International Journal for Scientific Research (IJSR)
المجلة الدولية للبحوث العلمية
IJSR
Vol. (5), No. (1) January 2026 الإصدار (5)، العدد (1)

أثر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء: اختبار الدور المُعدِّل لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالمصارف السودانية

خالد عبد المجيد محمود محمد
باحث، عضو منتسب في الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين، عضو منتسب الجمعية السعودية للحوكمة، المملكة العربية السعودية
maabgoosi@gmail.com

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد
أستاذ مشارك، جامعة أفريقيا الفرنسية العربية، مالي
mahmoudmag81@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على أثر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء: اختبار الدور المُعدِّل لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالمصارف السودانية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في تدني مستوى أداء المصارف وذلك لإهمال تطبيق أساليب محاسبة إدارية حديثة، حيث تم وضع ثلاثة فرضيات وتصميم استبانة، وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، توصلت الدراسة إلى تُعدِّل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة العلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء، بقيمة تغير في معامل التحديد (0.132)، وأوصت الدراسة بضرورة توعية القيادة والعاملين بأهمية أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، وتحسين الأداء.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، تحسين الأداء، المصارف السودانية.

The Influence of Activity Based Costing System on Improving Performance: Examining the Modifying Role of Modify Balance Scorecard at Sudanese Banks

Khaled Abdel-Majeed Mahmoud Mohammed
Researcher, Associate Member of the Saudi Organization for Certified Public Accountants, Associate Member of the Saudi Governance Association, Kingdom of Saudi Arabia
maabgoosi@gmail.com

Mahmoud Abdel-Moaty Hashem Abdel-Hamid
Associate Professor, French-Arab University of Africa, Mali
mahmoudmag81@gmail.com

Abstract

The study aimed to investigate the influence of Activity Based Costing Style on Improving Performance: Examining the modifying role of Modify Balance Scorecard at Sudanese Banks. The problem of the study focuses on a decrease of

Improving Performance level at Sudanese Banks because of unawareness of implementing modern Managerial Accounting Styles. Three hypotheses were developed and a questionnaire was designed. After data collection and analysis from the respondents, the study reached up to modifying Modify Balance Scorecard relationship between Activity Based Costing style and Improving Performance with a change in the determination coefficients of (0.132). The study recommended there is a need to increase leadership & employees awareness in the importance of Activity Based Costing style, Modify Balance Scorecard & Improving Performance.

Keywords: Modify Balance Scorecard, Activity Based Costing Style, Improving Performance, Sudanese Banks.

مقدمة

تعتبر المحاسبة الإدارية من أهم العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية في المشروع، فهذا النظام يوفر المعلومات المالية والاقتصادية، ويتولى تجميع المعلومات الأخرى المتولدة من نظم المعلومات الفرعية الأخرى في المشروع، والهدف الأساسي من هذه العمليات التي يقوم بها أسلوب المحاسبة الإدارية هو مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات وعمليات الرقابة وتقويم وتحسين الأداء، وتختص المحاسبة الإدارية بتجميع وتحليل وتبويب وتخزين بيانات أساسية أو معلومات ناتجة من نظم أخرى فرعية للمعلومات في المنظمات لغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالي وغير مالي تقدم للإدارة، وبدأت المحاسبة الإدارية تتحول من المدخل التقليدي إلى المدخل المعاصر، حيث تطورت مفاهيمها وأساليبها وأطرها لتتلاءم مع متطلبات العصر الحديث، واحتياجات المستهلكين الداخليين والخارجيين، وبذلك تطورت من مفهومها التقليدي إلى المحاسبة الإدارية الاستراتيجية ومن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والتي سيتم تناولها أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

1. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة -على حد علم الباحث -وذلك من خلال التعرض للعلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء في ظل تعديل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة، فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات المتغيرات المبحوثة لتسهم في دعم المكتبة المرئية وتعين الباحث على تطوير المعرفة في هذا المجال.
2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في المصارف تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية أساليب

المحاسبة الإدارية في حل مشاكل تدني مستوى الأداء في المصارف.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء، بالإضافة إلى اختبار الدور المُعدِّل لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في هذه العلاقة بالمصارف السودانية.

مشكلة الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة في تدني مستوى أداء المصارف، وذلك لإهمال تطبيق أساليب محاسبة إدارية حديثة، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

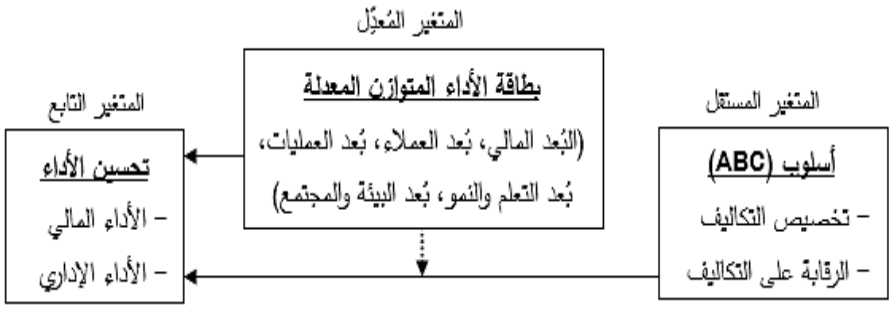
هل يمكن لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة أن يحسن مستوى أداء المصارف في ظل تعديل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة؟

منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (26) للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول، كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة للاستبيان والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2025/10/4 إلى 2025/11/4.

نموذج الدراسة وفرضياتها

أ. نموذج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:



الشكل رقم (1:) يوضح نموذج الدراسة (المصدر: من إعداد الباحث، 2025، الرياض)

ب. فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر دال إحصائياً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء في المصارف.

2. يوجد أثر دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحسين الأداء في المصارف.
3. تُعدِّل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة العلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء في المصارف.

الدراسات السابقة

أجرت (عبد الرحيم، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء بشركات الاتصالات بالولاية الشمالية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التطور والنمو) وكفاءة الأداء، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ورفع كفاءة الأداء، وأوصت بضرورة بيان الهدف الرئيسي من استخدام بطاقة الأداء المتوازن لكافة العاملين في شركات الاتصالات بالولاية الشمالية سعياً لرفع كفاءة الأداء.

أجرى (المهدي، 2018) دراسة هدفت إلى إبراز أثر مقاييس الأداء المتوازن بإدخال البُعد البيئي على قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي في شركة السكر السودانية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد مقاييس الأداء المتوازن على مستوى تقويم الأداء الاستراتيجي، كما أن البُعد البيئي يؤثر بشكل كبير في تقويم الأداء الاستراتيجي حيث أنه يتخلل كل مراحل دورة حياة صناعة السكر، وأوصت بضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في المؤسسات الخدمية السودانية بشكل أكبر مما هو مطبق حالياً وتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيقها.

