



التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف علي أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية
"دراسة حالة المصارف السودانية"

كرار محمد حسن محمد و محمد عبدالحميد محمود

بنك الجزيرة السوداني الأردني

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط في تقويم أداء المصارف التجارية، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها : إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية الناتجة من نظام التكاليف على أساس النشاط تُعد قاعدة بيانات مهمة لأهداف تطوير وتحسين الأداء، والتي تصب بدورها في نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي تنعكس نتائجه على تحسين نتائج أداء المنظمة ككل، وتعتمد المصارف التجارية السودانية على نظام التحليل المالي بشكل عام في تقويم كفاءة وفعالية الأداء، وتوصي الدراسة بالآتي: على إدارة المصارف التجارية السودانية إنشاء إدارة فرعية للتكاليف والأستفادة من كوادرها من محاسبى التكاليف والذين يشغلون وظائف اخرى لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط وإستخدام المعلومات التي يقدمها من أجل ضمان مراقبة تكلفة الخدمات المصرفية بصورة أكثر دقة، وعلى إدارة المصارف القيام بخطوات جادة من أجل تحسين نظم التقويم المطبقة حالياً بما يكفل تحسين عملية إتخاذ القرار.

ABSTRACT:

This study aims to identify the impact of integration between the Balanced Scorecard and Activity-Based Costing in evaluating the performance of commercial banks. The study main findings indicated that the flow of operational financial information from Activity Based Costing system can be regarded as an important database for developing and improving performance, which may be reflected into the Balanced Scorecard system, leading to improvement in the overall organization performance. Moreover, Sudanese commercial banks depend generally on financial analysis system to evaluate the efficiency and effectiveness of performance. The study calls for the Sudanese commercial banks' management to establish a sub-department for costs and take advantage of their cost accountants who occupy other jobs to apply the Activity Based Costing system, and using the information provided by it in order to guarantee the supervision of the cost of banking services. Furthermore, banks administration should be serious about improving the currently applied assessment systems in order to ensure the improvement of the decision-making process.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، نظام التكاليف على أساس النشاط، وتقويم الأداء.

المقدمة :

تلعب المصارف دوراً مهماً في البيئة الاقتصادية فهي تعتبر أساساً للنظام الإقتصادي الحديث ، حيث تواجه البيئة المصرفية العديد من التغيرات المتسارعة والمتواصله مما يتطلب سرعة الإستجابة لهذه التغيرات بالتوجه الي تغيير الطرق والأساليب التقليدية المستخدمة في القياس والتقويم الي أساليب حديثة، ولعل من أهم هذه الأساليب الحديثة نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (Balanced Scorecard)، حيث يسعى هذا النظام الي ترجمة إستراتيجية المنظمة الي أهداف ملموسة بالإعتماد على أربعة محاور رئيسة وهي: المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور التعليم والنمو، ومن جانب اخر فإن من أهم ركائز تقويم الأداء هي وجود نظام محاسبي قادر على توفير المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، ومن أهم النظم التي تساعد في ذلك نظام التكاليف على أساس النشاط (Activity ABC) (Based Costing)، ويلاحظ أن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط 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 عميل وكل خدمة.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المصارف التجارية السودانية تستخدم الأساليب التقليدية في قياس وتقويم أدائها، مما يؤثر سلباً في نتائج الأداء ، عليا يمكن صياغة أسئلة الدراسة كما يلي:

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

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي الاتي :

1. التعرف على كيفية تقويم الأداء بالمصارف التجارية السودانية.
2. التعرف علي أثر التكامل بين بطاقة الأداء التوازن والتكاليف على أساس النشاط في تقويم أداء المصارف التجارية السودانية.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة جزء من الأدبيات التي تبحث في أثر التكامل بين بطاقة الأداء التوازن والتكاليف على أساس النشاط في تقويم أداء المصارف التجارية ، وتقدم الدراسة لإدارة المصارف التجارية إحدى الأساليب الحديثة في المحاسبة الادارية والتي تساهم بدورها في التطبيق العملي السليم لقياس وتقويم الأداء.

منهجية الدراسة:

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الى إختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: إن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف علي أساس النشاط يؤثر علي تقويم الأداء بالمصارف التجارية ، وتفرع عنها الفرضيات الآتية :

1. التكامل بين البُعد المالي والرقابة علي التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية.
2. التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف علي أساس النشاط يؤثر في صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتخفيض التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.

أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات الأولية: تتمثل في الإســــــــــــتبانة .
أدوات جمع البيانات الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع ، والبحوث والمجلات والدوريات العلمية والرسائل العلمية والندوات العلمية والتقارير الرسمية والإنترنت .

