

الاتجاهات الإستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة
(ABC)&(ABM)، نحو تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية وخفض تكلفتها

Strategic Directions for Integration (ABC) & (ABM) Systems towards the Improvement & Development of Banking Services & Reduction Costs

سليمان البشتاوي

Sulieman Al-Beshtawi

قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن

بريد الكتروني: dr_sulieman@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2013/5/7)، تاريخ القبول: (2013/12/23)

ملخص

هدفت الدراسة إلى البحث في الاتجاهات الإستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، لتحقيق أهداف إدارات الشركات الصناعية نحو التحسين والتطوير المستمرين على الأنشطة والعمليات المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية، حيث استهدفت الدراسة البنوك الأردنية وعددها (19) بنكاً حسب آخر نشرة للبنك المركزي عام 2012 والمعنية بتطبيق هذه الأنظمة التكاليفية والإدارية الحديثة، وزعت (133) استمارة استبيان استهدف الإدارة العليا والدائرة المالية ودائرة التطوير و التخطيط. وقد تم استرجاع (120) استمارة منها وجدت (100) استمارة صالحة للتحليل حيث استخدم لتحليل النتائج واختبار الفرضيات نظام الـ SPSS الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان من أهمها أن التغيير الحاصل في تقديم الخدمات بسبب التطورات التكنولوجية وأتمتتها (Automation) على أنشطة البنك المختلفة والمستخدم في تقديمها، مما أدى إلى تغيير في طبيعة الأنشطة وأداء وتقديم الخدمات المصرفية انعكس على تكاليف وزمن دورة حياة الخدمات ورفع نوعية العمالة إلى المستوى الأول المسمى بالنخبة الفكرية Intellectual Elite – تطوير أدائهم وخبراتهم العلمية والعملية. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة اعتماد إدارات البنوك الأردنية على أنظمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والإدارة على أساس الأنشطة (ABM) بشكل كامل، من أجل تقديم خدمات مصرفية بكلفة ونوعية مقبولة من قبل الزبائن وتوفير معلومات دقيقة للإدارات حول الأنشطة المركزية والفرعية للعمل المصرفي، لتمكين الإدارة من إعادة تصميم الخدمات باستمرار خلال دورات حياتها.

الكلمات المفتاحية: نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM)، تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية، تخفيض التكاليف.

Abstract

This study aimed at investigating the strategic directions for the integration between activities based costing (abc) & activity based management (abm), to achieve the objectives of the departments of industrial companies towards improving & developing ongoing activities & processes used in the performance of banking services. The study focused on (19) Jordanian bank according to the latest bulletin of the central bank in 2012, & distributed (133) questionnaires to targeted senior management & the department of finance & the department of development & planning. The responses to the sample used to prove or deny the hypotheses of the study & the achievement of its objectives, (120) questionnaires were returned & (100) were found questionnaires suitable for analysis. was used to analyze the results & test hypotheses the spss statistical system, it was found that there is a change in services due to automation developments where technology has led to a change in the nature of the activities & performance & providing banking services reflected in the costs & time of the life cycle of services & raising the quality of employment at the first level called intellectual elite. the study also recommended the need for the departments Jordanian banks of depend fully on the systems of cost accounting on the basis of the activities (abc) & the administration on the basis of activities (abm), in order to provide banking services at a cost & quality accepted by customers & provide accurate information to the departments around central & downstream activities of the banking business to enable the administration to re-design services constantly through their life cycles.

Key Words: Activity-Based Costing (ABC), Activity Based Management (ABM), Improving & Developing The Performance Of Banking Services, Reducing Cost.

المقدمة

إن الآثار المرتبة على مختلف قطاعات الأعمال ومنها المصرفي على وجه الخصوص نتيجة لانفتاح الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية الحاصلة على الأنشطة المستخدمة في تقديم الخدمات البنكية يفرض على إدارة البنوك تكوين إستراتيجية جديدة في أعمالها تهدف إلى المحافظة على حصتها السوقية والعمل الدؤوب على التكيف والتغيير في مفاهيم محاسبة

التكاليف والمحاسبة الإدارية لمواكبة المتطلبات التي يفرضها العصر الحالي والبيئة المحيطة بأعمال الشركات. (Williams & Seaman, 2001, pp: 4-5) و (V&er Merwe, 2007, pp: 5-11)

فجاءت هذه الدراسة للبحث في الاستراتيجيات الحديثة التي طرأت على محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، لإعادة النظر في تكلفة الخدمات التي تقدمها البنوك لربائنها بهدف تخفيضها إلى أدنى درجة ممكنة، وللأنظمة الحديثة في مجالي التكاليف والإدارة دور كبير في تمكين إدارات البنوك من تحقيق تلك الأهداف، فكان ملازماً للتركيز على الربحية وزيادتها الاهتمام بتخفيض أسعار تقديم الخدمات وتحسين وتطوير الإجراءات المستخدمة تنفيذها وتقديمها لربائنها البنك الحاليين والمستهدف استقطابهم في المستقبل.

ومما لاشك فيه أن تحقيق ذلك لا يتطلب فقط العمل على تخفيض التكلفة على حساب الجودة وإنما البحث في إجراءات تحليل الأنشطة ومقدار استهلاكها للموارد المتاحة، وهذا يفرض على إدارات البنوك تنفيذ برامج التحسين والتطوير المستمرين، وتكنولوجيا الأداء لتعزيز قدرة البنك المحافظة على الجودة في تقديم خدماتها وفي الوقت المناسب وبما يلي رغبات الربائنها ومتطلباتهم.

فأصبح لزاماً على إدارات البنوك البحث عن البيانات والمعلومات المالية وغير المالية التي تعتبر ضرورية لبناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing (ABC) الذي يعمل على إيجاد العلاقة المسببة لتخصيص التكاليف على أهدافها من خلال تحليل الأنشطة وتجميع وتشغيل وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف، ومن ثم توفير المعلومات والبيانات اللازمة لقياس الأداء على مستوى الأفراد والعمليات والأنشطة المستخدمة والبنك ككل، فقد استفادت إدارات البنوك من تلك البيانات والمعلومات المالية وغير المالية المستمدة من تطبيق نظام الـ (ABC) لاستخدامها في بناء نظام الإدارة على أساس الأنشطة Activity Based Management (ABM)، وذلك لما لهما من أثر كبير على إجراءات تقديم الخدمات للربائنها وتحقيق ربحيتها، حيث أن متطلبات التحسين والتطوير المستمرين على خدمات البنك تتطلب معلومات تفصيلية عن الأنشطة المستخدمة في تقديم تلك الخدمات، وفهم وإدراك معمقين من قبل الأفراد المنفذين لتلك الإجراءات، فضلاً عن المقدرة على تقديم تلك الخدمات بأنشطة وعمليات جديدة تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء من ناحية وتخطيط تكلفة تلك الخدمات وزيادة مقدرة البنك على المنافسة من ناحية أخرى.

كل ذلك يمكن إدارات البنوك من الحصول على بيانات دقيقة عن تكلفة الخدمات المقدمة للربائنها، ومعلومات مالية وغير مالية عن تصميم تلك الخدمات ودورة حياتها ومقاييس أداءها في جميع مراحل التطوير، وكذلك العمليات والأنشطة الضرورية لتنفيذها ومقدرة الموظفين على أدائها بالوقت والجهد اللازمين للتحسين والتطوير المستمرين على العمليات والأنشطة والعلاقات مع الربائنها وكسب رضاهم وتلبية رغباتهم، والتي تهدف بمجموعها إلى زيادة مقدرة البنك على الاستمرارية في سوق العمل والمحافظة على حصته وتعزيز مقدرته التنافسية وتحقيق الأرباح.

مشكلة الدراسة

أفرزت البيئة الحالية التي تعيشها منظمات الأعمال الحاجة إلى نظم محاسبية كلغوية وإدارية تمكن مديرها من اتخاذ قرارات رشيدة تهدف إلى البقاء والاستمرار في سوق المنافسة، الأمر الذي دعا إلى دراسة الاتجاهات الإستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة؛ (Activity Based Accounting) (ABC) & (Activity Based Management) (ABM)، في سبيل اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأداء خدمات البنك وتصميمها، مستخدمين الأنشطة والعمليات اللازمتين للتحسين والتطوير المستمرين في تقديم وأداء الخدمات للزبائن بهدف تخفيض كلفتها وتحقيق أهدافها وفق الفلسفة الإستراتيجية والتشغيلية الحديثة وما تتطلبه بيئة عصر المعلوماتية، من خلال:

1. بناء نظم رقابة فاعلة على الأنشطة وتكاليها.
2. تحليلات الربحية للخدمات والزيائن.
3. قرارات المفاضلة بين الخدمات ومجالات خدمة الزبائن.
4. بناء مؤشرات لتقويم وتحسين وتطوير الأداء.
5. دراسة التكامل بين النظم المذكورة في البنوك العاملة في الأردن لتحقيق الهدف المطلوب منها.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى دراسة الاتجاهات الإستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة؛ (ABC) & (ABM)، وبما يخدم ما تتطلبه بيئة عصر المعلوماتية وخفض تكلفة أداء وتقديم الخدمات للزبائن، وسيركز الباحث على دراسة بيان دور كل من النظامين في التطوير والتحسين المستمرين لإجراءات تقديم الخدمات المختلفة للزبائن والتي تؤدي إلى خفض تكلفة الخدمات المصرفية والمحافظة على بقاء واستمرارية البنوك العاملة في الأردن وتحقيق أهدافها والرقابة عليها.

أهمية الدراسة

تأخذ الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على دراسة أحدث النظم التكاليفية والإدارية (ABC) و(ABM)، والتي تُعنى بتحقيق أهداف البنوك العاملة في الأردن واتجاهاتها الإستراتيجية نحو تحسين وتطوير أدائها وتقديمها لخدماتها بتكلفة منخفضة، لضمان استمراريتها في سوق الأعمال وتجنبها للمنافسة الشديدة فيما بينها.

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات الآتية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) والمعلومات المالية وغير المالية تمكن مديري البنوك من تحسين وتطوير الأداء.
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) تمكن مديري البنوك من اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض تكلفة تقديم الخدمات.