أجرت (أبو مارية، 2018) دراسة أحد أهدافها بيان أثر بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل بفلسطين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة والميزة التنافسية، ووجود تأثير لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، البُعد المالي، بُعد البيئة والمجتمع) في تحقيق الميزة التنافسية، ولا يوجد تأثير لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (بُعد العملاء) في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت بضرورة قيام الشركات الصناعية بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بشكل متكامل باعتبارها نظاماً متكاملاً للإدارة الاستراتيجية.

أجرت (سعودي، 2018) دراسة أحد أهدافها التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS)

لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الأداء المالي والإداري بالبنوك التجارية الجزائرية، ووجود أثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، وأوصت بضرورة تبني البنوك التجارية الجزائرية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسية الأربعة ودعم الإدارة العليا لتوجيهات تطبيق النموذج.

أجرت (بكوش، 2017) دراسة أحد أهدافها التعرف على مساهمة أسلوب محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن استغلال المعلومات المحاسبية الناتجة عن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة تعتمد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو)، وأوصت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية التي تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء كتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن.

أجرت (نعمان، 2017) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين أسلوب محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة وتحسين الأداء بالشركات الصناعية العراقية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يحسن من كفاءة الأداء بالشركات الصناعية العراقية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية العراقية.

أجرى (محمدين، 2016) دراسة أحد أهدافها التعرف على مساهمة أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تعظيم الربحية في المنشآت الصناعية السودانية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة والرقابة على التكاليف، وأن تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يؤدي إلى تعظيم الأرباح، وأوصت الشركات الصناعية بضرورة تبني نظامي التكاليف المبني على الأنشطة ومحاسبة المسئولية للاستفادة من المميزات المتوافرة في النظامين في ذات الوقت.

أجرى (أبو النجاه، 2013) دراسة هدفت إلى استخدام نموذج قياس الأداء المتوازن كأداة لتدعيم فعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة في المنشآت الخدمية التي تطبق فلسفة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي بين تطبيق نموذج قياس الأداء المتوازن وفعالية الرقابة على تكاليف الجودة الشاملة، وأوصت بتطبيق النموذج المقترح لاستخدام القياس

المتوازن للأداء لتفعيل الرقابة على تكاليف الجودة في ظل تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.

أجرى (Godil, 2013) دراسة هدفت إلى تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في شركات النسيج الباكستانية، واتبعت أسلوب التحليل الوصفي (دراسة الحالة)، واستخدمت برنامج (Excel) لحساب وتوزيع التكاليف غير المباشرة، وتوصلت إلى أن تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة أفضل من الأنظمة التقليدية المتبعة في شركات النسيج، وأوصت بضرورة تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتذليل عقبات تطبيقه في شركات النسيج الباكستانية.

أجرى (Tohidi and Jafari, 2010) دراسة هدفت إلى تبيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المؤسسات التعليمية الحكومية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى تعظيم العائد من الخدمات التعليمية الحكومية، وأوصت بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأهميتها في زيادة الإيرادات تقديم الخدمة التعليمية.

أجرت (عوض، 2009) دراسة هدفت إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، واتبعت أسلوب التحليل الوصفي (دراسة الحالة)، واستخدمت التقرير السنوي لبنك فلسطين للعام 2006 لتطبيق الدراسة باستخدام برنامج (Excel) لحساب وتوزيع التكاليف على الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين، وتوصلت إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتكامل مع أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة ويؤثر هذا التكامل بشكل إيجابي في أداء المصرف، وأن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية الأداء، وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية وتأثير ذلك على الأداء.

أولاً: الإطار النظري

أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة:

عرف (Godil, 2013) أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة بأنه أسلوب تكاليف متكامل يعالج قصور أساليب التكاليف التقليدية ويتم تجميع التكاليف غير المباشرة في أكثر من وعاء على أساس الأنشطة، وله أسس ومعدلات تحميل متعددة حيث يقيس التكاليف غير المباشرة بدقة ويحول مجموعة من التكاليف غير المباشرة إلى مباشرة مما يخفض من هذه المشكلة ويخصص هذه التكاليف بشكل أكثر دقة للخروج بتكلفة للمنتج بشكل صحيح ودقيق، وحصر (أبو نصار، 2008) العوامل التي ساعدت على ظهور أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في: زيادة نسبة التكاليف غير المباشرة في هيكل التكاليف، وزيادة عدد المنتجات وتنوعها، وزيادة المنافسة بين المنظمات، ووعي الإدارة العليا بأهمية التكاليف، وأهمية التكاليف

وتأثيرها على ربحية المنظمة، وبينت (الهاشمي والحدراوي، 2018) الافتراضات التي يقوم عليها أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في؛ أن الأنشطة تستهلك الموارد، وأن أهداف الكلف (المنتجات أو الخدمات أو العملاء) هي التي تستهلك الأنشطة، وأن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة مصمم على الاستهلاك بدلاً من الإنفاق، وأن هناك مجموعة كبيرة من الأنشطة يمكن تحديدها وقياسها، وأن مجمعات الكلف ينبغي أن تكون متجانسة، وأن التكاليف في كل مجمعات الكلف متجانسة تماماً مع الأنشطة، فيما حدد (التكريتي، 2008) خصائص أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في؛ الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة، وأداة فعالة لتقييم الأداء، وتحفيز الإدارة إلى تنويع المنتجات، والمساهمة في تعظيم الإنتاج، وتنمية روح العمل كفريق واحد، ويكسب المنظمة ميزة تنافسية بين مثيلاتها، وتحويل جزء من التكاليف غير المباشرة إلى مباشرة، ويوفر معلومات غير مالية، بينما أكد (محمدين، 2016) بأن اختيار محركات التكلفة في أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يتم عن طريق تقسيم أنشطة المنظمة إلى خمس فئات بناءً على كل فئة يتم اختيار محرك التكلفة الملائم، وبالتالي تحديد تكلفة كل فئة نشاط، ويتم تقسيم أنشطة المنظمة وبالتالي يمكن تقسيم تكاليف كل فئة إلى مجموعات التكاليف المرتبطة بمستوى الوحدات المنتجة وحزم الإنتاج، وخدمة المنتج والمنظمة والعميل، وحصر (Cooper, 1991) متطلبات تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في؛ الدعم المستمر من الإدارة وتوجهها إلى التطور المستمر والالتزام بالمتطلبات الجديدة للسوق ومواكبة التطور، وتوافر أسلوب محاسبي شامل وملائم يمكن من توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، والعمل على زيادة عدد أوعية التكاليف التي تساعد وتساهم في تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وزيادة تفصيل العمليات، وإدراك العاملين لمفهوم أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة والتمتع بالكفاءة العالية من المؤهلات العلمية التي يتطلبها أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، وبحسب (نعمان، 2017) يمر تصميم وتطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة بسبع مراحل أساسية هي: تعريف هدف التكلفة، وتعريف التكاليف المباشرة في المنتج، وتحديد أساس التحميل، وتعريف التكاليف غير المباشرة، وحساب معدل التحميل، وحساب التكاليف غير المباشرة، وحساب إجمالي التكاليف للمنتج (سلعة أو خدمة)، ولقد حصر (الهاشمي والحدراوي، 2018) أهم المشكلات التي تواجه تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في: عدم توافر البيانات والمعلومات التفصيلية المطلوبة لتكون مدخلات للنظام، وإن تطبيق هذا النظام يحتاج إلى معلومات وبيانات تفصيلية كثيرة يصعب الحصول عليها في كثير من الأحيان، وكلفة النظام والجهد المطلوب لتطبيقه، وعدم رغبة العاملين بالتغيير، وعدم وعي الإدارة ومحاسبي التكاليف بأهمية النظام، وعدم رغبة الإدارة في تغيير النظام التقليدي، والوقت والجهد والمال، وعدم القدرة على الاختيار السليم لمسببات التكلفة.