حدود الدراسة:

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

هيكل الدراسة:

يتم تناول موضوع الدراسة من خلال ثلاثة محاور أساسية حيث يتناول المحور الأول : المقدمة والدراسات السابقة والمحور الثاني: الإطار النظري ويحتوي على نظام بطاقة الأداء المتوازن، نظام التكاليف على أساس النشاط، وتقويم الأداء، بينما يتناول المحور الثالث : الدراسة الميدانية والخاتمة والتي تشتمل على النتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

دراسة: رضوان محمد ، (2009م):

تناولت الدراسة موضوع تطبيق شركات الكهرباء الأردنية لنظام التكاليف والأدارة المبني على أساس الانشطة، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل الآتي: هل يوجد نظام تكاليف لدي شركة الكهرباء الأردنية قادر علي قياس تكلفة الوحدة (الكيلو واط)؟ ، وهل تمكن أنظمة التكاليف المستخدمة حاليا في الشركة الاردنية للكهرباء من الوصول الي نتائج تساعد في إتخاذ القرارات الرشيدة؟ ، وهدفت الدراسة الي التعرف علي مدي وجود انظمة محاسبة التكاليف في شركات الكهرباء الاردنية وقياس مدي قدرتها علي قياس تكلفة الوحدة (كيلو واط)، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها: يوجد نظام تكاليف في شركات الكهرباء الاردنية سواء كان نظاما تقليديا ام نظاما حديثا مبني علي أساس النشاط قادرا علي قياس تكلفة الوحدة، وأوصت 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 خاصه ، ومن ضمن هذه الإنظمة الحديثة انظمة التكاليف والادارة المبني علي النشاط.

دراسة: فاطمة رشدي ، (2009م):

تناولت الدراسة موضوع تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف علي أساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل الآتي: كيف يمكن إستخدام المساهمات الفردية لأدوات دعم القرار المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف علي أساس الأنشطة من خلال الجمع بينهما في شكل مدخلات متكاملة لصياغة وإدارة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمات؟، وهدفت الدراسة بشكل عام الى دراسة أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف علي أساس النشاط ونظام قياس الأداء المتوازن علي تطوير أداء المنظمات الفلسطينية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن إستخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس النشاط ومقياس الأداء المتوازن يشير إلى وجود تكامل فعلي بين النظامين؛ أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال الحديثة.

دراسة: عباس نور و فاطمة صالح ، (2010):

تناولت الدراسة موضوع التكامل بين نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) ، 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، 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 ومعالجة مشكلات التكلفة، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: التأكيد على الشركة (دراسة الحالة) باستعمال الأساليب الحديثة في التكاليف وإتباع طرق الجودة ليس على مستوى المنتج فحسب بل على مستوى الشركة بأكملها.

دراسة: حنان جابر ، (2011م):

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، تمثلت 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 ، الامر الذي يترتب عليه عدم مساعدة البنك على خفض التكلفة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن احد أهم الاجراءات التي تسمح بتحقيق منافسة فعالة للبنك ضمن سوق الاعمال هو تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، أوصت الدراسة بضرورة الإستفادة من مميزات كل من نظامي التكاليف علي أساس النشاط وسلسلة القيمة لتخفيض التكاليف المصرفية لاسيما وأنها توصف بالإرتفاع وذلك دعماً للميزة التنافسية.

دراسة: فتح الرحمن الحسن و خالد محمد ، (2015م):

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

النشاط كأدوات لإدارة التكلفة الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلي 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، كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها: أن تتبنى الشركة السودانية للتوليد الحراري الأساليب الحديثة في قياس التكاليف ومنها التكامل بين اسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط.

بطاقة الأداء المتوازن :

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

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 ومتكاملة لتحقيق رضا العميل بالقدر الذي يفترض وجود سلسلة علاقات من السبب والنتيجة ؛ فتحسن نتائج الأداء المالي قد 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 (Stefan Sabrautzki, 2010,P22).

وظائف بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل وظائف بطاقة الأداء المتوازن في الآتي : (عبد الحميد عبد الفتاح ، 2006م، ص 30-31).

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة : حيث تترجم البطاقة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ملموسة ، وذلك بتحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدومتهم.
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 ، وتحليل البيئة الداخلية يتطلب تحديد الإمكانيات.
3. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة : يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية الموضوعية ، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة.
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 في الجوانب الأربعة للبطاقة.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

البُعد المالي : يعد المنظور المالي أحد أهم مقاييس تقييم الأداء ، وتعد نتائج هذا المنظور 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 (نشوان محمد ، 2003م ، ص37)

بُعد العمليات الداخلية: يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم داخل المنظمة التي تميزها عن غيرها، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات عملائه . (علاء أحمد حسن، ميسون عبدالله ، 2001م، ص 175).

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 ، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة. (أحمد ماهر عابد ، 2011م ، ص126).

بُعد التعليم والنمو: إن بُعد التعليم يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل (جمال حسن محمد ، 2009م ، ص 272).

متطلبات بناء بطاقة الأداء المتوازن :

- يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن بالإلتزام بالشروط التالية : (عبد المحسن توفيق محمد، 2006م، ص 18).
1. دعم ومساندة الإدارة العليا : إن إقتناع الإدارة العليا بالمنظمة بفكرة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والمزايا والفوائد التي تترتب عليها يعتبر جانب أساسى لضمان نجاح تطبيق هذه البطاقة. (على عبدالله الحاكم، 2006، ص 204).
 2. يجب أن تتبثق بطاقة الأداء المتوازن من رؤية وإستراتيجية المنظمة ، والإ فإنها لا تصلح كإداة لترجمة الرؤية الإستراتيجية الى مقاييس وأهداف وواقع ملموس . (سعد صادق بحيري، 2004م ، ص 24).
 3. يجب تحديد مصادر النجاح الرئيسة ذات التأكد المباشر على نجاح الرؤيا وعلى النتائج المرغوبة الى جانب تحديد العوامل المؤكدة في كل محور وترتيبها وفقاً لأهميتها وبالتالي ربط كل من هذه العوامل بطريقةٍ معنية .
 4. يجب إعداد خطة عمل توضح ما يجب إتباعه من خطوات في طريق إنجاز الأهداف الموضوعة.

