

أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي للبنوك السعودية - دراسة ميدانية

The Effects of Using Strategic Management Accounting Methods on Non-Financial Performance in Saudi Banks- an Empirical Study

الكندري سهى^{1*}، عبيد راوية²

¹ طالبة ماجستير، قسم المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز salkenedri@kau.edu.sa

² أستاذ مشارك بقسم المحاسبة جامعة الملك عبد العزيز robead@kau.edu.sa

تاريخ التسليم: 18-9-2022 تاريخ التقييم: 20-9-2022 تاريخ القبول: 9-10-2022

Abstract

This study aims to highlight the impact of implementing strategic management accounting methods (activity-based costing, target costs, value chain) on the non-financial performance (customer satisfaction, learning and growth) in Saudi banks. A questionnaire was distributed and (101) responses were received from a sample of managers, vice managers, head of departments, and accountants in Saudi banks. The results indicated that the use of strategic management accounting methods contributes to the continuous development of high-quality services, which resulted in maintaining existing customers and attracting new ones

Keywords : Strategic Management Accounting, Activity-based Cost, Target Cost, Value Chain, Non-Financial Performance, Customers Satisfaction, Learning and Growth.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (التكاليف على أساس الأنشطة، التكلفة المستهدفة، سلسلة القيمة) على الأداء غير المالي (رضا العميل، التعلم والنمو) في البنوك بالمملكة العربية السعودية، وتم إجراء الدراسة الميدانية من خلال اعداد وتوزيع قوائم الاستبانة وتم استلام الردود (101) من العينة والمتمثلة في المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمحاسبين ، أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك يساهم في التطوير المستمر في الخدمات المقدمة بجودة مرتفعة، مما يساهم في المحافظة على العملاء الحاليين، وجذب آخرين.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، سلسلة القيمة، الأداء غير المالي، رضا العملاء، التعلم والنمو.

* المؤلف المراسل: الكندري سهى الإيميل: salkenedri@kau.edu.sa

1. مقدمة:

تسعى المحاسبة الإدارية الاستراتيجية إلى رفع قدرة المنشآت التنافسية في المدى القصير والطويل من خلال المعلومات المحاسبية المفيدة لقطاع الأعمال (إبراهيم وآخرون، 2018)، وتتلخص الميزة الرئيسية للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تشكيل قاعدة معلومات موحدة لقرارات الإدارة الاستراتيجية (Katerina & Artem, 2020). والتي لا تتضمن بيانات عن البيئة الداخلية فحسب، بل وأيضاً البيئة الخارجية للشركة (اتجاهات تنمية السوق، حالة المنافسين، واحتياجات ومصالح المستهلكين). لذلك إن أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تزود المنشآت بمعلومات مناسبة ودقيقة وموثوقة عن عوامل النجاح داخلها وخارجها لفترة طويلة الأجل، من خلال التركيز على استخدام المعلومات المالية وغير المالية التي تركز على تحليلات الأعمال التجارية الداخلية والخارجية مثل المعلومات المتعلقة بمنافسيها وعملائها وبيئة السوق، لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعكس أداء المنشآت (Abdullah, 2020)

مما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي في البنوك السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية

1. ما هو مفهوم وأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية؟
2. ما هو مفهوم ومقاييس الأداء غير المالي؟
3. ما هو أثر استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة على الأداء غير المالي في البنوك السعودية؟
4. ما هو أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على الأداء غير المالي في البنوك السعودية؟
5. ما هو أثر استخدام أسلوب سلسلة القيمة على الأداء غير المالي في البنوك السعودية؟

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (التكاليف على أساس الأنشطة، التكلفة المستهدفة، تكلفة سلسلة القيمة) على الأداء غير المالي (رضا العميل، التعلم والنمو) في البنوك بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مفهوم وأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.
2. التعرف على مفهوم الأداء غير المالي والمقاييس ذات العلاقة.

3. التعرف على أثر استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة على الأداء غير المالي في البنوك السعودية.

4. التعرف على أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على الأداء غير المالي في البنوك السعودية.

5. التعرف على أثر استخدام أسلوب سلسلة القيمة على الأداء غير المالي في البنوك السعودية.

منهجية الدراسة: استندت الدراسة على اتباع المنهج الاستقرائي فيما يتعلق بالجانب النظري من خلال استعراض بعض الأدبيات والأبحاث التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وإلى جانب ذلك تم في الجانب العملي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والحصول على إجابات ومعلومات من خلال قائمة استبانة تحليلية تم توجيهها إلى مجتمع الدراسة المؤلف من عينة عشوائية تتمثل في المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمحاسبين في البنوك السعودية

2. المحاسبة الإدارية الاستراتيجية

1.2 تعريف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية:

كان Simmonds أول من وضع مصطلح المحاسبة الإدارية الاستراتيجية عام 1981م نتيجة لزيادة حدة المنافسة بين المنشآت واتساع نطاقها، وتحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشترين، حيث تتحكم رغبات واحتياجات وظروف المستهلكين والعملاء في ممارسات المنشآت (أبو الفضل، 2016). وأشار Simmonds إلى أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تقوم بتوفير وتحليل بيانات المحاسبة الإدارية حول أعمال المنشأة ومنافسيها، لاستخدامها في تطوير وصياغة ومراقبة استراتيجيات الأعمال (Alamri, 2018). كما عرفت على أنها عبارة عن جمع وتنقيح وتحليل وتقديم المعلومات المتعلقة بالمنافسين، والعملاء، والتركيز على التطوير والإمكانيات طويلة الأجل (Hoffjan & Wombener, 2006). وبالتالي يمكن للباحثة تعريف المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بالاتفاق مع أهداف الدراسة الحالية على أنها المحاسبة التي تقوم بتوفير وتحليل المعلومات الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، بهدف استخدامها في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، مما يعمل على تحسين الإنتاجية، ورضا العملاء، وزيادة الأرباح، ومن ثم تحسين الوضع الاستراتيجي للمنشأة.

