



أثر التكامل بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبعد العمليات الداخلية على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف في السودان)

نفيسة أزهرى صالح علي وناج الختم محمد علي نوري

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة دنقلا

المؤلف : nafisa191719@gmail.com

تاريخ القبول: 27/12/2024

تاريخ الاستلام: 28/10/2024

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط وبعد العمليات الداخلية في جودة الخدمات المصرفية. تمثلت مشكلة الدراسة في قصور الأنظمة التقليدية في مجال المحاسبة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارات المصارف والحاجة إلى أساليب إدارية ومحاسبية حديثة الأمر الذي دعا إلى دراسة علاقة التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط وبعد العمليات الداخلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية. تم استخدام المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي، المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية، كما أن لدى المحاسبين بالمصارف وعياً كافياً بمفاهيم وابعاد أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبعد العمليات الداخلية. انعكس ذلك على تطور أدائهم وانعكاسه على تحسين جودة الخدمات المصرفية. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها زيادة وعي متخذي القرارات بالمصارف السودانية بأساليب وتقنيات إدارة التكلفة الحديثة وأهمية التكامل بينها خاصة التكامل بين أسلوبي (ABC) وبعد العمليات الداخلية وتشجيع إدارات المصارف بها على استخدام هذه الأساليب للاستفادة من مزاياها العديدة.

كلمات مفتاحية: الخدمات المصرفية، المحاسبة الإدارية، المصارف السودانية

The Impact of Integration between Applying the Style of Costing on the Basis of Activity and the Internal Operations on the Quality of Bank Services

(A field study on a sample of banks in Sudan)

Nafisa Azhari S. Ali and Tagelkhatim M. Ali Nouri

Faculty of Economics and Administration Sciences, Dongola University

Corresponding Author: nafisa191719@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the role of integration between the activity-based costing method and the internal operations dimension in the quality of banking services. The problem of the study was represented in the shortcomings of traditional systems in the field of management accounting in achieving the requirements of bank administrations and the need for modern administrative and accounting methods, which called for studying the relationship of integration between the activity-based costing method and the internal operations dimension to improve the quality of banking services. The deductive approach, the inductive approach, the historical approach and the descriptive analytical approach were used. The study concluded with a set of results, including the existence of a statistically significant relationship between Integration of activity-based costing system, internal processes and quality of banking services Bank accountants also have a good understanding of the concepts and dimensions of activity-based costing. After the internal operations, this was reflected in the development of their performance and its reflection on improving the quality of services banking. The study recommended a number of recommendations, the most important of which is increasing the awareness of decision-makers about Sudanese banks. With modern cost management methods and techniques and the importance of integration between them, especially integration between the two methods (ABC). After internal operations and encouraging bank departments to use these methods to benefit from its several advantages.

Keywords: banking services, management accounting, Sudanese banks

مقدمة

تواجه بيئة الأعمال بصفة عامة والبيئة المصرفية بصفة خاصة العديد من التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في مجال ابتكار منتجات جديدة وتقديم خدمات مميزة مما فرض على المنشآت تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وبأقل تكلفة ممكنة خاصة مع ازدياد حدة المنافسة بين المنشآت.

كما أن أنظمة المحاسبة الإدارية التقليدية ومقاييسها لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنشآت من قياس وتقييم أداؤها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الاستراتيجية، لذلك أصبحت هنالك حاجة ماسة إلى تبني نظم حديثة للمحاسبة الإدارية كأسلوب التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وغيرها من الأدوات التي تكون قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، وأيضاً محاولة التكامل بين الأنظمة المحاسبية والإدارية حيث يؤدي التكامل بين الأنظمة إلى تحقيق الاستفادة من مزايا كل نظام من الأنظمة المتكاملة كما يمكنها من العمل بصورة أفضل.

كما أن التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم يستوجب على المؤسسات إجراء مراجعة شاملة ودورية للأداء والاعتماد على مقاييس أداء متطورة تمكنها من قياس أداؤها على جميع المستويات ومن ثم تقويمه وتحسينه. لذلك ركزت هذه الدراسة على دور التكامل بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبعد العمليات الداخلية في جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف في السودان).

مشكلة الدراسة:

قصور الأنظمة التقليدية في مجال المحاسبة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارات المصارف، التي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة والحاجة إلى أساليب إدارية ومحاسبية حديثة الأمر الذي دعا إلى دراسة التكامل بين الأساليب الإدارية الحديثة للاستفادة من المزايا التي يحققها التكامل بين هذه الأساليب وقد تمت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل هنالك علاقة بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع بعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية؟.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة محاولة لإضافة المزيد من الدراسات في مجال المحاسبة الإدارية بالإضافة إلى قلة الدراسات في هذا المجال والتي تجمع بين أكثر من أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف جودة الخدمات المصرفية.

الأهمية العملية: تأخذ الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على دراسة أحدث الأساليب التكلفة والإدارية من خلال التكامل بين أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة والاستفادة من العلاقات المشتركة بينهما في تحقيق أهداف المصارف والاتجاه نحو جودة الخدمات المصرفية.

أهداف الدراسة

1. القاء الضوء على نظام تكاليف الأنشطة وكيفية تطبيقه في المصارف والتعرف على كيفية تخصيص التكاليف غير المباشرة وفقاً لنظام تكاليف الأنشطة.
2. تحديد أوجه الارتباط والتكامل بين كل بعد من أبعاد نظام تكاليف الأنشطة (تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة، الرقابة على التكاليف) وبعد العمليات الداخلية.
3. تقديم نتائج وتوصيات تفيد إدارات المصارف السودانية في تحسين أداؤها بتعزيز الاهتمام بالتكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة باعتبارهما من أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة التي تساهم في جودة الخدمات المصرفية.

فرضية الدراسة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع بعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية.

منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: المصارف السودانية.

الحدود الزمانية: 2021م.

المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: أسلوب التكلفة على أساس النشاط:

1/ مفهوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط:

عرف أسلوب التكلفة على أساس النشاط بأنه ذلك الأسلوب الذي يقوم على فكرة أن الأنشطة التي تستهلك الموارد المتاحة هي التي تسبب التكلفة وأن المنتجات تحدث التكلفة من خلال الأنشطة التي تحتاجها لتصميم وهندسة وتصنيع وتسويق وتسليم المنتج (علي، 2003م، ص 64).

أيضاً عرف نظام التكلفة على أساس النشاط بأنه ذلك النظام الذي توزع فيه التكلفة على الأنشطة التي تساهم في إنتاج المنتج مثل اختبارات الجودة وإصلاح الآلات وهندسة المنتج وتوزيع المنتجات ثم يعاد توزيعها على المنتجات لتحديد تكلفة المنتج (كمال، 2004م، ص 32). كذلك عرف بأنه تحليل لعمليات المشروع وإعطاء فكرة شاملة على هيكله الاقتصادي وليس مجرد طريقة أفضل لتحديد تكلفة المنتج وخفض التكاليف فقط، بل أن المعلومات المتولدة من هذا النظام تؤدي إلى التحسين المستمر وتخفيض أو حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملية الإنتاجية (فخري، 2015م، ص 36).

أيضاً عرف بأنه منهج لتتبع التكلفة عن طريق تحديد كل الأنشطة والعمليات الأساسية وتجميع التكاليف على أساس الأنشطة المستهلكة لموارد الشركة وتخفيض أو التخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة، وتحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات على أساس محركات التكلفة المسببة لكل نشاط (محمد، 2017، ص 99).

