الإتجاهات الحديثة فى المحاسبة الإدارية ودورها في تقويم الأداء المإلى للمصارف السودانية
(دراسة حالة مصرف المزارع التجاري)

د. سناء علي محمد عوض
أستاذ مساعد – جامعة نجران
المملكة العربية السعودية

المستخلص:

تناولت الدراسة الإتجاهات الحديثة فى المحاسبة الإدارية ودورها في تقويم الأداء المإلى للمصارف السودانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في أنه قد واجهت المحاسبة الادارية الكثير من العقبات قبل التغييرات السريعة التي ظهرت أخيراً على أسإلب وطرق واستخدامات الادارة في الوقت الحاضر مع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة الحديثة التي تعتمد على الحاسوب والتكنولوجيا أصبحت حجراً لزاوية في العملية الانتاجية. وبالرغم من أن الأسإلب والطرق الانتاجية تتسم بالتقدم التكنولوجي الهائل إلا ان اسإلب المحاسبة الادارية التقليدية لم تتواكب مع التطور. هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين اسلوب ادارة الجودة الشاملة وبازل(2)، والتأكد من العلاقة بين اسلوب بطاقة الاداء المتوازن وبازل(2). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. من أهم نتائج الدراسة تعتبر المحاسبة الإدارية أحدى فروع المحاسبة المتخصصة والتي تهدف بشكل أساسي إلى توفير معلومات مإلة وغير مإلة، نظام التكلفة المستهدفة هو نشاط يهدف الى تخفيض دورة حياة المنتج الجديدة مع التأكد من ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء، هدفت المصارف الى تخفيض تكإليف الجودة الشاملة والتركيز على مسببات التكلفة. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها سعى المصارف الى تقوية واستقرار النظام المصرفي، ضرورة ان تعمل المصارف على تحديد الانشطة المإلة والمحاسبية بدقة، ضرورة سعي المصارف للبحث عن آليات لمواجهة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: الإتجاهات الحديثة، المحاسبة الإدارية، تقويم الأداء المإلى، المصارف السودانية.

Modern Trends in Management Accounting and its Role in Evaluating the Financial Performance of Sudanese Banks (Case Study of the Commercial Farms Bank)

Dr. Sana Ali Mohammed Awad

Abstract:

The study dealt with modern trends in managerial accounting and its role in evaluating the financial performance of Sudanese banks, and the problem of the study was that management accounting faced many obstacles before the rapid changes that recently appeared on the methods, methods and uses of management at the present time with the tremendous progress in information and communication technology and modern systems. Computer-based technology has become a cornerstone of the production process. Although production methods and methods are characterized by tremendous technological progress, the traditional management accounting methods have not kept pace with development. The study aimed to know the relationship between the total quality management method and Basel (2), and to ascertain the relationship between the balanced scorecard method and Basel (2). The study followed the descriptive analytical approach. Among the most important results of the study, management accounting is one of the branches of specialized accounting, which mainly aims to provide financial and non-financial information. The target cost system is an activity that aims to reduce the new product life cycle while ensuring that the quality of the product and other requirements of customers are met. Banks aimed to reduce costs Total quality and focus on cost drivers. The study recommended a number of recommendations, including the banks' efforts to strengthen and stabilize the banking system, the need for banks to work on defining financial and accounting activities accurately, and the need for banks to seek mechanisms to face risks.

Keywords: recent trends, management accounting, financial performance evaluation, Sudanese banks.

مقدمة:

تعمل منشآت الأعمال في الوقت الحالي في بيئة سريعة وحديثة التطور تتسم بالمنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، مما يفرض على المنشآت العمل والتحسين المستمر والابتكار وتقييم أدائها بكفاءة وفعالية، حيث أن الاتجاهات التقليدية في المحاسبة الادارية لم تستطع القيام بذلك ويرجع الى تركيزها على الجوانب المالية داخل المنشآت في الأجل القصير وعدم قدرتها على توفير المعلومات عن البيئة الخارجية التي تفيد الادارة في اتخاذ القرارات طويلة الأجل لمواجهة المنافسة وارضاء العملاء. ونتيجة للانتقادات الموجهة للاتجاهات التقليدية في المحاسبة الادارية والتقدم المتزايد والسريع في مجالات الأعمال المختلفة وزيادة الادارة للمعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرارات السليمة في مجالات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء المالي. وبرزت العديد من الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية والتي تشمل: أسلوب التكلفة المستهدفة، أسلوب التكلفة على أساس النشاط، أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، أسلوب ادارة الجودة الشاملة. تقوم بتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة في المدى البعيد خلال اعتمادها على المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وتقوم بالاستغلال الأمثل لمواردها المالية بصورة ممتازة، وبصورة عامة فإن وجود الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية في أي منشأة أصبح امراً مهماً وضرورياً، و ذلك حتى يتثنى لأصحاب المشروع أو الادارة العليا وضع الخطط وضمان تنفيذها لأن الاتجاهات للمحاسبة الادارية في المنشآت هي الوسيلة لضمان تحقيق الغاية المرجوة.

المشكلة:

لقد واجهت المحاسبة الادارية الكثير من العقبات قبل التغييرات السريعة التي ظهرت أخيراً على أسالب وطرق واستخدامات الادارة في الوقت الحاضر مع التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة الحديثة التي تعتمد على الحاسوب والتكنولوجيا أصبحت حجراً لزاوية في العملية الانتاجية. وبالرغم من أن الأسالب والطرق الانتاجية تتسم بالتقدم التكنولوجي الهائل إلا ان اسالب المحاسبة الادارية التقليدية لم تتواكب مع التطور. وعليه يمكن التعرف على هذه المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. هل هنالك علاقة بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل(1).
2. هل هنالك علاقة بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل(2).
3. هل هنالك علاقة بين اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل(1).
4. هل هنالك علاقة بين اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل(2).
5. هل توجد علاقة بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل(1).
6. هل توجد علاقة بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (2).
7. هل توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل(1).
8. هل توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (2).

الأهداف:

1. معرفة العلاقة بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل (1).
2. تقييم العلاقة بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل (2).

3. التأكد من العلاقة بين اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل(1).
4. تحليل العلاقة على أساس النشاط ولجنة بازل (2).
5. معرفة العلاقة بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (1).
6. تقييم العلاقة بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (2).
7. التأكد من العلاقة بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (1).
8. تحليل العلاقة بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (2).

المنهج:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مفهوم المحاسبة الإدارية :

يمكن النظر للمحاسبة على أنها نظام للمعلومات يساهم مع بقية أنظمة المعلومات الأخرى لدى المنشأة في توفير المعلومات التي تحتاجها إدارة المنشأة لغايات التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات ، كما يساهم في توفير بعض المعلومات التي تحتاجها الجهات الخارجية مثل المساهمين والمقروضين والمحللين وغيرهم . لقد أصبحت المعلومات في العهد الحاضر سلعة ذات قيمة وفائدة للعديد من الأطراف داخل وخارج المنشأة ، حتى أن نجاح أو فشل بعض المؤسسات يتعدد بناءً على طبيعة المعلومات المتوفرة لها ودقة هذه المعلومات وقد أدرك المحاسبون التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والحاجة الماسة هي من قبل العديد من الأطراف . مما دفعهم لإيجاد تخصصات دقيقة للمحاسبة يخدم كل منها فئة وغاية محددة . هنالك على سبيل المثال لا الحصر المحاسبة المالية . المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف ومحاسبة الضرائب ونظم المعلومات المحاسبية . وتعتبر المحاسبة الإدارية أحدى فروع المحاسبة المتخصصة والتي تهدف بشكل أساسي إلى توفير معلومات مالية وغير مالية لغايات حزمة إدارات المنشأة المختلفة في القيام بوظائفها وواجباتها الموكلة إليها[1]. ولقد تطورت مادة المحاسبة الإدارية إلى درجة أصبح لها فلسفتها الدينية ونظامها المهني المتطور مع زيادة ترابطها باستخدام التحليلات الرياضية والطرق الاحصائية في أبحاثها وإطار فرضيتها . فالسؤال الذي يطرح نفسه ما سبب هذا التطور السريع والرغبة في الشراء ومبادئ هذا العلم . هل قدم أسلوباً جديداً بحيث بسط أعمال المديرين بإدارة أمورهم أم الإدارة بالاستثناء لأغلب مجالات المشروع بسبب عنصر الندرة للموارد الاقتصادية من ناحية والتنافس الشديد على الفرص المريحة في يومنا هذا. ولكن جدية ترجمة هذه الأسس النظرية وتطبيقاتها ميدانياً لا تزال مجال اجتهاد لكثير من هواة هذا العلم وطلابه خاصة بظهور الأفكار الجديدة في الكتب المحاسبية والمالية الحديثة وتقنيتها من حيث استخدام اسإلب رياضية وإحصائية متطورة جداً بعد دخول الحاسب الآلي في هذا المجال[2].

يوصف نظام المحاسبة الإدارية بأنه المادة التي يمكن بوصف نظام المحاسبة الإدارية بأنه المادة التي يمكن عن طريقها جمع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية وتحليل وعرض هذه البيانات يقصد مساعدة الإدارة في كافة المستويات في القيام بوظائفها المختلفة سواء في مجال التخطيط أو تقويم الأداء أو في مجال الرقابة[3]. وهنالك تعريف أخر المحاسبة الإدارية ينص على أن المحاسبة الإدارية هي مجموعة الطرق والنظم والأسإلب المختلفة التي يتبنها المحاسب ويقوم بتطبيقها بدرجة عإلة من الكفاءة الشخصية

وبحرق دقن وقدرة علمية وعملية في سبيل مساندة الإدارة بهدف تحقيق أكيد قدر من الكفاية التي يحققها المشروع كوحدة اقتصادية[4].

كما يمكن تعريفها بأنها هي الاستخدام العلمي المنظم للأساليب والوسائل والمفاهيم العلمية والمناسبة لتشغيل البيانات الاقتصادية والتاريخية والتقديرية أو المستقبلية الخاصة بالمشروع، يقصد مساعدة الإدارة في إعداد الخطط التي تحقق أهدافها الاقتصادية واتخاذ القرارات الرشيدة ويقصد تحقيق تلك الأهداف[5].

كما يمكن تعريفها بأن المحاسبة الإدارية هي فرع من فروع علم المحاسبة وتهتم بتوفير المعلومات الملائمة والمناسبة وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية وبحوث العمليات التي تساعد الإدارة في القيام بوظائفها الرئيسية من تخطيط ورقابة وتنسيق وتقييم الأداء بغرض اتخاذ القرارات التي يمكن من تحقيق أهداف المنشأة الاقتصادية والاجتماعية بأقل تكلفة وأكبر عائد[6].

يمكن تعريف المحاسبة بأنها الإدارة التي تصف نشاط منظمة ما بأحداثها ومعلوماتها المالية ، وتعتمد على التسجيل والتدوين وتلخيص حقائق وإحداث ذات طابع مالي في المنظمة ، وتهتم بعرض البيانات على هذه الوحدة إلى الجهات التي بهمها التعرف على معلومات عن أداء المنظمة . فالمحاسبة حيث تصف الاقتصاد الكلي وتحلل نتائجه فيطلق عليها المحاسبة القومية ،ويتكون هذا النوع من المحاسبة من عدة فروع هي حسابات الدخل القومي والميزانية القومية وجداول التشابك الصناعي والتدفقات النقدية وميزان المدفوعات أما المحاسبة حيث تصف الاقتصاد الجزئي لمنطقة ما على اختلاف نشاطها أو شكلها فيطلق عليها المحاسبة على مستوى المشروع وتتكون من عدة فروع هي المحاسبة المالية ومحاسبة ضريبية – محاسبة إدارية[7].

ومن هذا التعريف تتضح للباحثة أهم خصائص المحاسبة الإدارية وهي :

1. الارتباط الوثيق بين كل من المحاسبة الإدارية والاقتصاد والمحاسبة الإدارية مظهر أساسي لهذا الارتباط.
2. هدف المحاسبة الإدارية يرتبط مع هدف الإدارة في مساعدتها أداء وظيفتها في مجال التخطيط والتنفيذ والرقابة .
3. رغم اختلاف المحاسبة الإدارية عن المحاسبة المالية في كثير من الأساليب والطرق إلا أن المحاسبة الإدارية تعتمد على كثير من المفاهيم والمبادئ المحاسبية بالإضافة إلى المفاهيم الاقتصادية والإدارية .
4. اعتماد المحاسبة الإدارية على العنصر البشري والكفاءة الشخصية للمحاسب وقدرته والروح التي يعمل بها ولا يكفي وجود مقومات وأساليب المحاسبة الإدارية .

