

دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تخفيض
تكاليف الخدمات المصرفية
(دراسة حالة : البنك الزراعي السوداني)

**The role of Integration between Balanced Scorecard and the
Activities Based Costing System in reducing the Costs of Banking
Services
(Case Study: Agricultural bank of Sudan)**

زين العابدين إبراهيم يوسف علي^{1*}، رماز محمد هارون²

¹ جامعة بخت الرضا- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم المحاسبة والتمويل - الدويم- جمهورية السودان

AlzainIbrahim11@gmail.com

² البنك الزراعي السوداني فرع أم درمان- أم درمان- جمهورية السودان rmazm89@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021-04-24 تاريخ القبول: 2021-04-29 تاريخ النشر: 2021-06-30

Abstract

ملخص

The aim of the research is to demonstrate the integration between integration, balanced performance and the cost system based on activities in reducing the costs of banking services in the Sudanese Agricultural Bank. In order to accomplish the research requirements, the study relied on the field method. Questionnaire was used as a means of data collection. Statistical tools and methods were

هدف البحث إلى بيان دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنك الزراعي السوداني. ومن أجل انجاز متطلبات البحث فلقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني استخدمت الاستبانة كوسيلة

* المؤلف المرسل

also used to analyze data by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The research reached a set of results, including: The increasing use of modern technology used in providing banking services made the bank endeavor to adopt the concept of activity based costing system. The Bank's management realized that the financial and non-financial information provided by the Balanced Scorecard system and the costs based on activities enables top management to make rational strategic decisions towards reducing costs.

key words: balanced Scorecard, The costing system is based on activities, Reduce costs, Banking services

Jel Classification. M1, L11, E5, M40

لجمع البيانات كما تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية جعل البنك يسعى إلى تبني مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط. أدركت إدارة البنك أن المعلومات المالية وغير المالية، التي يوفرها نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة، تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة نحو تخفيض التكاليف.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن ، نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، تخفيض التكاليف ، الخدمات المصرفية.

تصنيف جال: M1, L11, E5, M40

1. المقدمة: لم تعد أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة التقليدية قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة، لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنشآت من قياس وتقويم أدائها الداخلي والخارجي، مما استدعى التوجه نحو أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وإن خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها يعتمد غالباً على العلاقة بين مختلف قدرات ومهارات المنشأة أكثر من الأداء الفردي لكل منها، وبالتالي يجب على المنشأة إيجاد الوسائل المناسبة للمحافظة على بنيتها الإدارية الفعالة بحيث تتمكن من تطبيق الاستراتيجيات المتطورة. حيث أن القطاع المصرفي من القطاعات المهمة التي تدعم الاقتصاد الوطني وهو يعتبر من أهم الوسائل التي تقوم عليها عملية

التنمية الاقتصادية من حيث تأثيرها على المجتمع ، لذا لابد من الاهتمام بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بهذا القطاع. كما أن البنوك بحاجة إلى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لإمداد الإدارات بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف والجدوى من هذا القرار، وأن أهم الإجراءات التي تسمح بتحقيق منافسة فعالة للمصرف ضمن سوق الأعمال المصرفية هو تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وتحقيقاً لهدف تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية لابد من إيجاد نظام تكاليف فعال في المصرف يسمح بقياس تكلفة الخدمات المصرفية بشكل دقيق ويقدم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

إشكالية البحث: تمثلت إشكالية البحث في عجز أنظمة المحاسبة التقليدية في مد المديرين بمعلومات مالية وغير مالية أكثر دقة تساعدهم في الوصول إلى هدف خفض تكلفة الخدمات المصرفية دون المساس بجودتها، وتحقيقاً لهذا الهدف جاء الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة لمعالجة القصور في الأنظمة التقليدية. وعليه فانه يمكن طرح إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما دور تكامل بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة

في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية ؟

وتفرع منه الأسئلة التالية:

➤ هل يقوم البنك الزراعي السوداني بتطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض تكاليف

الخدمات المصرفية ؟

➤ هل تتوفر لدى البنك الزراعي السوداني مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس

الأنشطة لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية ؟

➤ هل التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى

تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

أهمية البحث: تنقسم أهمية البحث إلى الآتي:

الأهمية العلمية: تنبع أهمية البحث في أن العديد من البحوث تناولت بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة كل على حدى، ولكن القليل منها جمع بين الإطارين، حيث يشير الواقع إلى أهمية التكامل بين الأطر من أجل تطوير ومتابعة الخطط الإستراتيجية وتدعيم عملية اتخاذ القرارات.

الأهمية العملية: وذلك من خلال عرض إجراءات تطبيق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة على قطاع الخدمات المصرفية متمثلاً في البنك الزراعي السوداني.

أهداف البحث: هدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

➤ التعرف على مناظير بطاقة الأداء المتوازن وتقييم مدى فاعليتها على الخدمات التي يقدمها البنك الزراعي السوداني.

➤ عرض وتحليل لنظام التكاليف على أساس الأنشطة وبيان دوره في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنك الزراعي السوداني.

➤ بيان دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنك الزراعي السوداني.

فرضيات البحث: ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

➤ يقوم البنك الزراعي بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

➤ تتوافر لدى البنك الزراعي مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

➤ التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

منهج البحث: لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة، والمنهج

الاستنباطي لتحديد محاور الدراسة وصياغة الفرضيات، والمنهج الاستقرائي لاختبار صحة الفرضيات،

والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها باستخدام أسلوب دراسة الحالة.

