



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

## التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية

(دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)

### The integration between the Balanced Scorecard (BSC) and Activity Based Costing (ABC) and its impact on performance evaluation of Commercial Banks

(A field study on a sample of Sudanese banks)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية

إعداد الطالب:

كرار محمد حسن محمد

إشراف:

د. محمد عبدالحميد محمود

أستاذ التكاليف المساعد

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

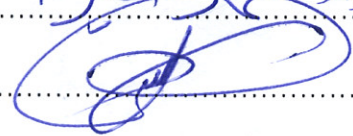
1437هـ / 2016م

صفحة الموافقة

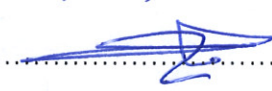
اسم الباحث : كدر محمد حسن محمد  
عنوان البحث : التنازل بين نطاقه الاداء المتوازن والتكاليف  
على اساس النشاط واتسه في تقويم اداء  
المصارف التجارية

موافق عليه من قبل :


المتنح الخارجي

الاسم : د. محمد عبد الحميد محمد  
التوقيع :   
التاريخ : ١٤/١٢/٢٠١٤

المتنح الداخلي

الاسم : د. فاطمة ابي محمد  
التوقيع :   
التاريخ : ١٤/١٢/٢٠١٤

المشرف

الاسم : د. محمد عبد الحميد محمد  
التوقيع :   
التاريخ : ١٤/١٢/٢٠١٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإستهلال

قال الله تعالى:

﴿وَلَتَكُنَّ مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ  
بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١١٤﴾﴾  
صدق الله العظيم  
سُورَةُ آلِ عِمْرَانَ

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى أمي وأبي الأحباء أطال الله في عمرهما

إلى الأعراء على قلبي إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي الأجلاء

إلى كل من مد لي يد العون والمساعد

وأسال الله سبحانه وتعالى أن يجمعنا دائماً في الدنيا على

طاعته ومحبته وفي الآخرة في جنته ومستقر نعمته إنه ولي

ذلك والقادر عليه

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً يملأ الميزان ، ولك الحمد عدد ما خطه القلم وأحصاه الكتاب ووسعته الرحمة ، اللهم لك الحمد على ما أعطيت ومامنعت ، وما قبضت وما بسطت ، اللهم لك الحمد على كل نعمة أنعمت بها علينا في قديم أو حديث في سر أو علانية ، اللهم صل على نبينا محمد صاحب القلب الأتقى والثوب الأنقى ، خير من هلك ولبي وأفضل من طاف وسعى وأعظم من سبح ربه الأعلى.

أتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، منارة العلم والمعرفة، لإتاحتها لي هذه الفرصة للحصول على درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، والشكر موصول الى مكتبات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ومكتبة جامعة الخرطوم، ومكتبة جامعة النيلين، ومكتبة جامعة ام درمان الإسلامية على توفيرها الكتب والمراجع التي ساعدتني في كتابة هذا البحث.

إن قلت شكراً فشكري لن يوفيكم ، حقاً سعيتم فكان السعي مشكوراً ، إن جف حبري عن التعبير يكتبكم قلب به صفاء الحب تعبيراً ، إلي صاحب التميز والأفكار النيرة فضيلة الدكتور/ **محمد عبدالحميد محمود** ، لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث، وعلى دعمه ورعايته المستمرة وأخلاقه الكريمة ونصحه الدائم وسعة صدره وكريم عطائه من علمه الفياض، حفظه الله ووفقه.

تعجز الحروف أن تكتب ما يحمل قلبي من تقدير واحترام، وأن تصف ما اختلج بملء فؤادي من ثناء وإعجاب ، فما أجمل أن يكون الإنسان شمعةً تُنير دروب الآخرين ، أتقدم بالشكر إلى صاحب الفضيلة الدكتور/ **فتح الرحمن الحسن منصور** الأستاذ بجامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، على إفادته بعلمه القيم حيث لم يبخل لي بوقته وجهده، مما ساعد في إثراء هذا البحث حفظه الله ورعاه.

لو أنني أوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر لما كنت بعد القول إلا مقصراً ومعتزلاً بالعجز عن واجب الشكر، فأتقدم بالشكر والعرفان بالجميل إلى الدكتورة/ **هدى سراج الدين**، رئيس قسم التكاليف والمحاسبة الإدارية بكلية الدراسات التجارية، والدكتور/ **فارس الطيب محمد**، الأستاذ المساعد بقسم التكاليف والمحاسبة الإدارية لما قدماه لي من نصح إرشاد وتوجيهات ساعدت في إكمال هذا البحث، أسأل الله لهما التوفيق والسداد، كما أتقدم بالشكر الى جميع أساتذتي بقسم التكاليف والمحاسبة الإدارية.

فجزيل الشكر نهديكم ورب العرش يحميكم ، لكم شكراً من الأعماق يرضيكم ، شكراً لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في إكمال هذا البحث وإخراجه بهذا الصورة.

## المستخلص

تناول البحث موضوع التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة وأثره على تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، وتمثلت مشكلة البحث في قياس أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في تقويم أداء المصارف التجارية. كما هدف البحث إلى التعرف على كيفية تقويم الأداء بالمصارف التجارية السودانية ، كما هدف إلى التعرف على أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في تقويم أداء المصارف التجارية السودانية من خلال اتخاذ بعض المصارف التجارية السودانية كدراسة حالة.

يستمد هذا البحث أهميته من خلال المساهمة في تدعيم جهود البحث العلمي في مجال المحاسبة الإدارية ، كما تبرز أهميته هذا في أنه يقدم لإدارة المصارف إحدى الأساليب الحديثة في المحاسبة الادارية والتي تساهم بدورها في التطبيق العملي السليم لقياس وتقويم الأداء .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإثبات صحة الفرضيات ، كما اختبر الباحث أربعة فرضيات هي: التكامل بين البُعد المالي والرقابة علي التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية ، التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط يؤثر في صياغة الاستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية ، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية ، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.

يتكون مجتمع البحث من منسوبي المصارف التجارية العاملة بالسودان ممثله في الإدارة العليا والإدارة التنفيذية لعدد (34) مصرفاً تجارياً ، اما عينة البحث فقد تم إختيارها بصورة عشوائية من مجتمع البحث حيث بلغت في مجموعها (10) مصارف بنسبة (29%) من مجتمع البحث ، وتم توزيع عدد (150) إستبانة ، وقد بلغ عدد الإستبانات المسترجعة (135) إستبانة تم إجراء عملية الإختبار والتحليل عليها.

من أهم نتائج البحث هي : إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية من نظام التكاليف على أساس النشاط تُعد قاعدة بيانات مهمه لأهداف التطوير والتحسين المستمرين على المنتجات، والتي تصب في نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي تنعكس نتائجه على تحسين نتائج الأداء من خلال الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة ، وتعتمد المصارف التجارية العاملة في السودان على نظام التحليل المالي بشكل عام في تقويم كفاءة وفعالية الأداء.

من أهم توصيات البحث هي: على إدارة المصارف التجارية العاملة في السودان إنشاء إدارة فرعية للتكاليف والاستفادة من كوادرها من محاسبي التكاليف والذين يشغلون وظائف اخرى ، لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط وإستخدام المعلومات التي يقدمها من أجل دعم جهود التحسين المستمر على عمليات المصارف، وعلى إدارة المصارف التجارية القيام بخطوات جادة من أجل تحسين نظم التقويم المطبقة حالياً بما يكفل تحسين عملية إتخاذ القرار، وتحسين عملية الرقابة على تكلفة الخدمات المصرفية.

## ABSTRACT

The research discussed the subject of integration between a Balanced Scorecard and Activity-Based Costing and its impact of performance evaluation of commercial banks, the problem of the Search measure the impact of integration between Balanced Scorecard and Activity-Based Costing in Evaluating the Performance of Commercial Banks.

The research aims to identify how to evaluate performance of Sudanese commercial banks, as well as to identify the impact of the integration of the Balanced Scorecard and the Activity-Based Costing in evaluating the performance of Sudanese commercial banks by selecting certain of Sudanese commercial banks as a case study.

The researcher used the analytical descriptive method to prove the validity of the hypotheses, and the Researcher tested four hypotheses which are: the integration of the financial dimension and cost control affect the commercial banks' performance measurement , the integration of the internal processes dimension and absorbed activity-based costing affect the formulation of future strategy for commercial banks, There was statistically significant relationship in integration customers dimension and reducing the costs of activities and evaluating the performance of commercial banks, There was statistically significant relationship in the integration of development and growth dimension and cost planning and evaluating the commercial banks performance.

Research population consists of commercial banks and the representative of the Sudan in the top management and operational management of the number (34) commercial bank, either a sample search has been chosen at random from research society where totaling (10) banks Represent (29%) of the research society and the distribution of the number of (150) questionnaire, the total number of recovered scales (135) questionnaire and using in a process of testing and analysis.

The Research's most significant results were: the operational financial information flow from the activity based costing system considered an important database for the purposes of products continuous improvement which flows into the Balanced Scorecard system, which its results reflected on improving performance results through the optimal investment of organization resources , it was found that the commercial banks operating in Sudan generally depends on the financial analysis system in evaluating the efficiency and effectiveness of performance.

The Research reached the following recommendation : The commercial banks operating in Sudan should establish a subsidiary management for costing and take advantage of their costing accountants staff who are occupying others jobs, to apply the activity based cost system and using information provided in order to support the efforts of continuous improvement on the bank's operations, The commercial banks' management ought to make serious steps in order to improve the evaluating systems which are currently applied in order to ensure better decision- making process , and improve the controlling process on the cost of banking services.



## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس الموضوعات
ز	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
1	<b>المقدمة</b>
2	أولاً: الإطار المنهجي
7	ثانياً: الدراسات السابقة
38	<b>الفصل الأول : بطاقة الأداء المتوازن</b>
39	المبحث الأول : نشأة ومفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
50	المبحث الثاني : مفهوم وأهمية وخطوات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية
60	المبحث الثالث : أبعاد ومتطلبات وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
70	<b>الفصل الثاني: نظام التكاليف علي أساس النشاط</b>
71	المبحث الأول : مفهوم وأهمية ومزايا نظام التكاليف على أساس النشاط
80	المبحث الثاني : مجالات ومكونات ومراحل عمل نظام التكاليف علي أساس النشاط
92	المبحث الثالث : التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والتكاليف علي أساس النشاط
99	<b>الفصل الثالث: تقويم الأداء</b>
100	المبحث الأول: مفهوم وأهمية ومراحل تقويم الأداء
101	المبحث الثاني: مقاييس ومؤشرات والاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء
119	المبحث الثالث: مفهوم ووظائف ومقاييس أداء المصارف التجارية
127	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>
128	المبحث الأول: نبذة تعريفية عن المصارف محل الدراسة
145	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
167	<b>الخاتمة</b>
168	أولاً: النتائج
169	ثانياً: التوصيات
170	المصادر والمراجع
181	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجـ دول	رقم الجدول
61	خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي	(1/3/1)
68	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(2/3/1)
77	مقارنة بين الأنظمة التقليدية ونظام التكاليف على أساس النشاط	(1/1/2)
84	بعض الأنشطة ومسبباتها	(1/2/2)
123	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف	(1/3/3)
147	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(1/2/4)
148	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
149	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي	(3/2/4)
150	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(4/2/4)
151	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(5/2/4)
152	التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل المهني	(6/2/4)
153	اختبار الصدق الداخلي لعبارات الاستبانة	(7/2/4)
154	اختبار معامل الارتباط بين كل فرضية مع التكرار الكلي للفرضيات	(8/2/4)
155	اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية , وألفا كرونباخ	(9/2/4)
156	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	(10/2/4)
157	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الأولى	(11/2/4)
157	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثانية	(12/2/4)
158	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثالثة	(13/2/4)
158	التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الرابعة	(14/2/4)
159	اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الأولى	(15/2/4)
161	اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثانية	(16/2/4)
163	اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثالثة	(17/2/4)
165	اختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الرابعة	(18/2/4)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	(1/1/1)
46	الجيل الاول لبطاقة الأداء المتوازن	(2/1/1)
47	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	(3/1/1)
54	خطوات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية	(1/2/1)
59	علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الاستراتيجية	(2/2/1)
60	نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن	(1/3/1)
62	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	(2/3/1)
63	الخريطة الاستراتيجية لخلق قيمة للعملاء	(3/3/1)
64	مراحل عملية التعلم والنمو	(4/3/1)
65	متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(5/3/1)
67	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	(6/3/1)
72	مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط	(1/1/2)
76	مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط	(2/1/2)
79	تخصيص التكاليف وفقاً لنظام التكاليف على أساس النشاط	(3/1/2)
81	أنواع الأنشطة	(1/2/2)
82	تصنيف الأنشطة	(2/2/2)
84	المكونات الأساسية لنظام التكاليف على أساس النشاط	(3/2/2)
87	استخدام المعلومات حسب نظام التكاليف على أساس النشاط	(4/2/2)
90	تتبع التكاليف وفقاً لمراكز الأنشطة	(5/2/2)
91	مراحل عمل نظام التكاليف على أساس النشاط	(6/2/2)
95	العلاقة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط	(1/3/2)
106	الأسس العامة لتقويم الأداء	(1/1/3)
107	خطوات تقويم الأداء	(2/1/3)
108	مراحل عملية تقويم الأداء	(3/1/3)
113	الإطار العام للتحليل المالي	(1/2/3)
118	هرم الأداء	(2/2/3)
147	شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر	(1/2/4)
148	شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
149	شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي	(3/2/4)
150	شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(4/2/4)
151	شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	(5/2/4)
152	شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل المهني	(6/2/4)

# المقدمة

تشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

## أولاً: الإطار المنهجي:

### تمهيد:

تلعب المصارف دوراً مهماً في البيئة الاقتصادية فهي تعتبر أساساً للنظام الاقتصادي الحديث ، وتواجه بيئة الأعمال بصفة عامة والبيئة المصرفية بصفة خاصة العديد من التغيرات المتسارعة والمتواصلة مما يتطلب سرعة الاستجابة لهذه التغيرات بالتوجه الى تغيير الطرق والأساليب المستخدمة في قياس وتقويم الأداء ، ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة تلك التغيرات ، ولتحقيق هذا ظهرت أهمية تطوير الأساليب المستخدمة في تقويم الأداء ، وذلك لتحديد جوانب القوة والاستفادة منها للانتقال الى أوضاع أفضل ، ومعرفة الجوانب التي تحتاج الى مزيد من التطوير والتحسين ، ولما كان تقويم الأداء في السابق يقتصر على النتائج المالية فقط وأنه لم يكن ليؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للمنظمة ، فقد يبدو في الظاهر أن النتائج المالية للمنظمة جيدة ، لكن يمكن أن تكون المنظمة في انحدار مستمر بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها وأخذها في الاعتبار ، ولذلك نجد أن تقويم الأداء بهذه الصورة لم يكن كافٍ للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها ، ونسبة لهذه الحاجة ظهرت أساليب حديثة لتقويم الأداء تأخذ في اعتبارها الجوانب المالية وغير المالية للأداء ، ولعل من أهم هذه الأساليب الحديثة النظام الذي طوره روبرت كابلان وديفيد نوترن في عام 1992م والذي يعرف بنظام بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) (BSC) والذي يترجم رؤية واستراتيجية المنظمة الى أهداف ملموسة بالاعتماد على أربعة محاور وهي: المحور المالي ، محور العمليات الداخلية ، محور العملاء ، ومحور التعليم والنمو .

من جانب آخر فإن من أهم ركائز تقويم الأداء هي وجود نظام محاسبة إدارية قادر على توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ، وقد كانت الأنظمة التقليدية في المحاسبة الإدارية تحقق نتائج مرضية لمتخذي القرارات الاستراتيجية ، إلا أن الانتقادات المتزايدة على هذه الأنظمة دفعت الكثير من المهتمين إلى اقتراح طرق جديدة لقياس التكاليف بغية الوصول إلى بيانات عن التكلفة أكثر ملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية ، فكان من أهم ثمرات هذه الجهود النظام الذي قدمه كل من كوبر وكابلان في عام 1996م ، ويسمى هذا النظام بنظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing) (ABC) ، ويلاحظ أن تطبيق هذا النظام في القطاع المصرفي مهم للغاية نسبة لخصوصية هذا القطاع حيث أن المصارف تقدم العديد من الخدمات ، وهي خدمات ليست نمطية ثابتة التكلفة بل أنها تتأثر بشكل كبير بخصوصية كل نشاط وكل عميل وكل خدمة ، لذلك فلا بد من تطبيق نظام تكاليف يراعي كل ذلك ويقدم بيانات عن التكاليف على مستوى كل نشاط وكل خدمة وكل عميل .

## مشكلة البحث:

باستقراء جميع الدراسات السابقة المتوفرة وجد الباحث أن بعضها يشير الى أن استخدام نظام بطاقة الأداء التوازن يمد المديرين بإطار شامل ومتكامل عن أداء الأنشطة ، ومن تلك الدراسات: **دراسة محفوظ جودة (2008م)** وتمثلت مشكلة الدراسة في قياس مستوى الالتزام المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء التوازن ، **دراسة: فتح الرحمن الحسن (2015)** وتمثلت مشكلة الدراسة في قصور اساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية ، كما تشير بعض الدراسات السابقة الى أن نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد الإدارة على قياس تكلفة بصورة أكثر دقة وموضوعية ، ومن تلك الدراسات: **دراسة فيصل زماط (2007م)** وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم توفر نظام تكاليفي كفاء يضمن تقديم الخدمات الصحية بشكلها الامثل ، **دراسة: نضال رؤوف (2012م)** وتمثلت مشكلة الدراسة في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية ، حيث يلاحظ الباحث وجود فجوة في الدراسات التي تم عرضها وتتمثل في عدم تطرقها الي دراسة تقويم الأداء بالمصارف التجارية باستخدام التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط ، وبناء على ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل في قياس أثر التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن (**BSC**) ، ونظام التكاليف على أساس النشاط (**ABC**) على تقويم أداء المصارف التجارية ، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. هل يساعد التكامل بين البُعد المالي والرقابة على التكاليف على قياس أداء المصارف التجارية؟
2. هل يساعد التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط على صياغة الاستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقييم أداء المصارف التجارية؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقييم أداء المصارف التجارية؟

## أهداف البحث:

يسعي الباحث من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على كيفية تقويم الأداء بالمصارف التجارية.
2. التعرف على أثر التكامل بين البُعد المالي والرقابة على التكاليف على عملية قياس أداء المصارف التجارية.

3. التعرف على أثر التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط على صياغة الاستراتيجيات المستقبلية للمصارف التجارية.

4. التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية.

5. التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.

### **أهمية البحث:**

يمكن إبراز أهمية البحث من جانبين:

#### **الأهمية العلمية:**

يستمد هذا البحث أهميته من خلال المساهمة في تدعيم جهود البحث العلمي في مجال المحاسبة الإدارية ، حيث لاحظ الباحث من خلال إطلاع على الدراسات السابقة والكتابات ذات الصلة بموضوع البحث على مستوى المكتبات السودانية والعربية ، قلة الدراسات التي تناولت استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والمتمثلة في نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم أداء المصارف التجارية ، في ظل إجماع معظم الدراسات السابقة على فشل الأنظمة التقليدية في مجال المحاسبة الإدارية في تحقيق متطلبات وأهداف الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، لذا يأتي هذا البحث لسد الفراغ المعرفي في هذا المجال.

#### **الأهمية العملية:**

تبرز أهمية هذا البحث في أنه يقدم لإدارة المصارف إحدى الأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية والتي تساهم بدورها في التطبيق العملي السليم لقياس وتقويم الأداء من خلال التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط ، والاستفادة من العلاقات المشتركة بينهما لقياس وتقويم الأداء بصورة أكثر دقة وشموليه.

### **منهج البحث:**

يستخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال الأساليب العلمية الآتية:

1. الأسلوب التاريخي: وتم الاعتماد عليه في استعراض وتحليل الدراسات السابقة ، وتتبع تطور مفهوم الأنظمة موضوع الدراسة.

2. الأسلوب الاستنباطي: وتم استخدامه لتحديد طبيعة المشكلة وصياغة الفرضيات.

3. الأسلوب الاستقرائي: حيث تم استقراء ما توصل إليه من كتابات علمية سواء كانت كتب أو دوريات أو مجلات علمية متخصصة تناولت بعض أو جُل جوانب الموضوع.

4. الأسلوب الوصفي التحليلي: باستخدام الدراسة الميدانية.

## فرضيات البحث:

- يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية:** إن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط يؤثر على تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، وتنفرع عنها الفرضيات الآتية:
1. التكامل بين البُعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية.
  2. التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط يؤثر في صياغة الاستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية.
  3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقييم أداء المصارف التجارية.
  4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقييم أداء المصارف التجارية.

## أدوات جمع البيانات:

- تم جمع البيانات باستخدام الادوات الآتية:
- أدوات جمع البيانات الأولية: وتتمثل في استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- أدوات جمع البيانات الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع ، البحوث ، المجالات العلمية ، الدوريات العلمية ، الرسائل العلمية ، الندوات العلمية ، التقارير الرسمية والإنترنت .

## حدود البحث:

- المكانية: المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم.
- الزمانية: 1437هـ/2016م.

## التعريفات الإجرائية:

- يكون للمصطلحات الواردة في الدراسة الدلالات التالية ما لم تدل قرينة على غير ذلك :
1. **بطاقة قياس الأداء المتوازن:** عبارة عن نظام يساعد في ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور رئيسية وهي: المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور التعلم والنمو ، وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.



**2. نظام التكاليف على أساس النشاط :** عبارة عن نظام لحساب التكاليف التي يتم توزيعها على أنشطة المنظمة ، ومن ثم تحميلها للمنتجات أو الخدمات بناءً على ما تستخدمه هذه المنتجات أو الخدمات من أنشطة.

**3. تقويم الإداء:** يقصد به عملية التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة بصورة أفضل لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء ، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه أنشطة المنظمة بما يحقق الأهداف المخططة.

### **هيكل البحث:**

في إطار محاولة الباحث للإجابة على الاسئلة البحثية ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تقسيم البحث الى مقدمة وأربعة فصول رئيسة وإحدى عشر مبحثاً ، مبتدئاً بالمقدمة ومختتماً بالنتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

فقد تم استهلال البحث ببيان الإطار المنهجي واستعراض لأهم الدراسات السابقة في موضوع البحث ، واختص الفصل الاول: بمفهوم، خطوات، وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تم ذلك من خلال ثلاثة مباحث ، يتناول المبحث الأول: نشأة، مفهوم، وأهمية بطاقة الأداء المتوازن ، واختص المبحث الثاني: بتناول مفهوم، أهمية، وخطوات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية ، اما المبحث الثالث: فاخص بتناول أبعاد، متطلبات، وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؛ اختص الفصل الثاني: بمفهوم، مجالات، وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث ، يتناول الأول منها: مفهوم، أهمية، ومزايا نظام التكاليف على أساس النشاط ، بينما يتناول المبحث الثاني: مجالات، مكونات، ومحددات نظام التكاليف على أساس النشاط ، اما المبحث الثالث فيتناول: الربط والتكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط ، واختص الفصل الثالث: بتناول مفهوم، مقاييس، ووظائف تقويم الأداء ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث ، يتناول المبحث الأول: مفهوم، أهمية، ومراحل تقويم الأداء ، اما المبحث الثاني فيتناول: مقاييس، مؤشرات، والاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء ، بينما يتناول المبحث الثالث: مفهوم، وظائف، ومقاييس أداء المصارف التجارية ؛ اما الفصل الرابع فقد اختص بالدراسة الميدانية وذلك من خلال مبحثين ، يتناول المبحث الاول: نبذة عن المصارف محل الدراسة ، بينما يتناول المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وفي خاتمة البحث تم عرض النتائج والتوصيات والملاحق.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وقد تم تقسيمها الى ثلاثة اقسام كما يلي:

### القسم الأول: الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن:

#### 1. دراسة: محفوظ أحمد جودة (2008م)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمونيوم الاردنية ، وتتحصر مشكلة الدراسة في إثارة مجموعة من الأسئلة منها: ما هو مستوى الالتزام المؤسسي لدى الشركات موضوع الدراسة؟ وهل هنالك تأثير معنوي لنظام بطاقة المتوازن في كل بُعد من أبعاد الالتزام المؤسسي؟.

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعملية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وكذلك لمفهوم الأداء المؤسسي ، والتعرف على مفهوم الالتزام المؤسسي وأنواعه.

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج التحليلي المقارن بين الشركات المطبقة لنظام بطاقة قياس الأداء المتوازن وغير المطبقة للنظام من حيث تأثيره على الالتزام المؤسسي.

اختبرت الدراسة عدة فرضيات منها: لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على الالتزام المؤسسي ، كذلك مستوى الالتزام المؤسسي في الشركات مرتفعاً.

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هنالك تأثير معنوي لتطبيق نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام وكذلك في كل بُعد من أبعاد الالتزام المؤسسي

من التوصيات التي أوصت بها الدراسة: أنه يجب أن يتبنى المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الاستراتيجية والتوسع في تطبيقها.

يلاحظ الباحث أن هناك أوجه اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في تناولها لنظام بطاقة الأداء المتوازن وتأثيره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمونيوم الاردنية ، حيث تناولت

الدراسة الحالية نظام تقويم أداء المصارف باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينه وبين نظام التكاليف على أساس النشاط ، كما تختلف عنها من حيث الغرض.

---

(1) محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات

الالمونيوم الاردنية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الانسانية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، 2008م .

## 2. دراسة: أحمد يوسف دودين (2009) <sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية ، وتمثلت مشكله الدراسة في التساؤل الآتي: ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية؟.

هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين بها ، كما تهدف الى الكشف عن المعوقات التي تحول دون استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الاردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين في معظم البنوك التجارية الأردنية.

اُختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات المتعلقة بالتخطيط ، المعلومات ، والمعوقات المالية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الاردنية ، ولا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية حسب آراء المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن. من نتائج الدراسة: أن بطاقة الأداء المتوازن توفر للإدارة معلومات ملائمة تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة ، كما أنها تعد نظاماً شاملاً ومتكاملاً لقياس وتقييم الأداء يأخذ في الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية في آن واحد.

أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تحول دون تطبيقها لنظام بطاقة الأداء المتوازن ، كما أوصت بضرورة قيام تلك البنوك باستقطاب الخبراء للمساعدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتشجيع جميع العاملين على الإبداع والتميز.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع هذه الدراسة حيث أنها تناولت بطاقة الأداء المتوازن من حيث المعوقات التي تحول دون استخدامها في البنوك التجارية الاردنية ، وسعت الدراسة الحالية الى معرفة أثر استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بالمصارف التجارية من خلال التكامل في ما بينه وبين نظام التكاليف على أساس النشاط.

---

<sup>(1)</sup> أحمد يوسف دودين ، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الاردن ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، 2009م.

### 3. دراسة: محمد ابو قمر (2009) (1)

تناولت هذه الدراسة موضوع تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وتتلخص مشكلة هذه الدراسة في الأسئلة التالية: هل أنظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم أداء المصارف؟ ، وهل بطاقة الأداء المتوازن بوضعها الحال كافية لتقييم أداء المصارف العاملة في فلسطين؟.

هدفت الدراسة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة بُعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) المتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع ، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها. اختبرت الدراسة الفرضيات التالية: تؤثر مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول (مدى تأثير مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في بنك فلسطين المحدود).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: إن الأهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، ويتم استخدام مقاييس أداء استراتيجية "مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني ان البنك يطبق بطاقة الأداء المتوازن.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: أن تسعى إدارة بنك فلسطين إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس وتقييم أدائها ، وأن يعمل بنك فلسطين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع هذه الدراسة حيث أنها تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء بنك فلسطين ، وسعت الدراسة الحالية الى معرفة الدور الذي يلعبه نظام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية من خلال التكامل في ما بينه وبين نظام التكاليف على أساس النشاط ، كما يلاحظ أيضاً أن الدراسة أعلاه قد هدفت إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة بُعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) ، وقد هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على اثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن التكاليف على أساس النشاط في تقويم أداء المصارف التجارية.

---

(1) محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، كلية الدراسات العليا ، 2009م.

#### 4. دراسة: ماهر درغام ، مروان ابو فضة (2009م) <sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية ، وتبلورت مشكلة الدراسة من خلال الحاجة الى تبني نموذج لقياس الأداء يُمكن المنظمات من صياغة أهدافها العامة وفقاً لرؤية استراتيجية واضحة ، بناءً على ذلك تمت صياغة المشكلة في عدة أسئلة منها: هل تمتلك المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تصوراً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي؟.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن من خلال جوانبه الاربعة وهي (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والتعليم والنمو) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

اعتمدت الدراسة خمسة فرضيات منبثقة من الفرضية الأساسية ، وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مقاييس الأداء ضمن جوانب نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقرير الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية.

من نتائج الدراسة: أن المصارف الوطنية الفلسطينية يتوفر لديها الادراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجرى لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي ، وكذلك توصلت الدراسة الى إمكانية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي الاستراتيجي.

لقد أوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف نموذج بطاقة الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لتلك المصارف ، وكذلك تدريب العاملين وتأهيلهم على كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن مما ساعد في التطبيق العملي للنظام من قبل جميع الافراد العاملين. يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع هذه الدراسة حيث أنها تناولت أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية ، وتناولت الدراسة الحالية نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينه وبين نظام التكاليف على أساس النشاط في تقويم الأداء بالمصارف التجارية العاملة بالسودان ، ويختلفان من حيث بيئة الدراسة.

---

<sup>(1)</sup> ماهر موسى درغام ، مروان محمد ابو فضة ، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلد السابع عشر ، يونيو 2009م .

## 5. دراسة: هانى عبد الرحمن العمرى (2009) <sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات السعودية وتمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات السعودية تواجه العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات داخلية واخرى خارجية ، وقد ركزت الدراسة على التعرف على مفهوم قياس الأداء باستخدام نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن ، وماهي الادوات والوسائل التطبيقية المقترحة لكيفية تحسين الأداء في المنظمات السعودية؟.

هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وكذلك هدفت الى تقديم خطة ونموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن ، بالإضافة الى المساعدة في نشر مناهج وآليات بطاقة الأداء المتوازن.

اختبرت الدراسة اربعة فرضيات منبثقة من الفرض الرئيس الاول: تمتك المنظمات السعودية المقومات الكافية لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بجوانبه الاربعة والمتمثلة في (الجانب المالي ، جانب العمليات الداخلية ، جانب العملاء ، وجانب التعلم والنمو).

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: ضرورة دعم وتفعيل استفادة إدارة المنظمات من التجارب الدولية التي طبقت نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، أن محور التعلم والنمو يعنى مقابلة الاهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية وكذلك ضرورة الاهتمام بنشر الوعي المؤسسي.

من التوصيات التي خرجت بها الدارسة: ضرورة الاهتمام بنشر مفاهيم الاستراتيجية وكيفية تنفيذها ، وكذلك ضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الاهداف.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع هذه الدراسة حيث أنها تناولت منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات السعودية ، وتناولت الدراسة الحالية نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل في ما بينه وبين نظام التكاليف على أساس النشاط في تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، كما يلاحظ أن هذه الدراسة اعتمدت على الاسلوب المكتبي فقط ، وأن الدراسة الحالية تقوم على استخدام هذا الأسلوب بجانب أسلوب الدراسة الميدانية.

---

<sup>(1)</sup> هانى عبد الرحمن العمرى ، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات السعودية ، من اوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي - معهد الادارة العامة ، الرياض ، 13 - 16 ذو القعدة 1430هـ ، الموافق 1 - 4 نوفمبر ، 2009م.

## 6. دراسة: مدني سوار الذهب (2010م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الشركات السودانية ، وتنحصر مشكلة الدراسة في اعتماد منظمات الاعمال على نظام تقويم الأداء التقليدي الذي يُركز على الجوانب المالية فقط ، وحاولت الدراسة البحث في إمكانية تطبيق مفهوم قياس الأداء المتوازن.

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ، ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم اداء منظمات الاعمال السودانية ، ومدى إمكانية تطويره بما يتماشى مع البيئة السودانية. اختبرت الدراسة من خلال فرضيتان ، الفرضية الاولى: لا تدرك ادارة الشركات السودانية العاملة في قطاع المواد الغذائية أهمية استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن (سداسي الابعاد) كأسلوب فعال في تقويم الأداء الاستراتيجي ، الفرضية الثانية: لا تستخدم الشركات السودانية العاملة في قطاع صناعة المواد الغذائية مقاييس نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقويم ادائها.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: لا ينظر للتقويم على انه عملية واحدة تتم لمدة واحدة فقط وتنتهي ، بل هو عبارة عن نشاط يتم إجرائه بشكل مستمر على طول حياة المنظمة. من التوصيات التي خرجت بها الدراسة: انه يجب ان تتبنى الدولة على مستوى اجهزتها الرسمية منهجية قياس الأداء المتوازن ، وتحث الوزارات والهيئات الحكومية على تقويم أدائها وفقاً لهذا النموذج ، ضرورة إنشاء إدارة او قسم في كل الشركات يعنى بأمور البحث العلمي.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع هذه الدراسة حيث أنها تناولت استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء الاستراتيجي ، وسعت الدراسة الحالية الى معرفة أثر التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، وهدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ، ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم الأداء ، بينما هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر التكامل بين التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية.

---

(1) مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن ، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن ، دراسة تطبيقية على المنتجات الغذائية بولاية الخرطوم (1999-2006م) ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010م .

## 7. دراسة: السيد يوسف رجب (2011م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع وضع إطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة بجمهورية مصر ، وتمت ترجمة مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات منها: هل توجد علاقة بين تطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء وما يوفره من مؤشرات عن الأداء وتحسين نظم دعم القرارات؟.

سعت الدراسة الى وضع مقترح لتطبيق المقياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية ، وذلك بغرض تحسين نظم دعم القرارات لهذه البنوك مما يمكن من تطوير وتحسن الأداء.

اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي من خلال الدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء والتي وجهت الى الفئات المختلفة من العاملين في بنوك القطاع العام التجارية والبنوك التجارية الخاصة والمشاركة الخاضعة للدراسة.

تمت صياغة مجموعة من الفرضيات منها: لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالأهمية النسبية لأبعاد مقياس الأداء المتوازن ، وكذلك لا يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية لأبعاد مقياس الأداء المتوازن وتحسين نظم دعم القرار.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: عدم وجود اختلاف كبير بين آراء عينة البحث بخصوص متطلبات تطبيق مقياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية العاملة مصر ، ويساعد تطبيق مقياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية العاملة مصر في تحسين أدائها .

من توصيات الدراسة: ضرورة ربط حوافز العاملين بالبنك بمدى الالتزام بتطبيق منهجه القياس الأداء المتوازن ، حيث يعتمد نجاح هذه المنهجية بشكل كبير على التزام جميع الاطراف.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع الدراسة أعلاه حيث أنها سعت الى وضع اطار مقترح لتطبيق بطاق الأداء المتوازن لتحسين نظم دعم القرارات بالمصارف العاملة بجمهورية مصر ، وسعت الدراسة الحالية الى قياس أثر التكامل نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية العاملة بجمهورية السودان.

---

(1) السيد يوسف السيد رجب ، اطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011م .



## 8. دراسة: نبيل عبدالرؤوف (2011) (1)

تناولت الدراسة موضوع تقديم إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة إيجاد اسلوب من أساليب المحاسبة غير التقليدية يساعد استخدامه على عملية ترشيد تكلفة الخدمات الضريبية الالكترونية وحجم الانفاق على البنية التحتية والمعلوماتية لشبكة الالكترونية لتقديم كافة الخدمات الضريبية.

تهدف الدراسة الى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً.

هدفت الدراسة الى تحقيق الآتي: محاولة وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية باستخدام نموذج بطاقة القياس الأداء المتوازن ، تفعيل كفاءة الإجراءات وترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً.

اختبرت الدراسة فرض رئيسي متضمن أربعة فروض فرعية تتناسب مع الجوانب الاربعة للبطاقة وهي: إن المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يؤثر في تقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية ، إن منظور الممول في بطاقة الأداء المتوازن يؤثر في تقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية وكذلك منظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو.

خرجت الدراسة بعدة نتائج منها: إن استخدام الأداء المتوازن في تقويم أداء الادارة الضريبية بصفة عامة وفي مجال تقديم الخدمات الضريبية الالكترونية بصفة خاصة يؤدي الى تحقيق هدف تعظيم العائد من وراء الخدمة الضريبية الالكترونية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام ببُعد التعلم والنمو من خلال تطوير العاملين بالإدارة الضريبية وتفعيل نظم متطورة للمكافآت والترقيات لنمو الدافعية والتحفيز لديهم.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع الدراسة أعلاه حيث أنها سعت الى وضع إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وسعت الدراسة الحالية الى قياس أثر التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن نظام التكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، وتختلف عنها من حيث الهدف ومجتمع الدراسة.

---

(1) نبيل عبدالرؤوف إبراهيم ، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية) ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، السنة الخامسة عشر ، العدد الاول ، يونيو 2011م.

## 9. دراسة: ناصر إبراهيم (2014) <sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية ، تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤلات الآتية: ماهي مراحل الادارة الاستراتيجية بالشركة؟ ، كيف تساعد بطاقة الأداء المتوازن على صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات؟ ، وماهي الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في الشركة؟.

هدفت الدراسة الى التعريف ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أدوات الادارة الحديثة ، إظهار مزايا بطاقة الأداء المتوازن والتي منها انها لا تركز على قياس جانب معين من الأداء. اعتمدت الدراسة فرضية رئيسة هي: إن بطاقة الأداء المتوازن توفر للمديرين إطاراً متكاملًا للعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة الى خطوات عملية والى مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية.

خرجت الدراسة بنتائج عديدة منها: محاور بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الاهداف طويلة وقصيرة المدى ، وبين النتائج المرغوبة ومحدداتها ، وبين المقاييس الموضوعية والذاتية ؛ تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الادارية.

كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: مساندة ودعم الادارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم الضروريات لنجاح تلك البرامج ، ويجب على الادارة توعية جميع العاملين بأهمية اعتماد الادارة الاستراتيجية على أساس نظام بطاقة الأداء المتوازن. يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع الدراسة أعلاه حيث أنها تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقويم استراتيجية الشركة ، وسعت الدراسة الحالية الى قياس أثر التكامل نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، كما أن هناك ثم اختلاف حيث سعت هذه الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية ، بينما تسعى الدراسة الحالية الى تقويم الأداء بالمصارف باستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط.

---

(1) ناصر إبراهيم عبدالرحيم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقويم استراتيجية الشركة ، مجلة العدل ، وزارة العدل ، السودان ، السنة السادسة عشر ، العدد الرابع عشر ، 2014م .

## 10. دراسة: صديق بلل إبراهيم ، البساني النابلسي (2015) (1)

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في الشركات السودانية ، وتركزت مشكلة الدراسة على الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي الشركات الصناعية السودانية؟.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء في الشركات الصناعية السودانية ، وما إذا كانت هنالك علاقة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والإبداع التنظيمي في الشركات السودانية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (150) مدير شركة صناعية بواسطة استبانة أعدت لذلك ، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن أغلب المديرين يركزون في استخدام بطاقة الأداء المتوازن على المحور المالي أكثر من باقي المحاور الأخرى مما يؤثر سلباً على استخدام وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.

من توصيات الدراسة: ضرورة الاهتمام بقسم البحث والتطوير في الشركات الصناعية لما له من دور كبير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة مما يسهم في بقاء واستمرارية الشركة في السوق ، كما أوصت بضرورة التركيز على محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن لما له من دور كبير في زيادة مقدرة العاملين على التعلم والابتكار وتقديم أفكار جديدة تسهم في بقاء واستمرار الشركات الصناعية السودانية.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع الدراسة أعلاه حيث أنها تناولت أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في الشركات السودانية ، وسعت الدراسة الحالية الى قياس أثر التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، وتختلف عنها من حيث الهدف والمجتمع ، حيث تسعى الدراسة أعلاه الى قياس الابداع التنظيمي في الشركات ، بينما تسعى الدراسة الحالية الى تقويم أداء المصارف التجارية.

---

(1) صديق بلل إبراهيم ، البساني النابلسي يوسف ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في الشركات السودانية ، مجلة جامعة القضاة للعلوم والآداب ، جامعة القضاة ، العدد الثالث ، 2015م.

## 11. دراسة: فتح الرحمن الحسن ، معتصم عبدالرحيم (2015) (1)

تناولت الدراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، تمثلت مشكلة الدراسة في قصور اساليب تقييم الأداء والرقابة التقليدية والتي اصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الاعمال الحديثة.

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة و فلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، كما هدفت الى تقديم بُعد الأداء الاجتماعي كُبعد خامس بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ؛ وبيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

اُختبرت الدراسة فرض رئيسي ويتمثل في: يؤثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وغير المالي بالصندوق القومي للمعاشات ويتضمن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تتناسب مع الابعاد الاربعه لبطاقة الأداء المتوازن.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسُن مستمر طول فترة الدراسة ، توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعيا مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن ، كما أوصت بضرورة استمرارية تهيئة البيئة الداخلية بالصندوق القومي للمعاشات والافصاح عن رضا العملاء (المعاشيين) .

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع الدراسة أعلاه حيث أنها تناولت نظام بطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، وسعت الدراسة الحالية الى قياس أثر التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في عملية تقييم الأداء بالمصارف ، وتختلف عنها من حيث الهدف والمجتمع ، حيث تسعى الدراسة أعلاه الى تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، بينما تسعى الدراسة الحالية الى تقييم أداء.

---

(1) فتح الرحمن الحسن منصور ، معتصم عبدالرحيم عبدالحميد ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، مجلة العلوم الاقتصادية ، عمادة البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السنة السادسة عشر ، العدد الثاني ، 2015م.

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت نظام التكاليف على أساس النشاط:

### 1. دراسة: خالد غازي (2006م) <sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في قياس تكاليف الجودة بمصنع نينوى للمشروبات الغازية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم قدرة نظم التكاليف التقليدية على توفير منهج تكاليفي سليم لقياس تكاليف الجودة يمكن من خلاله توفير معلومات تفصيلية دقيقة عن العناصر الرئيسية المكونة لهذه التكاليف.

هدفت الدراسة الى استخدام منهج التكاليف على أساس النشاط في قياس تكاليف الجودة وتصنيفها وتوزيعها على المنتجات وتوفير البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

اكتبرت الدراسة فرضية أساسية وهي: إن استخدام منهج التكلفة على أساس النشاط(ABC) يمكن أن يتعهد بمليء الفجوة المتوقعة من استخدام نظم التكاليف التقليدية في قياس تكاليف الجودة وتخصيصها بدقة على المنتجات وتوفير بيانات تفصيلية ودقيقة عن العناصر الرئيسية المكونة لها.

خرجت الدراسة بعدة نتائج منها: إن قياس تكاليف الجودة على أساس النشاط يعد أداة مهمة لتطبيق العديد من الانظمة الانتاجية مثل نظام الانتاج في الوقت المحدد(JIT) ونظام إدارة الجودة الشاملة ونظام بطاقة الأداء المتوازن.

كما أوصت الدراسة بتوصيات عديده منها: ضرورة اعتماد وتطبيق نظام التكاليف وإنشاء قسم للتكاليف بمصنع نينوي والاستفادة من نظام (ABC) في قياس تكاليف الجودة .

يلاحظ الباحث أن هناك أوجه اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها تناولت استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط(ABC) في قياس تكاليف الجودة ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، وتختلف عنها في أنها تبحث عن كيفية استخدام نظام(ABC) في قياس تكاليف الجودة ، اما الدراسة الحالية فهي تستهدف تقويم الأداء من خلال التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط ، كما تختلف عنها في مجتمع الدراسة ، حيث سعت هذه الدراسة في اختيار مصنع نينوي للمشروبات الغازية بوصفه عينة الدراسة.

---

(1) خالد غازي التميمي ، استخدام منهج التكاليف على أساس النشاط (ABC) في قياس تكاليف الجودة بمصنع نينوي للمشروبات الغازية ، مجلة تنمية الرافدين ، العراق ، المجلد 26 ، العدد 81 ، 2006 م .

## 2. دراسة: فيصل زماط (2007م)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) وتطبيقه في المنظمات الصحية، تمثلت مشكلة الدراسة ففي عدم توفر نظام تكاليفي كفاء يضمن تقديم الخدمات الصحية بشكلها الامثل ، ويبرز ذلك بشكل كبير في الدول النامية ، وذلك في ظل استخدام النظم التقليدية للتكاليف السائدة حاليا في المنظمات الصحية.

هدفت الدراسة الى تقديم نموذج مقترح يتضمن طرق واجراءات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في المنظمات الصحية الصغيرة .

اختبرت الدراسة فرضية أساسية هي استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط في المنظمات الصحية الصغيرة يؤدي الى قياس تكلفة الخدمات الصحية المقدمة بواسطة هذه المنظمات بصورة اكثر دقة وموضوعية ، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي من خلال اسلوب الدراسة الميدانية.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: إن نظام التكاليف الحالي المطبق في المنظمات الصحية يعطي بيانات غير دقيقة عن تكاليف الخدمات الصحية مما يؤدي الى ارتفاع تكاليفها ، وإن نظام التكاليف على أساس النشاط اكثر موثوقية من النظم التقليدية للتكاليف لقدرته على تتبع التكاليف غير المباشرة بشكل أكثر دقة مما يؤدي الى تخفيض تكاليف الخدمات الصحية.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: على إدارة المنظمات الصحية مراجعة الانظمة المطبقة في حساب تكاليف الخدمات الصحية حتى تستطيع إحكام الرقابة عليها ، كما أوصت بضرورة استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط في المنظمات الصحية .

يلاحظ الباحث أن هنالك اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها تناولت تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط(ABC) في المنظمات الصحية ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما أنها هدفت الدراسة الى تقديم نموذج مقترح يتضمن طرق واجراءات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في المنظمات الصحية ، بينما هدفت الدراسة الحالية الى تقويم أداء المصارف التجارية.

---

(1) فيصل زماط حسن سليم ، التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وتطبيقها في المؤسسات الصحية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد67 ، 2007م .

### 3. دراسة: حمدي شحته ، داليا فوزي (2008م)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الاتي: هل تمتلك البنوك العاملة في قطاع غزة المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط؟ وهل يؤدي هذا التطبيق الى تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل اكثر دقة؟. هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر المقومات الأساسية لنظام (ABC) في المصارف العاملة في قطاع غزة ، كما هدفت الى بيان أهمية الدور الذي يلعبه نظام التكاليف على أساس النشاط في اتخاذ القرارات الادارية في المصارف. من الفرضيات الدراسة الآتي: تمتلك المصارف المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف على أساس النشاط في البنوك يعزي لطبيعة نشاط المصرف. خرجت الدراسة بعدة نتائج لعل أهمها تتوافر المقومات الأساسية لتطبيق نظام (ABC) في المصارف العاملة في قطاع غزة ، كما ان هنالك وعي من قبل الادارة بهذه البنوك بأهمية تطبيق نظام (ABC) مما يشكل حافزا جيدا نحو استخدام هذا النظام. لقد أوصي الباحثون بضرورة إجراء التخطيط والدراسات المسبقة لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط ، والاستعانة بالخبرات للمساعدة في عملية التطبيق ، كذلك أوصت بضرورة تدريب جميع العاملين على كيفية الاستفادة من النظم الحديثة مثل نظام التكاليف على أساس النشاط والاستعانة به في تطوير الأداء الحالي. يلاحظ الباحث أن هنالك اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها سعت في معرفة الى اي مدى تتوافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، حيث تناول البحث الحالي نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء وتختلف عنها من حيث الهدف: حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة المقومات اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط.

---

(1) حمدي شحته محمود ، داليا فوزي الطباع ، مدى توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة - دراسة تطبيقية ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة القدس ، فلسطين ، المجلد 28 ، العدد الاول ، يونيو 2008م.

#### 4. دراسة: مسعود يوسف (2010م)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC) في قياس تكلفة خدمات المناولة الأرضية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في غياب نظام التكاليف في شركات المناولة الأرضية بمطار الخرطوم الدولي سواء بالأساليب التقليدية أو الحديثة مما يتسبب في حساب تكلفة الخدمة بصورة غير صحيحة.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على نظام التكاليف على أساس النشاط ، والتعرف على خصائص التكاليف غير المباشرة وأساليب تحميلها في شركات المناولة الأرضية ، ومدى إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في شركة أهبا لخدمات الطيران المحدودة.

اختلفت الدراسة الفرضيات الآتية: إن استخدام أساليب التكاليف التقليدية في قياس تكاليف الخدمات لا يوفر معلومات دقيقة ، إن استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط في قياس تكاليف الخدمات يوفر معلومات أكثر دقة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يساعد نظام التكاليف على أساس النشاط على اختيار مسبب التكلفة الملائم لمجمعات النشاط ويقدم الكثير من الحلول لمشكلات تطبيق النظم التقليدية المستخدمة حالياً.

كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة توجيه اهتمام إدارة الشركات العاملة في مجال المناولة الأرضية بإنشاء قسم خاص بحاسبة التكاليف وتقديم التسهيلات اللازمة للتدريب جميع العاملين على الأساليب الحديثة.

يلاحظ الباحث أن هنالك اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها تناولت أثر تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط في قياس تكلفة خدمات شركات المناولة الأرضية بمطار الخرطوم الدولي ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما أنها هدفت الى معرفة أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على قياس تكلفة خدمات المناولة الأرضية ، بينما سعت الدراسة الحالية الى قياس وتقويم أداء المصارف التجارية العاملة بالسودان.

---

(1) مسعود يوسف محمد عبد الرحيم ، أثر تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC) في قياس تكلفة خدمات المناولة الأرضية ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010م.



## 5. دراسة: أشرف حسني صالح (2011) (1)

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في تحديد وقياس التكلفة بالمنظمات الصناعية ، من خلال اتخاذ مصنع طويل إستانر للشراب المركز كدراسة حالة ، وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة عن مجموعة من التساؤلات منها: هل يمتلك مصنع طويل إستانر للشراب المركز نظاماً لقياس التكلفة والرقابة عليها؟ وهل يعتمد المصنع على الأسلوب التقليدي في معالجة التكاليف غير المباشرة؟.

هدفت الدراسة الى اقتراح تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في مصنع طويل إستانر للشراب المركز وتوضيح المنافع المترتبة على تطبيقه.

اعتمدت الدراسة على التحليلي الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة ، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية مع المدراء الماليين والمحاسبين ومحاسبي التكاليف.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: إن نظام التكاليف على أساس النشاط يوفر معلومات عن التكاليف بصورة أكثر دقة وموضوعية ، مما يجعل الإدارة قادرة على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفي الوقت المناسب ، وأنه يوفر آلية فعالة تساعد في الرقابة على التكاليف غير المباشرة الصناعية مما يساعد في تقليلها.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: نظراً لعدم قدرة نظام التكاليف البسيط الذي يمتلكه مصنع طويل إستانر على توفير معلومات ذات دقة عالية عن التكاليف ، لا بد للمصنع أن يطبق نظام التكاليف على أساس النشاط، لقدرته على توفير معلومات ذات دقة عالية عن تكاليف المنتجات وتكاليفها.

يلاحظ الباحث أن هناك اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها تناولت أثر تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط(ABC) في تحديد وقياس التكلفة في المنظمات الصناعية ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحديد وقياس التكلفة الصناعية ، بينما سعت الدراسة الحالية الى قياس وتقويم أداء المصارف التجارية .

---

(1) أشرف حسني صالح عوض الله ، أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط(ABC) في تحديد وقياس التكلفة في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011م.

## 6. دراسة: نضال رؤوف (2012م)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في القطاع المصرفي من خلال دراسة تطبيقية على مصرف الراشد بالعراق، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وذلك لصعوبة ربط عناصر هذه التكاليف بالخدمات بصورة مباشرة. هدفت الدراسة الى ايضاح كيفية استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط في قطاع المصارف ، وتحديد مدى تأثيره على دقة وموضوعية قياس التكاليف ومساعدته لاتخاذ القرارات. اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي لوضع الفروض واختبارها والمنهج الوصفي من خلال الدراسة التطبيقية على مصرف الراشد فرع العطفية والمنهج التاريخي. من فرضيات الدراسة: إن استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يؤدي الى التحديد الدقيق لتكلفة الخدمات المصرفية ، إن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في الحصول على بيانات أكثر دقة عن تكلفة الخدمات المصرفية والتي تفيد في التخطيط والرقابة على التكاليف والانشطة وترشيد القرارات الادارية. من النتائج التي خرجت بها الدراسة: أن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في المصارف يؤدي الى حساب تكلفة الخدمات المصرفية بشكل اكثر دقة وموضوعية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق محاسبة التكاليف على أساس النشاط بما تحويه من مفاهيم واسس مهمه تساعد في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية بصورة اكثر موضوعية. يلاحظ الباحث أن هنالك أوجه اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها تناولت تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط(ABC) في قطاع المصرفي ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء بالمصارف ، وتهدف الدراسة أعلاه الى معرفة أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الانشطة في القطاع المصرفي ، بينما سعت الدراسة الحالية الى قياس وتقويم أداء المصارف التجارية العاملة في السودان من خلال الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن.

---

(1) نضال رؤوف أحمد ، تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في القطاع المصرفي -دراسة تطبيقية على مصرف الراشد ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد الرابع ، العدد التاسع ، 2012م.