من التعريفات السابقة يستنتج الباحث أن نظام التكلفة على أساس النشاط هو نظام يقوم بتحليل الأنشطة وذلك باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، أما الأنشطة المضيفة للقيمة فيتم تحديد تكاليفها وتخصيص الموارد على الأنشطة باستخدام مسببات التكلفة بهدف الحصول على معلومات دقيقة تساعد الإدارة على الاستغلال الأمثل لمواردها.

2/ أهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط

تنبع أهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط من الآتي (عطية، 2000م، ص 24):

أ. تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق الأنشطة وتحديد مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم ومقدار استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة.

ب. يوفر نظام التكاليف على أساس النشاط معلومات تكلفية أكثر دقة وتتصف بالموضوعية تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات مثل التسعير، قرارات تقديم منتج أو خدمة جديدة، تحديد مستويات الإنتاج اختيار قنوات التسويق، قرارات تتعلق بكيفية أداء الأنشطة بطرق أكثر كفاءة.

ج. قياس تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة عن طريق قياس تكاليف الأنشطة التي يقوم بها الكيان وتحميل تلك التكاليف على المنتجات باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة.

د. يتيح للإدارة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة لاتخاذ قرارات معينة مثل إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية، إجراء تعديل في تصميم المنتج اتباع أساليب تكنولوجيا حديثة، تغير نسبة التشكيل البيعي.

مما سبق يستنتج الباحث أن أهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في تحسين أداء الخدمات المقدمة والمنتجات لأنه يوفر تصوراً عاماً لهيكل التكلفة وتحقيق الدقة في احتساب تكلفة المنتجات والخدمات كما يساعد في ترشيد توزيع موارد المنشأة وذلك بإلغاء الأنشطة عديمة المنفعة أيضاً يساعد الإدارة في تحقيق الرقابة على عناصر التكاليف لأنه يتيح للإدارة معرفة الأسباب الرئيسية لحدوث التكاليف.

3/ أهداف نظام التكلفة على أساس النشاط

يسعى نظام التكلفة على أساس النشاط إلى تحقيق الأهداف التالية (التركيتي، 2008م، ص 155):

- أ. تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
- ب. تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيمة ما.
- ج. التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
- د. يساعد إدارة المنشأة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدة.
- هـ. يساعد إدارة الشركة في تخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج والعمل على تقليل وتخفيض تكاليف مثل تلك الأنشطة.
- و. تحديد كلفة المنتج بالدقة المطلوبة.

مما سبق يرى الباحثان أنه لضمان تحقيق الأهداف التي تم ذكرها سابقاً لأسلوب التكلفة على أساس النشاط يجب على إدارات المؤسسات وخاصة المصارف التطبيق السليم لهذا الأسلوب حتى يتم تحقيق الاستفادة المرجوة من تطبيقه.

4/خطوات تصميم وتطبيق نظام (ABC)

لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط هنالك عدد من الخطوات التي يجب اتباعها تتمثل في (علي، 2003م، ص 363-364):

- أ. تجميع الأعمال على هيئة أنشطة: يتم في هذه الخطوة التعرف على الأعمال المختلفة التي تقوم بها المنشأة وذلك بتجميع الأعمال المتشابهة في نشاط واحد بحيث يمكن استخدام مسبب واحد لتتبع تكلفة النشاط إلى المنتجات.
- ب. تحديد تكلفة النشاط: وذلك بتحديد مستوى التجميع الذي يستخدمه النظام عند التقرير عن تكلفة كل نشاط أي تجميع عدد معين من الأعمال في نشاط واحد مع التقرير عن تكاليف هذه الأعمال بصورة مستقلة.
- ج. تحديد مراكز الأنشطة: يقصد بمركز النشاط ذلك القطاع من العملية الإنتاجية الذي يقوم بتأدية عمل معين يخدم في تحقيق وظيفة من وظائف المنشأة وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد كيفية إعداد تقارير التكاليف على مستوى المراكز.
- د. اختيار المستوى الأول لمسببات التكلفة: يقصد بها المسببات التي تستخدم في تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة.
- هـ. اختيار المستوى الثاني لمسببات التكلفة: ويقصد بها المسببات التي تستخدم في تخصيص وتتبع تكاليف الأنشطة على المنتجات.

مما سبق يستنتج الباحثان أن نظام التكلفة على أساس النشاط هو إطار متكامل وشامل حيث تشتمل عملية تصميمه على التحديد والتحليل العميق لكافة الأنشطة في المنشأة وتحديد تكاليف تلك الأنشطة مع محاولة ربط تلك الأنشطة بمسبباتها ومن ثم توزيع تكاليف الأنشطة على المنتجات.

5/مزاي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط

هنالك مجموعة من المزايا التي يحققها تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط أهمها (الجمال و عبد الغني، 2010م، ص 107):

- أ. يساعد على نجاح جهود الإدارة في مجال خفض التكلفة ويتحقق من خلال عدد من الآليات أهمها تخفيض الزمن والجهد استبعاد الأنشطة غير الضرورية، اختيار الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة، مشاركة الأنشطة، إعادة توزيع الموارد غير المستخدمة.
- ب. يساعد على ترشيد التكلفة وربط نماذج مختلفة للتكلفة بنماذج أو توجهات مختلفة للربحية، كما أن هذا القياس يساعد على إمكانية ودقة قياس الإدارة لأداء الأنشطة وتحديد تشكيلة مناسبة من المخرجات.
- ج. يساعد على تحديد الأحداث والأنشطة المسببة للتكلفة تحديداً دقيقاً كما يساعد على دقة تتبع التكاليف خاصة التكاليف غير المباشرة والتي تمثل في الوقت الحاضر نسبة كبيرة من التكلفة الكلية.

مما سبق يرى الباحثان أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يمثل نظاماً استراتيجياً يمكن من خلاله تحقيق الكثير من المنافع والمزايا حيث يساعد في تحسين أداء الأنشطة المختلفة ورسم السياسات الإنتاجية والسعرية للمنشأة كما يساعد على التحديد الدقيق للتكاليف.

6/استخدام وتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في المصارف

إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالبنوك يساعد على التحديد الدقيق لأنشطة البنك وبالتالي التحديد السليم لتكلفة الخدمات المقدمة والتمكين من إدارة التكلفة بصورة فاعلة خاصة مع الزيادة المضطردة في التكاليف غير المباشرة بوحدة القطاع وتعاضلها بسبب التطورات المستمرة في أساليب وتقنيات التشغيل مما يستلزم تحليلاً دقيقاً للتكاليف ومحركاتها، وإن توظيف أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعمل على توفير المعلومات الملائمة في مجال إعادة التنظيم الإداري لكوادر التشغيل بالوحدات المصرفية مع إتاحة الفرصة لتحديد نقاط الاختناق ومواطن ضعف الأداء بالوحدات.

إن التطبيق السليم لأسلوب التكلفة على أساس النشاط يستلزم وضع إطار للخدمات التي يقدمها البنك مع تحديد وتصنيف الأنشطة المعززة لهذه الخدمات حتى يتسنى تحديد تكلفتها ومحركات التكلفة الملائمة وصولاً للتحديد الدقيق لتكلفة الخدمات البنكية المتعددة (احمد وآخرون، 2016م، ص 64).