أهمية المحاسبة الإدارية :

المحاسبة في أي مشروع مهما كان شكله مشروعاً فردياً أم شركة أشخاص أو شركة مساهمة عامة أو مؤسسة عامة تقدم خدمة لفئات متعددة منها:

1. أصحاب الملكية : تهتم المحاسبة بثبات نتيجة نشاط المشروع من ربح أو خسارة وتحديد المركز المالي وأصحاب المشروع في حاجة معرفة التقديم الذي تحدده المنشاة ومعرفة درجة الفاعلية التي تستخدم بها موارد المشروع .
2. الإدارة تقدم المحاسبة لإدارة المعلومات والتقارير الوافية التي تمكنها من إدارة التعليمات إلىومية للمنشأة بصورة سليمة فمثلاً في المشروعات ذات الاقسام يمكن تحديد نتيجة أعمال كل قسم على حده وبالتإلى معرفة الأقسام التي تحقق خسارة وثم اتخاذ قرار بإلغاء هذا القسم إذا كان ذلك ضرورياً .

3. الدائنون وحملة السندات : يهتم دائنو المشروع بالوضع المإلى للمشروع لمعرفة مقدرته على السداد ، ومن هنا فإن البنوك قبل منح تسهيلاتها الائتمانية لعملائها تطلب منهم معلومات كاملة عن المشروع كالميزانية في أخر السنة وذلك لدراستها ويعطي الدائنون أهمية خاصة لسيولة المنشأة واتجاهات الأرباح وأثرها على السيولة .
4. دائرة ضريبة الدخل : تهتم ضريبة الدخل بتحديد أرباح المشروع بدقة حتى تستطيع أن تحتسب الضريبة المستحقة ولكن هذا لا يتم إلا إذا كانت المنشأة تمسك دفاتر منظمة وحسابات أصولية ويعد تدقيق حسابات المنشأة من قبل مدقق للحسابات .
5. المحللون المإلون : يقوم المحلل المإلى بتحليل المعلومات الإدارية وذلك لتقديم النصح والإرشاد للجمعيات التي تطلبها مثل المستثمرون، وتنبع أهمية المحاسبة الإدارية أيضاً من علاقتها بين المحاسبة والإدارة والاقتصاد[8].

ترى الباحثة ان المحاسبة الإدارية تمثل تطور حديث لتكون حلقة الوصل بين العلوم الإدارية الثلاثة: الاقتصاد ، الإدارة والمحاسبة . فالعلاقة بينهما ليست جديدة ولكنها ظهرت منذ اهتمام كل علم بالأحداث المإلة نشاط المشروعات على اختلاف نشاطها .

أهداف المحاسبة الإدارية :

تقوم إدارة المنشأة بالعديد من الوظائف من أجل تحقيق الأهداف التي تسعي المنشأة للوصول إليها ومن هذه التخطيط والتنسيق والرقابة والتقييم واتخاذ القرارات وسير أعمال المنشأة إلومية وتحتاج الإدارة إلى معلومات كافية لتمكنها من القيان بهذه الوظائف بشكل فعال ، حيث تساهم المحاسبة الإدارية بتوفير بعض من هذه المعلومات ، وعليه فإن الغاية الأساسية للمحاسبة الإدارية هي حزمة إدارة المنشأة، ويمكن تحديد خمسة أهداف للمحاسبة الإدارية وهي :

1. تزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها لغايات اتخاذ القرار والتخطيط: تعتمد الإدارة عند اتخاذها للقرارات الإدارية على جزء كبير من المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية ، فعند قيام إدارة الشركة بدراسة فتح فرع جديد ، تحتاج إلى العديد من المعلومات التي تقدمها المحاسبة الإدارية، منعا لتحديد النفقات الرأسمإلة اللازمة وغيرها كما تساهم المحاسبة الإدارية بشكل أساسي في عملية التخطيط لهذا الفرع ووضع الموازنات التقديرية لتقدير حجم الإيرادات والنفقات المتوقعة .
2. مساعدة الإدارة في توجيه ورقابة الأنشطة التشغيلية للمنشأة: تساعد المحاسبة الإدارية إدارة المنشأة في تعريف وتوجيه الأنشطة التشغيلية إلومية للمنشأة الأحكام الرقابة ومعالجة الانحرافات ، تحتاج الإدارة إلى معرفة النفقات الفعلية للمنشأة ومقارنتها مع النفقات المقدرة وذلك للتداخل عند تجاوز هذه الانحرافات النسبة المحدودة لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
3. حفز الموظفين والمديرين لتحقيق أهداف المنشأة: هنالك أهداف خاصة بالموظفين والمديرين داخل المنشأة للوصول إليها ، وتلعب المحاسبة الإدارية دور الوسيط في إزالة هذا التعارض حيث يتم وضع أهداف الموظفين والمديرين في الحسبان عند وضع الموازنات التقديرية للمنشأة

والتي غالباً ما يشارك في وضعها المديرين والموظفين ويقومون بتنفيذها وإذا تحققت الموازنة كما مخطط لها يتم الوصول لأهداف المنشأة والعاملين فيها.

4. قياس أداء وانجاز إدارات المنشأة وأقسامها وموظفيها المختلفين للوصول إلى هدف المنشأة ثم قياس انجاز الإدارات المختلفة للمنشأة وأداء الموظفين فيها للتأكد من كفاءة الأداء وتستخدم العديد من المنشآت في الوقت الحاضر كفاءة الأداء والإنجاز كأسلوب في عملية الترقية ، ودفع المكافآت والحوافز التشجيعية للعاملين. تزود المحاسبة الإدارية إدارة المنشأة بالعديد من المعلومات الضرورية لقياس كفاءة الأداء وانجاز العاملين والإدارات المختلفة .

5. تقيم الوضع التنافسي للمنشأة والعمل مع الإدارات الأخرى في الحفاظ على مركز تنافسي جيد للمنشأة في المدى الطويل: يتميز الوقت الحاضر بالمنافسة الشديدة بين المنشآت التجارية في تقديم ما هو جديد وبأسعار منافسة وتقنية عالية ، كما يتميز بالتغير الشديد في مناخ الأعمال والصناعات وذلك نتيجة التنافس العالمي وظهور أسإلب الاتصال الحديثة وعليه فإن الأنشطة التي تجعل من المؤسسة إلىوم مؤسسة ناجحة قد تكون غير مناسبة في المستقبل القريب مما يتطلب من المحاسبة الإدارية ضرورة تضافر جهودها مع بقية الإدارات الأخرى في المنشأة من أجل مساندة التقويم والتطوير السريع ومساعدة الإدارة في تطوير سلعتها وخدماتها لتلبية حاجات المستهلكين المتغيرة[9].

تلخص الباحثة اهداف المحاسبة الإدارية تتمثل في أنها أداة تقوم بجمع البيانات من مختلف المصادر وتحليلها وتقديمها للمستويات الإدارية المختلفة ، تساعدها في القيام بوظائفها الأساسية، ولردم الهوة بين المحاسبين والإداريين في المنشأة الواحدة، كما تسعى لتطبيق كل المفاهيم والمبادئ الإدارية والمحاسبية من أجل استعصاء المعلومات وتصنيفها وفق احتياجات مستخدميها .

الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية وأنواعها :

بدأت المحاسبة الادارية تتحول من المدخل التقليدي الى المدخل المعاصر ، حيث تطورت مفاهيمها وابعادها واسإلبها لتتلاءم مع متطلبات العصر الحديث . واحتياجات المستهلكين الداخلين والخارجين . واحتياجات المستهلكين التقليدي الى المحاسبة الادارية الاستراتيجية .

نظام التكلفة المستهدفة (T.C) :

بدأ ظهور نظام التكلفة المستهدفة اولاً في البيانات خلال العام 1973م ثم ازداد الاهتمام بدراسة وتأهيل جوانب تطبيق هذا المفهوم الى العديد من دول العالم المتقدمة بدءاً من العام 1995م بعد ان اثبتت تجارب تطبيقية من البيانات نجاحات كبيرة كنتائج جهود مهندسين التصميم والانتاج في سعيهم لتصميم وتطوير المنتج في اطار مستوي الجودة والتكلفة التي تفي بمتطلبات العملاء وظروف المنافسة السائدة في السوق، حيث وجد ان 80 % من الصناعات الكبيرة كانت تنتج هذا النظام بالفعل ، بالإضافة الى قيام الصناعات إلىابانية بتطوير بعض الاسإلب والمفاهيم الامريكية واكتسابها خصائص جديدة تتوافق مع متغيرات الاعمال التي تواجه تلك الصناعة حيث قام خبراء الصناعة إلىابانية بتطوير فكرة امريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة ، ثم تحويلها الى نظام ديناميكي لخفض التكلفة وتخطيط الربحية، وذلك

كمنهج أو أسلوب هندسي منظم يسعي الى انتاج المنتج في ظل وجود نقص في عناصر الانتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيط .

يعرف نظام التكلفة المستهدفة بانه اداة لا دارة التكلفة تعرف الى تخفيض تكلفة المنتج اثناء مرحلة التخطيط وتطوير وتصميم من خلال مراحل دورة حياة المنتج وذلك مع الحفاظ على جودة المنتج والقرارات الوظيفية له ودرجة الثقة من جانب العملاء[10] .

كما عرف نظام التكلفة المستهدفة بانه نشاط يهدف الى تخفيض دورة حياة المنتج الجديدة مع التأكد من ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الافكار المطروحة لتخفيض التكإليف اثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير وفى المراحل التجربة للإنتاج وذلك من خلال فحص وتقييم التصورات المختلفة لخفض التكلفة[11]. وعرف نظام التكلفة المستهدفة ايضا بانه نظام يركز على تكإليف المنتج عند الاخذ بمفهوم دورة حياة المنتج فان التكلفة المستهدفة سوف يتم اعدادها لتشمل التكإليف التي تحدث لكل المنتجين والمستهلكين طالما ان كل من النوعين من التكإليف له صلة وثيقة بالنجاح التنافسي للمنتج[12] .

مزايا تطبيق نظام التكلفة المستهدفة :

هناك العديد من المزايا التي يمكن ان تعود على المنشاة من وراء تطبيق نظام التكلفة المستهدفة ومن هذه المزايا ما يلي:

نظام التكلفة المستهدفة يساهم في الادارة الاستراتيجية الارباح المستقبلية.

يعد نظام التكلفة اداة وادارة التكلفة والربحية في ان واحد .

يؤدي اتباع نظام التكلفة المستهدفة الى تقديم منتجات أو خدمات مرغوبة من قبل العملاء وسعر يمكن تحمله وفى ذات الوقت تكون المنتجات أو الخدمات محققة الاهداف الربحية .

يعمل نظام التكلفة المستهدفة على تخفيض التكإليف قبل حدوثها الى اثناء مرحلة التصميم لصعوبة أهيمته خاصة في ضوء دورة حياة المنتج.

لا يقتصر دور المحاسب الاداري في ظل نظام التكلفة المستهدفة على محدد قياس انشطة الاعمال والتقرير عنها ليشرك مع فرق العمل في مبادرات تصميم وتطوير وتنفيذ المنتجات[13].

الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام التكلفة المستهدفة :

على الرغم من أهمية نظام التكلفة المستهدفة الى ان وضع هذا النظام قيد التنفيذ الفعلي يواجه بعض الصعوبات التي ينبغي ان تكون الادارة على علم مسبق بها حتي تتمكن من تخيلها ومن هذه الصعوبات ما يلي:

الصراع التنظيمي حيث ان اختلاف الاهداف الى يسعي الى تحقيقها كل قسم قد تؤدي الى صعوبة نجاح التكلفة المستهدفة مالم يتم التنسيق بين الاهداف .

يتطلب مدخل التكلفة المستهدفة العديد من التغيرات التنظيمية عبر المناطق الوظيفية المختلفة .

تحتاج انشطة التكإليف المستهدفة الى ساعات عمل طويلة وفى نفس الوقت يجب ان تكون فترات تطوير المنتج قصيرة وهذا يؤدي الى الضغط على فرق العمل .

التزام المديرين بنظام عمل الشركة والاجراءات الروتينية وتمكنهم بالمفاهيم التقليدية ومحاربة التغيير وكراهية تحمل المسئولية .

يصعب تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في بعض الصناعات مثل صناعة الادوية حيث تكون محكومة بعوامل طبيعية صحية واخري قانونية[14].

اسلوب التكلفة على اساس النشاط (ABC):

نتيجة لقصور نظم التكإليف التقليدية في تحقيق وتوزيع التكإليف فير المباشرة وتطور مجالات توزيع وتخصيص الموارد المتاحة ومن ثم دعم اتخاذ القرارات الادارية ، بدأت الجهود في الدراسة عن بديل الانظمة التكإليف التقليدية في عقد الستينات من القرن العشرين حيث قدم العديد من الناحيتين في مجال المحاسبة الادارية مشاريع حلول بمشكلة توزيع التكإليف الاضافية الا ان جميع المساهمات تعرضت لانتقادات على خلفية كونها نماذج رياضية فرضية وفير عملية وكاتجاه جديد في المحاسبة للتعامل مع هذه المشكلة ، حيث ركز الباحثون في الدراسة بما يجب ان يكون وما لا يجب على الشركات عمله في توزيع التكإليف وكذلك تحليل العوامل والاسباب التي تحقق ولاء سلوك ادارات الشركات عند القيام بذلك حيث يخص (Zimmermen) في عام 1969م الى ان الدوافع وراء قيام الشركات الكبيرة بتوزيع التكإليف هو التقليل من التكإليف الناتجة عن ظاهرة فصل الادارة عن الملكية فى الشركات الكبيرة (وما يعرف بتكإليف الوكالة لكن هذا المدخل لم يتطور الى حل مقنع لمشكلة توزيع التكإليف بدلاً عن الانظمة التقليدية السائدة) استمر الامر حتي عام 1981م حيث قدم نظام جديد للتوزيع والذي اصبح يعرف فيما بعد بأسلوب التكإليف على اساس النشاط، وبسبب ما يتضح به هذا الاسلوب من مزايا مقارنة مع الانظمة التقليدية خاصة في مجال توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات التشطيبية والاستراتيجية لاقي قبولاً من والاداريين على حد سواء وبدأ يتيح استخدامه في الشركات الكبرى في روسيا وامريكيا – يركز اسلوب (ABC) على الانشطة كمحاور تكلفة رئيسية بدلاً عن المركز حيث يستخدم تكإليف تلك الانشطة كأساس لتخيض التكإليف على محاور التكلفة الأخرى كالمنتجات والخدمات والعملاء[15].

