مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية
Eissn :2600-6413 Issn : 2353-0480
المجلد 8 / العـدد: 01 (2026)، ص 31-55

# "أثر المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك"

## (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين)

# The impact of strategic management accounting on strengthening the competitive advantage in banks

## (An Applied Study On Commercial Banks In Palestine)

د. خالد محمد المدهون
أستاذ المحاسبة المشارك - كلية ادارة المال والاعمال - قسم المحاسبة
جامعة فلسطين – قطاع غزة Dr. Khaled M. Al Madhoun
Associate Professor –University Of Palestine Khaledd64@Hotmail.Com

تاريخ الاستلام: 2021/02/07 تاريخ القبول: 2021/03/04 تاريخ النشر: 2026/06/14

**الملخص:** تهدف الدراسة للتعرف على مفهوم المحاسبة الادارية الاستراتيجية والتعرف على ماهية الميزة التنافسية وأبعادها، ودراسة أثر المحاسبة الادارية الاستراتيجية على ابعاد الميزة التنافسية متمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم(تقديم الخدمة)) في البنوك العاملة في فلسطين. تم تصميم استبانة اعدت لاختبار فرضيات الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج الدراسة أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بأبعاد الميزة التنافسية بشكل اجمالي وفردي. وأن ممارسة المحاسبة الإدارية من خلال نهج استراتيجي (اعتماد واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإشراك المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الاستراتيجية) يعزز قدرة البنوك في اكتساب ميزة تنافسية، تشير إلى أن تأثير المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لا يقتصر على بُعد واحد من الميزة التنافسية ولكن هذا التأثير يغطي جميع أبعاد الميزة التنافسية. تعتمد هذه الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية بشكل كبير على المعلومات الداخلية والخارجية والمالية وغير المالية والتاريخية والمستقبلية. ومن توصيات الدراسة، من المهم للبنوك أن تتبنى النهج الاستراتيجي للمحاسبة الإدارية لتحقيق مزايا تنافسية ، ضرورة تبني واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، ضرورة إشراك المحاسبين الإداريين في عمليات الإدارة الاستراتيجية وفي صنع القرار، الحاجة إلى تحسين القدرة التنافسية للخدمات المقدمة للعملاء ومواكبة التطورات في العالمية.

**الكلمات المفتاحية:** المحاسبة الادارية الاستراتيجية، الميزة التنافسية، البنوك التجارية.

**Abstract**: The study aims to identify the concept of strategic management accounting and to identify what the competitive advantage is and its dimensions, and to study the impact of strategic management accounting on the dimensions of the competitive advantage represented in (cost, quality, flexibility, and delivery (service provision)) in banks operating in Palestine. A questionnaire was designed to test the hypotheses of the study, the descriptive and analytical approach was followed, The results of the study was that strategic management accounting is highly and positively related to the dimensions of the competitive advantage in total and individually. And that the practice of management accounting through a strategic approach (adopting and using strategic management accounting techniques and involving the management accountant in strategic management processes) enhances the ability of banks to gain a competitive advantage, indicating that the impact of strategic management accounting is not limited to one dimension of the competitive advantage, but this effect covers All dimensions of competitive advantage. These four dimensions of competitive advantage rely heavily on internal, external, financial,

non-financial, historical and future information. The recommendations of the study, it is important for banks to adopt the strategic approach to management accounting to achieve competitive advantages, the need to adopt and use strategic management accounting techniques, the need to involve management accountants in strategic management processes and in decision-making, the need to improve the competitiveness of the services provided to clients and keep abreast of developments in the world.

**Keywords**: Strategic Management Accounting, Competitive Advantage, Commercial Banking

**1. المقدمة**

على مدى العقدين الماضيين، مرت بيئة الأعمال بتغيرات متتالية نتيجة الاعتماد الهائل على أنظمة المعلومات والاتصالات الحديثة، بالإضافة إلى الانفتاح في السوق العالمية. أدت هذه التغييرات إلى زيادة الضغوط على البنوك لتكون أكثر قدرة على المنافسة ، وتحويل انتباهها لزيادة الكفاءة في استغلال الموارد من أجل السيطرة على الأسواق أو الحفاظ على مراكزها التنافسية لذلك، لم تعد ممارسات الإدارة التقليدية كافية للنمو التنظيمي والبقاء علاوة على ذلك، تحتاج البنوك المعاصرة إلى معلومات دقيقة وموثوقة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن العوامل المحيطة بها.

في الوقت الحاضر، أصبحت المحاسبة الإدارية أحد الأعصاب الحيوية لعملية صنع القرار في الشركات المعاصرة عامة وفي البنوك خاصة، لما لها من دور استراتيجي في تقديم معلومات مفيدة ومهمة للإدارة العليا من أجل مواكبة البيئة الديناميكية ، ولإدارة الشركة بأسلوب فعال وكفؤ واقتصادي. لذلك، فإن ممارسة المحاسبة الإدارية من نهج استراتيجي يُعرف باسم محاسبة الإدارة الاستراتيجية (Noordin et al., 2015) هي طريقة فعالة بشكل أساسي لتزويد الشركات المعاصرة بالمعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، واكتساب مزايا تنافسية وتحسين الأداء الموجه نحو المستقبل (Ahid & Augustine, 2012) ومع ذلك، فإن التحول نحو النهج الاستراتيجي في ممارسات المحاسبة الإدارية يعتمد جزئيًا على أساس أن هذا النهج يمكن أن يظهر الانعكاس والارتباط بين طرق الإدارة الاستراتيجية والمعلومات التي يسعى المحاسبون إلى توفيرها .(Johnson & Kaplan, 1987) .

ينصب تركيز المحاسبة الإدارية الإستراتيجية على المعلومات الخارجية والموجهة نحو السوق بدلاً من المعلومات التاريخية والداخلية (Cadez & Guilding, 2012). وفقًا لذلك، يتم توجيه المحاسبة الإدارية الإستراتيجية نحو العناصر الرئيسية للبيئة الخارجية للشركة مثل وضع السوق والمنتج والمنافسين والموردين والعملاء. وفي ضوء المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، تمثل إستراتيجية الشركة عاملاً يشكل طبيعة ممارسات المحاسبة الإدارية، وبالتالي، تعزيز قدرات الشركة في اكتساب ميزة تنافسية ( Roslender & Hart, 2002)علاوة على ذلك ، يمكن أن تساعد المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في إنشاء قيمة إستراتيجية من خلال الاستخدام الفعال والفعال للموارد، وتوجيه الأنشطة التشغيلية والتحكم فيها، وقياس الأداء على جميع المستويات التنظيمية، وتقدير الوضع التنافسي للشركة (Hilton, 2008).

في ضوء العلاقة بين المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والميزة التنافسية ، فإن الدراسات التجريبية التي تدعم هذه العلاقة لا تزال شحيحة على الرغم من العلاقة الإيجابية المفهومة بين هذين البنائين. حتى الآن، يعاني مجال إدارة المحاسبة الاستراتيجية من نقص في الابحاث التجريبية (Nixon & Bums, 2012). ركز العمل التجريبي السابق على التحقيق في العلاقة بين المحاسبة الادارية الاستراتيجية والأداء المالي ، والأداء غير المالي، وعملية صنع القرار

واستراتيجية الأعمال على سبيل المثال ( Al-Khadash & Feridun, 2006; Ah Lay & Jusoh, 2011; Chenhall &; Cadez & Guilding, 2012;)

في بيئة الأعمال العربية، من الملاحظ أنه لا يوجد أبحاث تجريبية تتعامل مع المحاسبة الإدارية الإستراتيجية. باختصار، هناك فجوة في فهمنا الحالي لتأثير المحاسبة الادارية الاستراتيجية على اكتساب مزايا تنافسية. يمكن أن يؤدي عدم وجود أدلة تجريبية فيما يتعلق بهذا التأثير إلى جعل الشركات المعاصرة في البلدان المتقدمة والنامية أقل وعيًا بدور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تعزيز نتائج شركاتهم مثل اكتساب مزايا تنافسية. للمساعدة في معالجة هذه الفجوة(Alamri, 2018 ) .

**1.1.مشكلة الدراسة**

وبما أن هذا القطاع المصرفي من القطاعات المهمة في فلسطين وتحتاج معظم البنوك في هذا القطاع إلى تكييف وتنفيذ نهج استراتيجي للمحاسبة الإدارية لتعزيز دورها ، فقد تم اختيار هذا القطاع لإجراء هذه الدراسة. على وجه الخصوص . تتمثل مشكلة الدراسة السؤال التالي:

"ما علاقة المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بأبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين؟"

وتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل ترتبط المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بشكل إيجابي بالتكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

2- هل ترتبط المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بشكل إيجابي بالجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

3- هل ترتبط المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بشكل إيجابي بالمرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

4- هل ترتبط المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بشكل إيجابي بالتسليم(تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

**1.2.أهداف الدراسة**

- التعرف على مفهوم المحاسبة الادارية الاستراتيجية.
- التعرف على ماهية الميزة التنافسية وأبعادها.
- دراسة أثر المحاسبة الادارية الاستراتيجية في ابعاد الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين.
- زيادة توسيع الفهم الحالي وادراك ادارات البنوك لأهمية دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في اكتساب المزايا التنافسية في البنوك.

**1.3.اهمية الدراسة**

نبعت اهمية الدراسة من:

- المنافسة المحتدمة بين البنوك.
- هي محاولة لسد الفجوة في معالجة دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في اكتساب المزايا التنافسية.
- المساهمة في لفت انتباه المديرين في البنوك إلى أهمية هذه القضية الحيوية وتطبيقها على أسس علمية وتطبيقية كوسيلة لتحقيق المزايا التنافسية.