أيضاً لضمان تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بصورة سليمة لابد من الدعم المتواصل من قبل إدارة المصرف وعمل موظفي المصرف فريقاً واحداً وفي البداية يتوجب على الإدارة عمل دورات تعريفية لنظام تكاليف التكاليف المبني على الأنشطة ومن ثم عمل دورات لتطبيق هذا النظام تطبيقاً سليماً.

ويتيح تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالمصارف استخدام الفرص المتاحة استخداماً أمثل ويعتبر هذا الأسلوب أداة فعالة لتقييم أداء كل فرد في المصرف ويحفز إدارة المصرف على تنوع الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها.

إن هذا النظام يحقق العدالة ويتخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة على الخدمات المقدمة للعملاء ويحدد كلفة الخدمة المقدمة للعملاء بالدقة المطلوبة ويخفض تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء عن طريق التركيز على الأنشطة التي تعطي قيمة مضافة والابتعاد عن الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة (وشاح، 2010، ص 22).

ثانياً: بعد العمليات الداخلية

يقصد ببعد العمليات الداخلية لوحدة الأعمال جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف حملة الاسهم المالكين إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنشأة ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لإيجاد قيمة للعملاء والمساهمين (أحمد، 2017، ص 27).

إن هذا البعد يركز على الإجراءات والعمليات التشغيلية الداخلية التي تمكن المنظمة من التميز والتي تعمل على تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين ويدخل في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلى ادخال خدمات ومنتجات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد حيث أن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من بعد العملاء بخلق قيمة لهم والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين (بهاء و ابراهيم، 2016، ص 25).

تمثل العمليات الداخلية مجموعة النشاطات التي تعطي الشركة ميزة تنافسية في السوق، ويكون ذلك من خلال مواكبة المستجدات في التكنولوجيا الحديثة مثل الصراف الآلي والفيزا كار، ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة من خلال العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمنظمة (درغام والفرا، 2018، ص 48).

إن أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الأعمال تمر بثلاث دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى في صورة سلع مادية أو خدمات ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشمله من وضع الضمانات للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك (جميل، 2013، ص 27-28).

يحتوي بعد العمليات الداخلية على أربع مجموعات من الإجراءات وهي: (أبوعجيلة، 2012، ص 36-39).

1. العمليات التشغيلية: وتمثل العمليات الأساسية واليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم تحويل الأنشطة إلى خدمات وتقديمها للعملاء وتشمل العمليات التشغيلية الآتي:

أ. تحويل الأنشطة إلى خدمات.

ب. تقديم الخدمات للعملاء.

2. العمليات الإدارية للعملاء: وهي العمليات الخاصة بتوسع العلاقة مع العملاء وتشمل الآتي:

أ. اختيار العملاء: وتشمل تحديد الشريحة المستهدفة التي تسعى المنظمة إلى تحقيق القيمة منها واختيار العملاء الجيدين والمربحين للمنظمة وذلك عن طريق تحديد خصائص معينة في العميل مثل الدخل، العمر، الطبقة الاجتماعية، المستوى المعيشي وهي من الخصائص التي تجعل المنظمة تختار استهداف شريحة معينة من العملاء لشراء منتجاتها.

ب. جذب العملاء: ويتم جذب العملاء الجدد من خلال ايجاد قنوات للاتصال مع العملاء المستهدفين، اختيار مستوى الخدمات التي يمكن تقديمها للعملاء، تسعير الخدمات.

ج. الاحتفاظ بالعملاء: وتشمل تقديم خدمة ممتازة للعميل والاستجابة للشكاوى المقدمة وذلك بالسعي لتلبية رغبات العملاء، فعدم الاستجابة لتساؤلات العملاء والرد على شكاويهم سيؤدي إلى انخفاض عدد العملاء مما يؤدي إلى انخفاض في الولاء لخدمات المنظمة.

د. تطوير النشاطات التجارية مع العملاء: وذلك من خلال تقديم خدمات مختلفة لإرضاء عملائها وسعياً لكسب ثقتهم ويمكن تحقيق ذلك بواسطة تقديم خدمات ما بعد البيع حيث يتم تزويد العملاء بالخدمات التي يرونها مما يجعل ولاء العملاء أكبر ورضيتهم أوسع.

3. العمليات الإبداعية: تتضمن العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة والدخول لأسواق جديدة واستهداف شرائح جديدة من العملاء.

وتتضمن العمليات الإبداعية مجموعة من الأهداف والمقاييس وهي كما يلي:

أ. التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية وتقاس من خلال الوقت الذي يقضي مع العملاء لمعرفة رغباتهم المستقبلية.

ب. تقليل الدورة الزمنية للتطوير: وتقاس من خلال معرفة عدد الخدمات الجديدة التي تم تسليمها في المواعيد المحددة.

- ج. فعالية إنتاج المنتجات الجديدة: تقاس من خلال معرفة إيرادات الخدمات والانحرافات للتكاليف الحقيقية عن المقدرة.
4. العمليات التنظيمية والاجتماعية: تمثل الأهداف في بعد العمليات التنظيمية والاجتماعية آخر مجموعة في العمليات الداخلية إذ تسعى المنظمات في الحصول على حقوق الإنتاج والبيع في البلدان التي تقوم بالاستثمار فيها وذلك يتضمن الالتزام بالقوانين المحلية والدولية في البيئة التي تنشط فيها، الصحة والسلامة المهنية.
- من أهم مقاييس بعد العمليات الداخلية ما يلي: (ابومارية، 2018، ص 36)
1. الجودة: حيث تعتمد عملية القياس على الكيفية التي تحدد بها المنشأة هدف الجودة ويمكن الحصول على ذلك عبر التغذية العكسية عن عدد الوحدات المعيبة.
 2. التكلفة: تشتمل على المقاييس التي تتضمن معلومات عن تكلفة مكونات المنتج والتكلفة الكلية لإنتاج المنتج.
 3. التوقيت: والذي يتضمن المقاييس التي توفر التغذية العكسية عبر الزمن أو المدة من لحظة تقديم العميل لطلب شراء المنتج أو الحصول على الخدمة إلى لحظة تسليمه له.
 4. إنتاجية العمليات الداخلية: والتي تقاس عن طريق تقييم الوقت المطلوب لاستكمال وإنهاء العمليات الإنتاجية للمنتج وهو مقياس كمي يعبر عن عدد الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة من الزمن.
- مما سبق يرى الباحثان أن بعد العمليات الداخلية يساعد في الكشف عن العمليات الداخلية الأكثر تميزاً داخل المنظمة كما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء تلك العمليات حيث أن تحقيق الكفاءة في العمليات الداخلية يترتب عليه تحسين في الانتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- ثالثاً: التكامل بين بعد العمليات الداخلية ونظام تكاليف الأنشطة**
- تشمل العمليات الداخلية عمليات التشغيل الأساسية واليومية التي تقوم بها المنظمة والتي يتم من خلالها تحويل الأنشطة إلى خدمات وتقديمها للعملاء.
- إن عملية تحويل الأنشطة إلى خدمات تتم بهدف تخفيض تكاليف الخدمات بالإضافة إلى التحسين المستمر في العمليات الداخلية والاستغلال الأمثل للموارد (أبو عجيبة، 2012م: ص 36).
- إن أبعاد أداء العمليات هي تلك الأبعاد التي تهدف إلى تخفيض الكلف الكلية للإنتاج وفقاً لخصائص العمليات التي تلي حاجات الزبائن ورغباتهم من المنتجات وتقديمها لهم بالجودة المطلوبة
- عند إنتاج تلك المنتجات بمرونة مناسبة تنسجم وطبيعة عمل الشركة وكذلك الالتزام بمواعيد التسليم لتلك المنتجات بوقتها المحدد فضلاً عن تطوير وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية باستمرار (الطويل و عبد الباسط، 2014، ص 101-102).
- تحتاج المنظمات سواء الصناعية منها أو الخدمية إلى قياس أدائها لكي تعرف أين هي وأين يجب أن تكون بالمقارنة مع منافسها ويمكن التعبير عن الأبعاد الرئيسية لأداء العمليات بلغة الجودة والتسليم والسعر (الكلفة) والمرونة، ويقاس أداء العمليات من خلال كفاءة وفعالية عمليات تحويل الموارد المتاحة (المدخلات) إلى منتجات (المخرجات) التي تضيف قيمة لعمليات الشركة. (أكرم، 2014م، ص 121)
- يوفر نظام "ABC" آلية أفضل لتعقب استهلاك الموارد الاقتصادية حيث يعمل على احكام عملية قياس التكلفة ويفرض الرقابة على كل من الموارد والأنشطة وأهداف التكلفة، كما يقوم هذا النظام بتحديد الطاقات المتاحة وآليات استغلالها، فيوضح فرص التحسين في جميع المستويات مما يؤدي إلى الحد من الإسراف في الموارد (بكوش، 2015، ص 172).
- كما أن تطبيق نظام "ABC" يؤدي إلى الفهم الجيد لمسببات التكلفة ومن ثم تركيز جهود الإدارة على معرفة كيفية استهلاك وإدارة الأنشطة بكفاءة باعتبار أن المعلومات التي يوفرها النظام ناجحة ووسيلة لدعم واتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية حول المنتجات والعمليات والتأثير على عملية تصميم الأنشطة.
- أيضاً يوفر نظام "ABC" معلومات دقيقة حول الأنشطة باستخدام مسببات التكلفة من اجل تخفيض تكاليف النشاط على أغراض التكلفة بمعنى أنه يوفر معلومات دقيقة عن التكاليف لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من ناحية مزيج المنتجات، الموارد، التسعير، تحسين العمليات وتقييم أداء عمليات المنظمة فاستخدامه يؤدي إلى الحصول على مزايا عملية تحسين العمليات الإنتاجية ومزايا