مزايا استخدام اسلوب التكلفة على اساس النشاط :

يوفر اسلوب التكلفة على اساس النشاط معلومات دقيقة عن الكيفية والتي تستخدم لها الموارد المرتبطة بالأنشطة ومن خلال دفة هذه المعلومات تحقق مجموعة من المزايا تشكل في الاتي:

تحديد علاقة التكإليف بالأفراد وبالتإلى مسؤولياتهم تجاه اسإلب استخدام الموارد المتاحة لم ، ويساعد ذلك الادارة على توجيه اسلوب الرقابة لتحقيق هذه الكفاية في الاداء.

يعتبر مدخل التكإليف على اساس الانشطة مدخلا فعالا لتصميم الاداء على اساس القيمة المضافة وبالتإلى التعرف على جدولة كل نشاط .

تحديد الناتج الامثل للمنتجات والعملاء حيث يساعد الادارة على فهم افضل للطريقة الطى يتم بها توحيد الارباح وبالتإلى التخلص من المنتجات والعملاء الاقل ربحية .

تحديد الانشطة الاكثر ارتباط بالتكإليف ومن ثم انهاء الانشطة عديمة المنطقة مما ينتج فرصة ادارة لإعادة توزيع الموارد بصورة افضل.

يعمل على قياس الاداء بفاعلية وبصورة ادق وتحديد مواطن الاسراف وكذلك يمثل آلية للرقابة على التكإليف وادارتها على المدي الطويل ايضاً وذلك من خلال التركيز على مسببات التكلفة .

يوفر بيانات تكلفة اكثر دقة وملائمة للوحدة المنتجة او السلطة المقدمة وبالتإلى زيادة القدرة التنافسية للمنشاة[16] .

الصعوبات التي تواجه اسلوب التكلفة على اساس النشاط :

على الرغم من المزايا التي يتشجع بعا اسلوب التكلفة على اساس النشاط المتمثلة في توفير معلومات تنص بالدقة تساعد الادارة في اتخاذ قراراتها وتخطيط ورقابة التكإليف. الا ان هناك بعض الصعوبات التي قد تتعرض تطبيق النظام وأهمها:

ان كفاءة استخدام نظام محاسبة التكإليف على اساس النشاط يعتمد بصفة رئيسية على الاختصار السليم لمسببات التكلفة وذلك ليس بالأمر السهل ومن الصندوق تحديد افضل مسبب التكلفة النشاط ودراسة الاثار السلوكية لهما.

يتطلب تطبيق التكلفة على اساس النشاط لتكلفة مرتفعة وجهد كبير ما يجعل الكثير من المنشاة الصناعية تتردد في استخدامه .

صعوبة التطبيق واختصار مسببات التكلفة الامر الذي يتطلب الاستعانة بخيرات خارجية متخصصة واعادة تدريب الكادر المحاسبي .

في بعض المنشاة ثبت ان تطبيق هذا النظام ليس في جميع الاحوال ذو فائدة تفوق تكلفة التطبيق فقد يثبن انه كلما اتجه حجم المنشاة الى الصفر مثل منشآت الانتاج الفوري حيث تتعدد الطلبيات مع صغر حجم الطلبيات فان تجميع البيانات اللازمة للحصول على معلومات التكلفة حيث الانشطة يعتبر مكلفا للغاية مما يتعارض مع هدف تلك المنشآت التي تسفي بتخفيض التكلفة وهو ما دفع البعض الى اعتباره قصوراً في تطبيقه[17].

مما تقدم تري الباحثة انه احيانا قد تحدث اخطاء في تطبيق اسلوب التكلفة على اساس النشاط ليس لنقص في النظام تعنيه فقد تكون المعلومات صحيحة ولكن الادارة قد تستخدمها بشكل خاطئ أولاً تستخدمها أصلاً.

ام الفكرة الجوهرية التي يقوم عليها هذا الاسلوب في التحلي عن مفهوم الوحدة المنتجة كمركز للتجميع عناصر التكإليف غير متجانسة والتعامل المباشر مع السبب الحقيقي والفعلي لكل عنصر تكلفة . اضافة الى هنا الاسلوب في الاجل الطويل يحقق منافع عديدة وخصوصاً في مجال الرقابة التكإلفية وتحسب الاداء الاداري وفتح مجالات والدقة لتخفيض التكلفة حيث يساعد على تحديد وتحصيل التكإليف على اساس الانشطة المسببة لها بدلاً عن تحملها هذه الاقساط والوظائف، كما تعمل على توفير البيانات اللازمة لقياس تكإليف الجودة الشاملة بطريقة اكثر دقة من خلال تحديد مسببات هذه التكلفة لأي نشاط او عملية انتاجية مما يساعد المنتج ، وكذلك تطبيق هذا الاسلوب يتطلب اجراء تغيير اداري شامل .

أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة. وهي فلسفة مجموعة من المبادئ المرشدة التي تعد كأساس للتحسين

المستمر في أداء المنظمة وهي أيضاً تطبيق لأسإلب كمية وجهود شاملة للمنظمة تسعى الى تهيأت وابتكار مناخ يقوم فيه العاملين بتحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات المنفذة وتحسين الدرجة التي تفي بها مخرجات المنظمة احتياجات العميل الحإلة والمستقبلية. فالجودة الشاملة تعمل على تحقيق تكامل الأسإلب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على التحسين المستمر للأداء[18].

عرفت (بأنها أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للعميل الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل[19].

قد عرفت: (بأنها ذلك النظام الذي يهدف الى تخفيض تكإلف الجودة الشاملة. وهذا يستلزم ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات التي يطلبها العملاء، وإن تحليل سلوك كل مجموعة من التكإلف لكي تساعد الإدارة على التمييز بين الانحرافات في التكإلف الناتجة من التغييرات في مخرجات خطوط الحزمة والانحرافات التي قد تنتج من التغييرات في وحدات الحزمة المعنية التي تم انتاجها وبناءً على ذلك فإنه يمكن تحليل هذه التكإلف) [20].

كما عرفت بأنها (هي ثقافة تتبناها الإدارة العليا في المنظمة وتنشرها لجميع العاملين في المنظمة من أجل الارتقاء لتحقيق توقعات لجودة سلعتها وخدماتها والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق رغبات الزبون وتلبية متطلباته) [21].

من خلال ما تقدم من تعريفات لمفهوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة يرى الباحث بأنها نظام إداري متطور يتكامل فيه جهود المدراء والموظفين بهدف تقديم خدمة أو منتج للعملاء بشكل جيد مع مراعاة جودة الخدمات والمنتجات والعمل على المحافظة عليها والسعي الى التحسين المستمر. بأقل كلفة ممكنة.

أهداف أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يهدف أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف الآتية:

يسعى الى التحسين والتطوير المستمرين لتحقيق رغبات وطلبات العملاء المتجددة والمتطورة في الوقت المناسب على أساس أن هنالك علاقة طردية بين تلبية رغبات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة وربحية المشروع.

يحقق التميز للمشروع من ناحية التكلفة والدقة في التسليم والمرونة في التشغيل والتحسين المستمر في العمليات الصناعية والاعتماد بدرجة كبيرة على استخدام تكنولوجيا التصنيع الحديثة، والعمل على تخفيض الوحدات التالفة أو المعنية من الانتاج والعمل على منع حدوثها بدلاً من محاولة اكتشافها بعد حدوثها وفي نفس الوقت العمل على التقييم المستمر لكافة الأنشطة والعمليات.

نظام جيد للرقابة والحوافز مع ضرورة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع[22].

من خلال ما تقدم من أهداف لأسلوب إدارة الجودة الشاملة ترى الباحثة بأن نظام الجودة الشاملة يهدف الى تجويد المخرجات (المنتجات) لدى المنشأة مع ابتكار التحسين المستمر داخلها بما يحقق رغبات العملاء والمنشأة.

مزايا أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يحقق أسلوب إدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا وأهمها ما يلي:

توفير الجهد والمال والوقت وتفادي التأثيرات البيئية.

حسن استثمار الموارد المتاحة للشركة.

أداء العمل بكفاءة عإلة وفقاً للمعدات والمعايير المطلوبة.

توفير السلعة والخدمة للعملاء بأفضل درجة وأقل تكلفة.

تجديد الثقة بين المنظمة والعملاء وبين العاملين داخل المنظمة من خلال استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج.

إنجاز العمل بطريقة تتلافى الأخطاء وتقلل من الجهد الضائع وتحافظ على سمة المنظمة من خلال ما تقدم من مزايا لأسلوب إدارة الجودة الشاملة[23].

تري الباحثة أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى ربط متكامل بين إدارة الجودة المنشأة والموظفين لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية لها، من أجل تقدم منتجات وخدمات متميزة للعملاء.

عيوب أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تتمثل أهم عيوب أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) فيما يلي:

عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

التأخير في إيصال المعلومات عن الإنجاز التي يحققها العاملون في الوقت المناسب.

عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم لعدم حاجتهم الى التدريب.

مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب الخوف من تأثيرات التغير عليهم أو غير ذلك من الأسباب[24].

من خلال ما تقدم من عيوب لأسلوب إدارة الجودة الشاملة يرى الباحث عيباً آخر في تكإلف التطبيق عإلة لأنه يحتاج الى تدريب العاملين داخل المنشأة.

أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

عرف مدخل الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية واضحة[25].

كما عرف مدخل الأداء المتوازن على أنه (مفهوم يساعد على ترجمة استراتيجية المنظمة الى عمل فلي من خلال التعرف على رؤي المنظمة واستراتيجيتها وتحديد الأهداف التشغيلية التي تساعد على النجاح ثم وضع المقاييس المناسبة لوضع الأداء[26] . وتم تعريف هذا المدخل على أنه اطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي يتكون من مجموعة من المقاييس المإلة وفير المإلة التي تتلاءم مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام) وترتبط هذه المقاييس ببعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على النتائج المإلة في الأجل القصير، وعرف (Kerin devineftal) مدخل

الأداء المتوازن على أنه تقرير شامل عن الأداء باستخدام كلا من المقاييس المالية وغير المالية وذلك لمساعدة المنظمة في الارتقاء بأدائها وتنفذ استراتيجياتها[27].

ترى الباحثة أنه من خلال التعاريف السابقة أن بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من الاجراءات والتدابير التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها وسياستها ومن ثم تقييم هذه الأهداف من خلال المحاور الأربعة التي تدور حولها وهي العملاء، والعمليات، والمحور المالي، ومحور التعليم والنمو.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة القياس المتوازن مفهوم جديد يترجم مهمة ادارة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من اجراءات الأداء والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجيتها تعتبر هذه البطاقة أداة تقييم فضلاً عن كونها أداء استراتيجية لكونها تعتمد أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا انه غير كافي لتكوين الصورة الشاملة في المنظمة إذا أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة وهي تعمل بمثابة حجر الأساس للنجاح المالئ والمستقبلي للمنظمة عكس المقاييس المالية التي تعبر عما حدث في الماضي ولا تشير لكيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء في المستقبل، كما أن نظم تقويم الأداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات وفشل نظام تقارير المحاسبة الادارية في توفير المعلومات الضرورية في تحسين الأداء المستقبلي للمنظمة وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو في المنظمة وزيادة معدلات نمو حصر المولين ومعدلات الالتزام الطولي أدى الى الدراسة عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الأداء. فكانت بطاقة قياس الأداء المتوازن التي ابتكرها كابلان ونورتن من أفضل نماذج تقييم الأداء في العصر الحديث. إذ أنها تمكن من ربط استراتيجية المنظمة البعيدة مع نشاطاتها القريبة المدى – وتمكن أيضاً من تشخيص وتحديد صوراً عملية في مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة. وبطاقة القياس المتوازن ليس مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها الى تحويل الأهداف الاستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة. وحالها أصبحت في الوقت الحاضر نظاماً ادارياً يسعى الى زيادة التناغم الاداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قراراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وتطبيقاتها على نشاط المنظمة، كذلك المساعدة على التركيز ما الذي يجب علمه لزيادة تقدم الأداء وتعمل لمظلة التنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة واعادة التصميم وخدمة الزبون. ومن الضروري ان تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة لأن المعلومات التي يتم لحصول عليها تحول أداء المنظمة الى الأحسن. حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي الى عدم امكانية الرقابية عليها وبالتالي لا يمكن ادارته ما يمكن قياسه يمكن ادارته[28].

