم.					
3	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة التوجيه.					
4	تعمل الإدارة على تحقيق وظيفة الرقابة.					
5	تعمل الإدارة على ضبط النفقات والمصاريف الإدارية المخصصة لها.					
6	تقوم الإدارة بتوزيع العمل بشكل يتلاءم مع حجم البنك.					
7	تحدد الإدارة العاملين المؤهلين والمناسبين مع طبيعة العمل الموكل إليهم.					
8	تحويل الزيادة في التخصيصات من قسم إلى آخر أو إعادتها وعدم صرفها.					
9	ضبط الوقت لانجاز المهام وتقديم الخدمات للزبائن.					
<b>(2) الرقابة الداخلية</b>						
1	الالتزام بالتعليمات من قبل العاملين.					
2	الامتثال بالسياسات الإدارية والمحاسبية من قبل العاملين.					
3	الفحص الدوري والمستمر للسجلات المحاسبية والبيانات المالية والتأكد من صحتها.					
4	يتم فحص البرامج والأنظمة المحاسبية والتأكد من سلامتها.					
5	فحص البرامج والأنظمة الإدارية والتأكد من سلامتها.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
6	العمل على حماية الأصول من التلف أو السرقة.					
7	مراقبة العاملين لمنع حالات الإهمال والتلاعب والتواطؤ.					
8	الاستخدام الاقتصادي الكفوء للموارد وتجنب الإسراف للارتقاء بالكفاية الإنتاجية.					
9	السرعة في كشف الانحرافات في حالة وجودها ومعالجتها.					
<b>(3) تكنولوجيا المعلومات</b>						
1	مواكبة التكنولوجيا.					
2	استخدام الأجهزة والمعدات بشكل امثل.					
3	استخدام البرامج والتطبيقات التي تنظم الشؤون المالية.					
4	استخدام البرامج والتطبيقات التي تنظم الشؤون الإدارية.					
5	إدخال التحسينات الحديثة على سير أعمال البنك لانجاز الأعمال بوقت اقل.					
6	تطوير الخدمات الالكترونية بشكل مبتكر.					
7	توفير المعلومات لمديري البنك وسهولة الاتصال مع العملاء والشركات الأخرى.					
8	استخدام الصراف الآلي طوال اليوم وتوزيعه في مراكز التسوق المختلفة.					
9	استخدام الانترنت في تقديم الخدمات ونظم المدفوعات المحلية والدولية.					
<b>(4) إستراتيجية التنافس</b>						
1	تساهم إستراتيجية قيادة التكلفة في إدارة التكلفة وتحليلها ووضع الاستراتيجيات المناسبة لها.					
2	تساهم إستراتيجية التمايز في تقديم الخدمات بشكل متميز عن الخدمات المقدمة من قبل المنافسين.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
3	تساهم إستراتيجية التركيز في تقديم الخدمات في منطقة معينة والتركيز عليها.					
4	إحتدام المنافسة وزيادة مستويات التنافس بشكل شديد يترتب عليه زيادة بالتكاليف.					
5	وضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية لإدارة البنك والية التنافس المناسبة.					
6	ابتكار خدمات جديدة للتنافس.					
7	التحسين المستمر في تقديم الخدمات والتنافس مع البنوك الأخرى.					
8	طرح خدمات بديلة تساعد البنك في المحافظة على حصتها السوقية.					
9	تحليل قدرة ووضع المنافسين لإعداد الاستراتيجيات ومواجهتهم.					
<b>(5) حجم البنك</b>						
1	العمل على تقليل حجم الموجودات الغير ضرورية.					
2	قبول الودائع المختلفة وجذب الودائع ذات سعر الفائدة الأقل.					
3	العمل على زيادة رأس مال البنك بما يتناسب مع الحجم .					
4	تحديد عدد الأفراد العاملين في كافة التخصصات التي يتطلبها البنك.					
5	زيادة عدد الفروع وتوسيع قاعدة العملاء للوصول إلى أسواق وشرائح جديدة من العملاء.					
6	العمل على اختيار المنطقة الجغرافية المناسبة التي يعمل فيها البنك.					
7	العمل على وضع المقاييس المناسبة لحجم المصرف.					
8	تترتب زيادة في النفقات جراء زيادة الحجم.					
9	زيادة العمليات المصرفية التي ينفذها البنك للاستحواذ على أكبر عدد من الزبائن.					



الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المتغير التابع: ترشيد تكاليف العمليات المصرفية</b>						
1	ضرورة اعتماد الإدارة نظام محاسبي سليم في استخدام الموارد.					
2	ضرورة اعتماد الإدارة نظام إداري سليم في مراقبة أداء العاملين.					
3	ضرورة إتباع إجراءات الرقابة الداخلية في حماية الأصول.					
4	ضرورة إتباع إجراءات الرقابة الداخلية في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.					
5	ضرورة استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بالتجارة الالكترونية.					
6	ضرورة استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بتخطيط موارد المشروع.					
7	ضرورة الاستخدام الأمثل لإستراتيجية التنافس في إدارة التكلفة بالإبداعات والخدمات البديلة.					
8	ضرورة الاستخدام الأمثل لإستراتيجية التنافس بالتحسين المستمر والاستثمارات.					
9	ضرورة رسم الخطط من البداية في تحقيق مقاييس الحجم الضرورية والمطلوبة للبنك.					

انتهت الاستبانة .. شكرا لتعاونكم

## الملحق رقم (2)

### أسماء البنوك التجارية العاملة في الأردن

وتتكون من الآتي: (البنك المركزي الأردني، صفحة الكترونية، 2015)

#### أ ( البنوك التجارية الأردنية:

- 1 – البنك العربي
- 2 – البنك الأهلي الأردني
- 3 – بنك الأردن
- 4 – بنك القاهرة عمان
- 5 – بنك الإسكان للتجارة والتمويل
- 6 – البنك الأردني الكويتي
- 7 – البنك التجاري الأردني
- 8 – بنك الاستثمار العربي الأردني
- 9 – بنك المؤسسة العربية المصرفية
- 10 – البنك الاستثماري
- 11 – بنك الاتحاد
- 12 – بنك سوسيته جنرال
- 13 – بنك المال الأردني

ب ) البنوك التجارية الغير أردنية:

- 1 - بنك اتش ا سبي سي الشرق الأوسط المحدود
- 2 - البنك العقاري المصري العربي
- 3 - مصرف الرافدين
- 4 - سيتي بنك ان ايه
- 5 - بنك ستاندرد تشارترد
- 6 - بنك الكويت الوطني
- 7 - بنك عودة ش . م . ل مجموعة عودة سرادار
- 8 - بنك لبنان والمهجر
- 9 - بنك أبو ظبي الوطني

## أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	اللقب العلمي	التخصص	اسم الجامعة
1	أ.د.مجد الرحاحلة	أستاذ	محاسبة	جامعة آل البيت
2	د.مجد ناصر المشاقبة	أستاذ مساعد	نظم معلومات محاسبية	جامعة آل البيت
3	د.نوفان العليمات	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة آل البيت
4	د.حسين الرباع	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة آل البيت
5	أ.د. وليد زكريا صيام	أستاذ	محاسبة	الجامعة الهاشمية
6	د.احمد العموش	أستاذ مساعد	المحاسبة والتمويل	الجامعة الهاشمية
7	د.إبراهيم منصور	أستاذ مشارك	نظم معلومات محاسبية	الجامعة الهاشمية
8	د.أيمن حرب	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة الزرقاء
9	د.عبد الوهاب المطارنة	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة الزرقاء
10	د.محمود جلال	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة الزرقاء
11	د.محي الدين عبد الرزاق	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة الزرقاء
12	د.ناصر الزعبي	أستاذ مشارك	محاسبة	جامعة اربد الأهلية
13	د.حسن الشنطاوي	أستاذ مساعد	محاسبة	جامعة اربد الأهلية