استراتيجية والحصول على أفضل المعلومات من أجل تطوير المنتجات، الموارد، مزيج الإنتاج، إلغاء التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي لا تضيف قيمة تحسين كفاءة العمليات الداخلية (ساحري، 2008، ص 65).

كما أن نظام "ABC" يعمل على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة مع انتقاء الأنشطة الأقل تكلفة مما يساعد على خفض التكاليف بشكل ملموس دون المساس بتقديم المنتجات والخدمات أو جودتها بالإضافة إلى تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط وذلك من خلال إعادة هيكلة تنفيذ هذا النشاط (خلادي، 2014، ص 41-42).

إن نظام "ABC" يوفر المعلومات اللازمة لفهم سلوك التكلفة بشكل أفضل لأن تحليل الأنشطة وربطها بمسبباتها من شأنه أن يؤدي إلى فهم أفضل لكافة العمليات والعلاقات المتبادلة داخل المؤسسة الأمر الذي يسمح برقابة أفضل على التكلفة من خلال تقديمه لمعلومات مفصلة عن الأنشطة والموارد المطلوبة لتنفيذها والعلاقة السببية بينها مما يساعد المديرين على تحديد أي الأنشطة التي تتطلب المزيد من العمل والموارد (راضي وراوي، 2014، ص 87-88).

يساهم نظام "ABC" في توفير مؤشرات الجودة وتحسينها من خلال المعلومات التي وفرتها لقياس جودة كل نشاط من الأنشطة ويتم استخدام هذا النظام بنجاح لحساب تكاليف الجودة فهذا النظام يتعامل مع تكاليف الأنشطة بطريقة مفصلة مما يسمح بتحليل هذه التكاليف بصورة أكثر دقة وكفاءة، فتحديد تكلفة الأنشطة المتعلقة بالجودة (أنشطة الوقاية، أنشطة التقويم، أنشطة الفشل الداخلي والخارجي) يؤدي إلى توفير معلومات عن المناطق التي تحتاج إلى تخفيض التكاليف، والمناطق التي تحتاج إلى تحسين الجودة والأماكن ذات التكلفة الأعلى في فشل الجودة وتبرير الاستثمار في أنشطة تحسين الجودة وتخفيض التكاليف (نعمان، 2017، ص 142).

أيضاً يساهم نظام التكلفة على أساس النشاط في توفير مؤشرات الوقت من أجل قياس الأداء ومن ثم تحسينه، فنظام "ABC" يوفر معلومات عن الوقت الذي يستنفذه كل نشاط في تنفيذ المهام المؤكدة إليه ومقارنته بالوقت المخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها. كما أن هذا النظام يقلل من وقت طرح المنتج للسوق ويخفض من التكاليف ويحسن الجودة، فمن خلال تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل نشاط من الأنشطة ولكل عملية ومنتج يمكن تخفيض أوقات الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج شرط الحصول على المخرجات نفسها وبمستوى الجودة نفسه، فالوقت الذي يضيف قيمة هو وقت التصنيع، أما الوقت الذي لا يضيف قيمة فهو يمثل وقتاً ضائعاً لا يخلق قيمة فهو يمثل وقتاً ضائعاً لا يخلق قيمة للمستهلك (نعمان 2017م، ص 144).

رابعاً: جودة الخدمات المصرفية:

1/ مفهوم جودة الخدمة المصرفية

إن عملية تعريف جودة الخدمة المصرفية عملية صعبة مقارنة بجودة السلع على اعتبار أن الخدمة المدركة الخدمة المصرفية تختلف عن تلك التي في السلع الملموسة ففي السلع يمكن للزبون تقييم السلعة قبل شرائها أما في الخدمة المصرفية يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة على أساس عملية التقديم والمنافع التي يحصل عليها من الخدمة وطريقة تعامل موظفي المصرف مع العملاء فضلاً عن السرية والخصوصية ودقة المعلومات والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية وغيرها.

ونظراً لأن الخدمة المصرفية تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة ينبغي التمييز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة والمعايير التي تعتمد على الاجتهاد الإدراكي للزبون.

ينظر عادة إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية إذ تقوم وجهة النظر الأولى على أساس الالتزام بالمواصفات التي تم تصميم الخدمة المصرفية على أساسها وهي تعبر عن وجهة نظر الإدارة، فيما تركز وجهة النظر الثانية على جودة الخدمة المصرفية المدركة من قبل الزبائن. (عبد الله، 2015م، ص 35).

مما سبق يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها قياس مدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العملاء (محمود، 2001م، ص 107).

2/ أهمية جودة الخدمات المصرفية

يمكن تلخيص أهمية جودة الخدمات المصرفية في الآتي: (محمود، 20-23م، ص 19)

أ. تساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عدد كبير من العملاء.

ب. تمكين المصرف من التعرف على احتياجات ورغبات العملاء مما يساهم في تطوير خدمات المصرف بما يتناسب مع احتياجات عملاءه الأمر الذي يساهم في المحافظة على الحصة السوقية للمصرف.