مزايا استخدام بطاقة الاداء المتوازن:

تعد بطاقة الاداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الاداء التي تم تطويرها حديثاً، وسعى هذا المقياس الى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الاداء ذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الابعاد الأخرى. فهو لم يتجاهل اسالب القياس المالية التي تعم المساهمين كما أنه اخذ بالاعتبار اسالب القياس غير المالية

والتي تعم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعليم والابتكار، وقد أوضحت خبرة كثيرة من المؤسسات المالة التي طبقت نموذج مقياس بطاقة الأداء المتوازن. قد حقق العديد من المزايا للإدارة منها اطاراً شاملاً لترجمة الاهداف الاستراتيجية الى:

تقديم بطاقة الاداء المتوازن اطاراً شاملاً لترجمة الاهداف الاستراتيجية الى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس اداء الاستراتيجية.

تعمل بطاقة الاداء المتوازن على اشباع عدة احتياجات ادارية لأنه يجمع في تقرير واحد اجراءات عديدة من الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات المالة على سبيل المثال تلبية احتياجات العملاء، تخفيض زمن الوفاء باحتياجات العملاء، تخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة.

تترجم بطاقة الاداء المتوازن رؤية المؤسسات المالة استراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء تمثل كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات ويؤدي الربط بين المخرجات الى مساعدة المديرين في توجيه بطاقات القرارات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المؤسسات المالة في الأجل الطويل.

تمد بطاقة الاداء المتوازن الادارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسات المالة .

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات المالة من ادارة متطلبات الاطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفون، العمليات التشغيلية).

تساعد بطاقة الاداء المتوازن على الادارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحضير الموظفون على أساس الاداء.

تعمل بطاقة الاداء المتوازن وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم اهداف العمل لكل مستويات المنظمة.

تحسن بطاقة الاداء المتوازن الانظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق فير المالة والأكثر نوعية[29].

ترى الباحثة ان بطاقة الأداء المتوازن تتميز بوجود نموذج رباعي الأبعاد فهو يتطلب أربعة منظورات هي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات العامة مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل ومنظور التعلم والنمو، كما يستند مقياس الأداء المالي على المزيج من المؤشرات المالة وغير المالة وذلك بهدف معرفة التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وهي على النحو التالي:

1. نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
2. يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة الى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها لذلك قد لا تكون هنالك رؤية معينة متفق عليها او إذا اتفق عليها قد تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
3. على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية.
4. نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة مما يؤدي بالنهاية الى مقاومة تطبيق هذا النظام وتتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام

بطاقة الأداء المتوازنة وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها وعملية وضع الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

5. عدم وجود مقياس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ وبالتإلى فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي الى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائه[30].

ترى الباحثة ان صعوبات قياس الأداء يعرض عملية قياس الأداء الى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والعاملين على عملية القياس ويجب على المنظمة أن لا ترى أياً من هذا المدى (المإلة والتشغيلية) بالمدى البعيد. كرضى العملاء والعاملين والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة والاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة ومن أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات فإن الاعتماد على عدد قليل يؤدي الى التقصير في اتخاذ القرارات وبالتإلى فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط.

مفهوم الأداء:

هو الفعل والعمل يقال أدى العمل إذا قضاه وأنجزه وأدى الشيء: قام به ، أدى الدين: قضاه ، وأدى الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة: أدلى بها ، أدى إليه الشيء أوصله إليه وهنالك من قال بأنه الفعل والعمل ، يقال أدى العمل إذا قضاه وعمله[31] .

الأداء هو التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ ومنهم من قال "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها[32].

مفهوم الأداء في الإصلاح عرفه أحد الكتاب بأنه: التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ومستوى الكفاءة والجهد المبذول في ذلك التنفيذ ، ومن ذلك يتضح أن مفهوم تقويم الأداء هو تقويم النتائج للحكم على نشاط المنشأة عن طريق قياس النجاح الذي حققه في سبيل بلوغ أهدافها ، مع تشخيص أسباب القصور ومعالجتها لذا فهو يمثل حلقة من سلسة حلقات العملية الإدارية . وبذلك فإن تقويم الأداء هو المراجعة الدورية لعمليات المنشأة بغرض التأكد من أنها تسير وفقاً لما يحقق الأهداف . وبهذا فإن تقويم الأداء يعتبر جزءاً من نظام الرقابة المإلة للمنشأة[33].

عرف أيضاً بأنه انعكاس للطريقة التي تم عليها استخدام المنشأة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[34].

مفهوم التقويم:

التقويم في اللغة يعني إزالة الاعوجاج ، يقال قوم الشيء أي أزال اعوجاجه والشيء القويم هو الشيء المعتدل وقوم المعوج عدله وأزاله عوجه ، وقومه ، عدله فهو قويم وقوم السلعة سعرها وثمنها[35].

التقويم يقال أقمت الشيء ، قومته . بمعنى استقام والاستقامة اعتدال الشيء واستواءه. التقويم في اللغة أصلها قوم وتعني المحافظة والإصلاح ومنه قوله تعالى: ﴿ ٱلرِّجَالُ قَوَّٰمُونَ عَلَى ٱلنِّسَآءِ بِمَا فَضَّلَ ٱللَّهُ بَعۡضَهُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٖ وَبِمَآ أَنفَقُواْ مِنۡ أَمۡوَٰلِهِمۡ ﴾[36] .

التقويم في اللغة يقال تقويماً: أي أن الشيء اعتدل وزال عوجه ، وتقويم النقود إعادتها إلى قيمتها وتثبيتها[37].

التقويم هو الحكم على القيمة وتثمينها ومنها قول الرسول صلى الله عليه وسلم ، قومه شيء من ثمنه ثم إخراج زكاة[38].

التقويم هو تقويم الأزمة وحسابات الأوقات وما يتعلق بها ، وتقويم البلدان: بيان طولها وعرضها وإخراج أرضيها وتقويم النقود في الاقتصاد وإعادتها إلى قيمتها الأصلية وتثبيتها[39].

عرفه البعض بأنه: الحكم على كفاءة الوحدة الاقتصادية لمقارنة فعليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيداً لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل ، ليتثنى عندها اقتراح الإجراءات العلاجية اللازمة لتلافي نواحي الخلل في أداء تلك الوحدة وتنمية وتطوير فاعلية أوجه النشاطات الأخرى الناجحة في أدائها[40]. وعرف أحد الكتاب التقويم بأنه: فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخداما الموارد البشرية . والمادية يعمد في التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد وباستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها[41].

أهمية تقويم الأداء:

ظهرت أهمية تقويم الأداء نتيجة لإتباع الدولة أسلوب التخطيط الشامل بغرض الاستفادة من الإمكانيات والطاقات المادية والبشرية والمتاحة للتحقق من استغلالها على الوجه الأمثل في سبيل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية وفي أواخر سنة 1962م صممت بعض المؤسسات العامة أنواعاً من تقارير النشاط بالنسبة للشركات التابعة لها فعلى سبيل المثال فرضت المؤسسة العامة للصناعات الكيماوية على الشركات التابعة لها تقديم تقرير من جزئيين:

التقرير الاقتصادي: ويتضمن بيانات عامة عن الشركة والإنتاج والعمالة والتسويق والاستثمار والقيمة المضافة والمشاكل التي تواجهها الوحدة الاقتصادية ومقترحات حلها.

التقرير المالي: ويتضمن بيانات عامة عن أوجه الاستثمار ومصادر التمويل ونتائج المركز المالي والحسابات الختامية ومجلس الإدارة والجهاز المركزي للمحاسبات ، ثم تتابعت بعد ذلك المحاولات لتقييم نظام موحد لتقييم الأداء بالنسبة لمشروعات القطاع العام[42]. ويعتبر تقييم الأداء مرحلة مكملة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بالتخطيط ثم بالرقابة . وليس هدفاً في حد ذاته إنما هي وسيلة لتطوير الأداء وترشيد اتخاذ القرارات التي تتكون في مجموعها عملية التخطيط للمستقبل. يبدأ التنفيذ والمتابعة والتقييم ثم التخطيط هكذا حيث أن هذه المراحل تتصل مع بعضها اتصالا مباشراً بحيث لا يمكن تحديد بداية أو نهاية تابعة للعملية الإدارية. أي أن عملية تقويم الأداء ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحسين الأداء وتطويره ، لذا تعتبر تقويم أداء المنشأة ذات أهمية بالغة للعديد من الأطراف خارجية (خارج المنشأة) أو داخلة (داخل المنشأة) وهذا بدوره يجعل تقويم الأداء عملية ذات أبعاد متعددة ومختلفة ، بعضها مالي والآخر غير مالي وبعضها يرتبط بالأجل القصير وبعضها يرتبط بالأجل الطويل. وتتعدد وتتباين هذه الأبعاد بتباين أهمية تقويم الأداء المنشأة بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي تتأثر بمبدأ الأداء مدى سير المنشأة في الاتجاه الصحيح نحو النمو والتطور ومدى قدرتها على المنافسة والتقديم ، وتوضيح مجالات التحسين والتنمية كما أن مقاييس الأداء تغير الإدارة في الرقابة وإعادة توجيه الأقسام والإدارات خاصة في الأجل

القصير. حيث أن القياس الجيد يعتبر ضرورياً للإدارة الجيدة كل ذلك على ضوء معرفة مواطن الضعف والقوة في الأداء وعلى ضوء مقابلة الأداء بالاستراتيجيات وبأهداف والتطوير المستمر. وبالنسبة للعاملين في المستويات تعتبر نتائج تقويم الأداء الدليل الذي على أساسه يتحدد الحافز سواء كان إيجابياً (ثواب) أو سلبياً (عقاب) ، وعلى أساس هذه النتائج يتصرف كل مسؤول على أدائه . مدى تطابقه مع المخطط والبرامج مما يحفز على تنمية الرقابة الذاتية لديه ، والتي تعتبر أهم أنواع الرقابة في مجال تحسين وتطوير الأداء، أما بالنسبة للأطراف الخارجية من مساهمين ومستثمرين وعملاء وأجهزة حكومية وغيرهم فإن تقويم الأداء تعتبر مطلباً هاماً لأنها توضح لهم مدى مناسبة العائد المحقق وكذلك المتوقع لتحقيق طموحاتهم ، كما ترشدهم في مجال قياس قيمة المنشأة ومدى تقديمها بما يرشد قراراتهم في التعامل معها كذلك فإن تقويم الأداء في المنشأة ككل يعطي صورة عن مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تدخل نطاق مسؤوليتها . وهذا بدوره يساعد في ترشيد الخطط وتوجيه الموارد على المستوى القومي[43].

يتضح مما سبق أن تعدد الأطراف التي تتأثر بإدارة المنشأة وكذلك تعدد وتباين أهداف ورغبات هذه الأطراف يتطلب ضرورة تنوع وتجدد مقاييس الأداء وضرورة اتصافها بالشمول والتوازن في وقت واحد، بصورة يمكن من تلبية احتياجات هذه الأطراف المختلفة ، ليس ذلك فحسب بل يتعدى ذلك إلى ضرورة أن تتصف عليه تقويم الأداء بالحركية والاستمرارية بما يحقق النمو والتطور المستمر.

أهداف تقويم الأداء :

هنالك أهداف عديدة تسعى منشآت الأعمال إلى تحقيقها بواسطة تقويم الأداء منها ما هو من منظور المنشأة وما هو من منظور الموظف ، وبذلك فإن التقييم يتمثل التإلى:

تزود الإدارة بالبيانات اللازمة والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بالنسبة للمنشأة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة. وضع معايير لتقويم فعالية قرارات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير للعاملين بما في ذلك تناسب المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

تعتبر من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط .

يؤدي تقويم الأداء إلى الكشف عن الانحرافات المختلفة التي يمكن أن تحدث في مجال التنفيذ العملي.

يساعد المنشأة في تنفيذ وظائف إدارتها بناء على ما تحمل عليه من معلومات ، والتعرف على نتائج أعمالها وأداء إدارتها والعوامل المؤثرة على النتائج.

يساعد تقويم الأداء على توافر الدقة في متابعة تنفيذ المشروعات في القطاعات المختلفة ، بحيث تستطيع المستويات العليا أن تعرف على وجه التحديد مدى التقدم في تنفيذ مشروعات الخطة الاقتصادية.

قياس مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لديها ، على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخطط لها.

عملية تقويم الأداء توفر أساساً موضوعياً لنظام سليم للحوافز والمكافآت التشجيعية حتى تكون هناك دافع قوي ماي ومعنوي يدفع الأفراد إلى العمل الناجح.

تساعد نتائج تقويم الأداء على حسن تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وذلك

من خلال تقويم أداء كل فرد ، ومعرفة قدرته ومؤهلاته مما يؤدي إلى الارتقاء بالكفاءة الوظيفية.