2.2 أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية:

1. أسلوب التكاليف على أساس النشاط

وقد تعددت الآراء والكتابات حول تعريف أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، فعرف بأنه "منظور وفكرة متطورة لقياس أدق للتكاليف، ففي ظل هذا النظام يتم التركيز على الأنشطة المؤداة ومقدار

استنفاد كل منتج من هذه الأنشطة، وهذا ليس بالأمر السهل حيث ينظر إلى أن المنتجات لا تستهلك الموارد مباشرة وإنما تستهلك الأنشطة" (أبو خشبة، 1999: 293). كما تم تعريفه على أنه نظام محاسبي إداري حديث يهدف إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بكل دقة وموضوعية بغرض زيادة فعالية نظام التكاليف، مما يساهم في تزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات المالية وغير المالية بغرض مساعدتها في اتخاذ القرار (شقيقة، 2009).

واعتماداً على ما سبق من تعريف يمكن للباحثة تعريف أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة على أنه نظام يختص بتتبع تكاليف الموارد الخاصة بالأنشطة للحصول على تكلفة كل نشاط، ومن ثم تخصيص تكاليف النشاط على الخدمات والمنتجات، ومن خلال ذلك يتم تخفيض أو التخلص من أي تكاليف لا تضيف قيمة، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة الإجمالية. ويهدف أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة إلى تحقيق عدة أغراض كالقياس الدقيق والموضوعي لتكلفة وحدة النشاط ولوحدة التكلفة من المنتجات أو الخدمات، وتقديم صورة واضحة للإدارة عن الأنشطة المسببة للتكاليف، وترشيد القرارات الإدارية، كمدخل لمواجهة المنافسة العالمية والمحافظة على حصة المنشأة في الأسواق وتسهيل إجراء الرقابة على اقتناء واستخدام الموارد المتاحة بما يساعد في تخفيض التكاليف (النسور وعطية، 2016).

3. أسلوب التكلفة المستهدفة

عرّف أسلوب التكلفة المستهدفة على أنه التكلفة التقديرية في المدى الطويل للوحدة من المنتج أو الخدمة، والتي تساعد المنشآت في الوصول إلى الربح المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف (بركة، 2012). كما أنه أسلوب يقوم على تحليل وتقييم ورقابة التكاليف في كافة مراحلها، بحيث يمثل الحد الأقصى لمبلغ التكلفة الذي يمكن تكبدته في تصنيع المنتج مع الحفاظ على الربح الإجمالي المستهدف من المنتج أو الخدمة (Alnawaiseh, 2013).

وتعرف الباحثة أسلوب التكلفة المستهدفة بأنه أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية الذي يعتمد على خفض التكلفة الإجمالية للمنتج أو الخدمة خلال دورة حياته، بدءاً من التصميم حتى استلامه من قبل العميل، مع الحفاظ على الجودة ودرجة ثقة ورضا العملاء.

ويهدف أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحقيق عدة منافع كخفض تكلفة الإنتاج أو الخدمات، مع مراعاة الحفاظ على الجودة والالتزام بكافة الشروط، مثل السعر المناسب وفقاً للأسعار السائدة في السوق، والتوقيت المناسب وإرضاء العملاء وغيرها، والسعي نحو تحقيق الربح المستهدف، وتحفيز

العاملين في كافة المستويات الإدارية وتأهيلهم وتدريبهم على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وجذب العملاء وتحسين الموقف التنافسي (غنيمي، 2014).

4. أسلوب سلسلة القيمة

ويعد أسلوب سلسلة القيمة كأداة تحليلية قدمها Porter Michael في كتابه "الميزة التنافسية" في عام (1985م)، وعرفه على أنه أسلوب تنظيمي يساعد المنشآت على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها، عن طريق تحديد المراحل التي تمكن المنشآت من تقديم قيمة لعملائها، وذلك بهدف خلق ميزة تنافسية للمنشأة (Muturi & Karanja, 2014). كما عرف على أنه سلسلة النشاطات التي تساهم في إضافة قيمة للمنتج أكثر من مجرد حساب تكلفته، فهي مجموعة من الأنشطة أو العمليات المتداخلة والتي تبدأ بالبحث والتطوير والهندسة وحتى التسليم (الدخيري وآخرون، 2015).