الجانب النظري

تعرضت محاسبة التكاليف والإدارية في الآونة الأخيرة- وخصوصاً في عصر المنافسة وتكنولوجيا المعلومات- إلى انتقادات عديدة، منها ما عاب عليها لعدم قدرتها للاستجابة إلى المستجدات التي طرأت على بيئة العمل المصرفي وما يصاحبها من غموض وعدم وجود الأسس المناسبة للتقييم وعدم وجود قنوات اتصال ما بين الإدارة والمستفيدين من نتائجها وخصوصاً الخارجين، الأمر الذي يتطلب تبني وتطبيق إجراءات وطرق تعمل على وجوب تحسين وتطوير الخدمات وتحديد تكلفتها بدقة، فضلاً عن توفير المعلومات والبيانات المالية وغير المالية الملائمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في البنوك. وعلى هذا الأساس أصبح من الواجب على المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف ضرورة التكيف والتغير مع متطلبات هذا العصر وتوفير البيانات المستندة على أساس السببية والقياس (Van der Merwe, 2007, pp: 4-6)

فجاءت الأبحاث والدراسات بصورة مطردة في كافة دول العالم للبحث عن طرق جديدة لتحديد تكلفة الخدمات بصورة دقيقة وملبية لمتطلبات المنافسة في سوق الأعمال، وهو ما عرف بنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) Activity Based Costing، ثم أخذت الأبحاث والدراسات تتزايد بدراسة الأنشطة التي تؤدي داخل الوحدات الاقتصادية بهدف تحديد العمليات وتخصيصها على الخدمات المقدمة للزبائن، بهدف الوصول إلى تكلفة الأنشطة والعمليات الحقيقية والعمل على تحسينها وتطويرها وهو ما عرف بنظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) Activity Based Management، فجاء التركيز على تحديد العمليات والأنشطة الضرورية واللازمة لتقديم الخدمات بهدف خفض تكلفتها وتحسين عمليات أداءها وتطويرها باستمرار لزيادة قدرة الوحدات الاقتصادية على المنافسة. (Cooper & Kaplan, 1992, pp 285-287) و (Cokins, 1999, pp: 29-35) و (Kaplan & Cooper, 1998)

و (Lakshmi & Rao, 2001) و (Braasch & Taylor, 1997. pp: 44-46, 48-50)

وقد أثبتت الدراسات أن نظام ال ABC يعمل على تحسين قياس وتحديد كلفة الخدمات، من خلال تحليل وتجميع وتشغيل وتصميم الأنشطة والعمليات المستخدمة في أدائها وربطها بصورة مباشرة مع هدفها النهائي وهي وصولها إلى الزبائن المستخدمين لها وقياس درجة استهلاك تلك الخدمات كما يتطلبه أداءها من كلف وحسب درجة الحاجة والاستفادة من قبل تلك الخدمات إلى

تلك الأنشطة. (Blucher et al, 2002, pp:98-99) و (Brimson, 1998. p.6) و (Drury, 2001)، (Stammerjohon, 2001, : 15-21).

وقد بُني نظام أَل ABC على سبعة افتراضات رئيسية حدّدها (Huang, 1999, pp:21-27) هي أن:

1. الأنشطة تستهلك الموارد.
 2. الخدمات والعملاء (الزبائن) يستهلكون الأنشطة.
 3. النظام يعمل على أساس الاستهلاك بدلاً من الأنفاق.
 4. لكل مورد من الموارد المستهلك من الموارد له سبب مختلف عن الآخر.
 5. الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات متعددة ويمكن تجمعها.
 6. هنالك تجانس بين مجموعات التكلفة.
 7. التكاليف في تلك المجموعات في حالة تغير دائمة.
- كما بين (Mangan, 1995, PP;5-13) أن نظام أَل ABC يمكن تتبعه من خلال أربع مراحل:

- الأولى: التقسيم الأولي لإجراءات التطبيق.
- الثانية: التحليل للأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات وهو موجّهات التكلفة.
- الثالثة: تصميم النظام في ضوء النتائج المتحققة من المرحلة الثانية.
- الرابعة: التنفيذ لتطبيق النظام وتقييم نتائج التطبيق من قبل اللجان المنفذة له.

وقد مرّ نظام أَل (ABC) بثلاث مراحل للتطور، جاءت كمدخلات لبناء نظام أَل (ABM) وتكاملت معه، فقد أسس كل من Kaplem & cooper اللبنيات الأساسية لبناء نظام أَل (ABC) وتطبيقه. ومن ثم تطرق العديد من الباحثين لدراسته والبحث في تفاصيله. فنظام أَل ABC ما هو إلا مجموعة من المعلومات الفرعية التي يتطلبها بناء نظام (ABM) حيث أنه يعمل على تحسين تقدير التكاليف عن طريق ربطها بالأنشطة معها ومن ثم ربط الأنشطة بعمليات البنك الكلية للوصول إلى الخدمات والزبائن وقنوات التوزيع... الخ.

فتمثل نظام أَل ABC منذ نشأته بتحديد مسببات التكلفة والأنشطة المستخدمة والمستهلكة لعنصر التكلفة، والتي قسّمت إلى نوعين: الأول منها مسببات مرتبطة بالحجم، والثانية مسببات مرتبطة بالأنشطة والعمليات التشغيلية، واعتبرت بمجموعها مسببات تمد الإدارة بأداة رقابية على تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن، والتي أصبحت الأساس في اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية والتشغيلية. (Cooper & Kaplan, 1992, pp: 57-67)، (Srikant , et al, 1993, pp: 36- 59)، (البشتاوي، 2007، ص:88) (Shannon, 2002).

وتطور مفهومه ليصبح نظاماً يمد الإدارة والقائمين على التكاليف بالمعلومات المالية وغير المالية اللازمين لقياس وتحديد مسببات التكلفة والأنشطة المرتبطة بأهداف الأداء، لتمكينهم من تحسين الأداء في العمليات وأنشطة تقديم الخدمات المختلفة، فجاءت الحاجة لمعرفة الأنشطة الداخلية التي ترتبط بأداء الخدمات وتقديمها وتقسيمها إلى نوعين: الأول منها ذات قيمة مضافة للخدمة Value Added والثانية عديمة القيمة المضافة للخدمة Non- Value Added، بهدف ربط التكلفة بوحدة الخدمة وتحديد كلفتها بدقة بل والعمل على تخطيطها من خلال إلغاء الثانية منها. (Cooper & Slagmulder 2003, pp: 14-21)، (Mecimore, 1995, pp: 20-26) (البشتاوي، 2007، ص: 88)

ومن ثم جاء نظام أل (ABM) في المرحلة الثالثة من مراحل تطور نظام أل (ABC) ليستند على المعلومات المالية وغير المالية التي وفرها النظام الأخير بعد تفاعله مع نظم التكاليف التقليدية وتصبح مدخلات مناسبة لما يتطلبه نظام أل (ABM) من زيادة قدرة وكفاءة إدارات البنوك على خفض تكلفة خدماتها ابتداءً من تصميم إجراءات تقديم الخدمات وتطويرها في مراحلها الأولية ومروراً بتحديد الأنشطة الضرورية من ذات القيمة المضافة المرتفعة إلى ذات القيمة المضافة المنخفضة وانتهاءً بالتركيز على الربحية من خلال تحسين مستويات الجودة وتخفيض زمن دورة حياة تقديم الخدمات النهائية المقدمة للزبائن ذوي الربحية العالية. (Baxendale & Raju, 2004, pp; 31-38)

ويعتقد الباحث بأن نظام أل ABM يعد نظاماً متطوراً لنظام أل ABC في مفهومه للمرحلة الرابعة من مراحل تطوره، فقد ركز نظام أل ABM على سبع خطوات لا بد من تحقيقها للوصول إلى الأهداف الذي أعد من أجلها، وهي:

1. التركيز على إدارة أنشطة العمليات لتحقيق أهداف البنك التشغيلية الإستراتيجية.
2. التقليل من تكلفة الأداء وتقديم الخدمات وتوجيه الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة وصولاً إلى خلق قيمة اقتصادية للبنك.
3. التركيز على العمليات والأنشطة التي تلبى احتياجات الزبائن مرتفعي الربحية والقادرين على الدفع.
4. خلق مقاييس للأداء عن التكلفة والوقت والجودة.
5. دعم مفاهيم تقييم الأداء الشامل على أساس بطاقة العلاقات المتوازنة Balance Scorecard (BSC). وإيجاد المقاييس اللازمة لتطبيقه.
6. إعادة هندسة العمليات والأنشطة (Business Process Reengineering (BPR) لإعادة تصميم وتنفيذ أداء الخدمات أثناء دورة حياتها.
7. دعم مفاهيم المشاركة بالأرباح والمشاركة بالأهداف وروح الفريق في العمل.

ومن خلال تحديد وتقييم الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات واستخدام المعلومات والبيانات التي يزود بها نظام الـ ABC مع إجراءات تحليل الأنشطة والعمليات المستخدمة في أداء وتقديم الخدمات للزبائن وبما يسمى بتحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis). سيؤدي ذلك نحو تحسين تطوير القرارات الإدارية التشغيلية والإستراتيجية. حيث ينتقل مفهوم تحديد العلاقات ما بين التكاليف والأنشطة وتحميلها فيما بعد على الخدمات النهائية، إلى مفهوم إدارة تلك الأنشطة بهدف خفض قيمتها وتحسين القيمة المقدمة للزبائن.

وقد أكد على ذلك مجموعة من الباحثين بحيث أضافوا أن فكرة تحسين وكفاءة الأداء من خلال الاعتماد على تحليل الأنشطة إلى ذات قيمة مضافة للخدمة وتحسينها وتحليل العمليات والأنشطة المستخدمة في تقديم الخدمات باستخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering BPR) وذلك بهدف إلغاء الأنشطة عديمة القيمة المضافة للخدمات والتي تزيد من تكلفتها دون أن تضيف قيمة لها، فضلاً عن تحليل ربحية الزبائن وتحديد أيهم أكثر ربحية للتركيز على متطلباتهم ورغباتهم وذلك من خلال تحديد مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تساعد في قياس الأداء من خلال التنبؤ بالخدمات الجديدة وتصميمها فضلاً عن التنبؤ بربحية البنك وحصته السوقية المستقبلية ودون التركيز على تخفيض تكلفة الخدمة النهائية بصورة مباشرة متجاهلين جودة تقديمها والمنافسة في طرق تقديمها. (Kaplan & Cooper, 1998) و (Brausch & Whitney 2009, PP:9-10, P.12) و (Mccouire, et al 1998) و (Carr & Lawler & shank 2002, P: 9-17)

وتتطلب إجراءات التحسين والتطوير على الأنشطة المؤدية للوصول إلى هدف التكلفة وهو الخدمة المقدمة للزبائن بصورتها النهائية توفير كم من المعلومات يعتبر المصدر المستمر والدائم لتحليل الأنشطة والعمليات وتحديد تكلفتها من خلال ما عرف بتحليل سلسلة القيمة Value Chain الذي اشتمل على الوظائف الإدارية الإستراتيجية والأنشطة الرئيسية المستخدمة في أداء الخدمات، ابتداءً من أنشطة البحث والتطوير وتصميم إجراءات تقديم الخدمات وانتهاءً بخدمات ما بعد تقديم الخدمات للزبائن المستفيدين والمستخدمين لها للحصول على ميزة تنافسية للبنك في سوق العمل المصرفي. (باسيلي، 2002، ص281)، (Donelan & Kaplan,) و (Van der Merwe, 2007, pp: 26-33,20-29) (1998, pp; 7-15) و (Shank,) و (&Carr, Lawler 2002, pp; 9-17).

