دور أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية– دراسة ميدانية

د. طه زكريا عبد الرحمن أبو كريشة	د. عبد الله فراج عبد الرحيم الليثى	أ. جيهان سيد عبد الحميد
أستاذ مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة	أستاذ مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة	مدرس مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة أسيوط	كلية التجارة – جامعة أسيوط	كلية التجارة – جامعة أسيوط

ملخص البحث* :

يُعد دعم القدرة التنافسية للقطاع المصرفي – بصفة عامة – والبنوك التجارية بصفة خاصة أمرًا حتميًا فى ظل ما تشهده البيئة المصرفية الحديثة من متغيرات يتمثل أهمها في زيادة حدة المنافسة، والعولمة، وتحرير التجارة في الخدمات المالية، والانتشار المتزايد للتكنولوجيا وتطوراتها، والحاجة المستمرة للابتكارات المالية. وتمثل هذه المتغيرات تحديات عظيمة أمام بقاء واستمرار ونمو البنوك التجارية، الأمر الذى استلزم ضرورة تطوير الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء بالبنوك التجارية، وذلك بالاستعانة بالأساليب المستحدثة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة، وتحديدًا أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء. وقد قامت الباحثة بدراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية العاملة في مصر لاختبار مدي إدراك المسؤولين بالبنوك التجارية بأهمية هذين الأسلوبين وإمكانية تطبيقهما بالبنوك التجارية.

وقد خلص البحث إلى أن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بالتكامل مع أسلوب القياس المتوازن للأداء يدعم بنسبة كبيرة القدرة التنافسية للبنوك التجارية. كما توصل البحث إلى زيادة وعى وإدراك مديرى البنوك التجارية بضرورة العمل الدائم على تطوير أدائهم عن طريق تطبيق واحد أو أكثر من الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة. كما تبين توافر معظم المقومات اللازمة لتطبيق الإطار المقترح بالبنوك التجارية عينة الدراسة الميدانية، مما يؤكد الاستعداد التام لإدارة هذه البنوك لكافة متطلبات التطوير.

(*) بحث مستخرج من رسالة علمية تحت الإعداد للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة بعنوان "استخدام أسلوبى التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية"، كلية التجارة – جامعة أسيوط.

جدول رقم (١)

قائمة بالمصطلحات المستخدمة فى البحث

المصطلح		
باللغة العربية	**باللغة الإنجليزية**	
التكلفة المستهدفة	Target Cost	إحدى أدوات إدارة التكلفة التى تهدف إلى تخفيض التكلفة الكلية للمنتج (سواء سلعة أو خدمة) على مدار دورة حياته، وذلك من خلال استخدام أساليب ووسائل فى الإنتاج، والهندسة، والبحث والتصميم. (سمير رياض هلال، ٢٠١٢: ٦٠)
القياس المتوازن للأداء	Balanced Score Card	أسلوب شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية. (Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 1992: 72)
التكلفة علي أساس النشاط	Activity Based Costing	نظام لقياس التكلفة يهدف إلي تخفيض التكاليف علي المدى الطويل، ويساعد علي تتبع ورقابة التكاليف من خلال ربطها بأداء الأنشطة، مما يؤدي إلي تلافي أوجه الإسراف. (سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠: ٧٦)
التحسين المستمر	Continuous Improvement	نظام يهدف إلي المحافظة علي مستويات التكلفة الحالية لإنتاج المنتج دون حدوث أي إرتفاع مع العمل بطريقة مستمرة ومنتظمة علي خفض التكاليف إلي مستويات أقل مما هي عليه الآن. (Yasuhiro Morden, 1995)
هندسة القيمة	Value Engineering	التقويم المنظم لكافة جوانب وأنشطة البحوث والتطوير، وتصميم المنتجات والعمليات، والإنتاج والتسويق، والتوزيع وخدمة العملاء بهدف تخفيض التكاليف مع تحقيق واستيفاء احتياجات العملاء، ومقابلة توقعاتهم. (Adam Barone, 2021)

أولاً: الإطار العام للبحث:

موضوع البحث وأهميته:

تأثرت البيئة المصرفية الحديثة بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والصناعية نتيجة للتقدم الهائل في أنظمة الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات وارتفاع حدة المنافسة بالإضافة إلي اتجاه العديد من الدول نحو عولمة اقتصادياتها من خلال الانضمام إلي منظمة التجارة العالمية، وكذلك عقد الاتفاقيات مع الدول الأخرى والتكتلات الاقتصادية العالمية.

ونتيجة لهذه المتغيرات تسعى البنوك التجارية دائماً وبصفة مستمرة لتنويع وتطوير خدماتها بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف والأسعار لمواجهة المنافسة الحادة، ورفع درجة إقبال المستثمرين على الخدمات البنكية، وخاصة في ظل تعدد تلك الخدمات وتطورها. وذلك حتي تتمكن هذه البنوك من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيق قيمة مماثلة أو أفضل للعميل مع تكلفة أقل من المنافسين بما يمكنها من البنك على المدى الطويل.

ومن ثم أصبح المركز التنافسى أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى البنوك في ظل مثل هذه البيئة التي تتصف بحدة المنافسة، كما تبرز أهمية الميزة التنافسية بإعتبارها المدخل لتحقيق الربح وسبب مباشر لتوسيع الحصة السوقية التي يتمتع بها البنك ويصبح تعضيد تلك الميزة محل تركيز الإدارة ومن أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها.

وفي ظل ما تتميز به بيئة الأعمال المعاصرة من حدة المنافسة وظروف إقتصادية متغيرة ودرجة عالية من عدم التأكد، فإن معظم البنوك في مصر تفتقر إلى نظم للمحاسبة عن التكاليف قادرة على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لمواجهة التحديات وتلبية متطلبات عمليات قياس وتحليل والرقابة علي التكاليف لأغراض إستراتيجية.

من هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة تطوير المفهوم التقليدي لقياس وتقييم الأداء الذي يرتكز على الأداء المالي فقط وعلي قياس نتائج الأداء دون الإهتمام بقياس مسببات النتائج في الأجل الطويل. كما يجب العمل على وضع أطر ومداخل متكاملة لقياس وتحليل التكاليف واستحداث مقاييس أداء جديدة تستخدم في صياغة وإعداد التقارير الدورية للرقابة على التكاليف، بحيث ترتبط هذه الأطر والمقاييس المستخدمة بالأهداف الإستراتيجية للبنك وأن تكون شاملة في مؤشراتها لكل جوانب الأداء بالإضافة إلي الجوانب التطويرية التي تتواكب مع التطورات الإقتصادية والتكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية الحالية.

كما يمثل غياب النظرة الإستراتيجية المتكاملة قصورًا واضحًا في أساليب قياس وتحليل التكاليف وأساليب تقييم الأداء التقليدية بالبنوك، مما يؤثر سلبًا علي مقدرة هذه البنوك علي البقاء والاستمرار والنمو في ظل بيئة تنافسية معقدة وظروف اقتصادية تسودها درجة عالية من عدم التأكد.

وبناءً عليه، فإن قطاع البنوك في أمس الحاجة إلى تطبيق أدوات وأساليب محاسبية متطورة تساعد على دعم قدرتها التنافسية وذلك من خلال الإستعانة بأساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة.

وفي هذا الصدد، وقع اختيار الباحثة علي أسلوبين من هذه الأساليب، وهما أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء، وذلك تعظيمًا للمنفعة في مجال دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، حيث تتحقق تلك المنفعة بتطبيقهما معًا بحيث يكمل كل منهما الآخر من خلال المزايا التي ينفرد بها كل منهما.

فقد حقق أسلوب التكلفة المستهدفة نتائج إيجابية عند تطبيقه بالمنشآت الصناعية متمثلة في مزايا تنافسية متعددة في مجال التكلفة والأسعار والجودة، مما أدي إلي تفوق تلك المنشآت وكسبها لأسواق جديدة في العديد من الدول. كما برزت أهميته لدوره الفعال في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية من خلال تخفيض تكلفة الخدمات التي تقدمها هذه البنوك، وتسعير هذه الخدمات بأسعار تنافسية مع تحسين جودة هذه الخدمات على النحو الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية وهى البقاء والاستمرار والنمو في ظل سوق المنافسة السائدة. أيضًا برزت أهمية أسلوب القياس المتوازن للأداء في الآلية التي يطبق بها، حيث أنه يرتكز على أربعة أبعاد رئيسية للأداء، وهي البُعد المالي وبُعد العملاء وبُعد عمليات التشغيل الداخلية وبُعد التعلم والنمو ويقوم بتقسيم كل بُعد من هذه الأبعاد إلي خمسة مكونات رأسية، وهي: الهدف الإستراتيجي الفرعى، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية، والمبادرات والقيم الفعلية، ثم يقوم بربط مؤشرات الأداء المالية وغير المالية الخاصة بكل بُعد مع الأهداف الفرعية المستمدة أساسًا من إستراتيجية المنشأة.

ومن ثّم تكمن أهمية البحث في أهمية القطاع المصرفي بصفة عامة لكونه يمثل عصب النشاط الاقتصادي من خلال ما يوفره من موارد مالية للحياة الاقتصادية، وبالتالي فإنه يؤثر علي الجوانب الاجتماعية والثقافية والسياسية. بالإضافة إلي أهمية أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء والمزايا التي تتحقق من تطبيقهما.

عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة وموقف البحث الحالى منها:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة باستخدام أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، والتي يمكن تقسيمها إلي مجموعتين كالتالي:

المجموعة الأولي: دراسات تناولت استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية:

(١) دراسة (على عدنان أبو عودة، ٢٠١٠):

هدفت هذه الدراسة إلي بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وإبراز المزايا التي يحققها هذا الأسلوب في مجالات التخطيط والرقابة علي التكلفة وتخفيضها، فضلاً عن تحديد مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة والصعوبات التي تواجهها البنوك عند تطبيقه.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية يؤدى إلى تطوير مؤشرات تقييم أدائها، وذلك من خلال تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية عن طريق عمليات التحسين والتطوير المستمرة لهذه الخدمات، بالإضافة إلى ما يوفره هذا الأسلوب من مرونة فى تطبيق

سياسات التسعير المختلفة، كما أنه يساعد إدارات هذه البنوك فى إعطاء الأولوية لأهداف تطوير خدماتها وتخفيض تكلفة تلك الخدمات مع الحفاظ على مستوي عالٍ من الجودة.

(٢) دراسة (سامى محمد أحمد غنيمى، ٢٠١٤):

هدفت هذه الدراسة الى اختبار مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية، بعد ما حققه هذا الأسلوب من نتائج إيجابية في الانتاج بالشركات الصناعية. بالإضافة إلى دراسة المقومات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التطبيق، والتعرف على المزايا التي سوف تعود على البنوك التجارية من جراء تطبيقه، وأهم الصعوبات والتحديات التي قد تواجه عملية التطبيق وكيفية مواجهتها والتغلب عليها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد بدرجة كبيرة على تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية من خلال تحقيق خفض للتكلفة ومرونة فى تسعير الخدمات المصرفية. كما توصلت إلى أن أهم المعوقات التى قد تواجه التطبيق بالبنوك بصفة عامة تتمثل فى عدم وجود نظام تكاليف فعلية بها وعدم توفير بعض المعلومات الهامة واللازمة لعملية التطبيق.

(٣) دراسة (محمد عمر شاهين، ٢٠١٥):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت البنوك التجارية العاملة في الأردن تدرك المزايا المترتبة على تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية وأهمية هذا المنهج في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة فى تسعير الخدمات المصرفية، وذلك من خلال توليد الحوافز لتخفيض تكلفتها، كما توصلت إلى أنه نتيجة للمنافسة الشرسة التى تسود القطاع المصرفى يتوجب على البنك السعى الدائم لتطوير مؤشرات تقييم أدائه سعيًا إلى استقطاب المزيد من العملاء من خلال تحسين خدماته وتطويرها وفقًا لمتطلبات العملاء ورغباتهم.

(٤) دراسة (كريم محمد هاشم، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى إبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة خاصة في البنوك الأجنبية المشتركة في جمهورية مصر العربية، بالإضافة إلى دوره في مجالات التخطيط وخفض وتجنب التكلفة بأسلوب غير تقليدي، وتوفير إطار منظم لتعظيم الاستفادة من أسلوب التكلفة المستهدفة في منشآت الأعمال المالية المعاصرة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن لأسلوب التكلفة المستهدفة دورًا كبيرًا فى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك الأجنبية المشتركة فى جمهورية مصر العربية، وذلك من خلال دعمه لتطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة، بالإضافة إلى دوره في مجالات التخطيط وخفض وتجنب التكلفة بأسلوب غير تقليدى. كما توصلت الدراسة إلى أن نظم التكاليف التقليدية بأدواتها وأساليبها تقف عائقًا أمام تقييم وتطوير أداء هذه البنوك.

(٥) دراسة (رندة حسن دياب إدريس، ٢٠١٩):

هدفت هذه الدراسة إلي التعريف بأسلوب التكلفة المستهدفة وأهمية تطبيقه وبيان أثر تطبيقه علي تكاليف الخدمات المصرفية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن لأسلوب التكلفة المستهدفة أثرًا إيجابيًا فى تطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك من خلال دوره فى التخفيض الإيجابى لتكلفة الخدمات المصرفية، كما أنه يساعد على قياس تكلفة هذه الخدمات بشكل دقيق مما يساعد بدوره على ترشيد القرارات الإدارية، حيث أظهرت الدراسة الميدانية وجود ارتباط قوى بين أسلوب التكلفة المستهدفة وخفض التكاليف، وبين هذا الأسلوب ودعم عملية إتخاذ القرار.

المجموعة الثانية: دراسات تناولت استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية:

(١) دراسة (علاء محمد البتانونى، ٢٠٠٥):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام مدخل نمذجة الأعمال فى تفعيل استخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن فى البنوك التجارية العاملة فى بيئة الأعمال المصرية مع عرض إطار مقترح لتحسين إدارة وقياس أداء هذه البنوك.

وخلصت هذه الدراسة إلى أنه لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن، يتطلب الأمر أن يتم تطبيقه من خلال إطار منهجى يرتكز على عدد من الخطوات تساعد فى التغلب على أوجه القصور التى تعانى منها الأنظمة التقليدية لقياس وتقييم الأداء بهذه البنوك، وذلك من خلال استخدام مدخل نمذجة الأعمال من منظور إستراتيجى.

(٢) دراسة (على سليمان الشطي، ٢٠٠٧):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحديد مكونات وأبعاد الأداء المالي الاستراتيجي ووضع المقاييس التي تعكس الجوانب الأربعة للأداء.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارات مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن تطبق في قياسها لأدائها مقاييس أداء إستراتيجية واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، ولكنها لا تطبقها تحت مسمى القياس المتوازن الأداء، ويمكن إعادة تبويب هذه المقاييس ضمن أسلوب القياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة.

(٣) دراسة (مصطفى أحمد محمد أحمد حماد، ٢٠٠٨):

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح منهج استراتيجى متكامل لقياس وتقييم الأداء بفعالية فى البنوك التجارية بهدف دعم القدرة التنافسية لهذه البنوك.