بطاقة الأداء المتوازن المعدلة:

بحسب (المهدي، 2018) مع استمرار تغير المناخ في السياسات العامة، والأعمال التجارية في جميع أنحاء

العالم، وتعرض المنظمات لضغوط متزايدة لمعالجة أداء المسئولية البيئية والاجتماعية، وتبني ممارسات الاستدامة البيئية، وانتشار إفصاح الاستدامة وتوثيقها، وتأثيرها على تكاليف المخاطر البيئية والاجتماعية المتزايدة التي تؤثر سلباً على صافي الربح المالي ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بإضافة البُعد البيئي والاجتماعي، وأورد (أبو قمر، 2009) أهم مميزات بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في عدم اقتصارها على الأبعاد الأربعة فقط وإنما احتوائها على بُعد خامس ألا وهو بُعد البيئة والمجتمع؛ لتقدم تقييماً شاملاً لأداء المنظمة يمكنها من موازنة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، أما (Kaplan and Norton, 1996) فقد عملا على تطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتوفير أربعة وجهات نظر في إدارة أداء المنظمات، ففي البُعد المالي وضعا مؤشرات القياس المتعلقة بالربحية مثل (معدل نمو المبيعات، العائد على الاستثمار، العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين، حصة السهم من الأرباح، والقيمة الاقتصادية المضافة)، وفي بُعد العملاء وضعا مؤشرات القياس المتعلقة بالعملاء والسوق مثل (رضا العملاء، عدد شكاوي العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، معدل نمو السوق، والحصة السوقية)، وفي بُعد العمليات الداخلية وضعا مؤشرات القياس المرتبطة بالأثر الكبير لتحقيق أهداف المنظمة، تدفق التطوير والابتكار، تدفق التحسين والابتكار في مرحلة ما بعد البيع للخدمات، معدل انجاز العمل، خفض معدل التسليم المتأخر، وتحسين جودة المنتج، وفي بُعد التطور والنمو وضعا مؤشرات القياس المتعلقة بإيجاد دورة من التطوير طويل الأجل والتحسين المستمر للمنظمة من خلال برامج العاملين، والتنظيم مثل (تعزيز القدرات، تعزيز كفاءة نظم المعلومات، تعزيز السلطة والمسئولية والحوافز، تعزيز الخبرات، الحد من دوران العاملين، والرضا الوظيفي)، بينما أضافت (أبو مارية، 2018) بُعد البيئة والمجتمع لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ووضعت مقاييس لتطور الأداء البيئي وأهمها زيادة معدل تكلفة تجهيزات حماية البيئة الطبيعية إلى مجموع الأصول وانخفاض معدل اختلاف مواصفات إنتاج المنظمة عن المواصفات والمقاييس المعيارية، وأخرى للاهتمام بالبيئة مثل حصص استهلاك المنظمة من الماء والكهرباء والغاز ومعدل الانبعاث الغازات التي لديها تأثير على طبقة الأوزون، ومقاييس الاستثمار الاجتماعي وأهمها دعم البنى التحتية، دعم مؤسسات المجتمع المدني، ومقاييس الارتقاء بالمسئولية الاجتماعية مثل ممارسات إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتعويض وخدمات صحية وعدالة وظيفية ومشاركة بالقرارات، ومقاييس تقديم الخدمات الاجتماعية وأهمها حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي وانخفاض عدد الإنذارات الموجهة للمنظمة من قبل الحكومة.

الأداء:

يستند (Miller and Bromiley, 1990) إلى منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهما للأداء ويعتبران الأداء محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وفي الدراسة الحالية حددت آلية قياس الأداء وفقاً لما أوردته (سعودي،

2018) والمتمثل في مؤشرات قياس الأداء المالي ومؤشرات قياس للإداري، إذ يرى (Tohidi and Jafari, 2010) بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لنجاح المنظمات، وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، وترى (سعودي، 2018) أن الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمنياً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق، ويعتقد (Kaplan and Norton, 1996) أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يعتبر استراتيجية مهمة يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة، فضلاً عن ما يؤشر من نقاط قوة داخلية، ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، وتحدد (عوض، 2009) النسب المالية الأكثر ملائمة في قياس أداء المنظمة في العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي، دوران صافي الموجودات، نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وعائد السهم الواحد، فيما يمثل ميدان الأداء غير المالي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية وجودة المنتج /الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، رضا عملاء المنظمة، التحسين المستمر، أولوية الوقت، وبحسب (عبد الوهاب، 2000) إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه، ويرى (نعمان، 2017) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب بمقاييس أداء غير مالية لبناء أسلوب قياس فعال، وضمن هذا التوجه يعتقد (أبو النجاه، 2013) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً إلى خلق التوازن بين الاهتمامات الإدارية والمالية.

أثر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين أداء المصارف:

حددت (عوض، 2009) أهمية أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في القطاع المصرفي في؛ تنمية روح التعاون بين جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم، الربط بين التكلفة والنشاط بدلاً من أن يحمل التكلفة على الخدمة مباشرة، يمد الإدارة بالمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية، تحديد تكلفة الخدمة المصرفية بدقة وبالتالي تسعير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بدقة مما يساعد الإدارة في اتخاذ القرار السليم في التسعير، التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة وتجنب الأنشطة التي لا تعطي قيمة مما يساعد على خفض التكلفة، توزيع التكاليف غير المباشرة وتحويل جزء منها إلى مباشرة، وبحسب (إدريس والغالبي، 2009) يرتبط الأداء بقوة المصرف ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح وأكدت الأبحاث أن

التطوير واستخدام الأساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة يعززان القدرة إلى التميز في الأداء مما ينعكس إيجاباً على تحسين أداء المصرف وتطوير خدماته المصرفية، إذ أن الأداء يترجم مهمة المصرف واستراتيجيته إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجيته، وتضيف (عوض، 2009) بتطبيق المصارف لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يتم استخدام الفرص المتاحة استخداماً أمثل، ويعتبر هذا الأسلوب أداة فعالة لتقييم أداء كل فرد في المصرف، ويحفز أسلوب التكاليف المبني على أنشطة إدارة المصرف إلى تنويع الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها، وإن هذا الأسلوب يحقق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة على الخدمات المقدمة للعملاء، ويتخلص من العشوائية في توزيع هذه التكاليف على الخدمات المصرفية، ويحدد كلفة الخدمة المقدمة للعملاء بالدقة المطلوبة، ويخفض تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء عن طريق التركيز على الأنشطة التي تعطي قيمة مضافة، والابتعاد عن الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة مما يساعد المصرف في تحسين أدائه المالي والإداري.