الأمر الذي دعا كلاً من (Benyon, 1992. P:24-26) و (Birkelt, 1995, p:44-) و (48)، إلى توجيه أنظار إدارات البنوك لقياس وتحديد كلفة خدماتها بدقة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وإدارة تكاليفها من خلال تطبيق نظام الـ ABM، وذلك على اعتباره نظام لا بد من تطبيقه في بيئة العمل المصرفي يؤدي لنمو وتطوير البنك.

وذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إدراك الإدارة لقدرتها على تبني تطبيق وتكييف أهدافها وفقاً لما يتطلبه النظام من إجراءات التغيير والتحديث في عمليات وأنشطة تصميم الخدمات المنوي تقديمها، وبذلك أصبح على الإدارة أولاً ضرورة إعادة تعليم وتدريب موظفيها وصولاً

إلى المستويات العليا في البنك للعمل على فهم النظام وكفاءة تنفيذه عن طريق التنسيق والتعاون بين البنك وزبائنه وتبادل المعارف والمعلومات بشكل موسع النطاق (Devenport & Glaser, 2002, pp: 107-111).

وبهدف تحقيق إدارات البنوك للقيمة المراد تحقيقها من تقديم الخدمات للزبائن وتحسينها بهدف زيادة الأرباح المتحققة منهم، لا بد من فهم وقياس وهندسة القرارات اللازمة للتحسين والتطوير المستمرين للخدمات والإجراءات المستخدمة في تقديمها، فضلاً عن التحول من إجراءات تحليل التكاليف حسب المنظور التقليدي في المدى القصير إلى التحليل على أساس المنظور الاستراتيجي في المدى الطويل. وقد حدد نظام الـ ABM أربعة طرق لتخفيض تكلفة أداء الخدمات، وذلك عن طريق: (Cooper & Slagmulder, 2003, pp: 14-21) (Clinton & Vechjor, 2002, pp: 5-12, 30-37).

1. إلغاء الأنشطة المزدوجة في الأداء.
 2. تبسيط العمليات المشتركة.
 3. توحيد الأنشطة المستخدمة في أداء العمليات.
 4. تطبيق نظام الأتمتة على الأنشطة المستخدمة في أداء العمليات.
- فجاءت اتجاهات الإدارة على أساس الأنشطة ABM لتمثل ثلاثة اتجاهات وهي:
1. اتجاهات إستراتيجية وتشغيلية لتصميم الخدمات وتحديد الأنشطة الضرورية لأدائها.
 2. اتجاهات إستراتيجية وتشغيلية للزبائن والعلاقات معهم وتحليل ربحيتهم وتحديد أكثرهم ربحية.
 3. اتجاهات إستراتيجية وتشغيلية نحو التطوير والتحسين المستمرين.

وذلك بهدف إعادة هندسة العمليات والأنشطة لإضافة القيمة للخدمات وتحقيق الميزة التنافسية للبنك. (Kaplan & Cooper, 1998, p:160) و (Groot & Lukka, 2000, pp: 59-60) و (Bruch, 1994, p: 495) ولأنظمة الرقابة الإدارية دوراً مهماً في مساعدة الإدارة لتحقيق تلك الاتجاهات لما لها من دور بارز في دراسة كل من البيئة الخارجية والتكنولوجيا المستخدمة فيها والهيكل التنظيمي في البنك وحجمه. (Chanhall, 2003, p. 128) فضلاً عن زيادة مقدرة وكفاءة إدارات البنوك في إدارة تكاليفها Cost Management وتحقيق أهدافها الداخلية والخارجية وبما فيها للتكلفة المستهدفة Target Cost الذي يعتمد على نظام السحب مقابل نظام الدفع وتحسين إجراءات تتبع التكاليف لتحقيق مفهوم الإدارة بالأهداف.

وتقليل الانحرافات غير المفضلة، والتي يمكن أن تزيد من تكلفة أداء الخدمة، لذلك جاءت إدارة التكلفة Cost Management بمفهومها لتعمل على إيجاد التحسينات والتطويرات في تصميم الخدمات بما يلبي رغبات الزبائن قبل البدء في التنفيذ وأثناء المراحل الأولية من دورة حياة الخدمة.

وحتى يتكامل النظامان معاً ويحققان الهدف المطلوب منهما لابد على إدارات البنوك من تحديدها لأهداف تقديم وأداء خدماته بوضوح وأن تكون الجهة المسؤولة عن متابعة التنفيذ والتطبيق لهما على درجة عالية من المهارة والكفاءة للعمل على إجراءات التحسين والتطوير المستمرين، أخذين بعين الاعتبار التجارب والخبرات من البنوك المنافسة التي سبقت في تبني وتطبيق تلك الأنظمة من قبل للتعرف نقاط القوة والضعف وتبادل الخبرات فيما بينهما. (Cokins, 1999, pp:29-35) (Cokins, 2002, p: 15).

وقد وضّحت لجنة CAM-1 حسب ما جاء به (Johnson, 1992) مخطط يوضح التكامل بين نظامي ال (ABC) وال (ABM) وذلك على اعتبار أن المعلومات والبيانات غير المالية والبيانات والمعلومات عن التكاليف تستخدم في إدارة التكلفة، حيث اعد Johnson نموذجاً للتأكيد على هذا الهدف، ويتضح ذلك وكما هو بالشكل رقم (1) ومن خلال ستة عناصر، وهي:

1. تحديد الأنشطة.
2. تحديد موجهات أو مسببات الأنشطة Cost Drivers (CD) والمقاييس المالية اللازمة لتنفيذها.
3. تحديد تكلفة الأنشطة من خلال تعيين تلك التكاليف على وحدة الخدمات وقنوات التوزيع الزبائن.
4. إدارة الأنشطة واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتعيين التكاليف على الخدمات.
5. تطوير مقاييس الأداء الغير مالية.
6. استخدام تلك المقاييس في مجالات التحسين والتطوير المستمرين لخدمات البنك وأنشطته.

ويظهر التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة حسب نموذج CAM-1، أن نظام ال (ABM) يتكون من محورين أساسيين: الأول نظام (ABC) الذي يستخدم في قياس الأنشطة الرئيسية المستخدمة في أداء وتقديم الخدمات، أما الثاني فيعمل على تطوير إجراءات قياس وتحديد التكلفة والتي تتكامل بدورها لتحديد تكلفة الخدمات المقدمة بصورتها النهائية. (Mangan, 1995, pp: 5-4) كما أن العنصرين الثالث والرابع يعملان على قياس التكلفة وفق مفهومها الحديث بالاستناد على الأنشطة والأنشطة على أساس تكلفة الخدمات، أما العناصر الباقية فهي تصب في عمل نظام ال (ABM).

إلا أن لجنة CAM في إصدارها الأول بينت بأن نظام ال (ABM) يعمل وفق بعدين: الأول يظهر علاقة موارد البنك بالأنشطة المستخدمة بها للوصول إلى الخدمة المقدمة بصورتها النهائية إلى الزبائن، والثاني يظهر علاقة موجهات أو مسببات التكلفة (CD) ومقاييسها للوصول إلى مقاييس الأداء للبنك ككل. أما الأبعاد الإستراتيجية والتشغيلية- سابقة الذكر- والتي تفرض على إدارات البنوك تحسين وتطوير الأداء لخفض تكلفة خدماتها وزيادة ربحيتها أن تضع خارطة لخدماتها تبين من خلالها الأنشطة الرئيسية لتنفيذ الخدمات.

وهذا ما أكد عليه كل من (Kaplan & Cooper 1998. pp: 160-161) و (Pieper, 2000) و (Groot Lukka, 2000, pp:59-60) حيث وضحا بأن على الإدارة أن تعمل على إجراء التغييرات الضرورية واللازمة لإلغاء الأنشطة الفرعية التي تعمل على رفع كلفة الخدمات والتي تعيق من عملية تقييم الأداء والفصل بين تدفقات الأداء عند الحاجة، وهي بذلك تعمل على تحليل الأنشطة محددة بذلك الزمن اللازم لاستهلاك التكلفة من قبل النشاط، مما يؤدي إلى إيجاد طرق أفضل تعمل على رفع كفاءة الأداء المالي وغير المالي وتقليل وقت العمل وتخفيض كلفة الخدمات مع المحافظة على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمات وتحقيق رغبات الزبائن وتلبيتها. فضلا عن تحقيق خطط البنك نحو امتلاك حصة سوقية تمكنها من الاستمرارية في تحقيق الأرباح فضلا عن قياس وتقسيم سلوكيات الموظفين والعاملين وأعداد البرامج التدريبية والتعليمية لهم لحثهم على العمل ضمن الفريق الواحد الذي يحقق الأهداف الإدارية سواء كان منها الإستراتيجية أم التشغيلية.

ومما سبق يتضح للباحث بأن نظام الـ ABM يحقق فوائد ومزايا من تطبيقه تتكامل مع الفوائد والمزايا المتحقق من تطبيق نظام الـ ABC، حيث أن لكل منهما مجالاً يعمل فيه، ويتضح ذلك من خلال الجدول (1) الآتي:

ABM		ABC	
التركيز على تخفيض التكاليف وتحميلها على وحدة الخدمة.	1	التركيز على توزيع التكاليف وتحميلها على وحدة الخدمة بدقة.	1
دراسة إجراءات إدارة تلك التكلفة وتقليلها إلى أقل درجة ممكنة دون التأثير على الجودة في الأداء.	2	قياس التكلفة التي يتوجب على الإدارة دفعها من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لأداء الخدمة.	2
التركيز على التكاليف التي سيتم دفعها على الأنشطة المستخدمة لتحقيق أفضل أداء ممكن.	3	التركيز على التكاليف الفعلية والتي حددت ضمن الميزانية.	3
قياس التكلفة أفقياً من خلال عمليات البنك والتبادل فيما بينها.	4	قياس التكلفة عمودياً عن طريق مركز التكلفة.	4
تحديد تكلفة المنتج بهدف تحسين قرارات التسعير والتطوير وتحسين المستثمرين للتخطيط الاستراتيجي وبما يحقق الربحية من الزبائن وتحليلها.	5	تحديد تكلفة المنتج بما تم استهلاكه ومن قبل الأنشطة المستخدمة في الأداء وتطوير وتحسين القرارات التشغيلية.	5

وعلى الرغم من المزايا والفوائد التي تتم تقديمها فإن هنالك مجموعة من الانتقادات التي وجهت لنظام الـ ABC ونظام الـ ABM، وأن الأخير منها واجه انتقادات أكثر أهمية تمثلت بـ:

1. حاجة إلى تطبيق نظام الـ ABM في البنوك إلى زمن طويل الأمر الذي من الممكن أن يؤدي إلى فشل دون تحقيق النتائج المرجوة منه بسبب تحميله لتكاليف إضافية مرتبطة

بدراسته والعمل على تقديمه بالوقت المناسب والبرامج المستخدمة فيه. لذلك لابد من انتباه الإدارة إلى مبدأ التكلفة/ المنفعة عند اتخاذ قرارات بتطبيقه والعمل على الحد من هذه المعوقات في حال تبنيه جعله حيزا للتطبيق.