حدود البحث: تتمثل حدود البحث في الآتي:

➤ الحدود الزمنية: عام 2020م.

➤ الحدود المكانية: جمهورية السودان - البنك الزراعي السوداني.

2. بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard (BSC

1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: قدم Robert Kaplan و David Norton سنة

1992م نظام قياس أسمياه بطاقة التقييم المتوازن للأداء، وكان هذا محاولة منهما لمعالجة العجز المعروفة منذ وقت طويل في إدارة المنظمة فقط باستخدام المقاييس المالية التقليدية (مثل معدل العائد على الأسهم، ومعدل العائد على الأصول المستثمرة) مع أن المقاييس المالية كان لها دورها الجيد في العصر الصناعي إلا أنها تعد غير كافية، مع محاولة الشركات إيجاد المهارات والكفاءات في البيئة الحالية المنافسة التي تواجهها الشركات الآن (القاضي وآخرون، 2007، ص ص 233-255).

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية" (المغربي، 2009م، ص 57). كما تعرف بأنها: "مدخل شامل لقياس الأداء وتقييمه من خلال منظور استراتيجي، يتم بواسطته ترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية من اجل تحقيق أهداف المنشأة". (محمد، 2010م، ص 6).

يرى الباحثان أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تساعد منظمات الأعمال على ترجمة أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس عبر مجموعة من المنظورات.

2.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المنشأة من خلال ما يلي:

(Kaplan & Norton, 2000:p.p 264-2690)

- توضيح وتفسير وتطوير إستراتيجية المنشأة
- تحديد وتشخيص المبادرات الإستراتيجية وأهميتها في المنشأة
- توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المنشأة
- توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المنشأة
- تحقيق وتحديد أهداف وحدات الأعمال والأفراد ضمن الإستراتيجية العامة للمنشأة

➤ ربط نتائج الرقابة الدورية للأداء بالنمو والتعلم الموجه لمهارات الأفراد في المنظمة لغرض تحسين وتطوير إستراتيجية المنظمة

3.2. مناظير بطاقة الأداء المتوازن: (الغبان وحسين، 2009م، ص ص 11 - 41)

➤ **المنظور المالي:** تعتبر مقاييس المنظور المالي من المكونات المهمة لبطاقة الأداء المتوازن وخاصة في الوحدات الهادفة للربح لأنها تقوم بتلخيص النتائج الاقتصادية لعملية تنفيذ إستراتيجيتها ، كما يساهم هذا المنظور في التركيز على الأهداف والمقاييس المتعلقة ببقية المناظير وبالتالي يؤدي إلى تحسين النتائج المالية التي تطمح لها الوحدات الاقتصادية.

➤ **منظور الزبون:** ينصب جوهر إستراتيجية الوحدات الاقتصادية في القيمة المقدمة للزبون والتي يمكن وصفها من خلال التشكيلة المميزة (النوعية ، المنتجات ، الأسعار ، الخدمات والعلاقات مع الزبون) حيث يشخص المنظور كيف يمكن أن تتميز الوحدة الاقتصادية عن منافسيها من الوحدات الأخرى من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.

➤ **منظور العمليات الداخلي:** يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية فضلاً عن تركيزه على منظور الزبون حيث يحاول خلق قيمة للزبائن بالإضافة إلى تركيزه على المنظور المالي بمحاولة زيادة قيمة حملة الأسهم.

➤ **منظور التعلم والنمو :** يمثل قدرات العاملين والمهارات المتوفرة في أي وحدة اقتصادية والتي تحاول أن تتميز من خلالها للوصول إلى أفضل العمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من الزبائن والمالكين ويعمل هذا المنظور على البنية التحتية التي يجب على الوحدة الاقتصادية بناءها لخلق التطور والنمو طويل الأجل

➤ **منظور البيئة المجتمعية:** تشكل الوحدات الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تساهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً على استمرار نجاحها.

يرى الباحثان أن المنظمة ربما كانت تأخذ بعين الاعتبار البيئة المجتمعية عند وضع إستراتيجيتها وذلك بدراسة سلوك وأذواق واحتياجات العملاء الموجودين في المحيط الذي تعمل فيه، وبما أنها أضافت لاحقاً منظور خامس أسمته البيئة المجتمعية ربما خرجت من المفهوم الضيق للأداء الاجتماعي

إلى مفهوم ونظرة أوسع وذلك بالتفكير في حماية سلامة تلك البيئة والحفاظ عليها من التلوث أو الازدحام والضوضاء الذي قد يكون بسبب ممارستها لأنشطتها اليومية ومراعاة نظرة ذلك المجتمع لها وقياس درجة رضائه عنها دون الإضرار بمصالح الأطراف الأخرى من مساهمين وعملاء قدامى ومتخذي القرارات.