## 7. دراسة: محمد الخطيب نمر، هواري سويسي (2013)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق نظام التكاليف المبني على النشاط (ABC) في قطاع الخدمات الجامعية من خلال التطبيق على جامعة قاصدي مرباح بدولة الجزائر، وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الآتي: إلى أي مدى يكمن الاعتماد على نظام التكاليف على أساس النشاط في تحليل وترشيد تكاليف قطاع الخدمات الجامعية بالجزائر؟.

هدفت الدراسة إلى اقتراح تطبيق الوسائل الادارية الحديثة والمتمثلة في نظام التكاليف على أساس النشاط في مجال قياس التكاليف ، وفق أسس موضوعية دقيقة على قطاع الخدمات. تقوم الدراسة على فرضيتين أساسيتين ومفادهما : لا تختلف عملية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط عن عملية تطبيق نظام المحاسبة العمومية في حساب التكاليف ، من ناحية الصعوبة والوقت والتكلفة في قطاع الخدمات الجامعية ؛ تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس النشاط يساعد على قياس واحتساب تكلفة الخدمات الاجتماعية الجامعية.

توصلت الدراسة الى نتائج الآتية: إن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في تسيير المنظمات العمومية وتسعير الخدمات التي تقدمها ، والتعرف على الانشطة ذات القيمة وعديمة القيمة والنشاط المستهلكة للتكاليف بصورة غير عادية ، وهذا ما يمكنها من تخفيض تكاليفها والابتعاد من عشوائية الإنفاق دون المساس بالجودة.

خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: من الضروري صرف أموال ضخمة وبعقلانية بالاستناد إلى أنظمة تحليل التكاليف ، التي تساعد على ترشيد الإنفاق العام والحد من مظاهر الإسراف المتنامية باستمرار في قطاع الخدمات الجامعية.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في أنها تناولت تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط(ABC) في قطاع الخدمات الجامعية ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما هدفت الدراسة أعلاه الى قياس وترشيد التكاليف ، بينما تسعى الدراسة الحالية الى تقويم الأداء.

---

(1) محمد الخطيب نمر، هواري سويسي ، محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على النشاط (ABC) في قطاع الخدمات الجامعية ، مجلة أداء المنظمات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر، العدد الرابع ، ديسمبر 2013م.

## 8. دراسة: فؤاد أحمد العقيرين (2013م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع إدارة التكاليف على أساس النشاط من منظور الرقابة الشاملة على تكاليف أضرار التلوث البيئي في محطة معالجة مياه حوض وادي ميثم بمحافظة إب- باليمن ، وتكمن مشكلة الدراسة في ضعف المراكز المسؤولة عن الخدمات العامة في محطة معالجة مياه الصرف الصحي ، كونها تسببت في تعثر تلك الخدمات ، فضلا عن عدم تمكن القائمين على تلك المراكز من الرقابة على هذه النشاط.

هدفت الدراسة الى تقديم نموذج رقابي شامل لربط عملية الرقابة على الموارد بكفاءة وفعالية من منظور الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تفعيل نظام التكاليف على أساس النشاط لمعالجة تكاليف اضرار التلوث البيئي .

اختبرت الدراسة فرضية أساسية مفادها يساعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة في قياس تكلفة التلوث البيئي وذلك لما يقدمه من معلومات تفصيلية دقيقة عن كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها محطة معالجة مياه حوض وادي ميثم بمحافظة إب - باليمن.

خرجت الدراسة بعدة نتائج منها: إن تفعيل نظام التكلفة على أساس الأنشطة في ظل الرقابة الشاملة للأداء يعمل على التخلص من نقاط الضعف الموجودة في الانظمة التقليدية ، ويؤدي الى تحديد التكاليف بصورة اكثر دقة عن كل ضرر من اضرار التلوث البيئي .

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نظام التكلفة على أساس الأنشطة للتخلص من نقاط الضعف في الانظمة التقليدية القائمة والتحديد الدقيق لتكاليف كل ضرر من اضرار التلوث البيئي الناتج من محطة معالجة مياه حوض وادي ميثم.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها سعت الى وضع إطاراً مقترحاً لإدارة التكاليف باستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وذلك من منظور البيئة ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما أن هذه الدراسة سعت الى معرفة أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في الرقابة على تكاليف التلوث البيئي.

---

(1) فؤاد أحمد العقيرين ، مدخل مقترح لإدارة التكاليف على أساس النشاط من منظور الرقابة الشاملة على تكاليف أضرار التلوث البيئي ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، معهد دراسات الخليج للعلوم البيئية ، الكويت ، العدد الثالث عشر ، 2013م .

## 9. دراسة: أسعد مبارك ، المعزز محمد (2016م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع دور نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، وتتمثل مشكلة الدراسة في عدم مسايرة نظم التكاليف التقليدية حالياً للتطور التقني في القطاع المصرفي ، وقد ترتب على هذا التطور التقني السريع أن العملية الإنتاجية تتميز بذاتية التشغيل وبالتالي تخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمات المصرفية على أساس العمل المباشر أو أي أساس آخر غير ملائم يشوه قياس الخدمات المصرفية.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة.

تمثلت فرضية الدراسة في الآتي: يمكن استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية بالمصارف السودانية بصورة سليمة.

خرجت الدراسة بعدة نتائج منها: يؤدي تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط الى دقة تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وحساب الربحية الحقيقية للخدمات المصرفية ، عدم وجود تطبيق نظم تكاليف للمصارف وبالتالي يمكن الوصول إلى تحديد التكلفة وتقديم المعلومات عن العمليات والأنشطة وحساب الربحية الحقيقية لهذه المصارف.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط بالمصارف السودانية بشكل تدريجي على مراحل بحيث يبدأ التطبيق أولاً على أحد الإدارات أو الأقسام إلى أن يصل المصرف إلى التطبيق الكامل.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها سعت الى دراسة دور نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراستهما مجتمع واحد وهو قطاع المصارف ، وتختلف عنها من حيث الهدف الذي تسعى إليه حيث تسعى الدراسة أعلاه الى قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

---

(1) أسعد مبارك حسين ، المعزز محمد عبد العظيم ، دور نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد السادس عشر ، العدد الاول ، 2016م.

## 10. دراسة: فتح الرحمن الحسن ، هدى سراج الدين ، السارة سعد (2016م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع أسلوب التكلفة على أساس النشاط و دوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية بالتطبيق على بنك ام درمان الوطني. هدفت الدراسة الى تحقيق الآتي: التعرف على دور تحديد مسببات الأنشطة في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، التعرف على دور تخصيص الموارد على الأنشطة في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، والتعرف على دور تحديد مجتمعات تكلفة الأنشطة في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية: هناك علاقة بين التعرف على مسببات الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، هناك علاقة بين تخصيص الموارد على الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، وهناك علاقة بين تحديد مجتمعات تكلفة الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: يوجد ارتباط وثيق بين التعرف على مسببات الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد على تخصيص الموارد على الأنشطة مما يؤدي الى دقة قياس تكلفة الخدمات.

توصى الدراسة بالآتي: تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في مجال المصارف لما له من فوائد عديدة في تخفيض التكلفة ، استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في اتخاذ القرارات الإدارية لما يوفره من معلومات عن الأداء.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها سعت الى دراسة أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما أن هذه الدراسة سعت الى معرفة أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في قطاع المصارف.

---

(1) فتح الرحمن الحسن منصور ، هدى سراج الدين محمد ، السارة سعد علي ، أسلوب التكلفة على أساس النشاط و دوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية (بالتطبيق على بنك امدرمان الوطني) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد السادس عشر ، العدد الاول ، 2016م.

## القسم الثالث: الدراسات التي تناولت الجمع بين أنظمة المحاسبة الادارية:

### 1. دراسة: رضوان محمد العناتي (2009م)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيق نظام التكاليف والادارة المبني على أساس الانشطة في شركات الكهرباء الاردنية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الاتي: هل يوجد نظام تكاليف لدي شركة الكهرباء الاردنية قادر على قياس تكلفة الوحدة (الكيلو واط)؟ وهل تمكن انظمة التكاليف الحالية من الوصول الى نتائج دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة؟.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى وجود انظمة محاسبة التكاليف في شركات الكهرباء الاردنية وقياس مدى قدرتها على قياس تكلفة الوحدة (كيلو واط) ، مع بيان مدى مقدرتها للوصول الى بيانات عن تكاليف بصورة اكثر دقة مما يساعد في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة. اختبرت الدراسة مجموعة من الفرضيات منها: لا يوجد نظام تكاليف في شركات الكهرباء الأردنية قادراً على قياس تكلفة كيلو واط ؛ لا تمكن أنظمة التكاليف المستخدمة حالياً في شركات الكهرباء الأردنية من الوصول لنتائج ملائمة تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة.

خرجت الدراسة بعدة نتائج منها: يوجد نظام تكاليف في شركات الكهرباء الاردنية سواء كان نظاما تقليديا ام نظاما حديثا مبني على أساس النشاط قادرا على قياس وتحديد تكلفة الوحدة الواحدة (الكيلو واط).

كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الانظمة المحاسبية للشركات الاردنية بصفة عامه وشركات الكهرباء بصفة خاصة ، ومن ضمن هذه الانظمة انظمة التكاليف والادارة المبني على أساس النشاط ، لما تقدمه من دعم ومساندة للإدارة في عملية التقييم والقياس.

يلاحظ الباحث أن هنالك اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في أنها تناولت تطبيق نظام التكاليف والادارة المبني على أساس الانشطة(ABC\ABB) في شركات الكهرباء الاردنية ، حيث تناولت الدراسة الحالية نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال التكامل بينهما في عملية تقويم الأداء ، كما تبحت هذه الدراسة في معرفة الى أي مدى يمكن التطبيق نظامي التكاليف والإدارة على أساس الانشطة في تقييم أداء شركات الكهرباء الاردنية.

---

(1) رضوان محمد العناتي ، مدى تطبيق شركات الكهرباء الاردنية لنظام التكاليف والادارة المبني على أساس الأنشطة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الاردن ، المجلد التاسع ، العدد الاول ، 2009م .

## 2. دراسة: فاطمة رشدي سويلم (2009م)<sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الاتي: كيف يمكن استخدام المساهمات الفردية لأدوات دعم القرار المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط من خلال الجمع بينهما في شكل مدخلات متكاملة لصياغة وادارة الاستراتيجية المنشأة الاعمال؟.

هدفت الدراسة بشكل عام الى دراسة اثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط ونظام مقياس الأداء المتوازن على تطوير اداء المنظمات الفلسطينية.

سعت الدراسة الى اختبار الفرضيات الآتية: هناك ضعف في الوعي من قبل المنشآت بأنظمة التكاليف والإدارة المعاصرة والمتمثلة نظامي التكاليف على أساس النشاط ومقياس الأداء المتوازن على اعتبارها سلاحاً يخدم المنشأة وأفرادها ويؤثر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

خلصت الدراسة إلى نتائج متعددة منها: إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن يشير إلى وجود تكامل فعلي بين النظامين المذكورين بحيث يوجه نظر الادارة ويساعدها في حل المشاكل المتعلقة بتسعير الخدمات المصرفية وكيفية تقييم ادائها.

أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال الحديثة.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع الدراسة أعلاه متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الاساليب الحديثة في المحاسبة الادارية حيث تناولت موضوع تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية من خلال دراسة تطبيقه على بنك فلسطين ، وهدفت الدراسة الحالية الى تقويم الأداء المصارف التجارية باستخدام والتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط من خلال دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية العاملة في السودان.

---

(1) فاطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية (دراسة تطبيقية على مصرف فلسطين) ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، كلية الدراسات العليا ، 2009م .



### 3. دراسة: عباس نوار ، فاطمة صالح (2010) (1)

تناولت الدراسة موضوع التكامل بين نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) وذلك لتخصيص التكاليف وزيادة جودة المنتجات وصولاً لكسب رضا وولاء العملاء ، وتكمن مشكلة الدراسة في عدم اهتمام المنظمات العراقية بتطبيق الأساليب الحديثة في محاسبة الادارية ، وضعف إدراك العاملين لمفهوم كل من إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط وما يمكن أن يحققه من علاقة تكاملية في حال تطبيقهما. هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس النشاط بوصفهما عنصري النجاح في أي منظمة.

توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: إن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وتشارك في ذلك مع أسلوب التكاليف على أساس النشاط وذلك عن طريق دراسة وتحليل النشاط ومسببات التكلفة الصحيحة وإعداد تقارير التكاليف اللازمة ومعالجة مشكلات التكلفة الإنتاجية العالية.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: التأكيد على الشركة عينة البحث باستعمال الأساليب الحديثة في التكاليف واتباع طرق الجودة ليس على مستوى المنتج فحسب بل على مستوى الشركة بأكملها ، فلو تم إحداث نوع من التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف على أساس النشاط لأمكن للشركة تجاوز مرحلة الخسائر وانتهجت أسلوباً جديداً يسهم في تحقيق الأرباح والاتجاه نحو التحسين المستمر منتجات الشركة على الأمد الطويل.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الاساليب الحديثة في المحاسبة الادارية ، حيث تناولت موضوع التكامل بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام التكاليف على أساس النشاط ، بغرض تخصيص التكاليف وزيادة جودة المنتجات لدعم الميزة التنافسية للمنظمات ، حيث تمثل مجتمع الدراسة اعلاه في الشركة العامة لصناعة البطاريات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن العراقية ، اما الدراسة الحالية فتستهدف تقويم الأداء بالمصارف التجارية باستخدام نظامي التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن.

---

(1) عباس نوار الموسوي ، فاطمة صالح الغربان ، التكامل بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والتكاليف على أساس الأنشطة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد الثمانون ، مارس 2010م.

#### 4. دراسة: حنان جابر (2011م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كأداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرته التنافسية في ظل الازمة العالمية. وتمثلت مشكلة الدراسة في ان نظام التكاليف المطبق حالياً في البنوك لا يعالج التكاليف غير المباشرة بطريقة تساعد على تحميل الخدمات المصرفية بنصيبها العادل من هذه التكاليف مما يؤدي إلى عدم احتساب تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء بشكل دقيق.

هدفت هذه الدراسة إلى وضع اطار مقترح للتكامل بين نظام التكلفة على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة بهدف خفض التكاليف في القطاع المصرفي المصري لتدعيم الميزة التنافسية لذلك القطاع في ظل ظروف الازمة المالية العالمية الحالية.

سعت الدراسة الى اختبار الفرضيات الآتية: عدم فعالية نظام التكاليف المطبق حالياً في البنوك التجارية المصرية في دعم القدرة التنافسية لها من خلال التميز التكاليفي في ظل سمات بيئة الصناعة المصرفية الحديثة ، يساهم تطبيق تكامل نظام (ABC) وتحليل سلسلة القيمة في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية مما يؤدي ذلك إلى دعم القدرة التنافسية في تلك المصارف.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج بعد الدراسة النظرية والدراسة الميدانية منها: أن من أهم الاجراءات التي تسمح بتحقيق منافسة فعالة للبنك ضمن سوق الاعمال هو تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

من توصيات الدراسة: ضرورة الاستفادة من مميزات كل من نظامي التكاليف على أساس النشاط وسلسلة القيمة لتخفيض التكاليف المصرفية لاسيما وأنها توصف بالارتفاع المستمر.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الاساليب الحديثة في المحاسبة الادارية حيث تناولت موضوع التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كأداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرته التنافسية ، كذلك تتفق مع دراسة الحالية في انها يدرسان مجتمع واحد يتمثل في قطاع المصارف.

---

(1) حنان جابر حسن ، التكامل بين نظام التكلفة على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كأداة لتخفيض

تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرته التنافسية في ظل الازمة العالمية ، مجلة البحوث المحاسبية ، جمعية المحاسبة السعودية ، المجلد العاشر ، العدد الاول ، 2011م.

## 5. دراسة: خالد فتحي جابر (2012م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع تأثير التكامل بين التكلفة المستهدفة وبطاقة الاداء المتوازن لتحسين أداء المستشفيات المصرية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم تبنى المستشفيات المصرية لنظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة واعتمادها على الأنظمة التقليدية في قياس أدائها ، لذلك لابد من استخدام نظم حديثة تساعد في تحسين وتطوير الأداء.

هدفت الدراسة الى استكشاف آراء المبحوثين حول تأثير التكامل بين التكلفة المستهدفة ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المستشفيات المصرية.

اختبرت الدراسة مجموعة فرضيات منها: تقتنع إدارة المستشفيات المصرية باستخدام التكامل بين التكلفة المستهدفة ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن عندما ترى أن ذلك سيؤدي الى تحسين أدائها ، يؤدي اقتناع إدارة المستشفيات المصرية الى إمكانية تطبيق التكامل بين التكلفة المستهدفة ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن مما يساعد في تحسين أدائها.

من نتائج الدراسة: إن اقتناع إدارة المستشفيات المصرية بضرورة التكامل بين التكلفة المستهدفة ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن سوف يساعد في تحسين أداء تلك المستشفيات ، إن رؤية إدارة المستشفيات المصرية بأن التكامل بين التكلفة المستهدفة ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن ستؤدي الى تقييم أفضل لأدائها بالشكل الذي يساعد في تحسين اساليب تقييم الأداء.

من توصيات الدراسة: ضرورة توجيه إدارة المستشفيات المصرية الى استخدام الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء بشكل أكثر فعالية ، على إدارة المستشفيات المصرية القيام بإنشاء إدارة للتخطيط تتضمن بداخلها قسم للتكاليف يهتم بتخطيط التكاليف وتقييم الأداء.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الاساليب الحديثة في المحاسبة الادارية ، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع التكامل التكلفة المستهدفة وبطاقة الاداء المتوازن لتحسين أداء المستشفيات المصرية ، وتختلف عنها من حيث المجتمع والهدف الذي تسعى إليه ، حيث تختبر الدراسة أعلاه مجتمع المستشفيات المصرية ، بينما تختبر الدراسة الحالية مجتمع المصارف التجارية العاملة في السودان.

---

(1) خالد فتحي جابر ، التكامل بين التكلفة المستهدفة وبطاقة الاداء المتوازن لتحسين أداء المستشفيات المصرية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، العدد الأول ، مارس 2012م.

## 6. دراسة: معاذ خلف الجنابي (2013م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع تأثير التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف في خدمة منظمات الأعمال ، وتكمن مشكلة الدراسة في وجود العديد من المنظمات لا زالت تخشى الدخول في عالم التصنيع الحديث لأسباب تتعلق بعدم قدرتها على التحكم في الأسواق وقرارات التسعير وبالتالي عدم القدرة على التحكم في التكاليف إلى جانب اعتمادها طرق تقليدية في تخفيض التكاليف في ظل ظروف المنافسة الحالية.

تهدف الدراسة إلى تقديم وعرض تقنيات إدارة التكلفة باعتبارها مستجدات في محاسبة التكاليف وتساعد في تطوير الأداء وبيان مدى التكامل بين تلك التقنيات وأثره في خدمة منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها.

من فرضيات الدراسة الآتي: إن التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف والمتمثلة في تقنيات إدارة التكلفة توضح تأثير محاسبة التكاليف بالبيئة الحديثة وتفاعلها معها، إن استخدام مجموعة من تقنيات إدارة التكلفة مع بعضها البعض له أثر إيجابي على المنظمة أكثر من استخدام تقنية معينة بمفردها ، وذلك بسبب علاقة التكامل فيما بينها.

من نتائج الدراسة: إن التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف والمتمثلة في تقنيات إدارة التكلفة لها تأثير إيجابي على البيئة الحديثة وتفاعلها معها.

من توصيات الدراسة: نتيجة تفاعل المنظمة مع البيئة الحديثة يصبح على المنظمة الاستجابة لظروف تلك البيئة من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة لإدارة التكلفة.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الاساليب الحديثة في المحاسبة الادارية حيث تناولت هذه الدراسة موضوع التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وترابطها في خدمة منظمات الأعمال ، وتختلف عنها من حيث المجتمع والهدف الذي تسعي إليه ، حيث تختبر الدراسة أعلاه مجتمع الشركات الصناعية بينما تختبر الدراسة الحالية مجتمع المصارف التجارية العاملة في السودان.

---

(1) معاذ خلف إبراهيم الجنابي ، تأثير التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وترابطها في خدمة منظمات الأعمال ، رسالة دكتوراه في محاسبة التكاليف ، غير منشورة ، جامعة الموصل بجمهورية العراق ، كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات العليا ، 2013م.

## 7. دراسة: محمود إدريس ناصر (2013م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود العديد من المعوقات الناتجة عن عدم الدقة في حساب التكاليف والضعف في مستوى أداء الشركات الصناعية السودانية في ظل ظروف البيئة التنافسية الصناعية الحالية.

هدفت الدراسة الى وضع إطار مقترح للتكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد من خلال دراسة العلاقة التكاملية بين النظامين ، والتي تساعد بدورها في تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية السودانية.

اُختبرت الدراسة مجموعة من فرضيات منها: تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بالتكامل مع نظام الإنتاج في الوقت المحدد في الشركات الصناعية السودانية يؤثر على تكاليف الإنتاج ، التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد يؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

من نتائج الدراسة: إن التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد يخدم المنظمة وأفرادها ويساهم في التركيز على العمل الجماعي وتنمية روح الفريق مما يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإنتاج.

من توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام الشركات الصناعية السودانية والسعي نحو تطبيق للأساليب الحديثة لإدارة التكلفة لاتفاقها مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الاساليب الحديثة في المحاسبة الادارية ، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع التكامل بين نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية ، وتتناول الدراسة الحالية موضوع التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية العاملة في السودان ، وتختلف عنها من حيث المجتمع والهدف الذي تسعى إليه.

---

(1) محمود إدريس ناصر ، التكامل بين بطاقة قياس الأداء المتوازن ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في تخفيض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، مارس 2013م.

## 8. دراسة: سليمان البشتاوي (2014م)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة موضوع الاتجاهات الاستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة نحو تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية وخفض تكلفتها ، وتمثلت مشكلة الدراسة في ان الحاجة إلى نظم محاسبية وإدارية تمكن المديرين من اتخاذ القرارات الرشيدة التي تهدف إلى البقاء والاستمرار في سوق المنافسة.

هدفت الدراسة الى دراسة الاتجاهات الاستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة بما يخدم ما تتطلبه بيئة عصر المعلوماتية وخفض تكلفة أداء وتقديم الخدمات للعملاء بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

تمثلت فرضيات الدراسة في الآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة والمعلومات المالية وغير المالية تمكن مديري البنوك من تحسين وتطوير الأداء ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة تمكين مديري البنوك من اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض تكلفة تقديم الخدمات.

من نتائج الدراسة: أصبحت أنظمة المحاسبة الإدارية مشروطة بالتغيير على وفق طبيعة البيئة التي تعمل من خلالها البنوك ، حيث يلاحظ أن أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة جاء على وفق بيئة جديدة لمنظمات الأعمال.

من توصيات الدراسة: الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لبيانات الكلفة التي تدعم صياغة دقيقة لاستراتيجية البنك من خلال اعتماد أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الاساليب الحديثة في المحاسبة الادارية ، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة نحو تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية وخفض تكلفتها ، كذلك تتفق مع دراسة الحالية في انهما يدرسان مجتمعاً واحداً يتمثل في قطاع المصارف ، وتختلف عنها من حيث الهدف الذي تسعى إليه ، والبيئة التي تدرسها.

---

(1) سليمان البشتاوي ، الاتجاهات الاستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة نحو تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية وخفض تكلفتها ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية ، جامعة النجاح ، فلسطين ، المجلد 28 العدد الثامن ، 2014م.

## 9. دراسة: فتح الرحمن الحسن ، خالد محمد احمد(2015) (1)

تناولت هذه الدراسة موضوع التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء ، وتمثلت مشكلة الدراسة في تبني الشركة السودانية للتوليد الحراري نظام التكاليف التقليدي عند تحديد وقياس تكلفة الكيلو واط/ساعة لمحطاتها المنتشرة في السودان مما ينعكس سلباً على نتيجة هذا القياس. هدفت الدراسة الى قياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكاليف على أساس النشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية.

اختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: توافر البنية الأساسية والإمكانات اللازمة لتطبيق أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية والتكامل بينها يؤثر على تحديد وقياس تكلفة إنتاج الكهرباء ؛ وجود نظام محاسبي وإداري كفاء ، يؤثر في تحديد وقياس تكلفة إنتاج الكهرباء ؛ ونظام التكاليف المطبق بالشركة السودانية للتوليد الحراري يؤثر على تحديد تكلفة إنتاج الكهرباء.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: ان الشركة السودانية للتوليد الحراري تستخدم الطرق التقليدية في تخصيص التكاليف والتي لا توفر قياسات دقيقة لتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية ، إضافة الى ذلك فإن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط بالشركة السودانية للتوليد الحراري ، يؤدي الي تحديد تكلفة إنتاج الكهرباء بصورة دقيقة.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: أن تتبنى الشركة السودانية للتوليد الحراري الأساليب الحديثة في مجال التكاليف والمحاسبة الإدارية ومنها التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط ؛ إنشاء إدارة للتكاليف تتبع مباشرة للمدير العام مع تكوين أقسام للتكاليف بكل محطة إنتاجية.

يلاحظ الباحث وجود اتفاق مع هذه الدراسة متمثل في انها تناولت دراسة التكامل بين الأساليب الحديثة في المحاسبة الادارية ، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء ، وتختلف عنها من حيث المجتمع والهدف الذي تسعى إليه.

---

(1) فتح الرحمن الحسن منصور ، خالد محمد أحمد عبدالله ، التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، 2015م.

## تعليق عام على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة التي تم عرضها قد توصلت الى الآتي:

1. أن مقاييس الأداء المالية التقليدية قد تعرضت الي العديد من الانتقادات منها: أنها تاريخية وتعود للماضي وتركز على النتائج المالية فقط ، وتقيس الأداء داخلياً في الأجل القصير فحسب.
2. اتفقت أغلب هذه الدراسات على ضرورة استخدام مقاييس اخرى بجانب مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء من جميع جوانبه وفي المدى البعيد وتركز على مسببات ومحركات الأداء.
3. اكدت الدراسات التي تناولت نظام بطاقة الأداء المتوازن أن تطبيق هذا النظام مهماً جداً ، كما اعتبرته أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المستخدمة.
4. كما أن الدراسات التي تناولت نظام التكاليف على أساس النشاط أيدت تطبيق هذا النظام وأكدت منافعه ، حيث ولم يقتصر تطبيقه على المنظمات الصناعية فقط بل والخدمية ايضاً ، كما لم يقتصر على المنظمات الضخمة فقط بل على مستوى الصغيرة منها كذلك وقد بينت بعض الدراسات الإجراءات التفصيلية التي تسمح بالتحول إلى تطبيق هذا النظام.
5. إن الدراسات التي تناولت التكامل بين أنظمة المحاسبة الإدارية ، قد أوضحت أهمية هذا التكامل وأنه يساعد في تحسين وتطوير أداء المنظمات في ظروف المنافسة العالمية.
6. لقد اشتملت الدراسات السابقة على مجتمعات متعددة فهي لم تقتصر على الدول المتقدمة صناعياً فحسب ، بل اشتملت أيضاً على منظمات ومصارف وجامعات ومستشفيات في افريقيا والوطن العربي كذلك.

## ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة بالإضافة إلى ما ورد في أهميتها عن الدراسات السابقة بالآتي:

1. هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر التكامل بين نظام بطاقة الاداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس النشاط في تقويم أداء المصارف التجارية العاملة في السودان ، حيث لا توجد دراسة سودانية على حسب علم الباحث قامت بدراسة اثر التكامل بين النظامين في القطاع المصرفي السوداني.
2. اجريت الدراسات السابقة على منظمات داخل وخارج السودان وفي قطاعات صناعية وخدمية مختلفة ، بينما تركزت الدراسة الحالية على المصارف التجارية العاملة في السودان.



## الفصل الأول

### بطاقة الأداء المتوازن

يشتمل على المباحث الآتية:

المبحث الأول : نشأة ومفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني : مفهوم وأهمية وخطوات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثالث : أبعاد ومتطلبات وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الاول

### نشأة، مفهوم، وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

#### أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

بدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل ، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع ، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لإختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار، ثم بعد ذلك بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية ، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البعض بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن حيث ينظر هذا الأسلوب الى الأداء من اربعة جوانب بدلاً عن جانب واحد .<sup>(1)</sup>

إن عمليات التجديد والابتكار وأنشطة التدريب المستمر التي تؤدي الي رفع كفاءة وفعالية أداء المنظمات ، حيث لا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب التقويم التقليدية ، ومن هنا بدأت الحاجة الى إيجاد نظم تكون قادرة على تقييم الأداء بصورة شاملة ، حيث ظهرت العديد من النظم التي تأخذ في الحسبان ذلك التطور الذي حدث في البيئة الحديثة ، كذلك نماذج التقويم بصورة شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمنظمات مما أسهم في ظهور بطاقة الأداء المتوازن.<sup>(2)</sup>

في عام (2002م) تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن ، بما يتماشى مع ظروف الكثير من المنظمات ، فقد تم وصف كيفية إستخدامها كى تساند الإدارة فى وظيفة التخطيط ، فالتخطيط المستخدم سيؤثر على نوع التصميم المتبنى، وذلك يساعد في استعمال الخرائط الاستراتيجية كوسيلة للإدارة الرشيدة.<sup>(3)</sup>

(1) أ.د. علي عبدالله الحاكم ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية (الخرطوم: دن ، 2006م) ، ص 250.

(2) د. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2004م) ، ص 24.

(3) د. عبد المحسن توفيق محمد ، إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة (القاهرة: دار الفكر العربى للتوزيع والنشر ، 2006م) ص 18.

يرى الباحث أن العوامل التي أدت الى نشأة بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في الآتي:

1. إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموماً ونظم المحاسبة الإدارية خصوصاً ، ساهمت في إيجاد بيئة تنافسية تتزايد بما يصاحبها من ثورة في نظم المعلومات بشقيها الإداري والمحاسبي ، مما أدى الى زيادة حاجة الإدارة الى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلات المنافسة بصورة عامة ، وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن.

2. ومن جانب آخر فإن عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة بصفة عامة في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء أدى الى ضرورة البحث عن أساليب جديدة تخدم عمليات القياس متطورة كرضا العملاء والقدرة على تلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم ومقدار مساهمت المنظمة في تحريك عجلة التنمية ورضا العاملين والتطور والنمو المستمرين لكل الأنشطة.

### ثانياً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية الحديثة ، والتي تتبنى فلسفة واضحة في تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة ، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الاهداف ؛ فبطاقة التقييم المتوازن ماهي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الاهداف الاستراتيجية للمنظمة الى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية ، حيث يتم فيها تحديد بعض المؤشرات لغرض قياس مدى تقدم المنظمة نحو رؤيتها ، ومؤشرات اخرى لقياس موجهات النجاح بعيدة المدى ، ومن هنا تساهم البطاقة في تقديم رؤية واضحة لمنظمة عن وضعها الراهن وعن مستقبلها.<sup>(1)</sup>

تبنيت العديد من الشركات مثل KPMG&ATGT نموذج بطاقة الأداء المتوازن حيث وصفتها بأنها النموذج الأمثل لتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، فالإدارة الاستراتيجية تقوم بوضع الاهداف اللازمة والتي يتم تنفيذها من خلال إتباع أساليب معينه من أهمها اسلوب توازن الأداء وذلك عن طريق تقسيم الخطة الموضوعية الى خطط على أساس الاقسام والوحدات.<sup>(2)</sup>

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن ليست بالجديدة فهي تشبه الى حد كبير مفهوم الإدارة بالاهداف ، والذي يتركز بشكل أساسي على أن مفهوم التوازن يُبنى على جوانب متعددة ومكامله لتحقيق رضا العميل بالقدر الذي يفترض وجود سلسلة علاقات من السبب والنتيجة ؛ فتحسن نتائج الأداء المالي قد

(1) د. محمد سامي ، المدخل المعاصر في المحاسبة (طنطا : دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، 2001م) ص153.

(2) Dr. Kasha H. Prasad , (2009) , **Strategic Management** , New Delhi, India, PHI Learning Put , p18.

يكون ناتجاً عن تحسين عمليات المنظمة ، والتي تمخضت عن تقديم منتجات متميزة زادت من قبول ورضا العملاء مما انعكس على زيادة مبيعات المنظمة ومن ثم زيادة أرباحها.(1)

مفهوم تقويم الأداء المتوازن هو مفهوم يعمل على ترجمة الاستراتيجية الى خطوات عمل تنفيذية فمقياس الأداء المتوازن يبدأ من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ، ومن هنا نتعرف على مفاتيح النجاح الحساسة التي تقود نحو تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة الى تحقيقها فهو وفقاً لهذا المفهوم يعتبر بمثابة نظام المتوازن الذي ينطلق من تطلعات المنظمة وإستراتيجيتها ، ويعتمد في آلياته وتنفيذه على تحقيق الأهداف ويركز ايضاً على التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسة لأنشطة المنظمة.(2)

إن الحاجة الى اسلوب شامل لقياس وتقييم الأداء يتجاوز النتائج المالية وبيانات الدخل التاريخية ، ويمتد لتغطية الجوانب غير المالية والتي تشكل نسبة كبيرة من الأداء ، وذلك من شأنه مساعدة الإدارة ترشيد عملية صياغة الأهداف ووضع الأولويات والمحافظة على الموارد ، ومراجعة وتقويم السياسات والبرامج الحالية ، أدت الى ظهور بطاقة الأداء المتوازن.(3)

كما يرى آخرون أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعمل من خلال التركيز على الجوانب المالية وغير المالية بالمنظمة ، ويأخذ الحسبان جميع الاهتمامات بعيدة وقصيرة المدى برؤية إستراتيجية واضحة مرتكزاتها تقوم على تحسين الأداء من خلال موازنة الأهداف المالية مع العملاء ، العمليات الداخلية ، العاملين وقياس الأداء المستقبلي.(4)

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة ، وذلك من خلال الإعتماد على عدة عناصر تحتويها البطاقة ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقويم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية ، أما مضمون هذه البطاقة فانطلق من مبدأ ان الأداء المالي ضروري لنجاح المنظمات بشتى أنواعها حتى المنظمات غير الربحية. وبشكل عام يعاني المنهج المالي من قصور في جوانب عديده وذلك بسبب إعتماده على السجلات التاريخية التي

---

(1) Stefan , S.A Britzka , (2010) , **Strategic Mission, Vision, Goals**, Norderstedt Germany, GRIN, p112

(2) د. عبد الحكم سعيد ، إدارة المنظمات الفرص والتحديات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2011م) ص239.

(3) د. توفيق صالح محمد ، الإتجاهات الحديثة في الإدارة (القاهرة : دار الفكر العربي للنشر ، 2006م) ص38.

(4) د. نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، ط2 (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2010م) ص312.

تخبر عما حدث الماضي من أحداث مالية فقط ، ولكنها لا توضح ما الذي يحدث حالياً ، أو ما الذي سيحدث مستقبلاً من أحداث مالية وغير مالية .<sup>(1)</sup>

كذلك وصفها آخر بأنها فلسفة إدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تقويم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن يوفر معلومات متكامله عن أداء المنظمة .<sup>(2)</sup>

كذلك أوضح أحد الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة منهجية رقابية تستخدمها إدارات مختلفة لمساعدة المنظمة في ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية الى واقع ملموس ، أي أنها تمثل إطاراً عاماً تسعى من خلاله مختلف مستويات الإدارة بالمنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية الى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة حيث يمكنها أن توجه السلوك الفردي لتنمية الأداء بالمنظمة كل ، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية المنظمة من خلال اربعة أبعاد وهى : بُعد العملاء ، البُعد المالي ، بُعد العمليات الداخلية ، وبُعد التعلم والنمو.<sup>(3)</sup>

يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تعطي المديرين نظرة شاملة عن الأداء، وذلك من جوانب معتمدة.

### ثالثاً: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

وذلك على النحو التالي:

#### 1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في أنها جاءت لتغطي القصور الذي أحدثته أنظمة الرقابة التقليدية ، والتي يرى البعض أنها توقفت عن التطور منذ عام 1925م . وقد تم تقديم بطاقة القياس المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس أداء المنظمات وقد أثبت قدرته على تقديم معلومات شاملة ومتكاملة عن الأداء .<sup>(4)</sup>

(1) د. فتح الله على غانم ، الإدارة من المنظور الاستراتيجي ( عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2007م) ص 112.

(2) د. محمد الفيومي محمد ، وآخرون ، المحاسبة الإدارية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، 2011م ) ، ص 207.

(3) إسكندر محمود نشوان ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير إستراتيجية منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المهني ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني ديسمبر 2009م ، ص 18.

(4) د. محمد الفيومي محمد ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص 205.

أما بالنسبة لتحقيق طموح الإدارة العليا بالمنظمة فتأتى بطاقة الأداء المتوازن لتساعد تلك الإدارات لتحقيق أهدافها من خلال توحيدها لأربعة أبعاد مختلفة لقياس وتقييم الأداء في مقياس واحد وذلك لتفادي التركيز على جانب واحد على حساب الجوانب الأخرى ؛ فأنها بذلك لم تتجاهل أساليب القياس المالية ولكنها تأخذ في اعتبارها المقاييس غير المالية أيضاً ، بالإضافة الى أنها تعمل على مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كماً و مالياً والأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من إستراتيجية الرئيسة.<sup>(1)</sup>

بالإضافة الى ماتقدم فأن أهمية بطاقة الأداء المتوازن يمكن إجمالها فى نقاط التالي:<sup>(2)</sup>

أ. أنها توفر مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة عن وجهة نظر العملاء تجاه المنظمة وتخفيف الوقت المطلوب ، لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتخفيض الوقت اللازم لادخال منتجات جديدة ، والتخطيط طويل الاجل .

ب. تساعد فى ترجمة رؤية المنظمة الى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء .

ج. تعمل على توضيح علاقة السبب بالنتيجة وذلك من خلال الخريطة الاستراتيجية للمنظمة.

د. تعمل على توضيح علاقة السبب والنتيجة ، اى بمعنى ربط كل حدث فى المنظمة بنتيجة محددة.

هـ. تساعد فى إستمرارية تقييم الأداء بصورة دورية.

يرى الباحث أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن فى أنها اداة مرنة وفعاله ، حيث يمكن تطبيقها فى جميع انواع المنظمات سواء كانت ربحية أم غير ربحية كبيرة كانت أم صغيرة ، وأن تطبيقها يمكن أن يساعد المنظمة فى تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، كما أنها تمثل أداة مهمة فى قياس الأداء الإستراتيجي وذلك لإخذها فى الإعتبار الجوانب المالية وغير المالية معاً ، حيث يمكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن فى النقاط التالية:

أ. تتمثل فى كونها أداة فعالة لقياس وتقييم الاداء.

ب.تعمل على ربط علاقة السبب بالنتيجة.

ج.تعمل على ربط جميع اجزاء المنظمة مع بعضها البعض.

د. تساعد فى عملية التطوير المستمر للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

---

(1) د. محمد سامي ، مرجع سابق ، ص 257.

(2) حمد أحمد أبوحرز ، مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم البنك الاسلامي الفلسطيني ، رسالة ماجستير فى المحاسبة ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة ، كلية الدراسات العليا ، 2012م ، ص ص 40 ، 41.

## 2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

إن بطاقة الأداء المتوازن تهدف الى تحقيق الآتي: (1)

أ. إيصال الاستراتيجية : حيث تنشر بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المنظمة والتي وضعت من قبل الادارة العليا ، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسة للمنظمة ، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملية واضحة تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

ب. التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية : حيث أن بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمنظمة ، فهي تعمل على التنسيق فيما بين مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ج. قياس الأداء : يعتبر قياس الأداء من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها لأنه يمكن الإدارة من إتخاذ القرارات الصحيحة ، كما أنه يساعد تحقيق الاهداف وذلك عن طريق قياس مدى التقدم نحو تحقيقها والى أي مدى يمكن تطوير أداء المنظمة.

د. ربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض: حيث تسعى بطاقة الأداء المتوازن الى جعل المنظمة كيان واحد لذلك فهي تعمل على ربط كل قسم او وحدة بالمنظمة كل ، وذلك عن تطبيق توحيد الأهداف والغايات بربط علاقة السبب بالنتيجة للمنظمة ككل.

هـ. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات: حيث تسعى بطاقة الأداء المتوازن الى تحديد مراحل تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة وذلك بوضع الترتيبات وتنسيق الجهود لوضع الخطة الاستراتيجية حيز التنفيذ.

يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف الى تحقيق الآتي:

أ. ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى خطط عمل فعلية.

ب. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

ج. نقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة.

د. توضيح الرؤية مما ساهم في وضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية.

هـ. ربط مكافآت العاملين بمعايير تقويم الأداء المستخدمة.

و. تقويم أداء المنظمة بصورة أكثر شمولية.

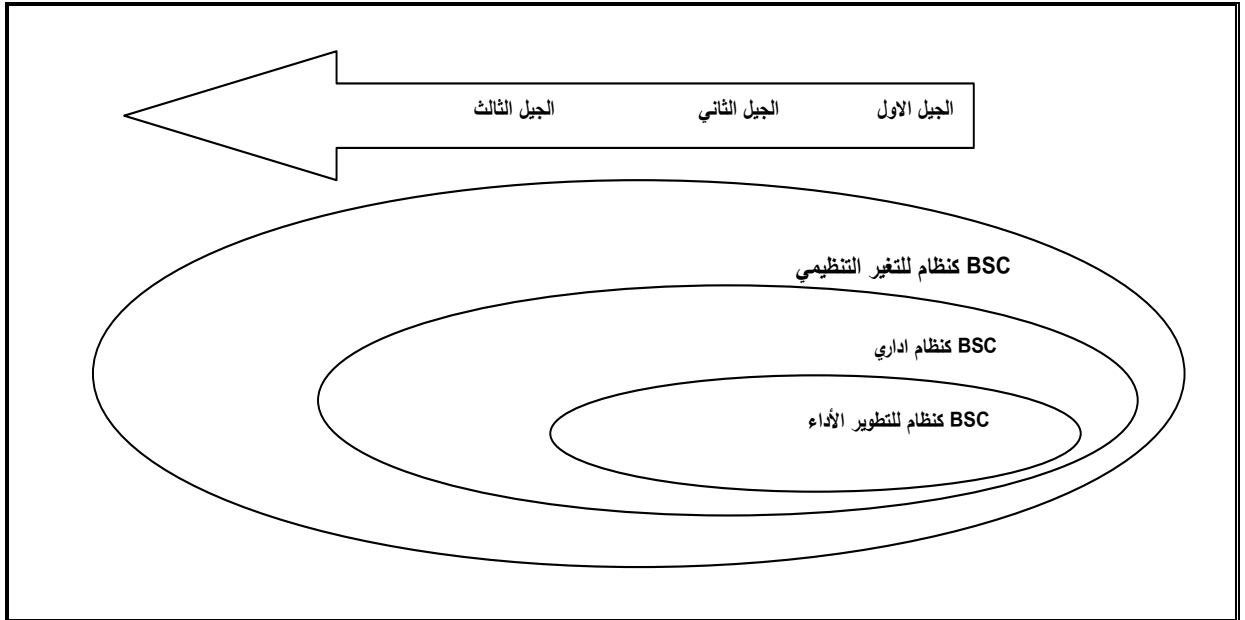
(1) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ( المنصورة: المكتبة العصرية للتوزيع

## رابعاً : مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن :

إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل إطاراً شاملاً ومتكاملاً لقياس وتقويم الأداء حيث تأخذ في اعتبارها جميع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية ام خارجية لذلك فهي أداة مرنة تقبل إضافة كل أبعاد اخرى للقياس وتقويم الأداء ، كما يلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن قد بدأت تطور منذ ظهورها في تسعينيات القرن الماضي ، بعد أن ادركت كثير من المنظمات أن هنالك أسباب غير مرضية عن أداء بطاقة الأداء المتوازن ، ويمكن عرض أهم مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن في الشكل رقم (1/1/1) يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

### شكل رقم (1/1/1)

#### مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية التجارة ، جامعة الازهر ، المجلد 21 ، العدد2 ، ديسمبر 2005م ، ص16.

يوضح الشكل (1/1/1) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن وذلك شكل ثلاث أجيال ، إذ يلاحظ أن الجيل الاول يوضح أن بطاقة الأداء المتوازن استخدمت كنظام لتطوير الأداء ، والجيل الثاني يوضح أن بطاقة الأداء المتوازن استخدمت كنظام اداري ، بينما مثل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن نظام التغير التنظيمي وذلك يعني أنها اصبحت تساعد الإدارة تصميم وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة ، وتطورت بطاقة الأداء المتوازن عبر هذه الاجيال الثلاثة ومازالت تطور مستمر تقبل الإضافة والحذف لبعض الجوانب حتى تساعد التطبيق العملي السليم



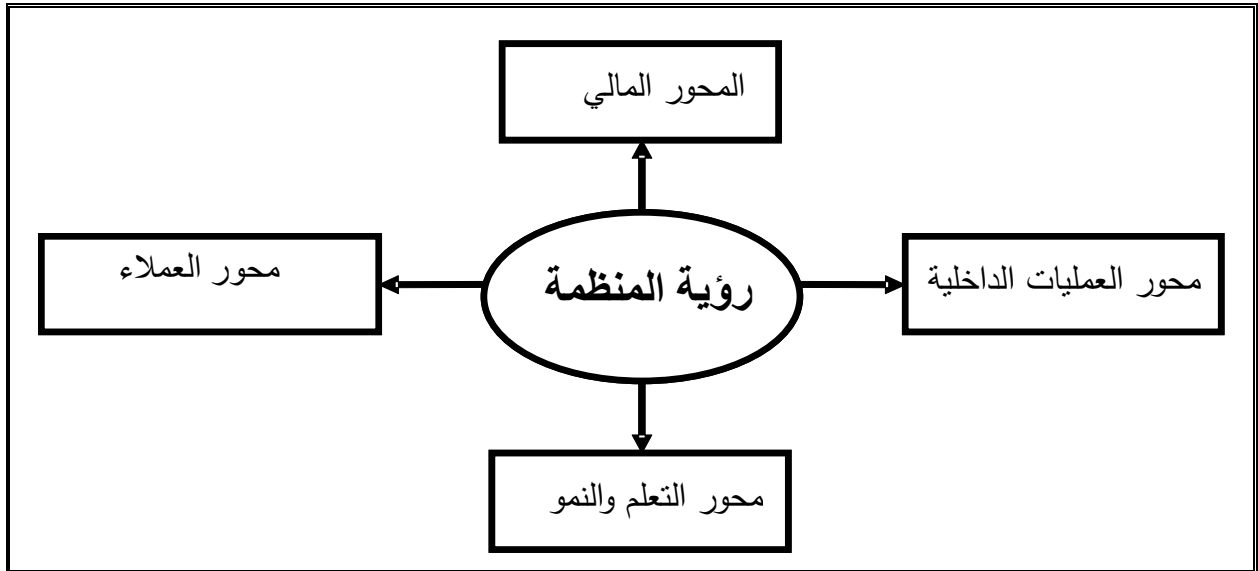
فيما يلي عرض موجز لتلك المراحل

الجيل الاول 1992م : حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء ، وهذه الجيل تميز بإضافة ثلاثة أبعاد اخرى للبعد المالي وهي : بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو ، حيث يتم قياس الأداء وفقا لهذه الابعاد الاربعة ، وقد تم اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة لهذه الأبعاد الأربعة ، وقد عرفت البطاقة في هذه المرحلة بنظام تطوير الأداء ، حيث تعطي مؤشرات الابعاد الاربعة انطلاقا من الرؤية والاهداف الموضوعية من قبل إدارة المنظمة وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية.<sup>(1)</sup>

• والشكل رقم (2/1/1) يوضح الجيل الاول لبطاقة الأداء المتوازن كالاتي:

الشكل رقم (2/1/1)

الجيل الاول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكه ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية غير منشورة ، جامعة فرحات عباس الخاصة ، الجزائر، 2012م ، ص 20.

الشكل رقم (2/1/1) يوضح الجيل الاول لبطاقة الأداء المتوازن ، حيث تم وضعها في شكل مصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء ، وهذه الجيل تميز بإضافة ثلاثة أبعاد اخرى للبعد المالي وهي: بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو ، حيث يتم قياس الأداء وفقا لهذه الابعاد الاربعة ، وقد اقترح ربط رؤية وأهداف المنظمة لهذه الأبعاد الأربعة.

<sup>(1)</sup> د. طاهر محسن الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007م) ص 145.

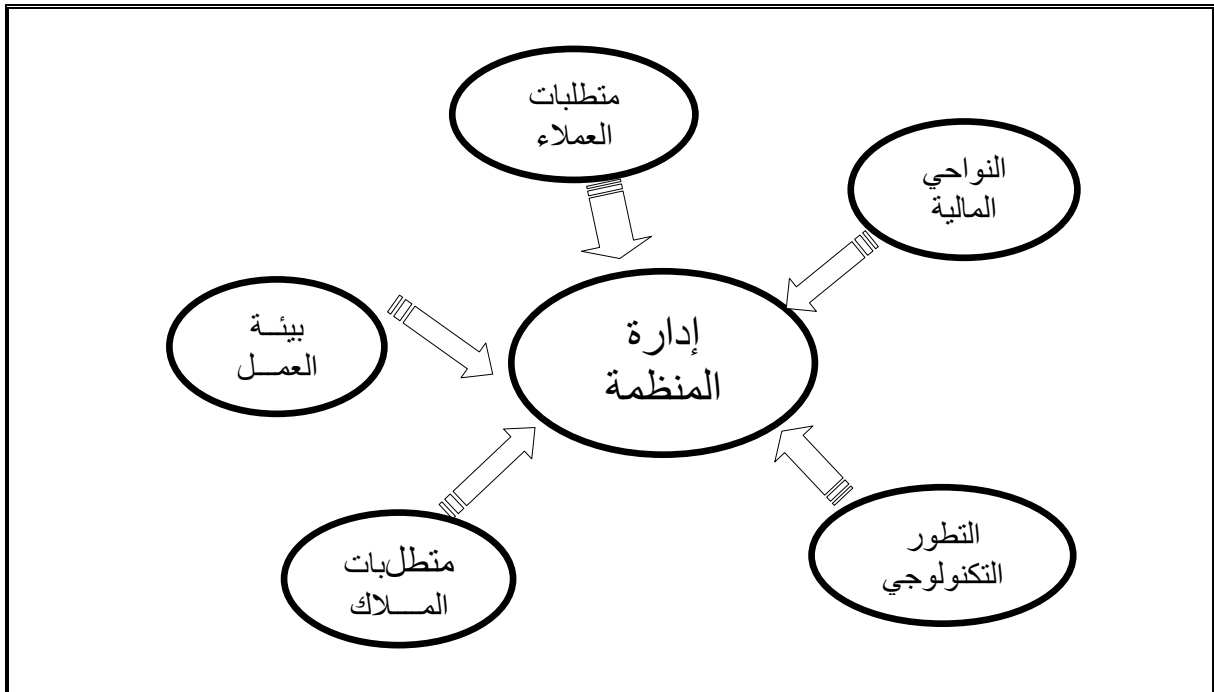
الجيل الثاني 1996م: نتيجةً لتطبيق الجيل الاول في كثير من المنظمات ظهرت عدة عيوب ومشاكل التطبيق من هذه المشاكل الآتي: (1)

1. ان التعريف والتحديد الاولي للبطاقة جاء واسعاً وغامضاً وله رؤى وتصورات متباينة.
2. كيفية إختيار مقاييس ملائمة لهذه الابعاد .

بعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في ثوبها الجديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات واصبحت تتميز بالبساطة والوضوح ، ويلخص الباحث الشكل رقم (3/1/1) الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن كآلآتي:

### الشكل رقم (3/1/1)

#### الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن ( المنصورة: المكتبة العصرية للتوزيع ، 2006م) ص 30.

الشكل رقم (3/1/1) يوضح الجيل الثاني لبطاقة الأداء حيث تم تجاوز كل المشاكل السابقة ، وجاءت البطاقة في ثوبها الجديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات وأصبحت تتميز بالبساطة والسهولة في التطبيق حيث أصبحت تنظر الى: متطلبات التطور التكنولوجي، متطلبات الملاك، متطلبات العملاء ، متطلبات بيئة العمل، ومتطلبات النواحي المالية.

(1) Michael Flynn & Others, (2000), **Public house and beverage management: key principles and issues** , Ed1, UK Oxford, Butterworth-Heinemann, p204.

الجيل الثالث 2000م: يتميز هذا الجيل بالخصائص الآتية: (1)

1. الإرتباط والتدفق في سلاسل الأهداف والإستراتيجيات مما يساعد في تحقيق أهداف الأداء بوضوح ، وقد ساعدت هذه الخاصية بطاقة الأداء المتوازن في ربط الأهداف بالإستراتيجيات الموضوعية مما زاد من قدرة البطاقة على قياس الأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر شمولية.
2. إستبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية للمنظمة ، حيث عملت هذه الخاصية على إضافة ميزة التركيز على المبادرات التي تضيف قيمة للمنظمة.
3. عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية بطريقة مناسبة نتوصل الى مؤشرات الأداء المناسبة ، و ساعدت هذه الخاصية بطاقة الأداء المتوازن في ربط تنفيذ الأهداف بالإستراتيجيات الموضوعية مما زاد من قدرة البطاقة على قياس تنفيذ الأهداف الإستراتيجية عن طريق إستخدام مؤشرات الأداء.
4. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك التنفيذ، لان تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يحتاج الى فريق عمل متعاون لتحقيق التنفيذ بصورة أفضل.

