

العنوان:	قياس مدى تطبيق أدوات "أساليب" المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإدراك العاملين لأهمية تطبيقها في البنوك السعودية
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	أبو الفضل، عبدالعال مصطفى
المجلد/العدد:	مج20, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2016
الشهر:	أبريل
الصفحات:	1043 - 987
رقم MD:	753899
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، العاملون ، البرامج التدريبية ، البنوك ، السعودية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/753899">http://search.mandumah.com/Record/753899</a>

**قياس مدى تطبيق أدوات (أساليب) المحاسبة الإدارية**

**الإستراتيجية وإدراك العاملين لأهمية تطبيقها**

**في البنوك السعودية**

الدكتور

عبد العال مصطفى أبو الفضل

مدرس المحاسبة بالمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

## قياس مدى تطبيق أدوات (أساليب) المحاسبة الإدارية

### الإستراتيجية وإدراك العاملين لأهمية تطبيقها

#### في البنوك السعودية

د. عبد العال مصطفى أبو الفضل a.aboelfadl@yahoo.com

#### مستخلص Abstract:

يهدف البحث إلى معرفة مدى تطبيق أدوات Error! Reference source not found<sup>1</sup> (أساليب) المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وهل هناك فروق ذات إحصائية بين البنوك في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يعزى إلى حجم رأسمال البنك. ومدى إدراك العاملين لأهمية تطبيقها في البنوك السعودية. واختبر الباحث في هذا البحث مدى تطبيق مجموعة من الأدوات هي: التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، القياس المقارن (المرجعي) للأداء، تحليل المنافسين، تقييم العملاء (المحاسبة عن العملاء)، وبطاقة القياس المتوازن للأداء، تكاليف دورة حياة المنتج أو الخدمة، وتكاليف الجودة، التكاليف المستهدفة، وتكلفة سلسلة القيمة، من خلال تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة من البنوك السعودية. ولتحليل استجابات أفراد العينة في هذه البنوك، ومعرفة مدى تطبيق تلك الأدوات، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية يعزى إلى حجم رأسمال البنك، ودراسة تأثير الخصائص الديموغرافية للموظفين (للعاملين) على إدراكهم لمدى أهمية تطبيق هذه الأدوات في صنع القرار، استخدم الباحث بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، مثل اختبار T لعينة واحدة وANOVA في اتجاه واحد. وتبين من نتائج البحث أن البنوك السعودية لا تطبق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك في استخدام

<sup>1</sup> يستخدم الباحث أدوات وأساليب بمعنى واحد.

أساليب المحاسبة الإدارية يعزى إلى حجم رأسمال البنك، كما أن أنه ليس هناك تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية للمستجوبين على إدراكهم بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ( SMA's tools) في البنوك السعودية.

وانتهى الباحث إلى مجموعة من التوصيات منها أن تعمل البنوك السعودية على تدريب موظفيها على استخدام أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وأن تستند إلى النتائج التي توصل إليها هذا البحث لتحسين الأداء الإستراتيجي الكلي للبنك overall strategic performance.

**الكلمات المفتاحية:** Key words: الإدارة الإستراتيجية Strategic Management؛ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية Strategic Management Accounting. أدوات إدارة التكلفة Cost Management Tools. الخصائص الديموغرافية للعاملين.

## 1- مقدمة

تشارك السعودية في منطقة التجارة العالمية الأمر يخلق العديد من التحديات أمام البنوك التجارية السعودية ويدفعها إلى تطبيق جميع التقنيات لمواجهة المنافسة الشديدة، وخصوصاً عندما أصبحت أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية غير كافية لخفض التكاليف، وتحسين موقف البنوك الإستراتيجي والتنافسي في السوق العالمية، وبحث كيفية الحفاظ على ولاء عملاء البنوك لمنتجاتها أو خدماتها. ولتحقيق ذلك يجب أن يتم التركيز على إيجاد محاسبين إداريين ومدبرين لديهم القدرة على تحليل استباقي للبيئة الداخلية، واكتشاف نقاط القوة لتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف لتلافيها. بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص للاستفادة منها، واكتشاف التهديدات لتفاديها. هذا يتطلب من العاملين بالبنوك أن يستخدموا أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMAT) التي تساعد إدارة البنك في مسح لجميع عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على خطط وإجراءات الرقابة وقياس الأداء. وهناك العديد من الشركات والبنوك تنفق مبالغ قليلة على البحث والتطوير وكذلك في برامج التدريب؛ لمديريهم ويعتقد أنه

لا توجد فوائد من الاستثمار في هذه المجالات، ويبحثون عن تعظيم الأرباح فقط للحصول على الرضا من المساهمين، والاستمرار في وظائفهم لفترات طويلة.

## 2- الإطار العام للبحث

### 2-1 مشكلة البحث:

أثبتت العديد من الدراسات النظرية والميدانية أهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأهميتها في توفير المعلومات الملائمة والمناسبة لترشيد القرارات الإدارية وتدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. لذلك يجب أن تستخدم البنوك أساليب أو أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وتطويرها لكي تتمكن من اتخاذ قرارات رشيدة تمكنها من المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة، ويسعى هذا البحث إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

1- هل البنوك السعودية تطبق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية؟ من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب التكلفة على أساس النشاط؟

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب القياس المقارن للأداء؟

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تحليل المنافس؟

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب محاسبة العملاء (تقييم العملاء باعتبارها أصل من الأصول)

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تكاليف دورة الحياة؟

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تكاليف الجودة؟

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة؟

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تحليل تكاليف سلسلة القيمة؟

- هل البنوك السعودية تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين حجم البنوك في استخدام أساليب المحاسبة الإدارية يعزى إلى حجم رأسمال البنك.

3- هل هناك أي تأثير معنوي أو هام للخصائص الديموغرافية للمستجوبين على مدى إدراكهم لأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.

## 2-2 أهداف البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة على تساؤلات البحث من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى تطبيق البنوك السعودية لأدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA's tools)
- معرفة ما إذا كان هناك فروق معنوية أو هامة بين البنوك السعودية في استخدام أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يعزى إلى حجم رأس مال البنك.
- معرفة ما إذا كان هناك أي تأثير معنوي أو هام للخصائص الديموغرافية للأعضاء المسؤولين على هذه البنوك (إدارة البنوك) على إدراكهم بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA's tools).

## 2-3 فروض البحث:

يسعى البحث إلى اختبار الفروض التالية:

- 1- تطبق البنوك السعودية أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA's tools)
- 2- لا توجد فروق معنوية أو هامة بين البنوك السعودية في استخدام أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يعزى إلى حجم رأس مال البنك.
- 3- ليس هناك تأثير معنوي أو هام للخصائص الديموغرافية للمسؤولين على هذه البنوك (إدارة البنوك) على إدراكهم بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA's tools).

## 2-4 منهج البحث:

يستخدم الباحث المنهج الوصفي descriptive approach من خلال مسح الدراسات والبحوث السابقة التي تتشابه مع هذا البحث وفي تجميع بيانات الدراسة الميدانية، ويعتمد البحث على المنهج التحليلي analytical approach عند وضع الاستبيان وعند اختبار فروض البحث.

## 2-5 أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من زاويتين هما:

الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية من أهمية موضوع البحث باعتباره من البحوث الحديثة في الفكر المحاسبي الإداري الإستراتيجي وضرورة معرفة مدى مسايرة الواقع التطبيقي للفكر النظري. الأهمية العملية: وتنبع الأهمية العملية من الحاجة إلى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم الوضع التنافسي لمنشآت الأعمال ودورها الهام في صنع التوجه الإستراتيجي لهذه المنشآت في ضوء ما يملكون من مهارات ومعارف محاسبية وإدارية.

## 2-6 خطة البحث:

للإجابة على أسئلة البحث وتحقيقاً لأهداف البحث ووفاء لمتطلبات البحث المنهجية قام

الباحث بتنظيم الأجزاء الباقية من البحث على النحو التالي:

- ماهية المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وعلاقتها بالمدخل الإدراكي.
- الدراسات السابقة.
- أدوات (أساليب) المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.
- الدراسة الميدانية.
- نتائج البحث والتوصيات.

### 3- ماهية المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وعلاقتها بالمدخل الإدراكي:

تعتبر المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SAM) امتداداً للمحاسبة الإدارية التقليدية (MA). وتعتبر تطوراً في مجال المحاسبة التقليدية الذي يعمل كإطار لمختلف العناصر الإستراتيجية" (Holloway, 2006). فالمحاسبة الإدارية التقليدية توفر معلومات مفصلة للمستخدمين داخل منظمات الأعمال. ولكن لا تتبع التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، لذلك باتت هناك الحاجة لدخول الأدوات الجديدة التي تربط المحاسبة الإدارية التقليدية (MA) مع إستراتيجيات الشركة وهو ما يسمى المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA). فالتطور في مجال المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) يركز على المعلومات المالية الداخلية وعلى الجوانب الخارجية للعمليات التجارية.

وقد ظهر مفهوم المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على يد Simmonds نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، وتحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشتريين، حيث تتحكم رغبات واحتياجات وظروف المستهلكين أو العملاء في ممارسات منظمات الأعمال (عبد الصادق، 2001)، ويسعى المحاسبون الإداريون في ظل بيئة الأعمال الحديثة إلى تدعيم المركز التنافسي لمنشآت الأعمال من خلال تبني أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وقد تعددت تعريفات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية حيث يعرفها (Roslender & Hart، 2003) بأنها مدخل عام للمحاسبة عن الموقف الإستراتيجي من خلال توافر إرشادات متكاملة عن كل من المحاسبة الإدارية في علاقتها بالإدارة التسويقية داخل الإدارة الإستراتيجية لأعمال منشآت الأعمال. ويعرفها (Hoffjan & womperner، 2006) بأنها إطار عام يشمل اهتمامات المحاسبة الإدارية بالموقف الإستراتيجي Strategic Positioning بشكل يشمل جمع وتنقيح وتحليل البيانات وعرض البيانات والمعلومات المرتبطة بالبيئة التسويقية وما يتعلق بها من مجالات الاهتمام بكل من العملاء والمنافسين.



وقد فشل الباحثون في وضع تعريف شامل للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SAM) فهم ركزوا على العناصر والأدوات واهتموا بتطبيق أدواتها، مثل: التكاليف الإستراتيجية، وتحليل العملاء، والتكاليف المستهدفة، ... الخ.

ويرى الباحث أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تتعلق بالمحاسبة عن أعمال الإدارة الإستراتيجية من خلال توفير وتحليل المعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بأسواق منتجات الشركة وهيكل التكلفة عن البدائل الإستراتيجية لخدمة متخذي القرارات الإستراتيجية.

ولا شك أن هناك علاقة بين إدراك العاملين لأهمية أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومدى تطبيقها، فكلما زاد إدراك ووعي العاملين بهذه الأساليب ومدى أهميتها للإدارة كلما زاد تبنيهم وتطبيقهم لها في الواقع العملي وانعكس ذلك بإيجابية وفعالية على كافة مجالات الأداء في البنك.