مساعدة الإدارة في توجيه انتباهها إلى نقاط الضعف والقصور في أداء مراكز المسئولية والعاملين ودراستها والخروج بحلول جذرية تساعد في التغلب على تلك الظروف والصعاب عن طريق نظام دقيق وسليم للمساءلة.

تقويم مدى الكفاءة والفعالية والتوفير في إدارة الوحدة الاقتصادية وفقاً للأساليب الحديثة "نظام المساءلة" والنتائج التي تم تحقيقها من الوحدة الاقتصادية.

يساعد تقويم الأداء على تقديم بيانات مالية دقيقة للمشترين بالإضافة إلى إنها تساعد في رسم السياسات المالية للقطاع . وله أثر نتائج التحليل المالي كالتحكم في السيولة والوقوف على حجم راس المال واستخراج المؤشرات.

يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بقية تحقيق أهدافها، أن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنشأة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.

يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.

يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو عن الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنشأة مدة لأخرى مكانياً بالنسبة للمنشآت المماثلة.

يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنشآت المختلفة وهذا بدوره يرفع المنشأة لتحسين أدائها.

يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها[44] .

طرق واسالیب تقويم الأداء بازل:

تأسست لجنة بازل عام 1964م من محافظي البنوك المركزية في الدول الصناعية العشرة بجيكا – كندا –فرنسا –المانيا الاتحادية –ايطاليا –إلبابان – هولندا –السويد –المملكة المتحدة بالإضافة إلى سويسرا ولكسمبورج وذلك من اجل صياغة انظمة مصرفية وممارسات رقابية مقرها مدينة (بازل) في سويسرا حيث مقر تلك التويات الدولية وذلك برئاسة كوك Cooke في مصرف انجلترا وقد استمرت هذه اللجنة اسمها من اسم المدينة السويسرية فسميت لجنة بازل واحياننا تسمي باسم رئيسها كوك بتاريخ 1987/12/7 عقد محافظو البنوك المركزية للدول النامية عشر المذكورة اجتماعاتهم في بازل للنظر في التقرير الاول الذي رفعته اللجنة لهم والذي استهدف لتحقيق التوافق في الانظمة والممارسات الرقابية فيما يتعلق بقياس كفاية راس المال ومعاييرها وبتاريخ 1987/12/15م اقر المحافظون التقرير المذكور وتمت التوصية بتوزيع ذلك التقرير على الدول الاعضاء في المجموعة وغيرها كي تدرس البنوك والاتحادات المصرفية وذلك خلال مدة ستة اشهر على سبيل الاستشارة والتعرف على أراءها. واقرت اللجنة معيار كفاية راس المال عام 1988م ليكون ملزما لكافة البنوك العاملة في النشاط المصرفي كمعيار دوليا وعالميا لدعاية على مكانة البنك المركز المالي للبنك ويقوي ثقة المودعين فيه من منظور تعميق ملاءة البنك[45] .

معيار كفاية راس المال وفقا لبازل (1):

توصلت لجنة بازل بعد دراسات مستفيضة إلى صياغة معيار كفاية راس المال الذي ينهي إلى ان تصل نسبة راس المال الاساسي إلى مجموع الاصول الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطر الائتمانية إلى 8 % ضوء هذا المعيار اصبح من المتعارف علية ان تقييم البنوك. في مجال التعاملات الدولية يرتبط بمدي استيعابها على الحد الأدنى لهذا المعيار و قد انطوت اتفاقية بازل 1998 م على العديد من الجوانب ويمكن توضيحها كالتإلى :

التركيز على المخاطر الائتمانية حيث تقرف الاتفاقية إلى حساب الحدود الدنيا للمخاطر الائتمانية Credit risk اساسا بالإضافة إلى مراعاة مخاطر الدول إلى حدها لم يمثل معيار كفاية راس المال كما جاء في الاتفاقية عام 1988 مواجهة المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة ومخاطر سعر الصرف ومخاطر الاستثمار في الاوراق المإلة .

تعميق الاهتمام بنوعية الاصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها حيث تركز الاهتمام على نوعية الاصول ومستوي المخصصات التي يجب تكوينها للأصول والديون المشكوك في تحصيلها وغيرها من المخصصات وذلك لأنه لا يمكن لعضو ان يفوق معيار كفاية راس المال لبنك من البنوك الحدي الأدنى المقدر بينها لا يتوفر لدية المخصصات الكافية في نفس الوقت من الضروري كافية المخصصات اولا ثم يأتي بعد ذلك تطبيق كفاية راس المال.

تقييم دول العالم إلى اي مجموعتين من حيث وزن المخاطر الائتمانية وطبقا لهذه النظرة تقيم دول العالم إلى مجموعتين من الدول:

(ا) مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودول ذات ترتيبات خاصة مع صندوق النقد الدولي.

وهي مجموعة الدول التي رات اللجنة انه يمكن اذا لابد اعفاءات لديونها لأكثر من سنة فان وزن المخاطر عن الوزن المخصص لباقي الدول وبالتإلى ينظر إلى هذه الدول على انها ذات مخاطر اقل من باقي دول العالم . وتهتم دول هذه المجموعة الدول كاملة العضوية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والدول التي يربطها بصندوق النقد الدولي ترتيبات قرضية خاصة بشرط استبعاد اي دوله من هذه المجموعة لمده خمس سنوات اذا ما قامت بعادة جدولة الدين العام الخارجي لها ومعني ذلك ان هذا الشرط بزيادة او انخفاض عدد هذه الدول والتي تكونت خإلا من بلجيكا -كندا -فرنسا- المانيا – ايطإلا – إلابان – لوكسمبرج – هولندا – السويد- سويسرا- المملكة المتحدة -امريكا- ايسلندا – ايرلندا – اسبانيا – استرإليا – البرتقال – إليونان .

(ب) مجموعة الدول الأخرى في العالم: وهي تهتم باقي دول العالم وينظر إلى هذه الدول على انها ذات مخاطر اعلي من دول المجموعة الأخرى وبالتإلى لا تتمتع هذه الدول والبنوك العاملة فيها بتخفيضات في اوزان المخاطر المقررة لمجموعةOECD والدول ذات الترتيبات الخاصة مع صن وق النقد الدول .

تحديد طرق القياس لجنة بازل:

حيث اشاره التعديلات الاخيرة الخاصة للجنة بازل إلى صندوق اضافة شريحة ثالثة لراس المال تتمثل في القروض السائدة لأجل سنتين وفقا لمحددات معينة بالإضافة إلى الشريحتين المعمول بها قبل

التعديلات وهي حقوق المساهمين وعناصر اخري منها القروض السائدة بشروط معينة والقروض سواء في الشريحة الثانية والثالثة نعني هنا سندات يطرحها البنك في اكتتاب عام بعائد اعلي من سعر السوق نظرا لاحتمال تعرض خزائنها إلى خسائر التي قد يحققها البنك اي تغترب في طبيعتها في حالة الخسائر إلى حقوق المساهمين بالبنك، ومن ناحية اخري تضمنت مقترحات اللجنة طرق احصائية لعملية حساب راس المال منها ما تتبعه البنوك التي تتعامل في عقود المشتقات على مستوي كبير ومن هذه الطرق ما يسمي بمقياس ادارة مخاطر التعامل مع عقود المشتقات بالإضافة إلى بعض المقاييس والنوعية والنمطية في هذا المجال والتي يمكن ايضاحها على النحو التإلى:

1 / نماذج قياس القيمة للمخاطر:

حيث تضم هذه الطريقة لتقدير المخاطر المحتملة في صافي المراكز المفتوحة اعتماد على التحليل الاحصائي لتقلبات الاسعار المراكز الفعلية وهو ما يؤدي إلى تحديد الخسائر المحتملة بالنسبة للمخاطر وهي مخاطر سعر الفائدة في صافي المراكز المفتوحة بغرض الاتجار وهي مخاطر سعر الصرف في صافي المقترحة او بغرض الاستثمار طويل الاجل . ويري عند التعامل مع نموذج VAR العديد من العوامل لعل من اهمها :

الا تقل فتره متابعه الاسعار المركزية عن سنة .

الا تقل فترة الاحتفاظ بالمركز مفتوحا عشرة ايام على الاقل .

مراعاه معامل ثقة لا تقل عن 99 % يستند على حساب الانحراف المعياري للبيانات الاحصائية المدرجة بالبرنامج وكلما زد مقدار ذلك العامل كلما زادت قيمة راس المال المطلوب .

اجراء اختبارات من فترة لأخري الاختبار دقة والتقديرات اي محاولة تصور ظروف حدوث ازمات ولعل المثال الواضح هو ذلك الذي يوضح ان التقلبات المتوقعة في الاسعار لا يمكن استنتاجها من مجرد التحليل الاحصائي للأسعار الفعلية في الماضي فقط حيث من الممكن ان يتأثر السوق بظروف سياسية مفاجئة وهو ما يقصد مخرجات ونتائج النموذج المطبق اهميتها فاذا كان النموذج والبرنامج مصمم على اساس ان هذا ان الاحتفاظ بالمركز مفتوحا ليوم واحد وحدثت ازمة في السوق فان السيولة ستتأثر وقد ينتظر البنك الاحتفاظ بالمركز لأكثر من يوم وهو يستدعي اعادة التقدير الحساب لمدة احتفاظ اطول مما هو مقدر اصلا في النموذج والبرنامج[46].

2/ المقياس الكمية:

والتي تتلخص في :

ضرورة تقرير نموذج VAR يوميا.

فترة متابعة تقلبات الاسعار سنة على الاقل .

مدة الاحتفاظ بالمركز مفتوحة عشرة ايام .

استخدام معامل ثقة 99 %.

تحديث قاعد البيانات مره كل ثلاثة اشهر على الاقل او عندما تحدث تغيرات هامة في السوق.

قيمة VAR في إلىوم السابق .

في معامل مضاعف يبلغ 3 درجات على ان يضيف البنك الذي يطبق النموذج معامل اضافي اخر

اعتماد على نتائج متابعة لنظام ومدي اتفاق التوقعات مع النتائج الفعلية ويتراوح المعامل الاضافي ما بين صفر درجة واحدة ولا يحتاج ذلك يمكن افتراض القيم التإلة: قيمة VAR في إلوم السابق والتي تعبر عن المأثر المحتملة تبلغ 20 مليون دولار . وبالتإلى يكون التقرير مع اخذ العاملين السابقين في الاعتبار 12×ك معامل مضاف + درجة معامل اضافي =12×4=48 مليون دولار وبالتإلى فان القيمة الاخيرة 48مليون دولار ومن ثم فان البنك يأخذ في الاعتبار القيمة الاولي والبالغة 20مليون دولار ومن ثم فان البنك يأخذ في الاعتبار القيمة الاكبر البالغة 48مليون دولار . ويلاحظ ان كثير من البنوك ايدت ملاحظتها فيما يتعلق بالعامل الخاص بالمضاعف ثلاثة مرات وذلك العامل الاضافي وهو ما جعل اللجنة تعطي مرونة في التطبيق للنماذج الكمية مع الاحتفاظ بمدة الملاحظة لتكون سنة وكذلك على مدي العشرة ايام دوما ستة مرة الاحتفاظ .

ومن صنف تلك القيود ترتب على البنوك تطبيق اسلوب النماذج الداخلية في نهاية عام 1997 مع ذلك يجب على البنك اتخاذ خطوات اضافية لتقويم المخاطر الكامنة في المحفظة المإلة لكل بنك عبر عدد كبير من التحركات العربية المحتملة بتطبيق بعض الاسإلب الاحصائية مثل اختيار المحاكاة وغيرها[1] (عبد الكريم وأبو صلاح، 2007م).

أسإلىب قياس المخاطر المصرفية في معايير بازل 2:

فيما يتعقل بمخاطر الائتمانية فقد اتاحت اتفاقية بازل 2 ثلاثة اسإلب لقياس مخاطر الائتمان هي :

1. الاسلوب المعياري : وهو الذي يعتمد اساسا على اعطاء اوزان للمخاطر طبقا لمراكز التعرض المختلفة (حكومات – بنوك – شركات) على اساس درجة التصنيف التي تعطيها مؤسسات التصنيف الخارجية لهذه الاطراف وهنا يظهر دور البنك المركزي في اعتماد المؤسساتي واقرارها كجهات يمكن على اساسها تحديد تصنيف العملاء وبالتإلى درجة وزن المخاطر.
2. اسلوب التصنيف الداخلي: وفيه تقوم البنوك بتقرير احتمالات عدم السداد من العملاء وتكون باقي مدخلات حساب مخاطر الائتمان معطاه من البنك المركزي .
3. اسلوب التقديم الداخلي المتقدم: وفيه تقوم البنوك بتقدير جميع مدخلات قياس مخاطر الائتمان من احتمالات اخفاق العميل والخسائر الناتجة من عدم السداد والاجل وحجم مركز التعرض بنفسها دون تدخل من البنك المركزي وقد اضافت اللجنة إلى الاسإلب الثلاثة المذكورة الاسلوب المعياري المبسط الدولي التي توفر بها مؤسسات تقييم خارجي فيما يتعلق بمخاطر السوق فقد ابقت المقدرات الجديدة على طرق القياس المستخدمة في المقررات الاولي حيث يوجد اسلوبان:

الاسلوب النمطي :

ويعتمد على تقدير مخاطر السوق في محفظة المتاجرة والنسبة لكل عامل من عوامل السوق على حدة حيث يحسب حجم المخاطر المتعلقة بالمخاطر في اسعار الفائدة ومخاطر تقلبات اسعار الصرف واسعار الاصول بالنسبة للمراكز التي يحتفظ بها البنك في هذه المحفظة.