**1.4.فرضيات الدراسة**

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها تم اقتراح فرضية الدراسة الرئيسية التالية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعدي المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم/ تقديم الخدمة) في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

H1-1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

H1-2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

H1-3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والمرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

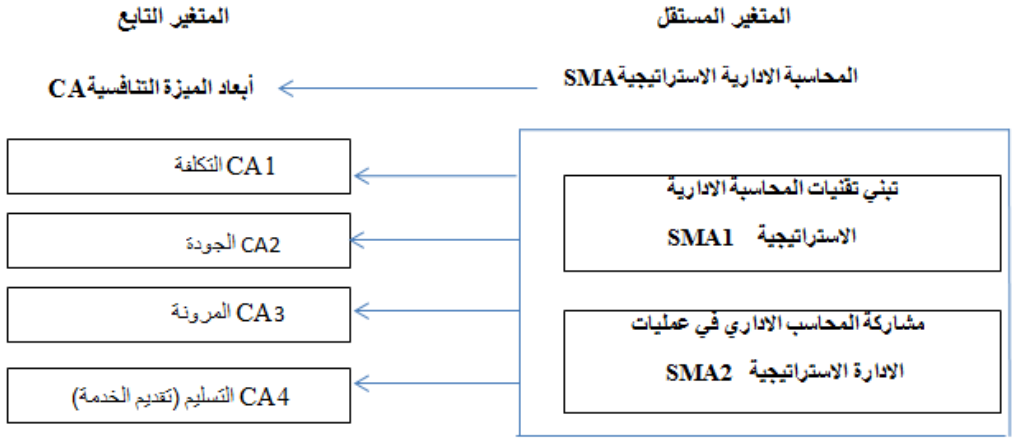
H1-4: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتسليم(تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

سيتم معرفة تأثير بُعدي المحاسبة الادارية الاستراتيجية في نموذج سببي لأبعاد الميزة التنافسية. يوضح النموذج لهذه الدراسة (الشكل 1) أن الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية يتم تعزيزها من خلال وجود بعدين للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

1- اعتماد تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية
2- مشاركة المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الاستراتيجية

شكل رقم (1)

نموذج الدراسة




**1.5.منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على, المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. اعتمدت الدراسة المصادر التالية للحصول على المعلومات:

1. المصادر الأولية :حيث تم تصميم استبانة تم اعدادها خصيصاً للدراسة.
2. المصادر الثانوية: من خلال الاطلاع على أهم الأدبيات والجهود العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة متمثلة في الدراسات والابحاث والدوريات العلمية والكتب والمراجع العربية والاجنبية.

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

**1.6.حدود الدراسة**

**حدود مكانية**: تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية العاملة في فلسطين .

**حدود بشرية**: الموظفين الذين يشغلون الوظائف ( مدير عام, مدير مالي, محاسب اداري, رئيس قسم محاسبة).

**حدود زمانية**: البيانات المتوفرة من البنوك للعام 2019.

## 2. الاطار النظري والدراسات السابقة

**2.1.الدراسات السابقة**

تناولت العديد من الدراسات والادبيات السابقة موضوع الدراسة من جوانب متعددة من هذه الدراسات :

دراسة (Al-Khadash & Feridun, 2006) تهدف إلى التحقق من الرابط بين ممارسة التكلفة المستندة إلى النشاط (abc) و (Just-in-Time (Jit و (Total Quality Man-agement (tqm كمبادرات إستراتيجية وتحسين الأداء المالي لمعدل الشركة عدد 56 شركة مساهمة صناعية بالريال في الأردن. يستخدم تحليل انحدار المربعات الصغرى العادية لاختبار الارتباط بين مستوى الوعي بأهمية استخدام المبادرات ومستوى تبني هذه المبادرات. كما أنها تستخدم لتحديد التحسن في العائد على الأصول كوسيلة للتطور المالي الذي يرتبط بالمبادرات. يظهر التحليل أن 26.8٪ من الشركات قيد الدراسة تستخدم واحدة على الأقل من المبادرات الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك ، وجد أن مستوى الوعي بأهمية استخدام المبادرات الإستراتيجية مرتفع بشكل كبير بين المديرين الماليين ، لكن هذا الوعي لا يؤثر في تنفيذ هذه المبادرات. علاوة على ذلك ، تظهر أدلة قوية على أن استخدام المبادرات الاستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركات قيد الدراسة.

ودراسة (Okoye, 2008 ) تبحث في العرض النظري لممارسات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في بيئة تنافسية بهدف تحديد أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية. لتحقيق هذا الهدف ، تم إجراء مراجعة نقدية للأدبيات الموجودة حول مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، وأشكال المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ودورها في تطوير الإستراتيجيات التنافسية. تبين من تحليلنا أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تتفوق على المحاسبة الإدارية التقليدية في توفير المعلومات التي تلبي المتطلبات البيئية ، لا سيما في مجال المنافسة. لذلك تم استنتاج أن الشركات الإلكترونية: -: يجب أن يستفيد أصحاب البيئة من الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر نظام معلومات إذا كان عليهم اكتساب ميزة تنافسية في منافساتهم.

أما دراسة (Cadez,& Guilding , 2012 ) فهي تبحث في تأثير الخيارات الاستراتيجية ، وتوجه السوق ، وحجم الشركة على بعدين متميزين لمحاسبة الإدارة الإستراتيجية (SMA) ، وبالتالي التأثير الوسيط لـ SMA على أداء الشركة. تم تطوير نموذج واختباره باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والبيانات التي تم جمعها من عينة من 193 شركة كبيرة في سلوفينيا. تم تقييم صحة نتائج البيانات الكمية باستخدام البيانات النوعية التي تم جمعها في عشر مقابلات استكشافية. تدعم نتائج الدراسة مبدأ نظرية الطوارئ المتمثل في عدم وجود نظام SMA مناسب عالميًا ، مع وجود عوامل مثل حجم الشركة والاستراتيجية التي لها تأثير كبير على التطبيق الناجح لـ SMA.

ودراسة (Ah Lay & Jusoh, 2012 ) تبحث هذه الدراسة الاستكشافية في التأثير الوسيط لـ SMA على العلاقة بين إستراتيجية بورتر التنافسية (1980) وأداء الشركة. يشتمل نموذج الطوارئ على بُعدي SMA ، أي استخدام تقنيات SMA والدور المتغير للمحاسب في عملية صنع القرار الاستراتيجي. يبدو أن نتائج المربعات الصغرى الجزئية تدعم استخدام SMA يتوسط جزئيًا في العلاقة بين استراتيجية تمايز المنتج وأداء الشركة. هناك أيضًا علاقة إيجابية بين استراتيجية العمل والدور الاستراتيجي للمحاسب. ومع ذلك ، فإنه غير قادر على إيجاد دعم للارتباط الإيجابي بين الدور الاستراتيجي للمحاسب وأداء الشركة.

ودراسة ( ابو حمام، 2013 ) هدفت هذه الد راسة إلى التعرف على أثر استخدام شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الهيكل التمويلي لتلك الشركات، وقد توصلت الد راسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتمويل بالدين لدى تلك الشركات، بينما أظهرت وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين ممارسة الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتمويل بحقوق

الملكية لدى تلك الشركات، وكذلك علاقة عكسية مع التمويل بالأرباح المحتجزة لكنها لم تكن ذات دلالة احصائية، وأوصت الد راسة بضرورة توعية الجهاز الإداري وخاصة الإدارة العليا للشركات الفلسطينية بأهمية تطبيق أساليب المحاسبة الادارية في تخفيض مخاطر الأعمال لديها، والاستفادة من هذا الأثر في الوصول لخفض مخاطر التمويل، وبالتالي تكلفته إلى الحد الأدنى.

ودراسة (Pitcher, 2015) تقدم هذه الورقة تقريرًا عن نتائج دراسة رعتها CIMA حول مدى دعم المحاسبة الإدارية لعملية الإدارة الاستراتيجية. تشير نتائج هذه الدراسة ، المستندة إلى 14 مقابلة مع متخصصين ماليين يعملون في مجال الأعمال ، إلى أنه على الرغم من عدم استخدام مصطلح SMA ، يمكن للمحاسبين ، ويفعلون ، تقديم مساهمة فعالة في عملية الإدارة الاستراتيجية. قد لا يكون نطاق التقنيات المستخدمة واسع النطاق كما اقترحت الدراسات السابقة في SMA. كما تتأثر درجة قدرة المحاسبين على الانخراط بالعوامل التنظيمية ، ونطاق السمات التي يمتلكها المحاسب ، والإجراءات العملية التي ينطوي عليها تمكين المحاسب من أداء دوره. إن أقرب مصطلح يحدد دور المحاسبين عند المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية هو "شراكة الأعمال".

أما دراسة (العاني، 2015)، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة في تحسين جودة التقارير المالية للشركات الأردنية لصناعة الادوية البشرية .تكون مجتمع الد راسة وعينتها من جميع شركات تصنيع الأدوية الأردنية وقد توصلت الد راسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتقنية المقارنة المرجعية في تحسين جودة التقارير المالية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية، أوصت الد راسة بضرورة توفير البيئة التكنولوجية الحديثة لإمكانية ربط تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الحديثة بنظم المحاسبة المختلفة في الشركات الأردنية.

دراسة (Collins et al, 2017) تثبت فحصًا تجريبيًا للتطبيق العملي للإدارة الاستراتيجية والمحاسبة (SMA) في الخدمات المصرفية في نيجيريا، وهي دولة نامية، فهي تبحث في السياق العملي ومساهمات اتخاذ القرار الاستراتيجي. تم الحصول على بيانات المسح من 71 مديرًا للبنوك عبر 20 بنكًا مسجلاً في نيجيريا. واستخدم اختبار بيرسون كا[2] لتحليل البيانات الشفوية. في اتجاه ممارسة إدارة المحاسبة. وجدت الدراسة حول تلك البنوك في نيجيريا ، لا يوجد مفهوم ، ولكن مبدأ التشغيل وتقديم مساهمة كبيرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي تتزايد الحصة السوقية. - توفر الدراسة - قيمة البنوك - الأخرى - الاقتصادات النامية الأخرى التي تدعمها - يمكنهم الاستفادة من الخيارات المتوافقة مع الاستراتيجيات المصرفية.

ودراسة (Alamri, 2018) تبحث هذه الدراسة الاستكشافية في تأثير المحاسبة الادارية الاستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية. باستخدام بيانات من 289 محاسبًا إداريًا و 289 من كبار المديرين العاملين في الشركات الصناعية السعودية الموجودة في المدن الصناعية بالرياض ، وجدت الدراسة الحالية أن ممارسة المحاسبة الإدارية من منظور استراتيجي تؤثر بشكل كبير على أبعاد الميزة التنافسية . في سياق نموذجها المقترح ، تدعم الدراسة الحالية قدرة الشركات الصناعية السعودية على تعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال ممارسة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من حيث تبني واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإشراك المحاسبين الإداريين في الاستراتيجية. عمليات إدارية.