#### 4-الدراسات السابقة:

تأتي أهمية المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) من دورها في قياس جوانب الأداء Fowzia, (2011)، ففي دراسة (Uyar 2010)، على شركات التصنيع التركية توصلت إلى أن المديرين مازالوا يستخدمون أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية، وتوصلت دراسة (Rehman, 2011) إلى نفس النتيجة عندما درس عينة من الشركات الصناعية في باكستان وانتهت إحدى الدراسات إلى أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) وأساليبها لم يتم تطبيقها أو إستخدامها على نطاق واسع لأنها كانت غير مفهومة (Cadez & Guilding 2008). وظلمت المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) مجرد مجموعة من النصوص الأكاديمية وكان له أثر ضئيل على النظرية والممارسة الإدارية (Seal, 2010)، في حين توصل (Bhimani & Bromwich 2010) في دراستهم إلى أن هناك تطبيق واسع لأدوات المحاسبة الإدارية داخل منظمات الأعمال واعتراف منخفض low recognition بالمحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA)، أما (باسيلي وآخرون، 2001) فيروا أن اختيار إدارة التكلفة كمدخل

إستراتيجي يؤدي إلى زيادة الربحية ويرفع كفاءة إدارة الموارد الاقتصادية والبشرية وزيادة الإنتاجية والإنتاج.

وحاول (عبد الرحمن، 2008) أن يبرهن على الدور المرتقب لأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تطوير نظام محاسبة المسئولية بالتطبيق على الشركات الصناعية المصرية، وأوصى بضرورة استخدام تلك الشركات لأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وذلك لتطوير أدائها في ظل المتغيرات المالية والدولية المتزايدة، ويرى (Shah et al. 2011) أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) هي مستقبل الإدارة ومهامها تغطي جمع المعلومات عن المنافسين، وتساعد على تخفيض التكاليف واكتساب مزايا تنافسية.

ويعتقد (Nixon & Bum، 2012) أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) تتكون من أدبيات الإدارة الإستراتيجية Strategic management literature والممارسة practice والأدبيات الموجهة للإستراتيجيات - strategy- orientwd literature وأدوات المحاسبة الإدارية management accounting tools لذا يجب على الأبحاث المستقبلية توسيع تركيزها على تطوير التفاعلات بين العناصر الأربعة السابقة التي تبني إطار المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA).

وقام (Alkhadash & Feridun، 2006) بدراسة العلاقة بين ممارسات ABC و Jit و TOM باعتبارهم مبادرات إستراتيجية حسنت الأداء المالي في 56 من الشركات المساهمة الصناعية في الأردن ووجدوا أن 26.8% من هذه الشركات تستخدم واحد على الأقل من المبادرات الإستراتيجية الثلاث أعلاه ومستوى الوعي بأهمية المبادرات الإستراتيجية تكون مرتفعة بشكل كبير بين المديرين الماليين.

ويرى (EL- Dyasty، 2007) أن تنفيذ المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) يساعد الإدارة على التغلب على المنافسة الشديدة، أما (Sami، 2011) فيرى أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) والمحاسبة الإدارية التقليدية (MA) توفران وظائف مماثلة على المستوى التشغيلي. ومع ذلك فالمحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) تحاول تطوير وتهذيب المحاسبة الإدارية التقليدية باستخدام المعلومات

المالية وغير المالية، وتعرضت دراسة (أحمد، 2009) في أحد محاورها للعلاقة بين أساليب المحاسبة الإدارية المستحدثة والإستراتيجيات التنافسية المطبقة بمنشآت الأعمال واشتملت على التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، تحليل سلسلة القيمة، قياس تكاليف الجودة بطاقة الأداء المتوازن، القياس المقارن، وقياس التكاليف البيئية وتوصلت إلى وجود علاقة بينهم.

وتوصل (Cinquini & Tenucci، 2010) في دراستهما التي تربط التوجه الإستراتيجي وأدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) أن له أهمية محدودة، ولكن كان هناك دعم تجريبي للعلاقة بين تكلفة أساليب أو أدوات (SMA) مثل التكلفة على أساس النشاط، تكلفة دورة حياة المنتج، وتكاليف الجودة، التكاليف المستهدفة وتحليل سلسلة القيمة والإستراتيجية، وأن الأدلة التي ذكرت في الدراسة تشير إلى أن "المدافعين" يعولوا على زيادة الاستفادة من أساليب أو أدوات (SMA).

واختبر (Sucu، 2010) تطبيقات أدوات الإدارة الإستراتيجية (ومنها أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية) في 55 شركة تركية متوسطة الحجم؛ وجد أن أدوات الإدارة الإستراتيجية (SMT) غير معروفة من قبل الشركات المتوسطة الحجم وأن الأدوات الأكثر شيوعا واستخداما هي تحليل المنافع التكاليف، وتحليل المخاطر، وإدارة الجودة الشاملة وتحليل المحفظة.

واختبر (Erbasi and Unuvar، 2012) مستويات استخدام أدوات إدارة الإستراتيجية (SMT) ورضاهم في 53 فندق خمسة نجوم في تركيا (ومنها أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية). ووجد الباحثان أن مستويات استخدام أدوات إدارة الإستراتيجية (SMT) كانت عالية، ولكن كانت نسبة الرضا منخفضة. وأن الأداة الأكثر استخداما هي إدارة علاقات العملاء، والأداة التي لديها أعلى درجات رضا هو تحليل SWOT. ووجد الباحثان أيضا أنه لا يوجد فرق كبير بين مستويات الرضا في أدوات الإدارة الإستراتيجية والمتغيرات الديموغرافية.

وتوصل (Ramljak and Rogosic، 2012) من خلال استبيان على الشركات الكرواتية الكبيرة الحجم أن استخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية (SMT) (ومنها أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية)

له تأثير إيجابي على خفض التكلفة والرقابة عليها. أما (Hoffjan and wompener, 2006)، فقد وجدوا بعد مسح عشرين كتابا من الكتب العامة في المحاسبة الإدارية أن أدوات (SMA) غير متكاملة في الكتب المدرسية ضمن إطار عمل متماسك ثابت". وقد توصل (Ahmad and Roghayeh (2010)، في دراستهم أن مديري الشركات المدرجة في بورصة طهران يستخدموا أدوات الإدارة التقليدية. (Soliakova. 2012) وتوصلا إلى أن الأسباب الرئيسية لعدم انتشار تطبيق أدوات أو أساليب (SMA) تمثلت في:

- عدم وجود اتفاق بين الكتاب حول تعريف (SMA).
- عدم وضوح الأساليب والطرق وأساليب.
- عدم كفاءة المديرين في تطبيق الأساليب والأدوات.

وتوصل (Gary et al, 2003) في دراستهم أن 76% من الشركات تستخدم الأساليب الكمية (Spread Sheet)، 70% منهم تستخدم موازنة العمليات operation budgeted والعمل المباشر direct labor لتخصيص التكاليف الغير مباشرة، و25% تستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة، أما دراسة (Guilding et. Al, 2007) فكانت حول متوسط استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإدراك أهمية استخدام هذه الأساليب بالتطبيق على 314 شركة موزعة بين ثلاث دول، وتوصلت دراسة (Lino & Andrea, 2007). إلى أن هناك خمس أساليب من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من حيث الاختيار والاستخدام هي المحاسبة عن التكلفة على أساس المواصفات، والمحاسبة عن العملاء، والتسعير الإستراتيجي، وعرض الموقف التنافسي، وتقييم أداء المنافسين على أساس القوائم المالية الأساسية، في حين أن أقل خمسة أساليب من حيث الاختيار والاستخدام هي المحاسبة عن دورة حياة المنتج، والقياس المتكامل للأداء، والمحاسبة على أساس النشاط، والمحاسبة على أنشطة سلسلة القيمة، وأسلوب القياس المرجعي.، واهتمت دراسة (Codez & Guliding Guilding, 2008) بتأثير الخيارات الإستراتيجية والتوجه بالسوق، وحجم الشركة على

مدى كثافة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومستوى مشاركة المحاسبين في إدارة الإستراتيجية وعلاقة هذين البعدين باتخاذ القرار الإستراتيجي في 193 شركة سلوفاتية. وتساءلت دراسة (Smith, 2008) عن مدى فهم واستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية منذ نشأتها وانتهت الدراسة إلى أن أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومفهومها بحاجة إلى مزيد من التوضيح للمحاسبين الإداريين.

وقامت دراسة (Godeg & Guilding, 2007) بمقارنة واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في عينة من الشركات السلوفاتية مع عينة أخرى من الشركات الأسترالية، وشملت المقارنة ستة عشر أسلوبا واتضح أن الأساليب المرتبطة بالتكلفة هي الأكثر استخداما يليها أساليب المحاسبة عن المنافسين ثم أساليب الأداء الإستراتيجي وأخيرا المحاسبة عن العملاء. وقارنت دراسة (Hoffjan & Wompener 2006) بين مفاهيم وأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في كتب المحاسبة الإدارية الصادرة باللغتين الإنجليزية والألمانية وتوصلت الدراسة إلى انتشار مصطلح المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في المملكة المتحدة وأستراليا أكثر من ألمانيا ثم الولايات المتحدة، إلا أن الكتب الألمانية أعلى في تضمين المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لفصل مستقل للإستراتيجية عنه في الكتب في المملكة المتحدة وأستراليا والولايات المتحدة.

وقام (Dixon, 1998) بتحليل وتقييم موقع المحاسبة الإدارية داخل إطار الإدارة الإستراتيجية وبيان قيمة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية كأداة لدعم إستراتيجية منشآت الأعمال وتأثيرها على الأداء.

وفي ضوء ما تقدم من دراسات قدمها الفكر المحاسبي يمكن الانتهاء إلى ما يلي:

- اتجهت بعض الدراسات إلى تحليل الجوانب النظرية للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية.
- اتجهت مجموعة أخرى من الدراسات إلى دراسة مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وفوائد التطبيق ومدى كثافة الاختيار والاستخدام، فقد أوضحت العديد من الدراسات فوائد أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية من

- خلال تبني هذه الأساليب أو الأدوات لتوفير معلومات ملائمة وذات جودة لاتخاذ القرارات باعتبارها مصدر أساسي للمحافظة على القدرة التنافسية، مع تفعيل هذه الأساليب باعتبارها نظاما للمعلومات في تحقيق إستراتيجية القدرة التنافسية للبنك، وعليه يرى الباحث ضرورة تبني وتطبيق البنوك السعودية لهذه الأساليب بما يمكنها من المنافسة وهو ما يسعى البحث لاختباره.
- اتجهت مجموعة أخرى من الدراسات إلى دراسة مدى تطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية وفوائد التطبيق.
- اتجهت بعض الدراسات على إجراء دراسات مقارنة محلية ودولية لأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المستخدمة والمطبقة..
- قامت العديد من الدراسات على تطبيق بعض أساليب المحاسبة الإدارية مثل التكلفة على أساس النشاط، القياس المقارن (المرجعي)، وتحليل المنافس، تقييم العملاء باعتبارها أصل من الأصول (المحاسبة عن العملاء)، والقياس المتكامل للأداء، المحاسبة عن دورة حياة المنتج أو الخدمة، المحاسبة عن تكاليف الجودة، التكلفة المستهدفة، المحاسبة عن أنشطة سلسلة القيمة، بطاقة الأداء المتوازن.
- لم تتناول أي دراسة مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في القطاع المصرفي في السعودية وهو ما دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع.