كما توصلت هذه الدراسة أنه لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية، يجب تطوير فعالية بيانات التكاليف بهذه البنوك بتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة

لمقاييس الأداء من حيث التوقيت والدقة والملاءمة والتفصيل، بالإضافة إلى ضرورة استخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن كأحد أفضل الأساليب لقياس الأداء الإستراتيجى، مع تطوير مؤشرات القياس المالى بتضمينها المخاطر المرتبطة بالعوائد لتحقيق فعالية عند قياس الأداء المالي، وتضمين مؤشرات قياس الأداء للأبعاد غير المالية كضرورة لتحقيق الأهداف المرجوة.

(٤) دراسة (رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس الأداء، ومدى فهم وإدراك العاملين بالبنوك التجارية المصرية لمفهوم القياس المتوازن للأداء، ومعرفة أثر تطبيقه في تطوير الأداء المالي الاستراتيجي لهذه البنوك، وذلك من خلال تحديد مكونات ومنظورات الأداء المالي الاستراتيجي ووضع المؤشرات التي تمكن من قياسه وتحديد المقاييس الخاصة بكل منظور والتي تمكن من تطوير الأداء المالي الاستراتيجي للبنك.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن البنوك التجارية المصرية تمتلك تصورًا واضحًا عن المنظورات الأساسية للأداء المالي الاستراتيجي، كما أنه يتوفر لتلك البنوك خطط واضحة ومحددة تعمل على تطويرها باستمرار مع وجود كادر وظيفي متمرس يتمتع بالخبرة العملية المناسبة وبمستويات مرتفعة، والتي يتم العمل على استدامتها بالدورات التدريبية المتواصلة، إلى جانب إدراك إدارات هذه البنوك التي يجب عليها العمل الدائم لتطوير الأداء المالي الاستراتيجي بما يمكنها من المنافسة والبقاء والنمو.

(٥) دراسة (إبراهيم عاشور مرسى، ٢٠١٢):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير عمليتى قياس وتقييم الأداء فى البنوك التجارية فى ظل بيئة الأعمال الحديثة باستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع أسلوب قياس الأداء المتوازن.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تطوير فعالية بيانات التكاليف لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية المصرية، وذلك بتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب قياس الأداء المتوازن بالتكامل مع نظام التكلفة على أساس النشاط يحقق التقييم المتكامل للأداء، وذلك لما يتميز به هذا الأسلوب من شمول الأبعاد الأساسية للأداء الواجب تقييمها، ومرونته التى تمكن من إضافة أو استبعاد أى بُعد من أبعاد الأداء بهدف الوصول إلى الهيكل المناسب لاستراتيجيات وأهداف كل بنك تجارى.

(٦) دراسة (علاء محمد ملو العين، ٢٠١٥):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الإستراتيجى للقطاع المصرفى فى المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى إمكانية تطوير هذا الأسلوب من خلال إضافة أبعاد جديدة له مثل بُعد الشراكة المجتمعية.

وخلصت هذه الدراسة إلى أنه لتطوير مؤشرات تقييم أداء البنوك التجارية وتحسين أدائها الإستراتيجى، فإنه يجب تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة أبعاد جديدة له مثل بُعد الشراكة المجتمعية، حيث أن إضافة هذا البعد الجديد إلى الأبعاد الأربعة الأساسية يساهم فى تحسين

جودة قياس الأداء بالبنوك التجارية من خلال توفيره مؤشرات جديدة تعكس علاقة هذه البنوك بالمجتمع فى إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

(٧) دراسة (داليدا محمد عادل الدوياتى، ٢٠١٦):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق قياس الأداء المتوازن بوضعه الحالى فى البنوك التجارية المصرية، والتعرف على مدى تواجد أكثر المؤشرات استخدامًا فى بيئة القطاع المصرفى.

كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من تطبيق كثير من البنوك التجارية لأسلوب قياس الأداء المتوازن، إلا أنه لا يزال يطبق بصورة غير متكاملة فى كثير منها، حيث تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية فقط، ويتم إغفال تطبيق خصائصه التى تمكن من تطبيقه كأسلوب لإدارة الأداء. كما أشارت نتائج الدراسة التطبيقية إلى حصول كل من نسبة هامش الربح، والحصة السوقية على أعلى نسبة تطبيق بالبنوك، وجاءت كل من نسبة العائد على الاستثمار، ونمو الإيرادات، وجودة الخدمة المقدمة للعملاء فى المرتبة الثانية، بالإضافة إلى عدم وجود كل من مؤشرات رضا العاملين، ومعدل دوران العمالة بصورة معنوية فى البنوك محل الدراسة.

بعد عرض نتائج الدراسات السابقة تبين الآتي:

(١) أهمية دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية من خلال تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية بالبنوك، وخفض تكلفتها، ودعم ونجاح إستراتيجية ريادة التكلفة.

(٢) أهمية دور أسلوب القياس المتوازن للأداء في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية من خلال تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك، وتوفير المقاييس التي تعكس الجوانب الأربعة للأداء، مما يعطي صورة متكاملة عن الأداء تمكن من قياسه بشكل متوازن، كما أنه يكشف عن أوجه القصور التي تحتاج إلي تعزيز، بالإضافة إلي أنه يعمل علي تطوير مؤشرات القياس المالي بتضمينها المخاطر المرتبطة بالعوائد لتحقيق فعالية عند قياس الأداء المالي.

موقف البحث الحالى من نتائج الدراسات السابقة:

يأتي البحث الحالي إمتدادًا للدراسات السابقة، حيث قامت الباحثة علي ضوء نتائج الدراسات السابقة بإقتراح إطار محاسبي لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، ثم قامت بإجراء دراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية العاملة في مصر لإختبار مدي إدراك مسؤولي هذه البنوك لأهمية أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء (محوري الإطار المقترح) لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية وإمكانية تطبيقهما بهذه البنوك.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث فى حاجة البنوك التجارية إلى دعم قدرتها التنافسية لمواجهة التحديات التي فرضتها سمات البيئة المصرفية الحديثة، والتي بدورها خلقت الحاجة إلي الاستعانة بالأساليب الحديثة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة.

هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث فى إبراز أهمية دور أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية من خلال إجراء دراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية العاملة في مصر.

منهج البحث:

تحقيقًا للهدف الذى يسعي البحث الوصول إليه، فإن البحث يعتمد علي إجراء دراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية العاملة في مصر لاختبار مدي إدراك مسؤولي هذه البنوك لأهمية أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء وإمكانية تطبيقهما.

فروض البحث:

تحقيقًا للهدف الذى يسعي البحث الوصول إليه، تم اشتقاق مجموعة من الفروض كالآتي:

الفرض الأول: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

الفرض الثاني: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية ".

الفرض الثالث: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية ".

الفرض الرابع: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

الفرض الخامس: "لا يتوافر لدى البنوك التجارية العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء".

الفرض السادس: "لا تواجه البنوك التجارية معوقات عند تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء لدعم القدرة التنافسية".

تبويب محتوى البحث:

بغرض تحقيق هدف البحث، سوف يتم تقسيمه إلى النقاط الرئيسة الآتية:

أولاً: الإطار العام للبحث.

ثانيًا: الإطار المحاسبي المقترح.

ثالثًا: الدراسة الميدانية.

ثانياً: الإطار المحاسبي المقترح:

(١) مبررات اقتراح الإطار المحاسبي:

تتعدد المبررات التي أدت إلى اقتراح الإطار المحاسبي الذي يهدف إلي دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في مصر، ولعل من أهم هذه المبررات ما يلي:

١) يجب أن تقوم البنوك التجارية بتحسين وضعها ومركزها التنافسي المحلي والعالمي باستمرار لتكون الأفضل عن طريق إجراء تحسينات مستمرة لكافة عمليات التشغيل بها وإدارة سلسلة القيمة لها بكفاءة وفعالية، والأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات المحيطة بها من أجل الاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة بتقديم خدمات تعظم القيمة للعملاء بشكل دائم وفعال.

٢) ازدياد الحاجة إلى التحول من النظم التقليدية للتكاليف إلي التقنيات الحديثة لإدارة التكاليف نتيجة لازدياد حدة المنافسة التي تشهدها البيئة المصرفية والتطور التكنولوجي الكبير وانفتاح الأسواق.

٣) أصبحت الجودة ومتطلباتها مع الخفض المستمر في التكلفة من الأسلحة الأساسية في مواجهة البيئة التنافسية الحديثة وما أملته من ضغوط علي البنوك التجارية، مما أدي إلي ضرورة تبني إدارة هذه البنوك لاستراتيجيات خفض التكلفة و التميز كمصادر أساسية لتحقيق المزايا التنافسية.

٤) ضرورة السيطرة علي تكاليف الخدمات المصرفية لتعزيز الحصة السوقية للبنك خاصة بعد النمو السريع في تقنيات الخدمة المصرفية، بالإضافة إلي ضرورة تحليل الموقف التكاليفي للبنك بالمقارنة مع موقف منافسيه، وهذا ما تعجز أنظمة التكاليف التقليدية عن توفيره حيث أنها تركز علي جوانب القياس المالي للتكلفة لأغراض أخرى لا تخدم القرارات الاستراتيجية.

٥) فرضت المنافسة العالمية أبعاداً جديدة لمفهوم التكلفة ومضمون دقة القياس والأساليب المتبعة في ذلك الصدد، كما أصبحت القدرة التنافسية متوقفة علي التجديد والابتكار والتطوير المستمر والمحافظة علي الجودة العالية وفق معايير الجودة الدولية، مع ضرورة البحث عن كافة مداخل خفض التكلفة والإدارة الاستراتيجية للتكلفة لتحقيق تكاليف تنافسية.

٦) إن أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية وخاصة في مجال قياس التكلفة وتقييم الأداء لم تستطع توفير المعلومات اللازمة لدعم البنوك التجارية للتميز عالميًا، وذلك يرجع لتركيزها الضيق علي الجانب المالي فقط من الأداء مع التركيز علي مستوي أداء البنك في ظل بيئة التشغيل والإمكانات الداخلية فقط.

٧) صعوبة الاعتماد علي مقاييس الأداء التقليدية فقط لتقييم الأهداف الاستراتيجية للبنك، لأنها أهداف دائمة التغير وفي حالة تطور مستمر، وبالتالي يصعب من خلال استخدام هذه المقاييس معرفة الأداء الأمثل والمناسب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك، ومن ثم فإن هناك حاجة ملحة لإيجاد مقاييس تصلح لتقييم هذه الأهداف.

٨) أصبح السوق يفرض أسعاره علي البنوك التجارية، فلم يصبح أمام البنك لغرض البقاء والنمو سوي الاستمرار في خفض التكلفة للحدود التي تسمح بتحقيق هامش الربح المستهدف مع تقبل السوق للأسعار المعروضة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الاعتماد علي أساليب وأدوات متطورة.

٩) ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف البنوك التجارية للمحافظة علي بقائها في ظل ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح محور أهدافها هو إرضاء العميل والاحتفاظ به، وذلك من خلال الاهتمام الدائم بالتحسين المستمر في الجودة وتقديم خدمات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

١٠) إن عملية إدارة التكلفة بالبنوك التجارية تحتاج إلي استخدام أساليب استراتيجية مثل أسلوب التكلفة المستهدفة ونظام التكلفة علي أساس النشاط لتوفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكاليف بالبنك، مما يؤدي إلي تحسين المركز التنافسي للبنك من خلال التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأتها وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها.

(٢) أهداف الإطار المحاسبي المقترح:

يتمثل الهدف الرئيس للإطار المحاسبي المقترح في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية من خلال استخدام أسلوبين من الأساليب الهامة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة، وهما أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب القياس المتوازن للأداء مع دعم تطبيقهما بأساليب استراتيجية أخرى لا تقل أهمية مثل نظام التكلفة على أساس النشاط وأسلوب هندسة القيمة وأسلوب التحسين المستمر، وذلك سعيًا لتحقيق الأهداف الآتية:

(١) توفير إطار متكامل ودقيق من معلومات فعلية وتنبؤية، مالية وكمية ووصفية عن الأداء الداخلي والبيئة الداخلية، وعن تكلفة بدائل المدخلات وبدائل التصميم، وعن تكلفة الخدمة مقارنة بتكلفة المنافسين، وعن الخدمات الجديدة والمبتكرة، وذلك سعيًا لمساعدة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي، والرقابة وتقييم الأداء بكفاءة وفعالية.

(٢) أن تحقق الإدارة التوازن المستمر بين أهداف كافة أصحاب المصلحة من خلال إرضاء العملاء وتحقيق متطلباتهم، وفي نفس الوقت تحقيق معدل ربح ملائم للمساهمين، بالإضافة إلي إرضاء العاملين والمجتمع بصفة عامة.

(٣) الرقابة الشاملة علي التكلفة في مراحلها المختلفة واستبعاد المواطن والأنشطة التي لا تضيف قيمة في كافة المراحل واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال اقتصادي ممكن.

(٤) زيادة الحصة السوقية للبنك وتمتعه بمركز تنافسي قوي يمكنه من البقاء والاستمرار.

(٥) السعي المستمر نحو قيادة وإدارة التكلفة وتوجيهها باستمرار نحو التخفيض الإيجابي وتحقيق التكاليف التنافسية، وذلك من خلال مداخل إدارة التكلفة والرقابة الشاملة التي تبدأ من مرحلة تخطيط وتصميم الخدمة وانتهاءً بمرحلة ما بعد تقديم الخدمة، مع الاستعانة بدراسة وتحليل الأنشطة والعمليات الداخلية وقدرات وإمكانات المنافسين واحتياجات السوق.

(٦) تدعيم نشاط البحوث والتطوير بما يحقق التميز للبنك عن طريق تطوير خصائص الخدمات القائمة لتصبح ذات مزايا وخصائص إيجابية تفوق خصائص خدمات المنافسين علي النحو الذي يتلاءم مع رغبات العملاء واحتياجاتهم.

(٣) هيكل الإطار المحاسبي المقترح:

أصبح لزامًا علي البنوك التجارية أن تحسن من وضعها ومركزها التنافسي المحلي والعالمي باستمرار لتكون الأفضل عن طريق إجراء تحسينات مستمرة لكافة عمليات التشغيل بها وإدارة سلسلة القيمة لها بكفاءة وفعالية. والأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات المحيطة بها من أجل الاستحواذ علي حصة سوقية كبيرة بتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة وفي أسرع وقت، ومن ثم تعظيم القيمة المحققة للعملاء بشكل دائم وفعال.

ويتوقف نجاح البنك وقدرته علي الاستمرار في المنافسة والتميز عالميًا علي مدي التحسين الذي يحققه في مستويات الأداء المتعلقة بأربعة أبعاد هي الابتكار والوقت والجودة والتكلفة، والتي من خلالها يتحدد المركز التنافسي للبنك. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد (سيد عبدالفتاح، ٢٠١٠: ٣٤).

(١) **الابتكار:** ويقصد به استمرار البنك في تقديم خدمات جديدة إلى السوق، ويعتبر هذا العامل مطلبًا أساسيًا لاستمرار نجاح المنشآت بصفة عامة في الوقت الراهن، وذلك بسبب زيادة شدة المنافسة، وسرعة التقلبات في أذواق وتفضيلات العملاء، مما أدى إلي الحاجة الملحة إلى خدمات جديدة ومبتكرة.