ج. بناء أساليب تسويقية فعالة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء، بحيث لا تكتفي المصارف بالمحافظة على العملاء واستقطاب عملاء جدد وإنما تحويل رضا العملاء إلى ولاء للمصرف.

3/ أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

يمكن تحديد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في الآتي: (خوالد، 2017م، ص256)

أ. الاعتمادية: تعني القدرة على انجاز الخدمة باعتمادية ودقة وثبات.

ب. الاستجابة: استجابة الإدارة لمساعدة العملاء وتزويدهم بالخدمة فوراً.

ج. المصدقية: إمكانية التصديق وأمانة واستقامة المزود.

د. الكفاءة: وتعني امتلاك المهارات المطلوبة.

هـ. فهم العملاء ومعرفتهم: وضع الجهود لمعرفة العملاء والتعرف الدقيق على احتياجاتهم

و. الاتصالات: الاستماع للعملاء والمحافظة على أخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.

مما سبق يرى الباحثان أن المحافظة على جودة الخدمات المصرفية يمثل عامل أساسي في بقاء المصرف واستمراره ونموه، كما يؤدي إلى زيادة الربحية وزيادة الحصة السوقية للمصرف ولتحقيق ذلك يجب على المصرف التعرف على أبعاد جودة الخدمة ووضع معايير للحكم عليها من أجل تحسينها.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة أسعد (2009) إلى التعرف على الإطار العلمي لاستخدام نظم التكاليف الحديثة في قطاع الخدمات المينائية مع دراسة لأساليب قياس وتخصيص التكاليف المشتركة بهيئة الموانئ البحرية السودانية وتقديم نموذج علمي لقياس وتحميل التكاليف المشتركة على الخدمات المينائية باستخدام نظم التكاليف الحديثة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم ملائمة نظم التكاليف التقليدية للتطورات العالمية الحديثة، وأن النموذج المقترح الذي يعتمد على طريقة التكلفة على أساس النشاط ومفهوم الجودة الشاملة يمكن من قياس الخدمات المينائية بصورة دقيقة، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظم التكاليف الحديثة في تحديد تكلفة الخدمات المينائية لضمان التخصيص والتوزيع السليم للتكاليف.

يرى الباحثان أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة السابقة في تناول تغيير أسلوب التكلفة على أساس النشاط والتركيز على حل مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة والتي تعتبر جزءاً من الدراسة وتختلف عنها في تناول علاقة التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و بعد العمليات الداخلية بهدف تحسين جودة الخدمات بالمصارف السودانية.

هدفت دراسة (Ramesh, 2010) إلى تقييم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظراستراتيجية التخطيط المستخدم بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنظمات الهادفة للربح خاصة وأن رؤية هذا القطاع تقوم على أساس تعظيم العائد من الأنشطة التي تزاوئها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات حتى تستمر في تحقيق أهدافها بفضل استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية، توصلت الدراسة إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء في المشروعات بشكل عام وفي المشروعات الصغيرة بشكل خاص لما لذلك من أهمية في نمو تلك المشروعات واستمراريتها على المدى البعيد، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة مما يساهم بشكل كبير في تعظيم ربحية تلك المشروعات والمساعدة في نموها واستمراريتها.

يرى الباحثان أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة السابقة في تناول أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وتختلف عنها في تناول علاقة التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط وبعد العمليات الداخلية بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية وقد انحصرت تطبيقاتها على قطاع المصارف.

هدفت دراسة نضال (2012م) التعرف على كيفية استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط في قطاع المصارف وتحديد مدى تأثيره على موضوعية قياس التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية والرقابة على الموارد المتاحة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في المصارف يؤدي إلى حساب تكلفة الخدمات المصرفية بشكل أكثر دقة وموضوعية بالإضافة إلى أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات تفصيلية عن العمليات والخدمات المقدمة من قبل الفرع مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات وبشكل يسهل من تحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية كما أن نظام تكاليف الأنشطة هو الأكثر ملائمة للتطبيق في المنظمات الخدمية وذلك لأن تكاليف هذه المنظمات في الأغلب هي غير مباشرة، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط بما يحويه من مفاهيم وأسس مهمة تساعد في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية بصورة أكثر موضوعية، وضرورة إنشاء قاعدة بيانات وبما يتلائم مع متطلبات نظام تكاليف الأنشطة لأجل ضمان تطبيقه بصورة صحيحة.

يرى الباحثان أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة السابقة في تناول متغير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وتحقيق الدقة في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية أيضاً تتفق معها في مجال التطبيق في قطاع المصارف مع اختلاف بيئة التطبيق، وتختلف عنها في ربط أسلوب التكلفة على أساس النشاط ببعد العمليات الداخلية من خلال الاستفادة من علاقة التكامل بينهما بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية. هدفت دراسة لبنى (نعمان، 2017م): إلى التعرف على أثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة على جودة المعلومات المحاسبية وتحسين الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن نظام التكلفة على أساس النشاط يحسن من كفاءة الأداء من خلال توفيره بيانات تكاليف أكثر دقة وملائمة تستخدم لإدارة التكاليف والإيرادات لتجنب المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة نتيجة اتخاذ قرارات غير صحيحة بناءً على بيانات تكلفة غير دقيقة كما يعتبر نظام التكاليف على أساس الأنشطة أحد أهم أساليب تحسين الأداء مما يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لكونه يحسن من جودة المعلومات وذلك من خلال توفيره معلومات تتصف بالدقة والملائمة والتي يمكن على أساسها تكوين قاعدة بيانات مالية وغير مالية واضحة ومفهومة ومفصلة لكافة الأنشطة والتي تمكن الإدارة من صياغة مجموعة من المؤشرات لأغراض الرقابة وتقييم الأداء وبالتالي تحسينه.

يرى الباحثان أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة السابقة في تناول متغير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وتختلف عنها في ربط أسلوب التكلفة على أساس النشاط ببعد العمليات الداخلية من خلال الاستفادة من علاقة التكامل بينهما بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

1/ مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين برئاسة المصارف السودانية والبالغ عددهم (300) موظف بمصرف كل من الادخار، الاسرة، النيل، النيلين، امدرمان الوطني، السلام، بينما تتكون عينة الدراسة من العاملين بقسم الإدارة المالية وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر والمدراء العامين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، والبالغ عددهم (180) مفردة، تم اختيارها بطريقة عشوائية بنسبة تمثل 60% من مجتمع الدراسة.

2/ صدق وثبات أداة جمع البيانات

أداة الدراسة

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقد قام الباحثان بتوزيع عدد (180) استبانة تم استلام (142) منها وهي تمثل نسبة 79% من عينة الدراسة. وللتحقق من صدق وثبات الأداة تم الآتي:

أ/ الصدق والثبات الظاهري

للتأكد من مدى صلاحية (الاستبانة) ومدى قدرة عبارات الاستبانة في التعبير عن فرضيات الدراسة فقد تم عرضها على عدد من الأكاديميين ذوي الاختصاص بمجال الدراسة، وقد قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات التي أبدوها عليها.

ب-الصدق والثبات الإحصائي

هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة اتساق إجابات المبحوثين الذين شملتهم الدراسة ومدى ثبات النتائج إذا ما استخدمت هذه الأداة أكثر من مرة أو لعينة مختلفة من مجتمع الدراسة، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح حيث كلما اقتربت النتيجة إلى الواحد الصحيح دلت على جودة أداة جمع البيانات وقبولها ومن أجود أساليب معرفة صدق أداة الدراسة هي معادلة (ألفا - كرو نباخ) ومن ثم يتم إيجاد معامل الثبات عن طريق إيجاد الجزر التربيعي لمعامل الصدق.