## 5-أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية:

يتفق الباحث مع رأي العديد من الباحثين -Langfield (Cadez & Guilding, 2008. Smith, 2008) عبد الصادق، 2011، علاء البتانوني، 2014) على أن الأساليب أو الأدوات التي أدرجت تحت المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية ورصد البرامج الإستراتيجية يمكن تصنيفها على النحو التالي:

### أولاً: أساليب المحاسبة عن التكلفة: Costing Techniques

1- المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط Activity based Costing

2- المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت Time Driven Activity based Costing

3- المحاسبة عن التكلفة على أساس المواصفات Attribute Costing

4- المحاسبة عن تكاليف دورة حياة المنتج أو الخدمة product or Service Life- Cyxle- Costing

5- المحاسبة عن تكاليف دورة حياة المنتج أو الخدمة Quality Costing

6- المحاسبة عن تكاليف سلسلة القيمة Value- Chain Costing

7- المحاسبة على التكاليف المستهدفة Target Costing

ثانياً: أساليب الرقابة وقياس الأداء: Control and performance Measurement Techniques

1- القياس المقارن أو المرجعي Benchmarking

2- القياس المتكامل للأداء (IPM) Integrated performance Measurement

ثالثاً: أساليب المحاسبة عن المنافسين: Competitor Accounting Techniques

1- تقييم تكلفة المنافس Competitor Cost Assessment

2- عرض الموقف التنافسي Competitor position Monitoring

3- تقييم أداء المنافس Competitor performance Appraisal

**رابعاً: أساليب المحاسبة عن العملاء: Customers accounting techniques**

1- تحليل ربحية العميل Customer profitability Analyses

2- تحليل ربحية العميل خلال مدة تعامله Life Time customer profitability Analyses

3- تقييم العميل كأصل من أصول الشركة Valuation of Customer as Assets

**خامساً: أساليب اتخاذ القرار الإستراتيجي: Strategic decision- Making Techniques**

1- التسعير الإستراتيجي Strategic pricing

2- تقييم العلامة التجارية Brand Valuation

يستند هذا البحث على تسعة من الأدوات أو الأساليب الأكثر شيوعاً والتي يستخدمها الباحثون كأدوات في المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) في بحوثهم، والأدوات التي تم اختبارها من واقع دراسة استكشافية هي: التكلفة على أساس النشاط، القياس المقارن، وتحليل المنافس، تقييم العملاء (المحاسبة عن العملاء)، المحاسبة عن دورة حياة المنتج، المحاسبة عن تكاليف الجودة، التكلفة المستهدفة، المحاسبة عن أنشطة سلسلة القيمة، بطاقة الأداء المتوازن. وسوف يعرض الباحث لتلك الأدوات بشكل موجز فيما يلي:

**1- التكلفة على أساس النشاط: (ABC)**

تمثل التكلفة على أساس النشاط نظام تكاليف لتخصيص التكاليف غير المباشرة على أنشطة الإنتاج. ويعتبر تلك الأنشطة الأسباب النهائية للتكاليف غير المباشرة (Cinquini & Tenucci, 2010). وأشار (Hardan & Shatnawi (2013 إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق ABC والأداء المالي لشركات الاتصالات. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Fowzia, 2011) التي شملها استطلاع الدراسات التجريبية في بنجلاديش وتوصلت إلى أن أساليب التكلفة على أساس النشاط،



التكلفة المستهدفة والتكلفة الإستراتيجية تعد من الأساليب الهامة لتحقيق فعالية الإستراتيجية، أما دراسة (البتانوي, 2012) فقد استخدمت نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) في تحليل ربحية العميل من منظور تحسين الأداء الإستراتيجي والتشغيلي والربط بين المعلومات المالية وغير المالية بغرض تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي.

## 2- القياس المقارن (المرجعي) Benchmarking:

يعد القياس المقارن (المرجعي) هو عملية تحديد وفهم والتكيف مع الممارسات المتميزة Outstanding practices في منظمات الأعمال في أي مكان، لمساعدة الإدارة في تحسين الأداء (kumar & Dhakar 2006)، من خلال مقارنة أداء الشركة ذات المستوى المثالي، واستخدام القياس المقارن أو المرجعي يزيد من الميزة التنافسية ويحسن الربحية ويحقق تحسنا مهما ومستمر في رضا العملاء (Magd 2008, Lee & Oh 2006). أما (Kardashian (and Al Ahomari, 2013) فقد توصلوا في دراستهم إلى أن ممارسة القياس المقارن للأداء في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية كان أفضل من المؤسسات العامة، وأنه لا يوجد إختلاف معنوي بين أداء الشركات بناء على أحجامها، وتوصلت (Maire et al, 2005) إلى أن القياس المقارن كان شائع الاستخدام في الشركات الفرنسية، وأشارت أن 50% من 1000 شركة تستخدم القياس المقارن بانتظام، وأن 80% من مسئولي تلك الشركات يرى أن القياس المقارن يعتبر أداة فعالة لتحقيق التغيير، وأوضحت دراسة (Mario & Benm 2009) خطوات برنامج عمل القياس المقارن لتحسين وسد فجوات القياس بعمليات التشغيل الداخلية وتحقيق حاجتي التخطيط والرقابة.

### 3-تحليل المنافس : Competitor Analysis

يجب على مديري الشركات القيام بتحليل المنافس لفهم رد فعله تجاه أسعار منتجاتها، جودة المنتجات، وسوق الأسهم وخدمات ما بعد البيع. وهذا التحليل سيعمل على ترشيد القرارات ذات الصلة. ويتطلب تحليل المنافس جمع المعلومات عن المنافسين، مثل اتجاهات المبيعات Sales trends، والحصة السوقية Market share، والحجم Volume، وتكلفة الوحدة (Lino) Unit cost et al، باستخدام الملاحظة المباشرة للموردين والعملاء المشتركين Common suppliers and customers (Homgren et al. , 2012). وتناولت دراسة (Heinen & Hoffjan, 2005)، مدى ملائمة تقييم تكلفة المنافس في دعم المحاسبة عن المنافسين على المستوى الإستراتيجي. أما دراسة (Coopes & Slagmulder, 2003). فقامت بتحليل الإدارة البيئية للتكلفة بين المنشآت المتنافسة وما يترتب عليها من تحسين لتصميم المنتجات، وكفاءة عمليات التصنيع، وكفاءة المواجهة فيما بين البائعين والمشتريين.

### 4-تقييم العملاء باعتبارها أصل من الأصول: Valuing Customers as an Assets

تهتم المحاسبة عن العملاء Customer accounting بتقدير المبيعات، التكاليف تقدير المبيعات، التكاليف والأرباح والتي هي مستمدة من العملاء. ويشار إلى هذه الأداة أحيانا باسم "حساب ربحية العميل" Customer account profitability". ويتعين على الشركات تطبيق أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) استنادا على إعادة صياغة حدود الشركة، إعادة تخصيص الموارد، وإعادة الهندسة، وإعادة تقييم المنتجات أو الخدمات بالنسبة لمتطلبات العملاء (Anderson and Dekker, 2009)، وانتهجت دراسة (Helgesen, 2007) مدخلا للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية يعتمد على الربط بين المحاسبة عن العملاء وتحليل ربحيتهم وتحويل العملاء غير المرشحين إلى عملاء مرشحين وتفسير عدم التمكن من تحويل بعض العملاء إلى عملاء مرشحين. واهتمت دراسة (Heitger E & Heitger L. , 2008) بدراسة وتقييم ربحية العملاء وتوصلت إلى أهمية

تحليل ربحية عملاء الشركة. وأن التطور في هذا التحليل يدفع المحاسبين الإداريين تجاه تحليل ربحية عملاء شركاتهم، وأن تطوير تحليل ربحية العملاء من مهارات العمل المحاسبي والتفكير الإقتصادي للمحاسبين، وأنه يساعد على التكامل بين المعارف الإدارية عبر الحدود الوظيفية، أما (دراسة البتانوني، 2012) فكان الغرض الرئيسي منها تحليل ربحية العملاء (Customer profitability Analysis (APA باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في أحد الفنادق بمدينة الإسكندرية، وتشير نتائج البحث إلى أن بعض قطاعات العملاء التي كانت غير مربحة في ظل استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط التقليدي Traditional ABC جاءت مربحة في ظل استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC). وكشفت نتائج دراسة الحالة أيضا عن تكلفة الموارد العاطلة Idle Resources المخصصة لأنشطة الاستقبال، خدمة الغرف، إعداد وتقديم الأطعمة والتسويق، وأصبحت إدارة الفندق قادرة بصورة أفضل على فهم ربحية مختلف قطاعات العملاء ... ووضع الاستراتيجيات المناسبة بشأنها، وأصبحت قادرة أيضا على تخفيض التكاليف وتحديد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

### 5-تكلفة دورة حياة المنتج أو الخدمة: Life Cycle Costing (LCC)

يقصد بتكلفة دورة حياة المنتج أو الخدمة جميع التكاليف التي تكبدتها المنشأة كجزء من تكاليف المنتج على طول حياته. وتكلفة دورة حياة المنتج أو الخدمة (LCC) تختبر العلاقة بين ما يدفعه العملاء للمنتج والتكلفة الإجمالية التي يتكبدتها للحصول عليه. (Shank, Govindarajan, 2012). Steen، (2005). وترى (النشار، 2005) أن أسلوب دورة حياة المنتج بتكامله من أدوات إدارة التكلفة إستراتيجيا يساعد على خفض التكاليف وزيادة فعالية معلومات التكاليف في مجال اتخاذ القرارات في ظل مراعاة وجهة النظر التسويقية والإنتاجية والعميل، فمنحني دورة حياة الخدمة المصرفية يعبر عن التاريخ البيعي لها، ولهذا فإن تحليل دورة حياة الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق

إستراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى، وتتكون دورة حياة الخدمة المصرفية من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وبالتالي فإن الخدمة المصرفية تمر بأربعة مراحل وهي: التقديم، النمو، النضج والانحدار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها. كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج ولكن الاختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكن استخدامها، فليس كل إستراتيجيات دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات المصرفية، وتلك التي يمكن تطبيقها ينبغي تعديلها لتناسب خصائص الخدمة المصرفية، والجدول التالي يعرض ملخصاً كاملاً لدورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بخصائص أو سمات كل مرحلة من المراحل الأربعة من حيث المبيعات والتكاليف والأرباح والمنافسين.