(٢) **الوقت:** يؤثر الوقت علي نجاح البنك من عدة نواحي تشمل السرعة في تطوير وتقديم خدمات جديدة إلى السوق، والسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء، والدقة في الوعود الخاصة بمواعيد تقديم الخدمات، لذلك تقع البنوك الآن تحت ضغط الإسراع في أداء الوظائف والأنشطة المختلفة حتى يمكنها الوفاء بالمطلوب منها في المواعيد المحددة، ولقد أصبحت الحاجة إلي هذه السرعة أكثر إلحاحًا في الوقت الراهن لإرضاء العميل الذي تقل قدرته علي الصبر والتحمل مع مرور الزمن.

(٣) **الجودة:** ويقصد بها مدي توافق الخدمات في المواصفات والأداء مع المعايير الدولية للجودة، حيث يتطلع العملاء إلي جودة أعلي في الخدمات، لذلك يجب أن تبذل إدارة البنك جهوداً كبيرة لتحسين جودة الخدمات مبكرًا عند مرحلة تصميم الخدمة بدلاً من الانتظار وفحص الجودة بعد الانتهاء من تقديمها، وذلك بالاعتماد علي مبادئ الجودة الشاملة.

(٤) **التكلفة:** وهي من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي للبنك. فتواجد التكنولوجيا أتاح لمعظم البنوك فرصة لتحسين جودة خدماتهم، كما أن شدة المنافسة تحول دون إمكانية زيادة أسعار تقديم الخدمات، لذلك أصبحت الميزة التنافسية الآن تتحقق للبنك الذي يستطيع تقديم خدماته بأقل تكلفة ممكنة بشرط عدم المساس بمستوى الجودة.

لذلك فإن علي البنوك التي ترغب في التميز سواء محليًا أو عالميًا أن تراعى هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة عن طريق إرضاء العميل بحصوله علي خدمات متميزة ترضي ذوقه (الابتكار) وبأسرع وقت ممكن (الوقت) وبأعلى جودة ممكنة (الجودة) وبأقل تكلفة ممكنة (التكلفة) وبصورة أكبر وأفضل من منافسيه.

وللوصول إلي الإدارة الفعالة للتكلفة يوجد العديد من المبادئ القائدة، يتمثل أهمها فيما يلي: (سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠: ٦٩).

أ) فهم وتحديد هيكل التكاليف والإيرادات بالبنك.

ب) تعريف أنشطة البنك وتحديد أى منها يمكن استخدامه في تحقيق مزايا تنافسية.
ج) فهم وتخفيض تعقيد عمليات التشغيل الداخلية بالبنك.
د) زيادة الكفاءة والتحسين المستمر للتكاليف.
هـ) الإدارة الاستراتيجية للتكلفة.
و) بناء المهارات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ولما كان تحليل نتائج الدراسات السابقة قد كشف عن أهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للبنوك بشكل متكامل، فإن الأمر يتطلب ضرورة الجمع بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء لخدمة أهداف البحث نظراً للمزايا التي تتحقق نتيجة لتطبيقهما ودورهما في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية. بالإضافة إلي العلاقة التبادلية والتكاملية بين هذين الأسلوبين، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

يساعد أسلوب القياس المتوازن للأداء علي دعم وزيادة فعالية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، حيث أنه يعكس من خلال مقاييس البُعد المالي مقدار الانخفاض في التكلفة وما ترتب عليه من زيادة في ربحية البنك، كما يوضح من خلال مقاييس بُعد العملاء مدى رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة وما ترتب علي ذلك من الاحتفاظ بهؤلاء العملاء وجذب عملاء جدد، بالإضافة إلي أنه يعكس من خلال مقاييس بُعد عمليات التشغيل الداخلية ما تم تقديمه من خدمات جديدة ومتطورة والإيرادات الناتجة عن هذا التطوير الذي قامت به الإدارة والذى تعكسه مقاييس بُعد التعلم والنمو. كما يحدد أسلوب القياس المتوازن للأداء جوانب القوة وجوانب الضعف في الأنشطة المختلفة ويرشد الإدارة إلي الإجراءات الواجب اتخاذها تجاه كل منها. لذلك فإن أسلوب القياس المتوازن للأداء يعمل كنظام رقابة فعال للتأكد من أن البنك يتقدم مباشرة نحو تحقيق هدفه في الوصول إلي التكلفة المستهدفة.

وعلي الجانب الآخر، يدعم أسلوب التكلفة المستهدفة دور أسلوب القياس المتوازن للأداء في تقويم أداء البنك، وذلك من خلال ما يوفره من معايير لأداء وتكلفة كل نشاط، حيث تؤخذ تلك المعايير كأساس للاسترشاد به عند وضع المعدلات المعيارية لمقاييس ومؤشرات الأداء التي تشتمل عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تعتبر وسيلة الإدارة لتقييم الأداء عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف تمهيدًا لتقويم هذا الأداء.

وبناءً علي ما سبق يرتكز الإطار المحاسبي المقترح علي محورين أساسيين، وهما:

المحور الأول: محور التكلفة المستهدفة.

المحور الثاني: محور القياس المتوازن للأداء.

وفيما يلي عرض تفصيلي للإطار المحاسبي المقترح عبر هذين المحورين:

[١] محور التكلفة المستهدفة:

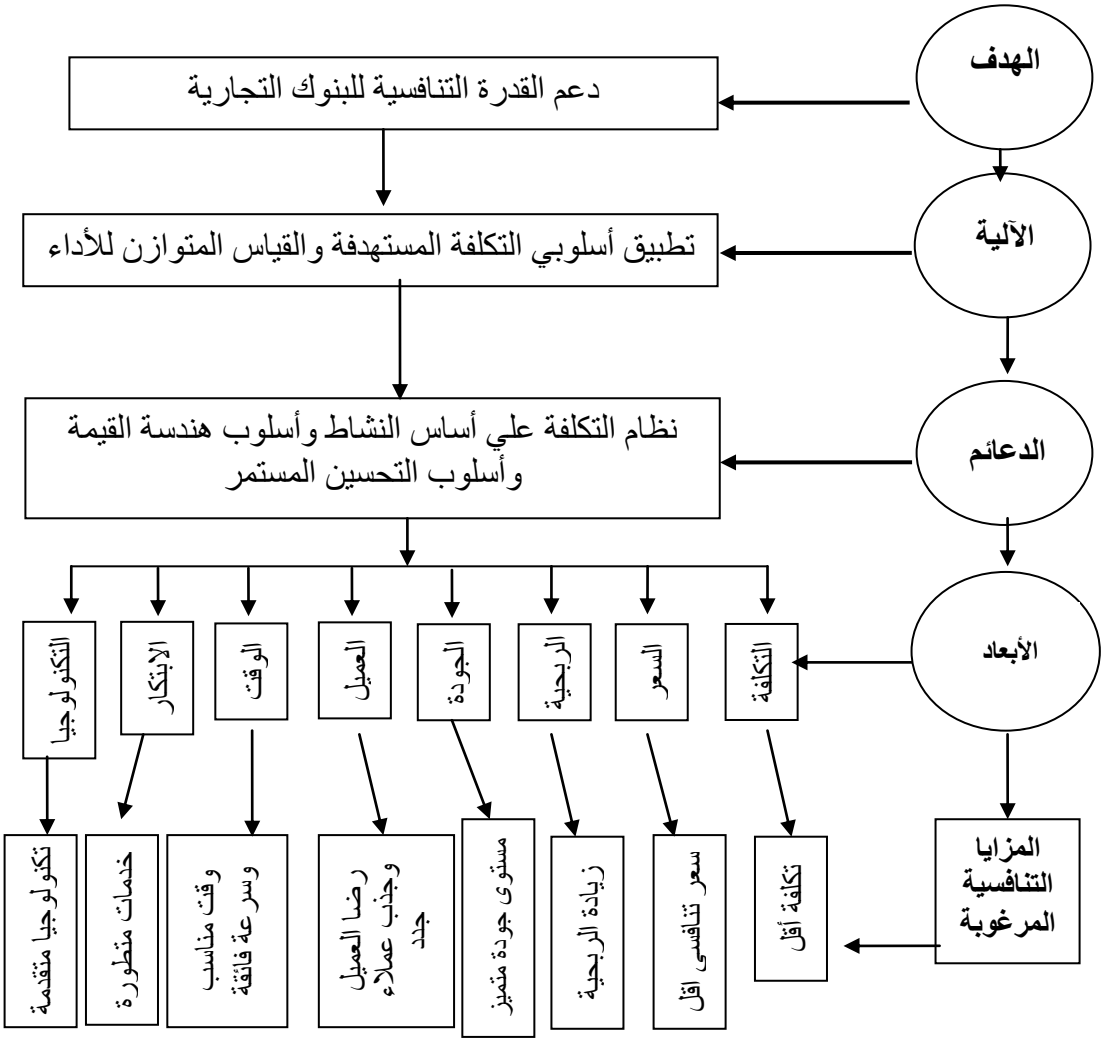
يستمد أسلوب التكلفة المستهدفة أهميته من دوره الفعال في إدارة التكلفة، حيث أصبحت الإدارة الفعالة للتكلفة السبيل لبقاء البنوك التجارية وتدعيم مركزها التنافسي في ظل المتغيرات الحديثة لبيئة الأعمال التنافسية،

بالإضافة إلي ما يوفره من بيانات ومعلومات عن السوق والمنافسين والعملاء تمكن من صياغة وتنفيذ استراتيجية البنك والرقابة عليها.

[٢] محور القياس المتوازن للأداء:

يعتبر تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية أمرًا في غاية الأهمية، وذلك لأن من أهم المشكلات التي تواجه المسؤولين بالبنوك هي المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة لقيامه بالأنشطة الاعتيادية خاصة الائتمانية منها والاستثمار في الأوراق المالية، لذلك فإن إدارة البنوك في أمس الحاجة إلي أنظمة ذات كفاءة عالية في تقييم الأداء من أبعاد مختلفة وبشكل متوازن لترشيد القرارات الإدارية المختلفة. من هنا تنبع أهمية استخدام أسلوب القياس المتوازن للأداء لكونه نظامًا متكاملاً لتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي للبنك من خلال مجموعة شاملة من المقاييس المالية وغير المالية تعكس مدي تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يعمل علي توصيل الاستراتيجية للعاملين بالبنك بهدف تحسين الأداء الكلي للبنك ودعم قدرته التنافسية.

والشكل التالي رقم (١) يوضح المحاور الرئيسة التي يرتكز عليها الإطار المقترح.



شكل رقم (١) المحاور الرئيسة التي يرتكز عليها الإطار المحاسبي المقترح

المصدر اعداد الباجثة

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

(١) أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الميدانية إلى إجراء اختبار ميدانى يوفر سندا موضوعيًا وداعمًا لصلاحية الإطار المقترح الذي تم تأصيله نظريا في الفصل الرابع. وتضمن البحوث الميدانية الدقة والموثوقية عن طريق إتباع إجراءات قياسية قابلة للاختبار تزيد من درجة الثقة في نتائج البحث (Meredith, 1988, 448) ، كما تشمل أيضًا فحصا Cross-Sectional للعديد من البنوك التجارية في ذات الوقت، مما يعزز درجة الصدق الخارجي External Validity. وتستهدف الدراسة الميدانية للبحث الحالي الإجابة على التساؤلات التالية :

١) هل يوجد علاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية؟
٢) هل يوجد علاقة بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية؟
٣) هل يوجد علاقة بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية "؟
٤) هل يوجد علاقة بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية؟
٥) ما أهم العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية؟
٦) ما أهم المعوقات التي قد تواجه البنوك التجارية عند تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء؟

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المسؤولين بالمستويات الإدارية المختلفة في البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، وذلك حتى يمكن الوصول إلى نتائج بشأن مدى انتشار وإمكانية تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء لدعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة والممثل في البنوك التجارية العاملة في مصر، بالإضافة إلي تنوع فئات المستقصي منهم (ما بين مدير عام، ونائب مدير، ومدير فرع، ومدير إدارة، ورئيس قسم)، وفضلاً عن صعوبة الحصول علي الردود من فئات المستقصي منهم نظرًا للطبيعة الخاصة لأنشطة البنوك وسريتها، فقد لجأت الباحثة إلي أسلوب العينة الحكمية. وقد تم تحديد تلك العينة بحيث تشمل أهم وأكبر البنوك التجارية المصرية وهي البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة، ومجموعة من البنوك الخاصة المصرية والأجنبية العاملة في مصر مثل (البنك التجاري الدولي CIB ، HSBC) وذلك بهدف أن تكون العينة ممثلة لخصائص المجتمع محل الدراسة الميدانية.

(٣) تصميم أداة جمع البيانات:

لغرض جمع البيانات واختبار فروض الدراسة، تم اختيار قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة في تجميع البيانات، فضلاً عن الاستعانة بما ورد في الدراسات المحاسبية الميدانية المتعلقة بأسلوبي التكلفة

المستهدفة والقياس المتوازن للأداء، وعلي ضوء أهداف وفروض الدراسة الحالية تم تصميم قائمة الاستقصاء مع تبسيط أسلوب عرضها علي أفراد العينة. وعليه فقد تم تقسيم القائمة إلي ستة محاور رئيسية تتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة علي النحو التالي:

المحور الأول:

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية، وقد استهدف اختبار الفرض الأول من فروض الدراسة.

المحور الثاني:

يهدف هذا المحور إلى قياس مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية، وقد استهدف اختبار الفرض الثاني من فروض الدراسة.

المحور الثالث:

يهدف هذا المحور إلى قياس مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية، وقد استهدف اختبار الفرض الثالث من فروض الدراسة.

المحور الرابع:

يهدف هذا المحور إلى قياس مدي وجودة علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية، وقد استهدف اختبار الفرض الرابع من فروض الدراسة.

المحور الخامس:

ويهدف هذا المحور إلى قياس مدي توافر العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية. وقد استهدف اختبار الفرض الخامس من فروض الدراسة.

المحور السادس:

ويهدف هذا المحور إلى قياس مدي وجود معوقات لعملية تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء، وذلك في حالة عدم توافر العوامل الداعمة للتطبيق (المتضمنة في المحور الخامس). وقد استهدف اختبار الفرض السادس من فروض الدراسة.