3/ الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل

يستخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة وهي التكرارات، النسب المئوية الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار (t) واختبار مربع كاي لجودة التوفيق واختبار معامل الارتباط، تحليل التباين وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثانياً: تحليل البيانات:

1/ تحليل البيانات الشخصية

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

البيان	الفئات	العدد	النسبة %
العمر	اقل من 30 سنة	17	12.8
	(من 30 سنة و اقل من 40 سنة)	38	28.6
	(من 40 و اقل من 50 سنة)	42	31.6
	50 سنة فأكثر	36	27
	المجموع	133	100
المؤهل العلمي	ثانوي	5	3.8
	جامعي	74	55.6
	فوق الجامعي	54	40.6
	المجموع	133	100.0
التخصص العلمي	محاسبة	50	37.6
	إدارة الأعمال	20	15
	اقتصاد	29	21.8
	دراسات مالية ومصرفية	19	14.3
	أخرى	15	11.3
	المجموع	133	100.0
الدرجة الوظيفية	(من التاسعة – الثامنة)	19	14.3
	(من السابعة – الخامسة)	58	43.6
	(من الرابعة – الأولى)	56	42.1
	المجموع	133	%100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	14	10.5
	من 5 و اقل من 10 سنوات	22	16.5
	من 10 و اقل من 15 سنة	28	21.1
	من 15 و اقل من 20 سنة	23	%17.3
	من 20 سنة فأكثر	46	34.6
	المجموع	133	%100
الدورات التدريبية في مجال المحاسبة الإدارية	داخلية	56	42.1
	خارجية	6	4.5
	داخلية وخارجية	40	30.1
	لا توجد	31	23.3
	المجموع	133	100.0

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

من بيانات الجدول (1) نجد أن نسبة 12.8% أعمارهم في الفئة (أقل من 30 سنة) ونسبة 28.6% أعمارهم في الفئة (30 وأقل من 40 سنة)، و نسبة 31.6% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم في الفئة (40 وأقل من 50 سنة)، ونسبة 27% أعمارهم في الفئة (50 سنة فأكثر)، كما يوضح الجدول أيضاً أن نسبة 3.8% من المبحوثين مؤهلهم العلمي (ثانوي) ونسبة 55.6% من المبحوثين مؤهلهم العلمي (جامعي)، ونسبة 40.6% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (فوق الجامعي)، كما يتضح من الجدول أن معظم المبحوثين تخصصهم (محاسبة) بنسبة 37.6% ، ونسبة 15% تخصصهم (إدارة الأعمال)، ونسبة 21.8% تخصصهم (اقتصاد)، ونسبة 14.3% تخصصهم (دراسات مالية

ومصرفية)، ونسبة 11.3% يحملون تخصصات (أخرى)، ويتبين من الجدول أيضاً أن نسبة 14.3% درجتهم الوظيفية بين (التاسعة والثامنة) ونسبة 43.6% درجتهم الوظيفية بين (السابعة والخامسة)، ونسبة 42.1% درجتهم الوظيفية بين (الرابعة والأولى). كما يتضح من الجدول أن نسبة 10.5% سنوات خبرتهم في الفئة (أقل من 5 سنوات)، ونسبة 16.5% سنوات خبرتهم في الفئة (5 وأقل من 10 سنوات)، ونسبة 21.1% سنوات خبرتهم في الفئة (10 وأقل من 15 سنة) ونسبة 17.3% سنوات خبرتهم في الفئة (15 وأقل من 20 سنة) ونسبة 34.6% سنوات خبرتهم في الفئة (20 سنة فأكثر)، أيضاً يتضح من الجدول أن نسبة 42.1% تم تدريبهم (داخلياً)، وأن نسبة 4.5% تم تدريبهم خارجياً وأن نسبة 30.1% تم تدريبهم (داخلياً وخارجياً)، وأن نسبة 23.3% لم يتلقوا أي دورات تدريبية في مجال المحاسبة الإدارية الحديثة.

2/ تحليل البيانات الأساسية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الدراسة الميدانية في المصارف المبحوثة:
أ. تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة:

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية
يعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط على الربط بين التكاليف غير المباشرة ومسبباتها بالمصارف	4.00	.651	17.706	0.000	مرتفع
تهتم إدارة المصرف بتتبع التكلفة وتحديد مراكز النشاط الخاصة بالتكاليف غير المباشرة	3.91	.933	11.245	0.000	مرتفع
يعمل المصرف على تحميل تكلفة النشاط على تكاليف الخدمات المصرفية	3.89	.804	12.728	0.000	مرتفع
تهتم إدارة المصرف بالتعرف على مسببات حدوث التكلفة	3.97	.797	14.032	0.000	مرتفع
يتم تحليل أنشطة الخدمات المصرفية إلى أنشطة مضيضة للقيمة وأنشطة غير مضيضة للقيمة	3.80	.824	11.161	0.000	مرتفع
يتم المصرف بالأنشطة التي تضيف قيمة والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة لتحسين كفاءة أداء الأنشطة	3.95	.928	11.864	0.000	مرتفع
يوزع المصرف التكاليف غير المباشرة باستخدام موجّهات متعددة لحدوث التكلفة	3.84	.936	10.374	0.000	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

أظهر الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات تخصيص التكاليف على أساس النشاط، وكان أعلاها لعبارة يعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط على الربط بين التكاليف غير المباشرة ومسبباتها بالمصارف حيث بلغ متوسطها 4.00 بانحراف معياري 651. وأدناها لعبارة يتم تحليل أنشطة الخدمات المصرفية إلى أنشطة مضيضة للقيمة وأنشطة غير مضيضة للقيمة حيث بلغ متوسطها 3.80 بانحراف معياري 824.

ب. الرقابة على التكاليف باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الرقابة على التكاليف باستخدام أسلوب التكلفة على أساس

النشاط

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة الإحصائية T	مستوى الأهمية
يوجد نظام رقابة داخلية بالمصرف	4.29	4.29	19.978	0.000	مرتفع
استخدام نظام (ABC) يوفر مجموعة من الإجراءات الرقابية على أنشطة المصرف المختلفة	4.00	4.00	14.457	0.000	مرتفع
تسعى إدارة المصرف إلى ربط تكلفة الخدمات المصرفية بالأنشطة للتحكم في أداء الأنشطة المختلفة	3.92	3.92	13.754	0.000	مرتفع
تهتم إدارة المصرف بالتحديد الدقيق لتكلفة كل نشاط لاختيار أفضل الطرق لتنفيذ الأنشطة	4.03	4.03	13.264	0.000	مرتفع
يحرص المصرف على تتبع التكاليف وتخطيط الموارد طبقاً لأهداف كل نشاط	4.07	4.07	15.778	0.000	مرتفع
تتوفر لدى المصرف معلومات تفصيلية عن تكلفة الأنشطة تمكنه من إحكام الرقابة على التكاليف	4.04	4.04	14.427	0.000	مرتفع
يقوم المصرف بالتأكد من أن أنشطة الرقابة على التكاليف موضوعة لتجنب المخاطر بالمصرف	4.07	4.07	15.399	0.000	مرتفع
يهتم المصرف بتحديد الموارد الفعلية والمخططة لكل نشاط لإحكام الرقابة على استخدام الموارد	4.05	4.05	14.044	0.000	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات الرقابة على التكاليف على أساس النشاط، وكان أعلاها لعبارة يوجد نظام رقابة داخلية بالمصرف حيث بلغ متوسطها 4.29 بانحراف معياري 4.29 وأدناها لعبارة تسعى إدارة المصرف إلى ربط تكلفة الخدمات المصرفية بالأنشطة للتحكم في أداء الأنشطة المختلفة حيث بلغ متوسطها 3.92 بانحراف معياري 3.92.