#### خصائص دورة حياة الخدمة المصرفية

مراحل دورة الحياة				البيان
الإنحدار	النضج	النمو	التقديم	
تنخفض المبيعات	ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقمة	ترتفع بمعدل كبير	منخفضة	المبيعات
منخفضة للعميل	منخفضة للعميل	متوسطة للعميل	مرتفعة للعميل	التكاليف
تنخفض	ترتفع	ترتفع نسبياً	سالبة	الأرباح
المتأخرون	الأغلبية	أوائل المتبنين	الابتكاريون	العملاء
يقبل العدد	يستقر العدد	يتزايد العدد	عددهم قليل	المنافسون
تخفيض السعر والخروج من السوق	وضع سعر لمواجهة المنافسة	التمكن من السوق	التكلفة + هامش الربح	التسعير

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ص 178 (بتصرف). وتعتبر مرحلة

النمو من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات البنك وهو ما يحفز البنوك الأخرى على تقديم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح وسعي البنك للمحافظة على حصة السوق وزيادتها بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة الخدمة، أما

مرحلة النضج فهي الأطول زمنا من المراحل الأخرى، حيث تتصف بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع الذي يصبح في أحسن أوضاعه، ويأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل واتجاهه إلى الانخفاض، حيث يصل العملاء إلى مرحلة التشبع من الخدمة، وبسبب دخول البنوك المنافسة إلى السوق وفي هذه المرحلة يصبح المجال مفتوح لتحسين الخدمة وتطويرها وحتى يتأكد من تحقيق الأرباح يجب أن تظهر محفظة الخدمات المصرفية ((product portfolio)) الخدمات المصرفية في مراحل مختلفة من دورة حياة كل منها، إذ إنه من غير الحكمة من الناحية المالية أن تكون جميع خدمات البنك في نفس المرحلة من دورة الحياة، وهنا يأتي دور البحوث التسويقية وجمع البيانات لمراقبة وضبط مرحل دورة حياة الخدمة المصرفية، ويرى الباحث أن هناك العديد من الإستراتيجيات المتاحة أمام البنك فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقي تبعا لكل مرحلة من دورة الحياة، وأيضا سياسة تسعير الخدمات المصرفية لا بد وأن تأخذ بالحسبان دورة حياة الخدمة المصرفية بالإضافة للتكاليف، ولذلك فإن الإجراءات والطرق التي يعتمدها البنك لتسعير خدماته المصرفية ينبغي أن تعتمد على ظروف السوق والمنافسة بالإضافة لاعتمادها على عنصر التكلفة ودورة حياة الخدمة المصرفية، إن دراسة دورة حياة الخدمة المصرفية أداة جيدة تستعملها إدارة البنك لاتخاذ القرارات الأنسب، فالقرارات والجهود المبذولة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية قد تختلف من مرحلة إلى أخرى، وما يناسب مرحلة معينة قد لا يناسب مرحلة أخرى.

أشارت بعض الدراسات إلى حدوث تطور في أساليب المحاسبة الإدارية لقياس وتقييم أداء أنشطة تصميم وتطوير المنتج مع هدف تخفيض تكاليف المنتجات/ الخدمات الجديدة. ومن أهمها نموذج دورة الحياة Life Cycle Model والذي يعتبر أن تكاليف المنتج تتكون من ثلاث عناصر أساسية وذلك من

وجهة نظر المعهد الياباني للمحاسبين القانونيين JICPA وتتمثل في:

- التكاليف المبدئية Initial Costs كتكاليف البحوث والتطوير، التخطيط، والتصميم.
- التكاليف العادية Normal Costs كتكاليف الصناعية، وتكاليف أنشطة المبيعات.

- التكاليف النهائية Final Costs كتكاليف الصيانة، الإصلاح، والتخلص من الأصل.

وعلى أساس هذا النموذج تم استحداث نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة (TLCC) Totl Life Costing والذي تم اعتباره إطاراً منظماً لإدارة الجودة ولإدارة خفض جميع التكاليف في ارتباطها بسلسلة القيمة Value Chain حيث يقوم على توفير معلومات للإدارة لفهم وإدارة التكاليف خلال مراحل تصميم، تطوير، تصنيع، توزيع وتحسين، والتخلص من المنتج أو الخدمة، ويهتم نظام دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة بتجميع تكاليف الأنشطة التي تحدث خلال دورة الحياة الكاملة للمنتج/ الخدمة، والتي تبدأ من مرحلة استهلال فكرة إنتاج ما Inception وحتى التخلص من المنتج أو الخدمة Abandonment، وذلك بواسطة كل من البنك والعميل، وأشارت دراسة (Robert Craig, 2009). إلى أهمية مرحلتي المدخلات والمخرجات خلال دورة حياة المنتج أو الخدمة وأن الموقف التنافسي سوف يتوقف على مدى فهم كيفية إدارة التكلفة الإستراتيجية بهدف إضافة قيمة أكبر لتكلفة الأنشطة.

ويرى الباحث أن حساب التكلفة على أساس دورة الحياة يوفر معلومات ذات قيمة ملائمة لمتخذي القرارات عن المدخلات، والمخرجات، والتأثيرات البيئية الناتجة عن نظام معين خلال دورة حياته الكاملة. حيث أنه يساهم في تحقيق متطلبات المدخل الاستراتيجي لاتخاذ قرارات تشكيلية الخدمات، تحديد الأسعار، والبحث عن فرص خفض التكاليف، متمثلة في توفير معلومات كاملة عن الخدمة وتحديد الكيفية التي يضيف بها قيمة للعميل. وكذلك فإنه يساهم في اختيار بديل التصميم الذي يحقق إلى قيمة حالية للأموال المستثمرة عن طريق تخفيض القيمة الحالية لتدفقات التكاليف خلال دورة حياة الخدمة.

## 6- تكلفة الجودة: Cost Quality

يقصد بتكاليف الجودة حساب ومراقبة التكاليف اللازمة لتحقيق منتجات متميزة ذات جودة عالية ترفع درجة رضا العملاء وتحافظ على الحصة السوقية للمنشأة في السوق، ويعرفها (Horngren,et.al,

(2006) بأنها التكاليف التي تحمل لمنع العيوب أو التكاليف التي تنشأ كنتيجة لإنتاج منتجات ذات جودة منخفضة، وتعرف لجنة تكاليف الجودة التابعة لجمعية الجودة الأمريكية (ASQ) تكاليف الجودة بأنها "التكاليف التي ترتبط بشكل محدد بإنجاز أو عدم إنجاز جودة المنتج أو الخدمة متضمنة كل المتطلبات الخاصة بالمنتج أو الخدمة والمحددة من خلال المنشأة وعقودها مع العملاء والمجتمع الذي تعمل به، ومشملة على تكاليف المنع والتقييم وال فشل الداخلي والخارجي" (ASQ, 2003)، وترى (النشار، 2000) فترى أن تكاليف الوقاية أو المنع Prevention هي تكاليف منع إنتاج خدمات بجودة منخفضة (خدمات معيبة) لا تقابل احتياجات العملاء من خلال تحمل تكاليف تصميم أفضل للخدمات والعمليات اللازمة لإنتاجها والتي تلبي احتياجات العملاء، أما تكاليف التقييم ترتبط بالقياس والتقييم والمراجعة للخدمات المقدمة للعملاء للتأكد من أنها تنفق مع معايير الجودة وتوصلت دراسة (البتانوي، 2009) إلى أن تكاليف رقابة الجودة- تكاليف المنع والتقييم- في معظمها تكاليف اختيارية يمكن تخطيطها وقياسها بموضوعية ودرجة معقولة من الدقة، وتتوافر غالبية بياناتها في سجلات المنشأة، كما أنها تضيف قيمة، أما تكاليف الفشل في رقابة الجودة- تكاليف الفشل الداخلي والخارجي- فهي تكاليف ناشئة عن عدم الكفاءة أو عدم الفاعلية لبرامج رقابة وتحسين الجودة، وعلى ذلك فإنها لا تضيف قيمة، ويصعب قياسها بدقة، وهناك من يصنف تكاليف الجودة إلى تكاليف ظاهرة وتكاليف مستترة Hidden Cost وقد أوضحت دراسة (Cartin 1999) عدم وجود بيانات داخل المنشأة أكثر أهمية وتساعد على اتخاذ القرارات الإدارية عن بيانات تكاليف الجودة، فكل المنشآت سواء أكانت صغيرة أم متوسطة أم كبيرة الحجم صناعية أو خدمية تستخدم بيانات تكاليف الجودة، والتي قد تختلف ما بين بيانات بسيطة أو بيانات شاملة تعكس الصورة الكلية وتقيس كل شيء، كما أشارت الدراسة إلى أن برنامج تكلفة الجودة في يمكن أن يصبح أسلوباً مفيداً في زيادة القدرة التنافسية للمنشأة وتحسين هامش ربحيتها، وقد أشارت دراسة (Gryna 1999) إلى أن التكاليف المتعلقة بالجودة أكبر بكثير عما يظهر بالتقارير المحاسبية، ففي معظم المنشآت يتراوح مدى هذه التكاليف ما بين 10% إلى 30% من

إيراد المبيعات أو 25% إلى 40% من تكاليف التشغيل، وقد أشارت الدراسة إلى أن بعض هذه التكاليف يكون صريحاً والبعض الآخر يكون ضمنياً، وناقشت المزايا الناتجة عن الاستثمار في قياس عناصر تكاليف الجودة- المنع والتقييم والفشل- وأهميتها في تحسين كفاءة العمليات، وتخفيض فقد العملاء، وزيادة عدد العملاء الجدد، ويعد برنامج تكلفة الجودة Quality Cost program أداة فعالة لتخفيض تكاليف الجودة، وتحسين الربحية، وتحقيق رضا العملاء. ويملك معظم خبراء إدارة الجودة برامج لتكلفة الجودة، وغالبا ما تكون هذه البرامج متاحة للبيع، وتحقق تحسنا في الأداء الاقتصادي (ASQ, 2003).

#### 7-التكلفة المستهدفة: Target Costing (TC)

تعد التكلفة المستهدفة أداة لخفض تكاليف المنتج (الخدمة) خلال دورة حياته إلى أقل قدر ممكن من التكاليف التي يمكن أن تترتب على تصنيعه مع الحفاظ على الربح الإجمالي المقصود من المنتج أو الخدمة، وتنفيذ التكلفة المستهدفة "يتطلب تعريف المنتج، وتحديد سعر بيع المنتج وتحقيق تكاليف تنافسية، وللوصول إلى المنافسة الفعالة يجب على الشركة إعادة تصميم منتجاتها من أجل تقصير دورة حياة المنتج، لأن تخطيط وتطوير وتصميم المنتج تعد مراحل حاسمة في إدارة تكاليف المنتج، وقد تجاهلت دراسات التكلفة المستهدفة (TC) تقييم الاستثمار في تصميم المنتج الجديد (Moll and Leary, 2012).