2. إن تطبيقه يحتاج إلى تكاليف عالية تتمثل بوضع منهج عملي يناسب أهداف الإدارة، وتهيئة الخبراء والقائمين على تنفيذه وتدريبهم وتعليمهم لضمان التنفيذ في الوقت المناسب وتحقيق النتائج القابلة للقياس والعمل على إجراءات التحسين والتطوير المستمرين له.

3. أن بعض الأنشطة المستخدمة في أداء وتنفيذ الخدمات لها قيم ضمنية (Implicit Values) لا تنعكس بالضرورة في قيمة مالية تضاف إلى الخدمات النهائية، كذلك التي تساعد على تسويق الخدمات ووصولها إلى الزبائن على سبيل المثال وبالتالي فإن العمل على تحديدها يتطلب تكاليف إضافية والعمل على إلغاؤها قد يؤدي إلى ضعف في تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية، (Kennedy & Bul, 2000, P,78).

مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع وعينة الدراسة جميع البنوك الأردنية التجارية والأجنبية العاملة في الأردن والبالغ عددها (19) حسب نشرة البنك المركزي عام 2013- حيث استثنى مصرف الرافدين من مجتمع الدراسة لعدم مقدرة الباحث الالتقاء مع المسؤولين فيه -، وقد جاء هذا الاختيار لقطاع البنوك العاملة في الأردن لأهمية هذا القطاع في تسيير الأنشطة للقطاعات الاقتصادية الأخرى والتنوع الكبير في الخدمات المقدمة من قبل البنوك والمنافسة العالية والحادة بينها. حيث استهدفت الدراسة الإدارة العليا فيها ودائرة التطوير والتخطيط والدائرة المالية المعنية بتطبيق هذه الأنظمة التكاليفية والإدارية الحديثة، حيث تم تصميم استمارة استبيان وزعت على أفراد العينة وذلك بهدف استقصاء آرائهم لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، بعدد (133) استمارة استبيان استهدفت الإدارة العليا والدائرة المالية ودائرة التطوير والتخطيط. وقد تم استرجاع (120) استمارة منها وجدت (100) استمارة صالحة للتحليل حيث استخدم لتحليل النتائج واختبار الفرضيات نظام الـ SPSS الإحصائي.

مصادر جمع البيانات

تتكون مصادر جمع البيانات من نوعين من المصادر هما:

1. مصادر ثانوية: ويقصد بها الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. مصادر أولية: ويقصد بها استبانة الدراسة التي تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قسمت هذه الاستبانة إلى ثلاثة أقسام الأول منهما تناول المعلومات العامة المتعلقة بعينة الدراسة، أما القسم الثاني فقد اشتمل على الفقرات الخاصة باختبار الفرضية الأولى من

خلال المحور الثاني في الاستبانة والمؤلف من 16 فقرة، بينما جاء اختبار الفرضية الثانية من خلال المحور الثالث في الاستبانة والمؤلف من 12 فقرة.

كما اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي في إعداد هذه الاستبانة، وتم إعطاء الأوزان الآتية لل فقرات:

5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

وقد قام الباحث بالاعتماد على المعيار الآتي لتحديد درجة ارتفاع كل وسط حسابي:

2.49-0	منخفض
3.49-2.5	متوسط
5-3.5	مرتفع

اختبار صدق وثبات أداة القياس

لقد تم اختبار صدق أداة القياس عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين حيث تم تعديل الاستبانة بناء على توجيهاتهم والخروج بصورتها النهائية الحالية. أما ثبات أداة القياس فقد تم اختياره عن طريق استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة α ككل (0.932) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

الأسلوب المستخدم في الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث في تجميع البيانات وتحليلها على وفق منهجية البحث العلمي القائمة على إجراء المقابلات واللقاءات الشخصية مع المسؤولين والموظفين في البنوك عينة البحث ودراسة سجلات البنوك والنشرات الخاصة بذلك، فضلا عن استخدام التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة وفقا لبرنامج ألب SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تحليل المحور الأول: الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

ركزت الأسئلة في المحور الأول من الاستبانة على معرفة الخلفية العلمية التكاليفية والإدارية التي تملكها أفراد العينة، التي هي المدخل للمحاور الأخرى، حيث اعد الباحث في هذا المحور (6 فقرات) مركزاً على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، التي يمتلكها المسؤول وطبيعة النشاط الذي يمارسه. فكانت النتائج كما في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): يوضح الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

التسلسل	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	هل يشغل المستجيب للاستبيان منصب إداري	100	100%
2	الشهادات الأكاديمية - بكالوريوس فما فوق	90	90%
3	التخصص	87	87%
4	الخبرة من 5 سنوات- فأكثر	93	93%
5	الدورات المتخصصة والتدريبية 3 دورات - فأكثر	98	98%
6	أكثر من ثلاث مرؤوسين تحت صلاحية المسؤولية.	85	85%

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن تحليل النتائج لهذا المحور كان بالتركيز على أعلى الإجابات المستقاة من أفراد العينة، حيث تبين أن دائرة نشاط الأفراد للعينة تتعلق بطبيعة عملهم بالعمليات التكاليفية والإدارية وتقويم كفاية الأداء الذي يعد أحد محاور تكامل النظم التكاليفية والإدارية داخل البنك فعند السؤال عن المنصب الإداري للمستجيب جاءت الإجابات بتكرار (100) أي أن أفراد العينة جميعهم يتمتعون بمناصب إدارية مختلفة تراوحت ما بين مدير لمختلف الدوائر الإدارية بالبنوك وما بين رئيس قسم للمحاسبة فيها. وأما فيما يتعلق بالخلفية العلمية لهم فيظهر التحليل أن معظمهم يحملون درجة البكالوريوس و الماجستير حيث كانت نسبتهم (90%) وتكرار مقداره (90) من إجمالي أفراد العينة، كذلك الحال فيما يتعلق بالتخصص العلمي حيث اظهر التحليل أن (87%) من أفرادها متخصصين في مجالي المحاسبة والإدارة وتكرار (87) وهذا يعطي درجة موثوقية في الإجابات المحددة على وفق الأسئلة المطروحة في الاستبانة باعتبار أنهم متخصصون في مجالي المحاسبة والإدارة، ويمتلكون فهم ودراية بطبيعة الأسئلة الموجهة إليهم.

أما فيما يتعلق بالخبرة العلمية فتبين من نتائج التحليل أن (93%) منهم خبراتهم العلمية من 5 سنوات أو أكثر وتكرار (93) مما يدل على عمق المعرفة العلمية للأفراد واستيعابهم للأسئلة المطروحة من خلال الاستبانة مع مكانية اعتماد إجاباتهم كأساس في إثبات أو نفي فرضيات البحث الموضوعية. وقد أضافت الفقرة الخاصة بعد الدورات التي شارك فيها أفراد العينة فأوضحت النتائج أن (98%) منهم مشترك بثلاث دورات أو أكثر وتكرار (98) في مجالات تسويق خدمات مصرفية وإدارة متقدمة للبنوك وللعمليات والأنشطة المصرفية ومدراء عامين وتسهيلات متقدمة. وهذا يبين أن أفراد العينة يتمتعون بإمكانيات مهنية متخصصة في مجال الأنشطة البنكية ومطلعين على تجارب البنوك الرائدة في بلدان متقدمة فيما يخص النظم التكاليفية والإدارية العاملة وتصميمها لتلبي حاجات متخذي القرارات.

أما فيما يتعلق بعدد المرؤوسين الذي يقعون تحت سلطة أفراد العينة فتبين أن (85%) تقع ضمن سلطتهم ثلاث أشخاص أو أكثر وتكرار (85) وهذا يشير إلى أن هناك مزيجا من

الأنشطة المؤدية داخل الإدارات سببه وجود هذا العدد من الأفراد العاملين تحت مسؤولية أفراد العينة وهو بنفس الوقت يوضح وجود مزيج خدمات مختلفة مقدمة للزبائن من قبلهم.

تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثاني

يقدم نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) معلومات مالية وغير مالية وتحليلية للأنشطة تمكن مديري البنوك من تحسين وتطوير الأداء .

يتركز التحليل في هذا المحور التعرف على طبيعة بنظامي التكاليف والإدارة المعتمدة في البنوك العاملة في الأردن مع توضيح أهميتها بالنسبة للإدارات على أساس استخدام مخرجاتها في قرارات مختلفة موضحة على وفق الأسئلة المطروحة ومن ثم تصميم الفقرات المطروحة على أفراد العينة على وفق الهدف المشار إليه في أعلاه مع وضع مجموعة فقرات لبيان التحيز الذي قد يظهر أثناء الإجابات على الفقرات الرئيسية والتي سيتم استعراض نتائجها في الفقرة اللاحقة. وهذا متناغم مع نتائج الدراسات السابقة المرتبطة مع البحث من حيث موضعه أو متغيراته، ومنها على سبيل المثال دراسات: (باسيلي، 2002)، (Donelan & Kaplan, 1998) و (Van der Merwe, 2007) و (Carr, Lawler Shank &) و (Whitney 2009) و (Mccouire, et al 1998) و (Carr & Lawler & shank 2002) .

وقد كانت النتائج كما في الجدول (3) الآتي:

جدول (3): يوضح نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) وما تقدمه من معلومات مالية وغير مالية للأنشطة تمكن مديري البنوك من تحسين وتطوير الأداء.

التسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعتمد تطبيق النظم المحاسبية والإدارية في البنك على الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية.	3.2300	0.64909
2	المعلومات المالية وغير المالية المستمدة من التقارير المالية تمكن الإدارات من اتخاذ القرارات الرشيدة نحو التحسين والتطوير المستمرين.	4.0700	1.07548
3	اعتماد نظم محاسبة التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة في مساندة النظم المحاسبية المالية العاملة ضمن النشاط المصرفي أساسية في بناء نظم رقابة فعالة على الأنشطة وتكاليها.	3.7700	1.50323
4	تعتمد عملية تسعير الخدمة المصرفية للزبائن على نظم محاسبة التكاليف ومعلومات غير مالية تتعلق المنافسة وتميز البنك وتطور أداءه لخدماته.	3.3700	0.78695

...تابع جدول رقم (3)

التسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	تتطلب بعض الأنشطة المصرفية اعتمادا نظم محاسبة التكاليف و الإدارة على أساس الأنشطة لترشيد قرارات الإدارة وتحقيق اتجاهاتها التشغيلية والإستراتيجية .	4.4800	1.12349
6	هناك أسس متعمدة من قبل إدارة البنك لتصميم الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن غير الأسس التكاليفية أثناء دورة حياتها على الأنشطة المستخدمة في أداء تلك الخدمات.	3.9600	1.10023
7	هناك استخدامات أخرى لمخرجات نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة فضلا عن تلك المستخدمة في تسعير وحدة الخدمة للزبائن مثل تقويم كفاية الأداء.	4.2000	1.14592
8	المعلومات المستمدة من نظم محاسبة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة على درجة من التفصيل والدقة بحيث تساعد الإدارات في استخدامها في قراراتها التشغيلية والإستراتيجية وتمكينها من تطويرها وتحسينها باستمرار.	3.7100	1.73668
9	المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة تمكن الإدارات من استخدامها في قرارات التسعير.	4.3000	0.79772
10	المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة تمكن الإدارات من استخدامها في رسم الخطط	4.3700	1.21983
11	المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة تمكن الإدارات من استخدامها في قياس وتقويم كفاية الأداء.	4.2000	1.58274
12	تعتمد إدارة البنك على معلومات محاسبية وإدارية في تحديد مستوى كفاية الأداء المنفذ وتحليلات الربحية من الخدمات والزبائن.	3.7600	1.11119
13	نظم قياس وتقويم كفاية الأداء المعتمدة من قبل إدارة المصرف تعتبر مخرجاتها الأساس في تحديد المكافآت والحوافز والترقيات للأفراد.	4.0100	1.10550

...تابع جدول رقم (3)

التسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	تمثل المعلومات التشغيلية غير المالية الأساس في تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة .	3.7600	1.11119
15	تعتبر المعلومات التفصيلية عن الأنشطة المؤدية الأساس في تطوير وتحسين إجراءات تقديم الخدمات.	4.3900	0.81520
16	تقوم إدارات الفروع برسم خطة مستقبلية للنشاط من أجل تحديد مستوى الأداء المنفذ في المستقبل والعمل على تطويره وتحسينه واستمراره.	3.2900	0.71485

تفسير ومناقشة وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة للمحور الثاني

طُرحت في هذا المحور (16) فقرة، وذلك لقياس التحقق من وجود نظم تكاليفية وإدارية على أساس الأنشطة عاملة ضمن أنشطة البنوك عينة الدراسة ونوعيتها وكذلك بيان مدى اهتمام استخدام الإدارات فيها لمخرجاتها في اتجاهات التطوير وتحسين على الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات المصرفية فضلاً عن إجراءات الرقابة وتقييم الأداء للوصول إلى الأهداف التشغيلية والإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة:

كما تضمنت المجموعة أسئلة خاصة بقياس التحيز (Biasing) الذي قد يحدث أثناء الإجابات من قبل الأفراد والموضوعة بشكل انسيابي وغير متسلسل لتحديد مدى الموضوعية والدقة في الإجابات لكي يتم اعتمادها في إثبات أو نفي فرضيات البحث الموضوعية.

ففيما يتعلق بالحاجات المتزايدة للمعلومات المالية وغير المالية في بيئة العصر الحالي، فقد جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (1) بمتوسط حسابي (3.2300) وانحراف معياري (0.6498). وذلك على اعتبار أن الأساس في تطبيق النظم المحاسبية في البنك يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد الأنشطة المصرفية المستخدمة في الأداء- وهذا الاستنتاج قد تبين للباحث أثناء إجراء اللقاءات والمقابلات الشخصية التي ركزت على هذه النتيجة أيضاً، بينما جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (2) بمتوسط حسابي مقداره (4.0700) وانحراف معياري (1.07548)، ومن تحليل تلك النتائج وتفسيرها تبين أن ما تحتويه التقارير المالية المعدة على وفق مبادئ المحاسبة المالية وإجراءات الدورة المحاسبية على وفق طبيعة الأنشطة البنكية تعكس قدرة الإدارات في ترشيد قراراتهم باستخدام تلك المخرجات، وهذه تنشأ نتيجة الحاجات المتزايدة للمعلومات المالية وغير المالية في بيئة العصر الحالي وبنوعية تختلف عن تلك المعلومات ذات النوعية التقليدية التي تتعلق بالتوقيت المناسب وموضوعية القياس على وفق إجراءات نظام المحاسبة المالية التقليدي، وفي نفس الوقت ينكشف أن هناك حاجات واستخدامات حالية لا تتفق مع مخرجات النظم التقليدية للمحاسبة والذي جاء بها عصر المعلوماتية لإمكانية استخدام أجهزة الحاسب الآلي في تشغيل كم كبير من المعلومات واستخراج مخرجات مختلفة مبنية على وفق

قواعد بيانات ونظم داعمة للقرارات ممثلة بالنظم المحاسبية المعاصرة (ABC، ABM) تساعد في إجراءات التحسين والتطوير المستمرين.

وفيما يتعلق بحاجات مستخدمي المعلومات الداخلية والخارجية لترشيد قراراتهم، جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (3) بمتوسط حسابي مقداره (3.7700) وبانحراف معياري (1.50323) مؤكدة على ضرورة دعم نظام المحاسبة المالية بنظم أخرى مثل أنظمة محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية لمساعدة مستخدمي المعلومات الداخلية والخارجية في ترشيد قراراتهم، ويظهر أيضا أن هناك اتساق في النتائج المبحوثة والمستنتجة يفيد الوصول إلى بناء نظم رقابية فعالة على الأنشطة التي يتم استخدامها في تحديد أداء الخدمات وتكليفها.

وبهدف كشف التحيز في إجابات أفراد العينة، فقد جاءت الفقرة (4) للإجابة عن الحاجات التي يتطلبها مستخدمي البيانات والمعلومات المحاسبية من مخرجات نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، فجاءت النتائج لإجابات أفراد العينة بمتوسط حسابي مقداره (3.3700) وبانحراف معياري (0.78695) على أنه يتم الاعتماد على نظم التكاليف كأساس لتسعير كلفة الخدمات المقدمة للزبائن. وكذلك على المعلومات المالية وغير المالية التي توفرها تلك النظم لما لها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية للبنك وتطوير وتحسين خدماته.

أما فيما يتعلق بتقنيات وأساليب المحاسبة الإدارية، فقد جاءت النتائج للفقرة (5) بأعلى متوسط حسابي مقداره (4.4800) وبانحراف معياري (1.12349) للتأكيد على ضرورة الاعتماد على نظم محاسبة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة واستخدامها في تقييم الأنشطة البنكية وكذلك العائد المتوقع منها، وتعتبر تقنيات المحاسبة الإدارية متممة لنظم محاسبة التكاليف للاستخدام المذكور أعلاه بهدف تحقيق اتجاهات إدارة البنوك التشغيلية والإستراتيجية، حيث أن عينة الدراسة تمارس أنشطة الاستثمار والإقراض، التي تشكل نسبة كبيرة من إجمالي الأنشطة المصرفية، كذلك فيما يتعلق بالعوائد المتحققة منها فتعد ذات نسبة عالية مقارنة مع العوائد المتحققة من أنشطة أخرى. وهذا ما أكدت عليه إجابات أفراد العينة على الفقرة (14) بمتوسط حسابي مقداره (3.7600) وبانحراف معياري مقداره (1.1119) على أن المعلومات التشغيلية (غير المالية) تعد الأساس في بناء نظام الإدارة على أساس الأنشطة والتي تعتمد في بناء مراحلها الأولية على المخرجات من نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

وفيما يتعلق بتصميم أداء الخدمات المصرفية من قبل إدارات المصارف أثناء دوره حياتها، فقد أكدت نتائج الفقرة (6) أن أفراد العينة يتفقوا بمتوسط حسابي مقداره (3.9600) وبانحراف معياري مقداره (1.10023) على وجود أسس ذات طابع مالي وآخر غير مالي في اعتماد الأنشطة المستخدمة في أداء وتقديم تلك الخدمات.

وللتأكيد على مخرجات نظم التكاليف على أساس الأنشطة وتوجيهها لاستخدامات إدارية أخرى تتمحور حول تقويم كفاية الأداء الشامل (المعاصر) والمفاضلة بين البدائل لترشيد صناعة القرار، فقد تبين أن المعلومات المستمدة من نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة هي معلومات تفصيلية وعلى درجة عالية من الدقة، بحيث تساعد إدارات البنوك على

اتخاذ وتنفيذ قراراتهم التشغيلية والإستراتيجية والعمل باستمرار على تحسينها وتطويرها، وأن ما يتم استخراجها من المعلومات المالية وغير المالية نتيجة لتطبيق أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة التي تساعد إدارة البنوك في رسم السياسات المتعلقة بتسعير خدماتها وتقديمها للزبائن. فقد جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرات (7) & (8) & (9) بمتوسطات حسابية (4.200) & (3.7100) & (4.300) على التوالي، وبانحرافات معيارية (1.14569) & (1.73668) & (0.79772) على التوالي. وهذا ما يؤكد على عدم وجود تحيز في إجابات أفراد العينة حيث أنهم أكدوا بالفقرة رقم (4) على تلك الإجابة.

أما بخصوص رسم الخطط، فأشارت نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرة (10) بمتوسط حسابي مقداره (4.3700) وبانحراف معياري مقداره (1.21983) للتأكيد على اعتماد إدارات البنوك في رسم المخطط على المعلومات المالية وغير المالية التي يتم استخراجها نتيجة لتطبيق أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة وذلك بسبب أن رسم الخطط هي في طبيعتها تتطلب معلومات مالية وغير مالية تمكن إدارة البنك من السير نحو تقدمه والارتقاء به في بيئة المنافسة. وهذا ما أكدت عليه إجابات أفراد العينة على الفقرة (16) بمتوسط حسابي مقداره (4.290) وبانحراف معياري مقداره (0.71485). والتي تعلقت بقدرات إدارات الفروع وفيما إذا كانت تقوم برسم خطة مستقبلية تتعلق بكلفة وآلية أداء الخدمات وتقديمها للزبائن من أجل تحديد مستوى الأداء المنفذ والعمل على تطويره وتحسينه باستمرار وتحقيق اتجاهات الإدارة العليا التشغيلية والإستراتيجية.

أما فيما يتعلق بقياس وتقويم كفاية الأداء، فتشير نتائج إجابات أفراد العينة على الفقرة (11) بمتوسط حسابي مقداره (4.200) وبانحراف معياري مقداره (1.58274) إلى اعتماد مخرجات نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة كأساس في تحديد مقاييس كفاية الأداء ومن ثم قياس وتقويم كفاية الأداء للأنشطة المصرفية، وقد أكد ذلك إجابات أفراد العينة على الفقرتين (12) & (13) بمتوسطات حسابية مقدارها (3.760) & (4.0100) على التوالي، وبانحرافات معيارية مقدارها (1.1119) & (1.1055) على التوالي. وأن هذه الإجابة جاءت لقياس التحيز أيضاً في إجابات أفراد العينة حيث طابقت إجاباتهم على هذه الفقرة مع الفقرتين رقم (3) و(7) حيث أكدوا أن مخرجات نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة وما تزود به من معلومات مالية وغير مالية تعتبر الأساس الذي يساعد إدارات البنوك ويمدها بالمعلومات اللازمة لقياس وتقويم كفاية الأداء بهدف الارتقاء بخدمات البنك والعمل على تميزه وتحقيق قدرته التنافسية بين البنوك وزيادتها، من خلال زيادة قدرة إدارات البنوك على تحديد مستوى كفاية الأداء وإجراءات التحليلات المتعلقة بربحية الخدمات من جهة وربحية الزبائن من جهة أخرى فضلاً عن تحديد المكافآت والحوافز والترقيات للأفراد.