ج. بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العمليات الداخلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية
يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة	4.11	.794	16.154	0.000	مرتفع
يتم وضع مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع العمليات التشغيلية بالمصرف	4.10	.737	17.174	0.000	مرتفع
يعمل المصرف على تطوير أنظمة العمليات الداخلية واستخدام تقنية المعلومات والأنظمة الإدارية	4.08	.835	14.949	0.000	مرتفع
يعتمد المصرف برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية	4.05	.864	14.044	0.000	مرتفع
تحرص إدارة المصرف على قياس زمن أداء العمليات	3.96	.916	12.114	0.000	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2021 م

أظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العمليات الداخلية، وكان أعلاها لعبارة يتم تصميم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة حيث بلغ توسطها 4.11 بانحراف معياري 0.794. وأدناها لعبارة تحرص إدارة المصرف على قياس زمن أداء العمليات حيث بلغ متوسطها 3.96 بانحراف معياري 0.916.

ثالثاً: اختبار الفرضية

تتمثل اختبار الفرضية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجود الخدمات المصرفية) كالآتي:

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرين المستقلين (أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبُعد العمليات الداخلية) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية). يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية والفرضية البديلة: الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجود الخدمات المصرفية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجود الخدمات المصرفية.

وسيتيم التعبير عن علاقة تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجود الخدمات

المصرفية بالمعادلة التالية: $(Y_{13} = b_{03} + b_{13}X_{13} + b_{23}X_{23} + e_i)$ ؛ حيث:

Y_{13} : المتغير التابع ويمثل جودة الخدمات المصرفية، b_{03} : قيمة الثابت، b_{13} : معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول، b_{23} : معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني، X_{13} : المتغير المستقل الأول (أسلوب (ABC))، X_{23} : المتغير المستقل الثاني (بُعد العمليات الداخلية): حد الخطأ.

اختبار نموذج الانحدار المتعدد لأثر المتغيرين المستقلين (أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبُعد العمليات الداخلية) في المتغير

التابع (جودة الخدمات المصرفية)، موضحة بالجدول التالي:

الجدول (5): تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين تكامل أسلوب (ABC) وُبعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج (Model Summery)					تحليل التباين (ANOVA)		
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل AdjustedR ²	DF درجات الحرية	F المحسوبة	دلالة الإحصائية F		
	0.649	0.422	0.413	2	47.416	0.000		
				130				
				132				
جودة الخدمات المصرفية	جدول المعاملات (Coefficient)							
	المتغير المستقل	قيمة درجة التأثير β	قيمة درجة التأثير B	T المحسوبة	دلالة الإحصائية T			
	الحد الثابت	-	-0.106	-0.246	0.806			
	أسلوب (ABC)	0.439	0.639	4.815	0.000			
	بُعد العمليات الداخلية	0.266	0.339	2.917	0.004			
Y ₁₃ = -0.106 + 0.639 x ₁₃ + 0.339 x ₂₃								
جودة الخدمات المصرفية = (-0.106) + 0.639 * أسلوب (ABC) + 0.339 * بُعد العمليات الداخلية								

المصدر: إعداد الباحثان، من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

وضح الجدول (5) علاقة تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.649) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين (تكامل أسلوب (ABC) وُبعد العمليات الداخلية) و(جودة الخدمات المصرفية)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.422)، أي أن ما نسبته (42.2%) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية ناتج عن التغير في تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية بالمصارف، وأظهرت النتائج أيضاً أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) هو (0.413) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية أي أن ما نسبته (41.3%) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية بالمصارف تمثل التأثير الصافي لتطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالمصارف.

وبلاحظ الباحثان أن هناك ما نسبته (58.7%) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية بالمصارف ناتجة عن متغيرات أخرى لم يتم دراستها في هذا النموذج وتدخل ضمن متغيرات المتغير العشوائي لهذا النموذج مثل (أبعاد جودة الخدمة المصرفية، التكنولوجيا المستخدمة، الإبداع والابتكار).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة الحد الثابت في المعادلة بلغت (-0.106) وهي ليست دالة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد عدم هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (-0.246) وقيمة درجة التأثير (β) المعيارية بلغت (0.439) لأسلوب (ABC) و(0.266) لبُعد العمليات الداخلية وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (4.815) لأسلوب (ABC) و(2.917) لبُعد العمليات الداخلية وقيمة درجة التأثير (B) (معامل خط الانحدار) بلغت (0.693) لأسلوب (ABC) و(0.339) لبُعد العمليات الداخلية وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (4.815) لأسلوب (ABC) و(2.917) لبُعد العمليات الداخلية.

وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية بالمصارف بدرجة واحدة سوف يؤدي ذلك لزيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصارف بمقدار (0.693) وحدة لأسلوب (ABC) و(0.266) وحدة لبُعد العمليات الداخلية ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (47.416) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا

يؤكد صحة قبول الفرضية ، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص علي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفق هذه النتيجة مع نظرية تحليل الموارد في العلاقة الطردية بين تكامل أسلوب (ABC) وبُعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في المصارف، وهذه النتيجة تبين أيضاً أن جودة الخدمات المصرفية في المصارف لا تتوقف علي تطبيق أسلوب (ABC) بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية فقط بل هنالك عوامل أخرى تؤثر في جودة الخدمات المصرفية في المصارف مثل أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الجودة المادية، جودة المصرف، الجودة التفاعلية، جودة العمليات، جودة المخرجات، الجودة الفنية، الجودة الوظيفية والصورة الذهنية للمصرف)، التكنولوجيا المستخدمة، الإبداع والابتكار.

ولعل تفسير هذه النتيجة يتعلق بأن ارتفاع درجة التكامل والترابط بين أسلوب (ABC) وبُعد العمليات الداخلية يعزز جودة الخدمات المصرفية.

ويستنتج الباحثان من ذلك بأن المصارف التي تقوم بتطبيق أسلوب (ABC) بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية بفاعلية تتمكن من زيادة جودة خدماتها المصرفية بشكل أفضل من المصارف المنافسة التي لا تقوم بذلك وأن درجة تطبيق أسلوب (ABC) كانت مرتفعة، بمتوسط الحسابي (3.98)، بانحراف معياري (0.545) وأن مستوى تطبيق بُعد العمليات الداخلية مرتفعاً، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.676) وأن مستوى جودة الخدمات المصرفية كان مرتفعاً أيضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.861). وتميزت هذه النتيجة باختبار العلاقة المباشرة لتأثير تطبيق أسلوب التكاليف علي أساس الأنشطة (ABC) بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن المعدلة (MBS) في جودة الخدمات المصرفية بخلاف الدراسات السابقة والتي اختبرتها ضمناً في اختبار فرضياتها وهذه النتيجة تتفق جزئياً ونتيجة دراسة (أسعد مبارك حسين، 2009م) في أن استخدام تقنية التكلفة علي أساس النشاط تُمكن من قياس جودة الخدمات المينائية بصورة دقيقة في هيئة الموانئ البحرية السودانية، وتتفق ونتيجة (Ramesh, 2010) التي بينت أن رءوف أحمد، 2009م) في أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات تفصيلية عن العمليات والخدمات المقدمة من قبل المصرف مما يساعد الإدارة علي اتخاذ القرارات في المصارف العراقية.