يلخص الباحث مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

1. بدأت بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء ، و تميزت هذه المرحلة بإضافة ثلاثة أبعاد اخرى للبعد المالي وهي: بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، حيث يتم قياس الأداء وفقا لهذه الأبعاد.
2. في المرحلة الثانية تم إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة يساعد في إتخاذ القرارات وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح.
3. في المرحلة الثالثة تضمنت بطاقة الأداء المتوازن العديد من العناصر المهمة مثل : الإرتباط والتدفق بين سلاسل الأهداف والإستراتيجيات مما يساعد في تحقيق أهداف الأداء ، والإهتمام بالمبادرات التي ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية للمنظمة واستبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي ، وعند تنفيذ الخطط الاستراتيجية بطريقة مناسبة نتوصل الى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية للمنظمة .
4. في المرحلة الرابعة تم إضافة عدة أبعاد أخرى للبطاقة مثل : البعد البيئي ، والبعد الاجتماعي وغيرها، من أبعاد الأداء المختلفة ، ومازالت بطاقة الاداء المتوازن في تطور مستمر.

(1) د. عبد العزيز صالح حبتور ، تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الكبرى (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع ،

## خامساً : وظائف بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الوظائف منها: (1)

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة : حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ملموسة ، وذلك بتحديد السوق وقطاع العملاء ، كما تقوم بتحديد مقاييس لكل من: العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، العملاء ، والنجاح المالي ، وتحدد كل جانب ما المطلوب عمله.

2. تساعد في عملية التحليل الإستراتيجي: ويقصد به تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية ، فتحليل البيئة الخارجية للمنظمة تتطلب فهم القوى المؤثرة وما تعكسه من فرص وتهديدات للعمل على استغلال الفرص وتجنب التهديدات ، وتحليل البيئة الداخلية يتطلب تحديد الإمكانيات المتاحة ، وتحديد نقاط القوة والضعف للعمل على استغلال الفرص المتاحة.

3. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة : يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسة التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية الموضوعة ، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة ، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمتها إلى أهداف فرعية تتمثل في خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية الى العملية التالية لها ، بما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة ككل.

4. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية : يظهر دور بطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين أهداف قياس الأداء الجوانب الأربعة للبطاقة ، وذلك من خلال ربط العلاقات السببية حتى تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الى أهداف ملموسة.

يرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بالوظائف الآتية:

1. المساعدة في وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية .
2. توصيل الأهداف والاستراتيجيات الى مختلف المستويات بالمنظمة.
3. مراجعة دورية لأداء المنظمة ، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.
4. تساعد في تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة من خلال خلق حالة التكامل بين موارد المنظمة.

(1) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص 24 ، 25.

## المبحث الثاني

### مفهوم ، أهمية ، وخطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية

#### أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأمد الطويل التي تهدف الي زياده قيمة المنظمة من وجه نظر أصحاب المصلحة ، وتعرف ايضاً بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأمل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة.<sup>(1)</sup>

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات ، بمعنى آخر هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.<sup>(2)</sup>

كما تم تعريفها بأنها رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك ، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.<sup>(3)</sup> تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيساً كأداة للإدارة الإستراتيجية في المنظمة فهي تسمح بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على في ترشيد اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وذلك كما يلي: توضيح وترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ، وضع الخطط للأقسام الإدارية المختلفة بالمنظمة، توصيل استراتيجية المنظمة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وربط الأهداف العامة بالأهداف التفصيلية، والتغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالاستراتيجية والتعلم والنمو.<sup>(4)</sup>

يرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يتم من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وتخصيص الموارد والإمكانيات المتوفرة لتحقيق الأهداف الموضوعة.

(1) د. حسين أحمد حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، 1997م) ص 306.

(2) د. الدوري محمد مطلق ، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2005م) ص 25.

(3) ثابت عبد الرحمن ، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (القاهرة : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006م) ص 32.

(4) د. غربية رمضان فهيم ، التخطيط الاستراتيجي ( المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2006م ) ، ص 54.

## ثانياً : أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية فى الآتى: (1)

1. تزود المنظمة بمراشد وموجهات حول ماتسعي الي تحقيقه من أهداف ، حيث يوفر تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية الموجهات التى تساعد المنظمة نحو التوجيه الصحيح لمواردها المتوفرة.
  2. تساعد المنظمة علي توقع التغيرات البيئية وكيفية التأقلم معها، توفر الأدارة الإستراتيجية الوسائل المناسبة للتنبؤ بالمتغيرات البيئية المتوقعة.
  3. تساعد الإدارة الإستراتيجية علي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، تتمثل المهمة الأولى للإدارة الإستراتيجية فى ترشيد إستهلاك الموارد المتاحة.
  4. تنظم التسلسل فى الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة ، تعمل الإدارة الاستراتيجية على تنظيم الهيكل الإداري للمنظمة بما يسمح بتسلسل الجهود التخطيطية المشتركة.
  5. توضح الصورة الحقيقية للمنظمة امام كافة أصحاب المصلحة ، تسعى الإدارة الإستراتيجية الى توضيح وبيان الوضع الحقيقى للمنظمة امام كافة اصحاب المصلحة.
  6. تزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير فى المنظمة ككل.
- يرى آخر أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن فى الآتى: (2)
1. توحد الجهود وتجمع الأدوات اللأزمه نحو أهداف موحدة.
  2. تساعد فى دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية.
  3. تساعد فى تحسين الأداء الي للمنظمة فى الأجل الطويل.
  4. تجعل المديرين أكثر استجابة ووعيا بالظروف البيئية و تغيراتها.
  5. تساعد فى تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.
  6. تمكن من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق رغبات العملاء.
- يرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية تعطي تصوراً شاملاً للمنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي فى ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها ، كما تساعد المنظمة على دراسة التغيرات البيئية وكيفية تقييمها ، حيث يساعد ذلك فى التنبؤ بالمتغيرات البيئية المتوقعة.

(1) د. حسين أحمد حسين ، مرجع سابق ، ص 309.

(2) د. سعاد نايف البرنوطي ، أساسيات إدارة الأعمال (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2006) ، ص 206.

## ثالثاً : مراحل الإدارة الاستراتيجية:

إن مراحل الإدارة الاستراتيجية تتمثل في الآتي: (1)

1. صياغة الإستراتيجية : تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها و من ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غايتها و توجه جهودها لتحليل العوامل و المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا إلى جانب إختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد إستقراء جميع الإستراتيجيات البديلة والمناسبة ، وتتضمن عملية صياغة الإستراتيجية تحديد كلا من: المهمة ، الرسالة ، الإستراتيجية وسياسات المنظمة. (2)
2. عملية التنفيذ الإستراتيجي: التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية و نظم الأفراد و الحوافز و نظم المعلومات الإدارية و نظام تقويم الأداء الاستراتيجي ، تتطلب عملية التنفيذ الاستراتيجي الآتي: (الوضوح في توزيع المسؤوليات ، محدودية عدد الإستراتيجيات والتغيرات للتمكن من السيطرة عليها ، تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ، قياس مستوى تقدم التنفيذ ، وتحديد مقاييس الأداء و الرقابة التي تساعد المنظمة التطور بصورة مستمرة).
3. عملية الرقابة الاستراتيجية: الرقابة الاستراتيجية هي نظام يساعد المديرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و مراحل الرقابة تتمثل في : ( تحديد مراحل العمل ، وضع معايير القياس والتقويم ، قياس الأداء الحالي ، مقارنتها مع المعايير المحددة سلفا ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق و المعيار).
4. تقويم الأداء الاستراتيجي: إن التقويم الاستراتيجي هو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء الذي تم تحقيقه ، ويشمل على معايير مختلفة منها: ( معايير الربحية ، معدل ربحية الاصول ، معايير القيمة المضافة ، مؤشرات النشاط ، معدلات النمو). (3)

(1) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (مصر: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999م) ص 19.

(2) د. فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2000م) ص 197-199.

(3) Philip Sadler and Jams C. Craig, (2003) , **Strategic Management**, second Published UK, Kogan,p23

يلخص الباحث مراحل الإدارة الإستراتيجية في الآتي:

1. صياغة الإستراتيجية : يتم في هذه المرحلة صياغة الإستراتيجية المناسبة التي تتماشى مع توجه المنظمة مما يؤثر إيجاباً على تطبيق الإستراتيجية المناسبة.
2. عملية التنفيذ الإستراتيجي : هذه المرحلة يتم تنفيذ الإستراتيجية التي تم صياغتها المرحلة السابقة الى إجراءات وخطط عمل تفصيلية .
3. عملية الرقابة الإستراتيجية : يتم في هذه المرحلة مراقبة تنفيذ الإستراتيجية الموضوعه وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع الخطة الإستراتيجية الموضوعه.
4. تقويم الأداء الاستراتيجي : وذلك عن طريق قياس الأداء المخطط مع الإستراتيجية التي تم تنفيذها.

#### رابعاً : خطوات تنفيذ الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في الآتي: (1)

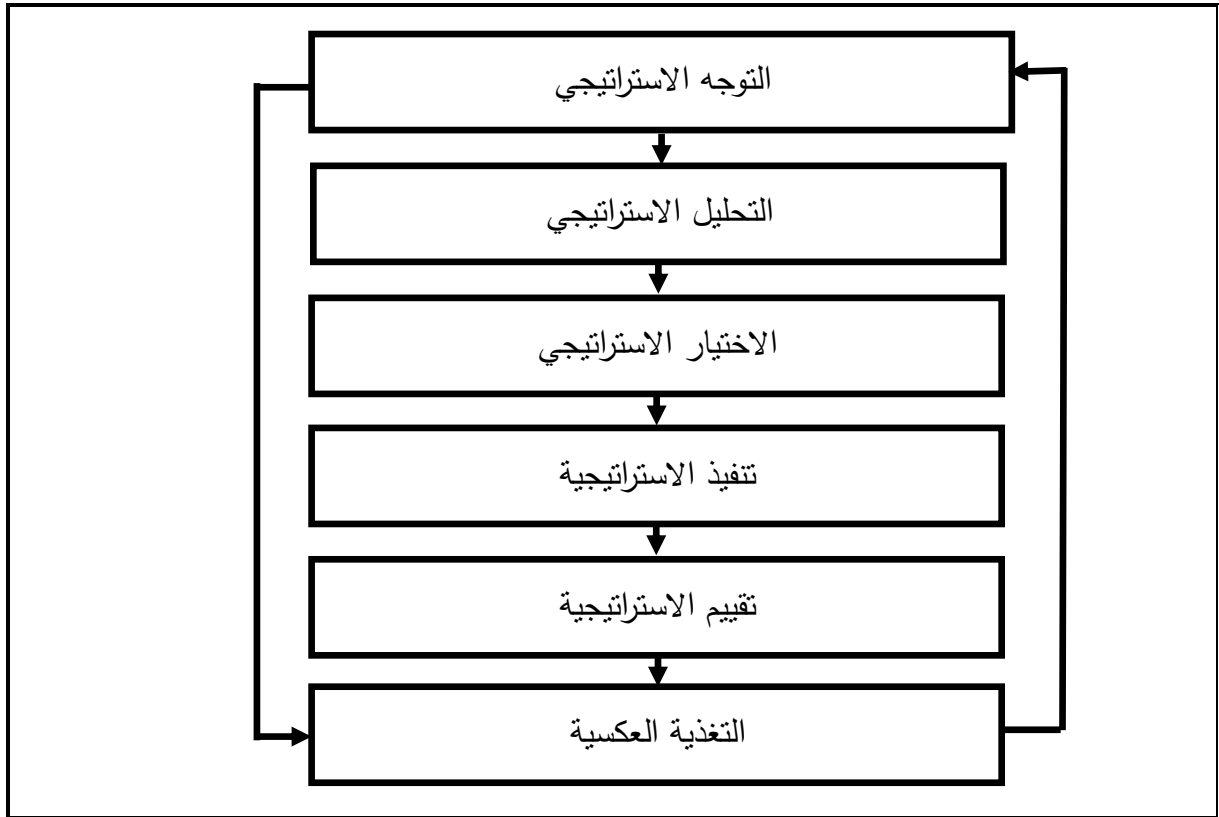
1. التوجه الاستراتيجي: يجب تحديد رسالة المنظمة حيث يتم التعبير عن رسالة المنظمة بمجموعة من الأهداف الكبيرة والعريضة وطويلة الأجل.
2. التحليل الاستراتيجي: ويقصد به تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية ، فتحليل البيئة الخارجية للمنظمة تتطلب فهم القوى المؤثرة وما تعكسه من فرص وتهديدات ، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة تتطلب تحديد الإمكانيات المتاحة ، وتحديد نقاط القوة والضعف للعمل على استغلال الفرص المتاحة.
3. الإختيار الاستراتيجي: يعد الإختيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسة التي تساعد على إختيار الاستراتيجية المنظمة من بين عدد من البدائل الممكنة التي تتلائم مع رسالة المنظمة وأهدافها.
4. تنفيذ الإستراتيجية : حيث إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تهدف إلى ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى قرارات تشغيلية فعلية عبر نظام إداري قوى قادر على خلق حالة من التكامل بين موارد المنظمة.
5. تقييم أداء الإستراتيجية : حيث يتم تحديد مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف بنجاح ويتم تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء ، لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.
6. التغذية العكسية وتقويم الأداء : إن التغذية العكسية تمثل المرجعية اللازمة لقياس وتقييم الأداء الحالي للمنظمة، حيث توفر التغذية العكسية المعلومات الكافية والتي تساهم بدورها في عملية التقويم المستمر للأهداف الحالية والاستراتيجية للمنظمة.

(1) د. يوسف محمد ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005م) ، ص 231.



يلخص الباحث خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية في الشكل رقم (1/2/1) حيث تبدأ بتوجه المنظمة نحو تبنى نظام الإدارة الاستراتيجية مروراً التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي ثم تنفيذ الاستراتيجية وتنتهي بتقييم أداء الاستراتيجية والتغذية الراجعة وذلك كما يلي:

**الشكل رقم (1/2/1)**  
**خطوات تنفيذ الإدارة الإستراتيجية**



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل رقم (1/2/1) يتضح أن عملية تنفيذ الإدارة الإستراتيجية تتطلب إتباع مجموعة من الخطوات تبدأ بالتوجه الإستراتيجي وفيه يتم تحديد رسالة المنظمة ، ثم التحليل الاستراتيجي وفيه يتم تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، ومن ثم الاختيار الاستراتيجي اي اختيار استراتيجية المنظمة من بين عدد من البدائل المتاحة ، ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية التي تم إختيارها وترجمتها الى قرارات تشغيلية فعلية ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تقييم أداء الإستراتيجية حيث يتم فيها تحديد مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية ، واخيراً تأتي مرحلة التغذية العكسية وتقويم الأداء ويتم فيها تقييم الأداء الحالي للمنظمة والذي يوفر تغذية عكسية تساهم في تسهيل عملية التقويم المستمر لأهداف واستراتيجية المنظمة.

## خامساً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الاستراتيجية:

### 1. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة صياغة الإستراتيجية:

تساعد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة الإستراتيجية وذلك عن طريق الآتي: (1)

أ. ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف : عند استعمال بطاقة الأداء المتوازن يجب إبتداءً تحديد الإستراتيجية المناسبة التي ستتبنها المنظمة ، ومن ثم يسهل ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم ، فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبقة بتوضيح الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة ، ثم يجب إبراز التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الإستراتيجية بالنسبة لمساهميها ، عملائها ، وأنظمتها و قدرتها على التجديد؟ ، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور و تحديد الوسائل لقياسها وتركز الأهداف المالية على بعض القياسات مثل: (النمو ، الربحية ، ومعدل دوران رأس المال)، أما الأهداف المرتبطة بالعملاء فتضم المؤشرات المتعلقة بقطاعات السوق المستهدف ورضا العملاء ، الحصة السوقية ، ومحور الأنظمة يتضمن الأهداف طويلة الأجل مثل تلك المتعلقة بدورة التجديد والابتكار ، محور التعلم والنمو التنظيمي له أهداف تهتم بالبنى التحتية التي يجب أن تضعها المنظمة.

يرى بعض الإداريين انه يجب على كل فرد في المنظمة من القمة إلى القاعدة أن يعرف الاستراتيجية الموضوعية ودوره تحقيقها ، ويمكن توصيل ذلك من خلال الأدوات التالية: (2)

أ. برامج الاتصال والتكوين (كتيب ، جريدة داخلية ، والرسائل الإلكترونية...الخ).

ب. نشاطات تحديد الأهداف : بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين بها وشرحها يمكن إجراء تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.

ج. وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الاستراتيجية: بعد تحديد نشاطات والأهداف العريضة لكامل المعنيين و شرحها يمكن إجراءات وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.

د. ربط القياسات بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة: إن نظام بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب ولكنه يعتبر أداة للإدارة الإستراتيجية ، فالمنظمات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية وإلحاقها بنظام الرقابة المستخدم ، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من

(1) د. محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2001م) ، ص103.

(2) د. الدوري مطلق ، مرجع سابق ، ص29.

الأنشطة الواجب القيام بها ولا يوجد ما يربطها مع إستراتيجية المنظمة ، وأحيانا لا ترتبط هي فيما بينها، لذلك تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن لتثبت عددا محدودا من التوجهات الإستراتيجية الأساسية ويتم تقسيمها إلى أهداف إستراتيجية مفصلة. (1)

## 2. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة بالآتي : (2)

أ. توضيح أهمية وضع موازنة استراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات):

يلاحظ أن في بعض الأحيان قد تحيد المنظمة عن إستراتيجيتها وتضل طريقها في تعاملاتها وتصرفاتها فتضيع بين الأهداف المتضاربة و يلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي ولا أي طريق تختار وهذا يسمى بالتضارب الاستراتيجي ، فمثلا قد تختار المنظمة شكل تميز العلاقات مع العملاء ، ولكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل وتخفيض أسعار منتجاتها ، لدرجة لا تتوفر معها الموارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء ، وللقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يستوجب على المنظمة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية والأنشطة العملية داخل الاستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي الافضل يتماشى مع توجه المنظمة.

ب. أهمية الموازنة بين الأنشطة والقياسات: يكمن جوهر الاستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها ، فيجب على المدير أن يوازن بين أنواع الأنشطة الإستراتيجية التي تهدف الى تحقيق أهداف إستراتيجية معينة ، والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات ، فلا يصح على سبيل المثال: أن تركز المنظمة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الإستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء ، كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية ذاتها ، وكذا التوافق بين الأنشطة الإستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.

ج. توصيح الإجراءات المتعلقة بالموازنة الاستراتيجية: ادماج التخطيط الاستراتيجي والإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع خطوات هي : ( تحديد الأهداف التي يتم قبولها جميع الأطراف ، تحديد و تنظيم المبادرات الإستراتيجية ، إحصاء وجمع المبادرات العرضية التي ينجم عنها الملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، وربط الإستراتيجية بالموارد و الموازنات السنوية).

(1) د. فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 205.

(2) د. فريد عبد الفتاح زين الدين ، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات (مصر: مكتبة النور للطباعة والنشر ، 2005م)

### 3. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تقييم الاستراتيجية:

من المهم أن تملك المنظمات نظاماً للتعلم التنظيمي يسمح للمديرين بتحليل فرضياتهم و تحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطات المنظمة هي دائماً متلائمة مع النشاطات ومكيفة مع الملاحظات والخبرات التي تمتلكها ، ففي بعض الأحيان يجب وضع إستراتيجيات جديدة لإستغلال منافذ معينة تمتلكها المنظمة ، ومواجهة تهديدات غير متنبأ بها. (1)

### 4. ربط مقياس الأداء المتوازن بالخريطة الإستراتيجية:

عُرفت الخريطة الإستراتيجية بأنها بناء منطقي ذو إتجاهين يوضح وظائف المنظمة والأهداف الإستراتيجية لها، حيث تظهر الأهداف المالية كأهداف نهائية من خلال تحديد العلاقات بين المساهمين والعملاء والعمليات الداخلية ، كما أن أهمية توسيع هيكل الخريطة الإستراتيجية ليستوعب الأصول غير الملموسة ، وبصفة خاصة الموارد البشرية ، والتي تتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالعاملين داخل المنظمة ، وتكنولوجيا المعلومات. (2)

لقد أصبحت هناك ضرورة لربط الأصول غير الملموسة بإستراتيجية المنظمة لتدعيم المنافسة ، فبينما كانت المنافسة في الماضي تركز على كيفية إقتناء وإدارة الأصول المادية الملموسة ، فقد تغير الوضع اليوم وأصبحت الأصول غير الملموسة هي مركز الإهتمام حيث أصبحت تعطي المنظمة ميزة تنافسية لتحقيق النجاح مع المستثمرين والعملاء ، وتعمل الخارطة الإستراتيجية على الربط بين إستراتيجية المنظمة والأصول غير الملموسة ، كما تُظهر تدعيم هذه الأصول للعمليات الداخلية ، ويحدد محور التعلم والنمو الأصول غير الملموسة الأكثر أهمية للاستراتيجية. (3)

تعد الخارطة الإستراتيجية إحدى الوسائل لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المنظمة وعملياتها وأنظمتها للعاملين بها ليتمكنوا من تطبيق الإستراتيجية ، فالخارطة الإستراتيجية يمكنها أن تصف مختلف أنواع الأهداف في المنظمة. (4)

لغرض احداث تطوير على بطاقة الاداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل مؤامه بين الخارطة الاستراتيجية والمنظورات الاربعة للبطاقة على اساس فلسفة رؤية المنظمة التي تترجم بصيغة

(1) د. نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي والعمولة (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2002م)، ص11.

(2) د. محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص205.

(3) د. سعد غالب ، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 1998م) ص 43 - 45.

(4) د. عصام فهد العرييد ، المحاسبة الإدارية (الاردن: دار المناهج للطباعة والنشر ، 2003م) ص204.

مجموعة استراتيجيات ، ابتداءً من الاستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الاسهم وانتهاءً باستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين على فهم خطوات التوجه الاستراتيجي.<sup>(1)</sup> وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات:

أ. الاستراتيجية المالية: إن الجانب المالي يعتبر أهم الجوانب بالنسبة للمنظمة فهو يعتبر المحرك الأساسي لأنشطتها ، لذلك يجب الأخذ في الإعتبار وإعطائه العناية الكافية ، ولتحقيق الإستراتيجية المالية تعتمد المنظمة على الاستراتيجيات الفرعية التالية:

i. استراتيجية النمو في الإيرادات: تعتبر استراتيجية الإيرادات أول الاستراتيجيات التي توضع فهي

تمثل حجر الأساس لبقة الإستراتيجيات لان الإيرادات تمثل ثمرة النشاطات التي تقوم بها المنظمة.

ii. الاستراتيجية الانتاجية: إن استراتيجية الإنتاج تعتبر المقياس الحقيقي للأداء لان الإنتاج يعبر بصور كلية على مدى نجاح المنظمة في أدائها.

iii. استراتيجية تحسين هيكل التكاليف والتي تعرف ب (إستراتيجية التكلفة الأقل) : إن نجاح المنظمة في السيطرة على التكاليف التي تتكبدها تعتبر من الميزات التنافسية لها.

iv. إستراتيجية استخدام الموجودات : إن إدارة الموجودات بصورة مثلى يعتبر مقياس لنجاح المنظمة في إستغلال طاقاتها مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلى لها.

ب. استراتيجية العملاء: إن استراتيجية المنظمة تجاه تعاملها مع عملائها تتجه نحو القيمة المقترحة لهم ، والتي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقييم كل من العلاقات مع العملاء وجودة المنتجات والخدمات ، فالقيمة المقترحة تعتبر بمثابة العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة تحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

ج. استراتيجية العمليات الداخلية: إن استراتيجية المنظمة في تطوير وتحسين عملياتها الداخلية ، يساعد في خلق القيمة المقترحة لعملائها ، والتي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقييم كل من العلاقات مع العملاء وجودة المنتجات والخدمات ، فالقيمة المقترحة تعتبر بمثابة العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة تحسين وتطوير عملياتها الداخلية.

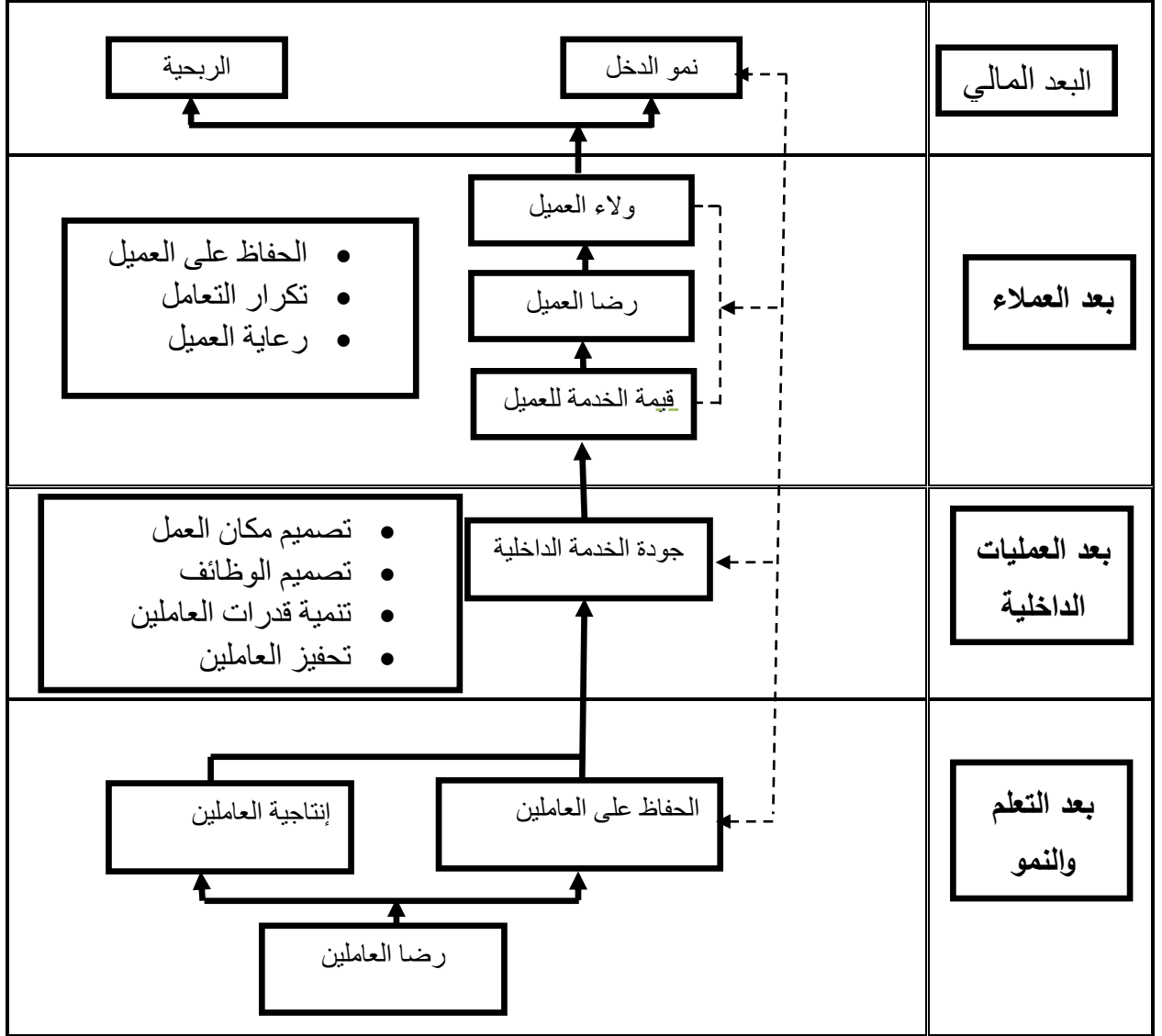
د. استراتيجية التعلم والنمو: منظور التعلم والنمو الذي يتضمن التعريف بالمهارات المطلوبة والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية من خلاله يتم وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة والتي تعتبر حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات التنظيمية بالشكل الذي يؤدي الى إنجاز العمليات الداخلية .

(1) د سعد غالب ، مرجع سابق ، ص47.

يلخص الباحث علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية في الشكل (2/2/1) وذلك كما يلي:

### الشكل رقم (2/2/1)

#### علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية



المصدر: إعداد الباحث 2016م.

من الشكل رقم (2/2/1) يتضح أن علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالإدارة الإستراتيجية حيث تبدأ من مرحلة صياغة الإستراتيجية وفيها يجب تشكيل بطاقة الأداء المتوازن ابتداءً وذلك بتوضيح الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة ، كما يتضح من الشكل أن بُعد التعلم والنمو يعنى تحقيق رضا العاملين عن طريق الحفاظ عليهم وتحفيزهم مما يساعد زيادة جودة الخدمات الداخلية في بُعد العمليات الداخلية وذلك عن طريق: تصميم مكان العمل ، تصميم الوظائف ، مما يؤثر ايجاباً تحسين جودة الخدمات والتي تساعد بدورها رضا العملاء مما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية.

## المبحث الثالث

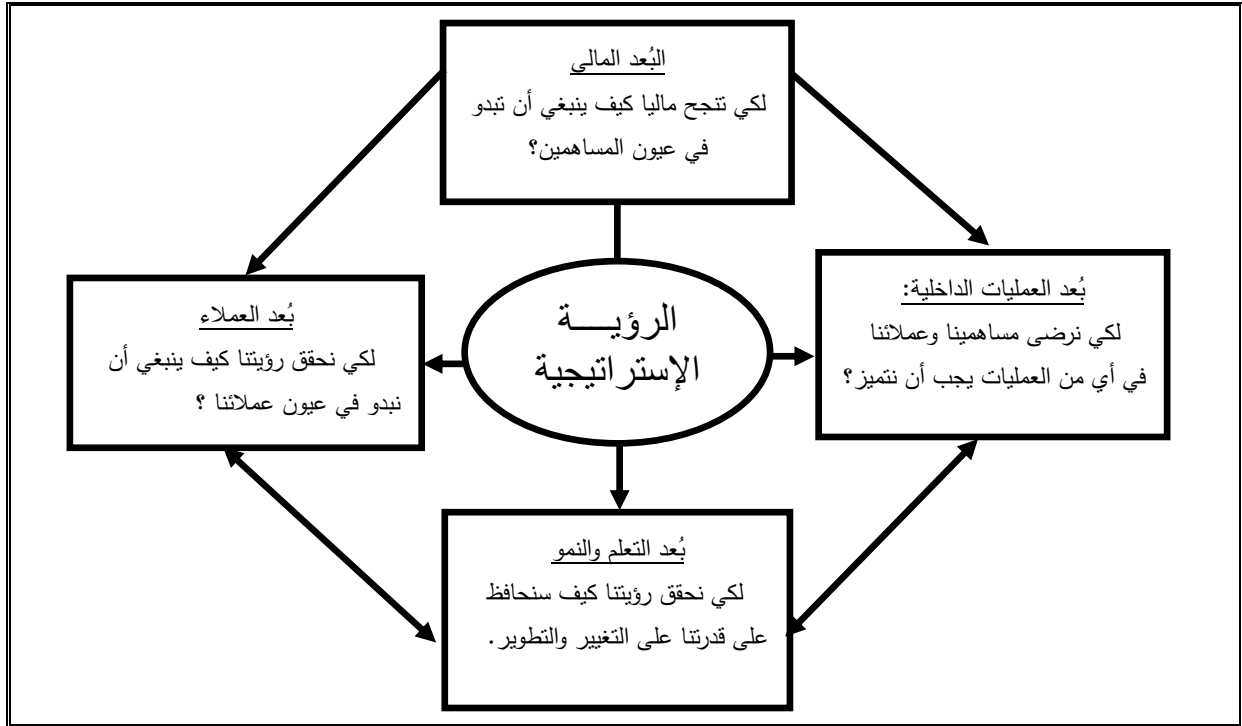
### أبعاد، متطلبات، وخطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن:

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بجميع الاطراف ذات الصلة بالمنظمة ، لذلك يجب ان تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها مع هذه الاطراف ككل ومع إستراتيجية المنظمة ، والشكل (1/3/1) يوضح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

#### الشكل (1/3/1)

#### نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن(المنصورة : المكتبة العصرية ، 2006 ، ص 7 .

يوضح الشكل (1/3/1) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكيفية ربطها برؤية المنظمة حيث تشكل منظومة شاملة ومتكاملة يتم من خلالها تقويم الأداء ، حيث يهتم كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بجانب معين من جوانب الأداء ، فيهتم بُعد العملاء بتطوير العلاقة مع العملاء والحفاظ عليهم وصولاً الى إرضائهم، ويهتم بُعد العمليات الداخلية بكيفية إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء ، كما يهتم بُعد التعلم والنمو بابتكار الطرق والاساليب الحديثة لإنتاج المنتجات ، اما البُعد المالي فيهتم بالأهداف المالية وكيفية تحقيقها وصولاً الى تحقيق رضا الملاك.

فيما يلي يتم إستعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: (1)

#### 1. البُعد المالي:

يعد البُعد المالي أحد أهم مقاييس تقييم الأداء ، وتعد نتائجه موجهة للوقوف على مستوى الإرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة ، ونظراً لكون الأهداف المالية تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فإنه بالضرورة ستختلف المقاييس التي تقيس إنجاز تلك الأهداف تبعاً لإختلاف المراحل.(2)

الجدول رقم (1/3/1) يوضح خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (1/3/1)

#### خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي

م	مقاييس الأداء المالي	مقاييس الأداء غير المالي
1	يهتم بها مدراء الإدارات العليا	يهتم بها مدراء الإدارات الوسطى
2	تمثل نتائج التقارير المالية لنظم المحاسبة	تمثل نتائج لتقارير النظم الادارية
3	تشير الى احداث تمت في فترات ماضية	تشير الى أنشطة تمت في الوقت الحالي
4	إجمالية	تفصيلية
5	تهدف الى رفع كفاءة الأداء المالي	تهدف الى رفع كفاءة الأداء المالي وغير المالي
6	تعكس اثراً تنظيمياً عن الإدارة العليا	تعكس اثراً سلوكياً عن كفاءة العاملين

المصدر: د. وائل محمد صبحي ، د. الطاهر حسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقويم المتوازن ( عمان : دار وائل صبحي للطباعة والنشر ، 2006م) ص177.

يوضح الجدول رقم (1/3/1) خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي وذلك من عدة جوانب من حيث الإهتمام بالمقاييس: فالمقاييس المالية يهتم بها مدراء الإدارات العليا ، أما المقاييس غير المالية فيهتم بها مدراء الإدارات الوسطى ، كذلك من حيث المصدر: فمصدر مقاييس الأداء المالي يتمثل في النظم المحاسبية ، أما مصدر مقاييس الأداء غير المالي فيتمثل في النظم الادارية، وكذلك من حيث الأحداث: فمقاييس الأداء المالي أحداثها تاريخية ، اما مقاييس الأداء غير المالي فتشمل الأحداث التاريخية والحالية.

(1) د. عصام فهد ، مرجع سابق ، ص208.

(2) د. علاء أحمد حسن ، د. ميسون عبدالله ، قياس اداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد الثامن والعشرون ، المجلد السابع 2001م ، ص ص173 ، 174.



## 2. بُعد العمليات الداخلية:

يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم داخل المنظمة التي تتميزها عن غيرها، ويُقيم هذا البُعد درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات عملائها ، إذ أنه يقيس مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة ومستوى الإنتاجية وغيرها ، إن أنشطة العمليات الداخلية تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى "دورة الإبداع" لما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبيه لرغبات العملاء ، ثم الدورة الثانية وتسمى "دورة العمليات" وهي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى الى سلع او خدمات ، ثم تأتي دورة "خدمات ما بعد البيع" (1).

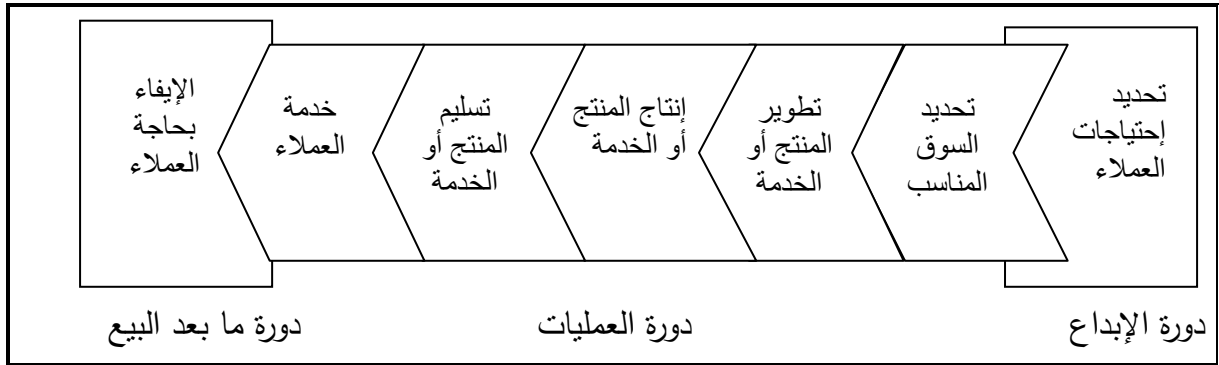
إن بُعد العمليات الداخلية يبين الكفاءة الداخلية للمنظمة ، وهنا يتوجب على المدراء التأكد من أن

القياسات المطبقة تُستخدم وفقاً للمعايير المعدة مسبقاً للتأكد من كيفية إتمام الأعمال.(2)

الشكل التالي رقم (2/3/1) يوضح الدورات الثلاثة لبُعد العمليات الداخلية وذلك على النحو التالي:

### الشكل رقم (2/3/1)

#### سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



لمصدر: د. وائل محمد صبحي ، د. الطاهر حسن منصور ، أساسيات الأداء وبطاقة التقويم المتوازن (عمان: دار وائل صبحي للطباعة والنشر ، 2006م) ص 179.

يوضح الشكل رقم (2/3/1) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمنظمة من خلال ثلاثة دورات : تبدأ بدورة الإبداع وفيها يتم دراسة تحديد إحتياجات العملاء ومن ثم تحديد السوق المناسب، ودورة العمليات وفيها يتم تصميم المنتج ، وأخيراً دورة خدمات ما بعد البيع وتهدف الى تحديد نوعية الخدمات للعميل بعد البيع.

(1) د. محمد صباح ، أساسيات الإدارة ( الاسكندرية : دار الناصر للنشر والتوزيع ، 2010م) ، ص 116.

(2) S.K. Base, (2009) , **Fundamentals of Management**, India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd, p270.

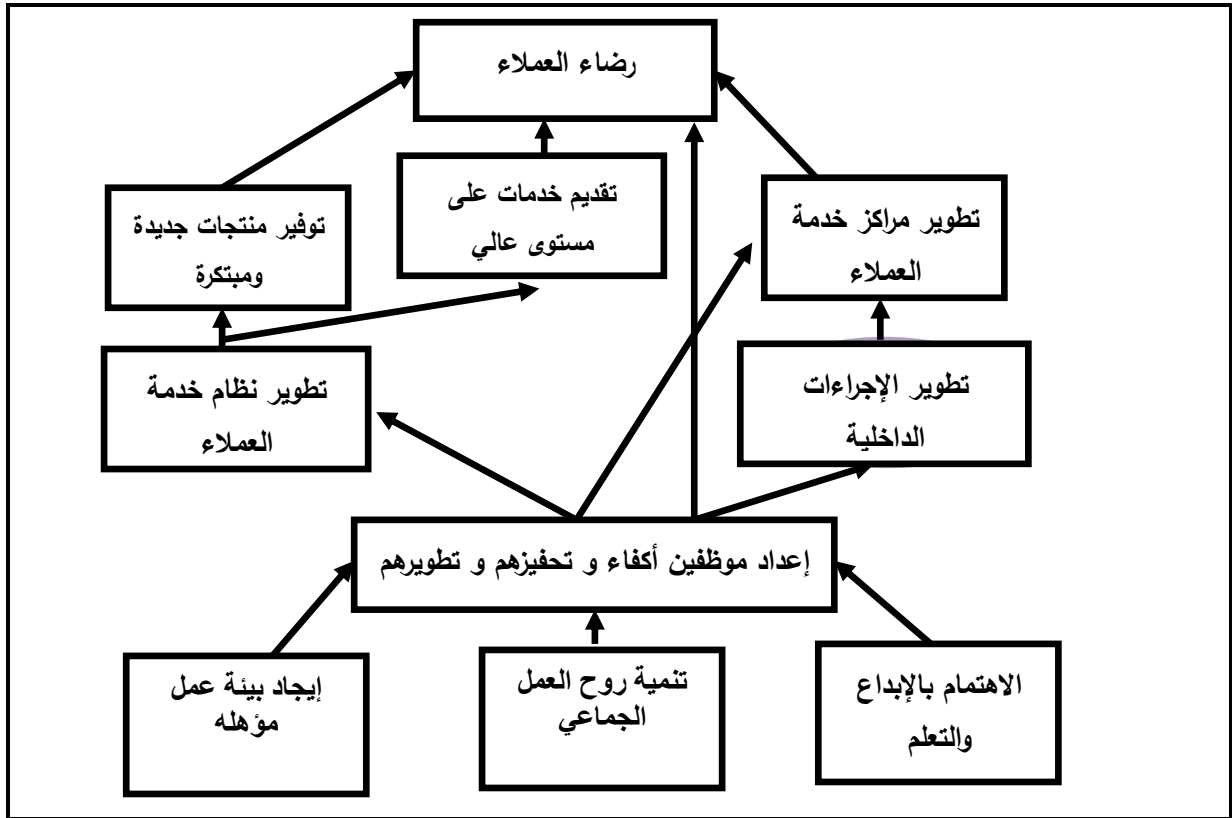
### 3. بُعد العملاء:

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه إهتمامها إلى تلبية إحتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف ومن ثم تحقيق الأرباح ، ومن جهة اخرى فإن بطاقة الأداء المتوازن جاءت لترجمة الرسالة العامة للمنظمة حول العميل في مقاييس خاصة.(1)

الشكل رقم (3/3/1) يوضح الخريطة الإستراتيجية لكسب رضا العملاء وذلك على النحو التالي:

#### الشكل رقم (3/3/1)

#### الخريطة الإستراتيجية لخلق قيمة للعملاء



المصدر: د. علاء أحمد حسن ، د. ميسون عبدالله ، قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد الثامن والعشرون ، المجلد السابع 2001 م ، ص176.

الشكل رقم (3/3/1) يوضح الخريطة الإستراتيجية لخلق قيمة للعملاء ، حيث يجب إبتداءً إعداد

موظفين أكفاء وتحفيزهم و تطويرهم وذلك عن طريق الإهتمام بالإبداع والتعلم وتنمية التعاون والعمل الجماعي ، ومن ثم تطوير الإجراءات الداخلية ، وتطوير نظام خدمة العملاء مما يساعد في توفير

منتجات مبتكرة وجديدة وتقديم خدمات على مستوى عالي، مما يساعد رضا العملاء.

(1) د. علاء أحمد ، د. ميسون عبدالله ، مرجع سابق ، ص175.

#### 4. بُعد التعلم والنمو:

إن بُعد التعليم يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل ، إذ أن عدم قيام المنظمات بالإستثمار في الموارد البشرية لتأصيلها تأصيلاً علمياً عالياً ، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية والتنظيمية لتعميق روح العصر فإنها لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل جداً عدم قدرتها في تحقيق الاهداف المالية.<sup>(1)</sup>

يلخص الباحث مراحل التعلم والنمو في الشكل رقم (4/3/1) وذلك على النحو التالي:

#### الشكل رقم (4/3/1)

#### مراحل عملية التعلم والنمو



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل رقم (4/3/1) أعلاه يتضح أن عملية التعلم والنمو تبدأ باقتناع الإدارة العليا بضرورة التعلم التطوير لتحسين الأداء وتحقيق نتائج مالية مرضية ، ومن ثم نشر ثقافة التعلم وسط جميع العاملين عن طريق حث جميع العاملين بالمنظمة بضرورة التعلم ، ومن ثم تهيئة البيئة المناسبة لعملية التعلم ، وذلك يؤدي الى تطوير أداء جميع الأفراد بالمنظمة ومن ثم تطوير وتحسين أداء المنظمة ككل. يرى الباحث أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ، فضلاً عن كونها تمكن المنظمة من تقييم أدائها بصورة أكثر دقة ، إلا أنها يمكن أن يضاف عليها بعض الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الموردين والاعتبارات البيئية والابعاد الاجتماعية ، وذلك إذ ما كانت ملائمة استراتيجياً.

(1) د. أحمد ماهر عابد ، الخطط والسياسات والاستراتيجيات (القاهرة: دار الأوتل للطباعة والنشر ، 2011م ) ص126.

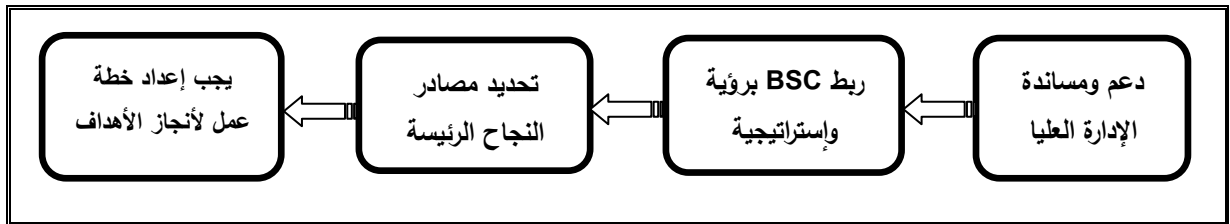
## ثانياً: متطلبات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الالتزام بالشروط التالية: (1)

1. دعم ومساندة الإدارة العليا : إن إقتناع الإدارة العليا بفكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمزايا والفوائد التي تترتب عليها يعتبر جانب أساسي لضمان نجاح تطبيق هذه البطاقة وعدم توفر هذا الدعم ستكون كل الجهود المرتبطة بها عرضة للإهمال.
  2. يجب أن تتبثق بطاقة الأداء المتوازن من رؤية وإستراتيجية المنظمة ، والا فإنها لا تصلح كأداة لترجمة الرؤية الإستراتيجية الى مقاييس وأهداف وواقع ملموس ، كما يجب أن تهتم البطاقة بتنفيذ الرؤية الاستراتيجية الموضوعية وفقاً للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.
  3. يجب تحديد مصادر النجاح الرئيسة ذات التأكيد المباشر على نجاح الرؤية وعلى النتائج المرغوبة الى جانب تحديد العوامل المؤكدة كل محور وترتيبها وفقاً لأهميتها وبالتالي ربط كل من هذه العوامل بطريقة معنية تتناسب مع طبيعة كل عامل بجانب تحديد أهداف كل مقياس .
  4. يجب إعداد خطة عمل توضح ما يجب اتباعه من خطوات في طريق إنجاز الأهداف على أن يشمل التطبيق مختلف الوحدات والبرامج مع ضرورة تحديد القواعد التي تتطلب حفظ التوازن وتصميم النظام المناسب للمتابعة بشكل مستمر .
- يلخص الباحث متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الشكل رقم(5/3/1) على النحو التالي:

### الشكل رقم (5/3/1)

#### متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل رقم (5/3/1) يتضح أن من أهم شروط تبني بطاقة الأداء المتوازن قناعة الإدارة العليا بفكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم توعية جميع الأفراد بالمنظمة بأهمية تطبيقها وتبنيها وربطها بالحوافز المادية والمعنوية ، كما يجب أن يتم إعداد خطة عمل توضح ما يجب إتباعه من خطوات لإنجاز الأهداف على أن تشمل مختلف الوحدات والبرامج مع ضرورة حفظ التوازن في الأداء.

(1) أ. د على عبدالله الحاكم ، مرجع سابق ، ص ص 253 ، 254 .

## ثالثاً : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إتباع الخطوات التالية: (1)

1. توفير فريق الخبراء : يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن توفير الخبراء لاستخدام تجاربهم في التصميم وتجهيز مستودع البيانات او تشغيل النظام وتحديد أهدافه وإعداد الموازنة الاولى له ويضم فريق التصميم افراداً من كافة التخصصات العاملة بالمنظمة.
2. تحديد الاستراتيجيات : يجب تحديد استراتيجيات العمل الذي يجب أن ينجز لتحقيق الأهداف الموضوعية والاستراتيجيات التي ينبغي تحديدها مثل: إستراتيجية التكلفة والانجاز المالي وغيرها.
3. تحقيق الأهداف التكتيكية "خطوات العمل التنفيذية" : يهتم فريق العمل بتحديد الأهداف التكتيكية لأنشطة المنظمة والتي تعمل على تنفيذها استراتيجيات معينة سبق تحديدها والمتعلقة بالنواحي العملية .
4. تحديد مقاييس الأداء المناسبة: يهتم فريق العمل بتحديد المقاييس المناسبة للأداء بالتعاون مع جميع العاملين والعلاقات السببية بين الأداء ومسبباته.
5. تحديد البيانات اللازمة لتشغيل نظام التقييم: يتم الحصول على بيانات التشغيل لمقاييس الأداء المتوازن من خلال نظم المعلومات الموجودة المنظمة.
6. تحديد مستودع البيانات : يعمل مستودع البيانات على توفير كافة البيانات التي تمكن نظام بطاقة الأداء المتوازن من تقويم الأداء ويجب أن تكون هذه البيانات مستخلصة من نظم المعلومات الداخلية.
7. إختيار برنامج تشغيل البيانات المناسب : يهتم فريق التصميم باختيار برامج التشغيل المناسبة لتشغيل نظام بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع ظروف المنظمة.
8. تصميم بطاقة الأداء المتوازن : يتطلب تصميم بطاقة الأداء المتوازن بيانات معينة ينبغي تحديدها بما يساعد على تقويم الأداء بفعالية ويجب إعادة النظر في نوعية هذه البيانات بصفة مستمرة.
9. التحقق من قدرة نظام بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ إستراتيجية المنظمة: الهدف النهائي من إستخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن هو تحديد مدى فعالية أداء المنظمة.
10. التنقية وإعادة الاستخدام : تقويم نظام بطاقة الأداء المتوازن في أول محاولة يدخل في مجال التطبيق المحدود للتعرف على فعاليته وفي ضوء ما تم إنجازه من تقويم يتم التعرف على فعالية النظام وتطويره من خلال التقييم المستمر لأداء نظام بطاقة الأداء المتوازن.

(1) د. سعد صادق بحيري ، مرجع سابق ، ص ص 241 ، 242.

الشكل رقم (6/3/1) يوضح خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

### الشكل رقم (6/3/1)

#### خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: د. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2004م) ص 244.

من الشكل رقم (6/3/1) يلخص الباحث خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك على النحو التالي:

1. تحديد رؤية المنظمة والتي تمثل الاطار العام الذي ينبغي أن تنبثق منه الاستراتيجيات المختلفة.
2. تحديد الإستراتيجية ، ذلك يتم من خلال تحديد مجموعة من الاستراتيجيات يتم اختيار افضلها.
3. تحديد العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة ومن ثم تساعد في عملية تقويم الأداء .
4. تحديد أساليب القياس المناسبة التي سوف تستخدمها المنظمة .
5. تقويم أساليب القياس التي تم إختيارها في المرحلة السابقة واختيار افضل طريقة منها .
6. وضع الخطط التنفيذية اي توجيه الأعمال والنشاطات نحو تحقيق أهداف المنظمة

يلخص الباحث خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الجدول رقم (2/3/1) على النحو التالي:

### جدول رقم (2/3/1)

#### خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن البنك

م	الخطوات	ما يجب القيام به
1	تحديد الرؤية الإستراتيجية للبنك وصياغة رسالته	- تحديد الوحدة المعنية بتصميم بطاقة الأداء المتوازن. - صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية للبنك.
2	وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية.	- وضع الإستراتيجية العامة للبنك. - صياغة الأهداف الإستراتيجية للبنك مقابل كل محور من محاور البطاقة انطلاقاً من الإستراتيجية العامة للبنك.
3	إعداد الخريطة الإستراتيجية للبنك.	- تحديد العوامل التي لها تأثير على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن . - رسم الخريطة الإستراتيجية بالاعتماد على هذه العوامل.
4	إختيار المقاييس المناسبة.	- إختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عوامل النجاح المراد تقييمها.
5	إعداد خطط العمل.	- بيان الأنشطة والإعمال الواجب القيام بها سعياً لتحقيق الأهداف المخططه.
6	متابعة وتقييم الأداء.	- يتم ذلك عن طريق متابعة المقاييس التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن كل مستوي من المستويات الإدارية.

المصدر: ماهر موسى درغام ، مروان محمد ابو فصة ، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلد السابع عشر، يونيو 2009 .

يوضح الجدول رقم (2/3/1) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك حيث تبدأ بتحديد الرؤية الإستراتيجية للبنك وتتم عن طريق تحديد الوحدة المعنية بتصميم بطاقة الأداء المتوازن ، وصياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية للبنك ، ثم وضع الإستراتيجيات والأهداف وذلك بمراعاة وضع الإستراتيجية العامة للبنك ، صياغة الأهداف الإستراتيجية للبنك مقابل كل محور من محاور البطاقة إنطلاقاً من الإستراتيجية العامة للبنك ، ثم إعداد الخريطة الإستراتيجية ويقصد بها تحديد العوامل الحاسمه والتي تؤدي الى نجاح البنك ، ثم إعداد خطط العمل المناسبة ، وأخيراً متابعة وتقييم أداء بطاقة الأداء المتوازن التي تم تصميمها عن طريق متابعة المقاييس التي تحتويها البطاقة الأداء المتوازن.

## رابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كما يلي: (1)

1. عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، حيث يمثل أكبر تحدي لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيلاحظ عدم إلتزام بعض الإدارات والعاملين بتنفيذ المطلوب منهم من أهداف في بعض جوانب البطاقة ، وذلك يعزى الى أمرين: إما لجهلهم بأهمية البطاقة ، أو لعدم إلتزامهم بتطبيق المناهج الحديثة ومقاومتها.
  2. عدم الإلتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها، من الناحية العملية توصل العديد من الإداريين الى أن عدم الإلتزام بتطبيق الخطط التشغيلية يكون بسبب قلة الوعي والإدراك لدى الإدارات التنفيذية .
  3. القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف ، إن مجموعة القيود المفروضة على النظام المسؤول عن توفير المعلومات الضرورية لإتمام عملية تقييم الأداء يعتبر من أهم التحديات التي تحول دون تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.
  4. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية ، إن الصعوبات التي تواجه فريق العمل المسؤول عن تصميم بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم التحديات التي تواجه تطبيق البطاقة.
  5. عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء، ويعتبر ذلك من العقبات التي تؤثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحول دون تنفيذها.
  6. مقاومة العاملين للتغيير، إن من التحديات التي تواجه تطبيق الأنظمة الحديثة عموماً المقاومة التي يقوم بها العاملين ضد التغيير، وذلك بسبب طبيعة الانسان فهو دائماً لا يحب التغيير.
- يرى الباحث ان من أهم التحديات التي تواجه تطبيق هذا النموذج تتمثل في عدم المعرفة بفوائده ومزاياه، بالإضافة الى عدم وجود الكادر المؤهل للقيام بتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

---

(1) د. جمال حسن محمد ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ،



## الفصل الثاني

### نظام التكاليف على أساس النشاط

يشتمل على المباحث الآتية:

المبحث الأول : مفهوم وأهمية ومزايا نظام التكاليف على أساس النشاط.

المبحث الثاني: مجالات ومكونات ومراحل عمل نظام التكاليف على أساس النشاط.

المبحث الثالث : الربط والتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط.

## المبحث الأول

### مفهوم، أهمية، ومزايا نظام التكاليف على أساس النشاط

#### أولاً: مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط:

يتمثل مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط في الآتي:

1. المفهوم العام لنظام التكاليف على أساس الأنشطة:

يستند هذا النظام على فلسفة معينة عند تحديده للعلاقة بين وحدة النشاط وعناصر التكاليف وهي أن وحدة النشاط هي التي تنشئ الطلب على الأنشطة ، وأن الأنشطة تستهلك عناصر التكاليف ويركز هذا النظام على الجزء المستهلك من عناصر التكاليف ، ويسعى بتخصيصه بدقة على الأنشطة التي استهلكته بغض النظر عن قيمة الإنفاق على هذا العنصر، ويستخدم مسببات التكلفة لكل نشاط على حده بدلاً من معدلات التحميل لكل مركز مسؤولية، وبهذا يكون نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد حل مشكلة الازدواجية في التوزيع.<sup>(1)</sup>

يرى آخر أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يمثل إطاراً مستحدثاً لمحاسبة التكاليف ينصب اهتمامه علاقة عناصر التكاليف بالمدخلات أكثر من علاقتها بالمخرجات، وبالتالي هو نظام يقوم على تجميع وتشغيل بيانات التكاليف عن طريق تحديد الأنشطة كمدخلات للعمل وتتبع تكاليفها عن طريق مسببات تكلفة مناسبة تمهيداً لتخصيص هذه التكاليف على المنتجات باستخدام مسببات تكلفة مناسبة.<sup>(2)</sup>

يركز نظام التكاليف على أساس النشاط في الدرجة الأولى على "أين يتم إنفاق الأموال"، بدلاً من "كيف يتم تخصيص التكاليف". حيث يركز على حساب تكلفة الأنشطة، ويستخدم هذه الأنشطة كحجر أساس من أجل حساب تكلفة أغراض التكلفة المختلفة، مما يساعد في توزيع التكاليف التي تتحملها المنظمة على الأنشطة التي تسببت فيها.<sup>(3)</sup>

---

(1) Drury J. Colerd, (1992), **Management and Cost Accounting** , 3<sup>rd</sup> ed, Chapman & Hall, Inc., London,p12

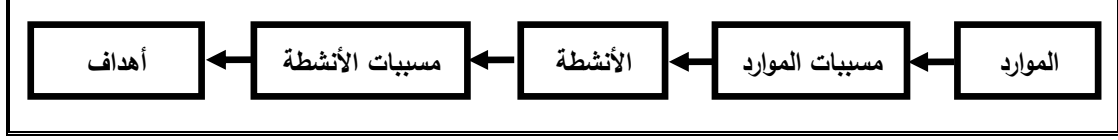
(2) أ. د. محمد عبدالفتاح العشماوي ، محاسبة التكاليف : من منظورين التقليدي والحديث (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2011م) ص285.

(3) Horngren C. T., Harrison W. T., and Barber L. S., (1999) **Accounting**, 4<sup>th</sup>ed, Prentice– Hall, New Jersey, USA, P107.

الشكل رقم (1/1/2) يوضح باختصار مفهوم نظام (ABC) كما يلي:

### الشكل (1/1/2)

#### مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط



المصدر: إعداد الباحث 2016

من الشكل رقم (1/1/2) يتضح أن نظام التكاليف على أساس النشاط يركز على نظرية أساسية وهي أن الأنشطة تستهلك الموارد ولهذا فهي تعتبر مسببات للتكلفة.

2. هناك عدة تعريفات لنظام التكاليف على أساس النشاط منها:

يعرفه (Garrison) بأنه طريقة لحساب التكلفة، ومصمم لتزويد المدراء بمعلومات التكلفة للقرارات الاستراتيجية والقرارات الأخرى والتي من المحتمل أن تؤثر على الطاقة الإنتاجية، وكذلك التكاليف الثابتة فضلاً عن التكاليف المتغيرة، وأضاف أن نظام التكاليف على أساس النشاط عادة ما يستخدم كمكمل لنظام التكاليف العادي للمنظمة وليس بديلاً عنه.<sup>(1)</sup>

يعرفه بعض الأكاديميين بأنه عبارة عن نظام وليس أسلوباً ووسيلة وذلك لشموله على مكونات النظام من مدخلات ومعالجة المخرجات والتغذية العكسية.<sup>(2)</sup>

يعرفه معهد (CIMA) على أنه نظام يساعد على استخدام الموارد وأداء الأنشطة وأغراض التكلفة التي تستهلك الأنشطة بهدف توليد معلومات أكثر دقة وذات دلالة لاتخاذ القرار.<sup>(3)</sup> يرى الباحث التكاليف على أساس النشاط انه يقوم بتخصيص التكاليف بشكل أكثر دقة عن طريق تقسيم الأنشطة المختلفة إلي مستويات متعددة .

<sup>(1)</sup> Garrison R., Noreen, E., Brewed (2012), "*Managerial Accounting*", 14<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, P13.

<sup>(2)</sup> د. إسماعيل يحيى الكرنتي ، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة (عمان: دار الحنين للنشر والتوزيع ، 2007م) ، ص 163.

<sup>(3)</sup> The Chartered Institute of **Management Accountants (CIMA)**, **Technical Briefing Developing and Promoting Strategy-Activity Based Management- an Overview**, London, April, 2001, p.13.

## ثانياً: أهمية نظام التكاليف على أساس النشاط:

تبرز أهمية نظام التكاليف على أساس النشاط في النقاط التالية: (1)

1. تحديد الأنشطة والموارد اللازمة وتحديد مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم ومقدار استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة.
2. يوفر معلومات عن التكاليف بصورة أكثر دقة وموضوعية تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الملائمة مثل: (قرارات التسعير، تقديم منتج أو خدمة جديدة، تحديد مستويات الإنتاج، اختيار قنوات التسويق والتوزيع، وقرارات تتعلق بكيفية أداء الأنشطة بطرق أكثر كفاءة... الخ)
3. يتيح هذا النظام للإدارة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة لاتخاذ قرارات معينة مثل: (إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية، إجراء تعديل في تصميم المنتج، إتباع أساليب تكنولوجية حديثة، وتغيير نسبة التشكيل من المبيعات... الخ)
4. قياس تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة وتحميل تلك التكاليف على المنتجات باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة.

يرى الباحث أن أهمية نظام التكاليف على أساس النشاط تتمثل في الآتي:

1. يساعد في توفير بيانات عن التكلفة بصورة أكثر دقة وبشكل جوهري مما يساعد إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
2. يساعد في توضيح العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.

## ثالثاً: أهداف نظام التكاليف على أساس النشاط:

يهدف نظام التكاليف على أساس النشاط الي الآتي: (2)

1. تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات والخدمات المختلفة.
2. تقديم معلومات مفيدة للإدارة لإتخاذ القرارات وتحديد أسباب إرتفاع بعض التكاليف.
3. التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات والخدمات.
4. تحديد تكلفة المنتج أو الخدمة بالدقة المطلوبة.

---

(1) د. هاشم أحمد عطية ، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية (الإسكندرية: الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 2000م) ، ص 24 .

(2) hunched .A, kami (1998) **Management accounting: Principles & Practice**, FT Prentice Hall, Pearson Education Limited, P51.

5. مساعدة الإدارة من خلال إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ثم معرفة نصيب المنتج أو الخدمة من كل نشاط علي حده.

6. يساعد في تخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة والتي لا قيمة للمنتج أو الخدمة ، والعمل على تقليل أو تخفيض تكاليف هذه الأنشطة .

يرى الباحث أن نظام التكاليف على أساس النشاط يمد الإدارة بمعلومات وبيانات دقيقة عن تكلفة وحدة نشاط المنتج لوضع استراتيجية للمنافسة والحصول على أكبر حصة سوقية ، كما يمكن تلخيص أهداف نظام التكلفة على أساس النشاط كما يلي:

1. توزيع التكاليف بصورة أكثر دقة وموضوعية.

2. تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد بصورة كبيرة للتخلص منها.

3. إعطاء النظرة الكلية للأداء وذلك من خلال تصنيف الأنشطة التي تضيف قيمة .

#### رابعاً: دوافع العمل بنظام التكاليف على أساس النشاط:

تعتبر أوجه القصور والانتقادات الموجهة للطرق الحالية المتبعة في توزيع وتخصيص التكاليف الإضافية أو التكاليف الصناعية غير المباشرة على المنتجات من أهم أسباب البحث عن طرق أكثر دقة في احتساب وتحميل تلك التكاليف مما ساعد في ظهور نظام التكاليف على أساس النشاط وقد ترتب على ذلك مجموعة من الدوافع كما يلي: (1)

1. تتبع التكاليف المباشرة وغير المباشرة وتدفعها على المخرجات النهائية: من الملاحظ ان تتبع التكاليف المباشرة وغير المباشرة في إطار النظام الكلي لتحميل التكاليف يتم بعد الانتهاء من تبويب وحصر وجمع عناصر التكاليف المختلفة.

2. المعالجة الكلية للتكاليف التسويقية والإدارية: يعتمد النظام التقليدي للتكاليف في معالجة تكاليف التسويق والتكاليف الإدارية على تحميلها على الإنتاج بصفة إجمالية.

3. زيادة حدة المنافسة العالمية : مما لا شك فيه أن ما يشهده العالم الآن من انفتاح في الأسواق قد ساهم الى حد كبير في زيادة درجة المنافسة التي تواجهها المنظمات اليوم .

يرى الباحث أن من أهم دوافع العمل بنظام التكاليف على أساس النشاط هي أوجه القصور والانتقادات الموجهة للطرق التقليدية الحالية ، بجانب تقديمه لمعلومات أكثر دقة وتفصيل عن الأنشطة.

(1) أ. د. محمد عبدالفتاح العشماوي ، مرجع سابق ، ص 287.

## خامساً: مزايا استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط:

يوفر استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المزايا التالية: (1)

1. التركيز على الأنشطة والأحداث التي تسبب استهلاك الموارد ، حيث يساعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة في الرقابة على الأنشطة التي تتسبب في التكلفة وكذلك يساعد في تخطيط التكاليف التي تتحملها تلك الأنشطة بصورة أكثر دقة.
  2. إن تقسيم المنظمة الى أنشطة يفيد في توضيح العلاقات المترابطة بين الأنشطة الموجودة في الإدارات المختلفة وفي مقارنة أنشطة وتكاليف إدارة معينة مع الإدارات الأخرى.
  3. تحليل الأنشطة الى أنشطة ذات قيمة مضافة وأنشطة لا تضيف قيمة للمنظمة: حيث يساعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة على تخفيض حجم الموارد المهدرة بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض الاستهلاك من موارد المنظمة.
  4. يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط .
  5. يوفر مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال مؤشرات غير مالية لقياس مسببات التكلفة ، حيث تشمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والجودة . كما يساعد في إعداد الموازنة المبنية على الأنشطة باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية تساعد في تقويم الأداء.
  6. يعمل على زيادة النظرة الإيجابية لأهمية دور المحاسبين في إدارة الإنتاج وفي مجالات اتخاذ القرارات الأخرى داخل المنظمة ، كما يعمل على تنمية روح العمل كفريق ، حيث أنه لم يقتصر تشغيله و فهمه على المحاسبين فقط ، وإنما يمتد الى الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق... الخ
  7. يعمل على الاهتمام باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يساعد في تخفيض تكاليف الأنشطة وبالتالي تحميل المنتج بالتكلفة العادلة.
  8. الاهتمام بالجودة: حيث يعمل نظام التكاليف على اساس النشاط على دعم نشاط الجودة.
  9. تخفيض زمن الفحص عن طريق شراء تجهيزات فحص جديدة.
- يرى الباحث أن استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يحقق العديد من المزايا لعل أهمها أنه يساعد الإدارة في الرقابة وتخطيط التكاليف وتقييم الأداء بصورة أكثر دقة وموضوعية ، كما يساعد في التحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة.

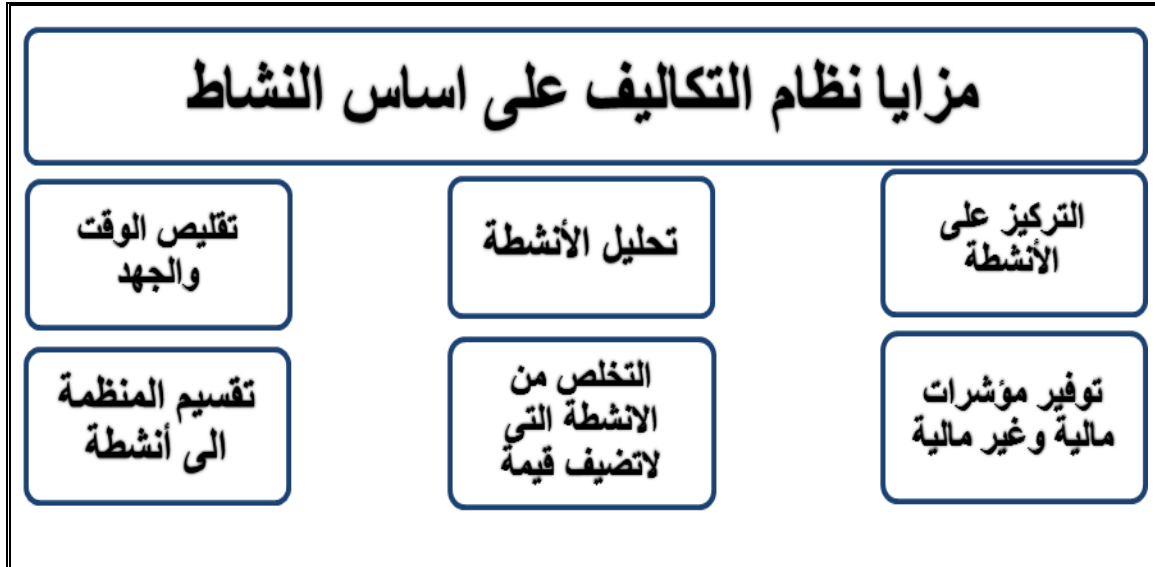
---

(1) د. ناصر عبدالمجيد عزام ، محاسبة التكاليف (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، 2009م) ، ص 93 ، 94.

يلخص الباحث مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط، حيث يركز النظام على الأنشطة بدلاً من مركز المسؤولية، كما يركز على تحليل الأنشطة بصورة تمكن من تصنيفها الى أنشطة تصنيف قيمة للمنتج واخري لا تصنيف قيمة وهكذا، والشكل رقم (2/1/2) يلخص مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط وذلك على النحو التالي:

### الشكل رقم (2/1/2)

#### مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل رقم (2/1/2) يتضح أن نظام التكاليف على أساس النشاط يوفر المزايا التالية: يركز النظام على الأنشطة والأحداث التي تسبب استهلاك الموارد ، مما يساعد في الرقابة على تلك الأنشطة وتخطيط التكاليف بصورة أكثر دقة. ويساعد النظام على تحليل الأنشطة الى أنشطة ذات قيمة مضافة وأنشطة لا تصنيف قيمة للمنظمة مما يساعد على تخفيض حجم الموارد المهدرة بالشكل الذي يؤدي الى ترشيد استهلاك الموارد. كما يساعد النظام على تخفيض التكاليف من خلال تقليل الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط المحدد. ويوفر النظام مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال مؤشرات غير مالية لقياس مسببات التكلفة ، حيث تشمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والجودة، كما يساعد في إعداد الموازنة المبنية على الأنشطة باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية تساعد في تقويم الأداء، بالإضافة الى ذلك يعمل النظام على تنمية روح العمل كفريق واحد حيث يتطلب تشغيله وفهمه على المحاسبين فقط ، وانما يمتد الى الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق وغيرها من الوظائف.

## سادساً: مقارنة بين نظام التكلفة على أساس النشاط والأنظمة التقليدية:

هناك اختلاف بين الأنظمة التقليدية ونظام التكلفة على أساس النشاط ، حيث يلاحظ أن الأنظمة التقليدية تهدف إلى مراقبة التكاليف وتحديد تكلفة المنتجات، كما تهدف إلى تصحيح الانحراف، وإتباع المعايير الموضوع ، والجدول رقم (1/1/2) يوضح باختصار الاختلاف بين الأنظمة التقليدية ونظام التكلفة على أساس النشاط وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (1/1/2)

#### مقارنة بين الأنظمة التقليدية ونظام التكاليف على أساس النشاط

أوجه المقارنة	نظام التكلفة على أساس النشاط	الأنظمة التقليدية
الهدف ومستوى الاهتمام	( تحليل العمليات)	( مراقبة التكاليف ، و تكلفة المنتجات)
درجة التركيز	البحث عن مسببات التكاليف.	مقدار التكاليف.
أسس تخصيص التكاليف	مسببات التكلفة.	أسس تقديرية
طبيعة الأسس المستخدمة	غير مالية مثل: عدد أجزاء المنتج ، عدد ساعات اختيار المنتج.	مالية مثل تكاليف العمالة المباشرة ، تكاليف المواد المباشرة
عدد مجموعات التكاليف غير المباشرة	استخدام العديد من المجموعات المتجانسة.	استخدام مجموعة واحدة أو عدد قليل من المجموعات للقسم أو المصنع.
درجات التجانس	قوية بسبب التركيز على علاقات السبب والنتيجة .	ضعيفة بسبب عدم الاهتمام بعلاقات السبب والنتيجة.
معايير المقارنة	مقارنة مع أفضل أداء خارجي	معياري مسبق.
هدف القياس	التحسين المستمر للتكاليف.	تصحيح الانحراف، وإتباع المعايير
أنواع المعلومات التي يوفرها النظام	معلومات مالية أثر دقة ، معلومات غير مالية حول العمليات والأنشطة.	معلومات مالية فقط.
بُعد النظام	أبعاد متعددة ، نظام استراتيجي ، و موجة نحو رضا العملاء.	بعد واحد ومحدود ، وغير موجه نحو هدف معين.

المصدر: د. مختار اسماعيل حجازي ، محاسبة التكاليف الحديثة (عمان: دار الأبرار للنشر والتوزيع ، 2013م) ، ص144.

من الجدول رقم (1/1/2) يتضح أن نظام التكاليف على أساس النشاط يعتمد في تحليله على الأنشطة والعمليات مما يؤدي إلى اختلاف جوهري في آلية عمل الأنظمة التقليدية، ويتجلى هذا الاختلاف في الانتقال من العلاقة التقليدية القائمة على توزيع التكاليف غير المباشرة على المراكز الرئيسية والثانوية إلى الاهتمام بالعلاقة القائمة على السبب والنتيجة بين الأنشطة والتكاليف التي تتحملها.



## سابعاً: تخصيص التكاليف وفقاً لنظام التكاليف على أساس النشاط:

يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة في ظل نظام التكاليف على أساس النشاط على مرحلتين أساسيتين حيث يتم في المرحلة الأولى تجميع وتخصيص التكاليف على الأنشطة ، وفي المرحلة الثانية يتم تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات أو أغراض التكلفة ، فيما يلي شرح مفصل لهذه المراحل: (1)

### 1. المرحلة الأولى: تخصيص الموارد على الأنشطة:

يتم تحديد الأنشطة الرئيسة للمنظمة وتبويبها في مجموعات متجانسة ومن ثم تحديد التكاليف الخاصة بكل مجموعة متجانسة من الأنشطة باستخدام أوعية التكاليف والوظيفة الأساسية للنشاط هي تحويل الموارد (مواد أولية/عمالة/تكنولوجيا) الى مخرجات (منتجات/خدمات) ، حيث تُحسب معدلات مسبب التكلفة بالاعتماد على مسببات تكلفة المرحلة الأولى (أو ما يسمى مسببات المورد Resource Drivers) وتقيس مسببات المورد: مقدار الموارد المستهلكة من قبل النشاط، مثلاً: تخصيص تكلفة رواتب الموظفين (موارد بشرية) للأنشطة التي ينجزونها بالاعتماد على نسبة الزمن المنفق لأداء كل نشاط، وتخصيص تكلفة المبنى للأنشطة بالاعتماد على المساحة التي يشغلها كل نشاط. (2)

### 2. المرحلة الثانية: تحميل تكلفة الأنشطة على المخرجات:

تُخصّص تكلفة الأنشطة لأغراض التكلفة التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها هذه الأنشطة بالاستناد الى معدلات مسبب التكلفة، وتُحسب معدلات مسبب التكلفة بالاعتماد على مسببات تكلفة المرحلة الثانية (تسمى مسببات النشاط Activity Drivers). وتقيس مسببات النشاط: تكرر Frequency الطلب على الأنشطة من قبل أغراض التكلفة وكثافته Intensity، مثل: عدد الأجزاء ، وعدد أوامر العملاء ، وعدد البنود التي تم شرائها ، وعدد مرات الشحن ، وعدد دورات الإنتاج ، وعدد ساعات التشغيل الآلي. (3)

(1) د. مختار اسماعيل حجازي ، مرجع سابق ، ص 141.

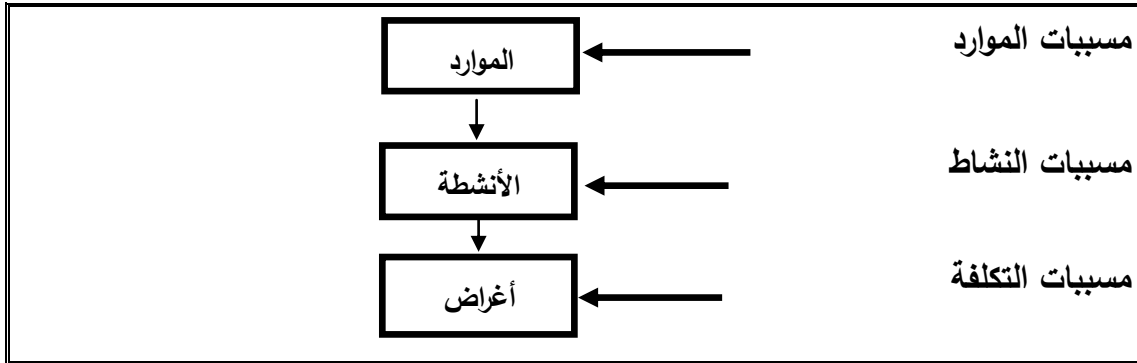
(2) Cooper R. and Kaplan R. S., (1999) **Design of Cost Management Systems**, Prentice Hall, Inc., USA, P45.

(3) د. فريد الصحفي ، د. علي الشريف ، محاسبة التكاليف المتقدمة (عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص 127.

يلخص الباحث كيفية تخصيص التكاليف وفقاً لنظام التكاليف على أساس النشاط من خلال الشكل رقم (3/1/2) حيث يوضح كل من مسبب مورد واحد لكل مورد ، ومسبب نشاط واحد لكل نشاط ، ويمكن بيان طريقة توزيع التكاليف وفقاً لنظام ABC كما يلي:

### الشكل رقم (3/1/2)

#### تخصيص التكاليف وفقاً لنظام ABC



المصدر: إعداد الباحث 2016م

يتضح مما سبق ومن الشكل رقم (3/1/2) اختلاف طريقة التوزيع التكاليف المتبعة في نظام ABC عن الطريقة المتبعة في نظام التكاليف التقليدي، ففي نظام التكاليف التقليدي توزع التكاليف على مراكز التكلفة عن طريق مرحلتين كما يلي:<sup>(1)</sup>

1. تُوزع التكاليف على مراكز التكلفة، ويتم التمييز بين مراكز الإنتاج ومراكز الخدمات الإنتاجية (مثل: مركز الصيانة ، ومركز القوى المحركة).

2. تُوزع تكلفة مراكز الخدمات الإنتاجية على مراكز الإنتاج ، وتوزع بعد ذلك تكلفة مراكز الإنتاج على المنتجات بالاعتماد على مسببات تكلفة تعتمد على الحجم .

يرى الباحث أن اختلف بنود التكلفة التي تُخصّص للمنتجات وفقاً لنظام التكاليف على أساس النشاط عن بنود التكلفة التي تُخصّص للمنتجات وفقاً لنظام التكاليف التقليدي ، فمثلاً: تعد مصاريف البيع والتوزيع ، المصاريف الإدارية ، والمصاريف العامة وفقاً لنظام التكاليف التقليدي مصاريف فترة ولا توزع على المنتجات بينما تعد بعض مصاريف البيع والتوزيع ، المصاريف الإدارية والعامة ، ومصاريف البحث والتطوير، تعتبر وفقاً لنظام التكاليف على أساس النشاط ضمن التكلفة التي تساهم في إكمال انتاج المنتج.

(1) Jiambalvo, J. poles (2004), **Management Accounting**, 2<sup>nd</sup> ed , Wiley Student edition , John Wiley & Sons- Inc. , P54.

## المبحث الثاني

### مجالات، مكونات، ومراحل عمل نظام التكاليف على أساس النشاط

#### أولاً: مجالات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط:

من المجالات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الآتي:<sup>(1)</sup>

1. أُستخدم نظام التكاليف على أساس النشاط من أجل الحصول على معلومات عن تكلفة الأنشطة بصورة أكثر دقة وموضوعية.
  2. تم استخدامه كنظام منفصل ملحق بنظام التكاليف التقليدي ، واستخدمت المعلومات التي يقدمها من أجل مد الإدارة بالمعلومات المتعلقة بتكلفة المنتجات والخدمات بغرض اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة القرارات المتعلقة بالتسعير، واختيار مزيج المنتج .
  3. أُستخدم في مجال التسويق ، من أجل تحديد التكلفة والربحية على مستوى المنتج والعميل.
  4. تم توسيع تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط ليشمل المنظمات الخدمية والهيئات الحكومية ، وأن المبادئ الأساسية لتصميم نظام التكاليف على أساس النشاط هي نفسها في الشركات الصناعية والخدمية ، لكن قد تظهر بعض الاختلافات في التطبيق العملي ، حيث يتوقع أنه في الشركات الخدمية يُعتمد أكثر نسبياً على مسيبيات المدة.
  5. أُستخدم في مجال خدمة الهجرة والجنسية الأمريكية وأُستخدمت معلومات التكلفة من أجل وضع رسوم الخدمات المقدمة ، مثل: فحص الجنسية ، وإصدار تصاريح جديدة...الخ
  6. كما أُستخدم في مؤسسات التعليم العالي ، والمستشفيات ، والبنوك ، والمجالات الاستشارية والعديد من الشركات العاملة في مجال الاتصالات ، وغيرها من المجالات.
  7. استخدم النظام في مجالات شركات البترول حيث حقق نجاحاً كبيراً في تحديد التكلفة التي من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات في تلك الشركات.
- يرى الباحث أن هذا نظام يصلح في مجالات عديدة كاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة ، فهو يصلح لجميع المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة لأنه تتوفر فيه درجة المرونة الكافية من أجل الحصول على معلومات تكلفة أكثر دقة عن الأنشطة.

(1) د. أحمد عباس كلبونة ، الاصول المحاسبية والاسس العلمية في محاسبة التكاليف: المدخل النظري

والتطبيقي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011م) ، ص319.

## ثانياً: مكونات نظام التكاليف على أساس النشاط:

تتمثل المكونات الأساسية لنظام التكاليف على أساس النشاط كما يلي: (1)

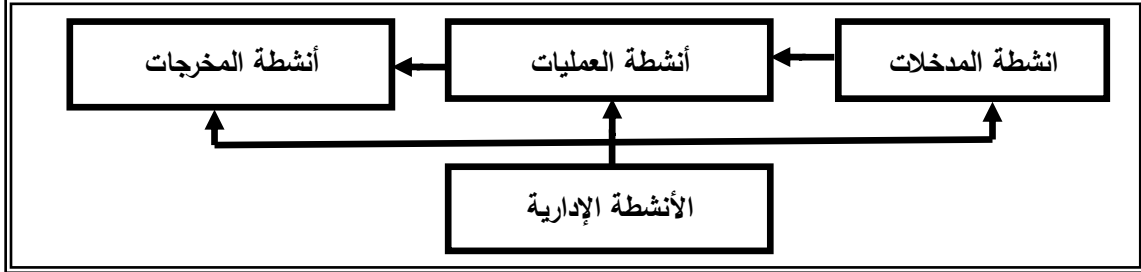
1. الأنشطة: يقصد بالنشاط اي وحدة عمل او مهمة لهدف محدد وتشكل مجموعة العمليات او الإجراءات جوهر العمل الذي يتم ادائه داخل المنظمة ، يمكن تقسيم الأنشطة الى أربعة أنواع رئيسية كما يلي: (2)

- أ. أنشطة المدخلات: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالاستعداد لصناعة منتج معين.
- ب. أنشطة العمليات: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات.
- ج. أنشطة المخرجات: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع العملاء كنشاط بيع المنتجات، والأنشطة الادارية بصورة عامة.
- د. أنشطة إدارية: ويقصد بها تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاث الأولى ومن أمثلتها نشاط الخدمات القانونية والمحاسبية.

يلخص الباحث أنواع الأنشطة في الشكل رقم (1/2/2) وذلك على النحو التالي:

### شكل رقم (1/2/2)

#### أنواع الأنشطة



المصدر: إعداد الباحث 2016م

يوضح الشكل (1/2/2) أنواع الأنشطة وهي مجموعة من المهام المستخدمة في جعل المنتج تام حيث يبدأ بالمراحل الأولى وهي مرحلة شراء المواد الخام (أنشطة المدخلات)، ومرورا بعمليات التشغيل (أنشطة العمليات)، ومنها مرحلة الانتاج التام وبيع المنتجات للعملاء (أنشطة المخرجات)، والأنشطة التي تتحكم في كل الأنشطة السابقة (أنشطة إدارية).

(1) Kennedy, T&J, Affleck- Graves(2001) **The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance** , Journal of Management Accounting Research Vol 13 ,P21.

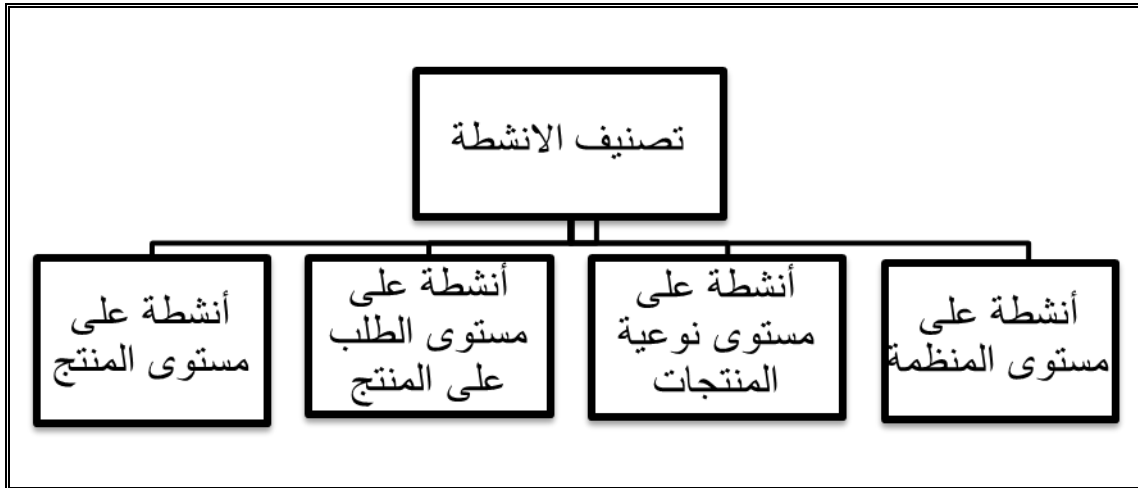
(2) د. إسماعيل يحي التكريتي ، مرجع سابق ، ص 165.

2. تصنيف الأنشطة: يمكن تصنيف الأنشطة كما يلي: (1)

- أ. أنشطة على مستوى الوحدة المنتجة: هي الأنشطة التي يرتبط حدوثها بإنتاج الوحدة.
- ب. أنشطة على مستوى الدفعة: هي الأنشطة التي يتم أداءها لدعم عمليات الإنتاج بالنسبة لكل دفعة إنتاج، من أمثلة هذه الأنشطة: إعداد الآلات، عمليات الأمر بالشراء.
- ج. أنشطة على مستوى نوعية المنتجات: هي الأنشطة التي يتم القيام بها لدعم العمليات الخاصة بكل نوع من أنواع المنتجات على حدة .
- د. أنشطة على مستوى المنظمة: هي تلك الأنشطة التي تم القيام بها لدعم عمليات المنظمة ككل، ولا يمكن ربطها بالمنتجات وحدها.

الشكل رقم (2/2/2) يوضح تصنيف الأنشطة ، وذلك على النحو التالي:

### شكل رقم (2/2/2) تصنيف الانشطة



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل (2/2/2) يتضح تصنف الأنشطة بمعايير معينه ، الأنشطة على مستوى المنتج وهي أنشطة عامة تدخل في إنتاج المنتج ، الأنشطة على مستوى الطلب على المنتجات وهي أنشطة تكون حسب كمية طلبات العملاء ، الأنشطة على مستوى نوعية المنتجات وهذه تختلف من عميل لآخر وهي تعتبر أنشطة الجودة بمعنى أنها حسب الجودة المطلوبة في الخدمة المطلوبة من قبل العميل ، والأنشطة على مستوى المنظمة هي أنشطة خاصة بالمنظمة بصورة عامة اي ليس لها علاقة بالخدمات مثل الاعلان عن سمعة المنظمة وإدارتها.

(1) د. مختار اسماعيل حجازي ، مرجع سابق ، ص ص 110 ، 111 .

3. أغراض التكلفة: غرض التكلفة هو وحدة يتم تحميل وتجميع التكاليف عليها، سواء كانت وحدة مخرجات (منتج أو خدمة)، أو وحدة تنظيمية (قسم / وظيفة)، وهو في نفس الوقت يعبر عن الشيء المراد معرفة تكلفته، سواء كان منتجات، أو عملاء، أو قنوات توزيع، أو مجالات وظيفية، وغرض التكلفة قد يكون نهائياً أو متوسطاً.<sup>(1)</sup>

4. أوعية (مجمعات) التكلفة : هي مجموعة تكاليف عوامل الإنتاج او الموارد التي يمكن تتبعها تتضح بأنها تخص وتشكل النشاط وهو جانب من العملية الإنتاجية التي ترغب الإدارة في إعداد تقارير تكلفة مفصلة عنها، وتنقسم مجمعات التكلفة الى اثنتين: مجمعات التكلفة المتجانسة ومجمعات التكلفة غير المتجانسة.<sup>(2)</sup>

5 . موجّهات التكلفة (مسببات التكلفة): يعرف مسبب التكلفة على أنه أي حدث أو عملية مسببه للتكلفة، وأن مسببات التكلفة تستخدم كبديل لمصطلح مقياس النشاط باعتبار أن كل منها تستخدم للدلالة على تفسير التكلفة وبيان كيفية تخصيص التكاليف على المنتجات.<sup>(3)</sup>

نظراً لتعدد الروابط والعلاقات بين الأنشطة والمنتجات، فإنه يمكن استخدام العديد من مسببات التكلفة، إلا أنه يمكن تقسيم مسببات التكلفة الى نوعين كما يلي:<sup>(4)</sup>

أ. مسببات خاصة بالعمليات: تركز هذه النوعية من المسببات على عدد مرات تأدية النشاط الواحد وهي تستخدم في حالة إذا ما كانت مجموعة المنتجات تحتاج الى نفس القدر من النشاط، وعلى سبيل المثال فإن أنشطة جدولة تشغيل الآلات للإنتاج .

ب. مسببات خاصة بالفترة الزمنية: تهتم هذه المسببات بالفترة الزمنية التي يستغرقها النشاط اللازم لإنتاج منتج معين ، وتستخدم هذه النوعية في حالة اختلاف حجم النشاط المطلوب تأديته باختلاف نوعية وكمية المنتج النهائي.

---

(1) د. أحمد صلاح الناصر ، محاسبة التكاليف للاستخدامات الإدارية (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 78.

(2) د. عبد الباقي مرسي العاقب ، أنظمة محاسبة التكاليف (مصر: دار الجامعات المصرية للطباعة والنشر ، 2011م) ص 192.

(3) د. صلاح الدين عبدالمنعم مبارك ، وآخرون ، محاسبة التكاليف (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2004م)، ص 36.

(4) Cooper, R & R. Slag Mulder,(2000), Activity–Based Costing , Strategic Finance, Vol.82, No.3,P84.

الجدول رقم (1/2/2) يوضح بعض الأنشطة ومسبباتها على النحو التالي:

### جدول رقم (1/2/2)

#### بعض الانشطة ومسبباتها

الأنشطة	المسببات
أنشطة على مستوى الوحدات المنتجة	ساعات عمل (الآلات ، العنصر البشري) ، عدد وحدات المخرجات.
أنشطة على مستوى الدفعة	عدد الأوامر المنفذة، وزن المواد المتناولة وعدد مرات إعداد الآلات،...الخ
أنشطة على مستوى نوعية المنتجات	عدد مرات الفحص ، عدد ساعات الفحص ، عدد الاختبارات، ...الخ
أنشطة على مستوى المنظمة	مرتبات الإدارة، الضرائب العقارية والتأمينات ، تكاليف إدارة الأفراد،...الخ

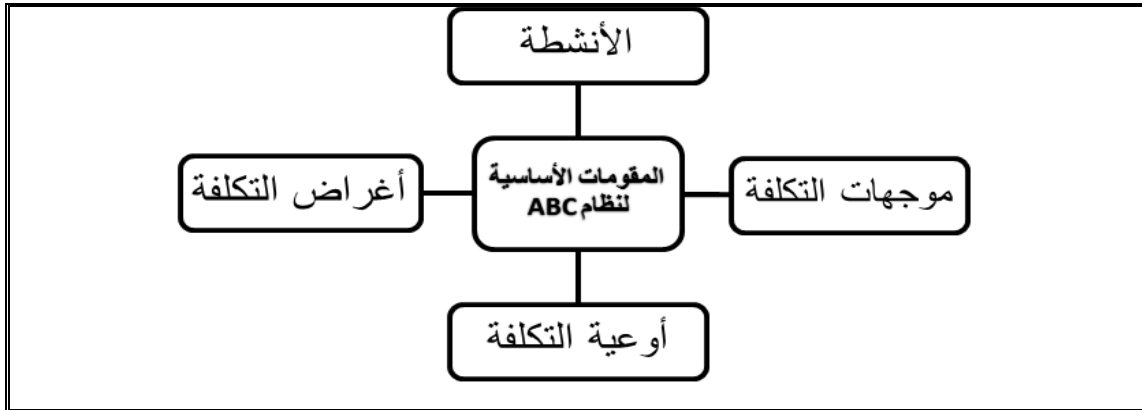
المصدر: د. عبدالهادي محمد عواد ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، ط2 (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م) ص 116.

الجدول رقم(1/2/2) يوضح بعض الانشطة ومسبباتها ، حيث يتضح أن مسببات التكلفة هي الحد الفاصل بين نظام التكلفة على أساس النشاط والأنظمة التقليدية في عملية تخصيص التكاليف على مسبباتها بدلاً عن مراكز المسؤولية.

يلخص الباحث مكونات نظام التكاليف على أساس النشاط في الشكل رقم (3/2/2) كما يلي:

#### الشكل رقم(3/2/2)

#### المكونات الأساسية لنظام التكاليف على أساس النشاط



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل رقم (3/2/2) يلخص الباحث المكونات الأساسية لنظام التكاليف على أساس النشاط كالآتي: الأنشطة وهي مجموعة العمليات أو الإجراءات التي تتم داخل المنظمة، كما تشمل على أغراض التكلفة هو وحدة يتم تحميل وتجميع التكاليف عليها، كذلك تشمل على أوعية التكلفة وهي مجموعة تكاليف عوامل الإنتاج ، كذلك تشمل على موجهات التكلفة ويعرف بمسبب التكلفة .

### ثالثاً: الظروف الداعمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط:

إن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط هو عملية معقدة تتطلب الكثير من الخبرات والموارد لذلك على الإدارة التأكد مسبقاً من أن المنافع المتوقعة أكبر من تكاليف تطبيق النظام، ويمكن اعتبار الظروف التالية مشجعة لتطبيق هذا النظام: (1)

1. تعدد المنتجات وتنوعها وتعقيد العمليات الإنتاجية.
2. ازدياد الأنشطة المساندة كالتصميم الهندسي للمنتج وتصميم العمليات الإنتاجية.
3. ارتفاع نسبة التكاليف المساندة مع تضاؤل نسبة التكاليف المباشرة للعامة، مما يجعل مسألة التخصيص الدقيق للتكاليف المساندة مهمة وجوهرية في ترشيد قرارات الإدارة.
4. تزايد استخدام نظم التصنيع المتقدمة باستخدام الإنسان الآلي ، الأمر الذي يخلق طاقة إنتاجية كبيرة ويرفع نسبة التكاليف الثابتة في هيكل تكلفة المنظمة.

يرى الباحث أن من أهم الظروف الداعمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الازدياد في حدة المنافسة محلياً وعالمياً بحيث أصبح تخفيض التكاليف هو استراتيجية الاستمرارية والمحافظة على حصة المنظمة في السوق ، كما يلاحظ أن قصر العمر الاقتصادي للمنتج ، يتطلب استبعاد بعض المنتجات وتطوير وإدخال منتجات جديدة باستمرار وبما ينسجم مع توقعات العملاء ، مما يتطلب تطبيق نظام للتكاليف يراعى ذلك.

### رابعاً: شروط تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط:

الشروط الواجب توافرها لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط ما يلي: (2)

1. تحديد الأنشطة : يتم تحديد الأنشطة الرئيسة من خلال دراسة المنظمة والتعرف على طبيعة العمل في كل قسم وكيفية سير العمليات التشغيلية لتحديد الأنشطة المستهلكة للموارد ، وغالباً فإن ذلك الجزء هو الأكثر أهمية وتحدياً في عملية تصميم النظام إذ يتطلب عدد كبير من الأشخاص لفهم الأنشطة التي يتم ممارستها لإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة ما بعد البيع.

---

(1) Hilton R. W., (1997) **Managerial Accounting**. Third edition, The McGraw- Hill Companies, Inc., New York,P135.

(2) د. إبراهيم سعدان يوسف ، المحاسبة الإدارية مدخل حديث (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر ،2012م)، ص21.



2. تحديد تكلفة كل نشاط: يتطلب تحديد تكلفة النشاط حصر تكاليف الموارد بمعرفة كل نشاط خلال فترة معينة ، ويعتبر ذلك تبويبا للتكلفة لعلاقتها بالأنشطة ، وبعد تخصيص تكاليف على المراكز كمرحلة أولى ، كما يمكن أن توزعها باستخدام مسببات التكلفة كمرحلة أولى ، غير أن النظام يتبع التكاليف باستخدام الموارد على الأنشطة من خلال فحص العلاقة بين استخدام الموارد ومخرجات كل نشاط والمحور الرئيسي لتحديد هذه العلاقة السببية هو مقياس النشاط "مسبب التكلفة" ، والذي يكون مقياس هام لكل مقدار يتم استخدامه من عوامل الإنتاج "الموارد" لكل وحدة ومخرجات من النشاط.

3. تحديد مسبب التكلفة لكل نشاط : إن مسبب التكلفة هو المقياس الذي يعكس الأسباب الجوهرية التي تؤدي الى وجود عناصر التكاليف وذلك بكل مجمع تكلفة .

يرى الباحث أن من أهم الشروط الواجب توافرها عن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط هي قياس تكلفة تطبيق النظام مقارنة بمنافعه ومراعاة حجم وتعدد أنشطة المنظمة.

**خامساً: محددات تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط:**

هنالك عدة محددات يجب الانتباه لها عند تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط منها: (2)

1. صعوبة تحديد موجهات التكلفة بدقة في المنظمة الا بعد إجراء دراسات تحليلية لمجمل الأنشطة التي تمارسها المنظمة سواء اكانت رئيسية ام جزئية ، ومن ثم تحديد درجة أولويتها في المسار التشغيلي.
2. صعوبة قياس تأثير الجوانب السلوكية في العملية الادارية ومن ثم تأثير ذلك على سلوك التكاليف وامتصاص الموارد المادية المتاحة او كيفية التصرف بها.
3. يتطلب نظام التكلفة على أساس النشاط توافر بيانات مختلفة والقيام بمهمة توصيفها وتحليلها بقدر ما تلتزمه انظمة التكاليف التقليدية.
4. عدم وجود الكادر المحاسبي المؤهل في بعض المنظمات التي تقع على عاتقه وظيفة نظام التكلفة على أساس الأنشطة اعدادا وتطبيقا.

يرى الباحث أنه عند توفر الكادر المحاسبي المؤهل وتوفر قاعدة بيانات في المنظمة والقيام بدراسات تحليلية لأنشطة المنظمة يمكن تفادي محددات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة والاستفادة من مزايا تطبيقه.

---

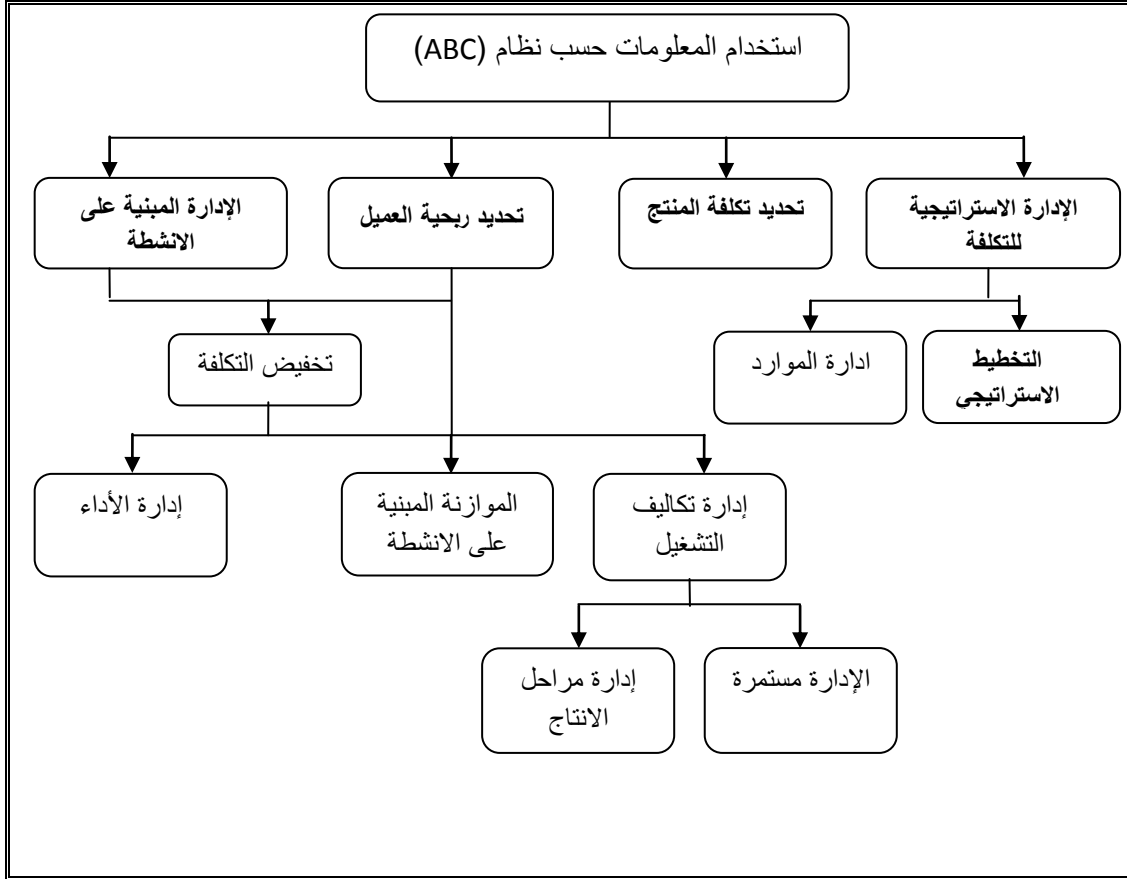
(2) فاطمة صالح مهدي ، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة و نظام التكاليف علي أساس النشاط ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، بغداد ، العدد الثمانون ، 2010م ، ص21.

سابعاً: استخدام المعلومات حسب نظام التكاليف على أساس النشاط:

يتم استخدام المعلومات حسب نظام التكاليف على أساس النشاط كما في الشكل رقم (4/2/2) ذلك النحو التالي:

الشكل (4/2/2)

استخدام المعلومات حسب نظام (ABC)



المصدر: د. عبدالباقي مرسي العاقب ، أنظمة محاسبة التكاليف (مصر: دار الجامعات المصرية للطباعة والنشر ، 2011م) ص 193.

من الشكل رقم (4/2/2) يلخص الباحث استخدام المعلومات حسب نظام التكاليف على أساس النشاط في الآتي: الإدارة الاستراتيجية: حيث تستفيد من المعلومات التي يقدمها النظام في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد ، كما يتم الاستفادة من المعلومات التي يقدمها النظام في تحديد تكلفة كل منتج ، وتحديد ربحية كل عميل مما يساعد في إعداد الموازنة المبنية على الأنشطة ، كما يتم الاستفادة من المعلومات التي يقدمها النظام في تطبيق الإدارة المبنية على الأنشطة والتي تساعد بدورها في إدارة الأداء و إدارة تكاليف التشغيل مما يمكن من إدارة مراحل الإنتاج بصورة أفضل .

## ثامناً: مراحل عمل نظام التكاليف على أساس النشاط:

يمكن تلخيص مراحل عمل نظام التكاليف على أساس النشاط على النحو التالي: (1)

المرحلة الاولى: تحديد الأنشطة وتحليلها:

يعتمد نظام التكاليف على أساس النشاط على دليل الأنشطة، بحيث يشتمل على كافة الأنشطة التي تقوم بها الدوائر المختلفة كما نعلم أن عملية إنتاج منتج معين يتطلب أو يشمل عدد كبير من الأنشطة، علماً أن زيادة عدد الأنشطة هذه تؤدي الى تعقيد العلاقة بين النشاط ووحدة المنتج، وهذا ما ينعكس سلباً على تكلفة وضع النظام وتنفيذه ، لذلك فإن تحديد عدد الأنشطة يجب أن يكون عند مستوى مقبول من التجميع القائم على العلاقات التحليلية بين المنافع والتكاليف الخاصة بكل نشاط، ويتم ذلك عن طريق الدراسة والإلمام الجيد بكل الأنشطة، حيث يتم إعداد قائمة مبدئية لكل الأنشطة والقيام بدراسة كل الجوانب المتعلقة بها وخاصة بالنسبة لتأثيرها على المنتجات أو لأنشطة الأخرى، ويكون ذلك من خلال الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة وترتيبها حسب أهميتها، واستبعاد الأنشطة عديمة القيمة أو التي تؤثر سلباً على مجمل القيم أو التي لا يمكن قياسها كمياً، كما يمكن جمع باقي الأنشطة إذا كان لها نفس المسبب للتكلفة، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة نذكر منها على سبيل المثال: إعداد وتحضير الوجبات الغذائية ، توفير الحراسة والأمن ، التخزين، نشاط المتابعة،... الخ

المرحلة الثانية: تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط:

تتمثل هذه المرحلة في تحديد وفهم مسببات كل نشاط رئيسي مذكور حيث ان مسببات حدوث التكلفة التي تمثل عوامل متغيرة، تؤثر على التكاليف وترتبط معها بعلاقه سببيه واضحة وقويه أو خط انتاجي معين مثل: تكلفه المواد المباشرة ، تكلفه ساعات عمل الآلات عدد مرات تحضير الآلات. وعموما تحدد مسببات التكلفة في ضوء قرارين رئيسيين هما:

القرار الاول: يتناول هذا القرار الطريقة والكيفية التي يجب إتباعها لتحديد عدد المسببات التي يحتاج اليها النظام ككل.

القرار الثاني: تحديد نوع المسببات التي يؤدي استخدامها الى تحقيق وفورات في تكلفة النظام دون التأثير على مستوى الدقة المستهدف لمخرجاته.

---

(1) محمد محمود يوسف ، الاتجاهات الحديثة في محاسبة التكاليف (عمان: دار النوري للطباعة والنشر ، 2014م) ، ص ص 10-12.