وفيما يتعلق بتطوير وتحسين إجراءات تقديم الخدمات للزبائن، فقد أكد على ذلك إجابات أفراد العينة على الفقرة (15) بمتوسط حسابي مقداره (3.390) وبانحراف معياري مقداره (0.81520) على أن تطوير وتحسين إجراءات تقديم الخدمات للزبائن يتطلب معلومات تفصيلية

منها تشغيلي وغير مالي تساعد في تحديد الأنشطة الضرورية المستخدمة في الأداء والتي تضيف قيمة للخدمة والعمل على إزالة الأنشطة الغير ضرورية التي لا تضيف قيمة لها.

تحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثالث: يعد التكامل ما بين نظام ألد ABC ونظام ألد ABM الأساس في تمكين مديري البنوك من اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض تكلفة تقديم الخدمات.

تتركز عملية تحليل نتائج الاستبيان لهذا المحور على نتاج تكامل مخرجات نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة في توصيف وتحديد الإطار العلمي لنظام قياس وتقويم كفاية الأداء مع تحديد لطبيعة المقاييس المستخدمة في النظام وإعطاء أهمية بوزن نسبي لكل المقاييس المالية والتشغيلية، وقد تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن المقاييس التشغيلية قدمت معلومات بخصوصها من خلال نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة تعد أساسا هاما لنظام قياس وتقويم كفاية الأداء، حيث بينت النتائج أن أفراد العينة تهتم بتلك المقاييس وتعدا أساسا هاما لتقويم كفاية الأداء مرتبطة بمعدلات هامة مع المقاييس المالية التقليدية، ومن خلال الأسئلة المطروحة على أفراد العينتين لهذا المحور سيتم استنتاج التكامل بين مخرجات نظم (ABC) وتقنيات (ABM). وهذا متناغم مع نتائج الدراسات السابقة المرتبطة مع البحث من حيث موضعه او متغيراته، ومنها على سبيل المثال دراسات: (Cooper & Kaplan, 1992) و (Kaplan & Cooper, 1998) و (Lakshmi & Rao, 2001) و (Cokins, 1999) و ((Braasch & Taylor, 1997) و (Cooper & Slagmulder 2003)، (Mecimore, 1995) و (البشتاوي، 2007). والجدول (4) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4): يوضح التكامل ما بين نظام ألد ABC ونظام ألد ABM اللذان يعان الأساس في تمكين مديري البنوك من اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض تكلفة تقديم الخدمات.

التسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مقاييس كفاية الأداء المبنية على مفردات الأنشطة التفصيلية تعد ذات أثرا إيجابيا كبيرا على أداء الأفراد من جهة وكلفة الخدمات المقدمة للزبائن من جهة أخرى.	4.4100	1.05500
2	تطوير أداء الأفراد المبني على تحليل دقيق للأنشطة المؤدية يعد أساس هاما يجب أخذه بنظر الاعتبار عند اتخاذ الإدارة لقراراتها الإستراتيجية نحو التحسين والتطوير المستمرين.	3.7900	1.38750
3	تحليل الأنشطة على مستوى الوظيفة المؤدية يعد الأساس الهام في تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة.	4.3400	92354.

...تابع جدول رقم (4)

التسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	مقاييس كفاية الأداء غير المالية المبنية على تحليل الأنشطة المؤدية والمتمثلة بزمن دورة التشغيل والنوعية وزمن الاستجابة لتغيير الإجراءات بناء على طلبات الزبائن تعد مقياس لقدرة الإدارة على إجراءات التحسين والتطوير.	4.0800	1.33847
5	التمييز بين مجاميع الزبائن المبني على تحليل الربحية والقيمة المجهزة للزبائن من خلال نوعية الخدمة المقدمة لهم يعد أحد أركان تطوير وتحسين أداء الخدمات وتقديمها بكلف منخفضة وموضوعية.	4.3900	82749.
6	اعتماد مخرجات نظام التكاليف والإدارية في بناء مقاييس للأداء يبين قدرة النظم المحاسبية على تقديم معلومات مالية وتشغيلية تفيد في تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة للخدمة والأخرى التي لا تضيف قيمة لها لالغاؤها بهدف خفض كلفة الخدمة المصرفية المؤدية.	3.8800	1.13956
7	المعلومات التفصيلية للأنشطة المؤدية تساعد في إعادة تصميم إجراءات العمل المصرفي بهدف خفض التكاليف ووقت التشغيل وتحسين نوعية الخدمة والتي تعد أحد مقاييس تقويم كفاية الأداء للنظم المعاصرة.	3.6400	1.37452
8	تساعد المعلومات التفصيلية للأنشطة التي يقوم بها المصرف في تحديد اتجاهات تطوير الخدمات وإضافة خدمات مطلوبة من قبل الزبائن وهي بذات الوقت تمثل أحد عناصر قياس وتقويم كفاية الأداء وتطويره للنظم المعاصرة.	4.2300	1.15343
9	المعلومات غير المالية المستمدة من نظم التكاليف المعاصرة والمتعلقة بالأنشطة وموجهات التكاليف تعتبر أحد أركان نجاح إدارة البنك في المنافسة والتميز في سوق العمل.	4.2100	1.02784
10	معلومات نظم التكاليف والإدارية المعاصرة تعتبر أساليب لتحديد الدور الأمثل لمقاييس كفاية الأداء وتقويمه والتي تمثل أحد أركان نجاح إدارة البنك في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.	3.1600	72083.

...تابع جدول رقم (4)

التسلسل	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	علاقة السبب- النتيجة، تساعد الإدارة في تحديد المحاور الهامة من الأداء والتي تمثل الأساس لتحديد كلفة الخدمة المصرفية وتطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة..	3.7900	98775.
12	دقة حساب تكاليف الأنشطة على وفق إجراءات نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة وتكاملهما يقدم الأساس الموضوعي في تخفيض تكلفة الخدمات وتحديد إجراءات الأداء المنفذ لها والعمل على تطويره.	3.5500	1.13150

تفسير ومناقشة وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة للمحور الثاني

ففيما يتعلق بمقاييس كفاية الأداء التشغيلية، فقد أشارت إجابات أفراد العينة على الفقرة (1) بمتوسط حسابي مقداره (4.4100) وانحراف معياري مقداره (1.05500) إلى إن درجة التفصيل في تحديد الأنشطة المستخدمة في الأداء تشير إلى مخرجات نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة والتي سبق توضيحها في الجانب النظري من الدراسة المتمثلة بموجهات عناصر التكاليف المستخدمة من أجل ربط موضوعي لعنصر التكلفة وبالنشاط المسبب لها، وكما توضح مخرجات نظم الـ ABM المتمثلة بتقييم الزبائن المبني على أساس تحليل الربحية المتحققة منهم، الذي يعتمد بالدرجة الأساس على الأنشطة المطلوبة لأداء الخدمة لمجاميع الزبائن وقياس أداء الأفراد المنفذين لها. أي أن هناك اتجاها إيجابيا بقبول درجة التفصيل لمقاييس كفاية الأداء التشغيلية التي تؤدي إلى موضوعية قياس الأداء وتحفيز العاملين لأداء أفضل من خلال الوقوف على المفصل الدقيقة للأنشطة المؤدية ولكل خدمة مقدمة للزبائن.

أما فيما يتعلق بمحور العمليات والمراحل الداخلية، فقد جاءت إجابات أفراد العينة على الفقرة (2) بمتوسط حسابي مقداره (3.790) وانحراف معياري مقداره (1.38750) للتأكيد على إمكانية وضع تلك المقاييس ضمن محور العمليات والمراحل الداخلية التي تشير إلى إمكانية تطوير وتحسين هيكل الأنشطة العاملة لأداء مهمة معينة، ويمكن تمثيل تلك العلاقة مثلا بزمن تقديم خدمة فتح حساب جاري بقسم الحسابات الجارية والمرتبطة بشكل أساسي بأداء الأفراد لذلك القسم يدويا وإلكترونيا، أي بمعنى آخر كفاية العاملين في ذلك القسم في التعامل مع تقنيات معالجة المعلومات الذي يشير إلى زمن قصير في حال وجود معرفة تامة للأفراد بإدخال المعلومات ومعالجتها ومن ثم الوصول إلى تقديم الخدمة بشكل نهائي للزبائن، وهذا ما يعزز من مقدرة إدارات البنوك عند اتخاذهم لقراراتهم الإستراتيجية نحو التحسين والتطوير للأداء واستمراريته. ولقياس درجة التحيز في الإجابة على الفقرة رقم (2) فقد أظهرت نتائج إجابات

أفراد العينة على الفترتين (3) & (7) للتأكيد بمتوسطات حسابية مقدارها (4.3400) & (3.6400) على التوالي وبانحرافات معيارية مقدارها (8.92354) & (1.37453) على التوالي، حيث تظهر العلاقة بين المعلومات التفصيلية للأنشطة المؤدية وعمليات التحسين والتطوير لإجراءات العمل بهدف خفض التكاليف وزمن دورة التشغيل وتحسين النوعية والتي تعد مقاييس أداء لهذا المحور ضمن نظام بطاقة العلامات المتوازنة للأداء من خلال تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة الذي يتطلب تحليل الأنشطة المستخدمة في الأداء.

أما فيما يتعلق بأهمية المقاييس غير المالية في قياس وتقويم كفاية الأداء المعاصرة، فقد أشارت إجابات أفراد العينة على الفقرة (4) إلى أهمية تلك المقاييس والتي تمثل ركناً هاماً من نظم قياس وتقويم كفاية الأداء المعاصرة والتي تؤكد على وجود التكامل بين كل من نظام ABC ونظام ABM بمتوسط حسابي مقداره (4.0800) وبانحراف معياري مقداره (1.33847) على اعتماد مقاييس أداء تشغيلية كأساس لنجاح نظم قياس وتقويم كفاية الأداء للبنك من جهة وزيادة مقدرة إدارته على إجراءات التحسين والتطوير من جهة أخرى.

وفيما يتعلق بدراسة العلاقة بين تقييم الأداء والزبائن، فقد أشارت إجابات أفراد العينة على الفقرة (5) بمتوسط حسابي مقداره (4.3900) وبانحراف معياري مقداره (0.82749) للتأكيد في هذه الفقرة على محور هام من محاور الأداء المتمثل بمحور الزبائن حيث بينت الفصول النظرية من الدراسة أن نظامي ABC و ABM، ساعدت الإدارات في محور من محاور أنشطتها المتمثل بالعلاقة مع الزبائن، حيث أشارت نتائج التحليل لإجابات أفراد العينة على هذه الفقرة أن هناك اتجاهاً إيجابياً بقبول محتوى هذه الفقرة لتحليل الربحية من الزبائن وتحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم بالاعتماد على تطبيق النظامين والتي تعتبر أحد الأركان المهمة الأساسية للتطوير والتحسين وخفض كلفة الخدمة.