ومن خلال التعريفات السابقة تعرف الباحثة أسلوب سلسلة القيمة على أنه نظام يقوم بتقسيم المنشآت إلى أنشطة، وتحديد مساهمة كل نشاط في إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة حتى الوصول إلى المنتج النهائي بأقل تكلفة، والذي يؤدي إلى كسب رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة. ويهدف استخدام أسلوب سلسلة القيمة في المنشآت إلى تحديد مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدرًا حاليًا أو محتملاً للمزايا التنافسية، كما يهدف إلى تقييم مساهمة الأنشطة الداخلية في تحقيق القيمة النهائية التي تولدها المنشآت وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل العمليات داخل المنشآت لتقييم البعد التنافسي.

3 الأداء غير المالي:

تستند عملية قياس الأداء على مجموعة من المؤشرات، تتمثل في مؤشرات الأداء المالية، مؤشرات أداء العمليات، مؤشرات الأداء غير المالية، مؤشرات الكفاءة والفاعلية ومؤشر الحصة السوقية (نصيرات والقضاة، 2015؛ الخزاعلة والشبيل 2016؛ الذهبي، 2017)، وتعتبر مقاييس الأداء التقليدية التي تقتصر على المؤشرات المالية كمعدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات، غير كافية لمواجهة التحديات في سوق يتصف بحدة المنافسة، والتعبير عن مدى قدرة المنشآت في استغلال مواردها المتاحة، والتأكد من سلامة تحقيق المنشآت لأهدافها وخططها، فالتركيز على الأداء المالي - رغم أهميته - دون النظر في الأداء غير المالي يؤدي إلى نتائج غير دقيقة عند تقييم أداء المنشآت (الذهبي وعبد الرزاق، 2021). وسيتم بالاتفاق مع أهداف البحث التطرق لمقياس رضا العملاء، ومقياس التعلم والنمو، وفقاً لما حدده (البلوشي، 2017؛ Apak & Kori et al., 2020؛ Duman, 2020).

1.3 مقياس رضا العملاء

ويعرف رضا العميل بالحالة التي يتم فيها مقابلة متطلبات واحتياجات العميل أو التفوق عليها الذي يؤدي إلى تكرار طلب العميل للمنتج أو الخدمة (قاسم وكنعان، 2018). كما عرف بأنه شعور العميل نحو المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة، وبين تطلعاته وتوقعاته المتعلقة بهذا الأداء (عبد القادر والزهران، 2015). ومما سبق يمكن للباحثة أن تعرف رضا العميل بأنه الشعور بالراحة لمستوى الخدمة والمنفعة التي حصل عليها العميل نتيجة موافقته عليها، أو تجاوزها لما كان يتوقعه.

ويعد رضا العملاء من أهم مقاييس الأداء غير المالي التي تضعها المنشآت، حيث يحدد ويعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها المنشآت، فيحقق منافع متعددة، منها يحافظ على استمرار تعامل العملاء مع المنشآت لأطول فترة ممكنة، ويعتبر مدخلاً لتعميق علاقة العملاء بالمنشآت، ويقلل من حساسية العملاء اتجاه أسعار السلع والخدمات التي تقدمها المنشآت، وبالتالي فإن الأداء المنخفض لمؤشر رضا العميل يعبر بشكل رئيسي عن التراجع المحتمل حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة (زعرى وأبو حويلة، 2012). لذلك فالمنشآت تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها حيث من خلالها يتم تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح (المدهون، 2021).

2.3 مقياس التعلم والنمو

يعتبر التعلم والنمو أحد أهم محددات نجاح المنشآت واستمراريتها، حيث يعتمد على تنمية القدرات الفكرية للعاملين، تطوير مستويات مهاراتهم، تحسين قدرتهم على الإبداع والتطوير والنمو، اقتناء واستخدام تقنيات تكنولوجية متطورة ذات كفاءة عالية، تقصير زمن الإنتاج وتقديم الخدمة، تخفيض معدلات العيوب والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم، ورفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم (عبد العادي والبغدادي، 2015)، فيرتبط مقياس التعلم والنمو بموظفي المنشآت، وهو يقيس مدى الجهود التي تبذلها المنشآت لتزويد موظفيها بفرص للنمو والتعلم في مجالهم، وينظر هذا المقياس إلى كيف يتعلم الموظف في شركة ما وينمو في حياته المهنية لتحسين أدائه، كما أن التعلم والنمو هما من أدوات إدارة المعلومات المستخدمة لتحسين الإبداع البشري والذي يؤدي إلى تحقيق المنشآت لأهدافها الاستراتيجية وتحسين الأداء العام لها (Memon & Baladi, 2021).

ويتعلق مقياس التعلم والنمو بتحديد الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المنشآت تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق إعادة تدريب الموظفين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشآت، كما يقوم بتحديد القدرات

التي يجب أن تنمو فيها المنشآت من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين (نديم، 2013).

4. علاقة استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بالأداء غير المالي

1.4 أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بالأداء غير المالي

يرتبط من المنظور العملي تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بتحسين الأداء غير المالي في العديد من المنشآت، فيتضح أن العملاء في الأسواق ذات التنافسية الشديدة يتوقعون الحصول على منتجات وخدمات ذات خصائص متطورة وتشمل الجودة والسعر المنخفض، مما يستوجب على المنشآت التطوير المستمر في المنتجات والخدمات، وتخفيض تكاليفها، والعمل على زيادة إنتاجية العاملين في الأقسام المختلفة بالمنشأة، واستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال، الذي يساهم في المحافظة على العملاء الحاليين، وجذب عملاء آخرين، وهذا ما تقوم به أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (الدخيري وحامد، 2015).