نظام التكاليف على أساس النشاط :

يعرف نظام التكلفة على أساس النشاط بأنه طريقة لحساب التكلفة، ومصمم لتزويد المدراء بمعلومات التكلفة للقرارات الإستراتيجية والقرارات التي تؤثر على الطاقة الإنتاجية (Garrison R., Noreen, E. Brewe, 2012, P92). كما يُعرف نظام (ABC) بأنه طريقة لقياس التكاليف وأغراضها، وأداء الأنشطة، حيث يتم تخصيص التكاليف على الأنشطة مستندة على مقدار إستخدام مصادر التكاليف. (James D. Tarr, 2006, P15).

مكونات نظام التكاليف على أساس النشاط:

تتمثل المكونات الأساسية لنظام ABC كما يلي : (Kennedy, T&J , Affleck- Graves, 2001, P21)

1. الأنشطة : يقصد بالنشاط اي وحدة عمل او مهمة لهدف محدد وتشكل مجموعة العمليات او الاجراءات جوهر العمل الذي يتم ادائه داخل المنظمة ، يمكن تقسيم الأنشطة الى أربعة أنواع رئيسة كما يلي:
 - أ. أنشطة المدخلات: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالاستعداد لصناعة منتج .
 - ب. أنشطة العمليات: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات .
 - ج. أنشطة المخرجات: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع العملاء .
 - د. نشطة إدارية: ويقصد بها تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاث الأولى ومن أمثلتها نشاط الخدمات القانونية .
2. تصنيف الأنشطة : يجب تصنيف الأنشطة حسب المعايير المناسبة ، وعلى العموم يمكن تصنيف الأنشطة كما يلي :

(إسماعيل يحيى التكريتي، 2007م، ص 163).

- أ. أنشطة على مستوى الوحدة المنتجة.
 - ب. أنشطة على مستوى الدفعة.
 - ج. أنشطة على مستوى نوعية المنتجات.
 - د. أنشطة على مستوى المصنع.
3. أغراض التكلفة: غرض التكلفة هو وحدة يتم تحميل وتجميع التكاليف عليها، سواء كانت وحدة مخرجات (منتج أو خدمة)، أو وحدة تنظيمية (قسم، وظيفة) (أحمد صلاح الناصر ، 2006م ص 78) .
 4. أوعية (مجمعات) التكلفة : هي مجموعة تكاليف عوامل الإنتاج او الموارد التي يمكن تتبعها وتتضح بأنها تخص وتشكل النشاط وهو جانب من العملية الإنتاجية التي ترغب الإدارة في إعداد تقارير تكلفة مفصلة عنها.

5. موجبات التكلفة (مسببات التكلفة): يعرف مسبب التكلفة على أنه أي حدث أو عملية مسيبه للتكلفة، وأن مسببات التكلفة تستخدم كبديل لمصطلح مقياس النشاط. (عبدالباقي مرسى ، 2009م، ص 192).

نظراً لتعدد الروابط والعلاقات بين الأنشطة والمنتجات، فإنه يمكن استخدام العديد من مسببات التكلفة، ويمكن تقسيمها إلى: مسببات العمليات، و مسببات خاصة بالفترة الزمنية (Cooper, R & R. Slagmulder, 2000, P84).

مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط :

يتمتع نظام (ABC) بعدة مزايا أهمها:

1. يعتبر نظاماً شاملاً ، لأنه يعمل على توضيح ماهية عمل المنظمة وتقسيمها إلى أنشطة، وكذلك توزيع التكاليف غير المباشرة لمجموع تكلفة كل نشاط (Cost Driver). (Drury C., joud, 1989, p306).
2. يصنف نظام (ABC) الأنشطة حسب القيمة المضافة مما يتيح الفرصة لإدارة المنظمة لدراسة تكاليف الأنشطة بعمق، ويجعلها قادرة على التحليل الملائم. (إبراهيم حلس سالم، 2007 ، ص 238).
3. يساعد على اتخاذ قرارات إدارية أفضل من خلال التحديد الدقيق لتكاليف المنتجات وبالتالي إتخاذ قرارات تتعلق بالتوقف عن إنتاج منتج معين أو التوسع في إنتاجه أو شرائه من الخارج (Needy K., Nachtmann H, Roztocki N. and R.) (Warner, , 2003, p10).
4. يساعد المدراء في خفض وترشيد الموارد المستنفذة من خلال تحسين مستوى الأداء عند تنفيذ عمليات البيع والتسويق، بالإضافة الى رفع كفاءة أداء الوحدات الاقتصادية من خلال استخدام المناهج الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة. (Grasso, L.) (yabxm 2005 p27).
5. يقدم هذا النظام معلومات دقيقة عن تكلفة الأنشطة، كما يزود المدراء بأسباب نشوء التكلفة مما يزودهم برؤية واضحة بتحليلات التكلفة والمنفعة. (Granof.M.H,D.E. Platt 2003,P36).