توصل (Al-Dalabeeh, 2012) في دراسته إلى أن الشركات الصناعية الأردنية لديها القدرة على تطبيق نظام التكاليف المستهدفة كوسيلة لخفض التكلفة، ولكن هناك العديد من القيود منعت ذلك. أما (Swenson et al, 2003) فقد توصلوا إلى أن خمس شركات في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق التكاليف المستهدفة في إدارة التكاليف هي Chrysler Group, Continental Teves, Caterpillar, Daimler and Boeing, Borgerams & Fridh (2003), توصلوا في دراستهم أن 16.5% من الشركات السويدية تطبق التكاليف المستهدفة، في حين توصلوا (Wood et



(al,2012) إلى أن الجمع بين التكاليف المستهدفة مع غيرها من أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) يمكن من صياغة وتنفيذ إستراتيجية الشركة وتوليد الأرباح. أما دراسة Slagmulder & Coopes)2003) فقد تبنت أسلوب التكلفة المستهدفة كأساس في إعادة صياغة العلاقات فيما يتعلق بالمنتجات أو العمليات الإنتاجية أو مواجهات البائعين والمشتريين. وسعى (غنيمي، 2014) من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق هدفا رئيسيا ألا وهو محاولة التعرف على مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية، حيث حقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية في الإنتاج بالشركات الصناعية، وتوصل في النهاية إلى أنه بالرغم من الصعوبات التي قد تواجه التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية، إلا أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على دعم القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية ويدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وهو البقاء والنمو والاستمرار في سوق المنافسة السائدة في الوقت الحاضر، حيث أسفرت الدراسة عن عدة نتائج وتوصيات كان من أهمها تفعيل دور نظم محاسبة التكاليف في البنوك، وتوفير الكفاءات العملية والعملية القادرة على تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية لخفض التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بدلا من الأساليب التقليدية، نظرا لما يحققه ذلك من مزايا للبنوك وزيادة قدرتها على المنافسة.

ويحقق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية مجموعة من المزايا أهمها يحقق للبنك ميزة تنافسية في سوق الخدمات المصرفية وذلك من خلال تكثيف الجهود الموجهة للعميل واستكشاف رغباته (منصور، 2008). ويوفر للبنك منهجا رقابيا شاملا يخضع التكاليف في كافة مراحل حدوثها للتحليل والتقييم وتصويب ما يحدث من انحرافات، وذلك بدءا من مرحلة التخطيط لتقديم الخدمة ومرورا بمرحلة تصميمها وانتهاء بمرحلة ما بعد بيعها للعميل، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمة الكلية (2003) Castellano and Young. إضافة إلى أنه يشكل هذا المنهج ركيزة من ركائز إستراتيجية إدارة التكاليف وكذلك إدارة الأرباح ويساعد في تحفيز قدرات جميع الفرقاء ممن لهم دور في تقديم الخدمة

المصرفية على الابتكار من خلال تنمية روح بينهم. (Cooper and Slagmulder, 1999) ويمكن هذا الأسلوب أيضا من تحقيق تخفيض ملموس في تكاليف الخدمة قبل حدوثها في أي أثناء مرحلة التصميم، إذ أن ما يتراوح بين 80% و 95% من تكلفة الخدمة يقع ضمن هذه المرحلة، ويمكن تحقيق وفورات إضافية على مدار دورة حياة الخدمة من خلال الاستفادة من مفهوم سلسلة القيمة الذي بموجبه يمكن حذف الأنشطة التي لا توفر للعميل قيمة مضافة (أبو عواد وآخرون، 2011).

### 8-تكلفة سلسلة القيمة: Value Chain Costing (VCC)

هي أداة تعتمد على تخصيص تكاليف الأنشطة المطلوبة (تصميم وإنتاج وتسويق وتوزيع وتوفير خدمات ما بعد البيع)، وسلسلة القيمة (VCC) أداة تم تطويرها من خلال تحليل القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمات عبر سلسلة القيمة (Kirli and Gumus, 2011). ويرى (Yang and Shang, 2007) أن استخدام تكلفة سلسلة القيمة (VCC) يساعد الشركة في تقييم وتطوير موقفها الإستراتيجي وتقييم الوضع التنافسي لها من حيث التكلفة وتخفيض الوقت والتكاليف، ويرى (Xue, 2005) أن هذا سيعطي إدارة الشركة أداة تحليل قوية للتخطيط الإستراتيجي، وينقسم مفهوم سلسلة القيمة إلى إستراتيجيتين رئيسيتين هما: إستراتيجية أقل تكلفة lower cost strategy وإستراتيجية التمايز differentiation strategy فإستراتيجية التكلفة الأقل تهدف لتحقيق أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين بينما تهدف إستراتيجية التمايز لإيجاد أو خلق بعض الأشياء المتميزة للمنتجات أو الخدمات، حيث أن العملاء ينظرون لهذه المنتجات أو الخدمات بأنها فريدة من نوعها (Shrank and Govindarajan, 2012). ولا شك أن تخصيص تكاليف التشغيل والأصول لكل نشاط في سلسلة القيمة يساعد على تقدير التكلفة وأن التكاليف المشتركة لجميع الأنشطة في السلسلة تحدد هيكل تكاليف الشركة (Thompson et al. 2005). وأن استخدام أسلوب هندسة القيمة، الذي يقوم على مجموعة من المفاهيم والأدوات مثل: سلسلة القيمة، وسلسلة التوريد، ودورة حياة المنتج، والتوقيت السليم لعملية الشراء (JIT). ويطبق أسلوب سلسلة القيمة عن طريق تجزئة دورة حياة المنتج إلى مراحل

بدءاً بمرحلة تصميمه ومروراً بمرحلة تصنيعه وانتهاءً بمرحلة تسليمه للعميل بما في ذلك فترة ضمان الخدمات التي تعقب واقعة البيع. وعليه، تهدف هندسة القيمة إلى تقليص الفجوة بين التكلفة التقديرية للخدمة وتكلفتها المستهدفة. لذا يخدم هذا الأسلوب كما يرى ( Shank and Govindarajin, 1992) عملية تحليل التكاليف على مدار تلك المراحل وذلك بالتركيز على العلاقة السببية بين المدخلات والمخرجات، ويمكن من فهم سلوكيات التكاليف على مدار دورة حياة المنتج. ويمكن أيضاً بموجب الهندسة العكسية للقيمة، وسلسلة التوريد Supply Chain من فهم سلوكيات المورد والمنافسين بالإضافة إلى العملاء , (Albright & Davis. 1999) كما أن هذا الأسلوب (سلسلة القيمة) يشكل أداة هامة في إدارة الوقت الهادفة إلى تخفيض وقت الانتظار اللازم لتجهيز الخدمة وتقديمها للعميل، كما يحدد نقاط الاختناق التي قد تحدث خلال هذه المرحلة (أبو عواد وآخرون، 2011, Borthic & Roth, 1993).

ويرى (Chen and Chung, 2002) أن فاعلية نظام (ABC) تزداد عند ربطة بمفهوم التكلفة على مدى حياة الخدمة وكذلك بمفهوم سلسلة القيمة؛ إذ يمكن بموجب ذلك حذف الأنشطة التي لا قيمة مضافة لها أو على الأقل تخفيض تكلفتها مما يترتب عليه أيضاً تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية.

### 9- بطاقة القياس المتوازن للأداء: (BSC) Balanced Scorecard

يربط إطار بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وجهات نظر أصحاب المصلحة (المستثمرين والموظفين والعملاء .. الخ) مع رسالة الشركة ورؤيتها، وقياس الأداء، والموارد والخطة الإستراتيجية. ، وتقوم المنظمة بتحديد أهداف كل فريق ثم تترجمها إلى مقاييس أداء، والتي لها مستهدفات أداء محددة وقابلة للقياس (Needles, 2000)، ولنجاح المنظمة يجب أن تضيف قيمة للمجموعات السابقة في الأجلين القصير والطويل. ويفترض (BSC) أن المنظمة سوف تحصل فقط على ما يتم قياسه لذا يجب على المنظمة أن تضيف قيمة للفئات السابقة في الأجل القصير والطويل. وقد قام (زغلول، 2003) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال واقترح توسيع أبعاد قياس الأداء

بإضافة بعد خامس هو البعد البيئي، وتوصلت دراسة (إبراهيم، 2005) على 39 شركة مصرية إلى وجود علاقة جوهرية بين أبعاد تقييم الأداء المتوازن وبين تدعيم الإستراتيجيات التنافسية لمنشآت الأعمال، أما (Wiersma, 2009) فتوصلت في دراستها على 19 شركة هولندية إلى أن المديرين يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لأغراض اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة الذاتية، أما (Rompho, Nopadol, 2011) فيرى أن سبب الفشل في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المشاريع الصغيرة والمتوسطة هو حدوث تغييرات متكررة في الإستراتيجية. وتناولت دراسة (Kraus & Lind, 2010) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على البنوك المحلية بالولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وقد ساعد التحليل الإستراتيجي إدارة البنك في تحديد الأهداف الإستراتيجية للأبعاد الأربعة التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن أما دراسة (عبد الحليم، 2010) فاهتمت بكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة إستراتيجية التميز بالتكلفة حيث تم استخدام بطاقة الأداء في قياس التكلفة، وقياس الكفاءة، والتأكد من الجودة، والتأكد من رضا العملاء، والتشجيع المستمر على الابتكار وتحسين ظروف العمل، أما دراسة (رخا، 2012) فهدفت إلى استخدام مفهوم بطاقة القياس المتوازن لوضع إطار لتقييم أداء البنوك الإسلامية بمصر وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار المقترح يضم خمسة منظورات وتضم المنظورات الخمسة 24 مؤشرا لتقييم الأداء، وهدفت دراسة (السيد، 2015) إلى دراسة مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس التوازن للأداء BSC عند تقييم الأداء، وأثر ذلك على الأداء المالي للبنوك في الأجل الطويل، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة ممثلة للبنوك التجارية المصرية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية المصرية تطبق الأبعاد المختلفة للمقياس المتوازن للأداء بدرجة كبيرة ولكنها لا تتماثل مع بعضها في مستوى التطبيق. كما أن تطبيق البنوك التجارية المصرية للمقياس المتوازن للأداء يرتبط بعلاقة إيجابية قوية مع مستوى الأداء المالي في الأجل الطويل، ويرى الباحث أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يسعى لتقديم وصفة واضحة لما ينبغي للمنظمات قياسه.

- وفي ضوء ما تقدم يمكن الانتهاء إلى أهمية أساليب أو أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في ما يلي:
- مساعدة البنوك على الربط بين المعلومات المالية وغير المالية بغرض تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي وتقييم موقفها الإستراتيجي والتنافسي، وتحليل ربحيتهم العملاء.
  - قياس الكفاءة، والتأكد من الجودة، والتشجيع المستمر على الابتكار وتحسين ظروف العمل.
  - أدوات فعالة لتخفيض التكاليف، وتحسين الربحية، وتحقيق رضا العملاء وتقييم تكلفة المنافسين على المستوى الإستراتيجي للبنك.
  - صياغة وتنفيذ إستراتيجية البنك وتوليد الأرباح وتدعيم الإستراتيجيات التنافسية له.

## 6-الدراسة الميدانية:

### 6-1 عينة البحث:

تتكون عينة البحث من (200) موظفا في البنوك السعودية، قام الباحث بتوزيع (200) استبيان وتم تجميع (169) استبيان. وقد وجد (150) من هذه الاستبيانات صحيحة، وهذا العدد يمثل (75%) من الاستبيانات الموزعة. وهي نسبة جيدة من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

### 6-2 أداة البحث:

يتكون الاستبيان من جزئين؛ الجزء الأول يتكون من العبارات التي تقيس الخصائص الديموغرافية الشخصية للمستطلعين، والجزء الثاني يتكون من (32) عبارة تختص بمدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في البنوك السعودية. والجدول رقم (1) يظهر العبارات التي تقيس الخصائص الديموغرافية الشخصية للمستطلعين. وقد تم استخدام مقياس Likert لتحديد أوزان العبارات التي تقيس مدى تطبيق البنوك لأساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وكانت الأوزان على النحو التالي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، اختلف بشدة، وكانت المصدقية على الاستبيان تبعا ألفا كرونباخ (0.966) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، وهذا يعني توافر درجة كبيرة من المصدقية في إجابات الأسئلة.