إن زياده عدد المسببات سيؤدي الي الزيادة في درجة دقة بيانات التكلفة الا أنه يجعل النظام المقترح مكلفا ومعقدا ولهذا فإنه يتعين مراعاة العوامل التالية في تحديد العدد المناسب من المسببات التكلفة ، ومن تلك العوامل الآتي: (1)

أ. درجة الدقة المطلوبة في بيانات التكلفة: من الطبيعي ان زيادة درجة الدقة في مسببات التكاليف يتطلب في المقابل زيادة عدد مسببات التكلفة ، اذ ان هناك علاقة طردية بين درجة الدقة وعدد مسببات التكلفة.

ب. تنوع المزيج الانتاجي: للمزيج الانتاجي دور هام في تحديد عدد مسببات التكلفة فكلما زاد عدد تنوع المنتجات كلما تطلب ذلك زيادة عدد مسببات التكلفة لكي تعكس اختلاف استهلاك المنتجات للأنشطة المختلفة.

ج. التكلفة النسبية للنشاط الي اجمالي تكاليف الأنشطة: أحيانا تمثل تكلفه الأنشطة الي إجمالي تكاليف الأنشطة في المنظمة نسبه قليله ففي هذه الحالة يمكن اختيار مسبب التكلفة الذي يتميز بأعلى درجة ارتباط مع مجموع تكاليف هذا النشاط ، أما في حاله زياده نسبه تكلفه النشاط المعني الي اجمالي التكاليف غير المباشرة للمنظمة فان الحاجه الي تحقيق فرض التجانس في الانشطة الفرعية داخل هذا النشاط وبالتالي يصبح أمر اختيار مسبب واحد غير كاف لضمان مستوى من الدقة المرغوب فيها ومن ثم يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين مسببات التكلفة والتكلفة النسبية لمراكز التكلفة.

د. تكلفه تجميع بيانات التكاليف: مما لا شك فيه أن هناك علاقة طردية بين عدد مسببات التكلفة وتكلفه القياس للنظام بمعنى أنه كلما زاد عدد المسببات كلما زادت تكلفه قياس هذا المسبب وجمع بيانات خاصه به ولهذا فان قرار تحديد عدد ونوعيه مسببات التكاليف سيكون ذو ارتباط عكسي بتكلفه القياس.

المرحلة الثالثة: تحديد مراكز الأنشطة:

في هذه المرحلة يتعين فحص الأنشطة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة بتجميع كل مجموعة من الأنشطة المتجانسة في مجمع تكاليفي واحد ، والمعيار الذي يجب استخدامه في الحكم على مدى تجانس الأنشطة هو مدى إمكانية استخدام مسبب تكاليفي واحد كمسبب نشاط

---

(1) د. عبدالحى مرعي مظفر، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص13.

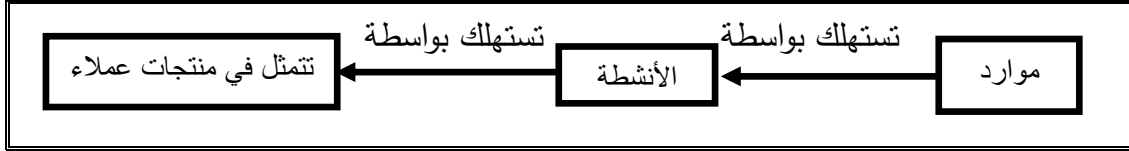
في تحميل التكاليف في هذا المجمع الخاص بالتكاليف المتعلقة بالمنتجات المختلفة، والطريقة المبسطة لتصميم مراكز الأنشطة أن يتم تنظيم الأنشطة تبعاً للأقسام طالما أن الأنشطة على مستوى الأقسام تطابق الهيكل التنظيمي، والأساس في تصميم مراكز النشاط يجب أن يرتبط بحاجة الإدارة للحصول على المعلومات عن مجموعة معينة من الأنشطة، ويتم تجميع تكاليف مراكز النشاط عن طريق تجميع تكلفة مجتمعات التكاليف التي يضمها كل مركز نشاط.

المرحلة الرابعة : تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة:

إن محاسبة النشاط تعتمد على مبدأ هام هو أن الأنشطة تستهلك الموارد، بينما وحدات الإنتاج أو العملاء أو مسببات التكلفة تستهلك الأنشطة، والشكل (5/2/2) يوضح ذلك كما يلي:

### الشكل (5/2/2)

#### تتبع التكاليف وفقاً لمراكز الأنشطة



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل (5/2/2) أعلاه يتضح أن التكلفة يتم تتبعها بشكل مستقل مستنداً إلى صيغة بناء تكلفة وحدة الإنتاج، ويتم التحليل بتحديد كل الأنشطة التي يمكن تتبعها، وتحديد مخرجات كل نشاط التي يمكن استنفادها مباشرة على وحدة التكلفة، وهيكل التكلفة هذا يشار إليه بقائمة الأنشطة حيث يصف هيكل كل منتج من حيث مقدار ما تستهلكه من موارد كل نشاط، والتتبع المستقل للتكلفة (كل مورد) يتم حتى نصل إلى وحدة التكلفة (أو المنتج).

أما تتبع الأنشطة على الوحدات المستنفدة فيعتمد على حجم الاستخدام، وهو يختلف عن التخصيص الذي يتم على الإنتاج من خلال معدلات التكاليف غير مباشرة، فهو يفرق بين المستخدمين المحدودين للنشاط وبين المستخدمين المكثفين من استفادتهم لخدمات النشاط، ففي ظل النظام التقليدي فإن التكلفة المرتبطة بإصدار أمر الشراء تحمل على وحدة المنتج بواسطة أساس مناسب، إلا أن التخصيص والتتبع السليم للتكاليف على المنتجات يتطلب تحديد حجم استفادة المنتج من كل نشاط. (1)

(1) محمد سامي راضي، مبادئ محاسبة التكاليف (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2003م)،

المرحلة الخامسة: تحميل تكاليف الأنشطة لأغراض التكلفة:

تشمل هذه المرحلة عملية تحميل التكاليف غير المباشرة لأغراض التكلفة حسب نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تعيين التكاليف من مراكز الأنشطة الى المنتجات أو أي غرض تكلفه آخر ، ويسعى مصمم النظام الى تحقيق مستوى متميز من الدقة في مخرجات النظام، وعند اختيار هذه المسببات في المستوى الثاني يجب مراعاة التالي:

أ. سهوله الحصول على البيانات الخاصة بها.

ب. أن تكون قابله للقياس (كميه).

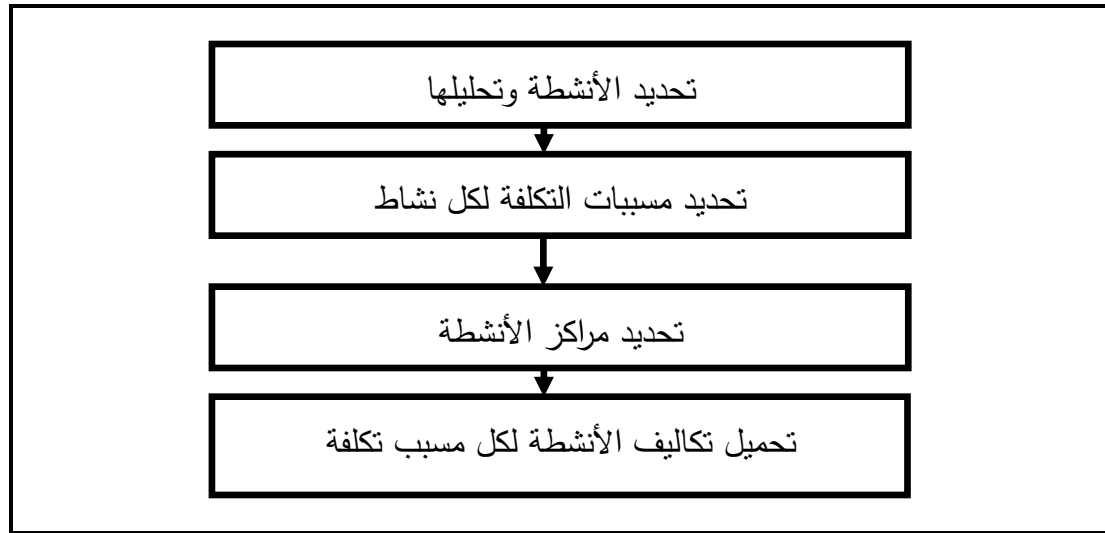
ج. أن تتميز بأعلى درجة ارتباط مع مجموعه تكاليف النشاط.

بعد تحديد مسببات التكلفة المناسبة لكن نشاط يتم تحميل تكاليف الأنشطة على مسبباتها طبقا لحاجة كل هذه الاغراض للموارد المستهلكة في انجاز الأنشطة وذلك عن طريق تحديد معدل للتكاليف غير المباشرة لكل نشاط باستخدام مسبب التكلفة المناسب .

يلخص الباحث مراحل تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط باختصار في الشكل رقم (6/2/2) وذلك كما يلي:

#### الشكل رقم (6/2/2)

#### مراحل عمل نظام التكاليف على أساس النشاط



المصدر: إعداد الباحث 2016م

من الشكل (6/2/2) يتضح أن المراحل الأساسية لعمل نظام التكاليف على أساس النشاط تبدأ من مرحلة تحديد الأنشطة وتحليلها بدقة، وتمر بمرحلة تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط من الأنشطة التي تم تحديدها سلفاً، ثم مرحلة تحديد مراكز التكلفة تمهيداً لتحميل التكاليف على النشاط الذي تسبب فيها، وتنتهي بمرحلة تحميل التكاليف وفقاً للأسس المناسبة لها.

## المبحث الثالث

### الربط بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط

#### أولاً: أوجه القصور في الأنظمة التقليدية:

حظيت مشكلة القياس والتقييم باهتمام كبير من قبل الإداريين وذلك بغرض التعرف على كيفية سير الأداء بالمنظمة وكذلك التعرف على الفرص والتحديات ونقاط القوة ونقاط الضعف بالمنظمة، وتختلف حدة هذه المشكلة باختلاف حجم المنظمات ، فتبدو أقل حدة في المنظمات الصغيرة والتي تعتبر أقل تعقيداً في عملياتها ومنتجاتها، وتزداد حدتها في المنظمات الكبيرة وذلك لتعقيد عمليات الإنتاج بها وكبر حجم أنشطتها ، لذلك ظهرت انتقادات عديدة موجهة الى الأنظمة التقليدية بشأن تقويم وقياس الأداء ،وعلي سبيل المثال قصورها في توفير المعلومات اللازمة للإدارة بسبب ضعف أو انعدام العلاقة السببية بين وحدات النشاط والموارد التي استنفذتها، وعدم دقة قياس تكلفة وحدة النشاط نتيجة عدم ارتباط التكاليف المخصصة للموارد المستخدمة في النشاط. (1)

تشكل المعلومات مورداً هاماً ورئيساً من موارد المنظمة؛ في تحقيق الفائدة لمستخدميها، خاصة في ظل عالم يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتغير، نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، بحيث يكون لديها نظاماً للمعلومات تختص بكل مجال من المجالات التي تمارس فيها وصولاً الى تحقيق أهدافها العامة، ويؤدي النظامان الرئيسان للمعلومات في أي وحدة اقتصادية المتمثلان بنظام المعلومات الإدارية ونظام المعلومات المحاسبية دوراً مهماً وأساسياً فيها، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة دراسة علاقات التنسيق والترابط والتكامل بينهما، كي لا يكون هناك ازدواجية في العمل من حيث إنتاج المعلومات اللازمة. (2)

يرى الباحث أن من أهم أوجه القصور في الأنظمة التقليدية أنها لا توفر المعلومات اللازمة للإدارة بسبب ضعف أو انعدام العلاقة السببية بين وحدات النشاط والموارد التي استنفذتها مما يتسبب في إعطاء معلومات غير كافية لاتخاذ القرارات الإدارية.

(1) د. عبدالرحمن محمد عابدين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، ط2 (عمان : الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2003م) ، ص27.

(2) د. عبدالهادي عيساوي ، اتجاهات حديثة في نظم المعلومات المحاسبية (القاهرة : دار عبدالملك للطباعة والنشر، 2009م)، ص43.

## ثانياً: العلاقة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط:

إن العلاقة بين تكامل نظم المعلومات وتأثيرها على تحسين عمليات المنظمة مرتبطة بزيادة مستوى هذا التكامل، فتكامل نظم المعلومات أصبح ذو أهمية عظمى لعدم تكرار الأنشطة ومنع الأخطاء، وتقليل دورة الوقت المستنفذة في تطوير المنتج، وزيادة ثقة المستهلك في المنتج، وهو بهذه الصورة يهدف الى إثراء عمليات المنظمة وتحسينها، من خلال تقديم مزيج مركب من المعلومات يدعمها بصورة متواصلة، ومن ثم يمكننا أيضاً من مقابلة التحديات والمتغيرات في الأسواق المحلية والعالمية وتنمية دخلها بمرونة عالية.

حيث يشير التكامل بين الانظمة الإدارية والمحاسبية الى أن النظام المتكامل يتكون من مجموعة من العناصر، التي قد تتوافر في معظمها كافة مقوماته المطلوبة ، وتسمى هذه العناصر التي تتوافر فيها مقومات النظام نظاماً فرعية (Sub-Systems) ، ويسمى النظام الذي يجمعها نظاماً رئيساً (Overall System) ، غير أنه عند مستوى آخر من مستويات التحليل، قد نجد أن أحد هذه النظم الفرعية يتكون هو الآخر من مجموعة أصغر منه من النظم، وهكذا يتحول هذا النظام الفرعي عند هذا المستوى من التحليل الى نظام رئيسي، فإن المنظمة تعد نظاماً كلياً يتكون من عدة نظم فرعية لعل من أبرزها نظامين هما:<sup>(1)</sup>

1. نظام المعلومات الإدارية (MIS) Management Information System

2. نظام المعلومات المحاسبية (AIS) Accounting Information System

يعرف نظام المعلومات الإدارية (MIS)، على أنه "مجموعة من نظم المعلومات المترابطة التي توفر المعلومات للعمليات والاحتياجات الإدارية"<sup>(2)</sup>

عرف أيضاً على أنه "مجموعة الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها بعضاً بصورة متفاعلة لتحويل البيانات الى معلومات يمكن استخدامها لمساندة الوظائف الإدارية (التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتنسيق)، والأنشطة التشغيلية في المنظمة"<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> د. أبوطالب يحي محمد ، المحاسبة الإدارية نظام للمعلومات في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (القاهرة: مكتبة عين شمس للطباعة والنشر ، 1986م) ص52.

<sup>(2)</sup> Boca, P. Chaffy, D. Grassley, A. Heike, S. (2003), **Business information System**. 2nd ed., Prentice Hall, USA. P88.

<sup>(3)</sup> د. زياد هاشم محسن ، المنظور الاستراتيجي لنظم المعلومات المحاسبية (الموصل: دار وحدة الحدياء للطباعة والنشر ، 2003) ، ص215.



يرى الباحث أن الخاصية المهمة لنظام المعلومات الإدارية تتمثل بشموليته أي انه يحيط بكل أنظمة توفر المعلومات في كافة مستويات التنظيم، وهذا ما يؤكد بأنه مجموعة نظم معلومات أكثر من كونه نظاماً كلياً، ويمكن تحديد وظائفه كما يلي:

1. استقبال البيانات المتعلقة بكل شئون المنظمة.
  2. تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة العمليات التشغيلية التي تجري عليها.
  3. توفير المعلومات التي تمثل مخرجات النظام لغرض الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
- أما نظام المعلومات المحاسبية (AIS)، بأنه "أحد النظم الفرعية في المنظمة ، ويتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ، بهدف توفير المعلومات المالية وغير المالية ، لجميع الجهات التي يهملها أمر المنظمة" (1)
- من خلال التعريف أعلاه ، يتضح أن نظام المعلومات المحاسبي هو أحد النظم الفرعية للمعلومات في المنظمة، يتكون من مجموعة من العناصر والمتمثلة بالمدخلات، والعمليات، والاجراءات، والمخرجات، والتغذية العكسية، وأن هذه العناصر مترابطة فيما بينها، وتسعى الى تحقيق هدف معين، يعد القوة المحفزة التي تقود النظام وتوجه نشاطه، إن أهداف نظام المعلومات المحاسبي ماهي إلا انعكاس لأهداف المنظمة ، ولأن المنظمة لا توجد في فراغ، لذا فإن أهدافها وأهداف نظام المعلومات المحاسبي يمكن أن تتغير عبر الزمن بتغير البيئة المحيطة، أما بالنسبة لأهداف نظام المعلومات المحاسبي فيمكن إيجازها بست وظائف رئيسة، كل منها يحتوي على مجموعة من الأنشطة، وهذه الوظائف هي: جمع البيانات، والمحافظة عليها، وإدارتها، وحمايتها، ورقابتها، وإنتاج المعلومات، وتوصيلها الى مستخدميها.
- يعرف نظام المعلومات المتكامل (Integration Information System) على أنه: "النظام الذي تكمل نظمه الفرعية بعضها بعض من خلال عملها بصورة متناسقة ومتبادلة، بحيث يستبعد تكرار توليد المعلومات من أكثر من نظام فرعي، وبما يؤدي الى خفض تكاليف إنتاج المعلومات اللازمة للجهات المختلفة، فضلاً عن تقليل الوقت والجهد اللازمين لها" (2)

---

(1) Muscovy, S.A., Sikkim, M.G (2001), **Core Concepts of Accounting Information System**, 7th ed, John Wiley & Sons Ltd, England,p193.

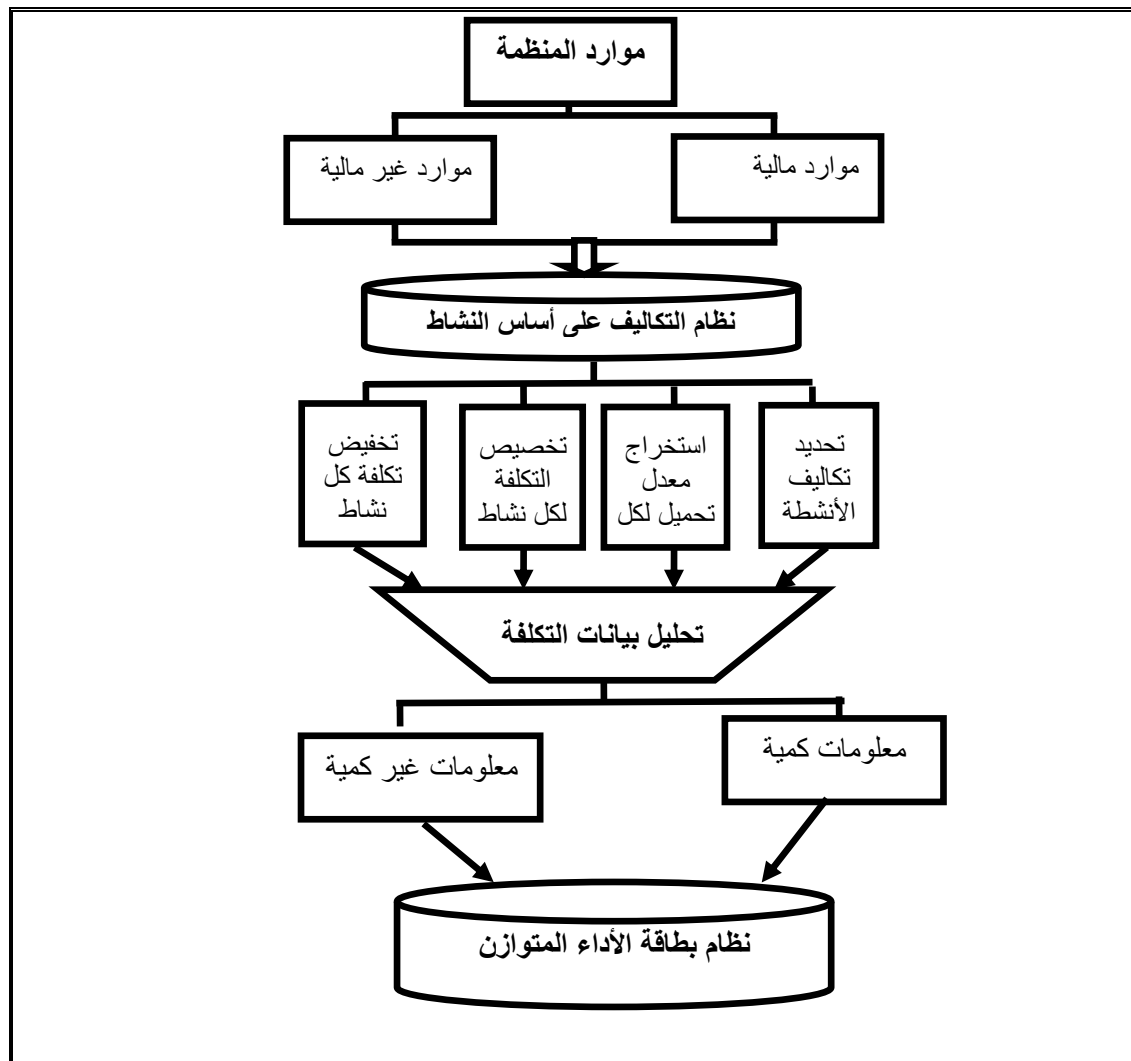
(2) د. غلاب حسن أحمد ، مدخل الى نظم المعلومات المحاسبية (القاهر: مكتبة التجارة والتعاون للتوزيع ، 2002م) ، ص12.

إن مفهوم النظام المتكامل للمعلومات الإدارية والمحاسبية، سوف يشير الى أنه النظام الذي يعمل على تكامل كل من نظام المعلومات الإدارية، ونظام المعلومات المحاسبية، من خلال التنسيق بين عملياتهما وتبادل البيانات والمعلومات التي تنشأ عن كل منهما، وفق قاعدة بيانات موحدة، وبما يؤدي الى خفض تكاليف إنتاج المعلومات المستهدفة.<sup>(1)</sup>

يلخص الباحث العلاقة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في الشكل رقم(1/3/2) وذلك على النحو التالي:

### الشكل رقم(1/3/2)

#### العلاقة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط



المصدر: إعداد الباحث 2016م

(1) عبدالله أحمد صالح ، التكامل بين الأنظمة الإدارية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الانسانية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، المجلد12 ، 2008 ، ص32.

من الشكل رقم (1/3/2) يتضح أن العلاقة التكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط تتمثل في أن مخرجات نظام التكاليف على أساس النشاط والتي توفر معلومات مالية وغير مالية تتصف بالدقة والتوقيت المناسب والشمولية لكل أوجه الأنشطة ، والمستخدم أيضاً في عمليات التغذية العكسية لإجراءات التصميم المطلوبة لتحسين وتطوير أداء الأنظمة المحاسبية بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها في دعم صناعة القرارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل والتي تتصف بالموضوعية، فهي تساعد الإدارة على ترشيد القرارات المختلفة وتغطي اتجاهات استراتيجية متنوعة (العلاء، الموردين ، العمليات والمراحل الداخلية، والأداء المالي)، ويتضح من ذلك أن أحد الأغراض التي تغطيها المعلومات المحاسبية هو قياس وتقويم كفاية الأداء وتقويم الأفراد والأقسام والمنظمة بشكل كامل، حيث يعد أحد الدعامات الأساسية للإدارة العليا في كشف صورة أداء الإدارات الثانوية والأفراد بشكل واضح ودقيق ومطابق للأنشطة الفعلية ، كما أن أنظمة محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية (المنهج التقليدي والمعاصر) قدمت من خلال مخرجاتها معلومات استخدمت بشكل رئيس كمدخلات لنظام التكاليف على أساس النشاط تُعد مدخلات لنظام بطاقة الأداء المتوازن وقد تبين أنه يعكس متطلبات الإدارة العليا والتي تقيس الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل الذي يتم بين متغيرات المحاور الأربعة، ولقد أشارت عدد من الدراسات السابقة الى أن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط كل بصورة مستقلة يؤدي الى تحسين أداء المنظمة عند تنفيذ العمليات بصورة جيدة ، إلا أنه وجد على المستوى التطبيقي أن تطبيق النظامين كل بصورة مستقلة لم يحقق النجاح المرغوب فيه.

كما أن ربط وتكامل بطاقة الأداء المتوازن مع نظام التكاليف على أساس النشاط يوفر قاعدة معلوماتية شاملة ومنكاملة عن أداء المنظمة، حيث ان نظام التكاليف على أساس النشاط يوفر معلومات مهمة تساعد على تحديد ربحية العملاء والمنتجات وبالتالي تساعد على زيادة القيمة للمساهمين، ومن خلال دور هذه المعلومات في ترشيد القرارات التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة وتوجيه الاستثمارات الى الأنشطة التي تضيف قيمة، وأنه من خلال المعلومات التي يوفرها النظام يتم إعداد مقاييس مالية وغير مالية وهذه المقاييس تعد نقطة بداية لعمل نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي يقيس نتيجة أعمال المنظمات من خلال المحاور الأربعة التي تتفاعل فيما بينها، مما يساعد في التطبيق العملي السليم.

### ثالثاً: أهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط:

إن أهمية الحاجة الى النظام المتكامل للمعلومات الإدارية والمحاسبية، تأتي من خلال إمكانية إيجاد علاقات التنسيق، والتبادل، والترابط بين كل من نظام المعلومات الإدارية ونظام المعلومات المحاسبية، ونظراً لتشابك العلاقات وتعددتها بين كل من نظام المعلومات الإدارية ونظام المعلومات المحاسبية، فهناك من يرى من أن نظام المعلومات المحاسبية هو جزء من نظام المعلومات الإدارية، على اعتبار أن نظام المعلومات المحاسبية يهتم بقياس المعلومات المحاسبية التاريخية بغرض إعداد القوائم المالية للجهات الخارجية، بينما يهتم نظام المعلومات الإدارية بكل المعلومات اللازمة للإدارة بغرض تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية، وعليه فإن ذلك يمكن أن يوسع مفهوم نظام المعلومات الإدارية ليشمل كل نظم المعلومات بالمنظمة بما فيها نظام المعلومات المحاسبية.<sup>(1)</sup>

هناك من يرى أن دور نظام المعلومات المحاسبية ليس مجرد إعداد القوائم المالية لجهات خارج المنظمة فقط، وإنما يهتم بإعداد التقارير اللازمة لجهات من داخل المنظمة أيضاً، متمثلة بكافة أنواع المعلومات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة في عمليات التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم فإن أنصار هذا الرأي يرون أن نظام المعلومات المحاسبية هو النظام الأساس، وأن نظام المعلومات الإدارية هو جزء منه.<sup>(2)</sup>

يلخص الباحث أهمية التكامل بين نظامي بطاقة الاداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في النقاط الآتية:

1. إن نظام المعلومات المتكامل هو وحده يمكن الإدارة والجهات الأخرى المعنية من الحصول على صورة وصفة (متكاملة)، وصحيحة عن المنظمة.
2. يساعد النظام المتكامل على الاتصال بمجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدميها.
3. يمكن نظام المتكامل من التعرف على أحداث المستقبل، وتوجيه الموارد النادرة نحو الاستخدام الأمثل، كما أنه يوفر المقاييس، التي تساعد على تطوير أساليب الرقابة.

(1) فؤاد محمد العمري ، إطار مقترح للتكامل بين نظام الأداء المتوازن والأنظمة المحاسبية ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد الرابع ، العدد العاشر ، 2012م ، ص 97.

(2) عبدالله أحمد صالح ، مرجع سابق ، ص 36.

هناك رأي آخر تبنته رابطة المحاسبة الأمريكية من خلال إعداد تقرير يعتبر توفيق بين الآراء السابقة، حين اعتبرت أن نظام المعلومات الإدارية، ونظام المعلومات المحاسبية، نظامان مستقلان لكل منهما وظائفه، ولكن يوجد تداخل بين النظامين يتمثل بمحاسبة العمليات لأن المحاسب الإداري يحتاج الى بيانات عديدة من نظم المعلومات الأخرى في المنظمة.<sup>(1)</sup>

يرى الباحث ضرورة التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري، ونظام التكاليف على أساس النشاط كنظام محاسبي ، حيث أنه يمكن تحقيق هذا التكامل إذا ما تم التعرف على وظائف كل من النظامين ، ويؤدي هذا التكامل تحقيق الآتي:

1. إن نظام التكاليف على أساس النشاط يمكنه التعبير بصورة مالية وكمية عن كافة البيانات والمعلومات التي يمكن أن يوفرها نظام بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يكون لها قدرة تفسيرية أكبر عندما يتم استخدامها من قبل متخذي القرارات، سواء في داخل المنظمة أو خارجها.

2. إن إنتاج المعلومات عن طريق نظام التكاليف على أساس، يساهم في تقليل الجهد الذي يمكن أن يبذل في إعداد البيانات والمعلومات اللازمة، فضلاً عن تقليل التكاليف التي يمكن أن تنفق في تجميع البيانات وتحليلها، ومن ثم إنتاج معلومات منها مع إمكانية توفيرها في الوقت المناسب دون انتظار الحصول عليها من قبل نظام بطاقة الأداء المتوازن الأمر الذي يؤدي الى تقليل الازدواجية في عمل النظامين.

3. إعداد الاستراتيجيات الشاملة والخطط طويل الأجل التي تتضمن تطوير وتقديم منتجات جديدة والاستثمار في أصول ملموسة وغير ملموسة إعداد تقارير خاصة لهذا الغرض.

4. يساعد التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في دعم عمليات التخطيط والرقابة على التكاليف والرقابة على الأنشطة التشغيلية والإدارية.

5. يساعد التكامل بين النظامين في التمكين من إجراء تحسين وتطوير مستمر على الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وذلك من خلال تحديد تكاليف الموارد المستنفذة لهذه الأنشطة مع تحديد أهميتها وتوضيح ما تضيفه للمنتج من قيمة مضافة، وبذلك تضمن المنظمة في ظل تطبيق هذا النظام المتكامل من استمراريته وبقائها في سوق المنافسة من خلال مساهمتها لرغبات المستهلكين وطبيعة السوق بإنتاج منتجات جديدة .

---

(1) Wilkinson, Joseph W. Carrillo (2000) **Accounting Information Systems Essential Concepts**. Fourth Edition, John Wiley and Sons, Inc.p34.

## الفصل الثالث

### تقويم الأداء

يشتمل على المباحث الآتية:

المبحث الأول : مفهوم وأهمية ومراحل تقويم الأداء

المبحث الثاني : مقاييس ومؤشرات والاتجاهات الحديثة في تقويم الأداء

المبحث الثالث : مفهوم وظائف ومقاييس أداء المصارف التجارية

## المبحث الاول

### مفهوم، أهمية، ومراحل تقويم الأداء

#### أولاً: مفهوم تقويم الأداء:

يستخدم مفهوم تقويم الأداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الإقتصاد في استخدام الموارد ، كما يعبر في كثير من الأحيان عن إنجاز المهام ، وإقتصر مفهوم الأداء عند معظم الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الاخرى حيث يرى البعض أن الأداء يعني قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. (1)

إن تقويم الأداء يعني " ، الحكم على الشئ وإصلاح إوجاجه وإعطائه قيمة ، وقد يخط البعض بين التقويم والتقييم ويرى البعض بأنهما يعطيان المعنى نفسه فالتقويم يعني تعديل أو تصحيح ، وأن تقويم الأداء يعني المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المنظمة ، ومراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو الغايات الموضوعه مسبقاً ، أما التقييم فيدل فقط على إعطاء قيمة للعمل الذي تقوم به المنظمة. (2)

إن تقويم الأداء يعني الطريقة او العملية التي تستخدمها الإدارة لمعرفة اي من الافراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه ، ويترتب على هذا التقويم وصف الفرد بمستوي كفاءة او جدارة وإستحقاق معين ، كما يقصد بتقويم الأداء على مستوى المنظمة مجموعة السلوكيات الإدارية التوجه نحو معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف. (3)

إن عملية تقويم الأداء هي عبارة عن مجموعة البحوث التي تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وبين كفاءة استخدامها ، ويلاحظ أن تقويم الأداء بهذا المفهوم ما هو الا دراسة أعدت بصورة اكثر كفاءة لإستغلال الموارد المتاحة للمنظمة وتطوير الوسائل ، وتنفيذ الخطط المرسومة.

(1) د. عبدالمليك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقويم (الاسكندرية: دار المنهل الجامعية للنشر والتوزيع 2001م) ص 161 .

(2) د. جودت أحمد جودت ، المنهج الإداري في القرن الحادي والعشرين (الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع 1997م)، ص 246.

(3) د. عبدالغفار حنفي إبراهيم ، النظم الإدارية الحديثة في الشركات (القاهرة: دار المعرفة الجامعية للنشر، 2000م) ص 273.

كما يقصد بتقويم الأداء عملية إستخدام البيانات المتاحة عن اوجه نشاطات المنظمة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والإنحراف عن الخطط الموضوعه مع قياس النتائج وإظهار المشكلات والمعوقات وتقويم نشاط المستويات الإدارية المختلفة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة ومع البيانات السابقة. (1)

إن عملية تقويم الأداء في النشاط المصرفي تتطلب التقيد بالمظهرين معاً هما : فعالية وكفاءة الأداء ، لأن السعي لتحقيق الأرباح وزيادتها يحتاج الى تقويم الكفاءة ، أما تحقيق أهداف السيولة وغيرها من الأهداف المتعلقة بالنشاط المصرفي فتحتاج الى تقويم الفعالية : أي أن عملية تقويم الأداء تسعى لتطوير القطاع المصرفي بأكمله ليصبح موازياً وفي مقدمة المصارف المتطورة ، وذلك بتحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة من جهة ، ورفع ثقة المتعاملين معه بتحقيق أفضل الموارد المالية لهم وأقل الأعباء والالتزامات المترتبة عليهم من جهةٍ أخرى. (2)

يرى الباحث أن تقويم الأداء هو عبارة عن عمليه منظمه لتقويم المدخلات والمخرجات والعمليات التي تم بها تحويل المدخلات الى منتجات وخدمات ، ولا بد أن يشمل كل قسم أو وحدة من أقسام أو وحدات المنظمة.

### ثانياً: أهمية تقويم الأداء:

إن الهدف الأساسي لتقويم الأداء بالقطاع المصرفي يتجسد في تطوير الأداء وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الإقتصادي وللوصول الى هذا الهدف لابد من تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساساً بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من حسن أدائهم لمهامهم ، ول يتم تحقيق الهدف الأساسي لتقويم الأداء وأهدافه الفرعية المكمله له يجب أن يتميز بعددٍ من الخصائص أهمها: شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة ، إرتباط تقويم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيمية والتخطيطية، وضرورة تمتع هذه الأهداف بالواقعية والموضوعية، والقدرة العالية للقائمين عليها بتحقيق نتائج ايجابية ، كذلك الأمر تمتع هذه العملية بالمرونة والقدرة على التطور

(1) د. رمضان ساهل النجفي ، تقييم الأداء بالمنظمات التجارية (بغداد: دار الوسيله للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012م ) ، ص121.

(2) د. سمير محمد عبدالله ، الضوابط العامة للرقابة المصرفية (بيروت: دار إتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع ، 2001م ) ، ص 81.



الدائم لتتماشى مع التطورات والتغييرات في البيئة الاقتصادية بصفة عامة والنشاط المصرفي بصفة خاصة لما تتمتع به من سرعة التغيير. (1)

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل على النتائج المرجوه ، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة الى الافضل ، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي الى عدم امكانية الرقابة عليه ، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية : (2)

1. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الإنحرافات التي تحدث أثناء العمل.
2. التنظيم الذاتي: يستخدم القياس لتقويم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب ، واتجاهات العمليات ، ومنع الاخطاء مما يساعد في تطور اداء المنظمة.
4. تقويم الاداء: يساعد تقييم الاداء في التعرف على مدى قدرة المنظمة في تطوير ادائها ومن ثم يساعد في زيادة قدرتها في تحقيق اهدافها.

من هذا يتضح أن أهمية تقويم الأداء تتمثل في كونه عمليه تهدف الى التعرف على مدى كفاءة وفعالية استخدام عوامل الإنتاج ، ومتابعة تطور تلك الكفاءة في فترات متتالية من خلال المقارنه بين ما تحقق من الأهداف ، وترجع أهمية تقويم الأداء الى ما يلي: (3)

- 1 . يقوم بتقديم معلومات مفصله حول قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
  2. يمد الادارة بالمعلومات اللازمه لأتخاذ القرارات الخاصة بالتطور أو الاستثمارات الجديدة.
- يرى الباحث أنه لا بد من إعطاء أهمية كبرى لعملية القياس والتقويم ، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع علمياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها ، وبالتالي لا يمكن الوصول الى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن تأييد ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" مما يؤكد أهمية تقويم الأداء.

---

(1) د. عماد صلاح إسماعيل ، البنوك العربية والكفاءة الإستثمارية (بيروت: إتحاد المصارف العربية للنشر والتوزيع، 2004م ) ص 59.

(2) د. رابح صالح سليمان ، الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم الأداء (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر ، 2008م) ص 243.

(3) د. عبدالله ياسر البعترى ، أساسيات تقييم اداء المصارف (عمان: دار الواعى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007م) ، ص 223.

## ثالثاً: أهداف تقويم الأداء:

تتمثل أهداف تقويم الأداء في الآتي : (1)

1. يستفاد منها في اثناء إتخاذ القرار على مستوى العمليه الإنتاجيه ومعرفة هل اداء العاملين في المستوى المطلوب أم دونه .
  2. مدى تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحقيق الاهداف الفرعية للأقسام والوحدات. الاقتراحات الخاصه بالعاملين المقصرين كإخضاعهم لدوراتٍ تدريبيه .
  4. مكافأة المجيدين من العاملين عن طريق صرف المكافآت لهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم.
  5. يوضح امكانيات الإدارات ووضع قنوات الإتصال الأفقيه والعموديه في المنظمة.
  6. زيادة أواصر التعاون والمحبه بين العاملين و المشرفين .
  7. وضع كل عامل في المكان الذي يتناسب مع قدراته .
  8. اعطاء صورته دقيقه من مواقع العاملين المختلفه ضمن المنظمة مما يشكل نقطة تحول لها.
- يرى اخر أن تتمثل أهداف تقويم الأداء في الآتي: (1)

1. إيجاد مناخ عمل وبيئة تنظيميه إيجابيه نتيجة إحتكام الجميع الى معايير الكفاءه .
  2. إختيار أنسب وأصلح الأفراد للوظائف .
  3. تحديد الإحتياجات التدريبيه بدقه .
  4. تخطيط عمليات المسار الوظيفي بدقه وفعاليه .
  5. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم وزيادة التعاون بينهم.
- يرى الباحث أن تقويم الأداء يشمل الاهداف الآتية:
1. معرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف .
  2. إتخاذ الإجراءات التصحيحيه قبل تفاقم المشكله بصورة يصعب حلها .
  3. التقويم يساعد المنظمة من معرفة ذاتها ( أين هي من واقع المنظمات الاخرى ).
  4. يساعد في تطوير اداء المنظمة مما يساهم في تحقيق اهدافها.
  5. تحديد الإحتياجات التدريبيه للعاملين بالمنظمة مما يساعد في تطوير مهاراتهم.

(1) د. حسين صديق إبراهيم ، تقويم الأداء في المؤسسات الإجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، العدد الاول المجلد الثامن والعشرون ، ديسمبر ، 2012م ، ص56.

(1) د. بلال خلف السكارته ، التخطيط الإستراتيجي (عمان: دار المسيره للطباعة والنشر ، 2010م)، ص217.

## رابعاً: وظائف تقييم الأداء:

تتمثل وظائف تقييم الأداء في الآتي (1):

1. يساعد الإدارة في قياس التقدم في تحقيق الأهداف المخططة.
  2. يساعد في تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
  3. يساعد في تنفيذ الخطط : حيث إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار .
  4. يساعد الإدارة في تحسين السياسات وذلك عن طريق إعادة النظر في الأهداف الموضوعية .
  5. يساعد في تطوير العمليات الداخلية ، بحيث تلاحق التقدم التكنولوجي المعاصر .
  6. يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار المنظمة ، وكذلك اتخاذ القرارات خاصة بالعالمين بها.
  7. يساعد في تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
  8. يساعد في تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
  9. يساعد في إعداد التقارير حول أداء برنامج العمل الى الإدارة .
  10. يساعد في اتخاذ القرارات :إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية
  11. يساعد في الكشف عن بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية ، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الأداء الكشف عن بعض العيوب التنظيمية والإدارية.
  12. يساعد في تطوير الأداء: حيث إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.
- يرى الباحث أن وظائف تقييم الأداء تتمثل في الآتي:

1. يساعد تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التصحيحية: إن نتائج تقييم الأداء تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية بصورة أكثر دقة.
2. يعمل على تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المنظمة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي تسبب فيه ، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم وتحديد انجازاته.
3. يساعد في معرفة مدى سلامة السياسات والإستراتيجيات خلال السنة المالية.

---

(1) د. جميل محمد عبد السميع ، تقييم الإستراتيجية في ظل الأنظمة التقليدية (الأردن: دار المنارة للطباعة والنشر، 2010م ) ، ص48.

## خامساً: الأسس العامة لتقويم الأداء:

من الأسس الواجب تطبيقها عند تقويم الأداء: (1)

1. تحديد الأهداف: لأنها الخطوة الأولى في عملية تقويم الأداء ، ولأن الهدف الأساسي للمنظمة هو تنمية نشاطها وتطويره ليواكب التطور الاقتصادي.
2. وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلاً يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل ، حيث يتم رسم خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط ومن ثم التنسيق بين هذه الخطط للوصول الى خطة شاملة ومتكاملة.
3. تحديد مراكز المسؤولية: يجب تحديد مراكز المسؤولية بناء على نظام الرقابة وتقييم الأداء لأن تحديدها يقوم على أساس مبادئ التقسيم الإداري.
4. تحديد معايير الأداء: تمثل معايير الأداء مؤشرات تزود المسؤولين عن رقابة النشاط بأساس سليم لمقارنة الأداء الفعلي بما خطط له .

يرى الباحث أن الأسس العامة لتقويم الأداء تتمثل في إيجاد مقاييس توفر المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المهمة والخاصة بأداء المنظمة ، ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطي الإدارة صورة شاملة حول المنتجات والعمليات التي تؤدي الى إنتاج تلك المنتجات ، ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة الآتي:

أ. مستوى تحقيق الغايات: حيث يساعد ذلك في تقويم الأداء بصور أكثر موضوعية وذلك لأن معرفة مدى التقدم في تحقيق الغايات والأهداف الموضوعية يساعد في تعديل وتقويم وتصحيح المسار الذي تسير فيه المنظمة.

ب. مستوى رضا العملاء: إن معرفة مدى رضا العملاء عن أداء المنظمة يعتبر من الأسس المهمة لتقويم الأداء بصورة أكثر شمولية.

ج. تطابق الإجراءات والعمليات مع المعايير والمقاييس الموضوعية: إن معرفة تطابق العمليات مع المعايير الموضوعية يعتبر من الأسس المهمة لتقويم الأداء.

د. تحديد معايير الأداء المناسبة: تمثل معايير الأداء مؤشرات تزود المسؤولين عن رقابة النشاط بأساس موضوعي وسلي

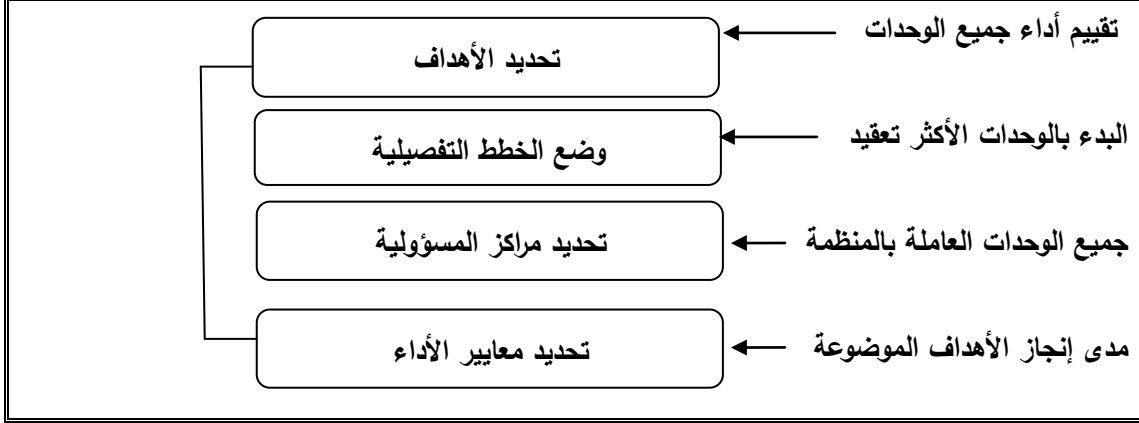
---

(1) د. إبراهيم الجاسر فرهاد ، أسس تقييم الأداء في المنظمات الحديثة (عمان: دار الوائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م) ص 263.

الجدول رقم (1/1/3) يوضح الأسس العامة لتقويم الأداء وذلك على النحو التالي:

### الشكل رقم (1/1/3)

#### الأسس العامة لتقويم الأداء



المصدر: د. إبراهيم الجاسر فرهاد ، أسس تقويم الأداء في المنظمات (عمان: دار الوائل للنشر والتوزيع ، 2010م) ص 263.

من الشكل رقم (1/1/3) يتضح أن الأسس العامة التي يجب الإلتزام بها عند القيام بعملية تقويم الأداء تتمثل في تحديد أهداف تقويم الأداء ويتمثل الهدف الأساسي لتقويم الأداء في معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الخطط المرسومة ، ثم وضع الخطط التفصيلية التي تساعد في إنسياب عملية التقويم ، وتحديد مراكز المسؤولية اي تقسيم وحدات المنظمة الى مراكز مسؤوله عن أدائها ، وتحديد المعايير المناسبة التي سوف تستخدم في عملية التقويم.

#### سادساً: خطوات ومراحل تقويم الأداء:

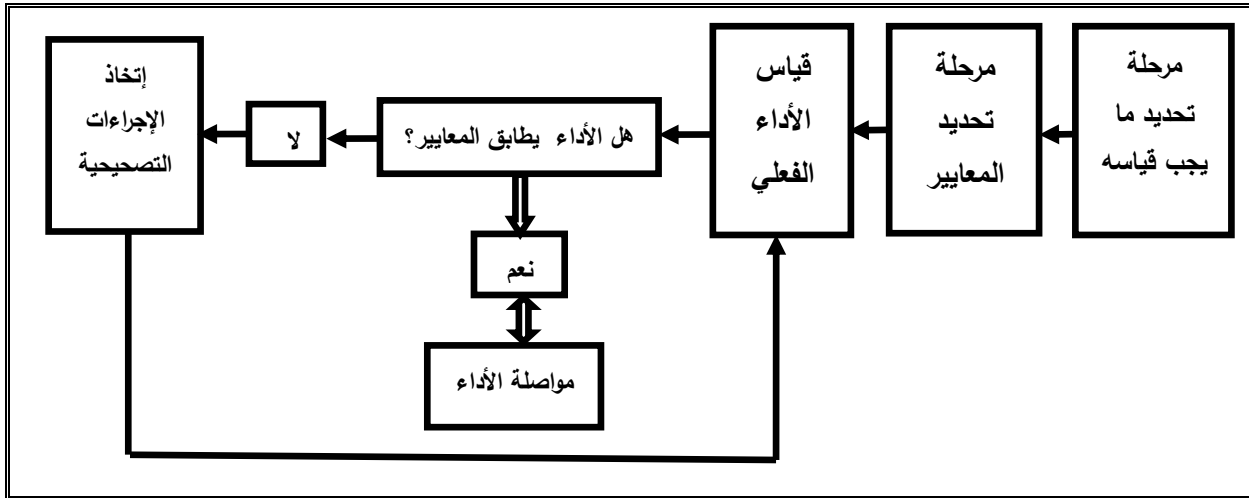
تتمثل خطوات ومراحل تقويم الأداء في الآتي: (1)

1. تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها وتحديد إجراءات وسياسات العمل وكيفية أدائه ودراسة الوحدات التي سيتم عليها إجراء عملية القياس والتقييم ومن ثم تحديد الخطة المناسبة لاتمام عملية تقييم الاداء.
2. تحديد معايير تقويم الأداء: تعتبر معايير تقويم الأداء امر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء لأنه يشكل ارضية رئيسة يستخدمها المدراء في اجراء عملية تقييم اداء المنظمة التقويم وعلي رأسهم العاملين بالمنظمة ، ومعايير الأداء متنوعة.

(1) د. موسى محمد الرضى ، فاعلية نظام تقويم الأداء على مستوى المنظمات (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2011م) ص ص 19 ، 20.

3. تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بتقويم الأداء: تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقويم الأداء.
  4. تحديد أساليب تقويم الأداء: إن تحديد طرق واساليب تقويم الأداء تعتبر من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقويم الأداء.
  5. تنفيذ عملية التقويم: يتم تنفيذ عملية التقويم في بعض المنظمات بتقويم أداء جميع الوحدات اكثر من مرة في السنة وذلك حسب فلسفة المنظمة واهداف التقويم اضافة الى تكلفة التقويم .
  6. التغذية الراجعة: تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات تقويم الأداء ، حيث إن التغذية الراجعة هي عبارة عن إتاحة الفرصة للمنظمة لمعرفة ما اذا كان ادائها صحيحاً ام لا.
  7. تفسير المعلومات التي تم الحصول عليها من التغذية الراجعة والإستفادة منها.
- الشكل رقم (2/1/3) يوضح خطوات عملية تقويم الأداء وذلك على النحو الاتي:

**الشكل رقم (2/1/3)**  
**خطوات تقويم الأداء**



المصدر: د. موسى محمد الرضى ، فاعلية نظام تقييم الأداء على مستوى المنظمات ( الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2011م ) ص21.

يوضح الشكل رقم (2/1/3) خطوات تقييم الأداء ، حيث تبدأ بمرحلة تحديد ما يجب قياسه وتقويمه ويساعد وجود نظام فعال للرقابة في تحقيق ذلك ، ثم مرحلة وضع المعايير المناسبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق عملية القياس والتقويم ، ثم القياس الفعلي للأداء ، ثم التغذية العكسية من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية ، التي تساعد في تطوير أداء المنظمة.

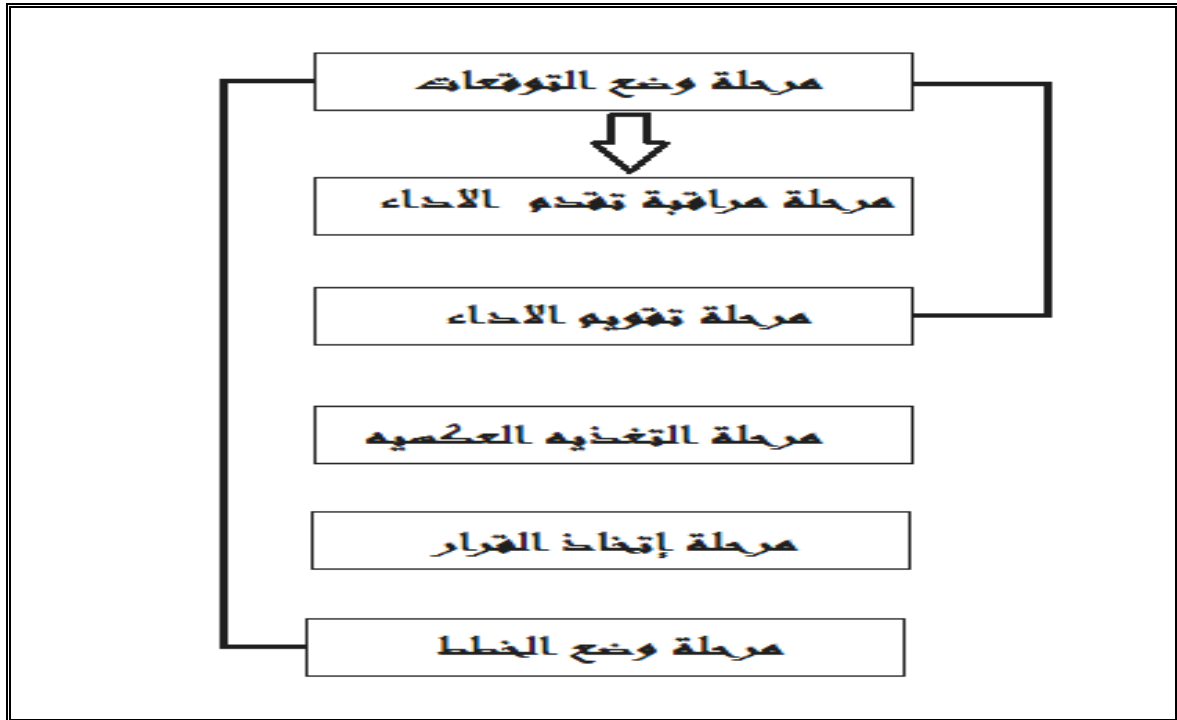
كما تتمثل مراحل عملية تقويم الأداء في الآتي: (1)

1. مرحلة وضع توقعات الأداء : يتم فيها وضع التوقعات وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة.
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء : ويتم فيها التعرف على الكيفية التي يعمل بها كل قسم، وقياس المعايير الموضوعية مسبقاً من خلال ذلك يمكن إتخاذ الإجراءات الصحيحة.
3. مرحلة تقويم الأداء : يتم تقويم أداء المنظمة والتعرف على مستويات الأداء لكل وحدة.
4. التغذية العكسية : تمكن من معرفة درجة التقدم في الأداء وبلوغه للمعايير الموضوعية
5. اتخاذ القرارات الإدارية : هي كثيرة منها ما يرتبط بالتغيير ، بالإنتاج، والتسويق،...الخ
6. وضع خطط لتطوير الأداء: حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية والتي تنعكس على تطوير الأداء المنظمة.

حيث يوضح الشكل رقم (3/1/3) مراحل عملية تقويم الأداء وذلك على النحو الآتي:

### الشكل (3/1/3)

#### مراحل عملية تقويم الأداء



المصدر: د . خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 م ) ص 206 .