اسلوب النماذج الداخلية :

ويعتمد على اسلوب القيمة المعرضة للخطر والذي يمكن اداره المخاطر المتعلقة بالمخاطر داخل البنك من قياس مخاطر السوق بكفاءة تسمل عملية التقدير بحتها للإدارة العليا لأنه يمثل في التقدير لهذه

المخاطر برقم واحد يمثل حجم المخاطر التي تتعرض لها المحفظة وهذا الاسلوب يمكن ان توفره البنوك بنفسها عن طريق شراء البرامج به وادخال محفظة المتاجرة داخلة واتباع مقررات بازل من هذا الخصوص من حيث الاحتفاظ ببيانات الاصول) ثم استخدام درجة الثقة 99 % وفترة الاحتفاظ لا تقل عن عشرة ايام والتإلى ينتج حجم مخاطر السوق[47].

الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة إلي قياس الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية ودورها في تقويم الاداء المإلى للمصارف السودانية من اجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة نظرا لأنه الأكثر ملائمة ومناسبة مع الظاهرة موضع الدراسة دون تدخل الباحث في مجريات الدراسة.

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانه لغرض الدراسة وجمع المعلومات المطلوبة، وقد تم تقسيم الاستبانه إلى قسمين كالاتي:

القسم الأول : ويحتوى هذا القسم على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالسمات الشخصية لافراد العينة.

القسم الثاني : يناقش القسم محاور الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ( ), ويشمل المجتمع الأساسي للدراسة الموظفين ، ( ) حيث بلغ حجم العينة في الدراسة (156) مفردة.

عينة الدراسة :

تمَّ اختيار مفردات عينة الدراسة بطريقة العينة (الميسرة) وهى إحدى العينات الاحتمإلية التي يختارها الباحث للحصول على أراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة. حيث تم توزيع صحيفة الاستبانه على الموظفين في المؤسسة التي لها علاقة بموضوع الدراسة متمثلة في المسميات التإلة مدير مإلى ، مدير اداري ، محاسب، مراجع. وقد قام الباحث بتوزيع عدد 156 استبانه على الموظفين تمثل مجتمع الدراسة ، ملحق رقم (1)، وبالتإلى يكون الباحث قد استخدم أسلوب الحصر شبه الشامل في توزيع استبانه الدراسة.

تم استرداد 150 استبانه من أصل156 ، ليصبح العدد الكلي الذي تمت عليه عملية التحليل هو150 استبانه أي ما نسبته 96 %

جدول رقم (1) توزيع العمر حسب عينة الدراسة

الفئة العمرية	التكرار	النسبــة %
اقل من 30	75	50
30 وأقل من 40	55	37
40 وأقل من 50	12	8
50 سنة فأكثر	8	5
المجموع	150	% 100

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

في الجدول رقم (1) نجد أن نسبة 50% من عينة الدراسة تمثل الفئة العمرية الاقل من 30 سنة، الفئة العمرية (30 وأقل40) بلغت نسبتها 37% ، وبلغت الفئة العمرية (40 وأقل من50) نسبة 8% ، بينما الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت قيمتها 5% ، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من مفردات عينة الدراسة في سن الرشد ،وهي تتراوح بين (اقل من 30 و 40) سنة. مما يمكن من الاعتماد على الاجابات التي تم الحصول عليها.

جدول رقم (2) توزيع المؤهل العلمي حسب عينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريوس	97	65
ماجستير	43	29
دكتورة	3	2
أخري	7	4
المجموع	150	% 100

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة 65 % من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس و29 % يحملون درجة الماجستير و2 % يحملون درجة الدكتورة و 4% يحملون درجات أخرى.

جدول رقم (3) توزيع التخصص العلمي حسب عينة الدراسة

التخصص	التكرار	النسبة %
محاسبة	47	32
دراسات مصرفية	30	20
ادارة اعمال	29	19
اقتصاد	14	9
نظم معلومات محاسبية	9	6
أخري	21	14
المجموع	150	%100

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة 32 % من عينة الدراسة تخصص محاسبة بينما 20 % تخصص دراسات مصرفية و19 % تخصص إدارة اعمال و 9 % تخصص إقتصاد و 6 % تخصص نظم معلومات

محاسبية بينما 14 % تخصص أخري ويتضح من ذلك أن النسبة الأكبر هي 32 % من أصحاب تخصص المحاسبة ،هذا يدل أغلبية العاملين من تخصص المحاسبة.

جدول رقم (4) توزيع المؤهل المهني حسب عينة الدراسة

المؤهل المهني	التكرار	النسبــة %
لايوجد لدى مؤهل	91	61
زمالة سودانية	9	6
زمالة بريطانية	5	3
زمالة امريكية	16	11
أخري	29	29
المجموع	150	% 100

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول رقم (4) نلاحظ أن نسبة 61 % من عينة الدراسة ليس لديهم مؤهل مهني بينما 6 % يحملون زمالة سودانية و3 % يحملون زمالة بريطانية و 11 % يحملون زمالة امريكية بينما 19 % تخصص أخري ويتضح من ذلك أن النسبة الأكبر هي 61 % من الذين ليس لديهم مؤهل علمي.

جدول رقم (5) المسمي الوظيفي حسب عينة الدراسة

المسمي الوظيفي	التكرار	النسبــة %
محاسب	50	34
مراجع داخلي	8	5
مدير اداري	15	10
مدير مإلى	9	6
أخري	68	45
المجموع	150	% 100

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول رقم(5) نلاحظ أن نسبة 34 % من عينة الدراسة يعملون في وظيفة محاسب بينما 5 % يعملون في وظيفة مراجع داخلي و10 % يعملون في وظيفة مدير إداري و 6 % يعملون في وظيفة مدير مإلى بينما 45 % وظيفة أخري ويتضح من ذلك أن النسبة الأكبر هي 45 % من وظيفة أخري

جدول رقم (6) سنوات الخبرة حسب عينة الدراسة

المدة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	81	54.0
5 – 10	28	18.7
10 – 15	13	8.7
15 – 20	10	6.7
20 +	18	12.0
المجموع	150	% 100

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

في الجدول رقم (6) نجد أن نسبة % 41.7 من عينة الدراسة خبرتهم العملية اقل من 5 سنة ، بينما الذين خبرتهم العملية (5 وأقل من 10 سنوات) بلغت نسبتها 33.3 % و الذين بلغت خبرتهم (10 وأقل من 15 سنة) بلغت قيمتها 16.7 % ، بينما الذين بلغت خبراتهم (15 سنة فأكثر) بلغت نسبتها 8.3 % حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من مفردات عينة الدراسة خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات.

اختبار الفروق لعبارات محور اسلوب التكلفة المستهدفة:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج في الاستبانه تم استخدام اختبار (كآى تربيع) لدلالة الفروق ، النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (7):

جدول رقم (7) يوضح نتائج الاحصائية لاختبار كاي اسلوب التكلفة المستهدفة

العبـــارات	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
يعمل المصرف على تخفيض الخدمات المصرفية	49.000	0.000	قبول
يساهم المصرف على وضع هامش ربح لتحقيق الأهداف	139.333	0.000	قبول
يسعي المصرف إلى ادارة التكلفة والربحية في آن واحد	101.627	0.000	قبول
يهتم المصرف بتقديم خدمات مرغوبة من قبل العملاء	99.333	0.000	قبول
يسعي المصرف إلى تخفيض التكإلف قبل حدوثها	138.467	0.000	قبول
يحاول المصرف تطوير الخدمات	177.867	0.000	قبول
يسعي المصرف إلى تقديم خدمات تفي باحتياجات العميل	103.973	0.000	قبول

العبـــارات	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
يسعي المصرف إلى تطوير عمل مختلف الادارات	171.133	0.000	قبول
يهتم المصرف بمرحلة تصميم المنتج	122.667	0.000	قبول
يركـز المـصرف عـلى العمـلاء بالاهتـمام بمطالبهـم مـن ناحيـة الجـودة	153.533	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول (7) نجد ان قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى بلغت (49.000) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على تخفيض الخدمات المصرفية). وللعبارة الثانية بلغت (139.333) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يساهم المصرف على وضع هامش ربح لتحقيق الأهداف). وللعبارة الثالثة بلغت (101.627) بمستوى دلالة احصائية 0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعي المصرف إلى ادارة التكلفة والربحية في آن واحد). وللعبارة الرابعة بلغت (99.333) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بتقديم خدمات مرغوبة من قبل العملاء). وللعبارة الخامسة بلغت (138.467) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعي المصرف إلى تخفيض التكإليف قبل حدوثها). وللعبارة السادسة بلغت (177.867) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف تطوير الخدمات). بينما للعبارة السابعة بلغت (103.973) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعي المصرف إلى تقديم خدمات تفي باحتياجات العميل). وللعبارة الثامنة بلغت (171.133) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند(5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعي المصرف إلى تطوير عمل مختلف الادارات). وللعبارة التاسعة بلغت (122.667) بمستوى دلالة احصائية

(0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند(5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بمرحلة تصميم المنتج). وللعبارة العاشرة بلغت (153.533) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند(5 %) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يركز المصرف على العملاء.

اختبار الفروق لعبارات اسلوب التكلفة على اساس النشاط:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج في الاستبانه تم استخدام اختبار (كآى تربيع) لدلالة الفروق ، النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (8)

جدول (8): اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور اسلوب التكلفة على اساس النشاط

العبـــارات	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
يعمـل المـصرف عـلى توفـير معلومـات دقيقـة عـن الكيفيـة التـي تسـتخدم بهـا المـواد	110.160	0.000	قبول
يهتـم المـصرف بتحديـد علاقـة التكإلـيـف بـين الافـراد لتحديـد مسـئولياتهم تجـاه اسـتخدام المـوارد المتاحـة	137.667	0.000	قبول
يهتم المصرف بتوزيع الموارد بشكل افضل	110.640	0.000	قبول
يسعى المصرف إلى قياس الاداء بفعإلة	94.960	0.000	قبول
يهتـم المـصرف بتحديـد مواطـن الاسراف والرقابـة عليهـا	72.187	0.000	قبول
يحاول المصرف التركيز على مسببات التكلفة	127.600	0.000	قبول
يعمـل المـصرف عـلى توفـير بيانـات اكـثر دقـة للوحـدة المنتجـة	86.960	0.000	قبول
يسعى المصرف إلى زيادة القدرة التنافسية للمشاة	88.027	0.000	قبول
يهتم المصرف بالرقابة على التكإلـيف	91.333	0.000	قبول
يسعى المصرف إلى تحديد الانشطة بدقة	96.293	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول (8) نجد ان قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى بلغت (110.160) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على توفير معلومات دقيقة عن الكيفية التي تستخدم بها المواد). وللعبارة الثانية بلغت (137.667)

بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بتحديد علاقة التكإلف بين الافراد لتحديد مسئولياتهم تجاه استخدام الموارد المتاحة). وللعبارة الثالثة بلغت (110.640) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بتوزيع الموارد بشكل افضل). وللعبارة الرابعة بلغت (94.960) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على إن (يسعى المصرف إلى قياس الاداء بفعإلة). وللعبارة الخامسة بلغت (72.187) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على إن (يهتم المصرف بتحديد مواطن الاسراف والرقابة عليها). وللعبارة السادسة بلغت (127.600) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على إن (يحاول المصرف التركيز على مسببات التكلفة.). وللعبارة السابعة بلغت (86.960) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على إن (يعمل المصرف على توفير بيانات اكثر دقة للوحدة المنتجة.). بينما للعبارة الثامنة بلغت (88.027) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على إن (يسعى المصرف إلى زيادة القدرة التنافسية للمشاة.). وللعبارة التاسعة بلغت (91.333) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على إن (يهتم المصرف بالرقابة على التكإلف.). وللعبارة العاشرة بلغت (96.293) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على إن (يسعى المصرف إلى تحديد الانشطة بدقة.)

اختبار الفروق لعبارات أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج في الاستبانه تم استخدام اختبار (كآى تربيع) لدلالة الفروق ، النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (9).