### 3-6 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في هذا البحث:

- القياس الإحصائي الوصفي القائم على الحزم الإحصائية (SPSS) لوصف خصائص عينة البحث.
- اختبار T لعينة واحدة لمقارنة المتوسطات المحسوبة مع متوسط القيم الجدولية المطبقة في هذا البحث لاختبار مدى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.
- اختبار ANOVA في اتجاه واحد لتحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي بين البنوك السعودية في مستوى تطبيقها لأدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يعزى إلى اختلاف حجم البنك. وتحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي في مدى إدراك المشاركين لأهمية تطبيق أدوات (SMA) والتي تعزى إلى متغيرات خصائص الديموغرافية (العمر، العمل، المستوى التعليمي، التخصص).
- يتم اعتماد فروض البحث طبقاً لقواعد لاختبار الفروض، حيث يتم قبول فرض البحث أو رفضه حسب قاعدة القرار وهي: يقبل الفرض العدمي إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية التي يتم استخراجها من الجداول الإحصائية أو إذا كانت قيمة ألفا (Sig) أكبر من القيمة (0.05) وهي القيمة المعتمدة في الدراسات الإنسانية، ويتم رفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، أو إذا كانت قيمة ألفا (Sig) أقل من القيمة (0.05).

### 7- مناقشة نتائج البحث:

#### 1-7 خصائص العينة:

يبين الجدول رقم (1) أن ما نسبته (91%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم فوق سن (25 سنة) وهذا مؤشر جيد على مدى إدراك المجهين للمهام المكلفين بها. حيث يلاحظ أن (9%) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن (25 سنة)، أما المركز الوظيفي فيتضح من الجدول أن فئة المحاسبين تشكل (51%) من

إجمالي الموظفين أما المراجع الداخلي فيشكل هو والمدير أز مساعد المدير نفس النسبة تقريبا (49%) وهذا يتسق غالبا والتوزيع الطبيعي الوظيفي وفقا والتسلسل الهرمي والوظيفي.

ويلاحظ أن جميع أفراد العينة يحملون الدرجة الجامعية الأولى وهي البكالوريوس أو حاصلين على دراسات عليا حيث بلغت نسبته من يحملون البكالوريوس (95%) ممن شملهم الاستطلاع والنسبة الباقية يحملون مؤهلات أعلى من البكالوريوس، وهذا مؤشر جيد على أن أفراد عينة البحث على قدر كبير من التأهيل العلمي يؤهلهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان خصوصا وأنه يتناول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.

ومن ناحية التخصص العلمي نجد أن النسبة الأكبر في مجال المحاسبة وتشكل (64%) من أفراد العينة. وفي مجال إدارة الأعمال (23%) والإدارة المالية (13%) وهم ممن درسوا أيضا المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف، وهذا يعني أن (100%) من أفراد العينة يمتلكون معرفة في مجال المحاسبة الإدارية أو محاسبة التكاليف أو أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وهذا يدل على تناسب تخصصات العينة مع أهداف الدراسة.

#### جدول رقم (1) المتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	البيان
12	18	أقل من 25	العمر
48	72	من 25 إلى أقل من 35	
25	38	من 35 إلى أقل من 45	
15	22	أكبر من 45	
100	150	المجموع	
			الوظيفة
25	38	مدير ومساعد مدير	
51	76	محاسب	
24	36	مراجع داخلي	

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	البيان
100	150	المجموع	
			المستوى التعليمي
95	142	بكالوريوس	
5	8	دراسات عليا	
100	150	المجموع	
			التخصص
64	96	محاسبة	
13	20	إدارة مالية (تمويل)	
23	34	إدارة أعمال	
100	150	المجموع	

### 7-2 تحليل أسئلة البحث:

للإجابة على أسئلة البحث، قام الباحث باحتساب المتوسط والانحراف المعياري لإجابات المستجوبين على النحو التالي:

السؤال رقم (1) هل البنوك السعودية تطبق أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA)؟  
تم اختبار مدى تطبيق أساليب (أدوات) المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) في البنوك السعودية، حيث تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لإجابات المستجوبين والذي يقيس مدى تطبيق كل أسلوب أو أداة (الجدول من رقم 2-12) حيث تم حساب المتوسط العام للإجابات المتعلقة بكل أسلوب أو أداة، ثم حساب متوسط الوزن لجميع المتوسطات باستخدام اختبار T لعينة واحدة One Sample T- Test.

- السؤال الفرعي الأول: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب التكلفة على أساس النشاط؟  
يبين الجدول رقم (2) أن متوسط الأسئلة التي تقيس تطبيق أسلوب أو أداة التكلفة على أساس النشاط (ABC) يساوي (1.82) وهي أقل من المعدل العادي (3)، وانحراف معياري قدره (0.58) وقيمة



0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدل وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

### جدول رقم (2) One Sample T- Test

الأستلة التي تقيس تطبيق أسلوب ABC	Mean	Std. Deviation	Sig.
1- يتم تخصيص تكاليف التصنيع غير المباشرة على الأنشطة الإنتاجية	1.71	.456	0.00
2- يتم تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات التي تتطلب تلك الأنشطة	1.92	.706	0.00
المتوسط	1.82	.58	0.00

السؤال الفرعي الثاني: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب القياس المقارن للأداء؟

يبين الجدول رقم (3) أن متوسط الأستلة التي تقيس تطبيق أسلوب أو أداة القياس المقارن تساوي (1.9) وهي أقل من المتوسط الطبيعي (3) وبانحراف معياري قدره (0.72) وقيمة sig. = 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

### جدول رقم (3) One Sample T- Test

الأستلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن	Mean	Std. Deviation	Sig.
1- يتم تحديد الممارسات المتميزة من أي بنك في أي مكان	1.92	.706	0.00
2- يتم فهم الممارسات المتميزة في البنوك في أي مكان	1.92	.706	0.00
3- البنك يتبنى الممارسات المتميزة في البنوك في أي مكان	1.92	.706	0.00
4- يتم مقارنة أداء البنك مع الأداء الأمثل	1.84	.748	0.00

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن	Mean	Std. Deviation	Sig.
لكل معيار			
المتوسط	1.9	0.72	0.00

السؤال الفرعي الثالث: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تحليل المنافس؟

يبين الجدول رقم (4) أن متوسط الأسئلة التي تقيس تطبيق أسلوب أو أداة تحليل المنافس تساوي (1.95) وهي أقل من المتوسط الطبيعي (3) وبانحراف معياري قدره (0.68) وقيمة 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

#### جدول رقم (4) One Sample T-Test

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تحليل المنافس	Mean	Std. Deviation	Sig.
1- يتم تحديد رد فعل المنافس على أسعار الخدمات المصرفية	1.93	.700	0.00
2- يتم تحليل رد فعل المنافس على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء	2.02	.635	0.00
3- يتم تحليل رد فعل المنافس على سعر السهم في البورصة	2.02	.635	0.00
4- يتم تحليل رد فعل المنافس على خدمات ما بعد تقديم الخدمة المصرفية	1.84	.748	0.00
المتوسط	1.95	0.68	0.00

- السؤال الفرعي الرابع: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب محاسبة العملاء (تقييم العملاء بإعتبارها أصل من الأصول)

يبين الجدول رقم (5) أن متوسط الأسئلة التي تقيس تطبيق أسلوب محاسبة العملاء (تقييم العملاء بإعتبارها أصل من الأصول) تساوي (1.94) وهي أقل من المعدل العادي (3) وبانحراف معياري قدره

((0.53)) وقيمة sig = 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

### جدول رقم (5) One Sample T-Test

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب محاسبة العملاء	Mean	Std. Deviation	Sig.
1- يتم تقدير إيراد كل عميل	2.02	.635	0.00
2- يتم تقدير تكاليف كل عميل	1.63	.485	0.00
3- يتم تقدير الأرباح المتوقعة من كل عميل	2.17	.473	0.00
المتوسط	1.94	0.53	0.00

- السؤال الفرعي الخامس: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تكاليف دورة الحياة؟ يبين الجدول رقم (6) أن متوسط الأسئلة التي تقيس تطبيق أسلوب تكاليف دورة الحياة للخدمة المصرفية تساوي (2.02) وهي أقل من المتوسط الطبيعي (3) وبانحراف معياري قدره (0.64) وقيمة sig = 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

### جدول رقم (6) One Sample T-Test

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تكاليف دورة الحياة	Mean	Std. Deviation	Sig.
1- يتم تجميع جميع التكاليف التي تحدث كجزء من تكلفة الخدمة المصرفية	2.02	.635	0.00
2- يتم قياس العلاقة بين مدفوعات العملاء للخدمة المصرفية وتكلفتها الكلية	2.02	.635	0.00
المتوسط	2.02	0.64	0.00

- السؤال الفرعي السادس: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تكاليف الجودة؟ يبين الجدول رقم (7) أن متوسط الأسئلة التي تقيس تطبيق أسلوب تكاليف الجودة تساوي (2.02) وهي أقل من المتوسط

الطبيعي (3) وبانحراف معياري قدره (0.64) وقيمة sig = 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

### جدول رقم (7) One Sample T- Test

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تكاليف الجودة	Mean	Std. Deviation	Sig.
1- يتم تحديد تكاليف الفشل الداخلي لمشاكل الجودة	2.02	.635	0.00
يتم تحديد تكاليف الفشل الخارجي لمشاكل الجودة	2.02	.635	0.00
يتم تحديد تكاليف المنع لمشاكل الجودة	2.02	.635	0.00
يتم تحديد تكاليف تقييم أداء الخدمات المصرفية	2.02	.635	0.00
المتوسط	2.02	0.64	0.00

- السؤال الفرعي السابع: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة؟ يبين الجدول رقم (8) أن متوسط الأسئلة التي تقيس تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تساوي (1.92) وهي أقل من المتوسط العادي (3) وبانحراف معياري قدره (0.51) وقيمة sig = 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

### جدول رقم (8) One Sample T- Test

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة	Mean	Std. Deviation	Sig.
1- تعمل إدارة البنك على تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية خلال دورة حياتها	1.81	.394	0.00
2- يتم تحيد سعر بيع الخدمة المصرفية المستهدف قبل تحديد تكلفتها	1.81	.394	0.00
3- يتم تحيد تكلفة الخدمة المصرفية المستهدفة	2.02	.635	0.00

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة	Mean	Std. Deviation	Sig.
ب طرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف			
4- يعمل البنك على استخدام فرق عمل متكاملة	2.02	.635	0.00
المتوسط	1.92	0.51	0.00

- السؤال الفرعي الثامن: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب تكلفة سلسلة القيمة؟ يبين الجدول رقم (9) أن متوسط الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تكلفة سلسلة القيمة تساوي (1.92) وهي أقل من المتوسط الطبيعي (3) وبانحراف معياري قدره (0.6) وقيمة 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

#### جدول رقم (9) One Sample T- Test

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تكلفة سلسلة القيمة	Mean	Std. Deviation	Sig.
يتم تخصيص التكاليف على نشاط تصميم وتطوير الخدمة المصرفية	2.02	.635	0.00
يتم تخصيص التكاليف على النشاط الإنتاجي المصرفي	2.02	.635	0.00
يتم تخصيص التكاليف على أنشطة التسويق المصرفي	1.81	.394	0.00
يتم تخصيص التكاليف على نشاط ما بعد تقديم الخدمة المصرفية	1.84	.748	0.00
المتوسط	1.92	0.60	0.00

- السؤال الفرعي التاسع: هل البنوك السعودية تطبق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

يبين الجدول رقم (10) أن متوسط الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن تساوي (1.97) وهي أقل من المتوسط الطبيعي (3) وبانحراف معياري قدره (0.65) وقيمة sig. = 0.00 وهذا يعني عدم قبول فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو أن البنوك السعودية لا تطبق هذا الأسلوب أو هذه الأداة.