(1) د. محمد خوجلي ابوصالح ، تقييم أداء الشركات الصناعية (عمان : الدار العربية للطباعة والنشر ، 2012 م ) ص ص 113 ، 114 .

يوضح الشكل (3/1/3) مراحل عملية تقويم الأداء التي تبدأ بوضع التوقعات وفيها يتم تحديد العمل المطلوب اي تحديد الإجراءات والسياسات التي يتم إتباعها لإتمام عملية التقويم ، ثم مراقبة الأداء الفعلي الذي يتم تقويمه والتعرف على مدى مطابقته للتوقعات ثم تتم التغذية الراجعة والتي تعتبر عملية مهمة لأنها تساعد في اتخاذ القرارات وفيها يتم تفسير المعلومات التي تم الحصول عليها وإستخدامها في تصحيح جميع الأخطاء ومن ثم تطوير الأداء ، ومن ثم وضع الخطط لتطوير الأداء في المستقبل .

يرى الباحث أن تقويم الأداء من اهم الوسائل للادارة والتخطيط في المستقبل ومعرفة مستوي الأداء ليتم تحسينه بصورة مستمرة تواكب التغيرات المستقبلية ، مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. وأن هذه عملية تقويم الأداء تشمل عدة خطوات ومراحل تتدرج من تحديد العمل المطلوب ووضع معايير للتقويم وإستخدام اساليب معينة في تقويم الأداء ومن ثم تنفيذ التقويم ومراجعتة وهكذا ، فبهذه العمليات والخطوات والمراحل تصبح عملية تقويم الأداء عملية مستمرة وذلك يعني عندما يتم تحقيق هدف معين يُنتقل الى الآخر.

كما يرى الباحث أن هناك إعتبرات مهمه وهي بمثابة الخطوات التي يجب أخذها في الإعتبار عند إجراء عملية القياس والتقويم وهذه الإعتبرات تتمثل في الآتي:

1. اختيار الأهداف لكل نشاط لأنها هي التي تحدد مستوى الأداء وكذلك تحقيق الرؤية المستقبلية الناجحة للمنظمة.
2. توفير وتدعيم الشواهد والدلائل أي البيانات لكل مقياس أداء لتمكن من قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف وهذا المؤشر يسمح بقياس مدى النجاح والبقاء .
3. قياس مدى قدرة الأهداف على الاندماج مع توجهات الأداء بما تسمح بالقياس والتقويم لمدى التقدم وتحقيق أهداف المنظمة.
4. قياس مدى مقدرة جميع افراد المنظمة على إستيعاب الأهداف الموضوعه ومدى المقدرة على تحقيق المطلوب من كل فرد داخل التنظيم.
5. التعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة مما يساعد في تسهيل عملية تقييم الأداء لكل مستوى تنظيمي داخل المنظمة.



## المبحث الثاني

### مقاييس، مؤشرات، وإلتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

#### أولاً : مقاييس تقييم الأداء:

تتمثل مقاييس تقييم الأداء في الآتي: (1)

#### 1. مقاييس التحليل المالي:

يقصد بالتحليل المالي تلك العملية التي تسعى لإخضاع محتويات القوائم المالية للدراسة بهدف بلورتها وتوضيح مدلولاتها وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون متخفية وراء الأرقام بما يفيد في ترشيد قرارات مستخدمي القوائم المالية. (2)

تمثل القوائم المالية مخرجات النظام المحاسبي ومدخلات عملية التحليل المالي لأن العناصر الواردة بشكلها المطلق لا توفر إجابات مقنعة حول استفسار الجهات المستفيدة منها لهذا لا بد من اللجوء الى أسلوب يفسر ما تخفيه تلك العناصر والأرقام وراءها من حقائق ذات دلالات، إضافة الى إبراز الإرتباطات فيما بينها ، ويهدف التحليل المالي الى التحقق وبشكل جذري من سلامة المركز المالي، أيضاً بيان مقدار السيولة التي تحتفظ بها المنظمة لأداء الإلتزامات المترتبة عليها عند الطلب وبيان كفاءتها في مجال توظيف رأس مالها واستثماراتها. (3)

تمثل البيانات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي بيانات أساسية للبدء بعملية التحليل المالي ، ولتصل هذه البيانات الى غايتها بموضوعية لا بد من توفر مدخلات دقيقة لأن دقة البيانات تسهم بدرجة كبيرة في دقة النتائج العملية التحليلية ، ومن ثم موضوعية القرارات المتخذة بواسطة البيانات التي المستخدمة تسهم بدرجة كبيرة في دقة النتائج المحققة ، ومن ثم موضوعية القرارات المتخذة بواسطتها. (4)

(1) د. عابده سيد خطاب ، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات (الاسكندرية: دار الفكر العربي للنشر ، 1985م) ص ص 404 - 407 .

(2) د. مطر محمد عائض ، المحاسبة المالية ، ط2 (عمان: دار فلاح للطباعة والنشر ، 1993م)، ص 354.

(3) د. إياد أحمد الزعبي ، نظم المعلومات المحاسبية (مصر: دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2003م)، ص 27.

(4) د. أحمد حلمي جمعة ، الدورة المحاسبية ومشاكل القياس والإفصاح (الاردن: دار البراء للطباعة والنشر، 2008م) ، ص 331.

إن التحليل المالي يعتبر من أهم المقاييس المستخدمة حالياً وسوف يتم تناول ذلك بشئ من التفصيل على النحو التالي: (1)

أ. أساليب التحليل المالي: تتعدد أساليب التحليل بتعدد أهداف وغايات المحلل المالي ، وهناك العديد من الإعتبارات الواجب مراعاتها لاختيار أسلوب التحليل المناسب ، كالثقة في البيانات الواردة ، المنهج المحاسبي المعتمد ، عدم التوقف عند حساب مؤشر مالي واحد دون سواه لأنه لا يعطي توضيحاً دقيقاً عن الوضع المالي والمهني ، ومن أساليب التحليل المالي:

i. التحليل المقارن للقوائم المالية: يعتبر هذا النوع من أهم الأساليب المستخدمة في عملية التحليل المالي ، و ينقسم الى أسلوبين هما التحليل الأفقي والتحليل الرأسي.

ii. التحليل المالي وفق النسب المالية: حيث يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب التحليل المالي استخداماً وشيوعاً، باعتبار أنه يسهم في توفير مؤشرات مالية ذات دلالة واضحة وهامة لتقويم كفاءة أداء الإدارة وفعالية النشاط المالي ، كذلك الأمر قدرتها على كشف مواطن الخلل والقوة للنشاط ، والمساهمة في رسم الخطط المستقبلية بناءً على النتائج الصادرة.

ب. التحليل المالي في القطاع المصرفي:

إن المعايير والمؤشرات المستخدمة في عملية التحليل المالي تمكن الجهات الرقابية من الحكم الدقيق على أداء المصرف ، وتجعل الإدارة قادرة على وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحسين أسلوب العمل المتبع ، وكلما كانت القوائم المالية موضوعية في عرضها كانت نتائج التحليل أكثر صدقاً وفعالية ، ويمكن تبويب هذه المؤشرات ضمن المجموعات الآتية: (2)

i. مؤشرات السيولة وتشتمل على: نسب السيولة السريعة والعامية، ونسب السيولة وفقاً لقرارات مجلس النقد ( نسبة الوضع النقدي ، الاكتتاب بأسناد الدين العام).

ii. مؤشرات مصادر الأموال وتشمل: الوزن النسبي للأموال الخاصة ، نسبة الأموال الخاصة الى الودائع ، نسبة الأموال الخاصة الى مجموع مصادر التمويل الخارجي، معدل نمو الودائع.

iii. مؤشرات التوظيف: يعتبر هذا النوع من المؤشرات الأكثر استخداماً ، سيما في حالة تقييم استغلال الطاقة والموارد البشرية المتاحة ، حيث يشتمل على مجموعة مقاييس تتمثل منها: الوزن النسبي للتوظيفات ، نسبة التوظيفات الى الودائع ، نسبة الأموال الخاصة الى التوظيفات.

(1) د. الحياىلى ناجى الصديق ، الإتجاه المعاصر في التحليل المالي (عمان: دار الوراق للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م) ، ص 98.

(2) عماد صلاح إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ص 115 ، 116.

iv. مؤشرات التكاليف الربحية وتشتمل على: تحليل التكاليف وتتضمن الوزن النسبي للنفقات العامة للإدارة ، الوزن النسبي لنفقات الاستثمار ، نسبة نفقات الاستثمار الى إيرادات الاستثمار، نسبة الفوائد المقبوضة الى الفوائد المدفوعة ، تحليل الربحية: وتتضمن: نسبة ربح الاستثمار الى إيرادات الاستثمار، العائد على الأموال الخاصة، العائد على الأموال المتاحة للاستثمار .

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي ، حيث نجد أن من أهم هذه النسب تلك النسب المرتبطة بمدى ملائمة رأس المال العامل للالتزامات المالية أهمية كبيرة في تقويم الأداء إلا أنها يشوبها عدة عيوب لعل أهمها إقتصارها على جانب واحد المستحقة ومعدل دوران الأصول الثابته وكذلك معدل العائد على الأصول وغيرها من النسب.

ج. معايير التحليل المالي:

هناك العديد من المعايير المستخدمة للحكم على الأداء المالي للمصارف منها: (1)

i. المعايير المطلقة: وهي تلك النسب أو المعدلات التي أصبح استعمالها في حقل التحليل المالي متعارفاً عليها في جميع المجالات رغم اختلاف نوع الشركة وعملها ووقت التحليل، ومن أمثلتها نسبة التداول 2 : 1 ونسبة السيولة السريعة 1 : 1 وغيرها من النسب .

ii. معيار الصناعة: وهو متوسط نسبة مأخوذة لمجموعة كبيرة من المنظمات التي تنتمي الى صناعة واحدة عن فترة زمنية محددة ؛ ويفيد هذا المعيار عند مقارنة النسبة الخاصة بالمصرف لمعرفة المركز النسبي له ، ومدى التطابق أو التباين مع معدل الصناعة المصرفية.

iii. المعيار التاريخي: يعتبر هذا المعيار أداة هامة لتقييم أداء البنك لمقارنة المؤشرات المالية للبنك مع نفس المؤشرات للبنك ذاته ولكن لفترات زمنية سابقة ، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية ، والكشف على مدى التغير الحادث في الأداء ، من مدى لآخر وذلك يساعد في معرفة مدى التقدم في الأداء.

iv. المعيار المخطط : المعيار المخطط هو عبارة عن تصور يبحث في الجوانب المختلفة للعمليات المستقبلية وتكون لفترة محددة .

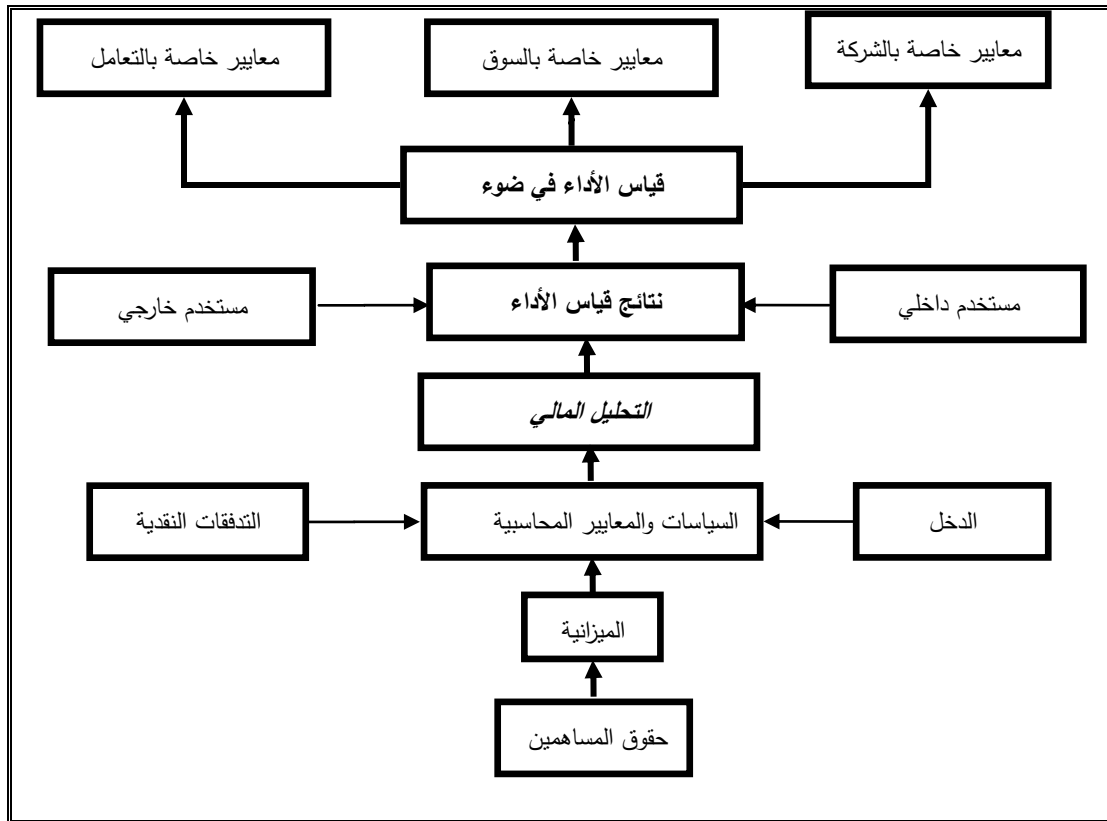
v. المعيار الوضعي: هو نسبة أو رقم تقوم بوضعه هيئة ذات إختصاص ، مثل النسب التي يطلب البنك المركزي من البنوك الالتزام بها مثل نسبة القروض الى الودائع .

---

(1) د. طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك وتحليل العائد والمخاطرة ( الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 ) ، ص 291.

الشكل رقم (1/2/3) يوضح الإطار العام لمفهوم التحليل المالي وعناصره المختلفة التي تساعد في قياس وتقييم الأداء المالي للمنظمة من رؤية كل من الإدارة والمساهمين (الملاك) والموردين والعملاء ، وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (1/2/3)  
الإطار العام للتحليل المالي



المصدر: د. الحيايي ناجي الصديق ، الاتجاه المعاصر في التحليل المالي (الأردن : دار الورق للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م)، ص 99.

الشكل رقم (1/2/3) يوضح الإطار العام لمفهوم التحليل المالي وعناصره المختلفة لغرض قياس الأداء باستخدام معايير معينة تخص السوق أو نشاط محدد. فيمكن قياس الأداء في ضوء معايير خاصة المنظمة ، كما أن نتائج هذا القياس هي موجهة للمستخدم الداخلي لاتخاذ القرار أو للمستخدم الخارجي الذي له علاقة بالمنظمة وبناتج تقييم أدائها .

2. مقياس المراجعة الإدارية :

هي إجراء للاختبار والتحليل والتقدير المنسق للأداء الكلي للإدارة ، وأن الهدف منها هو قياس جودة الإدارة لخدمة الأفراد أصحاب المصلحة بالمنظمة ( المستثمرين ، العاملين ، الإدارة ، المجتمع ، الحكومة ، الموردين ... الخ ) .

3. مقاييس الأهداف والمؤشرات :

تتمثل أهداف المنظمات في الربحية والاستمرار والمركز التنافسي والمسؤولية الإجتماعية. حيث يتم تسجيل الأهداف ومقارنتها بالنتائج الفعلية التي تم التوصل اليها وتصحيح الإنحرافات.

4. مقاييس التحليل الإستراتيجي :

يقوم على النظره الكليه للنظم ، مع تحقيق التفاعل المتبادل بين النظام والبيئة من ناحيه وبين أجزاء النظام نفسه من ناحيه اخرى .

يرى آخر أن مقاييس الأداء تتمثل في الآتي: (1)

1. طريقة الوقائع الحرجة:

يتم تقويم أداء المنظمة على أساس عدد من الوقائع التي قد حدثت بها وتأثيرها على الأداء سوا بالسلب أو الإيجاب ، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تكاليف عملية التقويم الاداء ولكن ما يعاب عليها انها تحتاج الى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة في الأداء .

2. تحليل النظم:

هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية في تقويم الأداء من خلال تحديد المشكلة والنظر إليها في إطارها الكلي ، ثم إتخاذ القرار ووضعه في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ ، وتعتبر هذه الطريقة مدخلا جيدا لتقويم الأداء ، حيث يتم النظر للمنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية بينها علاقات متبادلة ومتكاملة مع الأخذ بالعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

3. إدارة الجودة الشاملة :

بدأ تطبيق مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان ، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية ، الى أن أصبح موضوع العصر ، حيث تجسد في نهج إداري حديث أُطلق عليه تسمية (إدارة الجودة الشاملة)، الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة ، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ، تأكيدا على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالا معينًا أو أكثر داخل المنظمة بل يشملها جميعاً. (1)

(1) د سامى حسن ناصر العديلى ، مفاهيم تقييم الأداء (الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والتوزيع ، 1995م) ، ص24

(1) د.النجار فريد راغب ، إدارة المنظمات بإستخدام إدارة الجودة الشاملة (القاهرة : أميرال للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص311

#### 4. الإدارة بالإهداف:

يعتبر تطبيق الإدارة بالاهداف من أكثر الاساليب الادارية فعالية في قياس وتقويم الأداء برغم أنه نمطاً تقليدياً ، وفكرة هذا الاسلوب أن يتم تقويم الأداء وفقاً للأهداف المطلوب تحقيقها ، وقد يكون مستوي الأداء مختلفاً عما هو مخطط أو مساوٍ له أو يزيد عنه. (1)

يرى الباحث أن أهمية وجود مفهوم شامل يربط بين جميع النواحي للاداء في المنظمة وتحديد روابط ومسببات النجاح ، والتركيز على الجوانب غير المالية بجانب التركيز على الجوانب المالية مثل تحقيق الرضا للعاملين والعملاء ، والاهتمام بالنواحي الاجتماعية للبيئة المحيطة بالمنظمة مما يعكس انجازها الفعلي.

#### ثانياً: الانتقادات الموجهة لأنظمة تقويم الأداء التقليدية:

تواجه أنظمة تقويم الأداء التقليدية انتقادات عديدة ، وللتغلب على مساوئ تلك الأنظمة فإن بحوث المحاسبة الإدارية تتجه توجهاً استراتيجياً للتركز على تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية واستخدامهما معاً ، وفي ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة يتجه اهتمام المنظمات نحو بيئة العمل الداخلية حيث تركز المنظمات فيها على العمل للاستفادة من رأس المال الفكري والأصول المعتمدة على المعرفة ، كما أن أنظمة تقويم الأداء التقليدية تحتاج الى تعديل وتقويم وتعديل في حد ذاتها لأنها تعتمد بشكل كبير على التقدير الذاتي والعصف الذهني ومن المعروف أن هذا النوع من التقدير لا يصلح في كثير من المواقف خصوصاً في بيئة الأعمال الحديثة. (2)

يمكن تلخيص الإنتقادات الموجهة الى الأنظمة التقليدية لقياس وتقويم الأداء في الآتي: (3)

1. تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار حيث تمد أنظمة تقويم الأداء بالمعلومات عن الإيرادات والتكاليف والأرباح المتعلقة بالماضي دون إهتمامها بالمعلومات المرتبطة بالتوجهات الإستراتيجية المستقبلية، فنجاح نظام قياس الأداء يتطلب تناسق هذا النظام مع التوجه الاستراتيجي للمنظمات.

(1) د. ذكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م) ، ص ص 195-197.

(2) د. عبدالعزيز محمد ، مقاييس الأداء الحديثة (عمان : دار الناصر للطباعة والنشر ، 2009م) ، ص194.

(3) د. عزت عوض إبراهيم ، أنظمة تقييم الأداء في المنظمات الحديثة (عمان: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2008م) ص ص 16 ، 17.

2. عدم اهتمام أنظمة تقويم الأداء التقليدية بقياس الجوانب غير المالية للأداء والمتمثلة في جودة المنتج ، رضا العميل ، وقت التسليم ومرونة العمل بالمنظمة ، الوقت المعياري للمنتجات الجديدة ، ومهارات العاملين المعرفية .
  3. الإهتمام بالتفكير قصير المدى مما يؤدي الى تقليص الإهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الإهتمام بالتدريب أو برامج الحوافز وتأجيل الخطط الاستثمارية ، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل.
  4. عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة ، فالأطراف صاحبة المصلحة في المنظمة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المنظمة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص إستثمارية بديلة.
  5. توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الإستثمارات ، حيث تؤكد على مبلغ ومركز التكلفة وإتباع الأسس التقليدية لتخصيص التكاليف الإنتاج.
  6. توفر معلومات تجريدية للموظفين حيث ترتبط بشكل محدد بالتقارير ربع السنوية والشهرية.
  7. ضعف الإهتمام ببيئة العمل حيث تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس ، فهي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغييرات الحادثة في مجال عمل المنظمة، فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالباً ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة.
  8. التركيز على المنظور قصير المدى حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع السنوية وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصير المدى ، ومن هنا قد تكون المقاييس المالية مضللة ومفتقدة للمصداقية غير آخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل.
  9. عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات الأداء لأنه يصعب الربط بين القرارات الإدارية والنتائج المالية المحققة في الماضي حيث إنه لا تتضمن المقاييس المالية أي مؤشر عن الأداء المالي في المستقبل مثل مؤشرات عن مدى إرضاء العملاء والتعلم التنظيمي.
- يرى الباحث أن أوجه القصور في الأنظمة التقليدية تتمثل في جوانب متعددة منها أسلوب القياس والتقييم المستخدم حيث أن قياس الأداء الفعلي يتم باستخدام أساليب قياس غير سليمة لا ترتبط بمحركات الأداء ، أما من جانب النظرة الشمولية فإن النظام التقليدي يركز على مرحلة صغيرة وهي مرحلة الإنتاج ويتجاهل مراحل أخرى أكثر أهمية مثل مرحلة البحوث والتطوير ، مرحلة التصميم ، مرحلة خدمة ما بعد البيع ، أما من حيث فعالية النظام فإن نظام تقييم الأداء غير فعال في تحقيق وضمان استمرار المنظمة.

### ثالثاً: الحاجة الى تطوير مقاييس الأداء:

نسبة للتغيرات السريعة في بيئة الاعمال سواء من حيث احتياجات العملاء او من ناحية الضغوط المتزايدة من شدة المنافسة ، فقد اصبح من الضروري ايجاد مقاييس جديدة للاداء تقوم على تحقيق الاهداف المتميزة مثل الجودة والمرونة والابتكارات لتحل محل المقاييس التقليدية ، فعدم وجود مقاييس لقياس مدي نجاح او فشل الجهود المبذولة لتحقيق الوضع التنافسي للمنظمة يهدف من تقدمها وتطورها يجعل المنظمة في تدهور بسبب عدم الأخذ في الحسبان الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة.(1)

يرى الباحث أن الحاجة الى تطوير أنظمة القياس ظهرت بسبب القصور في الأنظمة التقليدية وذلك بسبب النقص في التكامل والترابط الرأسي والأفقي بين أجزاء النظام نفسه فضلاً عن تكامله مع غيره من النظم وذلك لأنها تركز على التدرج الراسي لمقاييس الأداء عبر المستويات التنظيمية ومراكز السلطة والمسؤولية .

### رابعاً: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقويم الأداء:

هنالك عدة إتجاهات حديثة لقياس وتقويم الأداء تتمثل في الآتي: (2)

1. مقاييس موجه للعملاء (كيف يرانا العملاء) لتحقيق اربعة اهداف رئيسة وهي الدقة في مواعيد التسليم ، تحسين جودة الخدمة - تخفض التكلفة - ورفع الجودة .
2. مقياس موجه للعمليات الداخلية ( ما الذي يجب أن نتفوق فيه ) لتحقيق اربعة أهداف رئيسة وهي: تقصير زمن دورة الانتاج - تحسين الجودة ، تنمية مهارات العاملين ، زيادة الانتاجية .
3. مقاييس موجه للابتكار والتعلم لتحقيق ثلاثة اهداف رئيسة وهي تحسين جودة الخدمات ، زيادة كفاءة العمليات ، تطوير وتقويم منتجات جديدة .
4. مقاييس موجه للنواحي المالية لتحقيق عدة اهداف رئيسة منها : استمرار المنظمة ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة الارباح ، ويلاحظ أن هذه المقاييس المقاييس يجب ان يتم إشتقاقها حسب إستراتيجية المنظمة والربط بينها من خلال التعبير عن الاستراتيجية في صورة أهداف تنجم عنها مقاييس اداء تستخدم في تقويم ما تم تحقيقه من هذه الاهداف.

(1) د. ياسر تركمان عطية ، النظم الإدارية الحديثة (عمان: دار الجامعي للطباعة والنشر، 2012م) ص230.

(2) د. أحمد حسين علي ، المحاسبة الادارية والمتقدمة (الاسكندرية: الدار الجامعة للنشر والتوزيع ، 2002م) ص ص 327 ، 328 .

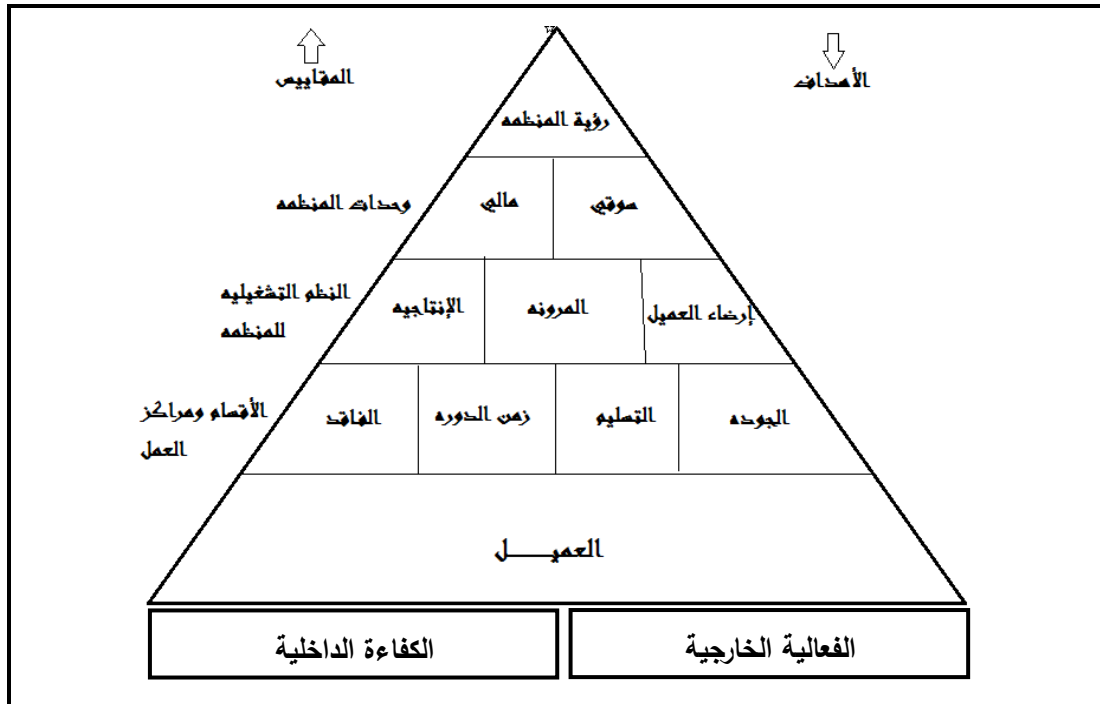


5. هناك أنظمة محاسبية حديثة يمكن في قياس وتقويم الأداء مثل: نظام التكلفة المستهدفة ، التكاليف على أساس الأنشطة ، وأنظمة الإنتاج في الوقت المحدد ، ونظام هرم الأداء والذي يعتبر نظام فعال في إتجاهين ، يركز على الرؤية الاستراتيجية للمنظمة حيث يتم في هذا النظام ترجمة الاهداف من اعلي الي اسفل وترجمة المقاييس من اسفل الي اعلي . (1)

الشكل رقم (2/2/3) يوضح هرم الأداء على النحو التالي:

### الشكل رقم (2/2/3)

#### هرم الأداء



المصدر: د. أحمد حسين علي حسن ، المحاسبة الادارية المتقدمة (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2002م) ، ص 352 .

يوضح الشكل رقم (2/2/3) نظام هرم الاداء الذي يربط بين مقاييس الأداء وبين استراتيجيات المنظمة بطريقة آلية بحيث يؤدي التغير في الإستراتيجيات تلقائياً الى التغير في المقاييس المستخدمة في قياس الأداء

يرى الباحث أن إتجاهات حديثة لقياس وتقويم الأداء موجه أساساً للعميل فتهتم بمواعيد التسليم ، تحسين جودة الخدمة ، تخفض التكلفة ، ورفع الجودة ، وبهذا فهي تسعى بصورة دائمة لقياس جميع العوامل المؤثرة في الأداء.

(1) د. عبداللطيف يس ناصر ، تقييم الأداء بين النظرية والتطبيق ط2 (الاسكندرية: دار البراء للطباعة والنشر ، 2008م) ، ص25.

## المبحث الثالث

### مفهوم، وظائف، ومقاييس أداء المصارف التجارية

#### أولاً : مفهوم المصرف التجاري:

يعرف البنك بأنه المكان الذي تجمع فيه الأموال على شكل ودائع أو مدخرات صغيرة ، أو إشتراكات ليتم توظيف هذه الأموال واستخدامها تبعاً لدرجة استقرارها ومقدارها وحجمها .<sup>(1)</sup> كما يعرف البنك بأنه المنشأة التي تتخذ من الإتجار في النقود حرفة لها ، ويعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان ، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة ، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال .<sup>(2)</sup> من التعاريف السابقة تتضح الأهداف الآتية:

1. يهدف المصرف الى الحصول على عائد مناسب لمالكي البنك (هو العائد على رأس المال).
  2. كما يهدف الى تنظيم عملية استثمار الموارد المالية المتاحة لدى الأفراد.
- ولكي تتخذ أي مؤسسة صفة البنك التجاري ، لا بد من توافر عدة شروط وهي :<sup>(3)</sup>
1. ان الأعمال التي تمارسها المؤسسة المصرفية هي على سبيل الاحتراف .
  2. ان المتاجرة بالنقود التي يمارسها المصرف تعني أن الأموال التي يستخدمها في عملياته هي من الأموال التي ينقاضها من الجمهور أفراداً أو مؤسسات على شكل ودائع أو ما في حكمها.
  3. ان يكون راس مال المصرف عبارة عن مشاركة بين عدة اطراف.
- يرى الباحث أن المصرف التجاري هو مكان النقاء عرض الأموال والطلب عليها، وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنها تتفق بأن البنك التجاري هو عبارة عن مؤسسة أو منشأة هدفها المتاجرة بالنقود التي تحصل عليها من الغير على شكل ودائع أو قروض .

(1) د. عبدالإله جعفر محمد ، محاسبة المنشآت المالية (عمان: دار الحنين للطباعة والنشر والتوزيع ، 1996م) ، ص 120.

(2) د. محمد علي أحمد ، المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية (الاسكندرية: دار الفكر المعاصر للطباعة والنشر ، 2000م) ، ص 46.

(3) د. دريد درغام السويلم ، أساسيات الإدارة المالية في المصارف ، ط2 (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص94.

## ثانياً: السمات الرئيسية للمصارف التجارية:

تميزت البنوك التجارية عن غيرها من منشآت الأعمال الاقتصادية في أنها تتعامل بأموال الآخرين ، باعتبارها وسيط مالي ، وتنشأ عن الوساطة حالة من الغموض ، حيث أن طبيعة المصارف التجارية ، وما تتسم به من صغر في مقدار رأس المال قياساً بالأموال المتاحة للاستثمار إضافة الى أن معظم أموالها تعود الى الآخرين وهي ملزمة بإعادتها ، جعلت تحقيق أرباح البنك لا تتم إلا من خلال الاستخدام الأكبر لأموال الآخرين ( المودعين ) في مختلف عمليات التشغيل والاستثمار ، ومن المؤكد أنه كلما توسعت اتجاهات البنك في استثمار الأموال المتاحة له ، كلما أدى ذلك الى تعظيم أرباحه ؛ لقد خلقت هذه الحقيقة مشكلة استراتيجية لإدارة البنك التجاري فالمصرف الوسيط لا بد وأن يضمن حقوق المودعين ، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توفير السيولة الكافية التي تجعله قادراً على تسديد قيم الودائع عند الطلب .<sup>(1)</sup>

كما أن البنك التجاري لا يمكن أن يحقق الأرباح إلا من خلال الاستثمار في موجودات تولد أكبر قدر ممكن من الربحية ، والتي قد تحتاج الى زمن طويل من جهة ثانية ، الأمر الذي يعرض البنك الى المخاطرة وان يكون مستعداً لمواجهة أي خسائر محتملة وأن يكون قادراً على امتصاصها . وهذا لا يتحقق إلا من خلال ما يضمنه البنك للمودعين .<sup>(2)</sup>

تتمثل السمات الرئيسية للمصارف التجارية في الآتي :<sup>(3)</sup>

1. الربحية: يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع وهذا يعني أن أرباح البنوك أكثر تأثراً بالتغير في إيراداتها ، مقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى ، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر . والعكس صحيح ، فقد تتحول أرباح البنك الى خسائر قد تعرضه للإفلاس

2. السيولة: يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في موارد تستحق عند الطلب ، ومن ثم يجب على البنك أن يكون مستعداً للوفاء بها عند الطلب عليها في أي لحظة .

---

(1) د. حمزة محمود الزبيدي ، إدارة المصارف إستراتيجياً (عمان: دار مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص192.

(2) د. عبدالإله جعفر ، مرجع سابق ، ص123.

(3) د. علي عباس عبدالله ، الإدارة المالية في المؤسسات المالية (عمان: دار الرائد العلمية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003م) ص ص225 ، 226.

3. الأمان: يتسم رأس المال بصغر نسبته مقارنة بصافي الأصول المودعة لديه ، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين . فالبنك لا يستطيع تحمل خسائر تزيد عن نسبة رأس ماله فإذا زادت الخسائر فقد يعلن البنك إفلاسه .

4. الاستثمار: تستخدم المصارف التجارية الأموال التي تتحصل عليها من المودعين في الاستثمارات المختلفة بحيث بغرض تحقيق الأرباح المتوقعة.

يرى الباحث أن البنك التجاري يسعى الى ما يلي :

1. تحقيق أقصى ربحية ممكنة .

2. تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة .

3. تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان للمودعين .

### ثالثاً وظائف المصارف التجارية:

لاشك أن قيام أي بنك تجاري ، يعني قيامه بمجموعة من الخدمات البنكية لعملائه ، بالإضافة الى دوره في دعم الاقتصاد الوطني ، والمساهمة في عملية التنمية الاقتصادية ، ولتحقيق هذه الأهداف لابد للمصرف من أداء مجموعة من الوظائف أهمها :<sup>(1)</sup>

1. قبول الودائع والمدخرات من الأفراد والمؤسسات في شكل حسابات جارية ، أو ودائع لأجل ، ثم إقراض جزء منها للمشروعات والأفراد بقروض قصيرة الأجل.

2. شراء وبيع الأوراق المالية وتحصيل كوبونات لحساب العملاء ، وإصدار خطابات الضمان للعملاء ، وكذلك فتح الاعتمادات المستندية ، لتسهيل عملية الاستيراد والتصدير .

3. تحصيل الأوراق التجارية نيابة عن العملاء ، والمسحوبة على عملاء داخل البنك أو خارجه ، أو على بنوك محلية أو خارجية . وكذلك خصم الأوراق التجارية من العملاء.

4. المساهمة في إنشاء المشاريع الاقتصادية الضخمة، أو دعمها مالياً وكذلك تنمية المدخرات والاستثمارات المختلفة.

يرى الباحث أن الوظائف الأساسية للمصارف التجارية تتمثل في تطوير واستخدام وسيلة حديثة تحل محل التعامل بالنقد الفعلي ، ممثلة في الشيكات المصرفية واذونات التحصيل وغيرها من وسائل التعامل النقدي الحديث.

(1) د. عبدالإله جعفر ، مرجع سابق ، ص 125.

## رابعاً: العوامل المؤثرة في النشاط المصرفي:

هناك عوامل مهمة تؤثر في النشاط المصرفي منها ما يلي:<sup>(1)</sup>

1. طبيعة السوق التي يخدمها البنك التجاري : ( الاحتياجات المالية للمجتمع ) .
2. التشريعات والنظم الخاصة بالدولة.
3. حجم السوق التي يخدمها البنك : يسعى البنك لتحقيق النجاح المنشود باجتذاب الموارد والعمل على توظيفها بشكل ربح عن طريق التوسع في حجم أصوله وقروضه .
4. التشريعات المصرفية : يضع البنك المركزي قواعد تحكم مدى إمكانية البنك التجاري على فتح الوحدات المصرفية .

يرى الباحث أن من أهم العوامل المؤثر في النشاط المصرفي بالإضافة لما سبق ذكره هي ثقافة المجتمع والمتعاملين مع المصرف حيث يؤثر ذلك بشكل كبير على حجم الودائع وحجم التعاملات المصرفية.

## خامساً: تقييم أداء المصارف التجارية :

لغرض قياس أداء البنك التجاري وتقييمه تتاح أمام الإدارة المصرفية مجموعة كبيرة من المؤشرات المالية تعوض المخاطرة ، أو أنها تضمن تعظيم الثروة أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد ، وأكثر هذه المؤشرات شيوعاً في تحليل الأداء المصرفي ما يلي :<sup>(2)</sup>

1. معدل العائد على حق الملكية.
2. معدل العائد على الموجودات.
3. نسبة هامش الربح.
4. معدل منفعة الموجودات.
5. نسب السيولة.
6. نسب السيولة السريعة.

يرى الباحث أن أكثر المؤشرات المستخدمة في المصارف التجارية هي مؤشرات نسب السيولة و معدل العائد على حق الملكية والتي تساعد بدورها في تحليل الأرباح ومدى التقدم في تحقيق الأهداف المالية.

(1) د. حمزة محمود الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 194.

(2) د. نظير رياض محمد ، النقود والبنوك (مصر: دار جامعة المنصورة للطباعة والنشر ، 2006م) ص 43.

## سادساً: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية

يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة المتعلقة بتقويم الاداء ومفهومه أنه يعمل على ترجمة الإستراتيجية الى خطوات تنفيذه إذ يبدأ المقياس من رؤية المنظمة واستراتيجيتها وهو بمثابة نظام للقياس يوازن بين جميع مسببات الاداء ، ويعتمد في آلياته التنفيذيه على التركيز على التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسة لانشطة المنظمة.(1)

الجدول رقم (1/3/3) يوضح آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن في المصارف على النحو التالي:

### الجدول رقم (1/3/3)

#### تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف

المحاور	الأهداف الجزئية	المقاييس
الأهداف المالية	1. تحسين العائد 2. توسيع مزيج العملاء 3. تخفيض التكاليف	- العائد على الاستثمار - نمو العائد - التغيير في تكلفة الودائع
أهداف مرتبطة بالعملاء	1. زيادة رضا العملاء 2. زيادة الرضا عن خدمة ما بعد البيع	- زيادة الحصة السوقية - الاحتفاظ بالعملاء
أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية	1. فهم العملاء 2. ابتكار منتجات جديدة 3. تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة 4. تخفيض المشكلات لأدنى حد 5. الاستجابة السريعة	- إيرادات عن منتجات جديدة - معدل بيع المنتجات الجديدة / عدد العملاء الحاليين. - التغيير في مزيج قنوات التوزيع . - معدل أخطاء الخدمات. - المعدل الزمني للاستجابة.
أهداف مرتبطة بالعمالين	1. تنمية المهارات 2. توفير معلومات استراتيجية 3. توجيه الأهداف الشخصية وربطها بالهدف الأساسي للبنك	- رضا العاملين - العائد لكل موظف

المصدر: د. عبد العال محمد الامير ، الطرق الحديثة في تقييم أداء المصارف (عمان: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2013م) ص 84.

من الجدول رقم(1/3/3) يلخص الباحث عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب تحديد المحاور ومن ثم تحديد الأهداف الموضوعية للأداء ومن ثم تحديد المقاييس المناسبة لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن.

(1) د. سعد صادق بحيري ، مرجع سابق ، ص208.

## سابعاً: استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط في تقييم أداء المصارف:

يعد نظام التكاليف الذي تقرر إدارة المنظمة اختياره من الأهمية بمكان ، حيث لا يقتصر على مجرد تحديد تكلفة المنتج من سلعة أو خدمة ، بل من الضروري تأمين وتحديد هذه التكلفة على أعلى درجة من الدقة، إضافة الى أن تكون هذه المعلومة جاهزة في أي وقت تحتاجه الإدارة مما سيمكنها من اتخاذ قرارات تتعلق بتسعير الخدمة لدى البنوك ، إضافة الى دقة احتساب ربحية العميل. ولتأمين ذلك يجب توفر قاعدة معلومات تهتم برصد كل ما تحتاجه إدارة المنظمة من معلومات وتجميعها مروراً بمعالجتها والخروج بالنتائج المرجوة منها تساعد الإدارة في القياس والتقييم .<sup>(1)</sup>

يرى الباحث أن نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في عملية تقويم الأداء بالمصارف التجارية وذلك عن طريق توفير معلومات أكثر دقة وشمولية عن أداء الأنشطة مما يساعد في قياس أدائها.

## ثامناً: التكامل بين أنظمة تقويم الأداء:

يتسم النظام التقليدي لتقويم الأداء بنقص التكامل والترابط الرأسي والأفقي بين أجزاءه ، وذلك بسبب ارتكازه على التدرج الرأسي لمقاييس الأداء عبر المستويات التنظيمية ومراكز السلطة والمسئولية من خلال تقسيم الأنشطة بالمنظمة الى مراكز مسئولية ، وتحديد السلطة والمسئولية لكل مركز نشاط ، وذلك بافتراض أن حسن الأداء بمراكز المسئولية ينتج عنه بالتبعية حسن الأداء بالمنظمة ككل ، وقد أدى ذلك الى تعرض نظام تقويم الأداء لإنتقادات وأوجه قصور عديدة على مستوى تكامل وترابط أنظمة تقويم الأداء وهي على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

1. أن قياس وتقييم الأداء لمراكز النشاط أو المسئولية أصبح يتم بمعزل عن باقي الأنشطة ومراكز المسئولية الأخرى ، مما جعلها تعمل من خلال نظرة ضيقة ترتكز على مصلحة.

2. ترتب على النظرة الضيقة قصيرة الأجل قيام بعض مراكز الأداء أو المسئولية في بعض الأحيان بتحويل منتجات ذات جودة منخفضة من مركز إلى آخر نقادياً للمسئولية،

---

(1) د. ياسر الحسين بشتاوى ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ( الاسكندرية: دار المغاربة للطباعة والنشر ، 2011م) ص 262.

(2) د. جمال الدين إدريس إبراهيم ، النظم الحديثة في إدارة الاعمال (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2006م) ص 125 .

وما لذلك من آثار سيئة على الجودة ، الإنتاج المعيب ، تكاليف إعادة التشغيل ، سمعة المنشأة لدي العملاء ، والحصة من السوق ، ... الخ.

3. ترتب على النظرة الضيقة قصيرة الأجل أحجام مراكز الأداء أو المسؤولية في بعض الأحيان عن الاستثمار في تكنولوجيا متقدمة تؤدي الى نقص الأرباح في الأجل القصير ، أو عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير ، أو التجديد والابتكار ، وما لذلك من آثار سيئة على المركز التنافسي للمنظمة.

لقد ظهرت مداخل حديثة تسعى من خلالها المنظمات الى الحصول على أنظمة متكاملة ومتطورة في إدارة أدائها، ومن تلك المداخل الآتي: (1)

أ. نظام بطاقة الأداء المتوازن .

ب. نظام الجودة الشاملة .

ج. نظام الإنتاج في الوقت المحدد .

د. نظام التكاليف على أساس النشاط .

هـ. نظام الإدارة على أساس الأنشطة

و. نظام إعادة هندسة القيمة ، بالإضافة الى العديد من الأنظمة الحديثة.

من أجل بناء نظام متكامل لقياس الأداء فإن هناك مصادر تعمل على توفير منظور

إستراتيجي في تطوير مجموعة من مقاييس الأداء ، وهذه المكونات هي كما يلي : (2)

1. الخطة الإستراتيجية: إن وضع خطة إستراتيجية واضحة تساعد في تطوير أداء المنظمة ومن ثم تسهيل عملية قياس وتقويم الأداء المحقق.

2. مراحل العمليات الرئيسية: إن وضوح مراحل العمليات الرئيسية التي تقوم بها المنظمة يساعد في تيسير عملية القياس والتقويم.

3. احتياجات المتعاملين: إن معرفة مدي إحتياجات المتعاملين مع المنظمة يحتاج الى تكامل الأنظمة المستخدمة في المنظمة.

---

(1) د. خالد محمد إدريس ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2007م) ص ص 227 ، 228.

(2) د. عباس محمد ابوالنوراس ، المنظور الإستراتيجي للأداء ، ط2 (الرياض: دار الإعيسر للطباعة والنشر ، 2012م) ص 35.



4. مشاركة الإدارة العليا: إن دعم ومشاركة وتشجيع الإدارة العليا يساعد في إتمام عملية القياس والتقييم ، كما يساعد دعم ومشاركة الإدارة العليا الى ربط وتكامل أنظمة المنظمة.
  5. إشراك العاملين: إن إشراك العاملين بالمنظمة يساعد في معرفة الأهداف المتوقعة من عملية قياس وتقييم الأداء مما يساعد في تحقيقها.
  6. المساءلة والمسئولية عن المقاييس: إن تحديد مراكز المساءلة والمسئولية يساعد في تكامل أنظمة القياس والتقييم المستخدمه في المنظمة.
- وتتلخص أسباب الحاجة الى تكامل مقاييس الأداء المالية وغير المالية في الآتي: (1)
1. توفير صورة شاملة عن الأداء.
  2. تقديم مقاييس عن مستوى رضا العملاء وحصة السوق وجودة الإنتاجية.
  3. مواجهة التطور في أساليب التصنيع الحديثة والأساليب الإدارية.
  4. الوفاء بمتطلبات شهادات الجودة العالمية.
  5. التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات سهل من إعداد مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
- وفي علاقات المنظمة بأصحاب المصالح المتعددة في إطار بيئة تشغيل معينة، وازدياد حاجة المنظمات الى تصميم وبناء وتشغيل وتحديث أنظمتها قياس الأداء تبعاً للشروط المحددة لبيئة التشغيل الخاصة بها، وضمن الاستمرارية في النجاح ومواكبة التطور.
- يرى الباحث أن أهمية وجود مفهوم شامل يربط بين جميع النواحي للاداء في المنظمة وتحديد روابط ومسببات النجاح ، والتركيز على النواحي غير المالية بجانب التركيز على الجوانب المالية مثل تحقيق الرضا للعاملين والعملاء ، والاهتمام بالنواحي الاجتماعية للبيئة المحيطة بالمنظمة مما يعكس انجازها الفعلي ، وكذلك ضرورة توفر فكر متعلق بالاداء من العاملين تجاه الاداء ، وضرورة مراقبة وتقييم الاداء عبر إجراءات محددة وواضحه مما يؤدي الى تحسين الاداء ويوجه نحو تحقيق اهداف المنظمة بصورة فعالة .

---

(1) عبدالرحمن إبراهيم المبارك ، التكامل بين الأنظمة الإدارية الحديثة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة، الاردن ، المجلد العاشر ، العدد الثاني ، 2010م ، ص36.

## الفصل الرابع الدراسة الميدانية

يشتمل على المباحث الآتية:

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن المصارف محل الدراسة.

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية.

## المحت الأول

### نبذة عن المصارف التجارية السودانية

#### أولاً: نشأة المصارف التجارية السودانية:

يرجع تاريخ قيام القطاع المصرفي في السودان إلى أوائل القرن العشرين عندما قامت بعض المصارف الأجنبية بفتح فروع لها، فتم فتح فرع للبنك الأهلي المصري عام 1903م، وبنك باركليز في عام 1913م، وقد عمل فرع البنك الأهلي المصري وكيلاً مالياً للحكومة وكمقرض للبنوك التجارية الأجنبية، وفي أواخر الخمسينات تم إنشاء بعض البنوك المتخصصة حيث أنشئ البنك الزراعي السوداني عام 1959م، وتلاه البنك الصناعي، والبنك العقاري بهدف توفير التمويل اللازم للقطاعات الإنتاجية التي أهملتها البنوك التجارية الأجنبية وعلى رأسها القطاع الزراعي، كما تم في مطلع الستينات إنشاء أول بنك تجارى سودانى بمساهمة من القطاع الخاص وقد أسهم البنك بدوره الفعال خلال عقد الستينات في دفع تطور العمل التجارى الوطنى، كما تم خلال هذه الفترة أيضاً إنشاء ثلاثة فروع لبنوك أجنبية إضافية هي: البنك العربى الأردنى، والتجارى الأثيوبى، وبنك ناشونال اند قريندليز بالإضافة إلى بنك النيلين الذي يعتبر أول بنك مشترك (أجنى - محلى). (1)

#### ثانياً: تطور القطاع المصرفي خلال الفترة (1960-1983م):

بعد قيام بنك السودان في فبراير عام 1960م شهد الجهاز المصرفي توسعاً ملحوظاً في مجال البنوك التجارية والمتخصصة بالرغم من التحديات العظيمة التي أدت إلى تراجع أدائه في بداية عقد السبعينات، وقد صدر قانون تأميم البنوك في مايو 1970م لتؤول ملكيتها للدولة، كما صدر قانون تنظيم عمل البنوك والإدخار عام 1973م وتم بموجبه إنشاء بنك الإدخار السودانى لدفع وتطور العمل المصرفي في الريف السودانى وتشجيع وتحفيز صغار المدخرين وذلك بتوفير التمويل اللازم للقطاع الحرفى والصناعات الصغيرة والمنزلية؛ إلا أن ما يؤخذ على هذا القانون أنه قد سلب بعضاً من صلاحيات بنك السودان الرقابية حيث تم بموجبه إنشاء مجلس البنوك

(1) منتدى الاقتصاد والعلوم ،: http://www.tawtheegonline.com/vb/showthread.php?t=54476، 20.07.2016 ,7:30Pm. الاجتماعية

والإدخار والذي أوكلت إليه سلطة الرقابة والإشراف على أعمال البنوك التجارية، كما تم خلال هذه الفترة أيضاً دمج عدد من البنوك مثل بنك جوبا مع بنك أمدرمان الوطنى ليصبح بنك الوحدة ودمج بنك الشعب في بنك الخرطوم ودمج بنك البحر الأحمر في بنك النيلين، وقد تم تعطيل هذا القانون في نفس العام وتم إلغاء مجلس الإدخار في أواخر العام نفسه لتعود صلاحيات الرقابة والإشراف للبنك المركزى مرة أخرى، وفي أواخر السبعينات سادت سياسة الإنفتاح الإقتصادي وصدر قانون تشجيع الإستثمار لسنة 1976م، وتم السماح بموجبه للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها بالسودان شريطة أن يكون رأس المال المدفوع عشرة ملايين دولار؛ كما تم إفتتاح العديد من المصارف الإسلامية مثل: بنك فيصل الإسلامي السوداني 1977م، بنك التضامن الإسلامي، البنك الإسلامي السوداني ، بنك التنمية التعاوني الإسلامي، بنك الغرب الإسلامي (تنمية الصادرات حالياً) وبنك البركة السوداني في الفترة (1983 - 1984م) وأصبح الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة مزدوجاً تعمل فيه المصارف التقليدية جنباً إلى جنب مع المصارف الإسلامية.

تنقسم المصارف حسب طبيعة النشاط إلى:

أ. البنوك التجارية : ويبلغ عددها (22) بنكاً.

ب. البنوك المتخصصة وتشمل البنك الزراعى ومصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية.

ج. البنوك الإستثمارية وتشمل بنك الإستثمار المالى وبنك القصارف للإستثمار

بالإضافة إلى هذه البنوك هناك أربعة بنوك تم الترخيص لها بمزاولة العمل المصرفي في عام 2005م وهى: مصرف السلام ، بنك الإمارات ، البنك السودانى المصرى وبنك المال ؛ وفى عام 2007م بلغ عدد المصارف (32) مقارنة ب (29) مصرفاً خلال عام 2006م منها (26) مصرفاً تجارياً و (3) مصارف متخصصة كما إنضم إلى قائمة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي 2006 / 2007م مصرف التنمية الصناعية ، مصرف النيل التجاري ومصرف كينيا التجاري ، وبلغ عدد المصارف العاملة في السودان خلال عام 2008م (35) مصرفاً ، كما إنضم الى منظومة المصارف العاملة في شمال السودان خلال عام 2008م كل من بنك الجزيرة السودانى الأردنى ، بنك الأسرة ، بنك قطر ، رينك بفلو في جنوب السودان ، وقد بلغ عدد المصارف العاملة في السودان (39) مصرفاً في عام 2010م حيث إنضم الى منظومة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي (2009 - 2010م) كل من البنك العربي السودانى في شمال السودان ، البنك الأثيوبي وبنك اكويتي في دولة جنوب السودان، بنك الجبال للتجارة والتنمية.

ثالثاً: نبذة قصيرة عن المصارف محل الدراسة:

تم تناول عدد عشرة مصارف تعمل في النشاط التجاري وهي كما يلي:

### 1. بنك الجزيرة السوداني الأردني :

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك الجزيرة السوداني الأردني من خلال النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

#### أ. النشأة والتأسيس:

تأسس في عام 2006م، وزاولة عمله كشركة مالية قبل أن يتم تحويله لبنك، وفي يونيو 2008م بدأ البنك ممارسة عمله كبنك تجاري، يتكون رأس ماله من شراكة بين مجموعة مساهمين من دولة السودان والمملكة الأردنية الهاشمية، يتمثل الجانب السوداني في حكومة ولاية الجزيرة ومجموعة من الشركات بنسبة 30%، ويتمثل الجانب الأردني في البنك التجاري الأردني ومجموعة من الأفراد بنسبة 70%، عنوان المقر الرئيسي للبنك الخرطوم - شارع افريقيا جنوب فندق السلام روتانا شرق الحديقة الدولية.