2.4 مزايا المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والأداء غير المالي

فبالنسبة لمزايا استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، فهو يحقق العديد من المزايا كالقدرة على تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة، وذلك بإعادة هندسة العمليات ووضع مخطط انسيابي يوضح آلية العمل لتقديم الخدمة البنكية للعملاء بشكل أسرع (شقيقة، 2007).

وأما استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة، فهو يحسن الوضع التنافسي في المنشآت مع خلق الميزة التنافسية التي تسعى لها، كما أنها أداة للرقابة (درويش، 2016).

وبالنسبة لأسلوب سلسلة القيمة، يقوم بتحسين العلاقات مع الموردين والعملاء، وتحسين موقف التكاليف للشركة بما يدعم قدرتها التنافسية في السوق المحلي والعالمي (Falah, 2021).

ومن مزايا تقييم الأداء غير المالي تركيزه على عدة جوانب مثل العلاقة مع العملاء، العمليات الداخلية، العلاقة مع المديرين، عمليات النمو والتعلم والعمليات المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة (كامل، 2012)، كما أن الارتباط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية يوفر صورة كاملة عن نتائج المنشآت التي تحققت أثناء تنفيذ استراتيجيتها (Marcovec & Stevanovic, 2014).

5. الدراسة الميدانية

1.5 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمحاسبين في البنوك بالمملكة العربية السعودية في مدينة جدة على اعتبار أنها ثاني أكبر مدن المملكة العربية السعودية، وأن

جميع البنوك السعودية لديها فروع في مدينة جدة، مما يمكن تعميم النتائج على جميع البنوك السعودية.

2.5 أسلوب جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات الأولية والثانوية، والوصول إلى نتائج الدراسة وتوصياتها، تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات، كالتالي:

المصادر الأولية: تم الاستعانة في معالجة الجانب الميداني من الدراسة باستبانة صُممت كأداة رئيسية؛ لمعرفة أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي، وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم جمع بياناتها، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة؛ للوصول إلى نتائج الدراسة، وتدعيم موضوعها، حيث قامت الباحثة بتوزيع (120) استبانة على عينة عشوائية من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمحاسبين في البنوك السعودية، وقد تم التواصل مع الجهات المعنية من خلال زيارة الفروع الرئيسية بمدينة جدة، ومن خلال البريد الإلكتروني والمكالمات الهاتفية، وتم استرداد (101) استبانة، وهي عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل، كما هو موضح في جدول رقم (5-1) كالتالي.

جدول (5-1) الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

النسبة	العدد	الاستبانات الموزعة على أفراد العينة
100%	120	عدد الاستبانات الموزعة
84%	101	الاستبانات المستردة بعد التوزيع
84%	101	الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل

المصادر الثانوية: تم الاستعانة في جمع معلومات الدراسة الحالية بالمصادر والمراجع العربية والأجنبية من الكتب، والدوريات، والمقالات، والمجلات العلمية، وأدبيات الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد تم الرجوع لهذه المصادر في جميع فصول البحث لبناء أساس الإطار النظري والذي شمل التعريفات والأهمية والبنود ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك بناء الأساس العلمي والذي ضم تحديد نطاق عينة ومجال وأداة الدراسة الحالية.

3.5 وصف أداة الدراسة

لتحقيق الغرض من الدراسة قامت الباحثة بتصميم قائمة استبانة تحتوي جزئين رئيسيين كما يلي **الجزء الأول** ويحتوي على أسئلة تتعلق بالبيانات الأولية عن عينة الدراسة من حيث العمر، النوع، المؤهل العلمي، الشهادات المهنية، الخبرات العملية، التخصص العلمي والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني ويشمل على أسئلة المحاور التي تتعلق بأثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي للبنوك السعودية، وتتكون من ثلاث محاور على النحو التالي.

- المحور الأول ويتناول استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك السعودية، ويتكون من (15) عبارة.
- المحور الثاني ويتناول الأداء غير المالي في البنوك السعودية، ويتكون من (13) عبارة.
- المحور الثالث ويتناول مدى تأثير استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي، ويتكون من (11) عبارة.
- المحور الرابع ويتناول صعوبات ومعوقات استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والأداء غير المالي، ويتكون من (7) عبارات.

4.5 صدق أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق أداة الدراسة وهي الاستبانة، على طريقتين، الأولى طريقة الصدق الظاهري، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، والثانية طريقة الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) الذي يتيح إبداء الرأي من وجهة نظر أفراد العينة في أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي للبنوك السعودية.

وقد قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الدراسة وبين الدرجة الكلية لقرات الاستبانة (جدول 5-4).