أما دراسة (Pasch, 2019 ) تساهم هذه الدراسة في فهم كيفية قيام الشركات التي تتبع استراتيجية التمايز بتعزيز نتائج الابتكار الاستكشافية من خلال محاسبين إدارة شركاء الأعمال واستخدامهم لأنظمة المحاسبة الإدارية. حللت تيارات منفصلة من الأدبيات العلاقة بين الاستراتيجية ودور المحاسبين الإداريين في الشركات ؛ والعلاقة بين دور

المحاسبين الإداريين وابتكار المنتجات الجديدة. بالاعتماد على هذا الدليل ، أفترض أن العلاقة بين استراتيجية التمايز والابتكار الاستكشافي تتم بوساطة عاملين: توجيه أكبر لشريك الأعمال للمحاسبين الإداريين واستخدامهم اللاحق لأنظمة المحاسبة الإدارية لتركيز الانتباه وأغراض صنع القرار. أجد دعمًا تجريبيًا للتأثير الوسيط المقترح ثلاثي المسارات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية مع بيانات المسح من 244 شركة من البلدان الناطقة بالألمانية. في المجموع ، تكشف هذه النتائج أن قسم المحاسبة الإدارية يمكن أن يكون جزءًا من آلية تنفيذ الاستراتيجية في الشركات التي تركز على الابتكار الاستكشافي.

**ما يميز الدراسة الحالية**

في ضوء العلاقة بين المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والميزة التنافسية ، فإن الدراسات التجريبية التي تدعم هذه العلاقة لا تزال شحيحة على الرغم من العلاقة الإيجابية المفهومة بين هذين البنائين. حتى الآن، يعاني مجال إدارة المحاسبة الاستراتيجية من نقص في الابحاث التجريبية (Nixon & Bums, 2012). ركزت الدراسات السابقة على التحقيق في العلاقة بين المحاسبة الادارية الاستراتيجية والأداء المالي ، والأداء غير المالي ، وعملية صنع القرار واستراتيجية الأعمال مثال ( (;Al-Khadash & Feridun, 2006; Ah Lay & Jusoh, 2011; Cadez & Guilding, 2012) اما الدراسة الحالية فتتناول علاقة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بأبعاد الميزة التنافسية في البنوك( التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم "تقديم الخدمة) وهذا الموضوع لم يتم تناوله في الدراسات السابقة.

**2.2. الإطار النظري**

**2.2.1. المحاسبة الإدارية الإستراتيجية**

كان أول مؤلف قدم مفهوم المحاسبة الادارية الاستراتيجية في أدبيات المحاسبة الإدارية(Simmonds,1981 ,p26). وقد عرّف المحاسبة الادارية الاستراتيجية بأنها، "توفير وتحليل بيانات المحاسبة الإدارية حول الأعمال التجارية ومنافسيها المستخدمة لتطوير ورصد استراتيجية الأعمال". وعرّف (Bromwich,1990) هذا المفهوم بأنه "توفير وتحليل المعلومات المالية عن أسواق منتجات الشركة وتكاليف المنافسين وهياكل التكاليف ومراقبة استراتيجيات المؤسسة واستراتيجيات منافسيها في هذه الأسواق على مدى عدد الفترات ". يشير هذان التعريفان المبكران للمحاسبة الادارية الاستراتيجية صراحة إلى الدور المحتمل للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية في الحفاظ على المزايا التنافسية من خلال تزويد صانعي القرار بالمعلومات المالية اللازمة لتحديد الوضع التنافسي للمنظمة.

العديد من التعريفات التي أعقبت التعريفات السابقة تحاول توجيه المحاسبة الادارية الاستراتيجية مع الإدارة الإستراتيجية ووظيفة التسويق. على سبيل المثال ، يعرف( Roslender & Hart ,2002) المحاسبة الادارية الاستراتيجية "كنهج عام للمحاسبة لتحديد المواقع الإستراتيجية ، والتي يتم تحديدها من خلال محاولة دمج الرؤى من المحاسبة الإدارية وإدارة التسويق ضمن إطار عمل إداري استراتيجي". بالإضافة إلى ذلك ، فإن بعض المؤلفين على سبيل المثال( Agasisti *et al.* 2008; Langfield-Smith, 2008; Ma & Tayles, 2009; Tillmann & Goddard, 2008; Roslender & Hart, 2002) قد اعتبروا المحاسبة الادارية الاستراتيجية تياراً جديداً يوجه المحاسبة الإدارية نظام مع الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. من وجهة النظر هذه ، يتم توجيه المحاسبة الادارية الاستراتيجية نحو جوانب الإدارة الإستراتيجية، والتي تشمل الصياغة والتنفيذ والرقابة، وأن أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية هي سابقة مهمة في سياق التخطيط الاستراتيجي.

ومع ذلك، لا يوجد إجماع بين الباحثين والمؤلفين فيما يتعلق بتعريف المحاسبة الإدارية الإستراتيجية. بدلاً من ذلك ، يتفقون تقريبًا على أن تعريف المحاسبة الادارية الاستراتيجية يجب ألا يقصر دورها على توفير نوع معين من

المعلومات (مثل المنافسين) بدلاً من الحصول على معلومات متعددة الأوجه (مثل المنافسين والعملاء والسوق والمنتجات والبيئة العامة ، إلخ.) (2015; McManus, 2013).

في الواقع، يمكن لهذه المعلومات متعددة الأوجه أن تقدم مساهمة كبيرة من حيث ربط أدبيات الإدارة الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية في إطار إدارة استراتيجي موحد. يحاول بعض الباحثين والمؤلفين التعبير عن طريقة الجسر هذه في تعريفهم لمحاسبة الإدارة الإستراتيجية. عرف( Hoque, 2001) المحاسبة الادارية الاستراتيجية بأنها "عملية تحديد وجمع واختيار وتحليل البيانات المحاسبية لمساعدة فريق الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية وتقييم الفعالية التنظيمية". علاوة على ذلك، تُعرِّف المصطلحات الرسمية لمعهد (Chartered Institute) للمحاسبين الإداريين المحاسبة الادارية الاستراتيجية بأنها "شكل من أشكال المحاسبة الإدارية التي يتم فيها التركيز على المعلومات التي تتعلق بعوامل خارجية للكيان ، فضلاً عن المعلومات غير المالية والمعلومات التي يتم إنشاؤها داخليًا".

لذلك ، تعد المحاسبة الادارية الاستراتيجية نهجًا معاصرًا للمحاسبة يتم تنظيمه حول التوجه الاستراتيجي للمؤسسة كمحاولة لتطوير ومراقبة استراتيجية المنظمة ولأغراض أنشطة المراقبة. (Soltani et al., 2014) ، يشير الباحثون في مجال المزايا التنافسية إلى أن المنظمات تحتاج إلى محاسبة إدارية استراتيجية من أجل تحسين أدائها لأنها تواجه ظروف تنافسية متغيرة من خلال تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة.

**2.2.2. أبعاد المحاسبة الادارية الاستراتيجية**

وعليه ، فإن السؤال الرئيسي في هذا السياق هو كيفية دمج المحاسبة الادارية الاستراتيجية مع الإدارة الإستراتيجية في المنظمة؟ للإجابة على هذا السؤال ، قام (Cadez & Guilding, 2008) بوضع تصور للمحاسبة الادارية الاستراتيجيةStrategic management accounting (SMA) بأبعاد رئيسية ثنائية هي :

**أولاً: اعتماد واستخدام تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية(SMA1) .**

في ضوء البعد الأول للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية وهو تبني تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، تم تصنيف هذه الأساليب إلى خمس ممارسات رئيسية على النحو التالي(Cadez & Guilding, 2008):

1- تقدير التكاليف: تم تضمين ست تقنيات في هذه الممارسة لتحديد وتحليل وإدارة التكاليف بطريقة استراتيجية. هذه الأساليب هي: التكلفة على أساس النشاط ، وتكلفة السمات ، وتكلفة دورة الحياة ، وتكلفة الجودة ، والتكلفة المستهدفة ، وتكلفة سلسلة القيمة. وهذه الاساليب تمثل عنصرًا مهمًا في التوجه الخارجي والتطلع للمستقبل ، وتطوير الاستراتيجيات.

2- التخطيط والتحكم وقياس الأداء: تعتبر المقارنة المعيارية وقياسات الأداء المتكاملة، مثل بطاقة الأداء المتوازن، هي التقنيات الرئيسية المتعلقة بهذه الفئة. في تنفيذ المقارنة مع توجهها الخارجي والتطلع للمستقبل ، تبحث الشركة عن أفضل ممارسات المنافسين كوسيلة لتحسين أدائها وتحديد موقعها الاستراتيجي. ومع ذلك ، عند تنفيذ قياسات أداء متكاملة مع منظوراتها الداخلية والخارجية ، يمكن للشركات استخدام مقاييس الأداء المالي وغير المالي. على سبيل المثال ، تفترض بطاقة الأداء المتوازن توجهاً داخلياً وخارجياً موازياً للتوجه المستقبلي (Kaplan & Norton, 2001). وفقًا لذلك ، يمكن لهذه الأساليب أن تمد يد العون للمديرين في تطوير وتنفيذ ومراقبة الاستراتيجيات وتحديد رأس المال الفكري وإدارته (Tayles et al., 2007).

3- اتخاذ القرار الاستراتيجي: تشتمل هذه الممارسة على ثلاث تقنيات فعالة حول التوجه الاستراتيجي للشركة. هذه التقنيات هي :التكلفة الاستراتيجية والتسعير الاستراتيجي وتقييم العلامة التجارية. كل هذه الأساليب تمنح توجهات

خارجية ومستقبلية (المنافسون ، السوق ، المنتجات ، إلخ) وتسمح بإنشاء وتحقيق مزايا تنافسية ( Roslender & Hart, 2010).

4- محاسبة المنافسين: تشمل هذه الممارسة، تقييم تكلفة المنافس، وأداء تقييم المنافسين، ومراقبة الموقف التنافسي، هذه التقنيات تجعل توجهاتهم الخارجية مفيدة في عملية صنع القرار الاستراتيجي بما في ذلك صياغة الإستراتيجية ومراقبة الإستراتيجية.

5- محاسبة العملاء: تركز هذه الممارسة على العملاء وتشمل، تحليل ربحية العميل- التكلفة ، وتحليل ربحية العميل مدى الحياة، وتقييم العملاء كأصول. مثل الممارسات السابقة الأخرى، تمنح هذه التقنيات الثلاثة توجهاً خارجيًا واستشرافيًا. باختصار ، تسمح هذه التقنيات بتقييم العلاقات المربحة مع العملاء، وتحسين صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بأربع نقاط التسويق (المنتج ، والتسعير ، والترويج ، والمكان) ، ودعم استخدام الموارد المتعلقة بالعملاء. وفقًا لذلك ، يمكن أن تعزز هذه التقنيات التكامل أو الملاءمة بين الإدارة الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية والتسويق (Andon & Baxter, 2011).