الدور المُعدِّل لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة:

بحسب (عبد الحميد، 2018) يطلق على المتغير متغير مُعدِّلاً إذا ما استطاع تغيير طبيعة واتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتبين (خان، 2015) أن استخدام المتغير المُعدِّل له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل، فلم تقتصر دراسات الباحثين في إدارة الأعمال والمحاسبة على الآثار الرئيسية للمتغيرات التفسيرية على المتغيرات التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات المُعدِّلة في النماذج المدروسة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل، وبحسب (أبو مارية، 2018) إن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تعد أسلوب تقييم متعدد الأبعاد يضم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهي: البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى بُعد البيئة والمجتمع، لتكون أكثر شمولية والتزام بالمسئولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع، وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في أهمية محاورها الخمسة، وما يحتويه كل محور من مقاييس مالية وغير مالية، مما يحقق تقييماً شاملاً لأداء المنظمة، يساعدها على فهم الوضع الحالي، وعلي أساسه القيام بعمليات التحسين المستمر والتنفيذ الجيد للاستراتيجية لضمان النجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، وأورد (Kaplan and Norton, 1996) أن تطور مقياس الأداء المتوازن إلى أسلوب إداري وليس كأداة لقياس الأداء فقط ارتبط بتطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، حيث أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يوفر معلومات مهمة تساعد على تحديد ربحية العملاء والمنتجات وبالتالي تساعد على زيادة القيمة للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في ترشيد القرارات التشغيلية والاستراتيجية للمنظمات وتوجيه الاستثمارات إلى الأنشطة التي تضيف قيمة، وأنه من خلال المعلومات التي يوفرها الأسلوب يتم إعداد مقاييس مالية وغير مالية وهذه المقاييس تعد نقطة الانطلاق

في مقياس الأداء المتوازن بإضافة البُعد البيئي والاجتماعي الذي يقيس أعمال المنظمات من خلال المحاور الخمسة التي تتفاعل فيما بينها، بينما تذكر (عبد العزيز، 2003) أن زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، وظهور الثورة التكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات، أديا إلى حدوث تغيرات جذرية في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج مما ترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتطوير المقاييس التقليدية لتقييم الأداء في المدى القصير والمتوسط والبعيد، ولقد أكد (المغربي وغريبة، 2006) على أن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة ظهرت لمواجهة العجز في الأنظمة المالية التقليدية، وأن جميع الإجراءات المحاسبية والإدارية الموجودة بالفعل منذ زمن بعيد لم تعد تكفي لتحقيق رؤية المنظمات في ظل العولمة والتحديات المعاصرة وظهور منظمات المعرفة والذكاء والتعلم والتحول الرقمي، ولذلك أشار (Kaplan and Norton, 1996) أن الهدف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يكمن في: توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية، وإيصال الأهداف وربطها بالإجراءات، ووضع خطة وأهداف محددة وموائمة المبادرات الاستراتيجية، وتعزيز التغذية الراجعة الخاصة بالاستراتيجية والتعلم.

واقع أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة والأداء:

ذكر (موسي، 2025) أن مخرجات أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة أغنت بطاقة الأداء المتوازن المعدلة من خلال تجهيزها بمعلومات تشغيلية تعد مساندة للمعلومات المالية بهدف تكوين صورة واضحة للأداء، والتي ساعدت المديرين بكافة مستوياتهم على تصحيح نقاط الخلل والقصور وكذلك تنمية نقاط التميز لأجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمصرف، ويضيف يجب أن يكون الأساس لأي أسلوب لقياس الأداء هو مؤشرات الأداء الرئيسية، كما يجب أن تتضمن مقاييس تركز على الأداء المالي والأداء الإداري وهذا يتفق مع مقياس الأداء المتوازن المعدل للأعمال المصرفية.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز المصرفي السوداني، وقد بلغ عدد المصارف المختارة ميداناً للدراسة بولاية الخرطوم (6) مصارف، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة القيادة العليا والموظفين بالوحدات المالية والجودة بتلك المصارف عن طريق المسح الشامل لهذه الشريحة، ليبلغ عدد مفردات العينة (133) مفردة، وقد تم توزيع (180) استمارة على كافة العاملين الذين يشغلون مواقع القيادة العليا والعاملين بالوحدات المالية والجودة برئاسة بنك /مصرف (بنك النيلين، مصرف السلام، بنك الأسرة، بنك النيل، بنك أم درمان الوطني ومصرف الادخار)، استلم منها (142) استمارة، والصالحة للتحليل (133) استمارة، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

بعد تناول أدبيات أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، والأداء، تم تطوير استبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول تناول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (60) عبارة توزعت على ثلاثة محاور للدراسة تناول المحور الأول أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة؛ أما المحور الثاني فتناول بطاقة الأداء المتوازن المعدلة؛ والمحور الثالث تناول الأداء.

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار Skewness، التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، واختبار One Way ANOVAs، ومعامل الارتباط، ونموذج الانحدار.

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها

لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الاستبانة، تم تقييم تماسكها بحساب قيمة (α) لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي، وبالرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد (α ≥ 0.60) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول (1) يوضح معامل الثبات والصدق.