تقويم الأداء:

مفهوم تقويم الأداء:

إن عملية تقويم الأداء هي عبارة عن بحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة ، وبين كفاءة استخدامها ، ويلاحظ أن تقويم الأداء بهذا المفهوم ما هو الا دراسة أعدت لإستغلال الموارد المتاحة للمنظمة وتطوير الوسائل ، وتنفيذ الخطط المرسومة (عبداللطيف يس ناصر، 2008م، ص25).

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 (رمضان ساهل النجفي، 2012م، ص121).

أهمية تقويم الأداء:

تتمثل أهمية تقويم الأداء في الآتي (عماد صلاح صالح ، 2004م ، ص 59) :

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 ، وإتجاهات العمليات.

4. تقويم الاداء : بدون قياس لا توجد طريقه للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها ، أو التعرف على أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية. (S.K. Basu, 2009,P39)

وظائف تقويم الأداء :

1. تتمثل وظائف تقويم الأداء في الاتي : (جميل محمد عبدالسميع، 2010م، ص48).
1. يساعد الإدارة في التعرف عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف المخططة.
2. يساعد الإدارة في تحسين السياسات وذلك عن طريق إعادة النظر في الأهداف الموضوعه.
3. يساعد في تطوير العمليات الداخلية ، بحيث تلاحق التقدم التكنولوجي المعاصر .
4. يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسار المنظمة ، وكذلك اتخاذ القرارات.
5. يساعد في الكشف عن بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية .

الدراسة المدانية:

إجراءات الدراسة الميدانية:

تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للقيام بتحليل البيانات والتوصل الى أهداف الدراسة ، وتم إعتماد مستوى الدلالة 5% والذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الإختبارات التي تم إجراؤها ، كذلك تم إستخدام عدة أساليب إحصائية أهمها : إختبار الثبات (Alpha) وأساليب التحليل الإحصائي الوصفي التحليلي ، حيث تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والنسب المئوية وإختبار (T- Test).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منسوبي الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمصارف التجارية السودانية ، اما عينة البحث فقد تم إختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة بالإستعانة بخبرة محكمى الإستبانة وتم توزيع عدد (150) إستبانة على مجموعة من منسوبي الإدارة العليا متمثلة في المدير العام ونوابه ومساعديه لعدد (10) مصارف تجارية ، وعدد من منسوبي الإدارة التنفيذية ممثله في مدراء الإدارات ومدراء الأقسام والوحدات ومدراء الفروع ، وقد بلغ عدد الإستبانات غير المسترجعة (15) إستبانة ، كما تم توزيع عدد (35) إستبانة على عينة تجريبية لأختبار مدى صالحية أداء الدراسة ، وتم إستخدام هذه الإستبانات في التحليل الكلى لأداة الدراسة ، عليه فإن عينة الدراسة الأصلية بلغت (135) إستبانة والتي تمثل نسبة (90%) من عدد الإستبانات الموزعة ، وتعتبر هذه العينة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية بما يؤدي الى قبول نتائج الدراسة وتعميمها على مجتمع الدراسة .

وصف أداة الدراسة:

يقصد بأداة الدراسة الوسيلة التي إستخدمها الباحث في جمع البيانات الأولية عن الظاهرة موضوع البحث ، وقد إعتمد الباحثان الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم تقسيم الإستبانة الى قسمين على النحو التالي:

القسم الأول : تضمن البيانات الشخصية لافراد عينة الدراسة ، حيث إحتوى على (6) فقرات وهى: (العمر ، المؤهل العلمى ، التخصص العلمى ، المؤهل المهنى ، المسمى الوظيفى ، وعدد سنوات الخبرة) .

القسم الثاني : تناول فرضيات الدراسة وتضمنت (20) عبارة مقسمه على أربع فرضيات بواقع (5) لكل فرضية.

تحليل أداة الدراسة :

القسم الأول : يشتمل علي البيانات التعريفية للمبحوثين على النحو التالي :

1.العمر :

جدول رقم(1): التوزيع التكرارى 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
%100	135	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم(1) أن (85%) من أفراد عينة الدراسة قد تجاوزت أعمارهم 31 سنة مما يدل على نضوج الفكر والذي يؤثر إيجاباً على آرائهم التي يبديونها ، حيث إن نضج الإنسان وتقدمه في العمر يجعله أكثر موضوعية في سلوكه وتقييمه مما ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة.

2. المؤهل العلمى:

جدول رقم (2): التوزيع التكرارى للمبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمى

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمى
%29	40	بكالوريوس
%8	11	دبلوم على
%29	39	ماجستير
%34	45	دكتوراة
%100	135	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم(2) أن (71%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً بدرجة دبلوم على الاقل ، وهذا ينعكس إيجاباً على الآراء التي قاموا بإبدائها والمبنية على الإلمام بجوانب موضوع الدراسة ، مما له من تأثيراً إيجابياً على نتائج هذه الدراسة.