كما لوحظ من الممارسات المذكورة أعلاه، ان المعيار الرئيسي للنظر في تقنية المحاسبة الإدارية كأسلوب استراتيجي هو التوجه الخارجي للتقنية وقدرتها على توفير المعلومات المستقبلية (التوجه التطلعي). وفقًا McManus & ,2015) ,(2013, ، فإن المعلومات التي توفرها هذه التقنيات ضرورية في صياغة الاستراتيجية ومراقبتها ولإنشاء قيمة مستدامة.

**ثانياً: مشاركة المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الإستراتيجية**(SMA2).

في ضوء البعد الثاني لتصور وتفعيل المحاسبة الادارية الاستراتيجية هو مشاركة المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الإستراتيجية، يتم تحديد أهمية هذه المشاركة أو المشاركة من حيث:

1- دور المحاسب الإداري في تطوير نظام المحاسبة الادارية الاستراتيجية وفي تعزيز العديد من الوظائف التنظيمية (Chiucchi, 2013) ويقترح (Cadez & Guilding, 2008) أنه يجب على المحاسبين الإداريين تعزيز دورهم الاستباقي والمبادر في عملية الإدارة الإستراتيجية من خلال تطوير معرفتهم المحاسبية المالية والإدارية والمهارات التحليلية واللفظية والكتابية والعمل ضمن فريق.

2- على المحاسبين الإداريين العمل بطريقة متكاملة مع الوحدات التنظيمية الأخرى لتحقيق درجة عالية من التفاعل (Oboh & Aljibolade, 2017). يمكن القيام بذلك عن طريق تشكيل فريق فعال متعدد الوظائف من مختلف إدارات المنظمة والمجهز بمهارات المعرفة المعلوماتية اللازمة لتحديد واستخدام وتقييم وتفسير المعلومات. حيث يتمتع محاسبو الإدارة بالمهارات الأساسية الضرورية لتعزيز التغييرات المطلوبة في ضوء البيئة الديناميكية. وبناءً على ذلك ، يمكن لهؤلاء المحاسبين دعم الشركة لاتخاذ أفضل القرارات لبدائلها الاستراتيجية بطريقة شفافة وموضوعية (Tillmann & Goddard, 2008).

3- فيما يتعلق بدور المحاسبين الإداريين ، أورد (Nixon & Burns, 2012) أن: "الميزة الإضافية التي يتمتع بها المحاسبون هي أن تقييماتهم المالية للتسويق أو العمليات أو تصميم المنتجات الجديدة وقرارات التطوير من المرجح أن ينظر إليها من قبل الإدارة العليا على أنها موضوعية أكثر نسبيًا من تلك الخاصة بمديري الانضباط المعنيين مباشرة."

4- كما تم تحديد الدور النشط للمحاسب الإداري في اقتراحات (Simmonds, 1981). أن توقع تصرفات المنافسين وردود أفعالهم يعتمد بشكل كبير على مشاركة محاسب الإدارة في توفير المعلومات الخارجية.

5- بالإضافة إلى ذلك، ذكر (Bromwich & Bhimani, 1994) ما يلي: "تتطلب المحاسبة الادارية الاستراتيجية أن يتبنى المحاسبون مهارات جديدة تتجاوز مجالاتهم المعتادة وأن يتعاونوا أكثر بكثير مع الإدارة العامة واستراتيجيات الشركات والتسويق وتطوير المنتجات"

6- يمكن سد الفجوة بين المحاسبة الإدارية التقليدية والإدارة الإستراتيجية من خلال مشاركة محاسب الإدارة في عملية صنع القرار الاستراتيجي والتي بدورها تساعد كبار المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة وفي الوقت المناسب.

7- تم توسيع دور المحاسب الإداري في الوقت الحاضر ليكون شريكًا استراتيجيًا لدعم التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Ahid & Augustine, 2012). لذلك ، يجب أن يتغير دور المحاسب الإداري بشكل كبير من كونه مصدرًا للمعلومات إلى شريك ومستشار استراتيجي للأعمال. وهذا يتطلب أن يكون لدى المحاسب الإداري معرفة جيدة ومتعددة التخصصات ومهارات تحليلية ومالية ومهارات صنع القرار (Tillmann & Goddard, 2008). بالإضافة إلى توجههم المالي ، يجب على المحاسبين الإداريين اعتماد المزيد من التوجهات غير المالية. وهذا يعني أن المعلومات المتعلقة بالسياقات الخارجية والداخلية والعملاء والمنافسين والمنتجات والأسواق يجب أن تكون هي التركيز الأساسي لعملهم (McManus & Guilding, 2008). أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن دور المحاسبين الإداريين قد تغير ليصبح دورًا استراتيجيًا (Chiucchi, 2013; Hiller *et al.*, 2014; Lambert & Pezet, 2011).

**2.2.3. أبعاد الميزة التنافسية**

بشكل عام، يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تجعلها في وضع أفضل من المنافسين من خلال الاستخدام الأفضل للقدرات والموارد التقنية والمادية والمالية والتنظيمية التي تمكنها من تصميم و تنفيذ استراتيجياتها التنافسية. ومع ذلك ، فإن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين رئيسيين: القيمة المتصورة للعميل وقدرة الشركة على تحقيق التميز (Weinstein, 2012).

تكمن أهمية الميزة التنافسية في أنها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مركزها في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي بين منافسيها ، بالإضافة إلى تعزيز قدرات الشركة ومهارات الإنتاج والتسويق ، وتقوية العلاقات مع العملاء وتحسين القرارات. (Sigalas *et al.*, 2013).

عرّف( Kotler, 1997) الميزة التنافسية بأنها "قدرة تنظيمية على الأداء بطريقة واحدة أو عدة طرق يجد المنافسون صعوبة في إعادة إنتاجها الآن وفي المستقبل".

كما عرفها (النعاس 2005، ص111) على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين، هما :إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

وتعتبر الميزة التنافسية قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء وإشباعها ، وكذلك تلبية احتياجات الموظفين في الشركة ، وتحقيق عائد أعلى على الاستثمار للنمو ، بالإضافة إلى تطوير و الوصول إلى أهدافها وغاياتها. إنها أيضًا مجموعة من العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة باستقرار الشركة في السوق (Baroto *et al.*, 2012).

يعتقد (Nyalika & Namusonge, 2015) أن الميزة التنافسية هي الأداة الأكثر ملاءمة لاكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين في السوق. بالإضافة إلى ذلك ، يعتقد ( Ranjith 2016) أن الميزة التنافسية هي استراتيجية تعمل على تطوير نموذج أعمال الشركة ، وتسريع نموها وتطورها ، وتوفر

للشركة الفرصة لإنتاج وتقديم الخدمات والسلع والمزايا لعملائها التي تتفوق على منافسيها. وتحسين سمعتها في السوق. من المناقشة والتعريفات أعلاه ، يمكن النظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة من العوامل أو الأبعاد التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها من خلال تلبية متطلبات واحتياجات عملائها الخارجيين والداخليين ، مما يؤثر بدوره على استقرارها في السوق وحصتها في السوق ، الربحية والسمعة وما إلى ذلك.

حدد (Porter, 1985) بعدين مشتركين للميزة التنافسية. هي مزايا التكلفة (مثال ، التشغيل بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين) ومزايا التمايز (مثل التفرقة من خلال تقديم خدمات فائقة وطرق مبتكرة وعلامة تجارية قوية وما إلى ذلك). لاحقًا ، توسع هذا الإطار ليشمل أبعادًا إضافية لتصور الميزة التنافسية. عند مراجعة الأدبيات ذات الصلة في هذا المجال من الاهتمام ، وجد الباحث أن هناك اتفاقًا عامًا بين المؤلفين والباحثين فيما يتعلق بالأبعاد الأساسية للميزة التنافسية (Brem et al., 2016; Diab, 2014) (الطويل، واسماعيل،2008). هذه الأبعاد هي: التكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

(1) بُعد التكلفة: يؤكد (Baroto *et al.*, 2012) أن أي شركة يجب أن تركز على التكلفة لجعل تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتجاتها أقل من تلك الخاصة بمنافسيها. تمكن هذه التكلفة المنخفضة الشركة من الحصول على حصة سوقية أعلى كأساس لنجاحها وتفوقها. ووفقًا لما اورده (Ranjith, 2016) ، فإن أقل تكلفة هي الهدف التشغيلي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال مزايا تنافسية أخرى غير من حيث التكلفة. من المنظور الاقتصادي والمالي ، يساهم خفض أسعار المنتجات في خلق الطلب وزيادته وكذلك تقليل هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن تحقيق خفض التكاليف من خلال الاستخدام الفعال لقدرتها الإنتاجية بالإضافة إلى التحسين المستمر لجودة المنتج والابتكار في تصميم المنتجات وتكنولوجيا العمليات ( .Baroto et al، 2012). هذا أساس مهم لخفض التكلفة وكذلك مساعدة المديرين على دعم استراتيجية الشركة لتكون رائدة في مجال التكلفة.

(2) بُعد الجودة: يؤكد (Wang *et al.*, 2011) أن القيمة المتوقعة للشركة ، والتي تتناسب مع رسالتها ، تتطلب من الشركة تحديد توقعات العملاء ورغباتهم في الجودة والعمل على تحقيقها. حيث تعد الجودة ميزة تنافسية مهمة ، والتي تشير إلى أداء الأشياء بشكل صحيح لتوفير المنتجات التي تناسب احتياجات العملاء. وبالتالي ، فإن الشركات التي لا تقدم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا يمكنها البقاء والنجاح أو البقاء في نهاية المطاف في المنافسة. يوافق (Daru, 2016) على أن بُعد الجودة للميزة التنافسية يعني قدرة الشركة على تقديم منتجات تتوافق مع احتياجات العملاء ورغباتهم. والمنتجات عالية الجودة تساهم في تحسين سمعة الشركة ورضا العملاء ، ويمكن للشركة فرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات عالية الجودة لتلبية متطلبات العملاء.

(3) بُعد المرونة: يصف (Wang *et al.*, 2011) المرونة على أنها استجابة سريعة للتغييرات التي قد تحدث في تصميم المنتج لتناسب احتياجات العملاء ، بينما يصفها( Combe, 2012) بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات بسرعة ، وتقديم منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية مثل استجابة لاحتياجات العملاء. توصف المرونة أيضًا بأنها قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى (مثل تغيير أداء العمليات وطريقة ووقت أداء العمليات). يتضمن هذا التغيير في العمليات أربعة أنواع من المرونة هي(Eryesil *et al.*, 2015):

- مرونة المنتج: تعني قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة .
- مرونة مزيج المنتجات: تعني قدرة العمليات على إنتاج مزيج من المنتجات.