3. نظام التكاليف على أساس الأنشطة (A B C) Activity Based Costing

1.3. مفهوم نظام التكلفة على أساس النشاط

تعددت المفاهيم هناك من يرى نظام التكلفة على أساس النشاط بأنه: "وسيلة حديثة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة من المعلومات في بيئة الأعمال الحديثة وذلك لتوفير مستوى دقة أفضل في حساب التكاليف من خلال تحليل الأنشطة ومسببات التكلفة داخله" (أبوزيد والدراوي، 2002م، ص 95). كما عرف بأنه: "المدخل القادر على سد الفجوة أو الحد من الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال قياس تكاليف الإنتاج" (العشماوي ، 2010م، ص 285) . كما عرف بأنه: "طريقة أو مدخل لتحسين قيم التكلفة على الأنشطة كأغراض تكلفه رئيسية بحيث يتم استخدام تكلفه هذه الأنشطة كأساس لتعيين تكاليف أغراض أخرى مثل السلع والخدمات والعملاء" (حجازي، وسعاد، 2012م، ص ص 97-99)

2.3. أهداف نظام التكلفة على أساس النشاط : (العشماوي ، 2010م، ص 286)

- إضفاء مزيد من الدقة في تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط باعتبار أن الوحدة هي التي تستفيد من الأنشطة وان الأنشطة هي التي تستفيد من الموارد.
- القياس الدقيق والموضوعي لتكلفة وحدة النشاط وأيضاً لوحدة التكلفة من المنتجات أو الخدمات.
- تسهيل إجراءات الرقابة على اقتناء واستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة مما يساعد في إجراء خفض الحقيقي لعناصر التكاليف المختلفة في مرحلة استفادتها من أنشطة المنظمة.
- ترشيد القرارات الإدارية والتي من أهمها قرارات التسعير كمدخل لمواجهة ظروف المنافسة العالمية الحادة حفاظاً على حصة المنظمة في الأسواق وتدعيم هذه الحصة مستقبلاً .

➤ تعظيم قيمة المنظمة وتعظيم ربحيتها والعائد على استثماراتها.

يرى الباحثان أن نظام التكلفة على أساس النشاط نظام معلومات يساعد في القياس الدقيق والموضوعي للتكاليف ويحكم الرقابة عليها، مما يساعد في ترشيد القرارات الإدارية والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة وتحسينها وتخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة أو القيام باستبعادها نهائياً.

3.3. مقومات نظام التكلفة على أساس النشاط: يتطلب العمل بهذا النظام ضرورة توافر ثلاثة مقومات رئيسية تتمثل في الآتي:

1.3.3. الأنشطة: هي مجموعة من العمليات أو الإجراءات التي تشكل فيما بينها جوهر العمل الذي يتم أدائه داخل المنشأة حيث يعتمد نجاح أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) على دقة تحديد أنشطة المنشأة في مجموعات متجانسة عن طريق عمل قائمة بكافه أنواع العمل داخل المنشأة مثل المناولة والتغليف والتعبئة وغيرها (عطية، 2006م، ص 71). كما عرفت "بأنها عمليات القيام بفعل ما بكيفية معينة، مستهلكة في ذلك حجماً من الموارد وهذا يعني أن وراء كل نشاط أفعال تستهلك موارد والتي تعتبر سبب وجود التكاليف" (حجازي، وسعاد، 2012م، ص 119 - 120).

يرى الباحثان بأن الأنشطة هي كل عمل تقوم به المنشأة يستهلك موارد (عناصر التكاليف) في سبيل إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة وأيضاً هو السبب الأساسي في وجود التكلفة باستهلاكه لموارد المنشأة.

2.3.3. محركات أو مسببات التكلفة Cost Drivers :

عرف مسبب التكلفة بأنه: "مقياس كمي يعكس السبب الجوهري في تكوين عنصر التكلفة داخل كل وعاء تكلفة" (عطية، 2000م، ص 21) كما عرف بأنه: "مقياس يعكس السبب الأساسي في تكوين عنصر التكلفة داخل كل نشاط أو وعاء تكلفة" (عبد اللطيف، 2003م، ص 335) كما عرف بأنه: "أي سبب أو إجراء أو حدث أو عملية تستهلك الموارد وينتج عنها إيجاد وتكوين التكلفة" (العشماوي ، 2010م، ص 303).

يرى الباحثان بأن مسببات التكلفة هي مقاييس كمية متغيرة تفسر سبب حدوث التكلفة باستهلاكها لموارد المنشأة (عناصر التكاليف) ، وهذه المسببات تتمثل في الأسباب والأحداث والإجراءات والعمليات.

3.3.3. أوعية (مجموعات أو مراكز التكلفة) Cost pools :

عرفت أوعية التكلفة بأنها: "أقل مستوى من التفصيل يتم عندها تجميع وتوزيع التكاليف سواء كان هذا المستوى يتعلق بنشاط واحد أو مجموعة متكاملة من الأنشطة لها نفس معدلات الاستخدام ويستخدم في إعداد معدلات التحميل"(عبد اللطيف، 2003م، ص 335)..وعرفت بأنها: "أقل مستوى من التفصيل يتم عنده تجميع وتوزيع تكاليف هذا المستوى، وقد يتعلق بنشاط واحد أو مجموعة متجانسة من الأنشطة"(عطية، 2006م، ص 79).

يرى الباحثان بأن أوعية التكلفة هي أقل مستوى يتم فيه تجميع التكاليف المتعلقة بنشاط واحد أو عدة أنشطة متجانسة (لها نفس معدلات الاستخدام) ومن ثم توزيعها على منتجات المنشأة النهائية. وهي وعاء يتم فيه تجميع أقل مستوى من تكلفة الأنشطة بهدف توزيعها على المنتجات النهائية.

4. التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة

أشارت بعض الدراسات إلى أن الأنظمة المتكاملة التي تتعاون عناصرها تؤدي بشكل أفضل عن أداء كل نظام بشكل منفرد وأن التنفيذ الناجح لتكنولوجيا التصنيع الحديثة يتطلب تطبيق أنظمة محاسبية إدارية. كما أن ظهور مقياس الأداء المتوازن وتطوره كنظام إداري وليس كأداة لقياس الأداء فقط ارتبط بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، حيث أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات مهمة تساعد على تحديد ربحية العملاء والمنتجات وبالتالي تساعد على زيادة القيم للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في ترشيد القرارات التشغيلية والإستراتيجية للمنشآت الأعمال وتوجيه الاستثمارات إلى الأنشطة التي تضيف قيمة، وأنه من خلال المعلومات التي يوفرها النظام يتم إعداد مقاييس مالية وغير مالية وهذه المقاييس تعد نقطة الانطلاق في مقاييس الأداء المتوازن الذي يقيس نتيجة أعمال المنشآت (سويلم، 2009م، ص 120).

5. طبيعة نظام التكاليف في المصارف: (زيود والعمار وحليبية، 2007م، ص 53-82)

➤ **نظام تكلفة إحصائي:** يعتمد نظام محاسبة التكاليف في المصارف على مجموعة الدفاتر والسجلات الخاصة بالمحاسبة المالية كمصدر رئيسي للبيانات الخاصة بعناصر تكلفة النشاط وإيراداته، وكذلك مصادر الأموال واستخداماتها في المصارف، ويستخدم هذا النظام أيضا الأسلوب الإحصائي كمصدر للبيانات المتعلقة بكمية النشاط علي مستوى مراكز التكلفة وعلي مستوى الخدمات.

➤ **ارتباط نظام محاسبة تكاليف المصارف بنظام محاسبة التكاليف الصناعية:** حيث يقوم علي النظريات والمبادئ نفسها التي تقوم عليها محاسبة التكاليف الصناعية، وكذلك علي الأسس والإجراءات نفسها بعد تطويرها لتلائم طبيعة الخدمات التي تقدمها المصارف.

➤ **قياس التكلفة علي مستوي الفرع وعلي مستوي المصرف ككل:** في ظل نظام محاسبة تكاليف المصارف يتم قياس تكلفة الإدارات والأقسام ومتوسط تكلفة الخدمات وذلك بالنسبة لكل فرع من فروع المصرف علي حدى وذلك عن طريق تجميع بيانات التكلفة وكمية النشاط الخاصة بجميع الفروع التي يضمها المصرف.

6. خفض التكاليف :

1.6. مفهوم خفض التكلفة

عرف تخفيض التكاليف على أنه: "الحصول على المنافع (مخرجات) أكبر من نفس الموارد (مدخلات) أو الحصول على نفس المخرجات بمقدار اقل من المدخلات (محمد، 1998م، ص 29). كما عرف على أنه: "الانتقال من مستوى التكاليف الحالي إلى مستوى أقل منه، حيث يتطلب ذلك اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تغيير ظروف التشغيل حتى تتمكن المنشأة من إنتاج نفس المنتج ولكن بتكلفة أقل" (سالم، 2000م، ص 21).

2.6. أهداف تخفيض التكاليف :

إن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، يقلل من مجالات الإسراف وسوء الاستخدام، بحيث توجه التكلفة إلى تلك الأنشطة الضرورية التي تحقق قيمة للمنتج ومن ثم

خفض التكلفة والذي يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم المنتج بالجودة والمواصفات المميزة وبأقل سعر ممكن مقارنة بأسعار المنافسين (أحمد، 2011م، ص 3)

7. مفهوم الخدمة:

الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة" (الصميدعي ويوسف، 2001م، ص 19)، كما تعرف الخدمة بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين (الناجي، 2003م، ص 20)

8. مفهوم الخدمة المصرفية:

مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد عن مفهوم الخدمة بشكل عام و تعرف الخدمة المصرفية بأنها: "أي شيء يمكن تقديمه للسوق لمقابلة حاجة الاستهلاك والاستخدام أو الاستفادة منه ويشمل ذلك الأشياء المادية (منتجات ملموسة أو سلع) والخدمات والأفكار. (الناجي، 2003م، ص 197) كما تعرف الخدمة المصرفية بأنها: "الأنشطة والعمليات المالية للزبائن والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات المصرفية (العجاردة ، 2005م، ص 32)

1.8. أهداف الخدمة المصرفية: (أبو عربي، 2006م، ص 55)

- توفير الوقت والجهد المبذولين في إثبات القيود المحاسبية بمصادر القيد اليدوية المختلفة وذلك عن طريق التأثير الآلي الذاتي في كافة هذه المصادر عن طريق تسجيل القيد على الحاسب الآلي مرة واحدة.
- ضمان الحصول على دقة تامة في إجراء العمليات المحاسبية وبسرعة عالية مع تقليل حجم الأخطاء التي كانت تحدث مع استخدام السجلات اليدوية.
- حسن تقديم الخدمة للعملاء وبسرعة ساعدت الحسابات الالكترونية في الوقت الحالي ظهور ما يسمى بالنقود البلاستيكية التي مكنت المصارف من تقديم خدماتها التقليدية للعملاء بصورة مستمرة دون التقييد بمواعيد العمل الرسمية لهذه المصارف.

9. الدراسة الميدانية:

1.9. البنك الزراعي السوداني

جاء إنشاء البنك الزراعي السوداني كأول بنك وطني بالبلاد عندما كانت كل البنوك العاملة حينها فروع لبنوك أجنبية، صدر قانون إنشاء البنك في 1957/6/17م وباشر نشاطه الفعلي في عام 1959م، وقد تطور عمل البنك منذ ذلك التاريخ وحتى الآن (نحو أكثر من 57 عاما) حتى أصبح مؤسسة مصرفية شاملة وأحد أهم أعمدة القطاع المصرفي التي تسهم بفاعلية في دفع عجلة التنمية الزراعية ونمو الناتج المحلي الإجمالي. البنك مملوك بالكامل للدولة وهو عضو في صندوق ضمان الودائع المصرفية، ورأس ماله مساهمة بين وزارة المالية الاتحادية وبنك السودان.

10. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عينة من المحاسبين ، والمراقبين الماليين، وضباط الاستثمار، و المفتشين الزراعيين برئاسة البنك الزراعي السوداني، بينما عينة الدراسة تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة، حيث قام الباحثان بتوزيع (50) استمارة استبانة على المستهدفين ،واستجاب كل المستهدفين بنسبة 100%. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول علي قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع البحث وتوزيعه.

11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.11. الوسط الحسابي: تم استخدام مقياس الوسط الحسابي ليعكس متوسط إجابات عبارات البحث حيث تم إعطاء الوزن 5 لعبارة أوافق بشدة والوزن 4 لعبارة أوافق والوزن 3 لعبارة محايد والوزن 2 لعبارة لا أوافق والوزن 1 لعبارة لا أوافق بشدة.

2.11. الانحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات الوحدات المبحوثة ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محور الاستبانة.

3.11. استخدام اختبار (مربع كاي): تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفرضية الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك انه إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لمربع

كأي المحسوبة عند مستوى معنوية اقل من 5%، أو إذا كانت قيمة مربع كأي المحسوبة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المصاحبة لمربع كأي عند مستوى معنوية اكبر من 5%، أو إذا كانت قيمة مربع كأي المحسوبة أقل من قيمة كاي الجدولية فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

4.11. البرنامج المستخدم في تحليل بيانات البحث : لتحليل بيانات أسئلة الاستبانة استخدم الباحث برنامج spss اختصار ل Statistical Package For the Social Sciences وهي تعني (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ويعتبر هذا البرنامج من أفضل البرامج المستخدمة في التحليل الإحصائي ويختص هذا البرنامج في عملية تحليل البيانات سواء كان تحليلاً وضعياً أو تحليلاً استنباطياً أو ما يعرف باختبارات الفروض.

للخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان تم الحرص على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (30 سنة فأقل، 31-35 سنة، 36-40 سنة، 41 سنة فأكثر).
- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 وأقل من 10 سنوات، من 10 وأقل من 15 سنة)،
- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (دبلوم وسيط، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)
- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة، إدارة أعمال، اقتصاد، دراسات مالية ومصرفية، نظم معلومات محاسبية)
- الأفراد من مختلف المسميات الوظيفية (محاسب، مراقب مالي، ضابط استثمار، مفتش زراعي)

فيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات أعلاه:

جدول(1) وصف عينة البحث

البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	5	10.0	50	100%
	31-35 سنة	3	6.0		
	36-40 سنة	24	48.0		
	41 سنة فأكثر	18	36.0		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	8.0	50	100%
	من 5 وأقل من 10 سنوات	24	48.0		
	من 10 وأقل من 15 سنة	13	26.0		
	15 سنة فأكثر	9	18.0		
المؤهل العلمي	دبلوم وسيط	3	6.0	50	100%
	بكالوريوس	36	72.0		
	دبلوم عالي	2	4.0		
	ماجستير	8	16.0		
	دكتوراه	1	2.0		
التخصص العلمي	محاسبة	28	56.0	50	100%
	إدارة أعمال	5	10.0		
	اقتصاد	6	12.0		
	دراسات مالية و مصرفية	4	8.0		
	نظم معلومات محاسبية	7	14.0		
المسمى الوظيفي	محاسب	24	48.0	50	100%
	مراقب مالي	4	8.0		
	ضابط استثمار	9	18.0		
	مفتش زراعي	13	26.0		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2020م

من خلال الجدول (1) يلاحظ أن عينة البحث قد تراوحت أعمارهم بنسبة 10.0% للفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة ، ونسبة 6.0% تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية 31 وأقل من 35 سنة ، وان نسبة 48.0% تتراوح أعمارهم ما بين 36 وأقل من 40 سنة ، وان 36.0% أعمارهم تجاوزت أعمارهم 40 سنة. بشكل عام فان الفئات العمرية لأفراد عينة البحث كبيرة. ويلاحظ أن غالبية أفراد عينة البحث الذين لهم خبرة ما بين (10-15) سنة حصلوا على النسبة الأكبر إذ بلغ عددهم (24) ونسبة (48.0%)، ويأتي بعدهم في المرتبة الثانية من حيث النسبة الأكبر، أفراد عينة البحث الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (10 وأقل من 15) سنة إذ بلغ عددهم (13) بنسبة (26.0%). ويأتي بعدهم في المرتبة الثالثة أفراد عينة البحث الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنة إذ بلغ عددهم (9) بنسبة (18.0%). ويأتي بعدهم في المرتبة الأخيرة أفراد عينة البحث الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة إذ بلغ عددهم (4) بنسبة (8.0%). كما نجد أن غالبية أفراد عينة البحث من حملة البكالوريوس ،حيث بلغ عددهم (36) فرداً بنسبة (72.0%). يأتي بعدها حملة الماجستير بنسبة (16.0%) وحملة الدبلوم الوسيط بنسبة (6.0%)، و حملة الدبلوم العالي بنسبة (4.0%)، حملة الدكتوراه بنسبة (2.0%) على التوالي. وبصورة عامة يمكن القول إن عينة البحث من العينات المؤهلة تعليمياً عالياً. ويلاحظ أن 56.0% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة ، 10.0% إدارة أعمال ، 12.0% اقتصاد ، 8.0% دراسات مالية ومصرفية ، 8.0% نظم معلومات محاسبية.. ويلاحظ أن 48.0% من أفراد عينة البحث محاسب، 8.0% مراقب مالي، 18.0% ضابط استثمار، 26.0% ، مفتش زراعي.