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) مجموعات الأسئلة التي احتوتها قائمة الاستقصاء:

المجموعة		مضمون أسئلة المجموعة (المتغير)	عدد الأسئلة	طبيعة الاستجابة
القسم الأول		بيانات ديموجرافية (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل البنكي، عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال العمل البنكي، والمسمى الوظيف	٥	أسئلة مغلقة
القسم الثاني	المحور الأول	قياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية	٢٥	مقياس خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)
	المحور الثاني	قياس مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية	٨	
		أولاً: بُعد التعلم والنمو	٧	
		ثانيًا: بُعد عمليات التشغيل الداخلي	٧	
		ثالثًا: بُعد العملاء	٨	
		رابعًا: البُعد المالي	٨	
		توفر المعلومات المحاسبية المتاحة بالبنك مؤشرات عن النواحي الآتية:		
		أولاً: مؤشرات بُعد التعلم والنمو	٩	
		ثانيًا: مؤشرات بُعد عمليات التشغيل الداخلية	٣	
		ثالثًا: مؤشرات بُعد العملاء	٩	
		رابعًا: مؤشرات البُعد المالي	١١	
	المحور الثالث	قياس مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية	٨	

المجموعة		مضمون أسئلة المجموعة (المتغير)	عدد الأسئلة	طبيعة الاستجابة
	المحور الرابع	قياس مدي وجودة علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية		
		أولاً: نظام التكلفة علي أساس النشاط	٨	
		ثانيًا: أسلوب التحسين المستمر	٨	
		ثالثًا: أسلوب هندسة القيمة	٨	
	المحور الخامس	قياس مدي توافر العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنك	٩	
	المحور السادس	قياس مدى وجود معوقات لعملية التطبيق وذلك في حالة عدم توافر العوامل الداعمة للتطبيق (المتضمنة في المحور الخامس).	٨	

شكل رقم (٢)

مجموعات أسئلة قائمة الاستقصاء

إعداد: الباحثة

(٤) اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء:

تم التأكد من صدق القائمة عن طريق قياس الاتساق الداخلي الذي يوضح مدى إتساق العناصر الفرعية للقائمة مع القائمة الكلية، حيث تم احتساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، وقد تبين من الجدول التالي (رقم ١) وجود ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهو ما يدل على صدق الاتساق الداخلي بين العناصر الفرعية للقائمة مع القائمة الكلية.

جدول رقم (١)

قياس صدق الإتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء

	المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	نوع الاختلاف
	المحور الأول: قياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية	٠,٧٩٦	٠,٠٠٠	معنوي
	المحور الثاني: قياس مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية	٠,٨٤٣	٠,٠٠٠	معنوي
١	بُعد التعلم والنمو	٠,٨٧	٠.٠٠٠	معنوي
٢	بُعد عمليات التشغيل الداخلي	٠,٨٠٢	٠.٠٠٠	معنوي
٣	بُعد العملاء	٠,٧٥٤	٠.٠٠٠	معنوي
٤	البُعد المالي	٠,٨٢٤	٠.٠٠٠	معنوي
	المؤشرات التي توفرها المعلومات المحاسبية المتاحة بالبنك:	٠,٨٠٤	٠,٠٠٠	معنوي
١	مؤشرات بُعد التعلم والنمو	٠,٨٣١	٠.٠٠٠	معنوي
٢	مؤشرات بُعد عمليات التشغيل الداخلية	٠,٧٥٦	٠.٠٠٠	معنوي
٣	مؤشرات بُعد العملاء	٠,٨٢٧	٠.٠٠٠	معنوي
٤	مؤشرات البُعد المالي	٠,٧٩٢	٠.٠٠٠	معنوي
	المحور الثالث: قياس مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠	معنوي
	المحور الرابع: قياس مدي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠	معنوي
١	نظام التكلفة على أساس النشاط	٠,٧٩٥	٠.٠٠٠	معنوي
٢	أسلوب التحسين المستمر	٠,٨١٣	٠.٠٠٠	معنوي

المحاور		معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	نوع الاختلاف
٣	أسلوب هندسة القيمة	٠,٨١٣	٠.٠٠٠	معنوي
	المحور الخامس: قياس مدي توافر العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنك	٠,٧٦٣	٠,٠٠٠	معنوي

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وقد تم التحقق من ثبات الإستقصاء من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي (رقم ٢) والذي يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (٠,٧٦٧ إلى ٠,٨٦١):

جدول رقم (٢)

تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العناصر	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	٢٥	٠,٨١٧
المحور الثاني	٧٠	٠,٧٧٣
المحور الثالث	٨	٠,٨٠٣
المحور الرابع	٢٤	٠,٨٦١
المحور الخامس	٩	٠,٧٦٧

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وبذلك تكون قائمة الاستقصاء صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية واختبار فروضها.

(٥) جمع ومراجعة البيانات:

تم جمع البيانات من خلال توزيع قوائم الاستقصاء بأكثر من طريقة، ففي بعض الحالات عن طريق المقابلات الشخصية واستلام الردود في ذات المقابلة، وفي حالات أخرى سلمت القوائم للمستقصى منهم ثم جمعت منهم في موعد لاحق بناء على رغباتهم، وقد بلغ عدد الاستمارات المسلمة ١١٧ استمارة، تلا ذلك مراجعة قوائم الاستقصاء التي تم جمعها لاستبعاد غير الصالح منها للتحليل، وقد كان إجمالي عدد الردود الصحيحة ١٠٢ استمارة بنسبة (٨٧,١٨%)، والجدول التالي (رقم ٣) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموجرافية:

جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموجرافية

المتغير		العدد	النسبة المئوية
أ-المؤهل العلمي			
١	بكالوريوس	٩٥	%٩٣,١٤
٢	دبلوم دراسات عليا	٣	%٢,٩٤
٣	ماجستير	٤	%٣,٩٢
المجموع		١٠٢	%١٠٠,٠٠
ب-التخصص العلمي			
١	محاسبة	٧٩	%٧٧,٤٥
٢	إدارة أعمال	٢٣	%٢٢,٥٥
٣	اقتصاد	٠	%٠,٠٠
المجموع		١٠٢	%١٠٠,٠٠
ج-عدد سنوات الخبرة في العمل البنكي			
١	من ٥ إلى اقل من ١٠ سنوات	٤٥	%٤٤,١٢
٢	من ١٠ إلى اقل من ١٥ سنوات	٢٨	%٢٧,٤٥
٣	١٥ سنة فأكثر	٢٩	%٢٨,٤٣
المجموع		١٠٢	%١٠٠,٠٠
د-عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل البنكي			
١	لا توجد	٤	%٣,٩٢
٢	اقل من ٥ دورات	٣٢	%٣١,٣٧
٣	٥ دورات فأكثر	٦٦	%٦٤,٧١
المجموع		١٠٢	%١٠٠,٠٠
هـ-المسمى الوظيفي			
١	مدير عام	٨	%٧,٨٤
٢	نائب مدير	١٩	%١٨,٦٣

المتغير		العدد	النسبة المئوية
٣	مدير فرع	٢١	%٢٠,٥٩
٤	مدير دائرة	٢٠	%١٩,٦١
٥	رئيس قسم	٣٤	%٣٣,٣٣
المجموع		١٠٢	%١٠٠,٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويلاحظ من الجدول السابق (رقم ٣) أن غالبية الأفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل عالى (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتهم (٩٣,١٤%) من إجمالي عدد أفراد العينة، وأن غالبية الأفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي (محاسبة)، حيث بلغت نسبتهم (٧٧,٤٥%) من إجمالي عدد أفراد العينة، كما أن غالبية أفراد العينة حاصلين على (٥) دورات تدريبية فأكثر، حيث بلغت نسبتهم (٦٤,٧١%) من إجمالي عدد أفراد العينة.

(٦) كيفية اختبار فروض الدراسة:

نظرًا لطبيعة وخصائص بيانات الدراسة ، والتي تم جمعها اعتمادًا على قوائم الاستقصاء ذات الطبيعة الوصفية التي تأخذ شكلا رتبيًا، كان لابد من استخدام أحد الأساليب الإحصائية اللامعلمية في قياس وتحليل اتجاه آراء الأفراد عينة الدراسة حول تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية، لذلك تم استخدام اختبار ويلكوكسون Wilcoxon ، وهو أسلوب يستخدم لقياس اتجاه العلاقة بين مجموعتين (عينتين) مرتبطتين، وما إذا كان هناك اختلاف او فروق بين المجموعتين فيما يتعلق بمتغير معين وتحديد مدى معنوية هذه الفروق. ويعد اختبار ويلكوكسون – والذي يسمى اختبار إشارات الرتب – بديلا لا معلميا لاختبار T لعينتين مرتبطتين تشتملان على نفس المجموعة من الأفراد يجري عليهم الاختبار، حيث يمثل المتوسط الأول الدرجات الحقيقية لأفراد العينة حول المتغير موضوع الاختبار، في حين تمثل الدرجة الثانية متوسطا إفتراضيا مقداره (٣)، والتي تمثل بدورها المتوسط المعياري لمقياس ليكرت خماسي التدرج المستخدم في الدراسة الحالية. وعليه إذا كان المتوسط الأول للدرجات الحقيقية لأفراد العينة أكبر من المتوسط الافتراضي (٣)، فهذا معناه اتجاه الآراء نحو رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والعكس صحيح. ويلاحظ أن معامل الثقة المستخدم في هذه الدراسة هو (٠,٩٥)، فإذا كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) فهذا معناه أن الاختلافات أو الفروق بين متوسط الآراء والمتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي (٣) ذات دلالة إحصائية (فروق معنوية) والعكس صحيح.

(٧) اختبار فروض الدراسة وتحليل النتائج:

(أ) اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كما هو موضح بالجدول التالي (رقم ٤):

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	يعمل البنك علي تحسين خدماته بالشكل الذي يرضي العميل ويضمن تسويق خدماته في الوقت المناسب وبالسعر المستهدف.	٤,٠٨٩	٠,٧٨٩	٨,٨٧٩	٠,٠٠٠
٢	يتبني البنك فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية.	٤,١٤٩	٠,٨٢٩	٨,٩١٨	٠,٠٠٠
٣	تعطي الإدارة أهمية لدراسة السوق وطلبات العملاء.	٤,٠١٠	٠,٨٣١	٧,٢١٩	٠,٠٠٠
٤	تعطي الإدارة أهمية لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة للتكلفة.	٤,٠٥٩	٠,٨٤٦	٧,٥٧٩	٠,٠٠٠
٥	يدعم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة قدرة البنك على المنافسة.	٣,٩١١	٠,٨٠١	٦,٤٢٥	٠,٠٠٠
٦	يتطلب تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة دراسة مسبقة لأسعار المنافسين.	٣,٨٥٢	٠,٨٦٥	٥,٨٩٦	٠,٠٠٠
٧	يشكل البنك فريق يتضمن أعضاء من مختلف الأقسام لإخراج التصميم الأفضل للخدمة والذي يحقق التكلفة المستهدفة.	٣,٩٣١	٠,٨١٦	٦,٤٦٩	٠,٠٠٠
٨	يقوم البنك بعمليات البحث والتطوير وتصميم خدمات تحقق رغبات ومتطلبات العملاء بتكلفة أقل.	٣,٩٧٠	٠,٧٨٠	٧,٤٩٤	٠,٠٠٠
٩	يركز البنك على تحديد تكلفة الخدمة أثناء مرحلة التصميم.	٣,٩٩٠	٠,٨٤٣	٦,٨١٠	٠,٠٠٠
١٠	يقوم البنك بتخطيط التكلفة المستهدفة لكل خاصية من الخصائص المكونة لأجزاء الخدمة التي تحقق إشباع أفضل للعميل.	٣,٩٢١	٠,٨٩١	٥,٣٨٧	٠,٠٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١١	أسلوب التكلفة المستهدفة قادر علي توفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرار على مستوي كل نشاط بالبنك.	٣,٩٦٠	٠,٧٦١	٧,٦٩١	٠,٠٠٠
١٢	يمكن أسلوب التكلفة المستهدفة البنك من زيادة حصته السوقية.	٤,٠٥٩	٠,٨٤٦	٧,٥٧٩	٠,٠٠٠
١٣	تسعير الخدمات المصرفية بموجب أسلوب التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية.	٣,٩٤١	٠,٨٧٠	٥,٨٦٩	٠,٠٠٠
١٤	يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة علي طرح خدمات تلبي رغبات العملاء وإمكانياتهم المادية وتسعي إلى إرضائهم في الأجل الطويل.	٣,٩١١	٠,٨٦١	٥,٦٢٧	٠,٠٠٠
١٥	يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة على التخطيط للمدي الطويل وبالتالي الإدارة الإستراتيجية للأرباح المستقبلية.	٤,٠١٠	٠,٧١٤	٩,٢١٣	٠,٠٠٠
١٦	يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكلفة قبل حدوثها ومع ضمان تحقيق جودة الخدمة المطلوبة.	٤,٠٥٠	٠,٨٤١	٧,٥٣٩	٠,٠٠٠
١٧	يساعد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على اقتحام الأسواق العالمية والحفاظ على نمو وبقاء البنك وتعظيم قيمته.	٣,٧٦٢	٠,٨٦٢	٣,٨٨٩	٠,٠٠٠
١٨	يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة على تحديد الخدمات غير المربحة قبل إنتاجها من خلال إدارة تشكيلة الخدمات.	٣,٩٦٠	٠,٧٣٤	٨,١٥٤	٠,٠٠٠
١٩	تحديد السعر المستهدف مقدمًا يولد الحافز لتخفيض التكاليف.	٣,٩٧٠	٠,٨٠٦	٧,١٠٣	٠,٠٠٠
٢٠	يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في تقليل الهدر من خلال تطوير الأداء.	٣,٩٨٠	٠,٧٨٧	٧,٥١٥	٠,٠٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
٢١	التحسين المستمر في الخدمات المصرفية الذي يتطلبه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة سبب في المحافظة على العملاء الحاليين للبنك واستقطاب عملاء جدد.	٤,٠٣٠	٠,٨٣٠	٧,٤٦٦	٠,٠٠٠
٢٢	يستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة هندسة القيمة لخفض التكلفة.	٤,٠٥٩	٠,٧٨٥	٨,٥٦١	٠,٠٠٠
٢٣	يساعد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة الإدارة على تحقيق هامش الربح الذي تطمح فيه.	٣,٨٨١	٠,٧٢٥	٧,٢١٤	٠,٠٠٠
٢٤	يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلي خفض التكاليف وبالتالي زيادة ربحية البنك.	٣,٩٦٠	٠,٨٧١	٦,٠٨٣	٠,٠٠٠
٢٥	تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلي تفادي الأخطاء والعيوب، وبالتالي خفض تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة.	٣,٩٥٨	٠,٩٦٩	٥,٩٦٤	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٧٥	٠,٧٦١	٨,٠٦٦	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ٤) تشير نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية إلى وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتضمنة في المحور، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق في صالح وجود علاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

كما أبرزت بيانات هذا الجدول أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٧٥) ويعني ذلك رفض فرض العدم الأول وقبول الفرض البديل وهو "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

(ب) اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٥):

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار العلاقة بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	للبنك إستراتيجية واضحة لما يهدف إلي تحقيقه.	٤,١٧٨	٠,٨٦٥	٩,٦٢٩	٠,٠٠٠
٢	تقوم الإدارة بترجمة الإستراتيجية إلي أهداف تشغيلية.	٤,٠٥٩	٠,٧٩٨	٩,٦٦٨	٠,٠٠٠
٣	يعد تحقيق الإستراتيجية من المهام اليومية لكل فرد بالبنك.	٤,٠٥٩	٠,٨٤٦	٧,٩٦٩	٠,٠٠٠
٤	يساهم تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.	٤,٠٢٧	٠,٨٠٣	٧,٣٢٩	٠,٠٠٠
٥	يساهم تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء في توفير مؤشرات عن أداء كافة أبعاد ومحاور نشاط البنك بما يخدم ويلبي احتياجات كافة الأطراف ذوي العلاقة.	٤,٠٣٩	٠,٧٩٩	٧,٦٧٥	٠,٠٠٠
٦	يوفر تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء مؤشرات موضوعية يمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين وتطوير أداء البنك في المدي البعيد.	٣,٩٦٠	٠,٧٧٤	٦,٦٤٦	٠,٠٠٠
٧	يوجد بالبنك نظام محاسبي جيد ومتطور قادر علي تحقيق وتوفير المعلومات اللازمة لتطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء.	٣,٩٢٧	٠,٨١١	٧,١٦١	٠,٠٠٠
٨	يتوفر بالبنك كوادر بشرية قادرة على تطبيق الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء علي ضوء الأهداف الإستراتيجية.	٤,٠٣٠	٠,٧٩٣	٧,٦٩٤	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٤,٠٣٥	٠,٨٢٠	٧,٨٤١	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ٥) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتضمنة في المحور، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق في صالح وجود علاقة بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