- مرونة الحجم: تعني قدرة العمليات على تغيير مستوى الإنتاج أو مستوى نشاط الإنتاج لتوفير أحجام مختلفة من المنتجات .
- مرونة التسليم: تشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.

(4) أبعاد التسليم: يؤكد ( Daniel et al., 2011) بأن التسليم يمثل قاعدة أبعاد الميزة التنافسية. هذا البعد يجعل الشركات في الأسواق تركز على تقليل المواعيد النهائية وتقصير الوقت اللازم لتصميم منتجات جديدة وتسليمها للعملاء. ومع ذلك ، هناك ثلاثة جوانب لبعد التسليم المتعلق بالوقت. هؤلاء هم ( Krajewsky & Ritzman, 2005):

- سرعة التسليم: يقاس هذا الجانب بالوقت المستغرق بين استلام طلب العميل والوفاء به، وهو ما يسمى "وقت الانتظار". من الممكن زيادة الوقت المستغرق في هذا الجانب من التسليم عن طريق تقليل وقت الانتظار.
- التسليم في الوقت المناسب: وهذا يعني التسليم في الوقت المحدد لطلبات العملاء من قبل الشركة.
- سرعة التطوير: يُقاس هذا الجانب بالوقت بين تطوير أفكار منتج جديد وتقديم منتج إلى السوق.

هناك العديد من المصادر لتحقيق الميزة التنافسية ؛ تم تحديد ثلاثة منها في معظم الآداب ذات الصلة كمصادر رئيسية. كانت هذه المصادر: الابتكار والمعرفة والمعلومات والوقت. تمكن الشركة من إنشاء أفكار جديدة ، وتوليد ممارسات إبداعية ، ومواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة ، وتكييف وتنفيذ الأساليب الحديثة ، والسرعة في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء والتكيف مع اتجاهات البيئة المتغيرة (Baroto *et al.*, 2012).

**2.4.4 المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية**

سلط العديد من المؤلفين من مجالات بحث مختلفة الضوء على الحاجة إلى التفكير في النماذج عبر المستويات عندما يقوم الباحثون بتحليل الميزة التنافسية (Daru, 2016). تعطي طريقة التحليل هذه شرحًا ثريًا وصحيحًا للارتباط بين المتغيرات قيد الدراسة.

علاوة على ذلك ، نادرًا ما يستخدم تحليل المستوى الوظيفي المحاسبي في تحليل أبعاد الميزة التنافسية. هذا يحد من فهمنا لكيفية تأثير الخيارات التي يتم اتخاذها على هذا المستوى على المركز التنافسي للشركة. بالإضافة إلى ذلك ، لم يتم تناول القضايا الاستراتيجية لهذا المستوى الوظيفي في العمل السابق. نتيجة لذلك ، لا يمكن تحقيق فهم أعمق حول تأثير المحاسبة الادارية الاستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية. لذلك فإن الدراسة الحالية هي محاولة لتضمين هذا المستوى من التحليل في نطاق البحث.

نظريًا ، اقترح العديد من الباحثين تأثيرًا إيجابيًا للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية، وأن المحاسبة الادارية الاستراتيجية تمثل مصدرًا حاسمًا للمعلومات الموجهة استراتيجيًا للتخطيط وصنع القرار وأغراض التحكم التي تؤثر بدورها على مستوى اكتساب الميزة التنافسية. ووفقاً ل (Hilton, 2008) أورد أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق توافق مناسب ومتسق بين المحاسبة الإدارية والتنظيم للأغراض الإستراتيجية في المقام الأول، وإتاحة إمكانيات عالية لتحقيق المزايا التنافسية المرغوبة. وأضاف أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تمثل ممارسة أساسية تلعب دوراً هاماً في تحديد وتقييم السياسات التنافسية الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق أداء أعلى ومزايا تنافسية. أما وفقًا (McManus, 2013)، فقد أورد أنه بالإضافة إلى المعلومات التاريخية والمالية والداخلية، يتطلب تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها معلومات خارجية وغير مالية ومستقبلية. في ضوء ذلك لم تعد المحاسبة الإدارية التقليدية (مثل تحليل الميزانية والتكلفة والربحية) حلاً مناسبًا لتحقيق المزايا التنافسية.

كما ذكر سابقاً، يمكن أن تلعب المحاسبة الادارية الاستراتيجية دورًا مهمًا في توفير المعلومات حول الأسواق والمنتجات والموردين والمنافسين والعملاء. تمثل معلومات التوجيه الخارجية هذه مصدرًا رئيسيًا لتحليل الوضع التنافسي للشركات.

علاوة على ذلك ، تمثل المحاسبة الادارية الاستراتيجية أيضًا مزود المعلومات الرئيسي للمعلومات المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي (Nixon & Burns, 2012). بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للمحاسبة الادارية الاستراتيجية أيضًا توفير معلومات التوجيه الداخلي فيما يتعلق بالموارد والقدرات التنظيمية من أجل دعم القواعد التنافسية الخارجية (Tayles et al., 2007). وإن ممارسة المحاسبة الإدارية من نهج استراتيجي أمر ضروري لتحقيق استدامة الشركة في بيئة تنافسية وله دور فعال في الأسواق يساعد بدوره في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

وعليه، يوجد نموذجان مكملان ومتبادلان لبعضهما البعض لوضع تصور للميزة التنافسية، هما:

1- النموذج القائم على السوق (Ejrami *et al.*, 2016). يتضمن النموذج القائم على السوق متغيرات التكلفة ، والتمايز ، والكفاءة ، وتقييم المنافسين ، والتهديدات وتحليل المخاطر ، وما إلى ذلك.

2-النموذج القائم على الموارد الذي يعتمد على الموارد بما في ذلك جميع الموارد التي تمتلكها الشركة، سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية ، ليتم نقله وتطويره من داخل الشركة (Korankye, 2013).

**3. اجراءات الدراسة**

**3.1. مجتمع وعينة الدراسة:**

تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، حيث بلغ عدد البنوك التجارية العاملة في فلسطين محل الدراسة 15 بنكاً تجارياً منها 6 بنوك فلسطينية ( بنك فلسطين، البنك التجاري الفلسطيني، بنك الاستثمار، بنك القدس ، البنك الوطني، وبنك الصفا)، بشبكة فروع عددها 172 فرعاً. و8 بنوك أردنية وافدة ( القاهرة عمان، العربي، التجاري الأردني، الأهلي الأردني، الاسكان، الأردني الكويتي، الاتحاد)، يتبعها شبكة فروع ومكاتب بلغت 118 فرعاً، وبنك مصري واحد هو البنك العقاري المصري ويتبعه 7 فروع لنهاية العام 2019 (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

أما عينة الدراسة فهي (المسح الشامل) وتتكون من جميع الموظفين في الإدارات العامة والإقليمية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين محل الدراسة، ويشغلون المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير مالي، محاسب اداري، رئيس قسم محاسبة) حيث بلغ عددهم (65) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم، تم استرداد (53) استبانة، تم استبعاد عدد (7) استبانات غير محققة لشروط قبولها، وتم قبول عدد (46) استبانة مكتملة ومحققة للشروط المطلوبة لقبولها أي بنسبة 70.7%، وهذه النسبة مناسبة لهذه الدراسة.

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد استعراض الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ، فقد تم اعداد استبانة لهذا الغرض، وتم تقسيمها إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: يتناول وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية ويتكون من4 فقرات وفقرتين تتعلقان في وصف حجم وعمر البنك .

القسم الثاني: يتناول قياس أبعاد المحاسبة الادارية الاستراتيجية، حيث استخدم بعدين رئيسيين لوضع تصور وعمل المحاسبة الادارية الاستراتيجية(SMA) هي:

1. اعتماد واستخدام تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية(SMA1). ويتكون من ( 18 ) فقرة.

2. مشاركة المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الإستراتيجية (SMA2). ويتكون من ( 9 ) فقرة.

القسم الثالث: يتناول قياس أبعاد الميزة التنافسية، يتضمن هذا المقياس الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية ،هي:

1- بُعد التكلفة (CA1) ويتكون من (4 ) فقرة.
2- بُعد الجودة (CA2 ويتكون من ( 4) فقرة.
3- بُعد المرونة( CA3 ويتكون من (3 ) فقرة.
4- بُعد التسليم( CA4) ويتكون من ( 3) فقرة.

باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) فقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة ، 2 غير موافق ، 3 محايد ، 4 موافق ، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى( 5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (5/4=0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترات.

**صدق المحكمين :**

عرض الباحث استبانة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغت عشرة منهم، حيث تألفت من أربعة أعضاء يحملون درجة أستاذ دكتور في المحاسبة والإدارة والإحصاء يعملون في كل من جامعة الأزهر وفلسطين والجامعة الإسلامية ، وعلى ستة من ذوي الخبرات العملية الطويلة في مجال العمل المصرفي، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات، حيث استخدمت للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

2- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة المتوسط الحسابي لكل سؤال على حدة ولجميع الأسئلة الخاصة بكل محور

3- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار صحة الفرضيات وبناء النموذج الرياضي.

4- اختبار( T-Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

5- البيانات للتوزيع الطبيعي.

6- اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس.

7- . (Kaiser-Meyer-Olkin (KMO يقيس الاختبار مدى كفاية أخذ العينات لكل متغير في النموذج وللنموذج الكامل

8- عامل تضخم التباين (VIF).