12. تحليل واختبار الفرضيات :

في هذا الجانب سيتناول الباحثان قياس وتحليل البيانات التي وردت في فرضيات الدراسة وذلك على النحو التالي:

اختبار الفرضية الأولى: يقوم البنك الزراعي السوداني بتطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

الجدول (2) اختبار الفرضية الأولى:

العبارة	المتوسط	مستوى	الانحراف	مربع كاي	درجات	الدلالة
---------	---------	-------	----------	----------	-------	---------

زين العابدين إبراهيم يوسف علي ، رماز محمد هارون

الحسابي	الموافقة	المعياري	المحسوبة	الحرية	
4.66	أوافق بشدة	0.56	33.880	2	0.000
4.42	أوافق بشدة	0.78	36.880	3	0.000
4.40	أوافق بشدة	0.81	34.800	3	0.000
4.32	أوافق بشدة	1.00	53.000	4	0.000
4.46	أوافق بشدة	0.71	39.440	3	0.000
4.44	أوافق بشدة	0.79	38.480	3	0.000
4.55	أوافق بشدة	0.61	22.327	2	0.000
4.48	أوافق بشدة	0.74	41.360	3	0.000
4.52	أوافق بشدة	0.68	20.375	2	0.000
4.46	أوافق بشدة	0.81	42.000	3	0.000
4.42	أوافق بشدة	0.93	66.200	4	0.000
4.40	أوافق بشدة	0.70	36.080	3	0.000
4.37	أوافق بشدة	0.86	34.510	3	0.000
4.58	أوافق بشدة	0.57	25.240	2	0.000
4.31	أوافق بشدة	0.82	25.694	3	0.000
4.38	أوافق بشدة	0.97	57.574	4	0.000
4.42	أوافق بشدة	0.78	32.422	3	0.000

دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تخفيض تكاليف الخدمات

						في الوقت المناسب
0.000	2	32.680	0.60	أوافق بشدة	4.64	توجد رغبة واستعداد لدى الموظف لبذل الجهد والعطاء من أجل البنك
0.000	2	17.320	0.68	أوافق بشدة	4.48	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن الخصائص المهنية والثقافية بالإضافة إلى الإمكانيات المادية
0.000	3	51.440	0.70	أوافق بشدة	4.56	يقوم البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمات وبالتالي ضمان ولاء العملاء
0.000	3	41.360	0.74	أوافق بشدة	4.48	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في البنك قيمة مضافة
0.000	3	40.080	0.88	أوافق بشدة	4.38	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقياس الكفاءة والفاعلية الفردية
0.000	3	48.080	0.79	أوافق بشدة	4.50	يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز
0.000	4	50.800	1.10	أوافق	4.18	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية للبنك سنوياً .
0.000	4	58.800	1.19	أوافق بشدة	4.26	يهتم البنك بتدريب الموظفين كل حسب حاجته أو حاجة البنك
0.000	2	33.880	0.56	أوافق بشدة	4.66	يوجد للبنك الزراعي دور كبير في تنمية القطاع الزراعي بالسودان
0.000	2	33.880	0.56	أوافق بشدة	4.66	يساهم البنك في توليد فرص عمل من خلال إنعاش الاقتصاد
0.000	3	44.560	0.79	أوافق بشدة	4.48	يقوم البنك بتمويل برامج تدريب الخريجين بهدف توفير التدريب العملي للخريجين وتأهيلهم لسوق العمل
0.000	3	47.760	0.68	أوافق بشدة	4.54	يتجنب البنك إتلاف البيئة التي يعمل فيها
0.000	3	47.440	0.84	أوافق بشدة	4.46	يساهم البنك في دعم منظمات كفاءة الأيتام والمنظمات الخيرية التي تقدم المساعدات للأسر الفقيرة
0.000			0.77	أوافق بشدة	4.46	المتوسط

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2020م

من خلال الجدول (2) يلاحظ الباحثان أن الوسط الحسابي لجميع العبارات اظهر خيار الموافقة بشدة بانحراف معياري يتراوح بين (0.56-1.19) ، وهذا يعني أن متوسط جميع العبارات (4.46) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الاولى ، بانحراف معياري (0.77) ، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي، ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار مربع كآي لقياس الأثر المعنوي للعبارات، ونلاحظ أن قيم مربع كآي المحسوبة تقع بين(17.320-58.800) وكل القيم كبيرة مقارنة بالقيم الجدولية، ومستوى دلالة إحصائية

(0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإن ذلك يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة وجميعها لصالح الموافقين بشدة على أن البنك الزراعي السوداني يقوم باستخدام مناظير بطاقات الأداء المتوازن لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، وعليه نستنتج أن الفرضية التي تنص على "يقوم البنك الزراعي السوداني بتطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية"، هي فرضية مقبولة.

الفرضية الثانية : تتوافر لدى البنك الزراعي السوداني مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية .

الجدول (3) اختبار الفرضية الثانية:

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	مربع كاي المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة
يتوفر لدى البنك معلومات كافية عن أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة	4.46	أوافق بشدة	0.76	18.760	2	0.000
يتوفر اعتقاد لدى إدارة البنك أن المنافع والعوائد المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة أكبر من تكاليف تطبيقه	4.29	أوافق بشدة	0.87	26.833	3	0.000
ترى إدارة البنك أن النظام التقليدي يشوه حساب معدلات تحميل تكلفة الخدمة الواحدة مما يستدعي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	4.32	أوافق بشدة	0.94	33.360	3	0.000
تتوفر لدى إدارة البنك المؤهلات العلمية والعملية والخبرة بالأنظمة المحاسبية المقدمة	4.54	أوافق بشدة	0.79	53.200	3	0.000
يتوفر الاعتقاد لدى إدارة البنك بأن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يمكنها من إعادة حساب تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أدق	4.59	أوافق بشدة	0.67	29.429	2	0.000
ترى إدارة البنك أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يمكنها من تقسيم الأعمال التي يؤديها البنك إلى أنشطة محددة وواضحة	4.46	أوافق بشدة	0.79	41.040	3	0.000
يتطلب تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	4.56	أوافق بشدة	0.61	23.560	2	0.000

دور التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تخفيض تكاليف الخدمات

0.000	3	48.080	0.79	أوافق بشدة	4.50	عدم القدرة على توجيه التكاليف غير المباشرة المحملة نحو مسبباتها بشكل دقيق مع كثرتها وكبر نسبتها يتطلب من إدارة البنك تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة
0.000	3	50.800	0.86	أوافق بشدة	4.48	يتوفر اعتقاد لدى إدارة البنك بأن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط يمكنها من إحكام الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق مما يساعدها في مواجهة المنافسة بشكل أقوى
0.000	3	40.080	0.84	أوافق بشدة	4.42	يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكاليف البنك، مما يستلزم تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط
0.000	3	32.080	0.91	أوافق بشدة	4.32	توفر بيانات تكاليف غير دقيقة يمثل عائقاً أمام الإدارة في تفسير ربحية (خسارة) خدماتها
0.000	2	21.160	0.79	أوافق بشدة	4.46	إن عجز هيكل التكاليف المستخدم في الأنشطة المحاسبية التقليدية في معالجة تنوع الأنشطة المساندة (الصيانة ، التأمين ، الحراسة) يتطلب ضرورة تبني نظام قادر وكفء يمكن من المعالجة الصحيحة لها
0.000			0.80	أوافق بشدة	4.45	المتوسط

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (3) يلاحظ الباحثان أن الوسط الحسابي لجميع العبارات اظهر خيار الموافقة بشدة بانحراف معياري يتراوح بين (0.61-0.94) ، وهذا يعني أن متوسط جميع العبارات (4.45) ، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية ، بانحراف معياري (0.80) ، مما يدل على تركز القيم حول وسطها الحسابي، ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار مربع كاي لقياس الأثر المعنوي للعبارات، ونلاحظ أن قيم مربع كاي المحسوبة تقع بين (18.760 - 53.200) وكل القيم كبيرة مقارنة بالقيم الجدولية، ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة (a= 0.05) فإن ذلك يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة وجميعها لصالح الموافقين بشدة على أنه تتوافر لدى البنك الزراعي السوداني مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، وعليه نستنتج أن

الفرضية التي تنص على "تتوافر لدى البنك الزراعي مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية"، هي فرضية مقبولة.

الفرضية الثالثة : التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

الجدول (4) اختبار الفرضية الثالثة:

العبارة	المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	مربع كاي الخسوية	درجات الحرية	الدلالة
المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية حول الأنشطة تساعد في تحديد اتجاهات تطوير الخدمات المصرفية وتعديل المسار التكاليفي لها	4.46	أوافق بشدة	0.76	18.760	2	0.000
يستخدم البنك نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن في بناء مقاييس الأداء	4.37	أوافق بشدة	0.81	12.531	2	0.000
التكامل بين نظامي التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن يظهر قدرة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على تقديم معلومات مالية وغير مالية تفيد في تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة ، والأخرى غير المضيفة للقيمة ليتسنى تعديلها أو إلغاؤها ، بهدف خفض التكاليف	4.32	أوافق بشدة	0.89	17.920	2	0.002
تمكن المعلومات المالية وغير المالية إدارة البنك من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسة نحو تخفيض التكاليف	4.38	أوافق بشدة	0.92	39.920	3	0.000
لمقاييس الأداء المالية وغير المالية في الرقابة على تكاليف الأنشطة آثار إيجابية على كلفة الخدمة المقدمة لعملاء البنك	4.52	أوافق بشدة	0.76	48.880	3	0.000
المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف وبطاقة الأداء المتوازن، على درجة عالية من التفصيل والدقة مما يساعد إدارة البنك في تحقيق هدف خفض التكلفة التي تسعى إليه	4.52	أوافق بشدة	0.76	48.880	3	0.000
تجرى عمليات تحسين مستمرة على عمليات البنك لتخفيض تكلفة خدماته، مما يساعد في إستراتيجية قيادة التكلفة	4.66	أوافق بشدة	0.56	33.880	2	0.000
المتوسط	4.46	أوافق بشدة	0.78			0.000

المصدر : إعداد الباحثان من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

من خلال الجدول (4) يلاحظ الباحثان أن الوسط الحسابي لجميع العبارات اظهر خيار الموافقة بشدة بانحراف معياري يتراوح بين (0.56 - 0.92) ، وهذا يعني أن متوسط جميع العبارات

(4.46) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة ، بانحراف معياري (0.78) ، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي، ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار مربع كآي لقياس الأثر المعنوي للعبارات، ونلاحظ أن قيم مربع كآي المحسوبة تقع بين (12.531 - 48.880) وكل القيم كبيرة مقارنة بالقيم الجدولية، ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فإن ذلك يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة وجميعها لصالح الموافقين بشدة على أن التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية ، وعليه نستنتج أن الفرضية التي تنص على " التكامل بين نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية."، هي فرضية مقبولة.