جدول (9): اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات أسلوب إدارة الجودة الشاملة :

العبـــارات	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
يهدف المصرف الى تخفيض تكإليف الجودة الشاملة.	69.787	0.000	قبول
يعمل المصرف على الارتقاء لتحقيق توقعات الجودة للسلع.	43.480	0.000	قبول
يعتمد المصرف بدرجة على استخدام التكنولوجيا.	120.667	0.000	قبول
يعمل المصرف على التركيز على العميل	123.653	0.000	قبول
يركز المصرف على إدارة الموارد البشرية	152.600	0.000	قبول
يعمل المصرف على توفير الجهد والمال والوقت	93.893	0.000	قبول
يسعى المصرف الى حسن الموارد المتاحة	100.613	0.000	قبول
يحـاول المـصرف أداء العمـل بكفـاءة عإلـة وفقـاً للمعـدات والمعايـير المطلوبـة	86.960	0.000	قبول
يسـعى المـصرف الى توفـير السـلعة والخدمـة للعمـلاء بأفضـل جـودة وأقـل تكلفـة.	107.653	0.000	قبول
يعمـل المـصرف عـلى إنجـاز العمـل بطريقـة تتـلافى الأخطـاء وتقلـل مـن الجهـد الضائـع.	93.040	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول (9) نجد ان قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى بلغت (69.787) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهدف المصرف الى تخفيض تكإليف الجودة الشاملة). وللعبارة الثانية بلغت (43.480) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على الارتقاء لتحقيق توقعات الجودة للسلع.). وللعبارة الثالثة بلغت (120.667) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعتمد المصرف بدرجة على استخدام التكنولوجيا.). وللعبارة الرابعة بلغت (123.653) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على التركيز على العميل). ثم للعبارة الخامسة بلغت (152.600) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يركز المصرف على إدارة الموارد البشرية). وللعبارة السادسة بلغت (93.893) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على توفير الجهد والمال والوقت). وللعبارة السابعة بلغت (100.613) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعى المصرف الى حسن الموارد المتاحة). وللعبارة الثامنة بلغت (86.960) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف أداء العمل بكفاءة عإلة وفقاً للمعدات والمعايير المطلوبة). وللعبارة التاسعة بلغت (107.653) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعى المصرف الى توفير السلعة والخدمة للعملاء بأفضل جودة وأقل تكلفة). اما للعبارة العاشرة بلغت (93.040) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على إنجاز العمل بطريقة تتلافى الأخطاء وتقلل من الجهد الضائع).

اختبار الفروق لعبارات محور أسلوب بطاقة الاداء المتوازن:

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج في الاستبانه تم استخدام اختبار (كآى تربيع) لدلالة الفروق ، النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (10).

جدول (10): اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور أسلوب بطاقة الاداء المتوازن :

العبـــارات	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
يعمل المصرف على قياس الاداء من منظور استراتيجي	130.800	0.000	قبول
يهتم المصرف بترجمة استراتيجية المنظمة إلى عمل لتحديد اهدافها	72.667	0.000	قبول
يحـاول المـصرف تقديـم اطـار شـاملا لترجمـة الاسـتراتيجية إلى مجموعـة متكاملـة مـن المقاييـس	35.040	0.000	قبول
يهتم المصرف بإشباع احتياجات الادارة	57.093	0.000	قبول
يعمـل المـصرف عـلى الربـط بـين المخرجـات إلى مسـاعدة المديريـن في اتخـاذ القـرارات	93.573	0.000	قبول
يهتم المصرف بمد الادارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة	72.187	0.000	قبول
يحـاول المـصرف مـوارد ادارة المـوارد البشريـة مـن خـلال تحضـير المواطنـين عـلى اسـاس الاداء	20.920	0.000	قبول
يعمل المصرف على تقييم الموظفين على أساس أدائهم	70.533	0.000	قبول
يعمل المصرف على تحسين الانظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة	88.187	0.000	قبول
يسعى المصرف إلى تلبية متطلبات العميل	95.013	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول رقم (10) نجد ان قيمة (كاي تربيع) للعبارة الاولي بلغت (130.800) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على قياس الاداء من منظور استراتيجي). وللعبارة الثانية بلغت (72.667) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بترجمة استراتيجية المنظمة إلى عمل لتحديد اهدافها). ثم للعبارة الثالثة بلغت (35.040) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف تقديم اطار شاملا لترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس). وللعبارة الرابعة بلغت (57.093) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بإشباع احتياجات الادارة). وللعبارة الخامسة بلغت (93.573) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على الربط بين المخرجات إلى مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات). وللعبارة السادسة بلغت (72.187) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بمد الادارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.). وللعبارة السابعة بلغت (20.920) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف موارد ادارة الموارد البشرية من خلال تحضير المواطنين على اساس الاداء). وللعبارة الثامنة بلغت (70.533) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على تقييم الموظفين على أساس أدائهم). وللعبارة التاسعة بلغت (88.187) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يعمل المصرف على تحسين الانظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة). وللعبارة العاشرة بلغت (95.013) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعى المصرف إلى تلبية متطلبات العميل).

اختبار الفروق لعبارات محور لجنة بازل "1":

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج في الاستبانه تم استخدام اختبار (كآى تربيع) لدلالة الفروق ، النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (11).

جدول (11): اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور لجنة بازل "1"

العبـــارات	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
يحاول المصرف تقوية واستقرار النظام المصرفي	94.840	0.000	قبول
يهتم المصرف بإزاله التنافس غير العادل بين المصارف الناشئة	83.013	0.000	قبول
يحاول المصرف تنظيم عملية الرقابة للإشراف	38.920	0.000	قبول
يسعى المصرف إلى فرض مجال الرقابة للإشراف على المصارف	69.200	0.000	قبول
يهتم المصرف بالتركيز على المخاطر الائتمانية	92.880	0.000	قبول
يهتـم المـصرف بنوعيـة الاصـول لتعـرف عـلى كفايـة المخصصـات الواجـب تكوينهـا	85.840	0.000	قبول
يسعى المصرف إلى تقويم واستقرار النظام المصرفي	36.760	0.000	قبول
يحاول المصرف الدراسة عن آليات لمواجهه المخاطر	83.227	0.000	قبول
يسعى المصرف إلى توفير سياسات لمتابعة ادارة المخاطر	41.080	0.000	قبول
يهتم المصرف بوجود مراجعة مستقلة لنظم ادارة المخاطر	26.920	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول (11) نجد ان قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى بلغت (94.840) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بوجود مراجعة مستقلة لنظم ادارة المخاطر). وللعبارة الثانية بلغت (83.013) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بإزاله التنافس غير العادل بين المصارف الناشئة.). وللعبارة الثالثة بلغت (38.920) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف تنظيم عملية الرقابة للإشراف.). ثم للعبارة الرابعة بلغت (69.200) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعى المصرف إلى فرض مجال الرقابة للإشراف على المصارف). وللعبارة الخامسة بلغت (92.880) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بالتركيز على المخاطر الائتمانية). وللعبارة السادسة بلغت (85.840) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بنوعية الاصول لتعرف على كفاية المخصصات الواجب تكوينها). ومن ثم للعبارة السابعة بلغت (36.760) بمستوى دلالة احصائية (0.000)، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5%) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعى المصرف إلى تقويم واستقرار النظام المصرفي). وللعبارة الثامنة بلغت (83.227) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف الدراسة عن آليات لمواجهه المخاطر). وللعبارة التاسعة بلغت (41.080) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعى المصرف إلى توفير سياسات لمتابعة ادارة المخاطر). وللعبارة العاشرة بلغت (26.920) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بوجود مراجعة مستقلة لنظم ادارة المخاطر).

اختبار الفروق لعبارات محور لجنة بازل "2"

لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج في الاستبانه تم استخدام اختبار (كآى تربيع) لدلالة الفروق ، النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول رقم (12).

جدول (12): اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور لجنة بازل "2"

العبـــارات	قيمة (كاى تربيع)	مستوى المعنوية	الدلالة
يسعى المصرف إلى تحسين ادارة المخاطر	96.520	0.000	قبول
يحاول المصرف الربط بين رأس المال وحجم مخاطر المنشاة	42.280	0.000	قبول
يهتـم المـصرف بالتركيـز عـلى الحـوار بـين الجهـات الرقابيـة والبنـوك	107.653	0.000	قبول
يحاول المصرف زيادة الثقة بين البنوك وبين عملائها	110.853	0.000	قبول
يهتـم المـصرف بكفايـة رأس المـال للمزيـد مـن الضبـط والتطويـر	52.000	0.000	قبول
يهتم المصرف بعملية ضبط المراجعة الا شرافية على البنوك	79.013	0.000	قبول
يهتـم المـصرف بالشـفافية في نـشر المعلومـات مـما يسـاعد عـلى تقليـل المخاطر	117.627	0.000	قبول
يحـاول المـصرف اعطـاء أوزان المخاطـر طبقـا لمراكـز التعـرض المختلفـة	135.133	0.000	قبول
يهتم المصرف بتعزيز احتمالات عدم السداد من العملاء	84.827	0.000	قبول
يهتـم المـصرف بتقديـر جميـع مدخـلات قيـاس مخاطـر الائتـمان	87.493	0.000	قبول

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول (12) نجد ان قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى بلغت (96.520) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يسعى المصرف إلى تحسين ادارة المخاطر). ثم للعبارة الثانية بلغت (42.280) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف الربط بين رأس المال وحجم مخاطر المنشاة). وللعبارة الثالثة بلغت (107.653) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بالتركيز على الحوار بين الجهات الرقابية والبنوك.). وللعبارة الرابعة بلغت (110.853) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف زيادة الثقة بين البنوك وبين عملائها). وللعبارة الخامسة بلغت (52.000) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بكفاية رأس المال للمزيد من الضبط والتطوير). وللعبارة السادسة بلغت (79.013) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بعملية ضبط المراجعة الا شرافية على البنوك). وللعبارة السابعة بلغت (117.627) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بالشفافية في نشر المعلومات مما يساعد على تقليل المخاطر). وللعبارة الثامنة بلغت (135.133) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يحاول المصرف اعطاء أوزان المخاطر طبقا لمراكز التعرض المختلفة). وللعبارة التاسعة بلغت (84.827) بمستوى دلالة احصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الاحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بتعزيز احتمالات عدم السداد من العملاء). وللعبارة العاشرة بلغت (87.493) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) ، وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية عند (5 %) ، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على العبارة التي تنص على ان (يهتم المصرف بتقدير جميع مدخلات قياس مخاطر الائتمان).

اختبار الفرضيات:

يتناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الاحصائى لاختبار فرضيات الدراسة والتي مفادها:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل(1).
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل (2)
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل (1).
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل(2).
5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل(1).
6. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل(2).
7. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل(1).
8. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (2).

للتحقق من فرضيات الدراسة تم تطبيق تحليل الانحدار على بيانات العينة المعدة لغرض الدراسة النتائج المتحصل عليها كما يلي.

اولا الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل(1).

جدول (13) تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل(1)

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
لجنة بازل	.60	.36	0. 598	82.270	000.0

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يظهرها الجدول رقم(13) أن معامل الارتباط اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل (1)، قد بلغ (.60)، ودرجة تاثير لجنة بازل على اسلوب التكلفة المستهدفة هي نسبة مقدراها (β=0.598) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (82.270) وهي قيمة دالة احصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل التحديد R2 حيث بلغت قيمة (.36). بناء على القرار الاحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل (1). ان نظام التكلفة المستهدفة هو نشاط يهدف الى تخفيض دورة حياة المنتج الجديدة مع التأكد من ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء . من خلال دراسة كل الافكار المطروحة لتخفيض التكإلف اثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير وفى المراحل التجربة للإنتاج من خلال فحص وتقييم التصورات المختلفة لخفض التكلفة . ان نظام التكلفة المستهدفة يساهم في الادارة الاستراتيجية الارباح المستقبلية. و يعد نظام التكلفة اداة وادارة التكلفة والربحية في ان واح .

يعمل نظام التكلفة المستهدفة على تخفيض التكإلف قبل حدوثها الى اثناء مرحلة التصميم .مع الاخذ في الحسبان كل من الصراع التنظيمي حيث ان اختلاف الاهداف الى يسعي الى تحقيقها كل قسم قد تؤدي الى صعوبة نجاح التكلفة المستهدفة مالم يتم التنسيق بين الاهداف . يتطلب مدخل التكلفة المستهدفة العديد من التغيرات التنظيمية عبر المناطق الوظيفية المختلفة.

التزام المديرين بنظام عمل المؤسسات والاجراءات الروتينية وتمكنهم بالمفاهيم التقليدية ومحاربة التغيير وكراهية تحمل المسئولية. تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عاطف 2003م ودراسة صفاء 2001م)

ثانيا الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل (2)

جدول (14) تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل (2)

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
بازل (2)	.45	.20	0.451	37.772	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول رقم(14) نجد أن معامل الارتباط بين اسلوب التكلفة المستهدفة ولجنة بازل(2) ،قد بلغ (66.2) ودرجة تأثير المتغير المستقل لجنة بازل(2) واسلوب التكلفة المستهدفة هي نسبة مقدراها (β=0.451) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (37.772) وهي قيمة دالة احصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل تحديد R2 بلغت قيمة (20). بناء على القرار الإحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب التكلفة

المستهدفة ولجنة بازل(2).

ثالثا الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل (1).

جدول (15)تحليل ANOVA ومعاملاتCoefficients اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل (1).