جدول (5-2) معاملات الارتباط بين كل محور

معامل الارتباط	المحور
0.846**	استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك السعودية
0.802**	الأداء غير المالي في البنوك السعودية
0.848**	مدى تأثير استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي
0.585**	صعوبات ومعوقات استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والأداء غير المالي

المصدر: نتائج SPSS

**وجود دلالة عند مستوى 0.01

يتضح من نتائج حساب معاملات الارتباط (جدول 4-3) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

5.5 تحليل الدراسة التطبيقية

كما سبق توضيحه فإن هدف البحث هو دراسة أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية، ولبحث تساؤلات الدراسة، قامت الباحثة بتصميم أداة البحث (استبانة) شملت المتغيرات ذات العلاقة، وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (101) من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمحاسبين في البنوك السعودية. وبناءً على ذلك استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج كما يلي

أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية

تبين النتائج أن نسبة 41.60% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكبر من 40 سنة وهم الأغلبية. وأن ما نسبته 34.70% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة. ويليهم نسبة 19.80% من إجمالي أفراد العينة أعمارهم من 25 إلى أقل من 30 سنة. وفي النهاية نسبة 4.0% فقط أعمارهم أقل من 25 سنة. بالتالي يدل تفاوت أعمار أفراد العينة الذين شاركوا في الإجابات على أسئلة الاستبيان إلى ملاءمته لتمثيل مجتمع الدراسة مما له من بالغ الأثر على مصداقية الإجابات، ويلاحظ أن غالبية عينة الدراسة ما يمثل نسبة 81.20% ذكور. وأن 18.80% منهم من الإناث، مما يدل على أن الإجابات تغطي وتعكس آراء جميع العاملين من ذكور وإناث في البنوك السعودية. وأن نسبة 67.30% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الأغلبية، في حين أن 14.90% مؤهلهم العلمي ماجستير. وأن نسبة 8.90% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة ودبلوم. وبالتالي يمكن القول إن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تمثل 82.25% يحملون مؤهلات علمية جامعية بالتالي لديهم القدرة على فهم أسئلة الاستبيان والقدرة على الإجابة عليها. وبينت النتائج أن نسبة 52.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لا يوجد لديهم شهادات مهنية وهم الأغلبية، وأن 18.80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة شهاداتهم المهنية هي المحاسب الإداري المعتمد. في حين 16.8% يحملون شهادات مهنية أخرى، يليهم 8.9% يحملون شهادة الزمالة السعودية للمحاسبين. وفي النهاية نسبة 4.0% فقط من إجمالي أفراد العينة يحملون شهادة مهنية في الزمالة الأمريكية للمحاسبين. بالتالي أن 48.5% من إجمالي أفراد العينة يحملون شهادات مهنية، الذي يساهم في فهم أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية. كما بينت النتائج أن 42.6% من إجمالي أفراد عينة

الدراسة وظيفتهم محاسب وهم الأغلبية. في حين أن 40.6% من إجمالي أفراد العينة تمثل وظيفة مدير/ نائب مدير. وأن نسبة 12.9% ممن يمثلون وظائف أخرى. وأخيراً جاء في النتائج أن نسبة 4% تمثل وظيفة رئيس قسم. وبالتالي تتوزع وظائف المشاركين في الإجابة على الاستبانة والمهام بالنواحي التطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة كان له الأثر الكبير في مصداقية الإجابة على أسئلة الاستبانة.

ثانياً: نتائج الاختبارات الإحصائية

نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الأول: استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك بالملكة العربية السعودية

جدول (5-3) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الأول

العبارة	متوسط الآراء	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
يقوم البنك بتخصيص التكاليف غير المباشرة على أنشطته بكل دقة وموضوعية	4.01	0.889	80.20	موافق
عند حساب التكاليف، يحرص البنك الأنشطة التي تحتاجها كل خدمة	3.77	0.947	75.40	موافق
يقوم البنك بتقدير التكاليف اللازمة لكل نشاط يرتبط بالخدمة المقدمة	4.21	0.697	84.20	موافق بشدة
المعلومات المستمدة من أسلوب حساب التكاليف على أساس الأنشطة تساعد إدارة البنك في اتخاذ القرارات	4.15	0.753	83.00	موافق
أن أسلوب حساب التكاليف على أساس الأنشطة يساعد إدارة البنك في إجراء الرقابة على اقتناء واستخدام الموارد المتاحة	4.14	0.861	82.80	موافق
عند حساب تكاليف الخدمات المقدمة، يقوم البنك باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة مضافة	4.07	0.908	81.40	موافق
يتم تصميم الخدمات المتوقع تقديمها في البنك دون أن تتجاوز التكلفة المسموح بها	3.91	0.873	78.20	موافق

العبارة	متوسط الآراء	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
يعتمد البنك في تحديد تكاليف الخدمات المتوقع تقديمها من خلال طرح الربح المستهدف من سعر البيع المتوقع	4.07	0.828	81.40	موافق
يعتمد استخدام أسلوب التكاليف المستهدفة في البنك على دراسة الأسواق والمنافسين	4.04	0.824	80.80	موافق
عند استخدام أسلوب التكاليف المستهدفة في البنك يتم الاعتماد على دراسة رغبات واحتياجات العملاء	3.96	0.836	79.20	موافق
تسعير خدمات البنك بموجب أسلوب التكلفة المستهدفة يوفر خاصية المرونة في تطبيق سياسة تسعير الخدمات	3.83	0.801	76.60	موافق
يعمل استخدام أسلوب سلسلة القيمة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك	4.08	0.757	81.60	موافق
يساعد استخدام أسلوب سلسلة القيمة البنك في تحديد واستبعاد التكاليف غير الضرورية	3.90	0.843	78.00	موافق
يحقق استخدام أسلوب سلسلة القيمة ميزة تنافسية للبنك	4.06	0.719	81.20	موافق
استخدام أسلوب سلسلة القيمة يساعد البنك في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح	4.09	0.763	81.80	موافق
متوسط إجمالي المحور	4.02	0.550	80.40	