الخلاصة :

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس النشاط يعتبران من أهم الأنظمة الحديثة في وقتنا الحاضر التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسات المالية.و لما تتمتع به ايضاً من مزايا وفوائد تعود على هذه المؤسسات في تخفيض تكاليفها.كما أن هذه الأنظمة عملت على معالجة القصور في الانظمة التقليدية.توصل البحث لعدة من الاستنتاجات،أهمها:

- قام البنك الزراعي السوداني بعمليات تحسين وتطوير مستمرة في عملياته الداخلية أدت إلى تخفيض معدل الضياع في الوقت.
- تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية جعل البنك يسعى إلى تبني مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط.
- يمتلك البنك المؤهلات العلمية والعملية الخبرة بالأنظمة المحاسبية المتقدمة.

➤ أدركت إدارة البنك أن المعلومات المالية وغير المالية، التي يوفرها نظامي بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس الأنشطة، تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة نحو تخفيض التكاليف.

➤ التحسينات المستمرة التي تجرى على عمليات البنك أدت إلى تخفيض تكلفة خدماته المصرفية التي يقدمها ، ومكنته من تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة.

الاقتراحات: على ضوء الاستنتاجات أعلاه نقترح الآتي:

➤ العمل على إجراء عمليات التقييم والمتابعة بصورة دورية من قبل إدارة البنك حتى يتمكن من قياس نسبة الانحراف عن ما هو مخطط له مسبقاً.

➤ ضرورة إدراك الإدارة إلى أن المنافع المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة تفوق تكاليف تطبيقه.

➤ على إدارة البنك أن تقتنع بأن التكامل بين نظامي التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن يظهر قدرة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على تقديم معلومات مالية وغير مالية، الأمر الذي يمكنها من تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأخرى غير المضيفة للقيمة، ليتسنى تعديلها، أو إلغاؤها ، وتحقيق هدف خفض التكلفة الذي تسعى إليه.

➤ ضرورة استخدام إدارة البنك لنظامي بطاقة الأداء المتوازن و التكاليف على أساس الأنشطة في بناء وتطوير مقاييس الأداء.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

➤ المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2009م)، "بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية

- ابوزيد، كمال خليفة والدعراوى، كمال (2002م) ، "محاسبه التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- العشماوى، محمد (2010م)، "محاسبه التكاليف : المنظور التقليدي والحديث" ، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- حجازي، إسماعيل و سعاد ، معاليم (2012م) ، "محاسبه التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة"، دار أسامه للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن. (2012م).
- عطية، أحمد صلاح (2006م) ، "محاسبة تكاليف النشاط للاستخدامات الإدارية"، الدار الجامعية للنشر، 2006 الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- حجازي، إسماعيل و سعاد ، معاليم (2012م) ، "محاسبه التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة"، دار أسامه للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- عطية ، هاشم احمد (2000م) ، "محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية" ، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- عبد اللطيف، ناصر الدين (2003م)، "مدخل في أنظمة قياس التكاليف (تطبيقات في مجالات الصناعة والمقاولات والخدمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- الصميدعي، محمود جاسم، و يوسف، ردينة عثمان (2001م) ، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي" ، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
- الناجي، السيد عبده، (2003م) ، "تسويق الخدمات المصرفية الأسس والتطبيق العملي في البنوك" اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، لبنان .
- العجارمة ، تيسير، (2005م) ، "التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو عربي، مروان محمد (2006م) ، "الخدمات المصرفية"، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سالم ، منير محمود (2000م) ، "محاسبة التكاليف المبادئ والعملية" ، دار النهضة العربية للنشر ، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الدوريات:

- القاضي، حسين، و العمار، حسين، والزرير رانيا (2007م) "استخدام بطاقة التقييم المتوازن في المصارف (دراسة تطبيقية في المصرف العقاري السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 29 العدد 4، سوريا.
- محمد، نبيل عبد المنعم (2010م) ، "إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، جمهورية مصر العربية.
- محمد ، فهميم أبو العزم (1998م ، "دور مدخل النظم في تخفيض النشاط التجاري"، مجلة المحاسبة ، الجمعية السعودية للمحاسبة، العدد التاسع عشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- زيود، لطيف، و العمار ،رضوان ، وحليبية، كندة (2007م) ، "القياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية على المصرف الصناعي السوري - فرع اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2).
- الغبان ، ثائر صبري ، و حسين، نادية شاكر، (2009م) ، "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزارة وديالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والعشرون.

الرسائل:

- سويلم، فاطمة رشدي (2009م) ، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (B S C) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (A C B) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية" ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين.

➤ احمد ، ولاء علي (2011م) ، "أساليب خفض التكلفة بين التطور الفكري والتطبيق العملي" ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2011 جمهورية مصر العربية.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Kaplan , Robert and Norton , David(2000), "Why Does Business Need a balance scorecard" in Reading and Issues in cost Management" ed, reeve James , 2nd ed, South western college publishing.