كما أبرزت بيانات هذا الجدول أيضا أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٤,٠٣٥) ويعني ذلك رفض فرض العدم الثاني وقبول الفرض البديل وهو "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

ولتأكيد صحة اختبار الفرض الثاني تم إجراء تحليلات إحصائية إضافية بشأن أبعاد القياس المتوازن للأداء ومدي إمكانية تطبيقه، وكذلك المؤشرات المرتبطة بكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ويظهر هذا التحليل في الجداول التالية من رقم (٦) إلي رقم (١٣):

- **النتائج المتعلقة بأسلوب القياس المتوازن للأداء:**

١) النتائج المتعلقة ببُعد التعلم والنمو:

يوضح الجدول التالي (رقم ٦) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين وذلك للتحقق من آراء المستقصى منهم عن بُعد التعلم والنمو:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار ويلكوكسون لبُعد التعلم والنمو

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة لمؤهلات العاملين العلمية وطبيعة عملهم بالبنك.	٤,٠١٠	٠,٨٠٦	٧,٥٩٠	٠,٠٠٠
٢	يوجد لدي العاملين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية وإمكانياته المادية.	٤,٠٣٠	٠,٨١٨	٧,٦٥١	٠,٠٠٠
٣	تعمل الإدارة علي زيادة درجة رضا العاملين.	٣,٨٤٢	٠,٨٤٥	٥,٧٧٤	٠,٠٠٠
٤	ينخفض معدل دوران العاملين بالبنك.	٣,٤٠٦	٠,٨٢٢	٥,٤٩٣	٠,٠٠٠
٥	تتبني الإدارة سياسات نحو زيادة إنتاجية العاملين لدي البنك.	٣,٩٥١	٠,٨٧٦	٥,٩٠٣	٠,٠٠٠
٦	يضع البنك نظام حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين علي تقويم أدائهم.	٣,٧٣١	٠,٨٥٢	٦,٩٨٤	٠,٠٠٠
٧	يحرص البنك باستمرار علي تطوير قدرته علي الإبداع وتحقيق قيمة ومكانة أعلى بين البنوك المنافسة.	٤,٠١٩	٠,٩٤٩	٥,٥٩٣	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٨٥٥	٠,٧١٠	٦,١٠٧	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ٦) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، وذلك لجميع العبارات الخاصة ببُعد التعلم والنمو، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق في صالح إمكانية تطبيق بُعد التعلم والنمو كأحد أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء. كما أوضحت بيانات هذا الجدول أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٨٥٥) مما يؤكد إمكانية تطبيق بُعد التعلم والنمو بالبنوك التجارية.

٢) النتائج المتعلقة ببُعد عمليات التشغيل الداخلية:

يوضح الجدول التالي (رقم ٧) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن بُعد عمليات التشغيل الداخلي:

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار ويلكوكسون لبُعد عمليات التشغيل الداخلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	يتم تصميم الخدمات المصرفية من خلال دراسة احتياجات العملاء وتوقعاتهم.	٤,١٣٩	٠,٩٠٦	٧,٦٣٢	٠,٠٠٠
٢	تتميز الخدمات المصرفية المقدمة بالبنك بجودة عالية وتكلفة أقل مقارنة بتلك التي تقدمها البنوك المنافسة.	٣,٨١٢	٠,٨٩١	٥,٦٥٥	٠,٠٠٠
٣	الخدمات المصرفية المقدمة بالبنك تقابل المعايير العالمية.	٣,٧٤٣	٠,٩٠٢	٥,٢٧٦	٠,٠٠٠
٤	تسعي الإدارة إلي تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية.	٣,٩٥١	٠,٨٤١	٦,٣٥٦	٠,٠٠٠
٥	يستجيب البنك لشكاوي العملاء، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير.	٣,٩٣١	٠,٨٢٨	٦,٣٠٠	٠,٠٠٠
٦	تشكل الخدمات المصرفية الجديدة نسبة مُرضية من إجمالي الخدمات المقدمة.	٣,٩٨٠	٠,٩١٦	٦,٧٥١	٠,٠٠٠
٧	يسعي البنك إلي دمج أحدث تكنولوجيا الاتصال في أداء الأنشطة الداخلية المختلفة.	٤,٠٨٩	٠,٨٨٤	٧,٣٧٨	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٤٩	٠,٧٦٥	٦,٦٥٠	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ٧) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣)، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات الخاصة ببُعد عمليات التشغيل الداخلي، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق في صالح إمكانية تطبيق بُعد عمليات التشغيل الداخلي كأحد أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء.

كما أوضحت بيانات هذا الجدول أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٤٩) مما يؤكد إمكانية تطبيق بُعد عمليات التشغيل الداخلي بالبنك.

٣) النتائج المتعلقة ببُعد العملاء:

يوضح الجدول التالي (رقم ٨) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن بُعد العملاء:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار ويلكوكسون لبُعد العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	تتبني الإدارة سياسات متطورة نحو زيادة الحصة السوقية من العملاء.	٤,١٨٨	٠,٧٨٤	٩,٢٣٥	٠,٠٠٠
٢	تسعي الإدارة باستمرار إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء.	٤,٢٢٨	٠,٧٩٩	٩,٤٥٢	٠,٠٠٠
٣	تعمل الإدارة بشكل دائم علي زيادة ربحية العميل.	٣,٧١٥	٠,٨٦٠	٧,٦٨٣	٠,٠٠٠
٤	تتبني الإدارة سياسات تطويرية كزيادة درجة رضا العملاء.	٤,٠٣٠	٠,٧٨٠	٨,٢٥٩	٠,٠٠٠
٥	تتناسب حصة البنك (من حيث العملاء) في السوق المصرفي مع القدرات الذاتية المتاحة لديه.	٤,١٠٩	٠,٨٤٧	٨,١٥٢	٠,٠٠٠
٦	يستقصي البنك من عملائه عن مدي رضائهم عن الخدمات المصرفية المقدمة.	٣,٩٨٠	٠,٩٤٨	٦,٣٨٦	٠,٠٠٠
٧	تعمل الإدارة بشكل مستمر علي تطوير خدماتها علي النحو الذي يلبي احتياجات العملاء المادية والمعنوية.	٤,١٨٨	٠,٧٨٤	٩,٢٣٥	٠,٠٠٠
٨	يقوم البنك بالتواصل مع العملاء ماديًا وإلكترونيًا لتعريفهم بالمنتجات الجديدة ومعرفة شكاواهم.	٤,٠٦٩	٠,٨٨٦	٩,١٠٨	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٤,٠٦٣	٠,٨٢٤	٨,١٠٥	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ٨) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات الخاصة ببُعد العملاء، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للارتفاع في صالح إمكانية تطبيق بُعد العملاء كأحد أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء. كما أبرزت بيانات هذا الجدول أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ ٤,٠٦٣ مما يؤكد إمكانية تطبيق بُعد العملاء بالبنوك التجارية.

٤) النتائج المتعلقة بالبُعد المالي:

يوضح الجدول التالي (رقم ٩) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن البُعد المالي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار ويلكوكسون للبُعد المالي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	تعمل الإدارة علي التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي.	٤,٠٦٩	٠,٧٩١	٧,٥٩٢	٠,٠٠٠
٢	تتبني الإدارة سياسات استثمارية متطورة علي المستوي الإقليمي والدولي.	٣,٨٩١	٠,٩١٥	٥,٧٨٣	٠,٠٠٠
٣	يتناسب حجم أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	٤,٠٣٩	٠,٧٨٦	٩,٢٨٦	٠,٠٠٠
٤	يوجد نمو متوازن للإيرادات من الأنشطة الاستثمارية المختلفة.	٣,٨٩٤	٠,٧٧٣	٦,٥٨٠	٠,٠٠٠
٥	تتبني الإدارة سياسات متطورة نحو تحقيق الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.	٣,٩٤١	٠,٨٩٢	٥,٥٩٢	٠,٠٠٠
٦	تسعي الإدارة إلي تعظيم المنفعة للمساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية علي الاستثمار.	٣,٩٧٠	٠,٨٣٠	٧,٧٤٧	٠,٠٠٠
٧	تعمل الإدارة علي تطوير سياسة التسهيلات الائتمانية مع العملاء.	٤,١٢٩	٠,٨٦٨	٧,٠٧٠	٠,٠٠٠
٨	توفر الاستثمارات الإقليمية والدولية أرباحًا تلبي الأهداف الاستثمارية للبنك.	٤,١٥٨	٠,٧٨٥	٩,٥٤١	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٤,٠١١	٠,٨٠٩	٨,٧٤٢	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ٩) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣)، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتضمنة في البُعد، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للارتفاع في صالح إمكانية تطبيق البُعد المالي كأحد أبعاد أسلوب القياس المتوازن للأداء.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا عن أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٤,٠١١) مما يؤكد إمكانية تطبيق البُعد المالي بالبنوك التجارية.

- **النتائج المتعلقة بالمؤشرات التي توفرها المعلومات المحاسبية المتاحة بالبنوك التجارية:**

١) النتائج المتعلقة بمؤشرات (بُعد التعلم والنمو):

يوضح الجدول التالي رقم (١٠) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن مؤشرات بُعد التعلم والنمو:

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار ويلكوكسون لمؤشرات بُعد التعلم والنمو

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	نسبة تكاليف تدريب العاملين= تكاليف تدريب العاملين / إجمالي التكاليف	٣,٩٨٠	٠,٨١٢	٧,١٢٩	٠,٠٠٠
٢	نسبة إنتاجية العامل من الأرباح= صافي الربح / إجمالي عدد العاملين بالبنك	٣,٩٦٠	٠,٨٤٨	٦,٣٨٧	٠,٠٠٠
٣	نسبة إنتاجية العامل من الودائع= إجمالي ودائع العملاء / إجمالي عدد العاملين بالبنك	٤,٠٢٠	٠,٨٨٣	٦,٦٠٨	٠,٠٠٠
٤	نسبة إنتاجية العامل من القروض= إجمالي القروض / إجمالي عدد العاملين بالبنك	٣,٧٠٣	٠,٨٤٣	٤,٣٧٩	٠,٠٠٠
٥	نسبة العاملين المدربين= إجمالي عدد العاملين المُدربين / إجمالي عدد العاملين	٣,٩٨٠	٠,٨٣٦	٦,٧٧٧	٠,٠٠٠
٦	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة = تكلفة المعدات التكنولوجية الجديدة / إجمالي التكلفة الرأسمالية	٣,٨٧١	٠,٨٤٥	٥,٣٦٨	٠,٠٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
٧	نسبة الحوافز المدفوعة للعاملين = إجمالي الحوافز المدفوعة للعاملين / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين	٣,٧٨٢	٠,٩٦٥	٥,١٤٢	٠,٠٠٠
٨	معدل دوران العاملين= عدد تاركي العمل / إجمالي عدد العاملين	٣,٩٨٠	٠,٨٦٠	٧,٤٥٤	٠,٠٠٠
٩	مؤشر عدد الوحدات المصرفية (الفروع)	٣,٧٣١	٠,٨٤٠	٦,١٣٩	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٨٩٠	٠,٨٧٢	٥,٤٠٩	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٠) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتعلقة بمؤشرات بُعد التعلم والنمو، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للارتفاع مما يعكس إتاحة البنوك التجارية لمعلومات محاسبية تمكن من احتساب المعادلات الخاصة بمؤشرات بُعد التعلم والنمو.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا عن أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٨٩٠) مما يؤكد إتاحة البنوك التجارية للمعلومات المحاسبية الخاصة ببُعد التعلم والنمو.

٢) النتائج المتعلقة بمؤشرات (بُعد عمليات التشغيل الداخلية):

يوضح الجدول التالي (رقم ١١) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن مؤشرات بُعد عمليات التشغيل الداخلي:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار ويلكوكسون لمؤشرات بُعد عمليات التشغيل الداخلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	نسبة تكاليف البحوث والتطوير = تكلفة البحوث والتطوير / إجمالي التكاليف	٣,٩٦٤	٠,٨٢٤	٦,٧١٨	٠,٠٠٠
٢	نسبة الخدمات الجديدة= عدد الخدمات الجديدة / إجمالي عدد الخدمات	٣,٨٩١	٠,٧٥٥	٧,١٨١	٠,٠٠٠
٣	نسبة الإيرادات من الخدمات الجديدة= إجمالي الإيرادات من الخدمات الجديدة / إجمالي الإيرادات	٣,٩٨٠	٠,٧٨٧	٧,٥١٥	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٤٥	٠,٨٥٣	٧,٢٩٨	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١١) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣)، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتعلقة بمؤشرات بُعد عمليات التشغيل الداخلي، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للارتفاع مما يعكس إتاحة البنوك التجارية لمعلومات محاسبية تمكن من احتساب المعادلات الخاصة بمؤشرات بُعد عمليات التشغيل الداخلي.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا عن أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٤٥) مما يؤكد إتاحة البنوك التجارية للمعلومات المحاسبية الخاصة ببُعد عمليات التشغيل الداخلي.