9- تحليل العوامل

**التحليل الاحصائي :**

**التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:**

**الجدول رقم (1 ) المتغيرات الوصفية لأفراد عينة الدراسة.**

| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة % | المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % | التخصص | التكرار | النسبة % | الخبرة | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مدير عام | 1 | 2.17 | بكالوريوس | 22 | 47.83 | محاسبة | 36 | 78.72 | أقل من 5 سنوات | 4 | 8.70 |
| مدير مالي | 11 | 23.92 | دبلوم عالي | 4 | 8.70 | ادارة | 6 | 13.04 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 14 | 30.43 |
| محاسب اداري | 12 | 26.08 | ماجستير | 17 | 36.95 | علوم مالية ومصرفية | 3 | 6.52 | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 17 | 36.95 |
| رئيس قسم المحاسبة | 22 | 47.83 | دكتوراه | 3 | 6.52 | اخرى | 1 | 2.17 | من 15 إلى أقل من 20 سنة | 11 | 23.92 |
| **المجموع** | **46** | **100** | **المجموع** | **46** | **100** | **المجموع** | **46** | **100** | **المجموع** | **46** | **100** |

**جدول ( 2) المتغيرات الوصفية لبنوك عينة الدراسة**

| عمر البنك | التكرار | النسبة | حجم البنك مقاسا بعدد الفروع | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|
| من 1سنة – 10 سنوات | 1 | 2.17 | أقل من 10 فروع | 3 | 6.52 |
| أكثر من 10سنوات وأقل من 20 سنة | 3 | 6.52 | أكثر من 10 فروع وأقل من 15 | 2 | 4.34 |
| أكثر من 20 سنة وأقل من 30 سنة | 12 | 26.08 | أكثر من 15 فرع وأقل من 20 | 0 | 0 |
| أكثر من 30سنة وأقل من 40 سنة | 0 | 0 | أكثر من 25 فرع وأقل من 30 | 7 | 15.22 |
| أكثر من 40 سنة | 30 | 65.23 | أكثر من 30 فرع | 34 | 73.92 |
| **المجموع** | **46** | **100** | **المجموع** | **46** | **100** |

نلاحظ من الجدول (1) والجدول (2) ما يلي:

أ. **المركز الوظيفي:** أن أكبر نسبة من عينة الدراسة هي رئيس قسم المحاسبة بنسبة 47.83%، يليه محاسب اداري حيث بلغت نسبته 26.08%، يليه مدير مالي بنسبة 23.92%، مما يعني أن عينة الدراسة هم من ذوي العلاقة والمعنيين بالنظام المالي والاداري ومعنيين أيضا بموضوع الدراسة مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة.

ب. **المؤهل العلمي:** أن ما نسبته 47.83% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وما نسبته 36.95% حاصلين على درجة الماجستير، وما نسبته 8.70% من حملة الدبلوم العالي، وما نسبته6.52% من حملة

الدكتوراه. وهذا يعني أن عينة الدراسة يتمتعون بمؤهلات أكاديمية تجعل لهم القدرة على تفهم أسئلة الاستبانة، مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة.

ج. **التخصص العلمي:** أن ما نسبته 78.72% من الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة هم من ذوي تخصص المحاسبة وهم أكثر الأشخاص قدرة في التعامل مع أنظمة المحاسبة المختلفة، وما نسبته 13.04% من تخصص الإدارة أي لهم القدرة على التعامل مع القرارات الإدارية على مستوى البنك وهذا مؤشر على مدى القدرة التي يتمتع بها الأفراد المجيبين على الاستبانة في فهم أسئلة الاستبانة وفهم موضوع الدراسة.

د. **عدد سنوات الخبرة:** أن أكثر من 91.30% من عينة الدراسة خبراتهم تتجاوز الخمس سنوات مما يعني أنه تتوفر الخبرة الكافية لعينة الدراسة في المجال المالي والاداري والمصرفي ولهم القدرة على التعامل بالأنظمة المحاسبية المختلفة، وعندهم الخبرة والقدرة على التعامل مع الاستبانة بشكل موضوعي.

هـ. **عمر البنك:** أن أكثر من 97.83% من عينة الدراسة يتجاوز عمر البنك العشرة سنوات مما يعني أنه تتوفر الخبرة الكافية لعينة الدراسة في المجال المالي والاداري والمصرفي ولهم القدرة على التعامل بالأنظمة المحاسبية المختلفة، وعندهم الخبرة والقدرة على التعامل مع المستجدات الحديثة في العمل

وله تأثير عند دراسة متغيرات الدراسة وبناء النموذج الرياضي.

و. **حجم البنك (مقدر بعدد الفروع):** أن أكثر من 89.14% من عينة الدراسة تتجاوز عدد فروعها (25) فرع مما يعني أن له تأثير عند دراسة متغيرات الدراسة وبناء النموذج الرياضي.

### 3.2 قياس المتغيرات

#### 3.2.1. المتغيرات المستقلة

باستخدام أداة الدراسة تم قياس المتغيرات المستقلة من خلال قياس البعدين الرئيسيين لوضع تصور للمحاسبة الادارية الاستراتيجية(SMA) وهما:

**البعد الأول**: اعتماد واستخدام تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية(SMA1)

تم قياس اعتماد واستخدام أساليب المحاسبة الادارية الاستراتيجية في البنوك باستخدام خمسة مجموعات للمحاسبة الادارية الاستراتيجية وهي:

(1) تقدير التكاليف: من خلال الاساليب (التكلفة على أساس النشاط ، وتكلفة السمة ، وتكلفة دورة الحياة ، وتكلفة الجودة ، والتكلفة المستهدفة ، وتكلفة سلسلة القيمة) .

(2) التخطيط والرقابة وقياس الأداء: من خلال الاساليب (تقنية المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن، نظرية القيود ) .

(3) اتخاذ القرار الاستراتيجي: من خلال الاساليب (التكلفة الاستراتيجية والتسعير الاستراتيجي وتقييم العلامة التجارية، تقنية الإدارة على أساس الأنشطة، الموازنة على أساس الأنشطة) .

(4) محاسبة المنافسين: من خلال الاساليب (تقييم تكلفة المنافسين ، أداء تقييم المنافسين ومراقبة الموقف التنافسي) .

(5) محاسبة العملاء: من خلال الاساليب (تحليل ربحية العميل / التكلفة ، تحليل ربحية العميل مدى الحياة وتقييم العملاء كأصول).

تم القياس من خلال الاجابة عن السؤال: "إلى أي مدى يستخدم البنك تقنيات الإدارة الإستراتيجية التالية؟" ، وتمت الإجابة على هذا السؤال من المبحوثين في عينة الدراسة بتحديد مستوى استخدام وممارسة (20 ) أسلوبًا

للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية، باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من "1" (لا اتفق تماماً) ، إلى "5" ( اتفق تماماً).

**البعد الثاني**: مشاركة المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الإستراتيجية (SMA2).

تم قياس البعد الثاني للمحاسبة الادارية الاستراتيجية(SMA2) باستخدام أداة الدراسة التي تتضمن (9) أسئلة لقياس مستوى المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية. باستخدام مقياس ليكرت من 5 نقاط تراوح من "1" (غير موافق تماماً) إلى "5" (موافق تماماً).

ولقياس متغير المحاسبة الادارية الاستراتيجية SMA، تم ذلك بحساب متوسط الاستجابة على بعدي SMA وهما SMA1 و SMA2. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3)

**3.2.2. المتغيرات التابعة**

باستخدام أداة الدراسة تم قياس أبعاد الميزة التنافسية ، ويتضمن هذا المقياس الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية، هي:

1- بُعد التكلفة (CA1): (4 عناصر) تتمثل في ، (التركز على التكلفة لجعل تكاليف الإنتاج والتسويق للخدمات المقدمة للعملاء أقل من تلك الخاصة بالمنافسين، يساهم خفض أسعار الخدمات في زيادة الطلب عليها، الاستخدام الفعال لقدرة البنك الإنتاجية، قدرة البنك على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات) .

2- بُعد الجودة (CA2) :(4 عناصر) تتمثل في، (تحديد توقعات العملاء ورغباتهم في الجودة والعمل على تحقيقها، قدرة البنك على تقديم منتجات تتوافق مع احتياجات العملاء ورغباتهم، الخدمات ذات جودة عالية ، المنتجات عالية الجودة تساهم في تحسين سمعة البنك مما يؤدي الى ورضا العملاء، يمكن للبنك فرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات عالية الجودة لتلبية متطلبات العملاء. ) .

3- بُعد المرونة(CA3 ) :(3 عناصر) تتمثل في، (قدرة البنك على تقديم خدمات جديدة أو معدلة، قدرة البنك على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات، سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء. ) .

4- بُعد التسليم (CA4) :(3 عناصر) تتمثل في، (قدرة البنك على تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد، تقصير الوقت اللازم لتقديم الخدمات للعملاء، سرعة تطوير بين تطوير أفكار خدمة جديدة وتقديمها إلى العملاء.).

تم قياس كل بُعد من خلال مجموعة من البنود تطلب من عينة الدراسة تقييم البنك في ضوء هذه الأبعاد. تراوحت مقاييس ليكرت من 1 ، "غير موافق تماماً" إلى 5 ، "موافق تماماً". تم استخدامها لتحديد استجابة عينة الدراسة لتقييم مستوى الميزة التنافسية، قام الباحث باحتساب متوسط الأبعاد الخمسة للميزة التنافسية ضمن متغير واحد (CA). وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3).

**3.2.3. التحكم في المتغيرات**

هناك بعض المتغيرات التي قد يكون لها تأثير على المتغير المستقل والمتغير التابع وبالتالي التأثير على نتائج تحليل الانحدار، اختارت الدراسة الحالية بعض متغيرات الضبط ذات الصلة المذكورة في الدراسات السابقة مثل (Ah Lay & Jusoh,2012؛ Cadez & Guilding,2012). هذه المتغيرات هي: عمر البنك وحجم البنك معبراً عنه بعدد الفروع .

**4.تحليل البيانات و اختبار الفرضيات**

**4.1. تحليل البيانات**

يوضح الجدول (3) نتائج الإحصاء الوصفي والارتباطات والموثوقية وتحليلات العوامل لمقاييس الدراسة. بالإضافة إلى ذلك ، يوفر الجدول أيضًا اختبار كفاية أخذ العينات ومشكلة الخطية المتعددة باستخدام اختبارات(Kaiser-Meyer-Olkin (KMO وعامل تضخم التباين (VIF) على التوالي.

**الجدول (3) الإحصاء الوصفي والارتباطات والموثوقية وتحليلات العوامل**

| tem | Factor Loadings | | Communalities | Correlations | Cronbach's Alpha | Mean | SD |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SMA | CA | | | | | |
| SMA1 | 0.887 | | 0.721 | 0.732 | 0.93 | 3.25 | 1.233 |
| SMA2 | 0.889 | | 0.776 | 0.672 | | 3.13 | 1.135 |
| CA1 | | 0.832 | 0.649 | 0.625 | 0.98 | 3.22 | 1.214 |
| CA2 | | 0.847 | 0.669 | 0.762 | | 3.06 | 1.061 |
| CA3 | | 0.889 | 0.733 | 0.661 | | 3.12 | 1.321 |
| CA4 | | 0.814 | 0.708 | 0.733 | | 3.15 | 1.057 |
| VIF | 2.36 | 1.87 | | | | | |
| KMO | 0.911 | | | | | | |

أي أن:

SMA = المحاسبة الادارية الاستراتيجية؛

SMA1 = مستوى التكيف واستخدام تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية؛

SMA2 = مستوى مشاركة المحاسب الإداري في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ؛

CA = أبعاد الميزة التنافسية ؛

CA1 = بُعد التكلفة ؛ CA2 = بُعد الجودة ؛ CA3 = بُعد المرونة ؛ CA4 = أبعاد التسليم.