### جدول رقم (10) One Sample T- Test

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن	Mean	Std. Deviation	Sig.
يتم استخدام المقاييس غير المالية لأغراض إدارة الأداء الإستراتيجي	2.02	.635	0.00
يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بمنظور العملاء	2.02	.635	0.00
يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بمنظور العمليات الداخلية	2.02	.635	0.00
يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بمنظور التعلم والنمو	2.02	.635	0.00
يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بمنظور المالي	1.78	.705	0.00
المتوسط	1.97	0.65	0.00

اختبار فروض البحث:

1- الفرض الأول: تطبق البنوك السعودية أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA Tools).

لاختبار هذا الفرض، استخدم الباحث تحليل التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA ويبين الجدول رقم (11) أن المتوسط المرجح لأسئلة الاستبيان يساوي (1.95) وهو أقل من المتوسط الطبيعي (3)، وبانحراف معياري (0.61) وهذا يعني أن البنوك السعودية لا تنطبق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.

## جدول رقم (11) One Sample T- Test للفرض الاول

الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق كل الأساليب أو الأدوات	Mean	Std. Deviation	T value	T Tabulated	Sig.
المتوسط المرجح لكل الأساليب أو الأدوات	1.95	0.61	0.972	1.984	0.00

ولتأكيد اختبار هذا الفرض يبين الجدول رقم (11) المتوسط المطلق للقيمة T المحسوبة (7.972) أكبر من قيمة T الجدولية (1.984) للأسئلة التي تقيس هذا الفرض، والقيمة المعنوية (SIG) أصغر من (0.05) لذلك تم رفض الفرض الأول عند مستوى دلالة أو معنوية (0.05)، وهذا يعني أن البنوك السعودية لا تطبق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA Tools).

2-الفرض الثاني: لا توجد فروق معنوية أو هامة بين البنوك السعودية في استخدام أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية يعزي إلى حجم رأس مال البنك.

لاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، بحيث إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإن هذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، بينما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإن هذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار (ANOVA) لهذا الفرض.

## جدول رقم (12) One- way ANOVA test للفرض الثاني

F Tabulated	F Calculated	SIG
4.15	1.47	0.187

وتوضح نتائج الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة تساوي (1.47) وهي أصغر من قيمتها الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من (0.05) لذلك لا يمكن رفض فرض العدم. وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك في استخدام أساليب المحاسبة الإدارية يعزي إلى حجم رأس مال البنك.

3-الفرض الثالث: ليس هناك تأثير معنوي أو هام للخصائص الديموغرافية للمستجوبين على إدراكهم

بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA's tools).

لاختبار فرض هل هناك أي تأثير معنوي أو هام للخصائص الديموغرافية للمستجوبين على إدراكهم

لأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، استخدام الباحث تحليل التباين في اتجاه واحد One

ANOVA way. ويبين الجدول رقم (13) أنه ليس هناك أي تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية

المستجوبين على إدراكهم لأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA)) في البنوك

السعودية، حيث أن قيم الدلالة (المعنوية) للمتغيرات الأربعة (العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي،

التخصص) على الترتيب هي (0.296، 0.327، 0.713، 0.546) وهي أكبر من (0.05)، لذا

لا يمكن رفض فرض العدم. وهذا يعني أنه ليس هناك تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية للمستجوبين

على إدراكهم بأهمية تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (AMA's tools) في البنوك السعودية.

### جدول رقم (13) One- way ANOVA test للفرض الثالث

المتغيرات الديموغرافية	Sum of Squares	Mean Square	F calculated	Sig.
العمر	0.690	0.345	1.025	0.296
الوظيفة	0.632	0.316	1.008	0.327
المستوى التعليمي	0.214	0.107	0.312	0.713
التخصص	1.095	0.298	0.670	0.546



## نتائج البحث:

توصل البحث إلى نتائج هامة بشأن مدى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ( SMA

Tools) في البنوك السعودية، وكانت النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث على النحو التالي:

1-البنوك السعودية لا تطبق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA Tools).

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حجم البنوك في استخدام أساليب المحاسبة الإدارية يعزى

إلى حجم رأسمال البنك.

3-ليس هناك تأثير للخصائص الديموغرافية للعاملين في تلك البنوك على إدراكهم بأهمية تطبيق أدوات

أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في البنوك السعودية (SMA Tools)

## التوصيات:

1-يوصي البحث بضرورة أن تعمل البنوك السعودية على تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية

لدورها الهام في تطوير وتحسين الأداء وتدعيم المركز التنافسي وبما يمكنها من مواجهة المنافسة

العالمية.

2-ضرورة تدريب المحاسبين الإداريين بالبنوك على كيفية استخدام وتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية

الإستراتيجية.

3-على المنظمات المهنية تدريب المحاسبين الإداريين على كيفية استخدام وتطبيق أدوات المحاسبة

الإدارية الإستراتيجية.

**اقتراحات لبحوث مستقبلية:**

1- عمل بحوث مستقبلية تتناول مدى تطبيق وإدراك أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على قطاعات

أخرى.

2- عمل دراسة مقارنة بين مدى تطبيق وإدراك أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في دول أخرى.

3- يمكن فحص واختبار الآثار المترتبة على تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على أداء

منشآت الأعمال وقدراتها التنافسية.

## مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم، سماسم كامل موسى (2005)، "تدعيم الإستراتيجيات التنافسية للوحدة الاقتصادية في بيئة التصنيع الحديثة من منظور تقييم الأداء المتوازن: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة-جامعة عين شمس، ص 1-54.
2. أبو عواد، محمد راجح خليل (2008)، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
3. أبو عودة، علي عدنان (2010)، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية-دراسة تطبيقية على المصارف العامة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
4. أحمد، هبة عبد المتعال (2009)، "تقييم ملائمة أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنشأة"، رسالة دكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة-جامعة القاهرة.
5. البتانوني، علاء محمد محمد (2009)، "دراسة تحليلية مقارنة للعلاقة التبادلية بين عناصر تكاليف الجودة وحجم المنشأة في بيئة الأعمال الصناعية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد (21)، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية.

6. البتانوني، علاء محمد محمد (2008)، "استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في تحليل ربحية العميل: دراسة تطبيقية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد، كلية التجارة-جامعة المنصورة، ص 291-326.
7. النشار، تهاني محمود (2005)، "استخدام أسلوب دورة حياة المنتج في تحسين التكاليف: إطار مقترح"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، المجلد الثاني والأربعين، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية.
8. النشار، تهاني محمود (2000)، "استخدام نظام إدارة التكلفة لقياس ورقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، كلية التجارة-جامعة طنطا.
9. حجاج، أحمد حجاج، وباسيلي، مكرم عبد المسيح (2001)، المحاسبة الإدارية-مدخل معاصر: التخطيط الرقابة-اتخاذ القرارات، جامعة المنصورة، الطبعة الثالثة.
10. حداد، عوض بدير (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، القاهرة.
11. زعرب، حمدي شحدة، أبو عودة، علي (2012)، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية-دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، يناير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

12. زغلول، جودة عبد الرؤوف (2003)، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في ظل بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة-جامعة طنطا ص 318-378.
13. رخان سليمان عاطف شحاته المرسي (2012)، "إطار مقترح لاستخدام بطاقة القياس المتوازن (BSC) لتقييم أداء البنوك الإسلامية بجمهورية مصر العربية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة-جامعة المنصورة، ص 305-333.
14. عبد الحلیم، عمرو محمد سعید (2010)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة إستراتيجية التميز بالتكلفة: دراسة حالة متعددة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابع والسبعون، كلية التجارة-جامعة القاهرة، ص 1-95.
15. عبد الرحمن، عبد الرحمن سليم (2008)، "دور أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تطوير نظام المحاسبة بالمسؤولية في الشركات الصناعية المصرية" رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة اليمنية.
16. عبد الصادق، أسامة سعید (2011)، "استكشاف أبعاد العلاقة بين المحاسبة عن العملاء والمنافسين: دراسة لقياس إدراك وتطبيق المحاسبين الإداريين لمتطلبات الأداء الإستراتيجي"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الثامن والسبعون، كلية التجارة-جامعة القاهرة، ص 1-72.

17. غنيمي، سامي محمد أحمد (2014)، "مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة

التنافسية لخدمات البنوك التجارية-دراسة تحليلية"مجلة البحوث التجارية، العدد الأول-يناير

كلية التجارة-جامعة الزقازيق، 2014م.