٣) النتائج المتعلقة بمؤشرات (بُعد العملاء):

يوضح الجدول التالي (رقم ١٢) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن مؤشرات بُعد العملاء:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار ويلكوكسون لمؤشرات بُعد العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	معدل النمو في الإيرادات= إجمالي إيرادات البنك في العام الحالي – إجمالي إيرادات البنك في العام الماضي / إجمالي إيرادات البنك في العام الماضي	٤,٠١٠	٠,٨٣١	٧,٢١٩	٠,٠٠٠
٢	نسبة شكاوي العملاء= عدد شكاوي العملاء خلال السنة الحالية / إجمالي عدد العملاء خلال السنة الحالية	٣,٨٧١	٠,٧٧٠	٥,٣٦٨	٠,٠٠٠
٣	نسبة الزيادة في عدد العملاء= إجمالي عدد العملاء في العام الحالي – إجمالي عدد العملاء في العام الماضي / إجمالي عدد العملاء في العام الماضي	٣,٨٠٣	٠,٨٠٦	٥,٢٣٠	٠,٠٠٠
٤	معدل النمو في الودائع= إجمالي عدد الودائع في العام الحالي – إجمالي عدد الودائع في العام الماضي / إجمالي عدد الودائع في العام الماضي	٣,٨٨١	٠,٧٦٥	٦,٥٧١	٠,٠٠٠
٥	معدل النمو في الأصول= إجمالي الأصول في العام الحالي – إجمالي الأصول في العام الماضي / إجمالي الأصول في العام الماضي	٣,٩٦٠	٠,٨٢٤	٦,٩١٧	٠,٠٠٠
٦	نسبة ربحية العميل = إجمالي الإيرادات المحققة من العميل / إجمالي تكلفة إنتاج الخدمة لنفس العميل	٣,٩٣١	٠,٨٥٢	٦,٤٨٤	٠,٠٠٠
٧	نسبة العملاء القدامى= عدد العملاء القدامي / إجمالي عدد العملاء	٣,٩٨٠	٠,٨٦٠	٦,٩٥٤	٠,٠٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
٨	نسبة كبار العملاء= عدد كبار العملاء / إجمالي عدد العملاء	٤,٠٥٩	٠,٧٩٨	٧,٣٤٦	٠,٠٠٠
٩	نسبة العملاء الجدد= عدد العملاء الجدد / إجمالي عدد العملاء	٣,٩٤١	٠,٧٧٢	٦,٨٤٠	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٣٧	٠,٨٣٩	٦,٨٠٣	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٢) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتعلقة بمؤشرات بُعد العملاء، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق مما يعكس إتاحة البنوك التجارية لمعلومات محاسبية تمكن من احتساب المعادلات الخاصة بمؤشرات بُعد العملاء.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا عن أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٣٧) مما يؤكد إتاحة البنوك التجارية للمعلومات المحاسبية الخاصة ببُعد العملاء.

٤) النتائج المتعلقة بمؤشرات (البُعد المالي):

يوضح الجدول التالي (رقم ١٣) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن مؤشرات البُعد المالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار ويلكوكسون لمؤشرات البُعد المالي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	معدل العائد علي الأصول= صافي الربح / إجمالي الأصول	٣,٨٩٢	٠,٧٩٩	٦,٢١٢	٠,٠٠٠
٢	معدل العائد علي الودائع= صافي الربح / إجمالي الودائع	٣,٩٩٠	٠,٨٠٦	٧,٣٤٣	٠,٠٠٠
٣	نسبة التداول= إجمالي الأصول المتداولة / إجمالي الخصوم المتداولة	٣,٩٣١	٠,٧٦٥	٧,٢٢٧	٠,٠٠٠
٤	نسبة القروض إلي الودائع= إجمالي القروض / إجمالي الودائع	٣,٩١١	٠,٧٨٩	٦,٦٠٨	٠,٠٠٠
٥	معدل كفاية رأس المال= رأس المال / مخاطر الائتمان + ١٢,٥% (مخاطر السوق + مخاطر التشغيل)	٤,٠٤٠	٠,٨٧١	٦,٩٩٧	٠,٠٠٠
٦	معدل توظيف الموارد في الاستثمار= إجمالي الاستثمارات / إجمالي الموارد	٣,٩٦٠	٠,٨٣٦	٦,٥٤٩	٠,٠٠٠
٧	معدل توظيف الودائع في الاستثمار= إجمالي الاستثمارات / إجمالي الودائع	٣,٩٢١	٠,٧٦٣	٦,١٦٠	٠,٠٠٠
٨	معدل النمو في الودائع= إجمالي الودائع في العام الحالي – إجمالي الودائع في العام الماضي / إجمالي الودائع في العام الماضي	٤,٠٨١	٠,٨٣١	٧,٢٨٠	٠,٠٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
٩	معدل النمو في القروض= إجمالي القروض في العام الحالي – إجمالي القروض في العام الماضي / إجمالي القروض في العام الماضي	٣,٩٣١	٠,٨٤٠	٦,١٣٩	٠,٠٠٠
١٠	نسبة إيرادات الخدمات بخلاف الفوائد= إيرادات الخدمات بخلاف الفوائد / إجمالي إيرادات البنك	٣,٨٤٢	٠,٧٥٨	٦,١٥٧	٠,٠٠٠
١١	معدل العائد على حقوق المساهمين= صافي الربح / إجمالي حقوق المساهمين	٣,٧٩٢	٠,٨٤٠	٤,٤٧٢	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٣٥	٠,٧١٦	٦,٦٨٥	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٣) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣)، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتعلقة بمؤشرات البُعد المالي، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للارتفاع مما يعكس إتاحة البنوك التجارية لمعلومات محاسبية تمكن من احتساب المعادلات الخاصة بمؤشرات البُعد المالي.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا عن أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٣٥) مما يؤكد إتاحة البنوك التجارية للمعلومات المحاسبية الخاصة بالبُعد المالي.

بناءًا علي التحليلات السابقة التي وردت في الجداول من رقم (٦) إلي رقم (١٣)، يتبين أن كافة النتائج التي أظهرتها هذه التحليلات تؤكد علي رفض فرض العدم الثاني وقبول الفرض البديل، وهو "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

(ج) اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كما هو موضح بالجدول التالي (رقم ١٤):

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار العلاقة بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	يمكن التكامل بين الأسلوبين من وضع معدلات معيارية لمؤشرات القياس المتوازن للأداء أكثر واقعية وذلك بالاسترشاد بمؤشرات التكلفة المستهدفة ومسبباتها.	٣,٨٦١	٠,٧٧٢	٥,٨١٦	٠,٠٠٠
٢	يمكن التكامل بين الأسلوبين من تقديم خدمات مصرفية بتكلفة أقل.	٣,٩٤١	٠,٧٩٢	٧,٠٥٩	٠,٠٠٠
٣	يمكن التكامل بين الأسلوبين من تقديم خدمات مصرفية بسعر تنافسي أقل.	٣,٨٣٢	٠,٨٣٧	٥,١٣٠	٠,٠٠٠
٤	يمكن التكامل بين الأسلوبين من زيادة ربحية البنك.	٣,٨٧١	٠,٨٣٣	٥,٥١٧	٠,٠٠٠
٥	يمكن التكامل بين الأسلوبين من تحقيق مستوي متميز من الجودة للخدمات المصرفية المقدمة.	٣,٩١١	٠,٨٢٦	٦,٠٨٥	٠,٠٠٠
٦	يمكن التكامل بين الأسلوبين من زيادة رضا العميل عن الخدمات المصرفية المقدمة.	٣,٩٣٩	٠,٨٥٤	٦,٤٢٠	٠,٠٠٠
٧	يمكن التكامل بين الأسلوبين من تقديم الخدمات المصرفية بسرعة فائقة وفي الوقت المناسب.	٤,٠١١	٠,٨٢٥	٧,١٨٧	٠,٠٠٠
٨	يمكن التكامل بين الأسلوبين من تقديم خدمات متطورة.	٤,٠٥٩	٠,٩٠٧	٦,١٢٢	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٢٨	٠,٧٧٩	٧,١٤٨	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٤) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتضمنة في هذا المحور، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق في صالح وجود علاقة بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا عن أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٢٨)، ويعني ذلك رفض فرض العدم الثالث وقبول الفرض البديل وهو "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

(د) <u>اختبار الفرض الرابع</u>:

ينص الفرض الرابع على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كما يلي:

(١) نظام التكلفة على أساس النشاط:

يوضح الجدول التالي (رقم ١٥) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن نظام التكلفة على أساس النشاط:

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار ويلكوكسون عن نظام التكلفة على أساس النشاط

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	تستعين إدارة البنك بالمعلومات التي تنتجها نظم التكاليف بالبنك في إدارة تكلفة الخدمات المصرفية للعميل.	٣,٩٢١	٠,٨٩١	٥,٣٨٧	٠,٠٠٠
٢	من أهم العقبات للتحديد الدقيق والعادل لتكلفة الخدمة المصرفية المقدمة هي تحديد نصيب العميل من الأعباء الإضافية للخدمة المصرفية المقدمة.	٣,٧٩٢	٠,٧٣٩	٥,٧٧٠	٠,٠٠٠
٣	يتم تقسيم التكلفة الكلية للخدمة المصرفية إلي مباشرة وغير مباشرة لتحسين دقة قياس هذه التكلفة.	٣,٩١١	٠,٨٧٥	٥,٦٩٣	٠,٠٠٠
٤	يتم تقسيم الخدمة المصرفية إلي أنشطة فرعية لتسهيل عملية تحديد تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة للعميل.	٣,٨٤٢	٠,٨٢١	٥,٢٩٧	٠,٠٠٠
٥	تقسيم الخدمات المصرفية إلي مجموعة من الأنشطة الفرعية يوفر معلومات عن القيمة المضافة لكل نشاط بالبنك بما يساعد في تقويم أداء البنك.	٤,١١٩	٠,٨٦٤	٨,٠٢٠	٠,٠٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
٦	وجود أسس أو موجهات متعددة لتوزيع التكاليف غير المباشرة للخدمة المصرفية يؤدي إلي قياس أدق لتكلفة تلك الخدمة.	٣,٩٣١	٠,٧٩١	٦,٨٣٠	٠,٠٠٠
٧	إدراك الإدارة للعلاقة بين عناصر التكاليف غير المباشرة والأنشطة التي سببت هذه التكاليف يساعد علي تقليص تكلفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للبنك.	٣,٩٨٠	٠,٨٣٦	٦,٧٧٧	٠,٠٠٠
٨	نظام التكلفة علي أساس النشاط يساعد في تحديد أسعار الخدمات المصرفية المقدمة بشكل فعال.	٤,٠١٧	٠,٨٤٩	٦,٨٤٤	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٣٩	٠,٨٣٣	٦,٦٧٧	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٥) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣)، حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات الخاصة بنظام التكلفة علي أساس النشاط، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للارتفاع في صالح إمكانية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط كأحد دعائم تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا إلى أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٣٩) مما يؤكد إمكانية تطبيق نظام التكلفة علي أساس النشاط بالبنوك التجارية.

(٢) أسلوب التحسين المستمر:

يوضح الجدول التالي (رقم ١٦) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن أسلوب التحسين المستمر:

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار ويلكوكسون عن أسلوب التحسين المستمر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	يتم توفير معلومات تفصيلية عن عناصر مدخلات ومخرجات الأنشطة المختلفة لعملية إنتاج الخدمة.	٣,٩٨٠	٠,٨١٢	٦,١٢٩	٠,٠٠٠
٢	يتم إعداد خرائط تدفق العمليات بغرض توثيق تتابع الأنشطة والترابط بينها.	٣,٩٦٠	٠,٧٨٦	٦,٢٧٤	٠,٠٠٠
٣	يتم مقارنة القيم الفعلية لمؤشرات الأداء بالقيم المستهدفة وتحديد أسباب الانحرافات إن وجدت.	٣,٩٨٠	٠,٨٢٤	٧,٩٤٩	٠,٠٠٠
٤	يتم وضع خطة عمل للإجراءات التصحيحية ومراجعة تنفيذها.	٤,٠٢٨	٠,٨١٢	٧,٣٧١	٠,٠٠٠
٥	يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمطابقة الجودة.	٣,٩٤١	٠,٧٥٩	٧,٤٥١	٠,٠٠٠
٦	يتم دراسة أنشطة العمليات المختلفة ودقتها بصورة دورية لإزالة أي مسببات إضافية للتكلفة.	٤,٠٤٠	٠,٧٩٩	٩,٠٧٦	٠,٠٠٠
٧	يتم تحسين أداء العمليات من خلال تخفيض الوقت والتكلفة عن طريق التخلص من الأنشطة غير الضرورية أثناء تدفق الخدمة.	٤,٠١٩	٠,٨١١	٦,٨٧٦	٠,٠٠٠
٨	يتم تعريف الفاقد من أعطال، الهالك، التصليح، التوقف بسبب عدم وجود الأدوات اللازمة، وعدم التشغيل بالطاقة القصوى والعمل المستمر على تخفيض هذا الفاقد.	٣,٩٢١	٠,٨٣٣	٨,٠٩١	٠,٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٣,٩٨٤	٠,٨١٥	٩,٢١٧	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٦) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع الخاصة بأسلوب

التحسين المستمر، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق في صالح إمكانية تطبيق أسلوب التحسين المستمر كأحد دعائم تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا إلى أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٣,٩٨٤) مما يؤكد إمكانية تطبيق أسلوب التحسين المستمر بالبنوك التجارية.

(٣) أسلوب هندسة القيمة:

يوضح الجدول التالي (رقم ١٧) نتائج اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين للتحقق من آراء المستقصى منهم عن أسلوب هندسة القيمة:

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار ويلكوكسون عن أسلوب هندسة القيمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	يتم تحليل وظيفي لكل خدمة عن طريق تحليلها إلى مجموعة من الوظائف الرئيسية والثانوية.	٤,١٣٩	٠,٨٢٥	٧,٨٧١	٠.٠٠٠
٢	يتم مقارنة تكلفة كل وظيفة للخدمة مع ما يرغب العميل في دفعه مقابل الانتفاع بهذه الوظيفة.	٤,٠٥٩	٠,٨٢٢	٨,٩٤٥	٠.٠٠٠
٣	يتم حذف بعض الوظائف التي تشير التغذية العكسية إلي عدم أهميتها من منظور القيمة المتحققة للعميل.	٤,٠١٠	٠,٨٤٣	٨,٠٤٦	٠.٠٠٠
٤	يتم تخفيض التكلفة المستهدفة للخدمة على الوظائف بناءً على الأهمية النسبية لكل وظيفة.	٣,٩٦٠	٠,٨٢٤	٦,٧١٨	٠.٠٠٠
٥	يتم تحديد المكونات الرئيسية اللازمة لأداء كل خدمة.	٣,٨٨١	٠,٧٢٥	٧,٢١٤	٠.٠٠٠
٦	يتم الاستعانة بالفنيين المتخصصين في تخطيط وتصميم الخدمة.	٤,٠٩٩	٠,٧٩٤	٩,٩١٤	٠.٠٠٠
٧	يتم إعداد ترتيب نسبي للمكونات في ضوء الاعتبارات الفنية، ومدي مساهمة كل مكون في تحقيق وظائف الخدمة.	٣,٩٩٠	٠,٧٥٥	٧,١٨١	٠.٠٠٠
٨	يتم إعادة تصميم للعمليات لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملاء أو البنك.	٤,٠٨٥	٠,٨٠٦	٩,٦٧٨	٠.٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٤,٠٢٨	٠,٧٨٩	٩,٢٦٧	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٧) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات الخاصة بأسلوب هندسة القيمة، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للارتفاع في صالح إمكانية تطبيق أسلوب هندسة القيمة كأحد دعائم تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا عن أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٤,٠٢٨) مما يؤكد إمكانية تطبيق أسلوب هندسة القيمة بالبنوك التجارية.

والجدول التالي (رقم ١٨) يوضح نتائج اختبار ويلكوكسون عن كل من نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة بشكل مجمع، حيث يلخص الجدول التالي رقم (١٨) نتائج الجداول من رقم (١٥) إلي رقم (١٧)، وذلك كالآتي:

جدول رقم (١٨)

مجمع نتائج اختبار ويلكوكسون عن كل من نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
المتوسط العام للآراء عن نظام التكلفة علي أساس النشاط	٣,٩٣٩	٠,٨٣٣	٦,٦٧٧	٠,٠٠٠
المتوسط العام للآراء عن أسلوب التحسين المستمر	٣,٩٨٤	٠,٨١٥	٩,٢١٧	٠,٠٠٠
المتوسط العام للآراء عن أسلوب هندسة القيمة	٤,٠٢٨	٠,٧٨٩	٩,٢٦٧	٠,٠٠٠

من الجدول المجمع السابق رقم (١٨) يتبين أن المتوسط العام لآراء المستقصي منهم بشأن دور كل من نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة في دعم تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية قد تجاوز جميعها المتوسط المعياري الافتراضي، ويعني ذلك رفض فرض العدم الرابع وقبول الفرض البديل وهو "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية".