وفيما يتعلق بتقديم معلومات تعد مقاييس للأداء التشغيلي المعاصر، فقد أشارت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرة (6) بمتوسط حسابي مقداره (3.8800) وبانحراف معياري مقداره (1.13956) للتأكيد على اعتماد أنظمة التكاليف والإدارة على أسس الأنشطة ABC و ABM، والتي تساعد في تقديم معلومات تعد مقاييس للأداء التشغيلي المعاصر التي تمد الإدارة بمعلومات عن الأنشطة المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية وتحليلها إلى أنشطة ذات قيمة مضافة وأخرى ليس لها قيمة مضافة، بحيث إجراءات التحسين والتطوير على الأداء تفرض إلغاء تلك التي لا تضيق قيمة للخدمة مما يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الخدمات وتطويرها. وتعد هذه الفقرة مزيجاً للفقرات (3) و(4) و(5).

وفيما يتعلق باشتقاق مقاييس الأداء، فقد أشارت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرة (8) بمتوسط حسابي مقداره (4.2300) وبانحراف معياري مقداره (1.15343) إلى أن المعلومات التفصيلية المتعلقة بأنشطة العمل تساعد في إعادة تصميم إجراءات العمل بهدف خفض تكاليف الخدمات المقدمة على وفق ما يسمى بـ BUSSIENES PROCESS REENGINEERING (BPR) الذي تم توضيحه في الجانب النظري من الدراسة، والذي

يشير ضمنا إلى توجه باستخدام أنظمة المحاسبة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) التي تساعد في رسم صورة شاملة لأنشطة العمل للخدمات المقدمة مع إمكانية تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة والأنشطة عديمة القيمة المضافة التي يمكن من إجراء الـ BPR واستنتاج مؤشرات لقياس الأداء وتقويمه. والعمل على الاستفادة منه في خفض كلفة الخدمة.

وفيما يتعلق بمقدرة إدارات البنوك على المنافسة والتميز في سوق العمل، فقد أشارت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرة (9) فقد أشارت النتائج بمتوسط حسابي مقداره (4.2100) وبانحراف معياري مقداره (1.02784) إلى أن المعلومات المستمدة من أنظمة التكاليف المعاصرة والمتعلقة بالأنشطة وموجهات التكاليف لها تعد معايير لقياس الأداء وتقويمه المتمثلة بالزمن المطلوب لتأدية خدمة ما- ساعة/ نشاط والخدمة المقدمة للزبون- خدمة/ الزبون، وهذا ما يعزز من مقدرة إدارات البنوك على المنافسة والتميز في سوق العمل.

وأما فيما يتعلق بنجاح نظم قياس وتقويم كفاية الأداء، فقد بينت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرة (10) بمتوسط حسابي مقداره (3.1600) وبانحراف معياري مقداره (0.72083) أسس تحديد وترتيب مقاييس كفاية الأداء المستمدة من أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، التي تمثل أحد أركان نجاح نظم قياس وتقويم كفاية الأداء، وتحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية حسب اتجاهات إدارات البنوك المعاصرة. وذلك ناتج بالحقيقة بسبب الانفتاح في الأنشطة البنكية الأردنية وحركة التبادل بالخبرات ما بين البنوك الأردنية وبنوك أخرى ناجحة في هذا .

وفيما يتعلق بتقويم الأداء الشامل، فقد جاءت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرة (11) بمتوسط حسابي مقداره (3.7900) وبانحراف معياري مقداره (0.9877) لتوضح ميكانيكية عمل مقاييس كفاية الأداء لنظام الـ BSC الذي يفترض تقويم أداء شامل على وفق بطاقة العلامات المتوازنة للأداء وان يتم التقييم بشمولية الزبائن والمراحل والعمليات الداخلية والتعليم والنمو للأفراد جنباً إلى جنب مع التقييم المالي للأداء حيث ناقشت الفقرة التقييم على وفق علاقة السبب- التأثير Couse & Effect بين تلك المقاييس سواء للمحور ذاته أو بين المحاور الأربعة الأخرى، مثل إجراءات العمل المعقدة لفتح اعتماد مستندي وأثرها على درجة الربحية المتحققة للبنك. وقد أشارت النتائج لإجابات أفراد العينة للتأكيد على أن علاقة السبب- التأثير تساعد الإدارة في تحديد المحاور الهامة من الأداء ومن ثم تحديد مقاييس كفاية الأداء المستخدمة فيها لغرض رسم صورة الأداء الشامل للبنك وتطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة للعمل على خفض تكلفة الخدمة وتطويرها.

أما فيما يتعلق بمخرجات أنظمة التكاليف والإدارية المبنية على أساس الأنشطة وتكاملها، فقد جاءت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرة (12) بمتوسط حسابي مقداره (3.5500) وبانحراف معياري مقداره (1.13150) لتوضيح اهتمامات إدارات البنوك بمخرجات أنظمة التكاليف والإدارية المبنية على أساس الأنشطة وتكاملها والتي تتصف مخرجاتها بالدقة في الحساب والموضوعية في تخصيص الكلف وقياس الأداء وتطويره. وقد أشارت إجابات أفراد

العينة إلى أن دقة إجراءات الحساب وموضوعية التخصيص لعناصر التكاليف على وحدة الكلفة يقدم معلومات ممثلة بمقاييس كفاية أداء شاملة للبنك، كما أن هذه الفقرة قد صممت لقياس التحيز في إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور بشكل عام.

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) و المعلومات المالية وغير المالية تمكن مديري البنوك من تحسين وتطوير الأداء .

وبشكل عام فيلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على أن نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) تقدم معلومات مالية وغير مالية وتحليلية للأنشطة تمكن مدراء البنوك من تحسين وتطوير الأداء بمتوسط حسابي كلي يبلغ (3.9294) وبانحراف معياري كلي (0.64290) وبنسبة مئوية (78.6%) وهي قيمة عالية لدرجة الموافقة. وباستخدام اختبار One Sample T-test نجد ما يلي:

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الأولى.

T المحسوبة	T الجدولية	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14.456	1.9842	صفر	رفض	3.9294	0.64290

ونجد من خلال مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 14.456) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) والمعلومات المالية وغير المالية تمكن مديري البنوك من تحسين وتطوير الأداء.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) تمكن مديري البنوك من اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض تكلفة تقديم الخدمات.

وبشكل عام فيلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد العينة على أن نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) تقدم معلومات مالية وغير مالية وتحليلية للأنشطة تمكن مدراء البنوك من تحسين وتطوير الأداء بمتوسط حسابي كلي يبلغ (3.9558) وبانحراف معياري كلي (0.72304) وبنسبة مئوية (79%) وهي قيمة عالية لدرجة الموافقة. وباستخدام اختبار One Sample T-test نجد ما يلي:

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الثانية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
0.72304	3.9558	رفض	صفر	1.9842	13.22

ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (T المحسوبة = 13.22) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) تمكين مديري البنوك من اتخاذ الإجراءات اللازمة لخفض تكلفة تقديم الخدمات.

اختبار التوزيع الطبيعي

وحتى يمكن لنا من الاعتماد على البيانات التي تم استقضاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفي فرضيات البحث كان لا بد لنا من استخدام اختبار (Kolmogorov - Smirnov) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث كانت قيمة Sig لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5% مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول التالي يوضح قيمة SIG لكل فرضية من الفرضيات محل الدراسة:

جدول (7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الفرضية	SIG
الأولى	0.321
الثانية	0.216

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل الباحث من خلال جانبي الدراسة النظري والعملي إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها:

1. أصبحت أنظمة محاسبة التكاليف والإدارية مشروطة بالتغيير على وفق طبيعة البيئة التي تعمل من خلالها البنوك، حيث يلاحظ أن ولادة أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة جاء على وفق بيئة جديدة لمنظمات الأعمال - بشكل عام والبنوك بشكل خاص - تتسم بالمنافسة الحادة وعلى درجة عالية من التميز في الأداء وتقديم الخدمات ومعالجة

- البيانات، الأمر الذي أدى إلى تزايد الحاجات الإدارية لمعلومات محاسبية ليست تقليدية تتصف باحتوائها جميع أوجه أنشطة منظمات الأعمال.
2. التغيير الحاصل في تقديم الخدمات والذي كان بسبب الأتمتة Automation الحاصلة فيها التقنيات قد غير من طبيعة الأنشطة التي تراولها مجموعة من العاملين في أداء وتقديم الخدمات المصرفية وانعكاساتها على انخفاض حجم العمالة المستخدمة التي تراول أنشطة الرقابة والتحسين والتطوير، كذلك إمكانية خفض التكاليف وزمن دورة حياة الخدمات ورفع حجم العمالة إلى المستوى الأول المسمى Intellectual Elite – النخبة الفكرية، مما زاد من اهتمامات الإدارات بإيجاد نظم ذات إجراءات تفصيلية ومخرجات تتصف بالدقة والموضوعية في التخصص والقياس التي مثلتها أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABM& ABC).
3. أن الهدف الأساسي من أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة هو إيجاد أسس موضوعية Driver Cost، لقياس وتسعير الأنشطة المستخدمة للموارد تنظيمية التي تتصف في تقديم خدمات توازي وتلبي رغبات الزبائن على وفق معيار النوعية والسعر بالنسبة للمستهلك والربحية بالنسبة للبنوك.
4. أن التحليل الدقيق للأنشطة التي تعد ركناً أساسياً لأنظمة التكاليف على أساس الأنشطة فضلاً عن كونها تقدم معلومات تكاليفية دقيقة وأسس تسعير منطقية فإنها تعد من أهم العوامل الدافعة للعاملين باتجاه التطوير والتحسين للأنشطة المؤدية من قبلهم وخفض تكاليف الخدمات، وتتجلى هذه الميزة في الأنظمة المذكورة من خلال أسس التحليل للأنشطة المعتمدة على فصلها إلى أنشطة ذات قيمة مضافة وأنشطة ليست ذات قيمة مضافة والتي تصب بشكل أساسي وهام في تحقيق إستراتيجية البنوك المبنية على ركنين أساسيين هما:
- أ. تقديم خدمات على وفق متطلبات الزبائن بالسعر المناسب والنوعية المطلوبة.
- ب. تحقيق أعلى ربحية ممكنة من خلال جذب أكبر عدد من الزبائن وتغطية مساحة كبيرة من سوق المنافسة.
5. أن تطبيق أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة تساعد على اعتماد تقنية الكلفة المستهدفة Target Costing حيث تساعد بشكل دقيق أثناء التحليل وتحديد أنشطة العمليات وتحديد موجبات الكلفة لها (الأولية والنهائية) من تسهيل عملية إجراء احتساب الكلفة المستهدفة مبنية على وفق متغيري السعر المستهدف وهامش الربح المستهدف من الخدمات، وهي بذلك تدعم هدف الربحية للمنظمة بضمانة المواصفات والنوعية المطلوبة من قبل الزبائن.
6. تعد الإجراءات المعتمدة على تحليل الربحية من الخدمات والزبائن على وفق ما يعرف بنظام الإدارة على أساس الأنشطة أحد محاور التكامل للنظم المحاسبية المعاصرة التي تصب تقديم معلومات مالية وغير مالية تساعد إدارات البنوك من وضع أهدافها التشغيلية

والإستراتيجية لتسعير خدماتها وللعمل على تطويرها وتحسينها وتقييمها من خلال إعادة التصميم لها أثناء دورة حياتها.