من الجدول (3 )، تشير نتائج اختبار الموثوقية إلى أن مقياسي الدراسة الحالية لهما مستوى مقبول من الموثوقية والاتساق الداخليين. تبلغ قيم ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لمقياس المحاسبة الادارية الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية 0.93 و 0.98 على التوالي. بالإضافة إلى ذلك ، تحتوي جميع العناصر على قيم ارتباط إجمالية للعناصر أكبر من 0.5 ، وهو الحد المقبول وبالتالي ، لم يتم إسقاط أي عنصر من البيانات. علاوة على ذلك ، فإن جميع عمليات تحميل العوامل المشتركة أعلى من الحد المقبول البالغ 0.50 الذي اقترحه (Hair et al., 2009). نظرًا لأن قيمة KMO هي 0.911 وهي أكبر من 0.7 ، الحد الأدنى ، عليه تم تحقيق كفاية أخذ العينات. بالإضافة إلى ذلك ، كانت قيم عامل تضخم التباين(VIF)هي 1.87 و 2.36 وهي أقل من 5 لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة والتي بدورها تشير إلى مستوى مقبول وغياب مشكلة الخطية المتعددة في بيانات الدراسة الحالية. باختصار ، تشير النتائج المذكورة أعلاه إلى أن المقياسين المستخدمين في هذه الدراسة يلبيان الموثوقية والاتساق الداخلي وصلاحية البناء.

يوضح الجدول (3) أن متوسط ممارسة تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية هو 3.25 بانحراف معياري يبلغ 1.362. وهذا يدل على أن مستوى التكيف واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من قبل بنوك العينة كان عند مستوى متوسط مع تباين كبير في مستوى التكيف والاستخدام. بالإضافة إلى ذلك ، كان مستوى مشاركة المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الإستراتيجية أيضًا عند مستوى متوسط بمتوسط 3.13 مع انحراف معياري قدره 1.135 مما يشير إلى تباين كبير بين عينة البنوك في مستوى المشاركة.

يُظهر بُعد مقياس الميزة التنافسية قيمًا متوسطة تبلغ 3.22 لبُعد التكلفة ، و 3.06 لبُعد الجودة ، و 3.12 لبُعد المرونة ، و 3.15 لبُعد التسليم. وتشير هذه القيم إلى أن عينة البنوك تحقق مستوى معتدلًا في كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية مع بُعد التكلفة في المرتبة الأولى ويليه بعد المرونة وثم بعد التسليم وبعد الجودة في المرتبة الأخيرة. ومع ذلك ، تشير القيم العالية للانحرافات المعيارية لهذه الأبعاد إلى تباين كبير في مستوى الإنجاز بين بنوك العينة.

**4.2.اختبار الفرضيات**

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية (H1) التي تنص على:" توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

استخدمت الدراسة الحالية تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الارتباط بين المحاسبة الادارية الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية. يتم قياس المحاسبة الادارية الاستراتيجية من خلال حساب متوسط أبعادها القابلة للقياس وهما SMA1 و SMA2 ، بينما يتم قياس الميزة التنافسية من خلال حساب متوسط أبعادها الأربعة القابلة للقياس وهي CA1 و CA2 و CA3 و CA4. وبالتالي ، يتحقق اختبار الفرضية H1 من خلال تقدير نموذج الانحدار المتعدد التالي:

$$CA=\beta 0+\beta 1SMA+\beta 2CSZ+\beta 3CAG+\varepsilon 1$$

أي أن:

تمثل CA قدرة البنك على تحقيق مزايا تنافسية ؛

يمثل SMA مستوى استخدام المحاسبة الادارية الاستراتيجية؛

تمثل CSZ حجم البنك (عدد الفروع) ؛

تمثل CAG عمر الشركة (بالسنوات) ؛

ε1 يمثل الخطأ غير المبرر لنموذج الانحدار.

**الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار- نموذج 1**

| Dependent Variable | Independent Variable | Coefficient $\beta_1$ | t-statistics | P-value | $R_2$ | adjR2 | F | P-value | Durbin Watson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CA | SMA | 0.536 | 9.24 | 0.002** | 0.369 | 0.313 | 126.26 | 0.003** | 2.32 |
| | CSZ | 0213 | 2.36 | 0.628 | | | | | |
| | CAG | 0.162 | 4.24 | 0.413 | | | | | |
| Constant $\beta_0$=5.23* | | | | | | | | | |
| **significant at $\alpha \leq 0.01$ | | | | | | | | | |

يتضح من الجدول (4) أن ممارسة المحاسبة الادارية الاستراتيجية من حيث بُعديها (SMA1 و SMA2) لها تأثير كبير وإيجابي على قدرة بنوك العينة على تحقيق الميزة التنافسية .($\beta = 0.536, P < 0.012$)
وقيمة (F=126.26 > 0.003) وهي تشير إلى أن النموذج 1 يناسب البيانات. بالإضافة إلى ذلك ، تشير القيمة الإحصائية لـ Durbin Watson (2.32) إلى عدم وجود ارتباط تلقائي في العينة. كما تشير النتائج إلى أن حجم وعمر الشركة كمتغيرات ضابطة ليس لها تأثير كبير على أبعاد الميزة التنافسية. علاوة على ذلك ، فإن ممارسة المحاسبة الادارية الاستراتيجية تمثل 31.3٪ من التباين في قدرة البنك على تحقيق مزايا تنافسية (addR2 = 0.313). وبالتالي ، فإن فرضية الدراسة الرئيسية (H1) التي تقترح ارتباطًا إيجابيًا بين المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية مدعومة إحصائيًا. تتوافق هذه النتيجة مع الاقتراح النظري الذي حدده بعض الباحثين في مجال المحاسبة الادارية الاستراتيجية.

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة ، يتم استخدام تحليل الانحدار أيضًا لتحديد الارتباط بين المحاسبة الادارية الاستراتيجية والأبعاد الأربعة للميزة التنافسية. وسيتم اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تقدير نماذج الانحدار التالية:

$CA1 = a0 + \beta 4SMA + \beta 5CSZ + \beta 6CAG + \varepsilon 2$ (نموذج 2)

$CA2 = b0 + \beta 7SMA + \beta 8CSZ + \beta 9CAG + \varepsilon 3$ (نموذج3)

$CA3 = c0 + \beta 10SMA + \beta 11CSZ + \beta 12CAG + \varepsilon 4$ (نموذج4)

$CA4 = d0 + \beta 13SMA + \beta 14CSZ + \beta 15CAG + \varepsilon 5$ (نموذج 5)

أي أن:

يمثل CA1 قدرة الشركة على تحقيق بُعد التكلفة ؛

يمثل CA2 قدرة الشركة على تحقيق بُعد الجودة ؛

يمثل CA3 قدرة الشركة على تحقيق بُعد المرونة ؛

يمثل CA4 قدرة الشركة على تحقيق أبعاد التسليم ؛

يمثل SMA مستوى ممارسة المحاسبة الادارية الاستراتيجية؛

تمثل ε الخطأ غير المبرر لنموذج الانحدار.

**جدول(5) نتائج تحليل الانحدار- نموذج 2 إلى 4**

| Dependent Variable | Independent Variable[1] | Coefficient $\beta_1$ | t-statistics | P-value | $R_2$ | adjR2 | F | P-value | Durbin Watson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CA1 | SMA | 0.436 | 8.21 | 0.012* | 0.622 | 0.601 | 26.32 | 0.001** | 2.03 |
| CA2 | SMA | 0.313 | 6.26 | 0.022* | 0.669 | 0.513 | 26.26 | 0.013** | 2.32 |
| CA3 | SMA | 0.302 | 7.22 | 0.014* | 0.454 | 0.425 | 21.22 | 0.005** | 1.96 |
| CA4 | SMA | 0.263 | 6.07 | 0.026* | 0.267 | 0.112 | 18.16 | 0.033** | 2.09 |
| .Constant | $a_0$=1.02* | $b_0$=0.89 | $c_0$=1.12* | $d_0$=1.09* | | | | | |

**significant at $\alpha \leq 0.01$

*significant at $\alpha \leq 0.05$

1. لم يتم تضمين متغيرات الضبط والتحكم في الجدول نظرًا لعدم وجود تأثير كبير عليها في النموذج.

توضح النتائج الواردة في الجدول (5) أن ممارسة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من حيث بُعديها (SMA1 و SMA2) لها تأثير هام وإيجابي على قدرة بنوك العينة على تحقيق جميع أبعاد الميزة التنافسية (أي التكلفة والجودة والمرونة. ، والتسليم). جميع معاملات $\beta$ مهمة وإيجابية مع أعلى قيمة لبعد التكلفة ( $\beta = 0.436$، $P < 0.011$) وأدنى قيمة لبعد التسليم ( $\beta = 0.263$، $P < 0.026$). قيم F الواردة في الجدول تشير إلى أن النماذج الأربعة (2 ، 3 ، 4 ، 5) في الدراسة تناسب البيانات ، وقيم إحصاء Durbin Watson في نطاقات طبيعية. علاوة على ذلك ، فإن ممارسة المحاسبة الادارية الاستراتيجية تمثل 60.1٪ من التباين في قدرة البنك على تحقيق بُعد التكلفة (AdR2 = 0.601) ، وتمثل 51.3٪ ، 42.6٪ ، و 11.2٪ للتباين في قدرة البنك على تحقيق الجودة والمرونة وأبعاد التسليم على التوالي.

بشكل عام ، تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية مرتبطة بشكل إيجابي بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية ، وبالتالي تدعم فرضيات الدراسة الفرعية الأربعة التي تنص على:

H1-1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

H1-2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

H1-3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والمرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

H1-4: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتسليم(تقديم الخدمة) كأحد أبعاد الميزة التنافسية.

**5. الاستنتاجات**

يمكن النظر إلى الدراسة الحالية على أنها تفتح آفاقًا جديدة في دراسة العلاقة بين المحاسبة الادارية الاستراتيجية والميزة التنافسية. وتشير نتائج الدراسة الى الاتي:

1- تشير النتائج إلى أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بأبعاد الميزة التنافسية بشكل اجمالي وفردي. يتماشى هذا التأثير الإيجابي على أبعاد الميزة التنافسية مع الاقتراح النظري المحدد في الأدبيات السابقة.

2- إن ممارسة المحاسبة الإدارية من خلال نهج استراتيجي (اعتماد واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإشراك المحاسب الإداري في عمليات الإدارة الاستراتيجية) يعزز قدرة البنوك في اكتساب ميزة تنافسية.