(هـ) اختبار الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس على أنه "لا يتوافر لدى البنوك التجارية العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار ويلكوكسون لعينتين مرتبطتين كما هو موضح بالجدول التالي (رقم ١٩):

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار مدى توافر العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنك

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "Z" من WILCOXON	مستوى المعنوية
١	ملاءمة تكلفة التطبيق.	٤,١١٩	٠,٨٧٨	٧,٩٤٧	٠.٠٠٠
٢	إدراك الإدارة لأهمية استخدام الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة.	٤,١٠٩	٠,٧٧٣	٧,٩١١	٠.٠٠٠
٣	دعم الإدارة العليا لعملية التطبيق.	٤,٠٥٠	٠,٧٧٩	٧,٠٣٢	٠.٠٠٠
٤	تنظيم الإدارة لدورات تأهيلية للعاملين.	٤,٢١٨	٠,٧٤٣	٩,٩٧٢	٠.٠٠٠
٥	يوجد بالبنك إدارة متخصصة لإعادة هندسة الأنشطة.	٣,٩٢١	٠,٧٧١	٦,٠١٠	٠.٠٠٠
٦	يوجد بالبنك إدارة متخصصة للرقابة علي جودة الخدمات المصرفية المقدمة.	٤,٠٥٠	٠,٧٧٩	٧,٠٣٢	٠.٠٠٠
٧	يوجد بالبنك قسم متخصص لتحديد وتقييم ربحية العميل.	٤,٠٥٩	٠,٧٨٥	٧,٠٦١	٠.٠٠٠
٨	يوجد بالبنك قسم أو إدارة خاصة للتكاليف.	٤,٠٤٠	٠,٧٤٧	٧,٤٨١	٠.٠٠٠
٩	العاملون في قسم أو إدارة التكاليف على درجة عالية من الكفاءة والخبرة بتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء.	٤,١٥٨	٠,٨٠٩	٧,٨٨٩	٠.٠٠٠
	المتوسط العام للآراء	٤,٠٨٠	٠,٧٨٥	٧,٩٥٠	٠,٠٠٠

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ومن واقع بيانات الجدول السابق (رقم ١٩) يتضح وجود اختلافات معنوية بين متوسط إجابات المستقصى منهم والمتوسط المعياري الافتراضي (٣) حيث بلغ مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وذلك لجميع العبارات المتضمنة في الجدول، وكانت هذه الاختلافات جميعها تتجه للاتفاق في صالح توافر العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية.

كما أسفرت بيانات هذا الجدول أيضا إلى أن متوسطات درجات المحور ككل قد تجاوزت جميعها المتوسط الافتراضي بمتوسط عام يبلغ (٤,٠٨٠). ويعني ذلك رفض فرض العدم الخامس وقبول الفرض البديل وهو " تتوافر العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية".

(و) اختبار الفرض السادس:

يتناول هذا الفرض قياس مدى مواجهة البنك لأهم المعوقات التي قد تحد من تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء لدعم القدرة التنافسية لهذا البنك، وقد تم تحديدها في ثمانية عوامل تمثل الجانب المضاد والمقابل للعوامل الداعمة وهي: عدم الدراسة الجيدة لمتطلبات التطبيق، وعدم إدراك الإدارة لمنافع ومزايا التطبيق، وارتفاع تكلفة التطبيق، وعدم وجود أفراد مؤهلين إداريًا وعلميًا في مجال التكاليف، وعدم توافر البيانات والمعلومات المالية وغير المالية اللازمة للتطبيق، وعدم وجود نظام تكاليف فعال بالبنك، وعدم توافر الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة للتطبيق، والتخوف من التغيير والاكتفاء بالأساليب المطبقة بالبنك.

ويلاحظ أن السؤال الخاص باختبار هذا الفرض كان موجها للمستقصى منهم للإجابة عنه فقط في حالة عدم توافر العوامل الداعمة للتطبيق والتي تم تضمينها في المحور الخامس. وعلى هذا لم يتم الإجابة على هذا السؤال من قبل المستقصى منهم والذين أفادوا بتوافر المقومات اللازمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية.

وعلى هذا فلقد تم قبول فرض العدم السادس الذي ينص على عدم وجود أي من المعوقات المذكورة بشأن تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية.

خلاصة ونتائج البحث:

استهدف البحث إبراز أهمية دور أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية علي عينة من البنوك التجارية العاملة في مصر، وقد استهدفت هذه الدراسة الآتي:

(١) قياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

(٢) قياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

(٣) قياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

(٤) قياس مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية.

(٥) قياس مدى توافر العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنك.

(٦) قياس مدى وجود معوقات لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنك.

وقد أسفر البحث عن النتائج الآتية:

(١) رفض فرض العدم الأول وهو "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، وقبول الفرض البديل وهو "توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (علي عدنان أبو عودة، ٢٠١٠) و(سامي محمد أحمد غنيمي، ٢٠١٤) و(محمد عمر شاهين، ٢٠١٥) و(كريم محمد هاشم، ٢٠١٧) و(رندة حسن دياب إدريس، ٢٠١٩).

(٢) رفض فرض العدم الثاني وهو "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، وقبول الفرض البديل وهو "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (مصطفي أحمد محمد أحمد حماد، ٢٠٠٨) و(إبرهيم عاشور مرسي، ٢٠١٢) و(علاء محمد ملو العين، ٢٠١٥).

(٣) رفض فرض العدم الثالث وهو "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، وقبول الفرض البديل وهو "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، حيث يؤدي التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء إلي تحقيق متطلبات المنافسة من تقديم خدمات متطورة وذات مستوي عالٍ من الجودة وبأسعار تنافسية تحقق رضا العملاء، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراستي (سيد عبدالفتاح، ٢٠١٠) و(خالد فتحي جابر، ٢٠١٣).

(٤) رفض فرض العدم الرابع وهو "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، وقبول الفرض البديل وهو "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط، وأسلوب التحسين المستمر، وأسلوب هندسة القيمة كدعائم لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية ودعم قدرتها التنافسية"، حيث يؤدي استخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط وأسلوب التحسين المستمر وأسلوب هندسة القيمة إلي تعظيم المنافع المترتبة علي تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية حيث يكمل كل منهم دور الآخر في سلسلة من العمليات والإجراءات التي تدعم القدرة التنافسية لهذه البنوك، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (مصطفي أحمد محمد أحمد حماد، ٢٠٠٨) و(سيد عبد الفتاح، ٢٠١٠) و(إبراهيم عاشور مرسي، ٢٠١٢).

(٥) رفض فرض العدم الخامس وهو "لا يتوافر لدي البنوك التجارية العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء"، وقبول الفرض البديل وهو "يتوافر لدي البنوك التجارية العوامل والمقومات الداعمة لتطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء"، حيث تبين توافر المقومات اللازمة للتطبيق بالبنوك التجارية عينة الدراسة، والتي تمثل أهمها في ملاءمة تكلفة التطبيق، وإدراك الإدارة لأهمية استخدام الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة، ودعم الإدارة العليا لعملية التطبيق، وتنظيم الإدارة لدورات تأهيلية للعاملين، وكفاءة وخبرة العاملين بالإضافة إلي

توافر الإدارات والأقسام المتخصصة واللازمة لعملية التطبيق، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسات (سيد عبدالفتاح، ٢٠١٠) و(علاء محمد ملو العين، ٢٠١٥) و(داليدا محمد عادل الدوياتي، ٢٠١٦) و(نادية سعودي، ٢٠١٨).

(٦) قبول فرض العدم السادس وهو "لا تواجه البنوك التجارية معوقات عند تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء"، حيث تبين عدم وجود معوقات جوهرية بشأن تطبيق أسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء بالبنوك التجارية عينة الدراسة، هذا في الوقت الذي أظهرت فيه بعض الدراسات السابقة وجود بعض المعوقات التي قد تحد من التطبيق الفعال لأسلوبي التكلفة المستهدفة والقياس المتوازن للأداء كدراسات (علي عدنان أبو عودة، ٢٠١٠) و(سامي محمد أحمد غنيمي، ٢٠١٤) و(نجوم قمازي، ٢٠١٧) و(لبني هاشم نعمان، ٢٠١٩)، وقد يرجع ذلك إلي اختلاف بيئة التطبيق، حيث طبقت دراسة (علي عدنان أبو عودة، ٢٠١٠) علي المصارف العاملة في قطاع غزة، بينما طبقت دراسة (نجوم قمازي، ٢٠١٧) علي بعض المنشآت الصناعية بولاية سطيف، كما طبقت دراسة (لبني هاشم نعمان، ٢٠١٩) علي بعض المنشآت الصناعية. أيضًا قد يرجع هذا الاختلاف إلي اختلاف زمن التطبيق.

وفي ضوء النتائج السابقة، يتبين أن الدراسة الحالية اتسمت بالشمول، حيث تناولت دور الإطار المقترح في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية من ستة محاور رئيسة تم التعبير عنها من خلال الفروض الستة التي تم اختبارها، وهذا ما لم تقم بها الدراسات السابقة حيث اقتصر كل منها علي محور أو محورين فقط من هذه المحاور.

مراجع البحث

أولاً: المراجع باللغة العربية:

(١) إبراهيم أحمد المهدي، ٢٠١٧، "الإستراتيجيات المصرفية ودورها في تطوير الأداء، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الأول.

(٢) إبراهيم حسين المطرى، ٢٠١٨، "التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير الخدمات الجديدة بقطاع الاتصالات"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

(٣) إبراهيم عاشور مرسى عبد المقصود، ٢٠١٢، "استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء فى البنوك التجارية فى ظل بيئة الأعمال الحديثة – دراسة تطبيقية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

(٤) أسماء كرغلي، ٢٠١٤، "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة محمد بوقرة بومرداس.

(٥) آيت محمد مراد، ٢٠١٤، "اعتماد نظام التكلفة المستهدفة كآلية لدعم تنافسية المنشآت"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الثامن عشر، أبريل، ص ص ٣٥-٥٣.

(٦) بكرى إسماعيل مكى مصطفي، ٢٠١٦، "دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم الميزة التنافسية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.

(٧) بهاء محمد حسين منصور، ٢٠٠٢، "المداخل المقترحة لتقييم الأداء المالى والتشغيلى والاستراتيجى فى منشآت الأعمال الحديثة"، **مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول، مارس، ص ص ٢٦٧-٣١٨.

(٨) تهاني محمود عبده النشار، ٢٠٠٣، "نموذج مقترح لقياس تأثير علاقات السببية بين مقاييس الأداء لتحقيق متطلبات محاسبة المسؤولية علي أساس إستراتيجي: مدخل القياس المتوازن للأداء"، **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، الملحق الأول.

(٩) جودة عبد الرؤوف زغلول، ٢٠١٤، "منهج إجرائى مقترح لزيادة فاعلية أسلوب التكلفة المستخدمة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، المجلد ١٢.

(١٠) حامدى أحمد، ٢٠١٩، "الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها علي جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

(١١) حسين محمد أحمد عيسى، ٢٠٠٠، "إطار مقترح لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة – دراسة تحليلية مقارنة للتجربة اليابانية" ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، أبريل، ص ص ٤٩٥-٦٥٩.

(١٢) حنفي عيد سليمان، ٢٠١٧، "**أصول العمل المصرفي**"، القاهرة، المكتبة العصرية.

(١٣) خالد فتحي جابر، ٢٠١٣، "التكامل بين التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المستشفيات المصرية: دراسة ميدانية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، ص ص ٩٣٥-٩٧٦.

(١٤) خالد محمد محمد أحمد عيسى، ٢٠٠٤، "دور المعلومات المحاسبية فى قياس الأداء التشغيلى للبنك التجارى فى إطار المعايير المحاسبية المصرية والدولة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

(١٥) خليل ناجم محمود إبراهيم، ٢٠١٦، "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، الأردن.

(١٦) داليدا محمد عادل الدوياتى، ٢٠١٦، "قياس مدى تطبيق القياس المتوازن للأداء فى المؤسسات الخدمية – دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية المصرية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والخمسون، العدد الأول، يناير، ص ص ١-٢٧.

(١٧) رابح عرابة، ٢٠١٠، "التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر.

(١٨) رزان حسين كمال شهيد، ٢٠٠٧، "التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء: دراسة تطبيقية علي قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

(١٩) رضا إبراهيم صالح، ٢٠١١، "أثر استخدام المقياس المتوازن للأداء فى تطوير الأداء الاستراتيجى للبنوك التجارية المصرية فى ظل المنافسة وتكنولوجيا المعلومات – دراسة نظرية وتطبيقية"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الأول، ص ص ١٢١-١٧٤.

(٢٠) رغدة حسن عبد الحفيظ، ٢٠١١، "دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة"، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثانى، ص ص ١٢٣-١٥٠.

(٢١) رمضان عبد الله مشرف، ٢٠٢٠، "تطوير أساليب القياس والإفصاح المحاسبي لأغراض تقويم الأداء في الصناديق والوحدات ذات الطابع الخاص: دراسة تطبيقية علي جامعة أسيوط"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة أسيوط.

(٢٢) رندة حسن دياب إدريس، ٢٠١٩، "أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تكاليف الخدمات المصرفية – دراسة ميدانية على المصارف السعودية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.

(٢٣) زياد عودة ابنيه العمرو، ٢٠٠٧، "العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت.

(٢٤) زينب جعفر الهلالى، ٢٠١٧، "استخدام تقنية التكلفة المستهدفة فى تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالتطبيق فى مصرف الشمال للتمويل والاستثمار – البصرة"، **مجلة دراسات إدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد التاسع، العدد الثامن عشر، ص ص ٢٠٨-٢٤٠.

(٢٥) سامى محمد أحمد غنيمى، ٢٠١٤، "مدي فعالية دور التكلفة المستهدفة فى زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك – دراسة تحليلية"، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس والثلاثين، العدد الأول، يناير، ص ص ١١٥-١٦٥.

(٢٦) سعيد يحى محمود ضو، ٢٠٠٤، "استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة فى رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز): مدخل كمى لدراسة تطبيقية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد الرابع والستون، ص ص ١٨٧-٢٤٦.

(٢٧) سمير رياض هلال، ٢٠١٢، **دراسات فى المحاسبة الإدارية المتقدمة**، المكتبة الأكاديمية.

(٢٨) سهير الطنملي، ٢٠١٦، "**القياس المحاسبي المعاصر**"، الإسكندرية، منشأة المعارف.

(٢٩) سوزان عبد الخالق حسين، ٢٠١٥، "تحسين أداء المنظمات الحكومية من خلال استرداد التكاليف"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

(٣٠) سيد الهواري، ٢٠١٦، "**إدارة البنوك**"، القاهرة، دار النهضة العربية.