#### ب. الرؤية والرسالة :

تتمثل رؤية ورسالة البنك في أن يكون بنكاً شاملاً يحتل موقعاً متقدماً في قائمة البنوك العاملة في السودان ورائداً في تنوع المنتجات و الخدمات الإستثمارية والتجارية.

#### ج. القيم :

تتمثل القيم التي يتبناها بنك الجزيرة السوداني الأردني في الآتي:

- i. الشريعة السمحاء منهجنا.
- ii. تحقيق رضا العملاء غايتنا.
- iii. مصداقية التعامل وإحتلال الريادة توجهننا.
- iv. الإستمرارية في تطوير الأعمال والإنجازات شريعتنا.
- v. تعظيم الربحية للمساهمين هدفنا.
- vi. العمل بروح الفريق الواحد رايتنا.
- vii. منهجية الأداء والتفاعل مع المجتمع ومتطلباته إلتزامنا.
- viii. الاهتمام بالمسئولية تجاه المجتمع الذي نعمل فيه.

(1) <http://www.aljazeeraabank.com.sd>, 19.07.2016 ,6:00Pm

#### د. الإستراتيجية:

تتمثل الإستراتيجية التي يتبعها بنك الجزيرة السوداني الأردني في الآتي:

- أ. تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية والإستثمارية لقاعدة أوسع من العملاء.
- ب. الإلتزام بأعلى المعايير العالمية الخاصة بحوكمة المؤسسات والإلتزام الرقابي.
- ج. المساهمة في التنمية الإقتصادية والبنية التحتية في السودان.

#### هـ. الأهداف :

تتمثل الأهداف الرئيسة لبنك الجزيرة السوداني الأردني في الآتي:

- أ. تحقيق الأهداف الإستراتيجية لملاك البنك والمستثمرين والشركاء.
- ب. الريادة في مختلف مجالات العمل المصرفي التجاري على أسس الشريعة الإسلامية.
- ج. الإستفادة من الفرص الإستثمارية الضخمة التي يزخر بها السودان.
- د. العمل على ترقية العلاقات الإستثمارية والتبادل التجاري بين الدول العربية والإسلامية.
- هـ. المساهمة في التنمية العمرانية والبنيات التحتية في السودان.
- و. العمل على تلبية طموحات وتوقعات السلطات النقدية وجمهور العملاء والعاملين.

#### و. الوسائل العملية لتحقيق الأهداف:

تتمثل الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف في الآتي:

- أ. تقديم كافة الخدمات والمنتجات المصرفية بأساليب متطورة ومبتكرة .
- ب. إستخدام التقنية والوسائل الالكترونية المتقدمة مما يحقق السرعة والدقة والإتقان.
- ج. الإنتشار الجغرافي المتوازن في مناطق تركيز الأعمال للإستفادة من التدفقات النقدية.
- د. الإعتماد على موارد بشرية مؤهلة وتتمتع بخبرة متميزة في الأعمال المصرفية.
- هـ. الإعتماد على الكادر البشري المؤهل في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة.

#### ز. المؤسسات المحلية والإقليمية التي يشارك فيها البنك :

يشارك البنك كعضو في عدد من الهيئات والمؤسسات والصناديق المالية على المستويين المحلي والإقليمي وهي كما يلي: إتحاد المصارف السوداني- الخرطوم، إتحاد المصارف العربية- بيروت ، صندوق ضمان الودائع المصرفية- الخرطوم ، مجلس الخدمات المالية الإسلامية - ماليزيا . برنامج تمويل التجارة العربية -ابوظبي.

## 2. بنك الخرطوم:

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك الخرطوم من خلال النقاط التالية: (1)

### أ. النشأة والتأسيس:

تأسس البنك في عام 1913م، وفي عام 1925م، تم تغيير إسمه إلى بنك باركليز أوفرسيز، قبل أن تعاد تسميته إلى بنك باركليز في عام 1954م، وخلال الفترة (1982-2002م) قاد البنك جهود تدعيم القطاع المصرفي من خلال إندماج العديد من البنوك المحلية والإقليمية، وبحلول عام 2001م تمت خصخصة البنك وإضفاء الطابع المؤسسي على هيكلته، والمساهم الرئيسي اليوم هو بنك دبي الإسلامي، وأما بقية المساهمين في البنك فهم أيضاً من رواد الخدمات المصرفية الإسلامية الإقليمية ورجال الأعمال، ويشمل ذلك البنك الإسلامي للتنمية في جدة، وبنك أبوظبي الإسلامي، ومصرف الشارقة الإسلامي، وشركة إتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة.

### ب. الرؤية:

إن رؤية بنك الخرطوم تتمثل في أن يكون مصرفاً إسلامياً رائداً، ونموذجاً للتميز، والشريك المفضل للعملاء محلياً ودولياً.

### ج. الرسالة :

تتمثل رسالة بنك الخرطوم في النقاط التالية:

- i. نسعى جاهدين لتحقيق التميز في كل ما نقوم به.
- ii. نسعى لأن نكون شريكاً في تقديم مجموعة شاملة من الخدمات المالية عالمية المستوى.
- iii. نسعى لمواصلة بناء مؤسسة مالية قوية من شأنها أن توفر عوائد تنافسية مناسبة.
- iv. نسعى لأن نكون الوجهة المفضلة للباحثين عن فرص العمل من خلال تمكين موظفينا من تحقيق النجاح بجدارة ليكون هذا النجاح إنعكاساً لحرفيتهم العالية ومهاراتهم القيادية.
- v. نهدف لأن نكون شركة رائدة بين أقراننا من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية بما يتماشى مع خصوصية السوق المحلية.
- vi. نسعى في أن نكون مصرفاً إسلامياً رائداً، ونموذجاً للتميز، والشريك المفضل للعملاء .

(1) <http://www.bankofkhartoum.com>, 20.07.2016 , 7:00Pm

## د. المسؤولية الاجتماعية:

يقدر بنك الخرطوم أهمية دعم التنمية الاجتماعية في السودان من خلال برنامج المسؤولية الاجتماعية ، كما ان تاريخ البنك العريق الممتد إلى 100 عام يضمن له القدرة على تحديد وفهم احتياجات المجتمع ، ومع ذلك فإن تركيز البنك ينصب بشكل دائم ورئيسي على التطلع نحو خدمة المجتمع ، وتعتبر المساهمات التي يقدمها للشعب السوداني أولوية هامة داخل البنك مع التركيز بشكل أساسي على المبادرات التي تعود بفوائد مباشرة على المجتمعات، وتتمثل بعض مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي أطلقها بنك الخرطوم فيما يلي:

أولاً: الرعاية الصحية: تتمثل بعض مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي أطلقها بنك الخرطوم في تقديم التبرعات النقدية إلى مستشفى أحمد قاسم.

ثانياً: التعليم: ساهم بنك الخرطوم في دعم المبادرات التالية في قطاع التعليم في السودان:

- i. بناء وترميم مدارس الدلنج.
- ii. دعم اتحاد الطلاب الوطني.
- iii. اتحاد العبيد لكرة القدم.
- iv. تكريم طلاب المدارس الثانوية المتفوقين في امتحانات الشهادة في السودان.
- v. دعم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- vi. دفع الرسوم الجامعية للطلاب المحرومين في جامعة الأحفاد للبنات.

ثالثاً: مبادرات أخرى وتشمل ما يلي:

- i. التبرع بمكتبة تحتوي على مجموعة من الكتب الثمينة كهدية إلى معسكرات للجيش.
- ii. ملعب السلام في الدلنج.
- iii. مسجد الدلنج ومسجد الرهد.
- iv. تقديم الدعم لعائلات الشهداء.
- v. تمويل وتوفير صهاريج في مدينة أبو حجار والفاشر ، حلفا الجديدة لحل مشكلة المياه.
- vi. المساهمة في حل مشاكل النقل من خلال نقل الطالبات إلى مختلف مرافق التعليم.
- vii. المساهمة في دعم مشروع توفير المواد الإستهلاكية من خلال توفير اللحوم للمستهلكين بالتعاون مع شركة رواسي الخيرية للاستثمار.



### 3. بنك فيصل الإسلامي السوداني :

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك فيصل الاسلامى السودانى من خلال النقاط التالية: (1)

#### أ. النشأة والتأسيس:

تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 4/4/1977م، في مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس وأكتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك ، في 18/8/1977م تم تسجيل البنك كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م ، باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م ، يمثل رأس المال المصرح به 1,000 مليون جنيه سوداني، كما يمثل رأس المال المدفوع 600 مليون جنيه سوداني .

#### ب. النشاط:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والإستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الإقتصادية والإجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وتقنيات حديثة ومتطورة.

#### ج. الرؤية:

مصرف إسلامي الوجهة ، سوداني السمات ، يلتزم بالجودة الشاملة والإمتياز في أعماله المصرفية التي يمارسها، إسعاداً للعملاء ، ثقة في الموردين ، تنمية للمجتمع ، عناية بالعاملين ، وتعظيماً لحقوق المساهمين.

#### د. الرسالة:

مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية ، ويستهدف بالتطوير والإمتياز والكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليئاً سليماً ، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ، وعلاقات خارجية متنامية ، ونظم وتقنيات مستحدثة ، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلاقاً ، ملتزماً أمانة ، مدرباً مهارة ، مؤهلاً معرفة ، ويلتزم الشفافية منهجاً ، ليسعد المتعاملون والمساهمون والمجتمع ككل.

(1) <http://www.fibsudan.com>, 19.07.2016 ,8:00Pm

هـ. القيم العشرة لبنك فيصل الإسلامى:

تتمثل في الآتى:

- i. الشرعية.
- ii. الريادة.
- iii. التميز.
- iv. المهنية.
- v. العمل بروح الفريق.
- vi. التحسين المستمر.
- vii. الشفافية.
- viii. إسعاد المتعاملين.
- ix. التعاون مع الشركاء.
- x. الشراكة مع المجتمع.

و. المساهمات الرأسمالية :

تتمثل في الآتى:

- i. شركة التامين الإسلامية المحدودة.
- ii. الشركة الإسلامية للتجارة والخدمات المحدودة.
- iii. شركة الفيصل للمعاملات المالية المحدودة.
- iv. شركة الفيصل العقارية المحدودة.
- v. شركة مطاحن الغلال المحدودة - عطبرة.
- vi. شركة الخدمات المصرفية الالكترونية.
- vii. شركة الأنظمة المالية والمصرفية المحدودة.
- viii. شركة سوداتل.
- ix. الشركة الوطنية للبتترول.
- x. بنك النيل للتجارة والتنمية.
- xi. بنك الشمال الإسلامى.
- xii. بنك فيصل الاسلامى المصري.

#### 4. البنك الاسلامى السودانى

يتم تناول النبذة التعريفية للبنك الاسلامى السودانى من خلال النقاط التالية: (1)

##### أ. النشأة والتأسيس:

تأسس في عام 1982م وسجل تحت الرقم 2159 كشركة مساهمة عامة حسب قانون الشركات لعام 1925م وياشر عمله بأول فرع . فرع الخرطوم شارع القصر في 10مايو 1983م إلى أن وصل عدد الفروع إلى (44) فرعاً، يمثل عضو صندوق ضمان الودائع المصرفية وثمره من ثمار الحركة الوطنية وملتقى الخبرات المصرفية وإثراء لموروث أمتنا الإسلامية والعربية وفي إنفتاح عالمي، يمارس البنك جميع الأعمال المصرفية وكافة أنواع الاستثمار ويقدم البنك خدماته السريعة والممتازة من خلال (44) فرعاً منتشرة في ربوع السودان منها 13 فرعاً بالعاصمة و31 فرعاً بالولايات تعمل بأحدث التقنيات الحديثة .

##### ب. النشاط:

يتمثل نشاط البنك في القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والإستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الإقتصادية والإجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وتقنيات حديثة ومتطورة.

##### ج. الأهداف:

تتمثل الأهداف الرئيسة للبنك الاسلامى السودانى في الآتى:

i. تطوير إستخدام التقنية والوسائل الالكترونية المتقدمة مما يحقق السرعة والدقة والإتقان.

ii. دعم الاقتصاد الوطني على هدى الشريعة الإسلامية.

iii. دعم النهضة الاقتصادية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

iv. مزاوله العمل المصرفي والإرتقاء به وفق السياسات المصرفية المركزية والدولية.

v. تنشيط التجارة الخارجية ودعم الصادر .

vi. دعم أصحاب الأعمال والاهتمام بالأعمال الصغيرة والمستثمرين والحرفيين .

vii. مواكبة التحديث والتطور والانفتاح العالمي.

viii. الاهتمام بالإنتشار الجغرافي المتوازن في مناطق تركيز السكان.

(1) <http://www.bsicbank.com>, 18.07.2016 ,6:50Pm

## 5. البنك السعودي السوداني:

يتم تناول النبذة التعريفية للبنك السعودي السوداني من خلال النقاط التالية: (1)

### أ. النشأة والتأسيس:

تأسس البنك السعودي السوداني في عام 1984م؛ وباشر العمل المصرفي في 1986م، حيث بلغ رأس ماله المدفوع عند التأسيس (12) مليون دولار، ولقد كان للمؤسسات والشركات السعودية النصيب الأكبر في رأس المال ، كما أن هنالك مساهمات محليه من افراد وشركات سودانية ، وتمت زيادة رأس المال إلى (60) مليون جنيه سوداني.

### ب. الرؤية:

لنصبح مصرفاً متميزاً بتوجه مركز نحو خدمة عملائنا ، لنوفر لهم حلولاً ناجعة ، وذلك من خلال موظفينا ذوي الإمكانيات والخبرة المتميزة.

### ج. الرسالة:

أفضل بنك للتعامل معه ، ويُقدم منتجات وخدمات عالية الجودة تُلبى وتُواكب إحتياجات عملائنا في جميع القطاعات مما يزيد القيمة للمساهمين والعملاء والعاملين . ونقوم برسالتنا في إطار يهتم بالمسؤولية الإجتماعية ويدعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالبلاد

### د. الأهداف :

تم تأسيس البنك للقيام بجميع العمليات المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والأستثمارية من خلال الموارد البشرية ذات الكفاءة المصرفية الرفيعة وإستخدام الأنظمة التقنية وشبكة منتقاة من المرسلين تغطي جميع أنحاء العالم وشبكة من الفروع الداخلية.

### هـ. الشركات التابعة:

1. شركة التضامن السعودية السودانية التجارية .
2. شركة التضامن السعودية السودانية للإستثمار الزراعي .

### و. المساهمات الرأس مالية:

الشركة الوطنية للبترول، سد كجبار، شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية، الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات.

(1) <http://www.saudisb.sd/index.php/ar/about-the-bank/20.07.2016> ,9:00Pm

## 6. البنك العربي السوداني :

يتم تناول النبذة التعريفية للبنك العربي السوداني من خلال النقاط التالية: (1)

### أ. النشأة والتأسيس :

تأسس في عام 1970م بعد قرار تأميم البنوك الأجنبية العاملة في السودان، وتم تحويل اسمه بعد التأميم الى بنك البحر الاحمر، وفي عام 2008م عاد البنك العربي وهو أكثر قوةً وأصراراً على مواصلة مسيرته في دعم وتطوير الإقتصاد وخدمة المواطن السوداني، وقد حصل البنك العربي السوداني على ترخيص من قبل بنك السودان المركزي لمزاولة النشاط المصرفي الاسلامي من جديد في السودان كشركة مساهمة عامة يمتلك البنك العربي الأردني أكثر من 99% من أسهمها، وبدأ البنك نشاطه عام 2009م بفرعه الرئيسي ورئاسته ليزوال نشاطه المصرفي على هدى الشريعة الاسلامية الغراء.

### ب. الرؤية:

تتمثل رؤية البنك العربي السوداني في الآتي:

- أ. أن يكون مصرفنا موثوقا به في مجال الخدمات المصرفية الاسلاميه في السودان.
- أ. أن يكون مصرفنا مساهما في مجال التعاون المصرفي والمالي .
- أ. أن يكون مصرفنا مساهما في تحقيق نهضة اقتصاديه واجتماعيه للسودان.
- أ. أن يقدم مصرفنا خدمات مصرفية اسلامية متميزه للعملاء.
- أ. أن يسعى مصرفنا الى المبادرة في إستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة.

### ج. الرسالة:

تتمثل رسالة البنك العربي السوداني في الآتي

- أ. تقديم خدمات مصرفية اسلامية متميزه للعملاء.
- أ. تأهيل وتطوير كادر بشري متميز على اعلي المستويات المصرفية العالميه.
- أ. تقديم افضل الخدمات الالكترونية المصرفية للعملاء.
- أ. الاستفادة من امكانياتنا المصرفية المنتشرة حول جميع ارجاء العالم.
- أ. مواكبة التطورات التكنولوجية في القطاع المصرفي.

(1) <http://www.arabsudanesebank.com/> 20.07.2016 ,8:00Pm

## د. القيم:

تتمثل قيم البنك العربي السوداني في الآتي

- i. النزاهة والامانه والشفافية.
- ii. الالتزام بمبادئ واحكام الشريعة الاسلاميه السمحة في جميع معاملتنا.
- iii. نبنى اعلي معايير الضبط والحوكمة المؤسسيه.
- iv. الالتزام بأهمية دورنا ومسئوليتنا الاجتماعية تجاه المواطن السوداني العزيز.

## هـ. المسؤولية الإجتماعية:

يساهم البنك العربي السوداني في الانشطة المتعلقة بتنمية ورقي المجتمع السوداني ، وذلك من خلال المشاركة في التمويل ذو البعد الاجتماعي ودعم الأسر في توفير الرفاهية والحياة الكريمة بالإضافة الى المساهمة في تعزيز الأمن الغذائي و التبرعات المباشرة لدرء الكوارث وبرامج الاعمار ودعم رحلات العمل الصيفي للطلاب و والمشاركة في برامج التواصل الرمضاني، كما يسعى البنك العربي السوداني نحو الريادة في الإيفاء بالاحتياجات وتوقع المستقبلية للمجتمع ، مع التفكير بشكل دائم في تطوير أدائه لواجبه الإجتماعي وهذا هو ما يميزنا عن منافسينا، وقد ساهم البنك العربي السوداني في دعم العديد من الانشطة منها :

- i. ساهم البنك العربي السوداني خلال الفترة من العام 2012م وحتى العام 2014م - في تمويل مشروعات الفقير النشط من خلال محفظة الامان.
- ii. ساهم البنك خلال الفترة من العام 2012م وحتى العام 2014م بتمويل عدد مقدر من الأفراد للحصول على منزل بغرض السكن وسيارة بغرض الإستخدام الشخصي.
- iii. يلعب البنك العربي السوداني دوراً بارزاً في دعم الأمن الغذائي والدوائي بالبلاد، وذلك من خلال تمويل آلية القمح، كما ساهم البنك من خلال هذه البرامج في توفير كميات مقدره من القمح ، ولا يزال يلعب دوراً فاعلاً في دعم وتمويل الصادرات الامر الذي ساهم في توفير موارد من النقد الاجنبي ساهمت في توفير كميات مقدره من الدواء.
- iv. ترسيخاً لمبدأ المشاركة مع المجتمع فقد ساهم البنك العربي السوداني من خلال الاعوام 2012م ، 2013م ، 2014م مساهمة مباشرة في برامج الإعمار ودرء آثار السيول والفيضانات وبرامج العمل الصيفي للطلاب و ترسيخ مبدأ التواصل الرمضاني.

## 7. بنك التضامن الاسلامي السوداني:

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك التضامن الاسلامي السوداني من خلال النقاط التالية: (1)

### أ. النشأة والتأسيس:

برزت فكرة إنشاء بنك التضامن الإسلامي السوداني في العام 1980م ، وانعقد الاجتماع الأول لمؤسسي البنك في 28 أبريل 1981م ، ولقد تم الحصول على التصديق النهائي للبنك ليزاول أعماله في العام 1983م في مقره الأول بشارع البرلمان ؛ بادر البنك إلى دعم اقتراح إنشاء هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في العام 1987م ، وواصل مساهمته في بلورة فكرتها من خلال الاجتماعات التي انعقدت لهذا الغرض إلى أن تم تنفيذها ، فكان عضوا ضمن أربعة بنوك تمثل البنوك الإسلامية في مجلس الهيئة.

### ب. الرؤية:

مصرف عالمي ساهم في دفع الجهاز المصرفي نحو اقتصاد اسلامي مبراً من الربا وينشر البدائل الاسلامية لنماء الاموال.

### ج. الرسالة:

التأصيل للصيرفة الاسلامية ونشر الصيغ الاسلامية للتمويل والمعاملات المصرفية ، المساهمة في تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتنقية المعاملات التجارية من شبهة الربا.

### د. النشاط:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية، وتنشيط قطاع الصادر وذلك على هدى الإسلام وأحكام الشريعة الإسلامية.

### هـ. مبادرات ومميزات، وتتمثل في الآتي:

أ. تفرد البنك بتأسيس إدارة للفتوى والبحوث لتقوم بتأصيل الأعمال المصرفية.

ب. من أوائل البنوك التي اشتركت في اتحاد المصارف العربية.

ج. إنتهج البنك أسلوب التخطيط العلمي وبرمجة الأعمال لتحقيق الأهداف المنشودة ومواكبة

المستجدات المصرفية.

(1) <http://www.tadamonbank-sd.com>, 19.07.2016 ,5:05Pm

## 8. بنك الشمال الإسلامي:

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك الشمال الاسلامى من خلال النقاط التالية: (1)

### أ. النشأة التأسيس :

تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي كشركة مساهمة عامة، في يوليو 1998م وأفتتح رسمياً يناير 1990م ، برأس مال مصرح به (250) مليون جنيه سوداني ، ورأس المال المدفوع مقداره (125) مليون جنيه سوداني، عنوان البنك الرئيسي: الخرطوم - شارع السيد / عبدالرحمن.

### ب. الأغراض التي من أجلها تأسس البنك :

تتمثل أهم الأغراض التي تم من أجلها تأسيس بنك الشمال الإسلامي في الآتى:

- i. نشر وتطوير العمل المصرفي بكل أنواعه على النمط الإسلامي، وتشجيع وترسيخ الوعي المصرفي والاستثماري القائم على المبادئ الإسلامية .
- ii. المساهمة في مشاريع التنمية ضمن إطار خطة الاقتصاد القومي ومشاريع التنمية للإقليم الشمالي في مجالات الاستثمار الزراعي والتجاري والتعديني والعقاري .
- iii. الإهتمام بالمغتربين من أبناء الإقليم الشمالي خاصة والأقاليم الأخرى عامة وإستقطاب وتوظيف مدخراتهم على الوجه الذي يحقق مصالحهم ومصالح الإقليم بصفة خاصة وذلك في إطار مصلحة السودان عامة .
- iv. إنشاء وإملاك وحيازة \_ بأي صورة من صور الإنشاء والملكية \_ والحيازة أي عقارات أو منقولات تلزم لمزاولة البنك نشاطه وتحقيق أغراضه داخل السودان أو خارجه ونقل ملكية أو حيازة أي شئ مما ذكر بكافة الصور الناقلة للملكية أو الحيازة .
- v. العمل على دعم وتنسيق وتطوير التعامل التجاري والاقتصادي والمالي بين السودان وبين الدول والمنظمات والشركات والمؤسسات الإسلامية والعربية والدولية بما لا يتعارض وأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء.
- vi. القيام بالبحوث الفنية والاقتصادية والاستشارية بصفة عامة ودراسات الجدوي للمشروعات
- vii. يسعى البنك للقيام بعمليات الاستثمار حسب صيغ المعاملات الإسلامية، كالمشاركة والمرابحة والمضاربة .

(1) <http://www.shib.sd/> 19.07.2016 ,10:00Pm



viii. أن يؤسس أو يدخل في أي شراكة وأن يضم أو يتنازل أو يتعاون مع أي شخص طبيعي

أو إعتيادي يزاول أي عمل مخول لهذا البنك القيام به بطريق مباشر أو غير مباشر .

ix. مزاوله كل أعمال المصارف التجارية بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

x. يسعى البنك للعمل على إعداد وتأهيل كوادر بشرية مدربة على الأعمال المصرفية على

النمط الإسلامي.

xi. يسعى البنك للقيام بالتأمين على ما يملكه أو يحوز أو يستورده أو يصدره أو يتعامل فيه .

### ج. الفروع والشركات العاملة والمساهمات الرأسمالية الحالية:

تشتمل على الآتي:

#### i. الفروع :

إيماناً من القائمين على إدارة البنك بأهمية الانتشار الجغرافي، في سبيل تحقيق الوعي المصرفي للجمهور، وحشد وتوظيف وتطوير الموارد، لتساهم بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. بلغ عدد فروع البنك حتي تاريخنا هذا (20) فرع، منها (13) فرع بالعاصمة و(7) فروع بولايات السودان المختلفة، وهذه الفروع مرتبطة بشبكة إلكترونية ومزودة بأجهزة تقنية حديثة، كما لديه عدد من الفروع المقترحة بمختلف الولايات والتي يتوقع إفتتاحها تدريجياً، حتي تعم الفروع كل أنحاء القطر بأذن الله .

#### ii. الشركات التابعة :

لتحقيق أغراضه وأهدافه التنموية والاستثمارية والتجارية، فقد أنشأ البنك منذ تأسيسه وحتى اليوم شركتين، إحداها تجارية استثمارية، والأخري خدمية زراعية، تعملان وتغطيان كل مجالات التجارة والزراعة والخدمات وكافة أوجه الاستثمار والتنمية المختلفة وهما :

- الشركة العالمية الحديثة للإستثمار المحدودة .

- شركة قنذيلة للخدمات الزراعية والاستثمار المحدودة .

بغرض توحيد جهود الشركتين، وتفعيل دورهما الاقتصادي والتجاري وتقوية راسمالهما العامل البالغ (1.167.000) جنيه سوداني، فقد إتخذ مجلس الإدارة قراراً قضي بدمج شركة قنذيلة في الشركة العالمية الحديثة للاستثمار المحدودة - شارع (21) أكتوبر - شرق مستوصف المودة - شمال مستشفى الزيتون .

## 9. بنك البركة الإسلامي السوداني:

يتم تناول النبذة التعريفية لبنك البركة الإسلامي السوداني من خلال النقاط التالية: (1)

### أ. النشأة والتأسيس:

تأسس بنك البركة السوداني في فبراير 1984م، المقر الرئيسي برج البركة - شارع القصر، الخرطوم - السودان، وهو مسجل لدى مسجل عام الشركات بالسودان بالنمرة ش/2732 ومرخص له من قبل بنك السودان المركزي للقيام بكافة الاعمال المصرفية والاستثمارية وفق احكام الشريعة الاسلامية، ينتشر بنك البركة جغرافياً ليغطي العديد من مدن السودان من خلال 26 فرعاً منها ثلاث فروع انشئت من اجل تلبية متطلبات شرائح محددة في المجتمع مثل فرع الحرفيين؛ من اجل تلبية متطلبات اصحاب الحرف، فرع المغتربين؛ من اجل تلبية متطلبات السودانيين العاملين بالخارج و فرع الزهراء و هو اول فرع خاص بالنساء في السودان.

### ب. الرسالة:

"نهدف الى تلبية الاحتياجات المالية لكافة المجتمعات حول العالم من خلال ممارسة أعمالنا القائمة على أسس من الأخلاق المستمدة من الشريعة الإسلامية السمحاء ، وتطبيق أفضل المعايير المهنية بما يمكننا من تحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من عملاء وموظفين ومساهمين".

### ج. المسؤولية الاجتماعية:

نحن في بنك البركة السوداني وكأعضاء في مجموعة البركة المصرفية والتي تم تأسيسها على قاعدة من المبادئ والقيم الإسلامية، نعتقد بأن علينا مسؤولية خاصة تجاه المجتمع الذي نعمل فيه من خلال الآتي:

- i. رعاية وتعهد المشاريع التنموية والاجتماعية في السودان.
  - ii. تحسين الظروف المعيشية للمحتاجين في المجتمع الذي نحن جزءاً منه.
  - iii. تطوير البيئة السودانية من خلال دعم مشاريع التنمية المجتمعية.
- التزاماً بهذه المبادي كون البنك لجنة خاصة للمسئولية الاجتماعية منبثقة عن مجلس الادارة وهي لجنة تحرص على ترسيخ مبدأ المسؤولية الاجتماعية في البنك.

(1) <http://WWW.e-network.albaraka.com/ar> ,18.07.2016 ,11:30Pm

## 10. مصرف الساحل والصحراء:

يتم تناول النبذة التعريفية لمصرف الساحل والصحراء من خلال النقاط التالية: (1)

### أ. النشأة والتأسيس:

تأسس مصرف الساحل والصحراء في السودان في مارس عام 2002 للقيام بجميع العمليات المصرفية والمالية ، وكان للسودان شرف إنشاء أول مصرف تابع لمجموعة مصارف الساحل والصحراء للإستثمار والتجارة؛ يبلغ رأسمال البنك المصدق به 200 مليون دولار أمريكي (مئتان مليون دولار أمريكي) والمدفوع بالكامل منه 42.6 مليون دولار أمريكي (إثنان وأربعون مليون و ستمائة الف دولار أمريكي) و تساهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة 75.7 % و مساهمون سودانيون بنسبة 24.3 %.

### ب. الرؤية:

رؤية مصرف الساحل والصحراء للاستثمار والتجارة هي انشاء مؤسسة مصرفية تعمل كأداة مالية ومصرفية تسعى لبناء وتطوير علاقات التعاون المشترك لدعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية في دول تجمع (س - ص).

### ج. الرسالة:

تقديم خدمات مالية ومصرفية تصب في أحداث التغيير اللازم لتسهم بشكل فعال في تجميع الموارد المالية العامة والخاصة والعمل على توظيفها في المشروعات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية والتجارية في البلدان الافريقية لتحقيق رفاهية مواطنيه.

### د. الأهداف المصرف، وتتمثل في الآتى:

i. تقديم كافة العمليات المصرفية الشاملة وأعمال الإستشارات المصرفية المتمثلة في فتح

الحسابات وقبول الودائع بمختلف العملات.

ii. تمويل العمليات الإستثمارية وفتح وتعزيز الاعتمادات واصدار الضمانات.

iii. تقديم التسهيلات الائتمانية للمتعاملين مع المصرف.

iv. دعم المشروعات التنموية وخدمة المجتمع السوداني .

(1) <http://www.sib.sd>, 18.07.2016 ,11:30Pm

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

#### أولاً: تحليل البيانات:

تناول الباحث في هذا المبحث وصفاً شاملاً للطريقة والإجراءات التي إتبعها في تنفيذ هذه الدراسة ، ويشمل ذلك على وصف شامل لمجتمع البحث وعينته وطريقة إعداد أداة الدراسة والإجراءات التي إتخذها للتأكد من صدق وثبات الأداة والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج ، وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بتحليل البيانات الدراسة ، وتم إعتداد مستوى الدلالة (5%) والذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الإختبارات التي تم إجرائها ، وقد تم إستخدام عدة أساليب إحصائية أهمها : إختبار الثبات (Alpha) وأساليب التحليل الإحصائي الوصفي ، حيث تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والنسب المئوية وإختبار (T- Test).

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من منسوبي المصارف التجارية العاملة في السودان والمتمثلين في الإدارة العليا ممثلة في المدير العام ونوابه ومساعديه ، والإدارة التنفيذية ممثلة في مدراء الإدارات ومدراء الأقسام والوحدات ومدراء الفروع لتلك المصارف والبالغ عددها (34) مصرفاً تجارياً ، اما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ مجموعها (10) مصارف تجارية ، وقد بلغت نسبة العينة المختارة (29%) من مجتمع الدراسة ، وتم توزيع (150) استبانة على هذه العينة ، وتم تحديد حجم العينة بالاستعانة بخبرة محكمي الاستبانة ، وقد بلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (15) استبانة ، كما تم توزيع عدد (35) استبانة على عينة تجريبية لإختبار مدى صالحية أداء الدراسة ، وتم استخدام هذه الاستبانات في التحليل الكلي لأداة الدراسة ، عليه فإن عينة الدراسة الأصلية بلغت (135) استبانة والتي تمثل نسبة (90%) من عدد الاستبانات الموزعة ، وتعتبر هذه العينة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية بما يؤدي الى قبول نتائج الدراسة وتعميمها على مجتمع الدراسة ، وللخروج بنتائج أكثر دقة ، حرص الباحث على تنوع أفراد عينة الدراسة حيث أن هذا التنوع له علاقة بأرائهم حول موضوع الدراسة.

### ثالثاً: وصف أداة الدراسة:

يقصد بأداة الدراسة الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع البيانات الأولية عن الظاهرة موضوع البحث ، وقد إعتد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم تقسيم الإستبانة الى قسمين رئيسيين على النحو التالي:

**القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة ، حيث إحتوى على (6) فقرات وهى: ( العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المؤهل المهني ، المسمى الوظيفي ، وعدد سنوات الخبرة) .

**القسم الثاني:** تناول فرضيات الدراسة وتضمنت (20) عبارة مقسمة على أربع فرضيات بواقع (5) عبارات لكل فرضية ، وتم إختبارها من خلال إيجاد الأوساط الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والإنحرافات المعيارية لكل فقرة وجميع هذه الفرضيات هى أسئلة وصفية وذلك وفقاً لمقياس (ليكارت الخماسي) ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

#### مقياس الإجابة على العبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مما سبق يتضح أنه اعطى الرقم (5) لإجابات المبحوثين ( أوافق بشدة) ، الرقم (4) لإجابات المبحوثين ( أوافق) ، الرقم (3) لإجابات المبحوثين (محايد) ، الرقم (2) لإجابات المبحوثين (لا أوافق) ، والرقم (1) لإجابات المبحوثين ( لا أوافق بشدة) ، ومن ثم حساب المتوسطات الحسابية بضرب إجابات المبحوثين في أوزانها كالتالي: ( أوافق بشدة×5) ، ( أوافق×4) ، ( محايد×3) ، ( لا أوافق×2) ، و ( لا أوافق بشدة×1) .

قد تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

1. تم إعداد إستبانة أولية بغرض إستخدامها في جمع البيانات اللازمه.
2. تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ، من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات ، وقد قام المحكمين بدورهم بتقديم النصح والإرشاد اللازم.
3. تم تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما راه المحكمون.
4. تم إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية للإستبانة.
5. تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة ، لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

رابعاً: تحليل أداة الدراسة:

القسم الأول: يشتمل على البيانات التعريفية للمبحوثين وذلك على النحو التالي:

1. العمر:

جدول رقم(1/2/4)

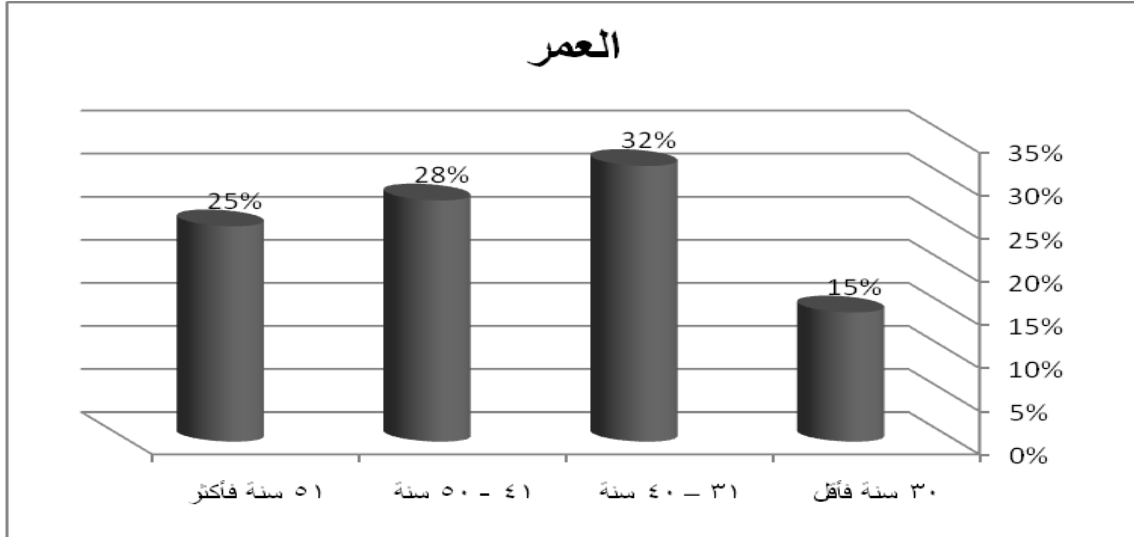
التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
15%	21	30 سنة فأقل
32%	43	31 - 40 سنة
28%	37	41 - 50 سنة
25%	34	51 سنة فأكثر
<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

شكل رقم(1/2/4)

شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم(1/2/4) والشكل رقم(1/2/4) أن نسبة (85%) من أفراد عينة الدراسة قد تجاوزت أعمارهم الـ (31) سنة مما يدل على نضوج الفكر والذي يؤثر إيجاباً على آرائهم التي يبديونها ، حيث إن نضج فكر الإنسان وتقدمه في العمر يجعله أكثر موضوعية في سلوكه وتقييمه مما ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة.

## 2. المؤهل العلمي:

جدول رقم (2/2/4)

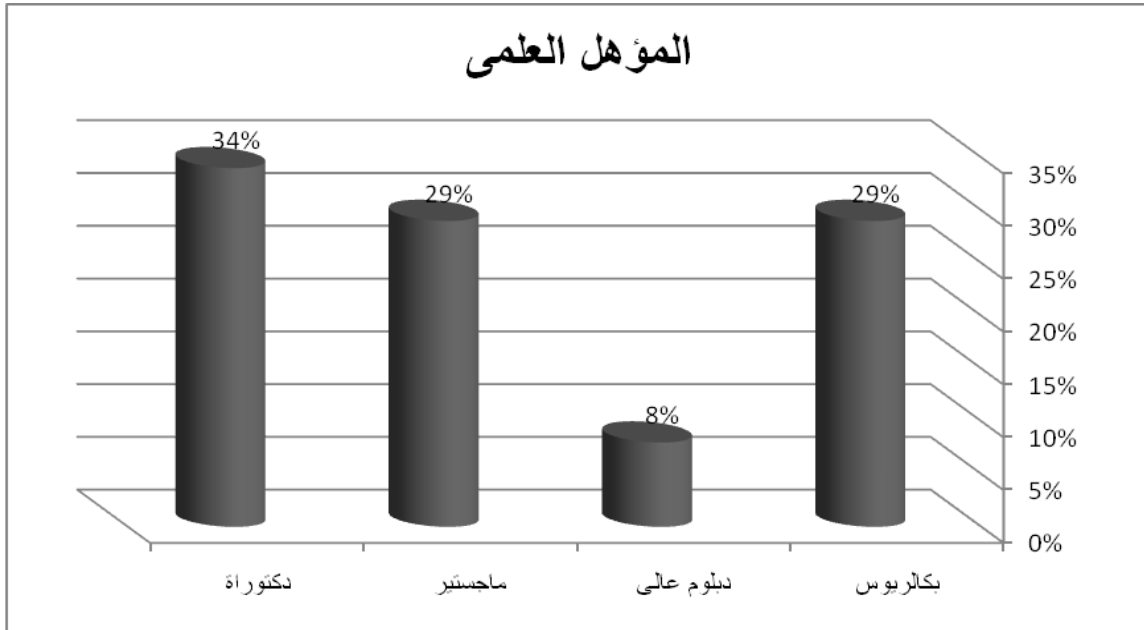
التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
29%	40	بكالوريوس
8%	11	دبلوم عالي
29%	39	ماجستير
34%	45	دكتورة
<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

شكل رقم (2/2/4)

شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (2/2/4) أن نسبة (71%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً بدرجة دبلوم عالي على الأقل ، وأن نسبة (29%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً بدرجة بكالوريوس ، وهذا ينعكس إيجاباً على الآراء التي قاموا بإبدائها والمبنية على الإلمام بجوانب الموضوع ، مما له من تأثيراً إيجابياً على نتائج هذه الدراسة.

### 3. التخصص العلمي:

جدول رقم (3/2/4)

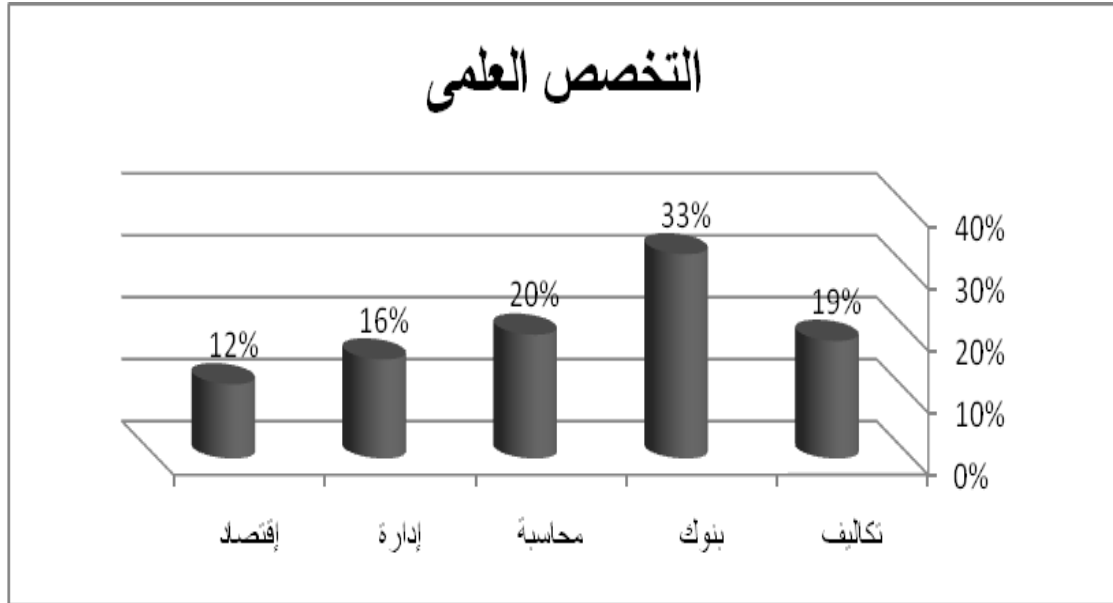
التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
19%	25	تكاليف
33%	45	بنوك
20%	27	محاسبة
16%	22	إدارة
12%	16	اقتصاد
<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

شكل رقم (3/2/4)

شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أن نسبة (68%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً في تخصص العلوم المالية والمصرفية ، إدارة الأعمال ، والمحاسبة الإدارية ، وهذا ينعكس إيجاباً على آرائهم المبنية على الإلمام بموضوع الدراسة ، مما يؤثر بصورة إيجابية على نتائج هذه الدراسة.



#### 4. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4/2/4)

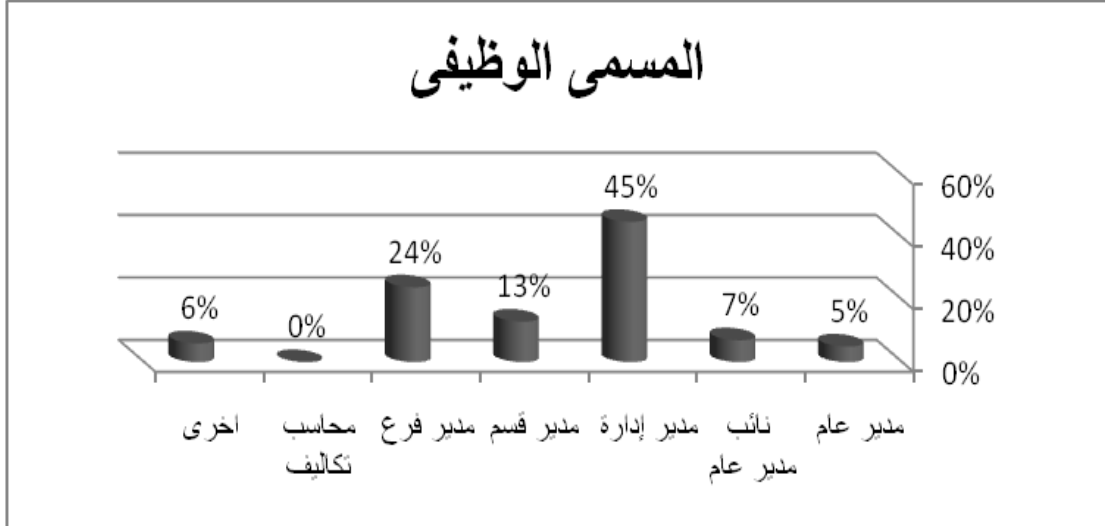
التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
5%	7	مدير عام
7%	10	نائب مدير عام
45%	60	مدير إدارة
13%	17	مدير قسم
24%	32	مدير فرع
0%	0	محاسب تكاليف
6%	9	اخرى
<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

شكل رقم (4/2/4)

شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016

يتضح من الجدول رقم (4/2/4) والشكل رقم (4/2/4) أن نسبة (94%) من أفراد عينة الدراسة يمثلون مناصب: مدير عام ، نائب مدير عام ، مدير إدارة ، مدير قسم ، ومدير فرع وهذا يدل أن أفراد العينة التي تمت دراستها هي العينة المستهدفة فعلياً ، كما يلاحظ أيضاً من خلال الدراسة عدم وجود محاسبي التكاليف في العينة التي تم دراستها.

## 5. سنوات الخبرة:

### جدول رقم (5/2/4)

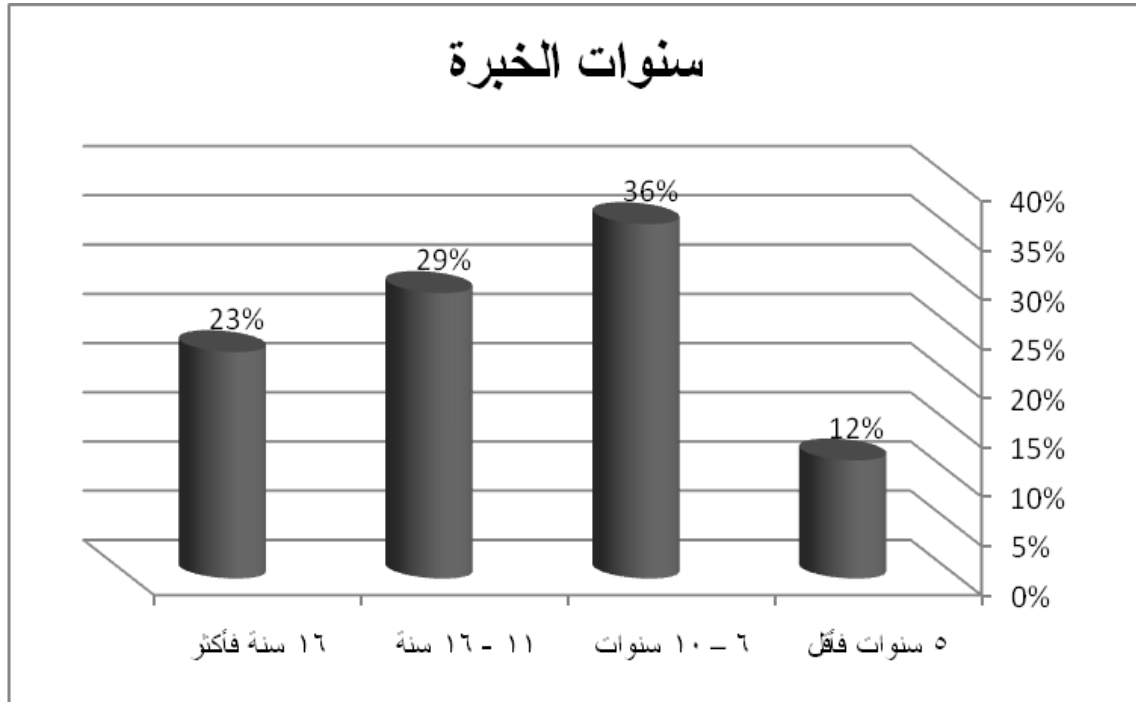
التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
12%	16	5 سنوات فأقل
36%	48	6 - 10 سنوات
29%	39	11 - 16 سنة
23%	32	16 سنة فأكثر
<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستمابنة 2016م

### شكل رقم (5/2/4)

شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستمابنة 2016م

يتضح من الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (5/2/4) أن نسبة (88%) من أفراد عينة الدراسة قد تجاوزت خبرتهم (6) سنوات مما ينعكس إيجاباً على آرائهم التي تدعمها خبرتهم الطويلة ، مما له تأثير إيجابي على نتائج هذه الدراسة.

## 6. المؤهل المهني:

### جدول رقم (6/2/4)

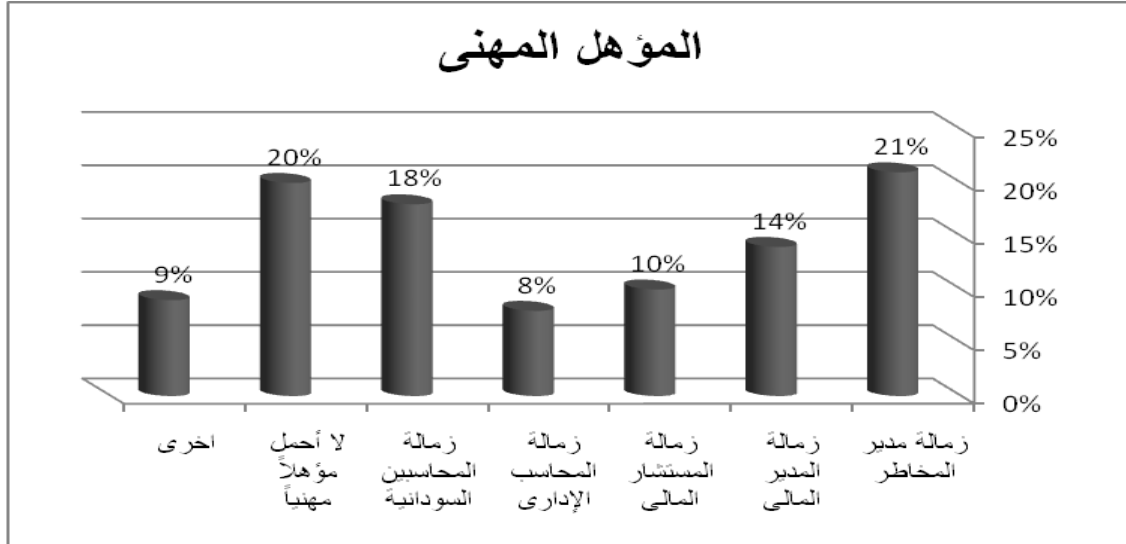
التوزيع التكراري للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل المهني

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل المهني
21%	26	زمالة مدير المخاطر المعتمد
14%	18	زمالة المدير المالي المعتمد
10%	14	زمالة المستشار المالي المعتمد
8%	11	زمالة المحاسب الإداري المعتمد
18%	25	زمالة المحاسبين القانونيين السودانية
20%	28	لا أحمل مؤهلاً مهنيًا
9%	13	اخرى
<b>100%</b>	<b>135</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستمابنة 2016م

### شكل رقم (6/2/4)

شكل بياني للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستمابنة 2016م

يتضح من الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (6/2/4) أن نسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً مهنيًا ، وهذا ينعكس إيجاباً على الآراء التي قاموا بإبدائها والمبنية على الإلمام بالأنظمة محل الدراسة ، مما له من تأثيراً إيجابياً على نتائج هذه الدراسة.

القسم الثاني : يشتمل على إختبار صدق الإستبانة وتحليل عباراتها وذلك على النحو التالي:

### 1. المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ بيانات الإستبانة بغرض التحليل من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي ثم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات ، إختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة ، معامل (ارتباط بيرسون) ، لقياس صدق العبارات ، معادلة سبيرمان براون للثبات ، إختبار (كولومجروف - سمرنوف) لمعرفة نوع البيانات: هل تتبع التوزيع الطبيعي؟ أم لا؟ ، وإختبار (T-test) .

2. إختبار صدق الإستبانة: ويقصد به تقنين عبارات الاستبانة للتأكد من صدق عباراتها ، وتم

التأكد من صدق عبارات الإستبانة بإستخدام الإختبارات التالية:

أ. إختبار صدق المحكمين: تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) اساتذة مختصين في مجال البنوك والتمويل ، محاسبة التكاليف ، المحاسبة المالية ، الإدارة ، والإحصاء ، حيث أبدوا ملاحظاتهم وقد إستجاب الباحث لآراء جميع المحكمين ، فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات التي قدموها.

ب. إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة: تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة على عينة تجريبية بلغ حجمها (35) مفردة ، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية ل فقرات الدراسة والجدول رقم (7/2/4) يوضح معاملات الإرتباط بين كل فقرة من عبارات كل فرضية والمعدل الكلي لعبارات جميع الفرضيات ، وذلك كما يلي:

### جدول رقم (7/2/4)

#### إختبار الصدق الداخلي لعبارات الإستبانة

م	الفرضية الاولى		الفرضية الثانية		الفرضية الثالثة		الفرضية الرابعة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.66	0.00	0.45	0.00	0.59	0.00	0.42	0.00
2	0.55	0.00	0.75	0.00	0.63	0.00	0.67	0.00
3	0.57	0.00	0.34	0.00	0.53	0.00	0.64	0.00
4	0.47	0.00	0.44	0.00	0.78	0.00	0.76	0.00
5	0.68	0.01	0.35	0.00	0.74	0.00	0.56	0.00
المتوسط	<u>0.47</u>	<u>0.00</u>	<u>0.46</u>	<u>0.00</u>	<u>0.65</u>	<u>0.00</u>	<u>0.61</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

من جدول رقم (7/2/4) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، وأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) ، وقيمة (r) المحسوبة اكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.36) ، علماً بأن قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.36) ، وبذلك تعتبر عبارات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج. إختبار صدق الإتساق البنائي لفرضيات الدراسة:

تم حساب الإتساق البنائي لفرضيات الدراسة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فرضية والدرجة الكلية للفرضيات والجدول رقم (8/2/4) يوضح ذلك كما يلي:

### جدول رقم (8/2/4)

#### إختبار معامل الارتباط بين كل فرضية مع التكرار الكلي للفرضيات

م	محتوى الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأولى	التكامل بين البُعد المالى والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية.	0.35	0.00
الثانية	التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس الأنشطة يؤثر على صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف	0.64	0.00
الثالثة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.	0.74	0.00
الرابعة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التعلم والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.	0.43	0.00
<b>المتوسط</b>		<b>0.54</b>	<b>0.00</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

الجدول رقم (8/2/4) يوضح معاملات الارتباط بين كل فرضية من فرضيات الدراسة مع التكرار الكلي لفرضيات الإستبانة ، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، وأن مستوى الدلالة لكل فرضية أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة اكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.36) علماً بأن قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (28) تساوي (0.36) ، وبذلك تعتبر فرضيات الدراسة صادقة لما وضعت لدراسته.