3- يمكن أن نستنتج أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية هي سابقة لتحقيق ميزة تنافسية.

4- الارتباط الإيجابي بين المحاسبة الادارية الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية بسبب طبيعة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية. يمكن للمحاسبة الادارية الاستراتيجية أن تزود صانع القرار في البنوك التجارية بمعلومات ذات توجه استراتيجي للتخطيط واتخاذ القرار والتحكم والتي بدورها تؤثر على مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

5- أن المحاسبة الادارية الاستراتيجية يمكن أن تساعد في تحديد وتقييم الإستراتيجية التنافسية السياسات. علاوة على ذلك ، فإن معلومات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لها توجهات خارجية واستشرافية. توفر هذه التوجهات الممارسة الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية والقدرة على توفير معلومات مهمة حول الأسواق والمنتجات والموردين والمنافسين والعملاء بمعلومات دقيقة لتوقع المستقبل (Nixon & Burns, 2012). تمثل هذه المعلومات حجر الأساس لتعزيز قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية. علاوة على ذلك ، تمثل المحاسبة الادارية الاستراتيجية أيضًا مزود

المعلومات الرئيسي للمعلومات الداخلية المتعلقة بالموارد والقدرات التنظيمية التي تدعم بدورها القاعدة التنافسية الخارجية للبنوك.

6- يمكن تفسير الارتباط الإيجابي بين المحاسبة الادارية الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال إجراء مقارنة بين طبيعة الميزة التنافسية وطبيعة الإدارة الإستراتيجية. للميزة التنافسية نموذجان مكملان ومتبادلان: النموذج القائم على السوق والنموذج القائم على الموارد. النموذج القائم على السوق موجه نحو المتغيرات أو العوامل الخارجية في البيئة المحيطة (مثل متغيرات التكلفة ، والتمايز ، والكفاءة ، وتقييم المنافسين ، وتحليل التهديدات والمخاطر ، إلخ) ، حيث يتم توجيه النموذج القائم على الموارد نحو الموارد الداخلية و قدرات البنوك .

7- وبناءً عليه ، فإن الميزة التنافسية لها توجه خارجي وداخلي مشابه للمحاسبة الادارية الاستراتيجية. يحتاج كلا نموذجي الميزات التنافسية إلى معلومات كافية وذات صلة كوسيلة لتحقيقهما ، ومن المرجح أن يكون المصدر الأكثر صلة بهذه المعلومات هو المحاسبة الادارية الاستراتيجية. هذا الاتجاه في المحاسبة الادارية الاستراتيجية (أي محاسبة الإدارة الإستراتيجية) لديه القدرة على تزويد صانعي القرار في الشركة بالمعلومات اللازمة الداخلية والخارجية والموجهة نحو المستقبل لاتخاذ قرارات استراتيجية ذات مغزى ، وبالتالي ،حيث سيكون المديرون قادرين على اتخاذ قرارات أكثر الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال ، وبالتالي سيتم تحسين تحقيق الميزة التنافسية .

8- نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن تأثير المحاسبة الإدارية الإستراتيجية لا يقتصر على بُعد واحد من الميزة التنافسية ولكن هذا التأثير يغطي جميع أبعاد الميزة التنافسية. تتأثر التكلفة والجودة والمرونة والتسليم بشكل كبير وإيجابي من خلال ممارسة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في البنوك قيد الدراسة. تعتمد هذه الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية بشكل كبير على المعلومات الداخلية والخارجية والمالية وغير المالية والتاريخية والمستقبلية. مرة أخرى ، يمكن أن توفر المحاسبة الادارية الاستراتيجية هذه الأنواع من المعلومات اللازمة لبناء مثل هذه الأبعاد للميزة التنافسية وهذا يتماشى مع نتائج دراسة (Alamri, 2018)

**6. التوصيات**

وبناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:

1- ضرورة أن تتبنى البنوك النهج الاستراتيجي للمحاسبة الإدارية لتحقيق مزايا تنافسية ، خاصة من حيث التكلفة والجودة. حيث يتأثر هذان البعدان للميزة التنافسية بشكل كبير بالمحاسبة الإدارية الإستراتيجية.

2- على البنوك التجارية محاولة تبني واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.

3- ضرورة إشراك المحاسبين الإداريين في عمليات الإدارة الاستراتيجية.

4- ضرورة تحسين القدرة التنافسية للخدمات المقدمة للعملاء ومواكبة التطورات في العالمية.

5- ضرورة قيام البنوك ببناء أرضية مناسبة لممارسة المحاسبة الإدارية الإستراتيجية من خلال الاعتماد الفعال واستخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

6- ضرورة إشراك المحاسبين الإداريين في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

7- ضرورة الاهتمام بالمحاسبين الإداريين ليكونوا قادرين على التفكير والتواصل متعدد التخصصات وقادرين على فهم الروابط المعقدة والعلاقات المتبادلة داخل البنك.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية


1. الطويل، أكرم احمد ، و إسماعيل، رغيد إبراهيم،(2008)، " العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية. في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، العراق.

2. أبو حمام، حسن عيسى (2013)، أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (PEX) وتأثيرها على الهيكل التمويلي لتلك الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

3. العاني، سمير (2015)،أثر تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تحسين جودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

4. النعاس، صديقي،(2005)، "أهمية تظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر..


### أولاً: المراجع الاجنبية


1. Agasisti, T., Arnaboldi, M., and Azzone, G. (2008). Strategic management accounting in universities: The Italian experience. *Higher Education, 55*, 1-15.

2. Ah Lay, T. and Jusoh, R. (2011). *Business strategy, strategic role of accountant, strategic management accounting and their links to firm performance: an exploratory study of manufacturing companies in Malaysia*. Proceeding in Accounting Research and Education Conference, University Teknologi MARA1-27.

3. Ahid, M. and Augustine, A. (2012). The impact of global financial crisis on Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 80-88.

4. Alamri, A.M. (2018). Strategic Management Accounting & the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance & Management Sciences 8 (2): 48-64

5. Al-khadash, H., and Feridun, M. (2006). Impact of strategic initiatives in management accounting on corporate financial performance: evidence from Amman stock exchange. *Managing Global Transitions*. 4(4), 299 -313.

6. Andon, P., and Baxter, J. (2011). Introducing and contextualising customer lifetime valuation: A management accounting teaching resource. *Accounting Education: An International Journal, 20*, 39-61.

7. Baroto, M.B., Abdullah, M.M.B., and Wan, H.L. (2012). Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20): 120-133.

8. Brem, A., Maier, M., and Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1): 133-148.

9. Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organization and Society*. 15(1), 27-46.

10. Bromwich, M., and Bhimani, A. (1994). *Management accountant pathways to progress*. London,

11. Cadez S., and Guilding C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management Data System*, 112 (3), 484-501.

12.Cadez, S. and Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33 (7-8), 836-863.
13.Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23: 243-264.
14.Chiucchi, M. S. (2013). Intellectual capital accounting in action: enhancing learning through interventionist research, *Journal of Intellectual Capital*, 14, 48-68.
15.Combe, A. (2012). Marketing and flexibility: debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46, 1257–1267.
16.Collins S., Obohn, Solabomi O., Ajibolade, (2017), Strategic management accounting & decision making: A survey of the Nigerian Banks, Future Business Journal l3(2017)119–137
17.Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM): a strategy for competitive advantage. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 6(9): 51-55.
18.Diab, S. M. (2014). Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 138-150.
19.Ejrami, M., Salehi, N., and Ahmadian, S. (2016). The effect of marketing capabilities on competitive advantage and performance with moderating role of risk management in importation companies. *Procedia Economics and Finance*, 36: 22-28.
20.Eryesil, K., Esmen, O., and Beduk, A. (2015). The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, *9*(10), 587-593.
21.Hiller, K., Mahlendorf, M. D., and Weber, J. (2014). Management accountants' occupational prestige within the company: A social identity theory perspective. *European Accounting Review, 23*, 671691.
22.Hilton, R. W. (2008). *Managerial accounting*. (7th edition), New York: McGraw-Hill.
23.Hoque, Z. (2001) Strategic Management Accounting: Concepts, Processes and Issues, Oxford: Chandos Publishing.
24.Johnson, H. T., and Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
25.Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard form performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons, 15*, 87-104.
26.Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293-1305.
27.Kotler, P. (1997). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
28.Lambert, C., and Pezet, E. (2011). The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society, 36*, 10-30.
29.Ma, Y., and Tayles, M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*, *39*, 473-495.
30.McManus, L. (2013). Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. *International Journal of Hospitality Management, 33*, 140-152.
31.Naliaka, V.W., and Namusonge, G.S. (2015). Role of inventory management on competitive advantage among manufacturing firms in Kenya: a case study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5): 87-104.
32.Nixon, B. and Burns, J. (2012), The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research.* 23(4), 229-244.
33.Noordin, R., Zainuddin, Y., Fuad., Mail, R. and Sariman, K. (2015). *Performance outcomes of strategic management accounting information usage in Malaysia: insights from electrical and*

*electronics companies*. International accounting and business conference, IABC 2015, Available online at www.sciencedirect.com.
34.Oboh, C. and Ajibolade, S. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. *Future Business Journal*, 3 (2), 119-137.
35.Okoye E., (2008), Strategic Management Accounting Practices In A Competitive Environment: A Theoretical Exposition, Journal Of Management; *Sciences, Vol.* 4, *No.2* (September)
36.Pitcher G. S.,(2015), Management accounting in support of the strategic management process, Nottingham Trent University, Volume 11, The Helicon One South Place, London, U.K. cima.contact@cimaglobal.com
37.Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
38.Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37: 203-207.
39.Roslender, R. and Hart, S. (2002). Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: the case for strategic management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 13 (2), 255-277.
40.Sigalas Ch., Economou V.P., Georgopoulos N.B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
41.Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting, *Management Accounting*, 59 No. 4, 2029.
42.Soltani, S., Nayebzadeh, S., Moeinaddin, M. (2014). The impact examination of the techniques of management accounting on the performance of tile companies of Yazd. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 382–389.
43.Tayles, M., Pike, R.H., and Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: Perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *20*, 522-548.
44.Timur Pasch(2019), Strategy & innovation: the mediating role of management accountants & management accounting systems' use, Journal of Management Control 30:213–246.
45.Tillmann, K., and Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management Accounting Research, 19*, 80-102.
46.Wang, W.C., Lin, C.H., and Chu, Y.C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5): 100-104.
47.Weinstein, A. (2012). Superior customer value: strategies for winning and retaining customers. 3rd ed. Boca Raton, Florida: CRC Press-Taylor & Francis Group.