18. منصور، أسماء عوض محمد (2008)، "استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة

الأنشطة بالمنظمات الخدمية بهدف دعم قدرتها التنافسية-دراسة نظرية تطبيقية"، مجلة البحوث

المالية والتجارة، العدد الأول، يناير، كلية التجارة-جامعة قناة السويس.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Ahmad, K. P., & Roghayeh, T. (2010). The investigation of Management Accounting tools Application By Managers of productive companies listed in Tehran Stock Exchange. Journal of Accounting Knowledge, 1(2), 117-137.
2. Al-Dalabeeh, A. E. (2012). Capability of Jordanian Industrial Shareholding Companies to Apply Target Costing System. International Journal of Business and Management, 7(21), p124
3. Alkaran, F., & Northolt, D. (2006). Strategic Capital investment decision- making: A role for emergent analysis tools. A study of practice in large UK manufacturing companies. The British Accounting Review, 38, 149-173.
4. Alnawayseh, Musa Abd-Alateef (2013), "The Extent of Applying Strategic Management Accounting Tools in Jordanian Banks" International Journal of Business and Management ,9, (19) ,32-44

5. American Society for Quality (ASQ), (2003); “Principles of Quality Costs: Principles, Implementation and Use”, Third Edition, Ed. J. Campanella. India: Prentice-Hall.
6. Bhimani, A., & Bromwich, M. (2010). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18( 1 ). 3-48.
7. Borgemas, H., & Fridh, G. (2003). The use of target costing in Swedish manufacturing firms, Goteborg University, school of economics & commercial law.
8. Cartin, T. J. (1999). "Principles and Practices of Organizational Performance Excellence". Milwaukee: ASQ, Quality Press.
9. Chea, A. C. (2011). Activity-Based Costing System in the Service Sector: A Strategic Approach for Enhancing Managerial Decision Making and Competitiveness. *International Journal of Business and Management*, 6(1).
10. Cinquini, L., & Andrea, T. (2007). Is the adoption of Strategic Management Accounting Techniques Really Strategy-driven? Evidence from a Survey. *Cost and Performance in Services and Operations Trento*, 18(20), 1- 27.
11. Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6(2), 228-259.
12. Erbasi, Ali., & Niivar, S. (2012). The Levels of Using Strategic Management Tools and Satisfaction with Them: A Case of Five-

- Star Hotels in Turkey. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 79-80.
13. Fowzia, R. (2011). Strategic management accounting techniques: Relationship with business strategy and strategic effectiveness of manufacturing organization in Bangladesh. *World Journal of Management*, 3(2), 54-62.
  14. Gryna, F. M. (1999). "*Quality and Cost*", In Juan's Quality Handbook, Fifth Edition, Eds. J. M. Juran and A. B. Godfrey. New York: McGraw-Hill.
  15. Hardan, S. A., & Shatnawi, T. M. (2013). Impact of Applying the ABC on Improving the Financial Performance in Telecom Companies, *international Journal of Business and Management*, 8(12).
  16. Hoffjan, A., & Wompener, A. (2006). Comparative Analysis of Strategic Management in German and English languages. *General Management Accounting Textbooks*, SBR 58 (pp. 234-258).
  17. Holloway, D. A. (2006). Strategic Management Accounting and managerial Decision-making re conceptualized: towards a collaboratively oriented theory of organizational decision enhancement. Thesis presented for the degree of Doctor of philosophy at Murdoch University.
  18. Jasch, C. (2003). The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs. *Journal of Cleaner Production*, 11, 667-676.



19. Kadasah, N. A., & Al Ahmari, T. (2013). An Analysis of Benchmarking of Business Functions in Organizations of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(12).
20. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balance Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
21. Kirli, M., & Gumus, H. (2011). The Implication Of Strategic Management Accounting Based On Valuation Of Value Chain Analysis: Value Chain Accounting. *International Journal of Social And Humanity Studies*, 3(1), 307-321.
22. Kraus, Kalle & Lind Johnny (2010). "The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control" *Management Accounting Research*, 21(4)
23. Kumar, A., Antony, J., & Dhakar, T. (2006). Integrating Quality Function Deployment and Benchmarking to Achieve Greater Profitability.
24. Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we can in 25 years? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2), 204-228.
25. Lee, Y., Zailani, S., & Soh, K. (2006). Understanding Factors for Benchmarking Adoption: New Evidence from Malaysia. *Benchmarking: An International Journal*, 13(5), 548-66.
26. Magd, H. (2008). Understanding Benchmarking in Egyptian Organizations: An Empirical Analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), 742-764.

27. Maire, J., Bronet, V., & Pillet, M. (2005). A typology of Best Practices for a Benchmarking Process. *Benchmarking: An International Journal*, 12( 1), 45-60
28. Manville, G. (2007). Implementing a balanced scorecard framework in a not for profit SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(2), 162-169.
29. MaRamlJak, B., & Rogosic, A. (2012). Strategic Management Accounting Practices in Croatia. *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 93.
30. Mario Binder & Ben degg.(2009). (Achieving Internal Process Benchmarking : guidance from BASF, [www. Benchmarking/fees/edu/eg.com](http://www.Benchmarking/fees/edu/eg.com).
31. Moll, J., & O'Leary, T. (2012). Special issue on innovation and product development. *Management Accounting Research*, 23(1), 1.
32. Needles, B. E., Powers, M., & Crasson, S. V. (2002). *Finance, Managerial Accounting*. Houghton Mifflin Company.
33. Nixon, B.,& Bums, J. (2012). Paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229-244.
34. Ranjbarian, B., Sanayei, A., Kaboli, M. R.& Hadadian, A. (2012). An Analysis of Brand Image, Perceived Quality, Customer Satisfaction and Re-purchase intention in Iranian Department Stores. *International Journal of Business and Management*, 7(6). p40
35. Rao, P. M., a Pradhan, B. B. (2001). *Strategic Management Accounting*. Deep SDeep publications. PVT. Ltd. New Delhi.

36. Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Falls in SMEs: Case Study. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 39 -46.
37. Seal, W. (2010). Managerial discourse and the link between theory and practice: from ROi to value-based management. *Management Accounting Research*. 27( 2), 95-109.
38. Shah, H., Malik, A., & Malik, M. S. (2011). Strategic Management Accounting-A messiah for Management Accounting? *Australian Journal of Business and Management Research*, 7(4), 1-6.
39. Shank, J. K., & Govindarajan, V. (2012). Strategic Cost Management and Value Chain. Retrieved from [http://www. Study mode.com/essays/strategic-costmanagement-And the value](http://www.Studymode.com/essays/strategic-costmanagement-And%20the%20value)
40. Soljakova, L. (2012). Strategic Accounting Development during last 30 years. *European Financial and Accounting Journal*, 7(2), 32.
41. Steen, B. (2005). Environmental costs and benefits in life cycle costing, *Management of Environmental Quality*. *International Journal*, 16(2), 107-118.
42. Swenson, D. (2003). Best practices in target costing. *Management Accounting Quarterly*, 12-32.
43. Thompson, A., Gamble, Jr., & Strickland, J. E. (2005). *Strategy: Winning in the Marketplace* (2nd ed ). McGraw-Hill companies, New York.
44. Uyar, A. (2010). Cost and Management Accounting Practices: A survey of manufacturing companies. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(6), 113-125.

45. Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use balanced scorecard?: Empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239-250.
46. Xue, Z. (2005). Using Value Chain Analysis to Make a Choice of International Marketing Strategy. Master Thesis, Zurich University of Applied Science, Nierlingen.
47. Yang J., & Shang, W. (2007). Finance Management Based on Value Chain Management. *International Journal of Business and Management*, 2(5), 1010-102.

جامعة شقراء

كلية المجتمع

قسم الاقتصاد والعلوم الإدارية

### قائمة استقصاء

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان

"قياس مدى تطبيق أدوات (أساليب) المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإدراك العاملين لأهمية تطبيقها في البنوك السعودية"

ويهدف هذا البحث إلى قياس مدى مدى تطبيق أدوات (أساليب) المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإدراك العاملين لأهمية تطبيقها في البنوك السعودية، ونظرا لأن قيمة ونجاح أي بحث علمي لا يتحقق إلا من خلال ربط الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي، لذا فإن الباحث يحاول من خلال قائمة الاستقصاء أو الاستبيان معرفة وجهة نظر سيادتكم في الأمور الواردة بالقائمة.

ويؤكد الباحث على أن مساهماتكم في هذا البحث عن طريق تخصيص بعض من وقتكم الثمين وإمدادنا بالبيانات المطلوبة هو الأساس الذي سيجري عليه نجاح هذا البحث ونؤكد لسيادتكم أن هذه البيانات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط. ويقدم الباحث لسعادتكم جزيل الشكر لحسن تعاونكم معه في العمل على خدمة وإنجاح هذا البحث العلمي.

اسم الباحث

عبد العال مصطفى أبو الفضل

أستاذ مساعد-محاسبة

الاسم: (اختياري)

معلومات عامة:

من فضلك حدد الإجابة المناسبة لكل مما يلي:

الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة ( ) من 25- إلى أقل من 35 سنة ( )

من 35- إلى أقل من 45 سنة ( ) من 45 سنة فأكثر ( )

الوظيفة:

مدير أو مساعد مدير ( ) محاسب ( ) مراجع داخلي ( )

المستوى التعليمي:

بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

التخصص

محاسبة ( ) إدارة مالية (تمويل) ( ) إدارة أعمال ( )

غير موافق بقوة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بقوة 5	أسئلة الاستقصاء
					أولاً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يتم تخصيص تكاليف التصنيع غير المباشرة على الأنشطة الإنتاجية يتم تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات التي تتطلب تلك الأنشطة
					ثانياً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب القياس المقارن 1- يتم تحديد الممارسات المتميزة من أي بنك في أي مكان 2- يتم فهم الممارسات المتميزة في البنوك في أي مكان 3- البنك يتبنى الممارسات المتميزة في البنوك في مكان 4- يتم مقارنة أداء البنك مع الأداء الأمثل لكل معيار
					ثالثاً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تحليل المنافس 1- يتم تحليل رد فعل المنافس على أسعار الخدمات المصرفية 2- يتم تحليل رد فعل المنافس على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء 3- يتم تحليل رد فعل المنافس على سعر السهم في البورصة 4- يتم تحليل رد فعل المنافس على خدمات ما بعد تقديم الخدمة المصرفية
					رابعاً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب محاسبة العملاء 1- يتم تقدير إيراد كل عميل 2- يتم تقدير تكاليف كل عميل 3- يتم تقدير الأرباح المتوقعة من كل عميل
					خامساً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تكاليف دورة الحياة يتم تجميع جميع التكاليف التي تحدث كجزء من تكلفة الخدمة المصرفية يتم قياس العلاقة بين مدفوعات العملاء للخدمة المصرفية وتكلفتها الكلية
					سادساً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تكاليف

غير موافق بقوة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بقوة 5	أسئلة الاستقصاء
					<p>الجودة</p> <p>1- يتم تحديد تكاليف الفشل الداخلي لمشاكل الجودة</p> <p>2- تم تحديد تكاليف الفشل الخارجي لمشاكل الجودة</p> <p>3- يتم تحديد تكاليف المنع لمشاكل الجودة</p> <p>4- يتم تحديد تكاليف تقييم أداء الخدمات المصرفية</p>
					<p>سابعاً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة</p> <p>1- تعمل إدارة البنك على تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية خلال دورة حياتها</p> <p>2- يتم تحديد سعر بيع الخدمة المصرفية المستهدف قبل تحديد تكلفتها</p> <p>3- يتم تحديد تكلفة الخدمة المصرفية المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف</p> <p>4- يعمل البنك على استخدام فرق عمل متكاملة</p>
					<p>ثامناً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب تكلفة سلسلة القيمة</p> <p>1- يتم تخصيص التكاليف على نشاط تصميم وتطوير الخدمة المصرفية</p> <p>2- يتم تخصيص التكاليف على النشاط الإنتاجي المصرفي</p> <p>3- يتم تخصيص التكاليف على أنشطة التسويق المصرفي</p> <p>4- يتم تخصيص التكاليف على نشاط ما بعد تقديم الخدمة المصرفية</p>
					<p>تاسعاً: الأسئلة التي تقيس مدى تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن</p> <p>1- يتم استخدام المقاييس غير المالية لأغراض إدارة الأداء الإستراتيجي</p> <p>2- يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بمنظور العملاء</p>



غير موافق بقوة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بقوة 5	أسئلة الاستقصاء
					<p>3- يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بمنظور العمليات الداخلية</p> <p>4- يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بمنظور التعلم والنمو</p> <p>5- يتم ربط رؤية وإستراتيجية البنك بالمنظور المالي</p>