جدول (1): معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية
(المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، الرياض)

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	أسلوب التكاليف المبنى على الأنشطة	15	0.907	0.952
المُعدِّل	بطاقة الأداء المتوازن المعدلة	35	0.962	0.981
التابع	الأداء بالمصارف	10	0.918	0.958
	الاستبانة ككل	60	0.975	0.987

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للاستبيان (0.975)، ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.987) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الصدق الظاهري:

تحقق الباحث منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد سبعة من المحكمين المختصين في مجال

إدارة العمل المصرفي وحرص على أن يُنجز ملئها بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

الصدق البنائي:

فبعد أن تأكد الباحث من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (15) مفردة، واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الاستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً والجدول (2) يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2): اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة للعينة التجريبية
(المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، الرياض)

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة	15	-0.724	+0.210	يتبع التوزيع الطبيعي
المُعدِّل	بطاقة الأداء المتوازن المعدلة	35	-0.761	+0.210	
التابع	الأداء بالمصارف	10	+0.476	+0.210	يتبع التوزيع الطبيعي
	الاستبانة ككل	60	-0.679	+0.210	

يتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.210) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وأن محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن معامل الالتواء محصور في المدى (±1) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين المتغيرات، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

التحليل واختبار الفرضيات

وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة:

تبين أن 31.6% تتراوح أعمارهم بين 40 – 50 سنة، وأن 28.6% تتراوح أعمارهم بين 30 – 40 سنة، وأن 27% تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وأن 12.8% تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهذا يدل على توزيع المبحوثين على جميع الفئات العمرية، وأن 55.6% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 40.6% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن 3.8% ثانويين، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للمبحوثين، وأن 37.6% تخصصهم محاسبة، وأن 21.8% تخصصهم اقتصاد، وأن 15% تخصصهم إدارة الأعمال، وأن 14.3% تخصصهم دراسات مالية ومصرفية، وأن 11.3% تخصصهم آخر، وتمكن هذه التخصصات من إدراك واجبات

المصارف نحو عملائها، وأن 43.6% درجتهم الوظيفية بين (السابعة والخامسة)، وأن 42.1% درجتهم الوظيفية بين (الرابعة والأولى)، وأن 14.3% درجتهم الوظيفية بين (التاسعة والثامنة)، وهذا يظهر توزيع المبحوثين على الدرجات الوظيفية بشكل جيد، وأن 34.6% تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة، وأن 21.1% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 – 15 سنة، وأن 17.3% تتراوح سنوات خبرتهم بين 15 – 20 سنة، وأن 16.5% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 – 10 سنوات، وأن 10.5% تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 42.1% تدربوا داخلياً، وأن 30.1% تدربوا داخلياً وخارجياً، وأن 23.3% لم يتم تدريبهم، وأن 4.5% تدربوا خارجياً، ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة:

محور أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة:

تخصيص التكاليف: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 78.9% يؤكدون أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعمل على الربط بين التكاليف غير المباشرة ومسبباتها بالمصارف.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.5% يؤكدون اهتمام مصرفهم بتتبع التكلفة وتحديد مراكز النشاط الخاصة بالتكاليف غير المباشرة.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون أن مصرفهم يعمل على تحميل تكلفة النشاط على تكاليف الخدمات المصرفية.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون اهتمام مصرفهم بالتعرف على مسببات حدوث التكلفة.
5. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون أن مصرفهم يقوم بتحليل أنشطة الخدمات المصرفية إلى أنشطة مضيفة للقيمة وأنشطة غير مضيفة للقيمة.
6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 106 مفردة ونسبة 79.7% يؤكدون أن مصرفهم يهتم بالأنشطة التي تضيف قيمة والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة لتحسين كفاءة الأنشطة.
7. أكثر من ثلثي العينة بعدد 96 مفردة ونسبة 72.2% يقرون أن مصرفهم يوزع التكاليف غير المباشرة باستخدام موجهات متعددة لحدوث التكلفة.

الرقابة على التكاليف: حيث تبين:

8. أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 89.5% يؤكدون وجود أسلوب رقابة داخلية.

9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون أن استخدام أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يوفر مجموعة من الإجراءات الرقابية على أنشطة المصرف.
10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون سعى مصرفهم إلى ربط تكلفة الخدمات المصرفية بالأنشطة للتحكم في أداء الأنشطة المختلفة.
11. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 78.9% يؤكدون أن مصرفهم يهتم بالتحديد الدقيق لتكلفة كل نشاط لاختيار أفضل الطرق لتنفيذ الأنشطة.
12. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون حرص مصرفهم على تتبع التكاليف وتخطيط الموارد طبقاً لأهداف كل نشاط.
13. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 107 مفردة ونسبة 80.4% يؤكدون تتوافر لدي مصرفهم معلومات تفصيلية عن تكلفة الأنشطة تمكنه من إحكام الرقابة على التكاليف.
14. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 110 مفردة ونسبة 82.7% يؤكدون قيام مصرفهم بالتأكد من أن أنشطة الرقابة على التكاليف موضوعة لتجنب المخاطر بالمصرف.
15. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 109 مفردة ونسبة 82% يؤكدون اهتمام مصرفهم بتحديد الموارد الفعلية والمخططة لكل نشاط لإحكام الرقابة على استخدام الموارد.

محور بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بطاقة الأداء المتوازن المعدلة:

البُعد المالي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 94% يؤكدون قيام مصرفهم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 114 مفردة ونسبة 85.7% يؤكدون حرص مصرفهم على الاستخدام الأمثل لموارده.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 112 مفردة ونسبة 84.2% يؤكدون سعى مصرفهم إلى التحديد الدقيق لتكاليف أنشطة الخدمات المصرفية.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 78.9% يؤكدون أن مصرفهم يوازن بين كلفة العمليات والخدمات المصرفية والعائد المحقق.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 87.9% يؤكدون أن مصرفهم يهدف إلى تحقيق التوازن بين إدارة السيولة ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق العملاء والمساهمين.
6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون سعى مصرفهم لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لزيادة إيراداته.
7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون بحرص مصرفهم على تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

بُعد العملاء: حيث تبين:

8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن مصرفهم يولي الاهتمام الكافي بمتطلبات ورغبات العملاء.
9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 121 مفردة ونسبة 91% يؤكدون سعى مصرفهم باستمرار إلى اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.
10. أكثر من ثلثي العينة بعدد 93 مفردة ونسبة 69.9% يقرون بقيام مصرفهم بإجراء استطلاعات مستمرة لقياس مدى رضا العملاء.
11. أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم وسائل تكنولوجية حديثة تحقق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.
12. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن مصرفهم يعمل على جذب عملاء جدد لإضافة تدفقات نقدية.
13. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 118 مفردة ونسبة 88.7% يؤكدون أن مصرفهم يسعى إلى التوجه نحو الفرص الاستثمارية المربحة.
14. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 83.5% يؤكدون أن مصرفهم يعمل على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء لجذب عملاء جدد.

بُعد العمليات الداخلية: حيث تبين:

15. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 109 مفردة ونسبة 84.2% يؤكدون أن عمليات مصرفهم يتم تصميمها بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.
16. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة ونسبة 85% يؤكدون وضع مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمّكن الإدارة من الاطلاع على وضع العمليات التشغيلية بالمصرف.
17. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون أن مصرفهم يعمل على تطوير أنظمة العمليات الداخلية واستخدام تقنية المعلومات والأنظمة الإدارية.
18. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 104 مفردة ونسبة 78.2% يؤكدون أن مصرفهم يعتمد برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية.
19. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون حرص إدارة مصرفهم على قياس زمن أداء العمليات.
20. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 96 مفردة ونسبة 72.2% يقرون بسعي مصرفهم إلى تخفيض عدد مرات أداء الأنشطة لزيادة كفاءة استخدام الموارد.
21. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 98 مفردة ونسبة 73.7% يقرون حرص مصرفهم على تخفيض الوقت المستغرق في أداء الأنشطة.