3. التخصص العلمى:

جدول رقم(3): التوزيع التكرارى للمبحوثين وفقاً لمتغير التخصص العلمى

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمى
%19	25	تكاليف
%33	45	بنوك
%20	27	محاسبة

إدارة	22	16%
إقتصاد	16	12%
المجموع	135	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم(3) أن (68%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً فى تخصص العلوم المالية والمصرفية ، إدارة الأعمال ، والمحاسبة الإدارية ، وهذا ينعكس إيجاباً على الآرائهم المبنية على الإلمام بموضوع الدراسة ، مما يؤثر بصورة إيجابية على نتائج هذه الدراسة.

4. المسمى الوظيفى:

جدول رقم (4) : التوزيع التكرارى للمبجوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفى

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفى
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
100%	135	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم(4) أن (94%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب المدير العام ونوابه كتمثلى للإدارة العليا ، بالإضافة للإدارة التنفيذية وهذا يدل أن أفراد العينة التى تمت دراستها هى العينة المستهدفة.

5. سنوات الخبرة:

جدول رقم (5): التوزيع التكرارى للمبجوثين 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
100%	135	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول رقم (5) أن (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): 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 مهنياً
9%	13	أخرى
100%	135	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستمابنة 2016م

يتضح من الجدول رقم (6) أن (80%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً مهنياً ، وهذا ينعكس إيجاباً على الآراء التي قاموا بإبدائها والمبنية على الإلمام بالأنظمة محل الدراسة ، مما له من تأثيراً إيجابياً على النتائج.

إختبار الصدق والثبات:

إختبار صدق الإستمابنة : ويقصد به تقنين عبارات الإستمابنة للتأكد من صدق عباراتها ، وتم التأكد من صدق عبارات الإستمابنة بإستخدام الإختبارات الآتية:

أ. **إختبار صدق المحكمين :** تم عرض الإستمابنة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) استاذة مختصين فى مجال البنوك والتمويل ، المحاسبة ، الإدارة ، والإحصاء ، حيث أبدوا ملاحظاتهم وقد إستجاب الباحثان لآراء جميع المحكمين ، فقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات التي قدموها.

ب. **إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستمابنة :** تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستمابنة على عينة تجريبية بلغ حجمها (35) مفردة ، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لفقرات الدراسة والجدول رقم (7) يبين معاملات الإرتباط بين كل فقرة من عبارات كل فرضية والمعدل الكلي لعبارات جميع الفرضيات.

جدول رقم (7) : إختبار ثبات عبارات الإستمابنة بإستخدام معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية ، وألفا كرونباخ)

محتوى الفرضية	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
عدد العبارات	مع الإرتباط	معامل التصحيح
5	0.76	0.98
مستوى المعنوية	0.00	55

الأولى التكامل بين البعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر فى قيا المصارف التجارية.

0.62	0.00	0.73	0.73	5	الثانية التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس ا يؤثر على صياغة إستراتيجية المصارف التجارية.
0.83	0.00	0.88	0.69	5	الثالثة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد العملاء وتند التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.
0.87	0.00	0.64	0.67	5	الرابعة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التعلم والنمو وت التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية.
<u>0.83</u>	<u>0.00</u>	<u>0.70</u>	<u>0.71</u>	<u>20</u>	جميع العبارات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

الجدول رقم (7) يوضح إختبار ثبات عبارات الإستبانة بإستخدام طريقة التجزئة النصفية ، وألفا كرونباخ ، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، وأن مستوى الدلالة لكل فرضية أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة تساوي (0.71) اكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.36) ، وأن معامل ألفا كرونباخ اكبر من (60%) ، وذلك يعبر عن ثبات فقرات الإستبانة.

التوزيع النسبي لإجابات المبحوثين لفرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: التكامل بين بُعد المالي والرقابة علي التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية ، والجدول التالي يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الاولى.

الجدول رقم (8) : التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الاولى

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	الجمع بين مزج الخدمات المقدمة والرقابة علي التكاليف يعتبر أحد أركان قياس الأداء .	50%	26%	11%	8%	5%
2	تخصص الإدارة ميزانيات محددة لضمان جودة الخدمات والرقابة على تكاليف تقديمها.	58%	32%	3%	5%	2%
3	تجرى عمليات تغيير مدروسة في سياسة التمويل ، للرقابة على تكلفة مخاطر الائتمان.	40%	37%	15%	7%	1%
4	إستخدام نظام التكاليف علي أساس النشاط يساعد في قياس وتحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي.	49%	23%	21%	3%	4%
5	يساعد إستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن على الرقابة المالية بالمصرف	43%	32%	18%	6%	1%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

الفرضية الثانية : التكامل بين بُعد العمليات الداخلية وتحميل التكاليف على أساس النشاط يؤثر في صياغة الإستراتيجية المستقبلية للمصارف التجارية، والجدول التالي يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثانية .

الجدول رقم (9): التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
النسبة المئوية						
1	الربط بين تنويع الخدمات المقدمة وبيعها بسعر عادل يساعد المصرف فى صياغة إستراتيجية كسب رضا العملاء.	52%	28%	9%	7%	4%
2	تجرى عمليات تحسين مستمرة على عمليات المصرف لتخفيض تكلفة خدماته ، مما يساعد فى صياغة إستراتيجية قيادة التكلفة.	60%	31%	3%	1%	5%
3	الرقابة على العمليات الداخلية بإستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد فى صياغة إستراتيجية ضمان الجودة.	43%	40%	10%	3%	4%
4	تخفيض تكلفة العمليات الداخلية من خلال تبسيطها والرقابة عليها يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.	50%	35%	8%	4%	3%
5	إبتكار خدمات جديدة بتكلفة مناسبة ، يساعد فى صياغة إستراتيجية الحفاظ على العملاء.	54%	33%	5%	4%	4%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

الفرضية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فى تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية ، والجدول التالي يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثالثة .

الجدول رقم (10): التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
النسبة المئوية						
1	يعتبر رضا العملاء وتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية من أهم معايير قياس الأداء بالمصرف.	88%	11%	1%	0%	0%
2	يتناسب الجهد المبذول لتلبية طلب العميل مع سعر الخدمة المطلوبة ويساعد ذلك على تقييم أداء المصرف.	60%	32%	3%	1%	4%
3	تقديم المصرف خدماته بأسعار مناسبة وسرعة مناسبة ، مما يساعد فى تقييم أداء المصرف.	55%	27%	13%	3%	2%
4	يستخدم المصرف إستراتيجية تخفيض التكلفة فى الحفاظ على العملاء الحاليين ، ويساعد ذلك فى تقييم أداء المصرف.	63%	27%	3%	2%	5%
5	التناسب بين كسب عملاء جدد وتكاليف جذبهم ، يساعد فى قياس قدرة المصرف التنافسية.	34%	46%	18%	2%	0%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية، والجدول التالي يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الرابعة .
الجدول رقم (11): التوزيع النسبي للمبحوثين لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	النمو المستمر في هيكلية خدمات المصرف وتخطيط تكاليفه يعتبر مؤشراً هاماً لتقويم الأداء.	53%	26%	6%	8%	7%
2	الإهتمام بنشاط التدريب وتخطيط تكاليفه رفع يساعد في رفع كفاءة الأداء .	45%	36%	9%	6%	4%
3	يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين وفقاً لخصائص المصرف المهنية مما يساعد في رفع كفاءة المصرف.	30%	43%	15%	6%	6%
4	تتوفر لدى المصرف قدرات عقلية متفوقة في إبتكار الحلول لمشاكل تخطيط التكاليف مما يساعد في تقييم أداء المصرف.	43%	33%	11%	5%	8%
5	يقوم قسم التخطيط بتقديم المقترحات الملائمة لتخطيط التكاليف تطوير أداء المصرف.	62%	21%	7%	4%	6%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

القسم الثاني : 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 أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.98) أو (مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر 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 أقل من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%) ، وتكون آراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05) .

1. إختبار الفرضية الأولى : التكامل بين البُعد المالي والرقابة على التكاليف يؤثر في قياس أداء المصارف التجارية

جدول رقم (12): إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	المتوسط	التباين المعياري	الوزن النسبي	الدلالة	مستوى
1	الجمع بين مزج الخدمات المقدمة والرقابة علي 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	تجرى عمليات تغيير مدروسة في سياسة التمويل ، للرقابة على تكلفة مخاطر الائتمان.	4.51	0.50	78.41	2.92	0.00

0.00	3.07	75.86	0.65	4.02	4 استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في قياس وتحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي.
0.00	3.40	65.20	0.54	3.54	5 استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن يساعد في الرقابة المالية بالمصرف.
<u>0.00</u>	<u>3.14</u>	<u>71.81</u>	<u>0.55</u>	<u>4.21</u>	جميع العبارات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول (12) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات هذه الفرضية يساوي (4.21) وهذا الوسط أكبر من الوسط الفرضي والذي يبلغ (T-test=3) وأن الوزن النسبي يساوي (71.81%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة (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.

جدول رقم (13): إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثانية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	القيمة التكرارية	الوزن النسبي	المتوسط الفرضي	الدلالة
1	الربط بين تنوع الخدمات المقدمة وبيعها بسعر عادل يساعد المصرف في صياغة إستراتيجية كسب رضا العملاء.	4.34	0.62	70.36	3.68	0.00
2	تجرى 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 باستخدام 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	<u>4.17</u>	<u>0.60</u>	<u>67.23</u>	<u>3.49</u>	<u>0.00</u>

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

يتضح من الجدول (13) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات هذه الفرضية " يساوي (4.17) وهذا الوسط أكبر من الوسط الفرضي والذي يبلغ (t=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 فى تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم أداء المصارف التجارية :

جدول رقم (14): إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الثالثة

م	العبارات	الوسيط الحسابي	المعياري	الانحراف النسبي	الوزن النسبي	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 فى تقييم أداء المصرف.	3.76	0.71	57.65	4.05	0.00	
4	يستخدم المصرف إستراتيجية تخفيض التكلفة فى الحفاظ على العملاء الحاليين ، ويساعد ذلك فى تقييم أداء المصرف.	4.05	0.78	65.62	4.12	0.00	
5	التناسب بين كسب عملاء جدد وتكاليف جذبهم ، يساعد فى 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 الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

من الجدول رقم (14) يتضح أن الوسيط الحسابي لجميع عبارات هذه الفرضية يساوى (3.86) وهذا الوسيط أكبر من الوسيط الفرضى 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) ، و مستوى الدلالة يساوي (0.00) ، وهو أقل من (0.05) ، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

4. إختبار الفرضية الرابعة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فى تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم أداء المصارف التجارية .