المصدر: نتائج SPSS

بصفة عامة وجدت الباحثة أن إجمالي متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك بالمملكة العربية السعودية (4.02)، أي أن هناك إجماع وموافقة بنسبة 80.40% حول استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك بالمملكة العربية السعودية. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0.550) مما يدل على عدم وجود تباين أو اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في البنوك بالمملكة العربية السعودية.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أول هذه البنود (يقوم البنك بتقدير التكاليف اللازمة لكل نشاط يرتبط بالخدمة المقدمة)، وكان الرأي بالموافقة بشدة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.21)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 84.20%. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة

(0,697) مما يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. وأن ثاني هذه البنود (المعلومات المستمدة من أسلوب حساب التكاليف على أساس الأنشطة تساعد إدارة البنك في اتخاذ القرارات)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.15)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 83.00%. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,753) مما يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدره 0.865، وأخيرا جاءت العبارة رقم 6 والمتعلقة ب "يتوفر موقع Ali Express على معظم وسائل الدفع" بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري قدره 1.127. وثالث هذه البنود (أن أسلوب حساب التكاليف على أساس النشاط يساعد إدارة البنك في إجراء الرقابة على اقتناء واستخدام الموارد المتاحة)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.14)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 82.80%. ونجد أن الانحراف المعياري بلغ (0,861) وقيمتها صغيرة وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. ثم تتسلسل البنود حسب ترتيبها كما هو مبين بالجدول إلى أن نصل إلى آخر بند الخامس عشر (عند حساب التكاليف، يحرص البنك الأنشطة التي تحتاجها كل خدمة)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.77) ، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 75.40%. ونجد أن الانحراف المعياري بلغ (0,947) وقيمتها صغيرة وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثاني: الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية.

جدول (4-5) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثاني

العبارة	متوسط الآراء	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
تتلاءم خدمات البنك المقدمة مع احتياجات العملاء المستقبلية	3.96	0.882	79.20	موافق
تقوم إدارة البنك عادة بمحاولة إقناع العملاء بالخدمات المقدمة بعروض مميزة	4.33	0.709	86.60	موافق بشدة
يسعى البنك لتطوير وتحسين العلاقات مع العملاء	4.31	0.745	86.20	موافق بشدة
عند تقديم الخدمات، يحرص البنك على اختصار الإجراءات الروتينية	3.80	1.068	76.00	موافق
يسعى البنك للحصول على البيانات من عملائه لغرض تصميم الخدمة الملائمة لهم	4.03	0.854	80.60	موافق

العبارة	متوسط الآراء	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
يجري البنك بحوث ودراسات حول ملامح العملاء واتجاهاتهم وسلوكياتهم	3.88	0.993	77.60	موافق
يركز البنك على المدراء والرؤساء لزيادة الابتكار والابداع	3.63	1.027	72.60	موافق
تقوم إدارة البنك بتوفير دورات لتطوير أداء العاملين بشكل مستمر	3.90	1.034	78.00	موافق
يستخدم البنك في تقديم الخدمات تقنيات تكنولوجيا متطورة وذات كفاءة	4.17	0.884	83.40	موافق
تقوم إدارة البنك بتوفير بيئة ملائمة للوصول إلى أعلى مستويات التنمية والتعلم	3.78	1.119	75.60	موافق
يقوم البنك باستشارة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمهام المطلوبة منهم	3.47	1.073	69.40	موافق
يسعى البنك للحفاظ على رأس المال العامل لديه	4.01	1.109	80.20	موافق
يحرص البنك على استقطاب العاملين المؤهلين والأكفاء	3.96	0.979	79.20	موافق
متوسط إجمالي المحور	3.94	0.626	78.80	

المصدر: نتائج spss

وبصفة عامة وجدت الباحثة من نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثاني (جدول 5-14) بأن إجمالي متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية (3.94)، أي أن هناك إجماع وموافقة بنسبة 78.80٪ حول الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (1,073) مما يؤكد عدم وجود تباين أو اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أول هذه البنود (تقوم إدارة البنك عادة بمحاولة إقناع العملاء بالخدمات المقدمة بعروض مميزة)، وكان رأي عينة الدراسة بالموافقة بشدة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.33)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 86.60٪. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,709) وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. وثاني هذه البنود (يسعى البنك لتطوير وتحسين العلاقات مع العملاء)، وكان رأي عينة الدراسة بالموافقة بشدة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.31)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 86.20٪. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,745) وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. وثالث هذه البنود (يستخدم البنك في تقديم

الخدمات تقنيات تكنولوجيا متطورة وذات كفاءة)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.17)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 83.40%. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,884) وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. ثم تتسلسل البنود حسب ترتيبها كما هو مبين بالجدول إلى أن نصل إلى آخر بند الثالث عشر (يقوم البنك باستشارة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمهام المطلوبة منهم)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.47)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 69.40%. ونجد أن الانحراف المعياري بلغ (1,073) وقيمته صغيرة وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند.