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
لجنة بازل (1)	.60	.35	0.591	79.392	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

في الجدول رقم(15) نجد أن معامل الارتباط بين اسلوب التكلفة على أساس النشاط ولجنة بازل (1). ،قد بلغ (60) ودرجة تأثير المتغير المستقل لجنة بازل (1) على اسلوب التكلفة على أساس النشاط. هي نسبة مقدراها (β=0.591) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (79.392) وهي قيمة دالة إحصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل التحديد R2 حيث بلغت قيمة (35). بناء على القرار الإحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ولجنة بازل (1). أن نظام التكإليف المبني على أساس الأنشطة يوفر معلومات تتصف بالدقة مما يساعد في تخطيط العملية الإنتاجية وزيادة نظام الرقابة في المؤسسات ، وأن تحديد الأنشطة وتقييمها إلي أنشطة تضيف قيمة المنتج وأنشطة لا تضيف قيمة المنتج تساعد في توفير معلومات تتصف بالدقة . ونظام التكإليف في أساس النشاط (ABC) له المقدرة على تزويد الإدارة بالمعلومات عن الموارد والأنشطة وتقليل الفاقد ، وتحسين الكفاءة بالإضافة إلي ربط الاستراتيجية باتخاذ القرار . التي تستخدم نظام التكإليف على أساس النشاط (ABC) لها معدل دورات أعلى للأصول من المنظمات التي لا تستخدم نظام التكإليف على أساس الأنشطة (ABC) واستراتيجيات المنظمة .

رابعاً الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة اخصائية بين أساس اسلوب التكلفة على النشاط ولجنة بازل (2)..

جدول (16)تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients اسلوب التكلفة على اساس النشاط ولجنة بازل (2).

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
لجنة بازل (2)	.47	.22	0.471	42.184	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يظهرها الجدول رقم(30-4) أن معامل الارتباط بين لجنة بازل (2) واسلوب التكلفة على اساس النشاط ،قد بلغ (47)، ودرجة تأثير لجنة بازل (2)على اسلوب التكلفة على اساس النشاط هي نسبة مقدراها (β=0.471) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (42.184) وهي قيمة دالة احصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل التحديد R2 حيث بلغت قيمة (22). بناء على القرار الاحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين اسلوب التكلفة على اساس النشاط ولجنة بازل (2).

خامساً الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (1).

جدول (17)تحليل ANOVA ومعاملاتCoefficients اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (1).

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
لجنة بازل (1)	.74	.54	0.738	176.648	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

من الجدول رقم(17) نجد أن معامل الارتباط بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (1) ،قد بلغ (74) ودرجة تأثير المتغير المستقل لجنة بازل (1) على اسلوب إدارة الجودة الشاملة هي نسبة مقدراها (β=0.738) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (176.648) وهي قيمة دالة احصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل تحديد R2 بلغت قيمة (54). بناء على القرار الإحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (1). الجودة الشاملة تعمل على تحقيق تكامل الأسإليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على التحسين المستمر للأداء في اداء المصارف السودانية ، وايضا أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للعميل الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات العميل (امجد 2012، عدنان 2006م)

سادساً الفرضية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (2).

جدول (18)تحليل ANOVA ومعاملاتCoefficients اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (2).

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
لجنة بازل (2)	.54	.29	0.537	60.110	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

في الجدول رقم(18) نجد أن معامل الارتباط بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (2). ،قد بلغ (54) ودرجة تأثير المتغير المستقل لجنة بازل (2) على اسلوب إدارة الجودة الشاملة هي نسبة مقدراها (β=0.537) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (60.110) وهي قيمة دالة إحصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل التحديد R2 حيث بلغت قيمة (29). بناء على القرار الإحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب إدارة الجودة الشاملة ولجنة بازل (2).

سابعاً الفرضية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (1).

جدول (19)تحليل ANOVA ومعاملاتCoefficients اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (1).

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
لجنة بازل (1)	.70	50.	0.697	139.985	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

في الجدول رقم(19) نجد أن معامل الارتباط بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (1). ،قد بلغ (70) ودرجة تأثير المتغير المستقل لجنة بازل (1) على اسلوب بطاقة الأداء المتوازن هي نسبة مقدراها (β=0.697) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (139.985) وهي قيمة دالة إحصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل التحديد R2 حيث بلغت قيمة (50). بناء على القرار الإحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (1). أن لأسلوب بطاقة الأداء للمتوازن يزيد من فاعلية العملية الإنتاجية ويسهل عملية الرقابة أوصت الدراسة بعدد ن التوصيات منها على الشركة أن تبني نظم تكإلف حديثة ملائمة مثل نظام محاسبة التكإلف المبني على الأنشطة سيعمل على تطوير أهمية العمل في هذه الشركات لما يوفر من بيانات ومعلومات أكثر دقة وملائمة لعملية اتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية ، وضرورة العمل على توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة من ذوي الاختصاص بحيث يكونوا قادرين على تطبيق أسإلب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل فعال مع توفير التدريب اللازم لهم في هذا المجال وذلك لضمان التوصل للنتائج العلمية والدقيقة والتي يمكن الاعتماد عليها .

ثامناً الفرضية الثامنة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (2).

جدول (20)تحليل ANOVA ومعاملاتCoefficients اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (2).

المتغير المستقل	R	R2	β	F	Sig
لجنة بازل (2)	.54	.30	0.539	60.620	0.000

المصدر: اعداد الباحث باستخدام الاستبانه المعدة لغرض الدراسة

في الجدول رقم(20) نجد أن معامل الارتباط بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (2). ،قد بلغ (54) ودرجة تأثير المتغير المستقل لجنة بازل (2) على اسلوب بطاقة الأداء المتوازن هي نسبة مقدراها (β=0.539) وتأكد معنوية هذه العلاقة قيمة الإحصائية F البالغة قيمتها (60.620) وهي قيمة دالة إحصائيا وبدلالة معنوية مقدارها (0.000) ، ومعامل التحديد R2 حيث بلغت قيمة (30). بناء على القرار الإحصائي نرفض الفرضية العدمية . ونقبل الفرضية القائلة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ولجنة بازل (2).

الخاتمة:

مثلت الإتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية نتيجة طبيعية للتطورات والتغيرات في بيئة المحاسبة والمراجعة والإدارة الحديثة، مما ساهم بالتإلى فى تطوير أسإلب وعمل المحاسبة خاصة فى المؤسسات المإلة والصناعية، لضمان الوصول لمخرجات مفيدة لجميع أصحاب المصلحة ومستخدمي البيانات والتقارير المإلة.

النتائج:

- تعتبر المحاسبة الإدارية أحدى فروع المحاسبة المتخصصة والتي تهدف بشكل أساسي إلى توفير معلومات مإلة وغير مإلة.
- هدف المحاسبة الإدارية يرتبط مع هدف الإدارة في مساعدتها أداء وظيفتها في مجال التخطيط والتنفيذ والرقابة .
- نظام التكلفة المستهدفة هو نشاط يهدف الى تخفيض دورة حياة المنتج الجديدة مع التأكد من ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء .
- سعت المصارف الى تقديم خدمات تفي باحتياجات والتركيز على الاهتمام بمطالبهم من ناحية جودة المنتج أو الخدمة.
- هدفت المصارف الى تخفيض تكإليف الجودة الشاملة والتركيز على مسببات التكلفة.
- سعت المصارف الى زيادة القدرة التنافسية في أدائها وتطورها ومواردها البشرية.
- سعت المصارف الى انجاز العمل بشكل يتلافى الاخطاء وتقليل الجهد وقياس الاداء بفعإلة.

التوصيات :

- سعى المصارف الى تقوية واستقرار النظام المصرفي.
- ضرورة ان تعمل المصارف على تحديد الانشطة المإلة والمحاسبية بدقة.
- التركيز من قبل المصارف على تشديد الرقابة على التكإليف.
- ضرورة سعي المصارف للبحث عن آليات لمواجهة المخاطر.
- العمل على تطوير الانظمة التقليدية للإدارة في المصارف.
- ضرورة زيادة القدرة التنافسية للمصارف.

الهوامش:

(1) محمد جمال الدين، ابن منظور، لسان العرب ، بيروت: دار صادر للنشر، (د.ت)،ص 329.
(2) سهير حسين ابراهيم أحمد، اثر استخدام مبدا محاسبة المسئولية على تقويم الاداء المإلى، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010م، ص19 .
(3) المرجع السابق، ص 20.
(4) أنس إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، القاهرة: مطبعة مصر، د. ت، ص 38.
(5) عبد الله البثاني، معجم لغوي مطول، بيروت: مكتبة لبنان، (1992م)، ص 217.
(6) عبد اللطيف تركمان، بطاقة التصويت المتوازن كأداة لقياس الأداء، دمشق: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، المجلد الثامن، العدد الأول،(2006م)، ص105.
(7) شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال منظور كلى، عمان: دار العامر للطباعة والنشر، 2000م، ص 74.
(8) انعام احمد محمد الحاج، الاسإلب الحديثة للمحاسبة الادارية ودورها في تقويم الاداء المإلى، الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2015م، ص 59.
(9) حسين أحمد، المحاسبة الادارية المتقدمة، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003م، ص 112.
(10) فلاح حسن الحسين، ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك ، مدخل كمي- استراتيجية معاصرة، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2010م، ص 27.
(11) Pevin kevinetd, prodect measure ment and successi, alanced scorecord approach, journal, of heath corefinanace vol, 36 iss, 4 summer, 2010. P33
(12) طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، (2003م)، ص 66.
(13) سمير كامل الخطيب، دور ثوالث (crosby) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بغداد: مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثالث، 2014من ص 91.
(14) المرجع السابق، ص 99.
(15) أحمد يوسف(2009م)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، عمان: مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009م، ص .45
(16) شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 148.
(17) عبد الباسط أحمد، أصول المحاسبة الإدارية، الكويت: مؤسسة دار الكتب، 2013م، ص 114.
(18) نعمية زعرور، أسإلب مثلى لترشيد تكإليف الخدمات العاملة، الجزائر: جامعة محمد خضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2015م، ص .11
(19) جودة عبدالرؤوف زغلول، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات للإدارة الاداء الاستراتيجي للأصول الفكرية، الرياض: جامعة الملك سعود، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، 2010م، ص 81.
(20) منير محمود سالم، المحاسبة الإدارية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م، ص 27.
(21) المرجع السابق، ص 30.
(22) السيد، شوقي(2007م)، اطار مقترح لتكامل بين اسلوب التكلفة والتحليل الاستراتيجي، الاسكندرية : مجلة كلية البحوث العلمية، العدد الاول، المجلد الرابع والأربعون.
(23) عامر متولي عامر، إطار المحاسبة الإدارية، بيروت: دار النهضة العربية، 1982من ص 55.
(24) عبد الحميد عبد المطلب، الاصلاح المصرفي ومقررات لجنة بازل3، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر(2013م)، ص 70.
(25) صفاء محمد عبد الدائم، نحو اطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية الاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2003م، ص672..
(26) أمجد حسن عبد الرحمن، استخدام نموذج (Swot) والجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بهدف تحسين ورفع كفاءتها في المستقبل، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الثالث، 2012م، ص 433.

(27) عبد اللطيف ناصر نور الدين، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية وتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية: مطابع جامعة الاسكندرية، 2009م، ص 221.
(28) عقيل جاسم(1999م)، مدخل في تقييم المشروعات والجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
(29) المرجع السابق.
(30) توفيق محمد عبد المحسن، تقويم الأداء مداخل جديدة لعام جديد، القاهرة: دار النهضة العربية، 1980م، ص 127.
(31) أحمد رجب(2009م)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية، حلوان: جامعة حلوان، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث عشر.
(32) عبده، تهاني محمود(2000م)، انتشار استخدام نظام إدارة التكإليف لقياس ورقابة تكإليف الجودة في المنشأة الخدمية ، طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية، العدد الثاني.
(33) حسين أحمد، مرجع سابق، ص 213.
(34) دليل العساف، نموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، دمشق: مجلة جامعة دمشق، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثالث + العدد الرابع، 2011م، ص 587.
(35) موسي، اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، شرم الشيخ: المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجويد، 2004م، ص 11.
(36) صلاح عبد المنعم مبارك، محاسبة التكإليف مقدمة الاغراض التخطيط والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2000م، ص 135.
(37) عصام الدين محمد متولي، محاسبة الذكاة أصولها العلمية والعملية، الخرطوم: د. ن، (1984م)، ص 61.
(38) محفوظ جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام الموسمي للعاملين في الشركات الأردنية، عمان: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 11، العدد الثالث، 2005م، ص 497.
(39) المرجع السابق، ص 499.
(40) محمود جبران، قاموس المصطلحات، بيروت: ب. ن، 1995م،ص 119.
(41) أحمد المرشدي، تقويم الأداء في الوحدات الإنتاجية، القاهرة: مركز التنمية الصناعية، 2008م، ص 40.
(42) المرجع السابق، ص 41.
(43) أحمد محمد نور، وشحاته السيد شحاته، مدخل معاصر في مبادئ محاسبة التكإليف ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2005م، ص 274.
(44) المرجع السابق، ص 276.
(45) عدنان أحمد راشد الورثان، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، ط2، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر،(2006م)، ص 48.
(46) يوسف أبو مدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المستمر ، مجلة الباحث، العدد الخامس، (2007م)، ص 96.
p88.Bahy , management Accounting Macdonald and Evans Ltd , ply month 1976