بُعد التعلم والنمو: حيث تبين:

22. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 91 ونسبة 68.4% يقرون بتوافر البيئة الملائمة لإبداع وابتكار العاملين.
23. أن أكثر من نصف العينة بعدد 88 مفردة ونسبة 66.2% يرون أن إدارة مصرفهم تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتؤكد على أسلوب العمل الجماعي.
24. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 89 مفردة ونسبة 66.9% يقرون أن مصرفهم يعد الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لإنجاز مهمات العمل بفاعلية.
25. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 93 مفردة ونسبة 69.9% يقرون أن إدارة مصرفهم تهتم بالتدريب المستمر للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
26. أن أكثر من نصف العينة بعدد 82 مفردة ونسبة 61.7% يرون أن مصرفهم يستخدم مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى العاملين.
27. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 86.5% يؤكدون بتوافر معلومات تفصيلية عن أنشطة الخدمات المصرفية لدى مصرفهم.
28. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 116 ونسبة 87.2% يؤكدون ابتكار خدمات جديدة بمصرفهم.

بُعد البيئة والمجتمع: حيث تبين:

29. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون أن مصرفهم يساهم مع الجهات ذات الصلة في المحافظة على نظافة البيئة.
30. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون أن حماية البيئة تعد من أهم مرتكزات قيم مصرفهم وثقافة العاملين.
31. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 110 مفردة ونسبة 82.7% يؤكدون أن مصرفهم يساهم في دعم مؤسسات المجتمع المحلي.
32. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 104 مفردة ونسبة 78.2% يؤكدون أن مصرفهم يساهم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع من خلال التوظيف.
33. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون حرص إدارة مصرفهم على الارتقاء بمستوى المسؤولية الاجتماعية للعاملين.
34. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 91 مفردة ونسبة 68.6% يقرون أن مصرفهم يعمل على تحليل الأنشطة البيئية لتعزيز الالتزام بحماية البيئة.
35. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 96 ونسبة 72.2% يقرون سعى الإدارة لتوظيف أفراد المجتمع المحلي.

محور الأداء بالمصارف:

الأداء المالي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 83.4% يؤكدون استخدام مصرفهم آليات وعمليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي والمستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة المالية له.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 109 مفردة ونسبة 82% يؤكدون تناسب حجم أرباح مصرفهم مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة.
3. أن أكثر من نصف العينة بعدد 88 مفردة ونسبة 66.2% يرون أن مصرفهم يحقق انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطته.
4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 99 مفردة ونسبة 74.4% يقرون بوجود نمو متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات التشغيلية.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 106 مفردة ونسبة 79.7% يؤكدون اعتماد مصرفهم على المؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة الأداء المالي بالمصرف.

الأداء الإداري: حيث تبين:

6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون أن الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء من قبل مصرفهم تتميز بمستوى جودة يلبي احتياجات ورغبات عملاء مصرفهم.
7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 83.5% يؤكدون استهداف عمليات التحسين المستمر خفض دورة الوقت.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 107 مفردة ونسبة 80.5% يؤكدون أن سياسة الجودة بمصرفهم تؤكد على الاستجابة لشكاوى العملاء ومعالجة الخلل في وقت قصير.
9. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون بتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له.
10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 101 مفردة ونسبة 75.9% يؤكدون عند اختيار قواعد المراجعة والتصحيح فإن الإدارة تعطي الأولوية للخدمات التي تزيد من إمكانية رضا العملاء.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة:

الجدولان (3) و(4) يوضحان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة الرئيسية
(المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، الرياض)

المتغير الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية	الترتيب
أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة	3.98	0.545	20.810	0.000	مرتفع	3
بطاقة الأداء المتوازن المعدلة	4.02	0.582	20.270	0.000	مرتفع	1
الأداء بالمصارف	4.00	0.626	18.475	0.000	مرتفع	2

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، يليه متغير الأداء، وأدناها لمتغير أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة. واتفقت مع (عبد الرحيم، 2019) و(أبو مارية، 2018) و(محمدين، 2016).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة الثلاثة
(المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، الرياض)

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية	ترتيب
المستقل	تخصيص التكاليف	3.91	0.586	17.885	0.000	مرتفع	2
	الرقابة على التكاليف	4.06	0.573	21.249	0.000	مرتفع	1
المُعدِّل	البُعد المالي	4.02	0.645	18.276	0.000	مرتفع	2
	بُعد العملاء	4.20	0.664	20.755	0.000	مرتفع	1
	بُعد العمليات	3.98	0.703	16.017	0.000	مرتفع	3
	بُعد التعلم والنمو	3.98	0.691	16.332	0.000	مرتفع	3
	بُعد البيئة والمجتمع	3.94	0.634	17.101	0.000	مرتفع	5
التابع	الأداء المالي	3.97	0.660	16.988	0.000	مرتفع	2
	الأداء الإداري	4.03	0.657	18.113	0.000	مرتفع	1

أظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية لبُعدي أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، وكان أعلاهما للرقابة على التكاليف، وأدناهما لتخصيص التكاليف، واتسقت مع (محمدين، 2016)، والمتوسطات الحسابية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، وكان أعلاها لبُعد العملاء، يليه البُعد المالي، يليه بُعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وأدناها لبُعد البيئة والمجتمع، وتتفق ونتيجتي (عبد الرحيم، 2019) و(أبو مارية، 2018)، والمتوسطات الحسابية لمؤشري الأداء بالمصارف، وكان أعلاهما للأداء الإداري وأدناهما للأداء المالي، وتتفق ونتيجة (سعودي، 2018).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء في المصارف:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وكما يلي:

جدول (5): نموذج الانحدار المتعدد لتبيان أثر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء في المصارف (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، الرياض)

المتغير المستقل	B	(T)	Sig* (T)	(R)	(R^2)	(F)	Sig* (F)
الثابت	0.780	3.225	0.002	0.764	0.583	90.882	0.000
تخصيص التكاليف	0.507	6.416	0.000				
الرقابة على التكاليف	0.268	3.798	0.000				

اتضح من الجدول (5) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين أداء المصارف، حيث بلغت قيمة (F) (90.882) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تحسين أداء المصارف)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.583) وهذا يعني أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يفسر ما مقداره (58.3%) من التغير الحاصل في تحسين أداء المصارف وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (41.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن بُعدي أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة (تخصيص التكاليف، الرقابة على التكاليف) يؤثران طرداً في تحسين أداء المصارف بمستوى معنوية (0.000)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي نصت على يوجد أثر دال إحصائياً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء في المصارف، وهذا يتفق مع نتائج دراسات كل من: (نعمان، 2017)، و(محمدين، 2016)، و(عوض، 2009)، والتي أثبتت الأثر المباشر لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء المالي والإداري بالمنظمات، ويعود ذلك إلى أن تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة والرقابة عليها تعتبر من أدوات نجاح المصارف في تحسين أدائها المالي والإداري.