جدول رقم (15): إختبار (T-test) للأوساط الحسابية لعبارات الفرضية الرابعة

م	العبارات	الوسيط الحسابي	المعياري	الانحراف النسبي	الوزن النسبي	قيمة (t)	الدلالة مستوى
1	النمو المستمر فى هيكلية خدمات المصرف وتخطيط تكاليفه يعتبر مؤشراً هاماً لتقويم الأداء الإدارى بالمصرف.	4.32	0.65	73.41	4.15	0.00	
2	الإهتمام بنشاط التدريب وتخطيط تكاليفه يساعد فى رفع كفاءة أداء المصرف.	4.21	0.72	83.80	4.41	0.00	
3	يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين وفقاً لخصائص المصرف المهنية مما يساعد فى رفع كفاءة المصرف.	4.13	0.93	62.23	4.32	0.00	
4	تتوفر لدى المصرف قدرات عقلية متفوقة فى إبتكار الحلول لمشاكل تخطيط التكاليف مما يساعد فى تقييم أداء المصرف	4.23	0.53	65.97	4.19	0.00	

0.00	3.98	83.89	0.73	4.26	يقوم قسم التخطيط بالمصرف بتقديم المقترحات الملائمة لتخطيط التكاليف وتطوير الأداء بالمصرف.
000	4.21	73.86	0.71	4.23	جميع العبارات

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الإستبانة 2016م

من الجدول رقم (15) يتضح أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية يساوي (4.23) وهذا الوسط أكبر من الوسط 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 اقل من (0.05) ، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية مما يؤدي الى قبولها.

النتائج:

إعتماداً على أدبيات الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحثان النتائج التالية:

1. تعد بطاقة الأداء المتوازن ، أداة مناسبة لقياس الأداء المالي الحالي، عن طريق المقاييس المالية للأداء ، والأداء المالي المستقبلي الذي يعكس من خلال نتائج الأداء للمحاور الأخرى، والتي تركز مقاييسها بشكل أساسي على العمليات الداخلية، العملاء، والتطور النمو.
2. من خلال الدراسة الميدانية تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في تكامل بُعد التطور والنمو وتخطيط التكاليف وتقويم الأداء و تساعد هذه العلاقة المديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي وتمكن من إجراء التطوير والتحسين بشكل مستمر على الأنشطة المؤداة من خلال تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة التي لاتضيف قيمة ، ومن ثم إتخاذ قرارات تشغيلية وإستراتيجية دقيقة.
3. إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية من نظام التكاليف على أساس النشاط ، تُعد قاعدة بيانات مهمة لأهداف التطوير والتحسين المستمرين على المنتجات، والتي تصب في نظام بطاقة الأداء المتوازن والذي تتعكس نتائجه على تحسين نتائج الأداء من خلال الإستثمار الأمثل لموارد المنظمة.
4. من خلال الدراسة الميدانية إتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل بُعد العملاء وتخفيض تكاليف الأنشطة وتقويم الأداء، وتساعد هذه العلاقة في تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة وذلك بإعادة هندسة العمليات نتيجة لتحليل الأنشطة وتقييم أدائها، والإستخدام الأمثل والسليم للموارد المادية والبشرية لتحقيق رضا العملاء.
5. إن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط ، يساعد في تكوين نظام إداري قوي يترتب عليه زيادة القدرة على التخطيط وقياس التكاليف بصورة أكثر دقة، مما يساهم في تحسين الأداء من خلال إدارة التكلفة التي تساعد الإدارة في تحسين الجودة ومن ثم رضا العملاء.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، يوصى الباحثان بالآتي:

1. على إدارة المصارف التجارية السودانية إنشاء إدارة فرعية للتكاليف والأستفادة من كوادرها من محاسبي التكاليف والذين يشغلون وظائف اخرى لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط.
2. أن تسعى إدارة المصارف التجارية السودانية لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن باعتباره نظاماً متكاملًا لإدارة الإستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات وتوجيه سلوك العاملين وتقويم الأداء.

3. على إدارات المصارف السودانية تبنى نظامى بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط من خلال التكامل بينهما ، حيث يساعد ذلك على ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء وفقاً لإبعاد الأداء المختلفه ، مع التركيز على كل من بُعد الزمن ، التكلفة والجودة.
4. على إدارات المصارف السودانية قامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع الأنظمة الحديثة والمتمثلة فى نظام بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط لتدريب العاملين على كيفية تطبيقها بشكل فعال ، مع بيان المزايا التي يحققها المصرف من وراء ذلك.
5. من أجل ضمان فعالية التطبيق لا بد من الأخذ في الحسبان أهمية تصميم نظامى بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط بحيث تتفق مع حاجات المنظمة ومتطلباتها، وضرورة تعديل الإجراءات المستندية لتسهيل عملية توزيع التكاليف على الأنشطة والمنتجات المختلفة، وتقويم أداء تلك الأنشطة.
6. على إدارات المصارف السودانية القيام بخطوات جادة من أجل تحسين نظم التقييم المطبقة حالياً بما يكفل تحسين عملية إتخاذ القرار، وتحسين عملية الرقابة على التكلفة، خاصة بعد إثبات فشل نظم التكاليف التقليدية في تقديم البيانات الملائمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