7. أن المعلومات المستخرجة من أنظمة التكاليف والإدارية المعاصرة تعد أحد دعائم التحليل الإستراتيجي للتكاليف والداعم لإستراتيجية البنك، التي تركز بشكل أساسي على تحديد الأنشطة المركزية وتفرعها بشكل هرمي للبنك ككل، والتي تساعد على عرض صورة الأداء بشكل واضح لجميع المستويات الإدارية بهدف الوقوف على الأنشطة والإجراءات التي تتطلب إعادة النظر في هيكلها وإجراءاتها وإعداد إستراتيجية تطوير وتحسين لها، وهذا ينشأ من التكامل للمعلومات في كل من نظامي أل ABC و أل ABM.

8. يعد محور التكامل النهائي إطاراً متكاملاً لمفهوم نظم إدارة التكاليف Cost Management Systems الذي يمثل أحد أركان نجاح التخطيط الاستراتيجي السليم وتنفيذه بشكل دقيق، بحيث يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء باتجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة ومحاولة خلق خدمات جديدة من موارد متاحة تمكن الإدارات من تحقيق عوائد مالية مرضية من جهة وسد حاجات الزبائن ومتطلباتهم من جهة أخرى، فضلاً عن تحديد هيكل تكاليف البنك مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها فإن الدراسة توصي بمجموعة من التوصيات من أهمها:

1. ضرورة الاهتمام بمخرجات نظام ABM لمساعدة المديرين في إيجاد آلية موضوعية لتوزيع الموارد المتاحة بين مراكز الخدمات والفروع والتي تستند أساساً إلى تمثيل هيكل التكاليف على وفق إجراءات التنفيذ اللازمة لأداء الخدمات وتقديمها إلى الزبائن وحسب متطلباتهم واحتياجاتهم فضلاً عن متطلبات الفروع لأدائهم، مما يساعد في خفض زمن المعالجة لاتخاذ القرارات المتعلقة بها من جهة وتحقيق أعلى العوائد من القرارات المتخذة على أساسها من جهة أخرى.
2. يجب فصل مخرجات نظامي أل ABC و أل ABM إلى معلومات متعلقة بالتكاليف الإستراتيجية ومعلومات التكاليف الخاصة بالتنظيم والتطوير والتشغيل، وبناء إطار علمي لتكاملها بشكل يساعد في إعداد تقارير الأداء التي تعد أحد أهم أوجه التكامل بين النظامين المذكورين.
3. ضرورة إجراء تغيير مستمر في تقنيات الخدمة المصرفية بالاستفادة من جميع الموارد المتاحة (الأفراد وتقنيات إنتاج المعلومات) بهدف التنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن وتحسين وتطوير الخدمات المالية على وفق أساليب عمل حديثة.

4. ضرورة اعتماد إدارات البنوك العاملة في الأردن على أنظمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والإدارة على أساس الأنشطة (ABM) بشكل كامل، من أجل تقديم خدمات مصرفية بكلفة ونوعية مقبولة من قبل الزبائن وتوفير معلومات دقيقة للإدارات حول الأنشطة المركزية والفرعية للعمل المصرفي لتمكين الإدارة من إعادة تصميم الخدمات باستمرار خلال دورات حياتها.
5. الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لبيانات الكلفة التي تدعم صياغة دقيقة لإستراتيجية البنك الذي يتم من خلال اعتماد أنظمة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة ABC/M.
6. استخدام التحليل الهرمي للتكاليف على وفق إجراءات نظم ABC لتحديد ثوابت للخطط قصيرة وطويلة الأجل وتحديد ما يمكن تدريبه لمواجهة متطلبات الزبائن لتحديد مفاصل الأداء الهامة للمصرف.
7. اعتماد تقنية إعادة هندسة العمليات BPR للأنشطة المصرفية بصورة شاملة لجميع خدمات البنك لغرض بيان الترابط بين الأقسام وتحديد مواجهات التكاليف الرئيسية المتحققة من الخدمات.
8. ضرورة اعتماد إدارات المصارف على تقنيات التكلفة المستهدفة (TC) بصورة اكبر واشمل لجميع الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة في الأردن من أجل تحديد مستوى مقبول من التكاليف للخدمات المقدمة للزبائن والتي تمكن الإدارات من التعرف إلى مجموعة التكاليف المتحققة لكل خدمة للوقوف على مدى مساهمة كل منها في مجمل الأرباح المتحققة.

References (Arabic & English)

- AL-Beshtawi, Suleiman. (2007). *The application of new knowledge: activity based management costing (ABCM), An Empirical Study in the Jordanian industrial sector*. Studies journal, Administrative Sciences, Volume 34, Issue 1, January - Jordan.
- Basile, Abdalmseh. (2002). *Cost Accounting: Authenticity & Modernity*. Modern Library, Mansoura, Egypt, p 281.
- Baxendale, S. J. & Raju, P. S. (2004). *Using ABC to enhance throughput accounting: A strategic perspective*. Cost Management, (January/February).
- Beynon, R. (1992). *Change management as a platform for activity-based management*. *Journal of Cost Management*, (summer).

- Birkett, P. (1995). *Management accounting & knowledge management*. Management Accounting, (November).
- Blucher, J. Chen, K. & Thomas, W. (2002). *Cost Management A Strategic Emphasis*. McGraw Hill, Second Edition.
- Brausch, J. M. & Whitney, D. (2009). *CMA: The quest for increasing value*. Strategic Finance, (December).
- Brausch, J. M. & Taylor, T. C. (1997). *Who is accounting for the cost of capacity?* Management Accounting, (February).
- Brewer Peter, et al. (2003). *Implementation & the Change Press*. Issues in Accounting Education, Vol. 18-1.
- Brimson, J. A. (1998). *Feature costing: Beyond ABC*. Journal of Cost Management, (January/February).
- Bulletin of the Central Bank of the year 2013. From <http://www.cbj.gov.jo>.
- Burch, John. (1994). *Cost & Management Accounting: a Modern Approach*. West Publishing Company.
- Carr, L. P. Lawler, W. C. & Shank, J. K. (2002). *Reconfiguring the value chain: Levi's personal pair*. Journal of Cost Management, (November/December).
- Chenhall, R. H. (2003). *Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research & directions for the future*. Accounting, Organizations & Society, 28(2-3).
- Clinton, B. D. & Del Vecchio, S. C. (2002). *Cosourcing in manufacturing - Just in time*. Journal of Cost Management, (November/December).
- Clinton, B. D. & Vecchio, S. C. Del (2002). *Cosourcing in manufacturing*. Journal of Cost Management, (September/October).
- Cokins, G. (2002). *Integrating target costing & ABC*. Journal of Cost Management (July/August).
- Cokins, G. (1999). *Using ABC to Become ABM*. Journal of Cost Management, January. February, pp: 29-35.

- Cooper, R. & Kaplan, R. (1992). *Activity Based System: Measuring the Cost of Resource Usage*. Accounting Horizon, 285-287.
- Cooper, R. & Kaplan, R. (1992). *Cost-Cutting Activity*. Economist, Vol., 348, Issue: 8079, pp: 57-67.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (2003). *Interorganizational costing, Part 1*. Cost Management, (September/October).
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (2003). *Interorganizational costing, Part 2*. Cost Management, (November/December).
- Davenport, T. H. & Glaser, J. (2002). *Just-in-time delivery comes to knowledge management*. Harvard Business Review (July).
- Donelan, J. G. & Kaplan, E. A. (1998). *Value Chain Analysis: A Strategic Approach to Cost Management*. Journal of Cost Management, (March/April).
- Drury, Coline. (2001). *Management Accounting for Business Decision*. Thomson learning, Second Edition.
- Greenwood, T. G. & Reeve, J. M. (1994). *Process cost management*. Journal of Cost Management, (winter).
- Groot, Tom & Lukka, Kari. (2000). *Cases in Management Accounting, Current Practices in European Companies*. Prentice Hall.
- Huang, L. (1999). *The integration of activity-based costing & the theory of constraints*. Journal of Cost Management, (November/December).
- James R. Martin. (2010). Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues, from 8: JIT, TOC & ABM <http://www.Chapterw.maaw.info>
- Johnson, H. T. (1992). *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-up Empowerment*. New York, the Free Press.
- Johnson, H. T. (1992). *It's Time to Stop Overselling Activity-Based Concepts*. Management Accounting, (September).
- Kaplan, R. & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability & Performance*, Harvard Business School press, USA, pp: 160-161.

- Kennedy, T. & Bull, R. (2000). *The great debate*. Management Accounting, p: 78.
- Lakshmi, U. & Roa, J. (2001). *Activity Based Costing for Higher Education Institution*, Management Accounting.
- Mangan, Thomas. (1995). *Integrating an activity-based cost system*. Journal of Cost Management, (winter).
- Mecimore, Charles & Bell, Alice. (1995). *Are We Ready for Fourth Generation ABC*. Management Accounting.
- Pieper, C. (2000). *What is Activity Based Costing?* Better management, USA.
- Shannon & erson. (2002). *A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Activity Based Costing Implementation at General Motors*. from <http://ndl.h&le.net>.
- Srikant, M. Datar. Sunder, Keke. & Tridas, Mukhopadhyay. & Kannan, Srinivasau. (1993). *Simultaneous Estimation of Cost Drivers*. Accounting Review, Vol. 68, No.3.
- Stammerjohan, W. (2001). *Better information through the marriage of ABC & traditional st & ard costing techniques*. Management Accounting Quarterly, (Fall).
- Van der Merwe, A. (2007). *Management accounting philosophy II: The cornerstones of restoration*. Cost Management, (September / October), 26-33.
- Van der Merwe, A. (2007). *Management accounting philosophy III: The management accounting evaluation framework*. Cost Management, (November / December), pp: 20-29.
- Van der Merwe, A. (2007). *Management accounting philosophy I: Gaping holes in our foundation*. Cost Management, (May/June), pp: 5-11.
- Williams, J. J. & Seaman, A. E. (2001). *Predicting change in management accounting systems: National culture & industry effects*. Accounting, Organizations & Society, 26(4-5).