الفرضية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحسين الأداء في المصارف:

لاختبار هذه الفرضية والمتفرعة عنها، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكما يلي:

جدول (6): نماذج الانحدار البسيط لاختبار العلاقة الإحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بأبعادها مجتمعة ومنفردة وتحسين الأداء (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، الرياض)

المتغير المستقل	B	(T)	Sig* (T)	(R)	(R^2)	(F)	Sig* (F)
بطاقة الأداء المتوازن المعدلة	0.873	15.890	0.000	0.811	0.658	252.491	0.000
البُعد المالي	0.639	10.029	0.000	0.659	0.434	100.588	0.000
بُعد العملاء	0.643	10.680	0.000	0.682	0.465	114.053	0.000
بُعد العمليات	0.656	12.494	0.000	0.737	0.544	156.097	0.000
بُعد التعلم والنمو	0.639	11.401	0.000	0.706	0.498	129.733	0.000
بُعد البيئة والمجتمع	0.742	13.018	0.000	0.751	0.564	169.466	0.000

اتضح من الجدول (6) أن هذه النماذج تتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد البيئة والمجتمع) وتحسين الأداء في المصارف، حيث اتضح أن قيم (F) المحسوبة بمستويات معنوية (0.000)

وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذه النماذج صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تحسين الأداء في المصارف)؛ وقد بلغت معاملات التحديد (R^2) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة ما بين (0.434) للبُعد المالي كحد أدنى و(0.465) لبُعد البيئة والمجتمع كحد أعلى، واتضح أيضاً أن معامل التحديد الكلي (R^2) بلغ (0.658) وهذا يعني أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة مجتمعة تفسر ما مقداره (65.8%) من التباين الحاصل على تحسين الأداء في المصارف وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (34.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما اتضح أيضاً أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد البيئة والمجتمع) تؤثر طرداً على تحسين الأداء في المصارف حيث اتضح أن قيم (T) المحسوبة بمستويات معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية والتي نصت على: يوجد أثر دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحسين الأداء في المصارف، وهذا يتفق مع كل من (عبد الرحيم، 2019) و(المهدي، 2018) و(سعودي، 2018) و(Tohidi & Jafari, 2010)، وتختلف ونتيجة (أبو مارية، 2018)، ويعود ذلك إلى الاهتمام الكبير من المصارف بالتوجه نحو استخدام نظم المحاسبة الإدارية الحديثة والتحول بشكل فعال إلى مصارف تعليمية تعمل باستمرار على تحسين أدائها المالي والإداري باستخدامها بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

الفرضية الثالثة: تُعدِّل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة العلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء في المصارف:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وكما يلي:

جدول (7): نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في العلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء (المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025، الرياض)

المتغير التابع	النموذج			(R)	(R^2)	(F)	Sig*. F
تحسين الأداء	الأول	أسلوب التكاليف		0.735	0.540	153.996	0.000
	الثاني	أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة	بطاقة الأداء المتوازن المعدلة	0.820	0.673	133.605	0.000
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)							
R^2 Change	F	Sig*.F Ch.	DF1	DF2	B	T	Sig*. T
0.540	153.996	0.000	1	131	0.844	12.410	0.000
0.132	52.579	0.000	1	130	0.241	2.385	0.019
					0.687	7.251	0.000

اتضح من الجدول (9) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبيِّن علاقة أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين (المستقل والتابع)، حيث بلغت قيمة (F) (153.996) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تحسين الأداء)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.54) وهذا يعني أن

أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يفسر ما مقداره (54%) من التباين الحاصل في (تحسين الأداء) وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (46%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي.

أما النموذج الثاني فيُبيِّن أثر كل من أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحسين الأداء في المصارف، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة بآنٍ واحد على تحسين الأداء، حيث بلغت قيمة (F) (133.605) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (تحسين الأداء)؛ واتضح أيضاً أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.673) وهذا يعني أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة بآن واحد يفسران معاً ما مقداره (67.3%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء في المصارف وهي قوة تفسيرية جيدة، وأن نسبة (32.7%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي، وقد بلغت قيمة (R^2 Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.132) بمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني أن النموذج الثاني يزيد من تحسين الأداء في المصارف بقيمة (0.673) بمستوى معنوية (0.000)، أي أنه في حالة دخول بطاقة الأداء المتوازن المعدلة متغير مُعدِّل (مُغيِّر) في العلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة والأداء في المصارف فإن التأثير يزيد بقيمة (0.132)، ويؤكد ذلك قيمة (F-Change) (52.579) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.241) لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة و(0.687) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة بآنٍ واحدٍ يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء في المصارف بقيمة (0.241) و(0.687) لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة على التوالي، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2.385) لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة و(7.251) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بمستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن التأثير الجزئي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة أكبر بقليل من التأثير الجزئي لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة بما يعادل (2.85) مرة، مما يؤكد أهمية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة كمتغير مُعدّل للعلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وأداء المصارف، وهذا يدل على تعديل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة للعلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء في المصارف، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة، مما يقتضي قبول الفرضية البديلة والتي نصت على: تُعدِّل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة العلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء في المصارف ويعود ذلك إلى أن تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في ظل تعديل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة من شأنه توليد تأثير إيجابي في زيادة قدرة المصارف على تحسين مستويات أدائها المالي والإداري، وتميزت هذه النتيجة باختبار العلاقة غير المباشرة لدور المتغير المُعدِّل بخلاف الدراسات السابقة والتي لم تتطرق إلى ذلك في اختبار فرضياتها.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تحسين الأداء والدور المُعدِّل لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة من وجهة نظر (العاملين) في المصارف السودانية، وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

النتائج

1. يتوافر في المصارف السودانية مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بمتوسط حسابي كلي (4.02)، وما أكد ذلك، المستوى المرتفع لجميع أبعادها والمتمثلة في: بُعد العملاء (4.20)، أو البُعد المالي (4.02)، أو بُعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو (3.98)، أو بُعد البيئة والمجتمع (3.94).
2. إن نتائج مؤشرات الأداء في المصارف كانت مرتفعة (4.00)، وجاء ترتيب بُعديها على النحو التالي؛ مؤشرات الأداء الإداري أولاً (4.03)، وأدناهما لمؤشرات الأداء المالي (3.97).
3. إن مستوى تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف مرتفع بمتوسط حسابي كلي (3.98)، وما أكد ذلك؛ مستوى الرقابة على التكاليف (4.06)، وتخصيص التكاليف (3.91).
4. اتضح أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يؤثر طرداً (76.4%) في تحسين أداء المصارف.
5. إن تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة أكثر ملائمة لتحديد الموارد الفعلية والمخططة لكل نشاط مما يؤدي إلى إحكام الرقابة على استخدام الموارد بدقة وتحليل الأنشطة إلى مضيفة للقيمة وغير مضيفة للقيمة.
6. اتضح أن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تؤثر طرداً (81.1%) في تحسين أداء المصارف.
7. تُعد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة من المداخل الأكثر جاذبية لقياس الأداء فهي تتضمن القضايا الاجتماعية والبيئية، وتبين صلاحيتها لقياس وتقييم الأداء المالي والإداري للمصارف.
8. تُعدِّل بطاقة الأداء المتوازن المعدلة العلاقة بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء، بقيمة تغير في معامل التحديد (0.132).
9. إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في المصارف يُعزز فعالية استخدام أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة بتلك المصارف الأمر الذي ينعكس على تحسين الأداء المالي والإداري واكتساب المزايا التنافسية.