المراجع :

1. علاء أحمد حسن ، ميسون عبدالله ، (2001م) ، قياس أداء جامعة الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد الثامن والعشرون ، المجلد السابع.
2. نشوان محمد رشوان ، (2003م) ، المحاسبة الإدارية ، عمان : دار وائل للطباعة والنشر.
3. سعد صادق بحيري، (2004م) ، إدارة توازن الأداء ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر.
4. عماد صلاح صالح ، (2004م)، البنوك العربية والكفاءة الإستثمارية ، بيروت: إتحاد المصارف العربية.
5. عبد المحسن توفيق محمد ، (2006م)، إتجاهات حديثة فى التقييم والتميز فى الإدارة ، القاهرة : دار الفكر العربى للنشر.
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، (2006م) ، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المنصورة : المكتبة العصرية للتوزيع .
7. أحمد صلاح الناصر، (2006م) ، محاسبة تكاليف النشاط ، التكاليف على أساس النشاط، للاستخدامات الادارية، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
8. على عبدالله الحاكم، (2006م) ، الإدارة الإستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية ، الخرطوم : د ن.
9. إبراهيم حلس سالم ، (2007)، "نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية الجامعات"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الجامعة الإسلامية، غزة.
10. إسماعيل يحي التكريتي، (2007م) ، محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة ، (عمان : دار حنين للنشر والتوزيع)
11. عبداللطيف يس ناصر، (2008م) ، تقييم الأداء بين النظرية والتطبيق ، الاسكندرية : دار البراء للطباعة والنشر ، ط2.
12. رضوان محمد العناتي، (2009م) ، مدي تطبيق شركات الكهرباء الاردنية لنظام التكاليف والادارة المبني على أساس الأنشطة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الاردن ، المجلد التاسع ، العدد الاول.
13. جمال حسن محمد، (2009م) ، الإدارة الإستراتيجية فى المنظمات ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر.

14. فاطمة رشدي سويلم عوض، (2009م) ، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الاداء المتوازن ونظام التكاليف علي أساس النشاط في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، دراسة تطبيقية علي مصرف فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة ،الجامعة الاسلامية - غزة ، كلية الدراسات العليا.
15. عبدالباقي مرسى، (2009م) ، أنظمة محاسبة التكاليف، مصر : دار الجامعات المصرية للطباعة والنشر .
16. عباس انور الموسوي ، فاطمة صالح الغربان(2010) ، التكامل بين نظامي إدارة الجودة الشاملة والتكاليف على أساس الأنشطة ، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد الثمانون.
17. جميل محمد عبد السمیع، (2010م) ، تقييم الإستراتيجية في ظل الأنظمة التقليدية ، الاردن ، الدار المنارة للطباعة والنشر .
18. حنان جابر حسن، (2011م)، التكامل بين نظام التكلفة على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة كاداة لخفض تكاليف القطاع المصرفي دعماً لقدرته التنافسية في ظل الازمة العالمية ، مجلة البحوث المحاسبية ، جمعية المحاسبة السعودية ، المجلد العاشر ، العدد الاول.
19. أحمد ماهر عابد، (2011م)، الخطط والسياسات والإستراتيجيات ، القاهرة : دار الأوتل للطباعة والنشر .
20. رمضان ساهل النجفی(2012م)، تقييم الأداء بالمنظمات التجارية ، بغداد : دار الوسيله للطباعة والنشر والتوزيع.
21. فتح الرحمن الحسن منصور ، خالد محمد أحمد عبدالله ، (2015م)، التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط كأدوات لإدارة التكلفة الإستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد السادس عشر، العددالاول .
22. Stefan Sabrautzki, (2010), Strategic Mission, Vision, Goals, Norderstedt Germany, GRIN.
23. S.K. Basu, (2009), Fundamentals of Management, India, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd.
24. Garrison R., Noreen, E., Brewer, P (2012), "Managerial Accounting", 14th ed, McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York
25. James D. Tarr, (2006), Activity Based Costing in the Information Age (October), www.ofm.wa.gov.
26. Drury C.joufd (1989) Activity-Based Costing, Journal of Management Accounting Research Vol (11).
27. Needy K., Nachtmann H., Roztock N. and R. Warner, (2003), Implementing Activity Based Costing System in Small Manufacturing Firms: A Field Study. Engineering", *Management Journal*, vol. 15 No. 1,
28. Grasso L. yabxm (2005), "Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible With Lean Management?", *Management Accounting Quarterly*, vol. 7, No. 1.
29. Cooper, R & R. Slagmulder,(2000), Activity-Based Costing , Strategic Finance, Vol.82, No.3.
30. Granof.M.H,D.E. Platt(2000) Using Activity Based Costing to Manage more Effectively , The Price wate house Coopers Endowment for the Business, grant Repoet.
31. Kennedy, T&J , Affleck- Graves(2001) The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance , Journal of Management Accounting Research Vol 13 .