المحور الثالث: الخاتمة

أولاً: النتائج

1. أسلوب (ABC) يعمل على الربط بين التكاليف غير المباشرة ومسبباتها وتحديد مراكز النشاط الخاصة بها ومن ثم تحميلها على تكاليف الخدمات المصرفية، ويوفر مجموعة من الإجراءات الرقابية على أنشطة المصرف لضمان انجازها بالشكل الصحيح.
2. تطبيق نظام (ABC) أكثر ملائمة لتحديد الموارد الفعلية والمخططة لكل نشاط مما يؤدي إلى إحكام الرقابة على استخدام الموارد بدقة وتتبع تكاليف الأنشطة وتجنب المخاطر، وهو أيضاً أكثر ملائمة لتحليل أنشطة الخدمات المصرفية إلى أنشطة مضيضة للقيمة وأخرى غير مضيضة للقيمة.
3. المصارف محل الدراسة لديها تطبيق مرتفع لأسلوب (ABC) (3.98) سواء من ناحية تخصيص التكاليف على أساس النشاط (3.91) أو الرقابة على التكاليف باستخدام أسلوب (ABC) (4.06).
4. لدى المحاسبين بالمصارف وعي كافٍ بتطبيقات أسلوب التكلفة على أساس النشاط وانعكس ذلك على تطور أدائهم وانعكاسه علي تحسين أداء تلك المصارف.
5. أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب (ABC) بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية وجودة الخدمات المصرفية، فكلما زاد الاهتمام بتطبيق أسلوب (ABC) بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية بدرجة واحدة سوف يؤدي ذلك لزيادة في تحسين جودة الخدمات المصرفية بمقدار (0.693) وحدة لأسلوب (ABC) و(0.266) وحدة لبُعد العمليات الداخلية.

6. أن جودة الخدمات المصرفية لا تتوقف على تطبيق أسلوب (ABC) بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية فقط بل هنالك عوامل أخرى تؤثر في جودة الخدمات المصرفية مثل أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الجودة المادية، جودة المصرف، الجودة التفاعلية، جودة العمليات، جودة المخرجات، الجودة الفنية، الجودة الوظيفية والصورة الذهنية للمصرف)، التكنولوجيا المستخدمة، الإبداع والابتكار.
7. أن المصارف التي تقوم بتطبيق أسلوب (ABC) بالتكامل مع بُعد العمليات الداخلية بفاعلية تتمكن من زيادة جودة خدماتها المصرفية.

ثانياً: التوصيات

- على ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة فإن الباحثان يقدمان التوصيات التالية:
1. العمل على نشر الوعي والتثقيف المحاسبي بين أفراد القيادة العليا في المصارف السودانية وتأهيل العاملين وتدريبهم بالوحدات المالية والجودة عن طريق برامج التعليم المستمر.
 2. تبني مفهوم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال المقترحات الجيدة التي يقدمها العاملون في المصارف وهذا يؤدي إلى تجنب مقاومتهم للأفكار والنظم الإدارية الجديدة ومنها (MBS).
 3. تبني أساليب علمية جديدة في التعامل مع العملاء وذلك لمعرفة مستوى رضاهم، وقياس النمو في عدد العملاء، لمعرفة قدرة المصرف على الاحتفاظ بعملائه خاصة المتميزين منهم واكتساب عملاء جدد.
 4. ضرورة توافر الموارد المالية اللازمة وتخصيصها لاستخدام نظامي (ABC) و (MBS) وتطبيقهما.
 5. زيادة وعي متخذي القرارات بالمصارف السودانية بأساليب وتقنيات إدارة التكلفة الحديثة وأهمية التكامل بينها خاصة التكامل بين أسلوب (ABC) و (MBS) وأهميته كأحد التوجهات الحديثة للمحاسبة الإدارية، وتشجيع الإدارات المالية بها على استخدام أسلوب (ABC) و (MBS) للاستفادة من مزاياهما العديدة، وضرورة تدريب المحاسبين على تطبيقهما.
 6. العمل على تكامل وترابط نظامي (ABC) و (MBS) لأن تكامل هذين النظامين واستخدام مقاييسهما بكفاءة وفاعلية يوفر معلومات للمصرف تمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة لجودة الخدمات المصرفية.
 7. الاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها كعامل أساسي في تعميق الوعي بأهمية التكامل بين تقنيتي (ABC) و (MBS) لما لها من أهمية في تحسين الأداء من حيث جودة الخدمات المصرفية وارتفاع رضا العملاء.

المصادر والمراجع

- ابراهيم، كامل احمد (2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه، جامعة الجنان، كلية إدارة الأعمال، لبنان.
- أبو عجيبة، رمضان (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- ابومارية، ثورة عزت (2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- احمد محمد نور، شحاتة السيد شحاتة (2003). مدخل معاصر في مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- احمد، أمل إبراهيم وآخرون (2016). أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية، الخرطوم مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 17، العدد 1.
- أحمد، محمود أحمد (2001). تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، عمان، دار البركة للنشر والتوزيع.
- بكوش، لطيفة (2015). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- بهاء، احمد و ابراهيم، احمد (2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء شبكة الاقصى الاعلامية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 3.
- التكريتي، اسماعيل يحي (2008). محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجمال، رشيد و عبد الغني، محمد (2010). محاسبة التكاليف المتقدمة، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- جميل، سعد محمد (2013). استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الاردن.
- خلادي، رابع (2014). دور التكلفة على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- خوالد، أبوبكر (2017). قياس مدى توافر أبعاد جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية الحكومية، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 3.
- درغام، ماهر موسى و الفراء، نهلة محمد (2018). العلاقة بين تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 26.
- راضي، ميثم و راوي، مجبل (2014). تحديد التكاليف على أساس النشاط ودوره في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة التقني، العراق، المجلد 22، العدد 9.
- ساحري، اليزيد (2008). أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط في تحسين مردودية المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنا - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الطويل، أكرم احمد و عبد الباسط، ندى (2014). شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأداء العمليات، عمان، دار الحامد للنشر.
- عبد الله، محمد (2015). استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عطية، هاشم احمد (2000). محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- علي، احمد حسين (2003). المحاسبة الإدارية المتقدمة، الاسكندرية، الدار الجامعية.
- فخري، سعيد محمد (2015). تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC على مصنع عصير غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.

- محمد، بخيت محمد (2017). أنظمة التكاليف الحديثة ودورها في تحديد أساليب قياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهرومائية بالسودان، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- موسى، أسعد مبارك حسين (2009). استخدامات نظم التكاليف الحديثة لقياس وتخصيص التكاليف المشتركة في قطاع الخدمات بالسودان، رسالة دكتوراه غير "منشورة"، جامعة النيلين، السودان.
- نعمان، لبنى هاشم (2017). أثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة على جودة المعلومات المحاسبية وتحسين الأداء، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- وشاح، فراس محمد (2010). مدى قدرة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام تكاليف المبني على الأنشطة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- Ramesh, B. (2010). Importance of Balanced Scorecard for Growth of sme sector. The management accountant 45(5).