التوصيات

1. ضرورة استمرار المصارف السودانية في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتعزيزها، ومواكبة المستجدات في هذا الميدان واختيار ما يناسب المصارف منها، وأن تعمل إدارات المصارف على الاستغلال الأمثل لمواردها والمحافظة عليها من خلال تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

2. أن تهتم إدارات المصارف بأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة لما له من أهمية في تحسين أداء المصارف وتميزها على المدى البعيد من خلال توفير الشروط اللازمة لتطبيقه في قياس وتخصيص وتتبع التكاليف غير المباشرة ويكون ذلك بتدريب المحاسبين على استخدامه، وتوفير الأدوات والأساليب اللازمة لتطبيقه.
3. أن تعمل إدارات التدريب على نشر الوعي والتثقيف المحاسبي بين أفراد القيادة العليا في المصارف وتأهيل وتدريب العاملين بالوحدات المالية والجودة عن طريق برامج التعليم المستمر.
4. لتعزيز قدرة المصارف السودانية في تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة، حبذا اهتمام إدارات المصارف بإدارة المعرفة، وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتأكيد على أسلوب العمل الجماعي.
5. أن تحرص إدارات المصارف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وأبعادها الخمسة بشكل متكامل لما لها من انعكاس كمتغير مُعدِّل في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6. أن تستثمر المصارف في برامج التعليم البيئي لتوعية العاملين بالمنتجات الخضراء واستخدام وسائل غير ملوثة للبيئة، وإعادة تدوير المخلفات، وتطبيق مواصفة الأيزو لإدارة البيئة.
7. أن تستمر المصارف السودانية في دعم المجتمع المحلي من خلال المبادرات الاجتماعية في كافة المجالات والبرامج والأنشطة، والتي تساهم في إبراز الدور الاجتماعي لها بالشكل الذي يعزز صورتها الذهنية لدى المجتمع.
8. أن تقوم إدارات الجودة بالمصارف بإشاعة ثقافة الأداء المتميز والبحث والتطوير، والاعتداد بمقياسه المعتمد في الدراسة الحالية (أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة) لتفحص مستوياته مستقبلاً وبما يتيح لها تقييم نفسها وتحسين فرص نجاحها المستديم وتحديد موقعها بين بقية المصارف العاملة بنفس القطاع.
9. أن تعقد إدارات التدريب بالمصارف ندوات ودورات تدريبية حول أهمية تحسين مستوى الأداء وآليات تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وكيفية رفع مستوى ممارساتهما وتطبيقاتهما وبشكل مستمر.

المقترحات

1. أن تضمن المصارف السودانية مستوى تكامل عالٍ بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة لضمان التطبيق الأمثل للاستراتيجيات الموضوعة بالمصارف لتحقيق المزايا التنافسية المنشودة وتحسين الأداء.
2. اعتماد المصارف موضع البحث على النتائج التي تم التوصل إليها كعامل أساسي في تعميق الوعي بأهمية أساليب المحاسبة الإدارية لما لها من أهمية في تحسين مستوى الأداء المالي والإداري.
3. استمرارية البحث المحاسبي ببيئة القطاع المصرفي نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية، بهدف سد الفجوة المعرفية بين الجانب العلمي وواقع ممارسات المحاسبة الإدارية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. أبو نصار، محمد، 2008، محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. التكريتي، إسماعيل يحيى، 2008، محاسبة التكاليف المتقدمة: قضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، 2009، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغريبة، رمضان فهيم، 2006، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
5. عبد الوهاب، على، 2000، خطوة على طريق النجاح، دار النشر والتوزيع الإسلامية، بورسعيد، مصر.

الدوريات والبحوث:

6. الهاشمي، أسماء مهدي حسين، والحدراوي، غزوان محمد راهي، 2018، دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب التكاليف على أساس النشاط في تقويم الأداء، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (15)، العدد (2)، ص 347-381.
7. عبد العزيز، شهيرة محمود، 2003، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد (27)، العدد (1)، ص 231 -252.

الرسائل الجامعية:

8. أبو النجاه، أحمد، 2013، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
9. أبو قمر، محمد، 2009، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. أبو مارية، ثورة عزات، 2018، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
11. المهدي، بابكر الصادق، 2018، أثر مقاييس الأداء المتوازن بإدخال البُعد البيئي على قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي السوداني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
12. بكوش، لطيفة، 2017، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

13. خان، أحلام، 2015، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسئولي الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة -الجزائر.
14. سعودي، نادية، 2018، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر.
15. عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، 2018، أثر بيئة العمل والابتكار على الميزة التنافسية بالمصارف العاملة بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
16. عبد الرحيم، راوية حيدر، 2019، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء بشركات الاتصالات بالولاية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
17. عوض، فاطمة رشدي سويلم، 2009، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. محمدين، محمد النابر، 2016، دور التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم الربحية في المنشآت الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
19. نعمان، لبنى هاشم، 2017، أثر أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة على جودة المعلومات المحاسبية وتحسين الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

20. Cooper, R. and Kaplan, R. S., 1991, the Design of Cost Management System: Text and Readings, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
21. Godil, Ulhasan Abid, 2013, Application of Activity Based Costing in Textile Company of Pakistan Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research Business, Karachi, Pakistan, Vol. (4), No. (96), pp. 22-30.
22. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996, the balances scorecard: translating strategy to action, Harvard Business School Press, New York, U.S.A.
23. Miller, Kent and Bromiley, Philip, 1990, Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measure, Academy of Management Journal, Vol. (33), No. (4), pp. 203-211.
24. Tohidi, Hamid and Jafari, Aida, 2010, Using Balanced Scorecard in Educational Organization, Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences, Karachi, Pakistan, Vol. (2), No. (2), pp. 55-75.

ثالثاً: المقابلات الشخصية:

25. موسى، الباقر عبد الحي، موظف مصرفي شامل ببنك الأسرة فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان واقع أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة والأداء بالمصارف السودانية، بتاريخ 2025/12/4.