نتائج الإجابة عن أسئلة المحور الثالث: مدى تأثير استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية.

جدول (5-6) نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثاني

العبارة	متوسط الآراء	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
المناافع العائدة من استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية سبب في محافظة البنك على العملاء واستقطابهم	3.96	0.799	79.20	موافق
تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تجعل البنك يعمل على تحقيق رغبات واحتياجات العملاء	3.99	0.794	79.80	موافق
تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تجعل البنك يحافظ على جودة الخدمات التي يقدمها وبالتالي المحافظة على العملاء	4.08	0.783	81.60	موافق
إتباع أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تسعير الخدمات يعطي البنك القدرة على استقطاب عملاء جدد والمحافظة على عملاء البنك الحاليين	3.94	0.957	78.80	موافق
تعمل أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تنمية روح الفريق، وتعاون مجموعات الأفراد بمختلف الإدارات والمستويات بالبنك	3.92	0.744	78.40	موافق
تعتمد إدارة البنك لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تفويض السلطة لفرق العمل لمساعدتها على التعليم والابتكار	3.70	0.965	74.00	موافق
استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يعمل على اشتراك العاملين في وضع الخطط، مما يشجعهم على تحقيقها.	3.87	0.987	77.40	موافق

العبارة	متوسط الآراء	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الموافقة
يتطلب استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تطوير مهارات العاملين	4.03	0.842	80.60	موافق
يؤدي استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية إلى زيادة التحفيز المادي والمعنوي للمبدعين وذوي الأداء المتميز من العاملين	3.91	0.873	78.20	موافق
استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يؤدي إلى رضا العاملين	3.78	0.944	75.60	موافق
استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يساعد على الاحتفاظ بالعاملين	3.98	0.800	79.60	موافق
متوسط إجمالي المحور	3.390	0.665	78.40	

المصدر: نتائج SPSS

وبصفة عامة استخلصت الباحثة من نتائج الاختبارات الإحصائية للمحور الثالث جدول (5-6) بأن إجمالي متوسط آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تأثير استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي (3.92)، أي أن هناك إجماع وموافقة بنسبة 78.40% على أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لها دور فعال وتأثير إيجابي على الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0.665) مما يدل على أنه لا يوجد تباين أو اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه الدور الفعال والإيجابي استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على الأداء غير المالي في البنوك بالمملكة العربية السعودية.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أول هذه البنود (تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تجعل البنك يحافظ على جودة الخدمات التي يقدمها وبالتالي المحافظة على العملاء)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.08)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 81.60%. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0.783) مما يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند.. وأن ثاني هذه البنود (يتطلب استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تطوير مهارات العاملين)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (4.03)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 80.60%. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0.842) وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. وثالث هذه البنود (تبني أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تجعل البنك يعمل على تحقيق

رغبات واحتياجات العملاء)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.99)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 79.80%. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,794) وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند. ثم تتسلسل البنود حسب ترتيبها كما هو مبين بالجدول إلى أن نصل إلى آخر بند الحادي عشر (تعتمد إدارة البنك لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تفويض السلطة لفرق العمل لمساعدتها على التعليم والابتكار)، وكان الرأي بالموافقة على ذلك حيث بلغ متوسطه (3.70)، أي أن هناك إجماع وموافقة من عينة الدراسة بنسبة 74.00%. كما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,965) وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في آراء عينة الدراسة تجاه هذا البند.

6. الخاتمة

- بناءً على ما تم استعراضه ومناقشته في الجزء النظري، وما تم التوصل إليه في الجزء الميداني من خلال تحليل أسئلة الدراسة واختبارها ومناقشتها توصلت الباحثة إلى أهم النتائج الآتية:
1. توصلت الباحثة إلى تعريف للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية بما يتفق وأهداف الدراسة الحالية بأنها المحاسبة التي تقوم بتوفير وتحليل المعلومات الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، بهدف استخدامها في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، مما يعمل على تحسين الإنتاجية، ورضا العملاء، وزيادة الأرباح، ومن ثم تحسين الوضع الاستراتيجي للمنشأة.
 2. أن استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة يساعد إدارة البنك في تتبع تكاليف الموارد الخاصة بالأنشطة لتقدير وتحديد تكلفة كل نشاط، ومن ثم تخصيص تكاليف النشاط على الخدمات المقدمة للعملاء.
 3. توصلت الدراسة إلى سعي البنوك للوصول إلى السعر المستهدف من خلال استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة الذي يعتمد على تحديد تكاليف الخدمات المتوقع تقديمها من خلال طرح الربح المستهدف من سعر البيع المتوقع.
 4. توصلت الدراسة إلى اهتمام البنوك برضا العملاء والاستفادة من المعلومات التي يتم جمعها عن العملاء واحتياجاتهم ومن ثم تصميم منتجات وخدمات مناسبة وإقناعهم بها.
 5. خلصت الدراسة إلى سعي البنوك لتحسين العلاقات مع العملاء من خلال اهتمامها بتلبية احتياجات ورغبات العملاء وتقديم خدمات بنكية متطورة.
 6. أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام البنوك في المملكة العربية السعودية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لما لها من أثر فعال في تخفيض تكلفة الخدمات والاستغلال

الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين مستويات الأداء الكلي لها، ومن ثم مواجهة سوق المنافسة العالمي.