(٣١) سيد عبد الفتاح سيد، ٢٠١٠، "نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت علي التميز عالميًا"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.

(٣٢) شوقى السيد فودة، ٢٠٠٥، "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجى فى بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) – دراسة نظرية وتطبيقية"، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثانى، المجلد الأول، ص ص ١-٥٢.

(٣٣) صالح مفتاح، ٢٠١٥، "تأثير مقررات لجنة بازل ٣ علي النظام المصرفي الإسلامي"، **المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب**، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، ص ص ٦٩-١٥٣.

(٣٤) صفاء محمد عبد الدايم، ٢٠٠٣، "مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس فى منظومة الأداء المتوازن – دراسة ميدانية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الأربعون، العدد الثانى، سبتمبر، ص ص ٢٠١-٢٥١.

(٣٥) طارق طه، ٢٠١٦، **إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، المكتبة الحديثة.

(٣٦) طارق عبد العال حماد، ١٩٩٩، "أثر التغيرات فى البيئة المصرفية الحديثة على النظام المصرفى المصرى"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص ١-٢٤.

(٣٧) طلال جيجان العلكاوى، ٢٠٠٨، "تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة ABC في البنوك التجارية الأردنية"، **المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**، جامعة إربد الأهلية.

(٣٨) طلعت أسعد عبد الحميد، ٢٠١٦، **التعثر المصرفي**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

(٣٩) عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، ٢٠٠٠، "مدخل التكلفة المستهدفة فى مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجى لتدعيم القدرة التنافسية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة أسيوط، المجلد التاسع عشر، العدد الثامن والعشرين، يونيو، ص ص ١-٤٢.

(٤٠) عامر بشير، ٢٠١٢، "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر.

(٤١) عبد الرحمن رايس، ٢٠٠٩، "دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الحاج لخضر باتنة.

(٤٢) عبد القادر بريش، ٢٠٠٦، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر.

(٤٣) عبد القادر قادة، ٢٠٠٩، "متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي.

(٤٤) عبد المطلب عبد الحميد، ٢٠٠٠، "الجهاز المصرفي المصري: ما له وما عليه"، **مجلة مصر المعاصرة**، جمعية الاقتصادي السياسي والتشريع.

(٤٥) علاء البتانوني، ٢٠٠٤، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة علي أساس النشاط علي أداء تنظيمات الأعمال"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد الواحد والأربعون، مارس، ص ص ٣٣٧-٣٧٨.

(٤٦) علاء محمد البتانونى، ٢٠٠٥، "إطار مقترح لتفعيل استخدام القياس المتوازن للأداء فى البنوك التجارية"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثانى، سبتمبر، ص ص ١٥١-١٩٥.

(٤٧) علاء محمد ملو العين، ٢٠١٥، "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفى السعودى فى ظل حوكمة الأداء الاستراتيجى بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، **مجلة جامعة الشارقة**، كلية إدارة الأعمال، جامعة سلمان عبد العزيز، العدد الأول، المجلد الثانى عشر، يونيو، ص ص ٢٧٠-٣١٠.

(٤٨) علام مختارية، ٢٠١٧، "الميزة التنافسية في البنوك التجارية: دراسة حالة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة د. مولاى، الطاهر – سعيدة.

(٤٩) على سليمان الشطى، ٢٠٠٧، "أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء فى تحقيق الأداء المالى الاستراتيجى لدى مؤسسات القطاع المصرفى فى الأردن – دراسة تطبيقية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

(٥٠) على عدنان أبو عودة، ٢٠١٠، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة فى تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية – دراسة تطبيقية على المصارف العاملة فى قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

(٥١) على مجدى الغرورى، ١٩٩٨، "نحو نظام متكامل لمقاييس الأداء في منشآت الأعمال (دراسة تجريبية)"، **المجلة العلمية لكلية التجارة**، جامعة الأزهر – فرع البنات، المجلد الأول، العدد الخامس عشر، ص ص ٥٠-٨٩.

(٥٢) عمرو محمد سعيد عبد الحليم، ٢٠١٠، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى إدارة استراتيجية التميز بالتكلفة – دراسة حالة متعددة"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد السابع والسبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ص ١-٩٥.

(٥٣) فتحى رزق السوافيرى، ٢٠٠٣، "تطوير النموذج المحاسبى لقياس وتقييم الأداء فى الوحدات الاقتصادية الحديثة"، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثانى، ص ص ٣٧٥-٤٢٠.

(٥٤) كامل على منصور، ٢٠١٥، "تأثير التكاليف المستهدفة على تطوير الأداء المحاسبي للمنظمة: دراسة ميدانية"، **مجلة دراسات تجارية ومالية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث، العدد الأول.

(٥٥) كريم محمد هاشم، ٢٠١٧، "تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة فى دعم ونجاح تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة بالبنوك الأجنبية المشتركة"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة بنها.

(٥٦) لبنى هاشم نعمان، ٢٠١٩، "أهمية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لتخفيض تكاليف الإنتاج: دراسة ميدانية علي عينة من الشركات الصناعية العراقية"، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد الحادى عشر، العدد الرابع والعشرون، ص ص ٥٣١-٥٥٤.

(٥٧) محمد أحمد محمد أبو قمر، ٢٠٠٩، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.

(٥٨) محمد الجازم الزامك، ٢٠١٧، "تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض تكلفة الأداء بالشركات الصناعية، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

(٥٩) محمد العايدى، ٢٠١٩، "**محاسبة الجودة**"، القاهرة، المكتبة الحديثة.

(٦٠) محمد راجح خليل أبو عواد، ٢٠٠٨، "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

(٦١) محمد زكى عيد، ٢٠١٧، **المناهج الحديثة في محاسبة التكاليف**، المكتبة الحديثة.

(٦٢) محمد زهران، ٢٠١٧، **المحاسبة الإدارية**، القاهرة، دار الفكر العربي.

(٦٣) محمد صالح هاشم، ٢٠٠٣، "تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة"، **مجلة البحوث الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثالث، يونيو، ص ص ٢١٠-٢٢٩.

(٦٤) محمد عمر شاهين، ٢٠١٥، "العلاقة بين استخدام منهج التكلفة وتحسين عمليات تسعير الخدمة المصرفية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة حلوان.

(٦٥) محمد محمد شاهين، ٢٠١٦، **الفكر المحاسبي**، القاهرة، دار النهضة العربية.

(٦٦) محمود الريس، ٢٠١٦، **الإدارة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، القاهرة، دار الفكر العربي.

(٦٧) محمد جموعي قريشى، ٢٠٠٤، "**تقييم أداء المؤسسات المصرفية – دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠**"، جامعة ورقلة.

(٦٨) مصطفى أحمد محمد أحمد حماد، ٢٠٠٨، "منهج استراتيجي متكامل لتطوير فعالية أساليب قياس وتقييم الأداء فى البنوك التجارية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، أبريل، ص ص ٢٠٩-٢٧٣.

(٦٩) منى صبح، ٢٠١٤، **السياسة المصرفية في مصر**، القاهرة، مكتبة التعاون.

(٧٠) منى صبح، ٢٠١٥، **أساسيات محاسبة التكاليف**، القاهرة، مكتبة الجلاء.

(٧١) منى صبح، ٢٠١٧، **المحاسبة المتقدمة**، المنصورة، مكتبة الجلاء.

(٧٢) نادية سعودى، ٢٠١٨، "مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

(٧٣) نجوم قمازي، ٢٠١٧، "مساهمة أسلوب التكلفة المستهدفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية علي المؤسسات الصناعية بولاية سطيف"، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد العاشر، أبريل، ص ص ٢٠٥-٢١٧.

(٧٤) نصيرة سالمي، ٢٠١٩، "جودة الخدمات المصرفية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

(٧٥) نيفين مسعد، ٢٠١٥، **الاستثمار في مصر**، القاهرة، المكتبة الحديثة.

(٧٦) هاجر مزغيش، ٢٠١٦، "الخدمات البنكية الالكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية: دراسة تطبيقية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجزائر، جامعة أم البواقي.

(٧٧) هالة عبد الله الخولي، ٢٠٠١، "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد الأربعون، العدد الخامس والسبعون، ص ص ١-٤٨.

(٧٨) هالة عبد الله الخولي، ٢٠١٥، **الأداء المالي**، القاهرة، دار الفكر العربي.

(٧٩) هالة عبد الله الخولي، ٢٠١٧، **الإدارة المحاسبية**، القاهرة، منشأة المعارف.

(٨٠) هيثم أحمد حسين عبد المنعم، ٢٠١٥، **الفكر المحاسبى المعاصر**، القاهرة، مجموعة النهضة العربية.

(٨١) ياسر أحمد محمد، ٢٠٠٩، "أثر تدعيم بطاقة مقاييس الأداء المتوازن (BSC) برأس المال الفكرى (IC) بهدف تعظيم قيمة المنشأة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

(1) Abofaied, A. (2017), "Evaluation of bank's performance by using balanced score card: practical study in Libyan environment". **International Journal of Business and Management**, 5(1):1-14.

(2) Ahn, H., Clermont, M., and Schwetschke, S. (2018), "Research on target costing: past, present and future". **Management Review,** 68(3):321-354.

(3) Al-Najjar, S.M. and Kalaf, K.H. (2012), "Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study". **International Journal of Business Administration**, 3(4):44-53.

(4) Banker, R.D., Janakiraman, S., and Konstanz, C. (2001), "Balanced scorecard: linking strategy to performance". **Financial Executives Research Foundation**.

(5) Cokins, G. (2002), "Integrating target costing and ABC". **Journal of Cost Management**, 16(4):13-22.

(6) Cooper, R. and Slagmulder, R. (1997) "Target costing and value engineering", **Productivity Press, Oregon**.

(7) Daria, B. and Liubov, F. (2016), "The use of the balanced scorecard in bank strategic management", **International Journal of Business Excellence**, 9 (1): 48-67.

(8) Davide, N., Cyril, T., Richard, H., AIF, O., and Mark, S. (2006), "Can target costing and whole life costing be applied in the construction industry?: Evidence from two case studies", **British Journal of Management**, 11: 303-324.

(9) Dekker, H., and Smidt, P. (2003), "A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms", **International Journal of Production Economics**, 84(3): 293-305.

(10) Farouq, A.A.(2013), "Extent of the target cost application in commercial banks in Aqaba special economic zone", **Journal of Management Research**, 5 (1): 345-358.

(11) Filomena, T., Kliemann, N.F., and Duffey, M. (2009), "Target costing operationalization during product development: Model and application", **International Journal of Production Economics**, 118(2): 398-409.

(12) Hasan, D., Umit, H., and Serhat, Y. (2020), "Balanced scorecard-based performance assessment of Turkish banking sector with the Analytic Network Process (ANP)", **International Journal of Decision Sciences & Applications,** 1 (1): 1-12.

(13) Ittner, C.D., Larcker, D.F., and Meyer, M.W. (2003), "Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard". **The Accounting Review,** 78(3): 725-758.

(14) Johnsen, Å. (2001), "Balanced scorecard: theoretical perspectives and public management implications", **Managerial Auditing Journal**, 16 (6): 319-330.

(15) Kaplan, R.S, and Norton, D.P. (1992), "The balance scorecard-measures that drive performance". **Harvard Business Review**, 70(1):71-79.

(16) Kaplan, R.S, and Norton, D.P. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", **Harvard business review Boston**, 74 (1): 75-85.

(17) Kaplan, R.S, and Norton, D.P. (1996b), "The balanced scorecard: translating strategy into action", Boston, MA: **Harvard Business School Press**.

(18) Kaplan, R.S, and Norton, D.P. (1996c), "Linking the balanced scorecard to strategy". **California Management Review**, 39(1): 53-79.

(19) Kaplan, R.S, and Norton, D.P. (2000), "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", **Harvard Business Press, Boston**.

(20) Karanja, D.K. (2014), "Effects of innovation strategies on performance of commercial banks in Kenya", **University of Nairobi**.

(21) Kocsoy, M., Gurdal, K., and Karabayir, M.E. (2008), "Target costing in Turkish manufacturing enterprises", **European Journal of Social Sciences**, 7(2):92-105.

(22) Kollberg, B., and Elg, M. (2010), "The practice of the balanced scorecard in health care services". **International Journal of Productivity and Performance Management**, 5 (60): 427-455.

(23) Monden, Y. (1995), "Cost reduction systems: target costing and kaizen costing", **Productivity Press Oregon.**

(24) Moufty, S. (2009), "The role of balanced scorecard in UK banks as a performance measurement", **BBS Doctoral Symposium**, 23: 1-8.

(25) Navissi, F., and Sridharan, V. (2017), "Determinants of target costing adoption: a research note". **Journal of Management Accounting Research**, 29(1): 67-77.

(26) Niven, P.R. (2002), "Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results", **New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.**

(27) Pakurár, M., Haddad, H., Popp, J., Khan, T., and Oláh, J. (2019), "Supply chain integration, organizational performance and balanced scorecard: An empirical study of the banking sector in Jordan", **Journal of International Studies,** 12 (2): 129-146.

(28) Pandey, I.M. (2005), "Balanced scorecard: myth and reality", **Vikalpa**, 30(1): 51-66.

(29) Pineno, C.J. (2009), "A balanced scorecard model with incremental analysis for the motor homes industry based on survey results. Competitiveness Review", **An International Business Journal**, 19 (1): 63-80.

(30) Porter, M.E. (1985), "Competitive advantage, creating and sustaining superior performance", **The Free Press**.

(31) Rattray, H., Lord, B.R., and Shanahan, Y.P. (2007), "Target costing in New Zealand manufacturing firms", **Pacific Accounting Review**, 19: 68-83.

(32) Rodan, H. (2013), "Using the balanced scorecard model in measuring the organization performance", **Harvard Business Review Press.**

(33) Salah, M.A. (2012), "Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study", **International Journal of Business Administration,** 3 (4): 44-53.

(34) Sulayman, H.A. (May 2014), "The adaption and implementation of target costing approach in manufacturing companies in Jordan", **International Journal of Business and Social Science**, 5 (6): 72-81.

(35) Tabari, M., and Araste, F. (2008), "The balanced scorecard approach to performance evaluation". **Research Management Journal**, 5(12):12-20.

(36) Tran, T.T. (2020), "The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks", **The Journal of Asian Finance, Economics and Business,** 7(1): 71-79.

(37) Ugo, I., and Paulo, C.K. (2007), "Product development process with focus on value engineering and target-costing: A case study in an automotive company". **International Journal of Production Economics**, 105(2): 459-474.

(38) Urbancova, H. (2013), "Competitive advantage achievement through innovation and knowledge", **Journal of Competitiveness**, 5(1): 82-96.

(39) Vasile, E., and Croiteru, I. (June 2013), "Target cost-tool for planning, managing, and controlling costs", **Romanian journal of economies**/Institute of national economy, 36(1):114-127.

(40) Wu, H.Y. (2012), "Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard". **Evaluation and program planning**, 35(3): 303-320.

(41) Yazdifar, H., and Askarany, D. (2012), "A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand". **International Journal of Production Economics**, 135(1):382-392.

(42) Zhang, Y., Li, L. (2009), "Study on balanced scorecard of commercial bank in performance management system". Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA 2009), Nanchang, P.R. China, May 22-24: 206-209.