3. إختبار ثبات الإستبانة: من اجل إختبار ثبات الأداة نحو إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو تكررت عملية القياس في ظروف مشابهه على نفس العينة أو على عينة مماثلة من مجتمع الدراسة ، حيث قام الباحث بإجراء خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقتين يتم تناولهما كما يلي:

أ. طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): تم إيجاد معامل إرتباط (بيرسون) بين معدل الأسئلة فردية الرتبة والأسئلة زوجية الرتبة لكل فرضية ، وقد تم تصحيح معاملات الإرتباط باستخدام معامل إرتباط سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r}{r+1}$$

حيث أن: (ر) معامل الإرتباط

ويتضح من الجدول رقم (9/2/4) يتضح أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لعبارات الإستبانة. ب. طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الإستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات ، والجدول رقم (9/2/4) يوضح أن معاملات الثبات مرتفعة ، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (9/2/4)

إختبار ثبات عبارات الإستبانة باستخدام معامل الثبات (التجزئة النصفية ، وألفا كرونباخ)

م	محتوى الفرضيات	التجزئة النصفية			
		ألفا كرونباخ	مستوى المعية	الصحح معامل	الارتباط معامل
الأولى	التكامل بين البُعد المالى والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية.	0.98	0.00	0.55	0.76
الثانية	التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس الأنشطة يؤثر على صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية.	0.62	0.00	0.73	0.73
الثالثة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض التكاليف وتقويم أداء المصارف.	0.83	0.00	0.88	0.69
الرابعة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التعلم والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف	0.87	0.00	0.64	0.67
جميع العبارات		<u>0.83</u>	<u>0.00</u>	<u>0.70</u>	<u>0.71</u>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

الجدول رقم (9/2/4) يوضح إختبار ثبات عبارات الإستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية ، وألفا كرونباخ ، حيث أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، وأن مستوى الدلالة لكل فرضية أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة تساوى (0.71) اكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.36) ، وأن معامل ألفا كرونباخ اكبر من (60%) ، وذلك يعبر عن ثبات فقرات الإستبانة.

#### 4. إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف - سمرنوف) (1-Sample K-S):

يتم عرض إختبار (كولمجروف - سمرنوف) ، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات ، لأن معظم الإختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الإختبارات العملية سوف تستخدم وتطبق ، والجدول رقم (10/2/4) يوضح نتائج إجراءات إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف - سمرنوف) على النحو التالي:

#### جدول رقم (10/2/4)

#### إختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

م	محتوى الفرضية	عدد العبارات	قيمة (Z)	قيمة مستوى الدلالة
الأولى	التكامل بين البُعد المالى والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية.	5	0.83	0.78
الثانية	التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس الأنشطة يؤثر على صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف .	5	0.87	0.63
الثالثة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.	5	0.74	0.73
الرابعة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التعلم والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.	5	0.71	0.70
جميع العبارات		<u>20</u>	<u>0.78</u>	<u>0.71</u>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

الجدول رقم (10/2/4) يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل فرضية اكبر من (0.05) أي بمعنى أن ( $sig. > 0.05$ ) ، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، لذلك يمكن إستخدام الإختبارات العلمية لإجراء إختبار فرضيات الدراسة ، مما يؤكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

5. التوزيع النسبي لإجابات المبحوثين لفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: التكامل بين البعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية

الجدول رقم (11/2/4)

التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	النسبة المئوية			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	الجمع بين مزج الخدمات المقدمة والرقابة على التكاليف يعتبر أحد أركان قياس الأداء .	50%	26%	11%	8%
2	تخصص الإدارة ميزانيات محددة لضمان جودة الخدمات والرقابة على تكاليف تقديمها.	58%	32%	3%	5%
3	تجري عمليات تغيير مدروسة في سياسة التمويل ، للرقابة على تكلفة مخاطر الائتمان.	40%	37%	15%	7%
4	إستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في قياس وتحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي.	49%	23%	21%	3%
5	يساعد إستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن على الرقابة المالية بالمصرف	43%	32%	18%	6%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

الفرضية الثانية: التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط يؤثر

في صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية

الجدول رقم (12/2/4)

التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	النسبة المئوية			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	الربط بين تنويع الخدمات المقدمة وبيعها بسعر عادل يساعد المصرف في صياغة إستراتيجية كسب رضا العملاء.	52%	28%	9%	7%
2	تجري عمليات تحسين مستمرة على عمليات المصرف لتخفيض تكلفة خدماته ، مما يساعد في صياغة إستراتيجية قيادة التكلفة.	60%	31%	3%	1%
3	الرقابة على العمليات الداخلية بإستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في صياغة إستراتيجية ضمان الجودة.	43%	40%	10%	3%
4	تخفيض تكلفة العمليات الداخلية من خلال تبسيطها والرقابة عليها يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.	50%	35%	8%	4%
5	إبتكار خدمات جديدة بتكلفة مناسبة ، يساعد في صياغة إستراتيجية الحفاظ على العملاء.	54%	33%	5%	4%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م



الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية

الجدول رقم (13/2/4)

التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	النسبة المئوية			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	يعتبر رضا العملاء وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية من أهم معايير قياس الأداء بالمصرف.	%88	11 %	%1	%0
2	يتناسب الجهد المبذول لتلبية طلب العميل مع سعر الخدمة المطلوبة ويساعد ذلك على تقييم أداء المصرف.	%60	32 %	%3	%4
3	تقديم المصرف خدماته بأسعار مناسبة وسرعة مناسبة ، مما يساعد في تقييم أداء المصرف.	%55	27 %	%13	%2
4	يستخدم المصرف إستراتيجية تخفيض التكلفة في الحفاظ على العملاء الحاليين ، ويساعد ذلك في تقييم أداء المصرف.	%63	27 %	%3	%5
5	التناسب بين كسب عملاء جدد وتكاليف جزيهم ، يساعد في قياس قدرة المصرف التنافسية.	%34	46 %	%18	%0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية

الجدول رقم (14/2/4)

التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	النسبة المئوية			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	النمو المستمر في هيكلية خدمات المصرف وتخطيط تكاليفه يعتبر مؤشر هام لتقويم الأداء.	%53	%26	%6	%7
2	الإهتمام بنشاط التدريب وتخطيط تكاليفه يساعد في رفع كفاءة أداء المصرف.	%45	%36	%9	%4
3	يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين وفقاً لخصائص المصرف المهنية مما يساعد في رفع كفاءة المصرف.	%30	%43	%15	%6
4	تتوفر لدى المصرف قدرات عقلية متفوقة في إبتكار الحلول لمشاكل تخطيط التكاليف مما يساعد في تقييم أداء المصرف.	%43	%33	%11	%8
5	يقوم قسم التخطيط بتقديم المقترحات الملائمة لتخطيط التكاليف تطوير أداء المصرف.	%62	%21	%7	%4

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

### ثالثاً: إختبار فرضيات الدراسة:

تم إستخدام إختبار (T-test) ، لإختبار فرضيات الدراسة حيث تكون العبارة إيجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ، إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) أو (مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي اكبر من (60%) في حين تكون العبارة سلبية بمعنى : أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (-1.98) ، أو مستوى الدلالة اقل من (0.05) والوزن النسبي اقل من (60%) ، وتكون آراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من (0.05) ، وذلك على النحو التالي:

1. إختبار الفرضية الأولى: التكامل بين البُعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية ، حيث تم إستخدام إختبار (T-test) والنتائج مبينة في الجدول رقم (15/2/4) توضح آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (15/2/4)

#### إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (t)	الدلالة مستوى
1	الجمع بين مزج الخدمات المقدمة والرقابة على التكاليف يعتبر أحد أركان قياس الأداء بالمصرف.	4.56	0.53	75.76	3.32	0.00
2	تخصص إدارة المصرف ميزانيات محددة لضمان جودة الخدمات والرقابة على تكاليف تقديمها.	4.40	0.52	63.84	3.11	0.00
3	تجري عمليات تغيير مدروسة في سياسة التمويل ، للرقابة على تكلفة مخاطر الائتمان.	4.51	0.50	78.41	2.92	0.00
4	إستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي.	4.02	0.65	75.86	3.07	0.00
5	إستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن يساعد في الرقابة المالية بالمصرف.	3.54	0.54	65.20	3.40	0.00
	<b>جميع العبارات</b>	<b>4.21</b>	<b>0.55</b>	<b>71.81</b>	<b>3.14</b>	<b>0.00</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م.

من الجدول رقم (15/2/4) يتضح الآتي:

أ. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن الجمع بين مزج الخدمات المقدمة والرقابة على التكاليف يعتبر أحد أركان قياس الأداء بالمصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.56) ، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) ، وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة .

ب. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أنه تخصص إدارة المصرف ميزانيات محددة لضمان جودة الخدمات والرقابة على تكاليف تقديمها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.40) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة.

ج. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أنه تجري عمليات تغيير مدروسة في سياسة التمويل ، للرقابة على تكلفة مخاطر الائتمان ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.51) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة.

د. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في قياس وتحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.02) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة.

هـ. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن يساعد في الرقابة المالية بالمصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.54) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة.

و. بصفة عامة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي نصها التكامل بين البعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية يساوي (4.21) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وأن الوزن النسبي يساوي (71.81%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وان قيمة (T) المحسوبة تساوي (3.14) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة يساوي (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

2. إختبار الفرضية الثانية: التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط يؤثر في صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية ، حيث تم إستخدام إختبار (T-test) مبينة في الجدول رقم(16/2/4) وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (16/2/4)

#### إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	قيمة (t)	الدلالة مستوى
1	الربط بين تنويع الخدمات المقدمة وبيعها بسعر عادل يساعد المصرف في صياغة إستراتيجية كسب رضا العملاء.	4.34	0.62	70.36	3.68	0.00
2	تجري عمليات تحسين مستمرة على عمليات المصرف لتخفيض تكلفة خدماته ، مما يساعد في صياغة إستراتيجية قيادة التكلفة.	4.21	0.54	83.84	3.19	0.00
3	الرقابة على العمليات الداخلية بإستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في صياغة إستراتيجية ضمان الجودة.	4.14	0.71	52.41	3.49	0.00
4	تخفيض تكلفة العمليات الداخلية من خلال تبسيطها والرقابة عليها يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.	4.11	0.53	65.67	3.07	0.00
5	إبتكار خدمات جديدة ذات تكلفة منخفضة ، يساعد المصرف في صياغة إستراتيجية للمحافظة على العملاء.	4.05	0.60	63.89	4.01	0.00
	جميع العبارات	<b>4.17</b>	<b>0.60</b>	<b>67.23</b>	<b>3.49</b>	<b>0.00</b>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

من الجدول رقم (16/2/4) يتضح الآتي:

أ. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن الربط بين تنويع الخدمات المقدمة وبيعها بسعر عادل يساعد المصرف في صياغة إستراتيجية كسب رضا العملاء ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.34) ، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) ، وأن الوزن النسبي يساوي (70.36%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.68) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة مرتفعة ومعنوية عند مستوى (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

ب. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أنه تجري عمليات تحسين مستمرة على عمليات المصرف لتخفيض تكلفة خدماته ، مما يساعد في صياغة إستراتيجية قيادة التكلفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.21) ، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ

(T-test=3) ، وأن الوزن النسبي يساوي (83.84%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60% ) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.19) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة مرتفعة ومعنوية عند مستوى (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة.

ج. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن الرقابة على العمليات الداخلية باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في صياغة إستراتيجية ضمان الجودة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.14) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.00) أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

د. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن تخفيض تكلفة العمليات الداخلية من خلال تبسيطها والرقابة عليها يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.11) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.00) أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

هـ. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن إبتكار خدمات جديدة ذات تكلفة منخفضة ، يساعد المصرف في صياغة إستراتيجية للمحافظة على العملاء ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.05) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.00) أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

و. بصفة عامة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي نصها "التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط يؤثر في صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية" يساوي (4.17) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) ، وأن الوزن النسبي يساوي (67.23%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.49) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة يساوي (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

3. إختبار الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية ، حيث تم إستخدام إختبار (T-test) والنتائج مبينة في الجدول رقم (17/2/4) توضح آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الفرضية وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (17/2/4)

#### إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	قيمة (t)	الدلالة مستوى
1	يعتبر رضا العملاء وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية من أهم معايير قياس الأداء بالمصرف .	3.67	0.62	61.25	3.76	0.00
2	يتناسب الجهد المبذول لتلبية طلب العميل مع سعر الخدمة المطلوبة ويساعد ذلك على تقييم أداء المصرف.	3.81	0.67	72.90	3.51	0.00
3	يقدم المصرف خدماته بأسعار مناسبة وسرعة مناسبة ، مما يساعد في تقييم أداء المصرف.	3.76	0.71	57.65	4.05	0.00
4	يستخدم المصرف إستراتيجية تخفيض التكلفة في الحفاظ على العملاء الحاليين ، ويساعد ذلك في تقييم أداء المصرف.	4.05	0.78	65.62	4.12	0.00
5	التناسب بين كسب عملاء جدد وتكاليف جذبهم ، يساعد في قياس قدرة المصرف التنافسية.	3.99	0.83	80.43	3.42	0.00
	جميع العبارات	<u>3.86</u>	<u>0.72</u>	<u>67.57</u>	<u>3.77</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

من الجدول رقم (17/2/4) يتضح الآتي:

أ. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن رضا العملاء وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية يعتبر من أهم معايير قياس الأداء بالمصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.67)، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وأن الوزن النسبي يساوي (61.25%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.76) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة مرتفعة ومعنوية عند مستوى (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

ب. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أنه يتناسب الجهد المبذول لتلبية طلب العميل مع سعر الخدمة المطلوبة ويساعد ذلك على تقييم أداء المصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه

العبارة (3.81) ، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وأن الوزن النسبي يساوي (72.90%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.51) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة مرتفعة ومعنوية عند مستوى (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي إلى قبولها.

ج. من خلال إجابات الباحثين يتضح أنه يقدم المصرف خدماته بأسعار مناسبة وسرعة مناسبة ، مما يساعد في تقييم أداء المصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.76) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.00) ، أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي إلى قبولها.

د. من خلال إجابات الباحثين يتضح أنه يستخدم المصرف إستراتيجية تخفيض التكلفة في الحفاظ على العملاء الحاليين ، ويساعد ذلك في تقييم أداء المصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.05) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.00) أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي إلى قبولها.

هـ. من خلال إجابات الباحثين يتضح أن التناسب بين كسب عملاء جدد وتكاليف جذبهم ، يساعد في قياس قدرة المصرف التنافسية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.99) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.00) أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحتها.

و. بصفة عامة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي نصها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقييم أداء المصارف التجارية" يساوي (3.86) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (t=3) وأن الوزن النسبي يساوي (67.57%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (3.77) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة يساوي (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي إلى قبولها.

4. إختبار الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقييم أداء المصارف التجارية ، حيث تم إستخدام إختبار (T-test) والنتائج مبينة في الجدول رقم (18/2/4) توضح آراء أفراد عينة الدراسة ، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (18/2/4)

#### إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	قيمة (t)	الدلالة مستوى
1	النمو المستمر في هيكلية خدمات المصرف وتخطيط تكاليفه يعتبر مؤشر هام لتقويم الأداء الإداري بالمصرف.	4.32	0.65	73.41	4.15	0.00
2	الإهتمام بنشاط التدريب وتخطيط تكاليفه يساعد في رفع كفاءة الأداء بالمصرف	4.21	0.72	83.80	4.41	0.00
3	يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين وفقاً لخصائص المصرف المهنية مما يساعد في رفع كفاءة المصرف.	4.13	0.93	62.23	4.32	0.00
4	تتوفر لدى المصرف قدرات عقلية متفوقة في إبتكار الحلول لمشاكل تخطيط التكاليف مما يساعد في تقييم أداء المصرف	4.23	0.53	65.97	4.19	0.00
5	يقوم قسم التخطيط بالمصرف بتقديم المقترحات الملائمة لتخطيط التكاليف وتطوير الأداء بالمصرف.	4.26	0.73	83.89	3.98	0.00
	جميع العبارات	<u>4.23</u>	<u>0.71</u>	<u>73.86</u>	<u>4.21</u>	<u>000</u>

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2016م

من الجدول رقم (18/2/4) يتضح الآتي:

أ. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن النمو المستمر في هيكلية خدمات المصرف وتخطيط تكاليفه يعتبر مؤشر هام لتقويم الأداء الإداري بالمصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.32) ، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) ، وأن الوزن النسبي يساوي (73.41%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (4.15) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، ومستوى الدلالة مرتفعة ومعنوية عند مستوى (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

ب. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أن الإهتمام بنشاط التدريب وتخطيط تكاليفه يساعد في رفع كفاءة أداء المصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.21) ، وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.00) أي أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة.



ج. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أنه يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين وفقاً لخصائص المصرف المهنية مما يساعد في رفع كفاءة المصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.13) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

د. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أنه تتوفر لدى المصرف قدرات عقلية متفوقة في إبتكار الحلول لمشاكل تخطيط التكاليف مما يساعد في تقييم أداء المصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.23) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة ، مما يؤدي الى قبولها.

هـ. من خلال إجابات المبحوثين يتضح أنه يقوم قسم التخطيط بالمصرف بتقديم المقترحات الملائمة لتخطيط التكاليف وتطوير الأداء بالمصرف ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.26) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وهذا يمثل درجة تقدير مرتفعة ومعنوية عند مستوي دلالة (0.00) أى أنهم موافقون أو موافقون بشدة على صحة هذه العبارة مما يؤدي الى قبولها.

و. بصفة عامة فقد تبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية التي نصها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية " يساوي (4.23) وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ (t=3) وأن الوزن النسبي يساوي (73.86%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (T) المحسوبة تساوي (4.21) ، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي (1.98) ، و مستوى الدلالة يساوي (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

# الخاتمة

تشتمل على الآتي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## أولاً: النتائج

إعتماداً على أدبيات الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث الى النتائج التالية:

1. هناك تطبيق جزئي لبطاقة الأداء المتوازن في بعض المصارف التجارية، حيث اعتبرتها أداة مناسبة لقياس أدائها الحالي والمستقبلي والذي تنعكس نتائجه من خلال المحاور الأخرى للأداء.
2. هناك تطبيق لمفهوم التكاليف على أساس الأنشطة ولكن بصورة غير مباشرة، وذلك عند قياس تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة، حيث تعمل بعض المصارف على تحميل التكاليف غير المباشرة على أساس الأنشطة التي تسببت فيها.
3. هناك تكامل بين البعد المالي وعنصر الرقابة على التكاليف مما له تأثير إيجابي على قياس الأداء المالي والتشغيلي للمصارف التجارية.
4. هناك تكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط مما له تأثير إيجابي في صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم الأداء، وتساعد هذه العلاقة المديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي والتي تمكن من إجراء التطوير والتحسين بشكل مستمر على الأنشطة.
6. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم الأداء ، وتساعد هذه العلاقة في تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة وذلك نتيجة لتحليل الأنشطة وتقويم أدائها، والإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق رضا العملاء.
7. إن المعلومات المالية والتشغيلية التي يوفرها نظام التكاليف على أساس النشاط ، تُعد قاعدة بيانات مهمه لتشغيل نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يساعد في تحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمرين على المنتجات، مما ينعكس على تحسين نتائج أداء المنظمة ككل.
8. إن التكامل بين نظامى بطاقة الأداء المتوازن التكاليف على أساس النشاط ، يساعد في تكوين نظام إداري قوي يترتب عليه زيادة في القدرة على التخطيط وقياس التكاليف بصورة أكثر دقة، مما يساهم في تحسين الأداء.
9. تعتمد المصارف التجارية على نظام التحليل المالي بشكل عام في تقويم كفاءة وفعالية الأداء، من خلال البيانات والمعلومات المالية الواردة في القوائم المالية الختامية ضمن التقرير السنوي للمصرف.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي:

1. أن تسعى إدارة المصارف التجارية على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بصورة كاملة بإعتباره نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، ووسيلة لترشيد القرارات الإدارية وتوجيه سلوك العاملين وتقويم الأداء.

2. على إدارة المصارف التجارية السودانية إنشاء إدارة فرعية للتكاليف والأستفادة من كوادرها من محاسبى التكاليف والذين يشغلون وظائف أخرى، لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط وإستخدام المعلومات التي يقدمها من أجل دعم عمليات التحسين المستمر على أداء المصرف.

3. على إدارة المصارف تبنى نظامى بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط من خلال التكامل بينها ، حيث يساعد ذلك على ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء وفقاً لأبعاد الأداء المختلفة.

4. على إدارة المصارف تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع الأنظمة الحديثة والمتمثلة فى نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط لتدريب العاملين على كيفية تطبيقها بشكل فعّال ، مع بيان المزايا التي يحققها المصرف من وراء ذلك.

5. من أجل ضمان فعالية التطبيق لابد من الأخذ في الحسبان أهمية تصميم نظامى بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط بحيث تتفق مع حاجات المصرف ومتطلباته، وضرورة تعديل الإجراءات المستندية لتسهيل عملية توزيع التكاليف على الأنشطة والمنتجات المختلفة، وتقويم أداء تلك الأنشطة.

6. على إدارة المصارف القيام بخطوات جادة من أجل تحسين نظم التقويم المطبقة حالياً بما يكفل تحسين عملية إتخاذ القرار، وتحسين عملية الرقابة على التكلفة.

7. يوصى الباحث بالدراسات المستقبلية التالية:

أ. التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة وأثره فى قياس الأداء.

ب. التكامل بين نظامى التكاليف على أساس النشاط والجودة الشاملة ودوره فى الرقابة على التكاليف الصناعية.

ج. أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط فى قياس أداء

الخطة الإستراتيجية للمصارف التجارية

## المصادر والمراجع

## القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية:

تشتمل على الآتي:

### ▪ الكتب:

1. د. أبوطالب يحيى محمد، المحاسبة الإدارية نظام للمعلومات في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (القاهرة: مكتبة عين شمس للطباعة والنشر، 1986م).
2. د. إبراهيم الجاسر فرهاد ، أسس تقييم الأداء في المنظمات الحديثة (عمان: دار الأوائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م).
3. د. إبراهيم سعدان يوسف ، المحاسبة الإدارية مدخل حديث (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2012م)
4. د. أحمد حسين على حسن ، المحاسبة الادارية المتقدمة (الاسكندرية: الدار الجامعة للطباعة و النشر، 2002م).
5. د. أحمد صلاح الناصر، محاسبة التكاليف للاستخدامات الادارية (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2006م).
6. د. أحمد حلمي جمعة ، الدورة المحاسبية ومشاكل القياس والإفصاح (الأردن: دار البراء للطباعة والنشر، 2008م).
7. د. أحمد ماهر عابد ، الخطط والسياسات والاستراتيجيات (القاهرة: دار الأوائل للطباعة والنشر ، 2011م ) .
8. د. أحمد عباس كلبونه ، الاصول المحاسبية والاسس العلمية في محاسبة التكاليف : المدخل النظري والتطبيقي ، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011م).
9. د. الدوري محمد مطلق ، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2005م).
10. د. الحيايلى ناجى الصديق ، الاتجاه المعاصر في التحليل المالي (الأردن : دار الوراق للطباعة والنشر والتوزيع ، 2010م).
11. د. النجار فريد راغب ، إدارة المنظمات باستخدام إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار اميرال للنشر والتوزيع، 1999م).
12. د. بلال خلف السكارتة ، التخطيط الاستراتيجي (عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2010م).
13. د. توفيق صالح محمد، الاتجاهات الحديثة في الإدارة (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر ، 2006م).

14. ثابت عبد الرحمن، وآخرون، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2006م).
15. د. جودت أحمد جودت ، المنهج الإداري في القرن الحادي والعشرين (الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع ، 1997م).
16. د. جمال الدين إدريس إبراهيم ،النظم الحديثة في إدارة الاعمال (القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2006م).
17. د. جمال حسن محمد ، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2009م).
18. د. جميل محمد عبد السميع ، تقييم الاستراتيجية في ظل الأنظمة التقليدية (الاردن: دار المنارة للطباعة والنشر، 2010م).
19. د. حسين أحمد حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة (الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، 1997م).
20. د. حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف استراتيجيا (عمان: دار مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، 2004م).
21. د. خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003 م )
22. د. خالد محمد إدريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2007م).
23. د. نكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، ط2 (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2009م).
24. د. رابع صالح سليمان، الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتقييم الأداء (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر ، 2008م).
25. د. رمضان ساهل النجفي ، تقييم الأداء بالمنظمات التجارية (بغداد: دار الوسيلة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2012م).
26. د. زياد هاشم محسن ، نظم المعلومات المحاسبية (الموصل: وحدة الحدباء للطباعة والنشر، 2003).
27. د. سامي حسن ناصر العديل ، مفاهيم تقييم الأداء (الرياض: دار آفاق الابداع العالمية للنشر والتوزيع ، 1995م).
28. د. سعد محمد غالب ، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 1998م).

29. د. سمير محمد عبدالله ، الضوابط العامة للرقابة المصرفية ( بيروت: دار اتحاد المصارف العربية، 2001م).
30. د. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2004م).
31. د. سعاد نايف البرنوطي ، أساسيات إدارة الأعمال (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2006م).
32. د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك وآخرون، محاسبة التكاليف (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2004م).
33. د. طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك وتحليل العائد والمخاطرة (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001م).
34. د. طاهر محسن الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007م).
35. د. عايده سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات ، (الاسكندرية: دار الفكر العربي للنشر، 1985م).
36. د. عبدالإله جعفر المنصوري ، محاسبة المنشآت المالية (عمان: دار حنين للنشر والتوزيع ، 1996م).
37. د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (مصر: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 1999م).
38. د. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقويم (الاسكندرية : دار المنهل الجامعية للنشر والتوزيع 2001م).
39. د. علي عباس عبدالله ، الإدارة المالية في المؤسسات المالية (عمان: دار الرائد العلمية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003م).
40. د. محمد عابدين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، ط2 (عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2003م)
41. عماد صلاح إسماعيل ، البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية (بيروت: دار اتحاد المصارف العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2004م).
42. د. عصام فهد العرييد ، المحاسبة الإدارية (الأردن: دار المناهج للطباعة والنشر، 2005م).
43. د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2006م).



44. أ. د. علي عبدالله الحاكم، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية (الخرطوم: دن ، 2006م).
45. د. عبد المحسن توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة (القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، 2006م).
46. د. عبدالله ياسر البعترى أساسيات تقييم أداء المصارف (عمان: دار الوازعي للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007م) .
47. د. عزت عوض إبراهيم ، أنظمة تقييم الأداء في المنظمات الحديثة (عمان: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2008م).
48. عبد الحى مرعى ، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة (الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع 2008م).
48. د. عبداللطيف يسين ناصر، تقييم الأداء بين النظرية والتطبيق، ط2 (الاسكندرية: دار البراء للطباعة والنشر ، 2008م).
50. د. عبدالهادي محمد عواد ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، ط2 (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2010م)
51. د. عبدالباقي مرسي العاقب ، أنظمة محاسبة التكاليف (مصر: دار الجامعات المصرية للطباعة والنشر ، 2011م)
52. د. عبد الحكم سعيد الرفيع ، إدارة المنظمات الفرص والتحديات (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر ، 2011م).
53. د. عباس محمد حمدين ، المنظور الاستراتيجي للأداء (الرياض: دار الإيسر للطباعة والنشر ، 2012م).
54. د. عبدالعال محمد الامير، الطرق الحديثة في تقييم الاداء (عمان: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2013م).
55. د. غربية رمضان فهيم ، التخطيط الاستراتيجي (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006م)
56. د. فريد عبدالفتاح زين الدين ، تقييم الأداء المؤسسي (مصر: مكتبة المدينة للطباعة والنشر ، 2005م)
57. د. فلاح حسن الحسين ، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000م).
58. د. فتح الله على غانم ، الإدارة من المنظور الاستراتيجي (عمان: دار الوائل للطباعة والنشر ، 2007م).

59. د . محمد على أحمد ، المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية (الاسكندرية: دار الفكر المعاصر للطباعة والنشر، 2000م).
60. محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ،2001م).
61. د. محمد خالد الهيثم ، المدخل المعاصر في المحاسبة ( طنطا: دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ،2001م).
62. د. محمد فريد الصحفي ، د. على الشريف ، محاسبة التكاليف المتقدمة (عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003م).
63. محمد سامى راضي ، مبادئ محاسبة التكاليف (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر،2003م).
64. د. محمد الفيومي ، وآخرون ، المحاسبة الإدارية (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر ،2011م).
65. أ. د. محمد عبدالفتاح العشماوي ، محاسبة التكاليف (المنظورين التقليدي والحديث)، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2011م).
66. د. محمد خوجلى ابوصالح ، تقييم أداء الشركات الصناعية ( عمان: الدار العربية للطباعة والنشر ، 2012م).
67. محمد محمود يوسف ، الاتجاهات الحديثة في محاسبة التكاليف (عمان: دار النورى للطباعة والنشر ، 2014م).
68. د. موسى محمد الرضى ، فاعلية نظام تقييم الأداء علي مستوي المنظمات (الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2011م).
69. د. مطر محمد عائض ، المحاسبة المالية ، ط2 (عمان: دار فلاح للطباعة والنشر والتوزيع ، 1993م).
70. د. مختار إسماعيل حجازي ، محاسبة التكاليف الحديثة (عمان: دار الأبرار للنشر والتوزيع ، 2013م).
71. د. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ( الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2002م).
72. د. ناصر عبدالمجيد عزام ، محاسبة التكاليف (القاهرة: الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، 2009م).
73. د. نادية العارف ، الإدارة الاستراتيجية ، ط2 (الإسكندرية: الدار الجامعية للتوزيع والنشر،2010م).

74. د. هاشم أحمد عطية ، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية (عمان: الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 2000م ).

75. د. وائل محمد صبحي ، د. الطاهر حسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقويم المتوازن ( عمان : دار وائل صبحي للطباعة والنشر ،2006م)

76. د. يوسف محمد ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2005م).

77. د. ياسر حمد تركمان ، النظم الإدارية الحديثة (عمان: دار الجامعي للطباعة والنشر، 2012م).

#### ■ الدوريات والندوات والمجلات العلمية

1. أحمد يوسف دودين ، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الاردن المجلد التاسع ، العدد الثاني ، 2009م.

2. إسكندر محمود حسين نشوان ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير استراتيجية منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المهني ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، العدد الثاني ديسمبر 2009م.

3. حنان جابر حسن ، التكامل بين نظام التكلفة على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كأداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرته التنافسية في ظل الازمة العالمية ، مجلة البحوث المحاسبية ، جمعية المحاسبة السعودية ، المجلد العاشر ، العدد الاول ، 2011م.

4. حمدي شحته محمود ، داليا فوزي الطباع ، مدي توافر المقومات الأساسية لنظام التكاليف علي أساس الأنشطة في البنوك العاملة في قطاع غزة-دراسة تطبيقية، المجلة العربية للإدارة ، جامعة القدس ، فلسطين ، المجلد 28 ، العدد الاول ، يونيو 2008م.

5. حسين صديق إبراهيم ، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، العدد الاول المجلد الثامن والعشرون ، ديسمبر ، 2012م.

6. خالد غازي التميمي ، استخدام منهج التكاليف علي أساس النشاط (ABC) في قياس تكاليف الجودة بمصنع ننوي للمشروبات الغازية ، مجلة تنمية الرافدين ، العراق ، المجلد السادس والعشرون ، العدد81 ، 2006م .

7. رضوان محمد العناتي ، مدي تطبيق شركات الكهرباء الاردنية لنظام التكاليف والادارة المبني علي أساس الأنشطة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الاردن ، المجلد التاسع ، العدد الاول ، 2009م .

8. صديق بلل إبراهيم ، البيساني النابلسي يوسف ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي الابداع التنظيمي في الشركات السودانية ، مجلة جامعة القضايف للعلوم والآداب ، جامعة القضايف ، العدد الثالث ، 2015م.
9. عبدالله احمد صالح، التكامل بين الأنظمة الإدارية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الانسانية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، المجلد12، 2008م.
10. عباس انور الموسوي ، فاطمة صالح الغريان ، التكامل بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والتكاليف علي أساس الأنشطة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد الثمانون ، مارس 2010.
11. عبدالرحمن إبراهيم عبدالقادر ، التكامل بين الأنظمة الحديثة في المحاسبة الإدارية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الاردن المجلد العاشر، العدد الثاني ، 2010م.
12. علاء أحمد حسن ، ميسون عبدالله ، قياس اداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد الثامن والعشرون، المجلد السابع 2001م.
13. فتح الرحمن الحسن منصور ، خالد محمد أحمد عبدالله ، التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد16 ، العدد الأول ، 2015م.
14. فتح الرحمن الحسن منصور ، معتصم عبدالرحيم عبدالحميد ، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات ، مجلة العلوم الاقتصادية ، عمادة البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السنة 16 ، العدد الثاني ، 2015م.
15. فيصل زماط حسن سليم ، التكاليف علي أساس الأنشطة (ABC) وتطبيقها في المؤسسات الصحية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد67 ، 2007م .
16. فاطمة صالح مهدي ، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة ونظام التكاليف علي أساس النشاط ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، بغداد ، العدد الثمانون، 2010م.
17. فؤاد العمري ، إطار مقترح للتكامل بين نظام الأداء المتوازن والأنظمة المحاسبية ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد الرابع ، العدد العاشر ، 2012م.
18. فؤاد احمد العقيري ، مدخل مقترح لإدارة التكاليف علي أساس النشاط من منظور الرقابة الشاملة علي تكاليف أضرار التلوث البيئي ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، الكويت ، العدد الثالث عشر ، 2013م .

19. محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الالمونيوم الاردنية ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، سلسلة العلوم الانسانية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، المجلد 11 ، العدد الثاني ، 2008م.
20. ماهر موسى درغام ، مروان محمد ابو فضة ، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية ، مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الانسانية ، الجامعة الاسلامية بغزة ، مجلد 17 يونيو 2009م.
21. محمد الخطيب نمر ، هوارى سويسي ، محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على النشاط (ABC) في قطاع الخدمات الجامعية ، مجلة أداء المنظمات الجزائرية، جامعة قاصدي مباح ، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2013م.
22. نادية عبدالحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية التجارة ، جامعة الازهر ، المجلد 21 ، العدد 2 ، ديسمبر 2005م.
23. نبيل عبدالرؤوف إبراهيم ، إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، السنة الخامسة عشر ، العدد الاول ، يونيو 2011م.
24. نضال رؤوف أحمد ، تطبيق نظام التكاليف علي أساس النشاط في القطاع المصرفي - دراسة تطبيقية في مصرف الراشد ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد الرابع ، العدد التاسع ، 2012م .
25. ناصر إبراهيم عبدالرحيم ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقويم استراتيجية الشركة ، مجلة العدل ، وزارة العدل ، السودان ، السنة 16 ، العدد 14 ، 2014م .
26. هاني عبدالرحمن العمرى ، تطبيق منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات السعودية ، من اوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 13 - 16 ذو القعدة 1430 هـ ، الموافق 1 - 4 نوفمبر 2009م.
- الرسائل الجامعية:

1. السيد يوسف رجب ، اطار مقترح لتطبيق مدخل القياس المتوازن للأداء لتحسين نظم دعم القرارات بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011م.
2. محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، كلية الدراسات العليا، 2009م.

3. أشرف حسني صالح عوض الله ، أثر تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط(ABC) في تحديد وقياس التكلفة في المنشآت الصناعية ، رسالة الماجستير في التكاليف غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2011م.
  4. حمد أحمد أبوحرز ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم البنك الاسلامي الفلسطيني ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة ، كلية الدراسات العليا، 2012م.
  5. صالح بلاسكه ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير في الإدارة الاستراتيجية غير منشورة ، جامعة فرحات عباس الخاصة ، الجزائر، 2012م.
  6. فاطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف علي أساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ، الجامعة الاسلامية-غزة ، كلية الدراسات العليا ، 2009م .
  7. مدنى سوار الذهب محمد عبدالرحمن ، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج قياس الأداء المتوازن ، دراسة تطبيقية على المنتجات الغذائية بولاية الخرطوم ، (1999 - 2006م) ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2010م .
  8. مسعود يوسف محمد عبدالرحيم، أثر تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط(ABC) في قياس تكلفة خدمات المناولة الأرضية، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، 2010م.
- آخري:

1. <http://www.tawtheegonline.com/vb/showthread.php?t=54476>
2. <http://www.aljazeeraabank.com.sd>
3. [www.bankofkhartoum.com](http://www.bankofkhartoum.com)
4. [www.fibsudan.com](http://www.fibsudan.com)
5. [www.bsicbank.com](http://www.bsicbank.com)
6. <http://www.saudisb.sd/index.php/ar/about-the-bank>
7. <http://www.arabsudanesebank.com>
8. [www.tadamonbank-sd.com](http://www.tadamonbank-sd.com)
9. <http://www.shib.sd>
10. <http://e-network.albaraka.com/ar>

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.

1. Drury J.C., (1992), **Management and Cost Accounting**. 3<sup>rd</sup> ed., Chapman & Hall, Inc., London.
2. Hilton R. W., (1997) **Managerial Accounting**. Third edition, The McGraw– Hill Companies, Inc., New York.
3. Uphurch .A, peter (1998)**Management accounting: Principles &Practice**, FT Prentice Hall, Pearson Education Limited.
4. Cooper R. and Kaplan R. S., (1999) **Design of Cost Management Systems**, Prentice Hall, Inc., USA.
5. Horngren C. T., Harrison W. T., and Barber L. S., (1999) **Accounting**. 4<sup>th</sup> ed., Prentice– Hall, New Jersey, USA.
6. Michael Flynn & Others (2000), **Public house and beverage management: key principles and issues** , Ed1,UK Oxford, Butterworth–Heinemann
7. Cooper, R & R. Slag Mulder,(2000), Activity–Based Costing , Strategic Finance, Vol.82, No.3
8. Wilkinson, Joseph W. Creole (2000) **Accounting Information Systems Essential Concepts**. Fourth Edition, John Wiley and Sons, Inc.p34.
9. Kennedy , T&J , Affleck– Graves(2001) **The Impact of Activity–Based Costing Techniques on Firm Performance** , Journal of Management Accounting Research Vol 13.
- 10 .Muscovy, S.A., Siskin, M.G (2001), **Core Concepts of Accounting Information System**, 7th ed, John Wiley & Sons Ltd, England
11. Jiam J. ballot (2004), **Management Accounting**, 2<sup>nd</sup> ed, Wiley Student edition, John Wiley& Sons– Inc.

الملاحق



ملحق رقم (1)  
خطاب المحكمين

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تحكيم إستبانه

بين أيديكم إستمارة إستبانه لبحث بعنوان: "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية- دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية " لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، ووقع الإختيار عليكم لما تتمتعون به من خبرة علمية واسعة ، وأرغب في الاستفادة من علمكم الزاخرة لذلك أرجو من سماحتكم التكرم بتحكيم على الاستبانه التي بين ايديكم وإعطاءه العناية المناسبة.

،،،وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير،،،

الباحث:

كرار محمد حسن محمد

ملحق رقم (2)

إستمارة الإستبيان

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



السيد / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع:إستمارة إستبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع :

### التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية

تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في عملية تقويم أداء المصارف ، ووقع الإختيار عليكم لما تتمتعون به من خبرة عملية واسعة لذلك أرغب في الاستفادة من خبرتكم في الحصول على البيانات المطلوبة ، وأرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة هذه الإستبانة المرفقة وإعطائها العناية المناسبة لما لها من تأثير على نتائج هذه الدراسة ، وأعدكم بأن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم للأغراض البحث العلمي فقط.

،،وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير،،

الباحث:

كرار محمد حسن محمد

## القسم الاول: البيانات الشخصية:

أرجو التكرم بوضع علامة (√) امام العبارة التي تراها مناسبة :

(1) العمر:

30 سنة فأقل  (31 - 40) سنة  (41 - 50) سنة  51 سنة فأكثر

(2) المؤهل العلمي:

بكالوريوس  دبلوم عال  ماجستير  دكتوراه

التخصص العلمي:

تكاليف  بنوك وتمويل  محاسبة  إدارة أعمال  إقتصاد

أخرى  أرجو ذكرها .....

(3) المسمى الوظيفي:

مدير عام  نائب مدير عام  مدير دائرة  مدير قسم  مدير فرع

محاسب تكاليف  أخرى  أرجو ذكرها.....

(4) سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل  (6 - 10) سنوات  (11 - 15) سنة  16 سنة فأكثر

(5) المؤهل المهني:

زمالة مدي المخاطر المعتمد  زمالة المدير المالي  زمالة المستشار المالي

زمالة المحاسب الإداري  زمالة مدير التسويق  زمالة المحاسبين السودانية

لا أحمل مؤهل مهني  أخرى  أرجو ذكرها.....

## القسم الثاني: عبارات الاستبانة:

أرجو التكرم بوضع علامة ( √ ) أمام العبارة التي تراها مناسبة :

الفرضية الأولى: التكامل بين البُعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية .

٢	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الجمع بين مزج الخدمات المقدمة والرقابة على التكاليف يعتبر أحد أركان قياس الأداء بالمصرف.					
2	تخصص إدارة المصرف ميزانيات محددة لضمان جودة الخدمات والرقابة على تكاليف تقديمها.					
3	تجرى عمليات تغيير مدروسة في سياسة التمويل ، للرقابة على تكلفة مخاطر الائتمان.					
4	استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في قياس وتحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي.					
5	يساعد استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن على الرقابة المالية بالمصرف					

الفرضية الثانية : التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط يؤثر في صياغة الاستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية.

٢	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الربط بين تنوع الخدمات المقدمة وبيعها بسعر عادل يساعد المصرف في صياغة استراتيجية كسب رضاء العملاء.					
2	تجرى عمليات تحسين مستمرة على عمليات المصرف لتخفيض تكلفة خدماته ، مما يساعد في صياغة استراتيجية قيادة التكلفة.					
3	الرقابة على العمليات الداخلية باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في صياغة استراتيجية ضمان الجودة.					
4	تخفيض تكلفة العمليات الداخلية من خلال تبسيطها والرقابة عليها يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.					
5	إبتكار خدمات جديدة ذات تكلفة منخفضة ، يساعد في صياغة استراتيجية المحافظة على العملاء.					

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية.

٢	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعتبر رضا العملاء وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية من أهم معايير قياس الأداء بالمصرف .					
2	يتناسب الجهد المبذول لتلبية طلب العميل مع سعر الخدمة المطلوبة ويساعد ذلك على تقييم أداء المصرف.					
3	تقديم المصرف خدماته بأسعار مناسبة وسرعة مناسبة ، مما يساعد في تقييم أداء المصرف.					
4	يستخدم المصرف استراتيجية تخفيض التكلفة في الحفاظ على العملاء الحاليين ، ويساعد ذلك في تقييم أداء المصرف.					
5	التناسب بين كسب عملاء جدد وتكاليف جذبهم ، يساعد في قياس قدرة المصرف التنافسية.					

الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.

٢	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	النمو المستمر في هيكلية خدمات المصرف وتخطيط تكاليفه يعتبر مؤشر هام لتقويم الأداء الإداري بالمصرف.					
2	الإهتمام بنشاط التدريب وتخطيط تكاليفه رفع يساعد في رفع كفاءة أداء المصرف.					
3	يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين وفقاً لخصائص المصرف المهنية مما يساعد في رفع كفاءة المصرف.					
4	تتوفر لدى المصرف قدرات عقلية متفوقة في إبتكار الحلول لمشاكل تخطيط التكاليف مما يساعد في تقييم أداء المصرف.					
5	يقوم قسم التخطيط بالمصرف بتقديم المقترحات الملائمة لتخطيط التكاليف تطوير أداء المصرف.					

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمى الاستبانة

م	الاسم	الرتبة العلمية	العنوان
1	د. هلال يوسف صالح	أ. مشارك	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د. بابكر إبراهيم الصديق	أ. مشارك	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. فتح الرحمن الحسن منصور	أ. مشارك	جامعة ام القرى - المملكة العربية السعودية
4	د. الطاهر احمد محمد على	أ. مشارك	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د. الصادق على محمد حيدر	أ. مشارك	كلية الاقتصاد - جامعة سنار
6	د. عادل عيسى بدوي أحمد	أ. مساعد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
7	د. بدرالدين فاروق سالم	أ. مساعد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
8	د. محمد الامين عيسى	أ. مساعد	كلية العلوم قسم الإحصاء - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
9	د. فارس الطيب محمد عثمان	أ. مساعد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
10	نصرالدين حامد احمد النور	محاضر	بنك السودان المركزي

ملحق رقم (4)  
تحليل الإستبانة

القسم الأول : البيانات الشخصية

العمر

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 سنة فأقل	20	15	15	15
31 - 40 سنة	43	32	32	47
41 - 50 سنة	36	27	28	75
51 سنة فأكثر	33	24	25	100
<b>Total</b>	132	98	<b>100</b>	
<b>Missing System</b>	3	2		
<b>Total</b>	135	100		

المؤهل العلمي

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بكالوريوس	40	29	29	29
دبلوم عالي	11	8	8	37
ماجستير	39	29	29	66
دكتوراة	45	34	34	100
<b>Total</b>	135	100	100	

التخصص العلمي

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تكاليف	25	19	19	19
بنوك	45	33	33	52
محاسبة	27	20	20	72
إدارة	22	16	16	88
إقتصاد	16	12	12	100
<b>Total</b>	135	100	100	

### المسمى الوظيفى

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير عام	7	5	5	5
نائب مدير عام	10	7	7	12
مدير إدارة	60	45	45	57
مدير قسم	17	13	13	70
مدير فرع	32	24	24	94
محاسب تكاليف	0	0	0	94
اخرى	9	6	6	100
<b>Total</b>	135	100	100	

### سنوات الخبرة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات فأقل	16	12	12	12
6 - 10 سنوات	47	35	36	48
11 - 16 سنة	38	28	29	77
16 سنة فأكثر	32	23	23	100
<b>Total</b>	133	98	100	
<b>Missing System</b>	2	2		
<b>Total</b>	135	100		

### المؤهل المهنى

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
زمالة مدير المخاطر المعتمد	26	21	21	21
زمالة المدير المالى المعتمد	18	14	14	35
زمالة المستشار المالى المعتمد	14	10	10	45
زمالة المحاسب الإدارى المعتمد	11	8	8	53
زمالة المحاسبين القانونيين السودانية	25	18	18	71
لا أحمل مؤهلاً مهنياً	28	20	20	91
اخرى	13	9	9	100
<b>Total</b>	135	100	100	



## القسم الثاني : فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى : التكامل بين البُعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية

1. الجمع بين مزج الخدمات المقدمة والرقابة على التكاليف يعتبر أحد أركان قياس الأداء بالمصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	68	50	50	50
أوافق	35	26	26	76
محايد	15	11	11	87
لا أوافق	10	8	8	95
لا أوافق بشدة	7	5	5	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

2. تخصص إدارة المصرف ميزانيات محددة لضمان جودة الخدمات والرقابة على تكاليف تقديمها

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	78	58	58	58
أوافق	43	32	32	90
محايد	4	3	3	93
لا أوافق	7	5	5	98
لا أوافق بشدة	3	2	2	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

3. تجرى عمليات تغيير مدروسة في سياسة التمويل ، للرقابة على تكلفة مخاطر الائتمان

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	54	40	40	40
أوافق	50	37	37	77
محايد	20	15	15	92
لا أوافق	9	7	7	99
لا أوافق بشدة	2	1	1	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

4. استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في قياس وتحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	66	49	49	49
أوافق	31	23	23	72
محايد	28	21	21	93
لا أوافق	4	3	3	96
لا أوافق بشدة	6	4	4	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

5. تتم الرقابة المالية بالمصرف باستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	58	43	43	43
أوافق	43	32	32	75
محايد	24	18	18	93
لا أوافق	8	6	6	99
لا أوافق بشدة	2	1	1	100
<b>Total</b>	135	100	100	

الفرضية الثانية : التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط  
يؤثر في صياغة الاستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية

1. الربط بين تنوع الخدمات المقدمة وبيعها بسعر عادل يساعد المصرف في صياغة استراتيجية كسب رضا العملاء

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	70	52	52	52
أوافق	38	28	28	80
محايد	9	7	7	87
لا أوافق	6	4	4	91
لا أوافق بشدة	12	9	9	100
<b>Total</b>	135	100	100	

2. تجرى عمليات تحسين مستمرة على عمليات المصرف لتخفيض تكلفة خدماته ، مما يساعد في صياغة استراتيجية قيادة التكلفة.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	81	60	60	60
أوافق	42	31	31	91
محايد	4	3	3	94
لا أوافق	2	1	1	95
لا أوافق بشدة	6	5	5	100
<b>Total</b>	135	100	100	

3. الرقابة على العمليات الداخلية باستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في صياغة استراتيجية ضمان الجودة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	58	43	43	43
أوافق	54	40	40	83
محايد	14	10	10	93
لا أوافق	4	3	3	96
لا أوافق بشدة	5	4	4	100
<b>Total</b>	135	100	100	

4. تخفيض تكلفة العمليات الداخلية من خلال تبسيطها والرقابة عليها يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	66	49	49	49
أوافق	31	23	23	72
محايد	28	21	21	93
لا أوافق	4	3	3	96
لا أوافق بشدة	6	4	4	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

5. ابتكار خدمات جديدة ذات تكلفة منخفضة ، يساعد في صياغة استراتيجية المحافظة على العملاء

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	58	43	43	43
أوافق	43	32	32	75
محايد	24	18	18	93
لا أوافق	8	6	6	99
لا أوافق بشدة	2	1	1	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف

الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية

1. يعتبر رضا العملاء وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية من أهم معايير قياس الأداء بالمصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	119	88	88	88
أوافق	14	11	11	99
محايد	2	1	1	100
لا أوافق	0	0	0	
لا أوافق بشدة	0	0	0	
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

2. يتناسب الجهد المبذول لتلبية طلب العميل مع سعر الخدمة المطلوبة ويساعد ذلك على تقييم أداء المصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	60	60	60	60
أوافق	32	32	32	92
محايد	3	3	3	95
لا أوافق	1	1	1	96
لا أوافق بشدة	4	4	4	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

3. تقديم المصرف خدماته بأسعار مناسبة وسرعة مناسبة ، مما يساعد في تقييم أداء المصرف.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	74	55	55	55
أوافق	36	27	27	82
محايد	18	13	13	95
لا أوافق	4	3	3	98
لا أوافق بشدة	3	2	2	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

4. يستخدم المصرف استراتيجية تخفيض التكلفة في الحفاظ على العملاء الحاليين ، ويساعد ذلك في تقييم أداء المصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	85	63	63	63
أوافق	36	27	27	90
محايد	4	3	3	93
لا أوافق	3	2	2	95
لا أوافق بشدة	7	5	5	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

5. التناسب بين كسب عملاء جدد وتكاليف جذبهم ، يساعد في قياس قدرة المصرف التنافسية.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	46	34	34	34
أوافق	62	46	46	80
محايد	11	8	8	88
لا أوافق	8	6	6	94
لا أوافق بشدة	8	6	6	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.

1. النمو المستمر في هيكلية خدمات المصرف وتخطيط تكاليفه يعتبر مؤشر هام لتقويم الأداء الإداري بالمصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	72	53	53	53
أوافق	35	26	26	79
محايد	8	6	6	85
لا أوافق	11	8	8	93
لا أوافق بشدة	9	7	7	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

2. الاهتمام بنشاط التدريب وتخطيط تكاليفه رفع يساعد في رفع كفاءة أداء المصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	61	45	45	45
أوافق	49	36	36	81
محايد	12	9	9	90
لا أوافق	8	6	6	96
لا أوافق بشدة	5	4	4	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

3. يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين وفقاً لخصائص المصرف المهنية مما يساعد في رفع كفاءة المصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	40	30	30	30
أوافق	58	43	43	73
محايد	21	15	15	88
لا أوافق	8	6	6	94
لا أوافق بشدة	8	6	6	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

4. تتوفر لدى المصرف قدرات عقلية متفوقة في إبتكار الحلول لمشاكل تخطيط التكاليف مما يساعد في تقييم أداء المصرف

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	58	43	43	43
أوافق	45	33	33	76
محايد	15	11	11	87
لا أوافق	6	5	5	92
لا أوافق بشدة	11	8	8	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

5. يقوم قسم التخطيط بالمصرف بتقديم المقترحات الملائمة لتخطيط التكاليف تطوير أداء المصرف.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أوافق بشدة	84	62	62	62
أوافق	28	21	21	83
محايد	9	7	7	90
لا أوافق	6	4	4	94
لا أوافق بشدة	8	6	6	100
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	