7. كما أوصت بزيادة وعي المديرين في البنوك بأهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، ودورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار، ومساهمتها في عمليات التخطيط والرقابة والتطوير.

8. على المديرين الاهتمام بتدريب العاملين في البنوك على استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وإجراءات ومراحل تطبيقها، لاكتساب معرفة أكبر بالأساليب التي تحسن من الأداء الكلي للبنوك.

7. قائمة المراجع:

- إبراهيم، فضل الله، وبابكر، بشير. (2018). دور أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية. مجلة كلية دلنا العلوم والتكنولوجيا، ع7: 129-170.
- أبو الفضل، عبدالعال. (2016). قياس مدى تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وإدراك العاملين لأهمية تطبيقها في البنوك السعودية. مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- أبو خشبة، عبد العال هاشم. (1999). دراسة وتقنيك مدخل التكلفة على أساس النشاط مع امكانية التطبيق في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- غنيمي، سامي محمد. (2014). مدي فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية: دراسة تحليلية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- شقفة، خليل إبراهيم. (2007). نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- النسور، صلاح الدين علي، وعطية، سليمان (2016). أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والتقليدية على الربحية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان: دراسة تحليلية. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- نصيرات، محمد، والقضاء، مأمون. (2015). أثر استخدام مؤشرات الأداء غير المالية مجتمعة على الأداء التشغيلي في المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية: دراسة ميدانية. ، جامعة جرش.
- الخزاعلة، سلامة، والشبيل، سيف. (2016). أثر ممارسات المحاسبة الإدارية على الأداء المالي وغير المالي في ظل إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية إدارة المعلومات، جامعة آل البيت، الأردن.
- الذهبي، جليلة. (2017). التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازنة لتقويم الأداء. مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، مج 12، ع21: 28-50.

- البلوشي، درويش. (2017). تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وأثرها في الأداء التشغيلي: دراسة مقارنة بين البنوك الأردنية والعمانية. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية الأعمال، الأردن.
- زعرب، حمدي، وأبو حويلة، حمد. (2012). مدى استخدام مقاييس الأداء المالية وغير المالية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية العاملة في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ع3: 265-312.
- عبد القادر، خليل، ويحيوي، الزهراء. (2015). جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدينة، ع3: 21-46.
- القاسم، سامر أحمد، وكنعان، علي. (2018). العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، مج 40، ع5: 189-210.
- المدهون، خالد. (2021). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية؛ دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والعلوم.
- عبد العابدي، زيدون،، والبغداد، صلاح. (2015). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية: بحث تطبيقي في مصرف الرافدين. مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، مج10، ع33: 85-123.
- درويش، حنان. (2016). إطار مقترح لقياس اتجاهات محاسبة التكاليف نحو أثر العلاقة التكاملية بين التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة على دعم القدرة التنافسية للشركات المصرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ع1: 509-559.
- نديم، مريم. (2013). تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران المملكة الأردنية. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- Abdullah, N. (2020). Assessing Strategic Management Accounting Practices in Public Interest Companies in Malaysia. Indonesian Journal of Economics Social and Humanities, Vol. 2, No.1: 13-25.
- Kornchai, P., & Khajit, N. (2020). Strategic Management Accounting and Firm Performance: Evidence from Finance Businesses in Thailand. Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. 7, No. 8.
- Alamri, A. (2018). Strategic Management Accounting and the Dimensions of Competitive Advantage: Testing the Associations in Saudi Industrial Sector. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 8, No. 2: 48-64.

- Alnawaiseh, M. (2013). The Extent of Applying Strategic Management Accounting Tools in Jordanian Banks. International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 19: 32-44.
- Hoffagan, A., & Wompener, A. (2006). Comparative Analysis of Strategic Management Accounting in German- and English-Language. General Management Accounting Textbooks, V. 58: 234-258.
- Muturi, P., & Karanja, T. (2014). Valu Chain Analysis of A Commercial Bank A Case of Equity Bank in Kenya. International Journal of Economics.
- Kori, B., Muathe, S., & Maina, S. (2020). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. International Business Research.
- APak, I., & Duman, H. (2020). The Use of Management Accounting/Strategic Management Accounting Tools and Effect on Performance: A Research in Turkey. Journal of Accounting Sciences, V. 22, N. 4: 610-580.
- Memon, A., & Baladi, N. (2021). Learning and growth perspective: Banking sectors evidence. Journal Inovasi Ekonomi, Vol. 06, No. 1: 9-14.
- Marcovec, I., & Stevanovic, T. (2014). Strategic Management Accounting Role in the Pperformance Measurement and Control of Multinational Companies. Economic Themes, Vol. 52, No. 4: 436-460
- Faleh, H. (2021). The Role of the Value Chain in Supporting the Sustainability Strategy in Economic Units- from an Accounting Point of View An Exploratory Study. Journal of Administration & Economics, V. 128: 294-316