

## أثر التطورات في بيئة الأعمال الحديثة على أساليب المحاسبة الإدارية (دراسة ميدانية)

**د. محمد آدم محمد هارون**

أستاذ المحاسبة المساعد - جامعة أم درمان الإسلامية- السودان/ المعار إلى جامعة الملك  
فيصل- المملكة العربية السعودية

[maharoun@kfu.edu.sa](mailto:maharoun@kfu.edu.sa)

[moha-adam2010@hotmail.com](mailto:moha-adam2010@hotmail.com)

ت: 00966547366095

**د. غسان أحمد الأمين**

أستاذ المحاسبة المساعد - جامعة أم درمان الإسلامية- السودان

[gassan2010hotmail@gmail.com](mailto:gassan2010hotmail@gmail.com)

ت: 00249912222152

**أ. محجوب محمد محمود يوسف**

محاسب بديوان الحسابات- ولاية جنوب دارفور – السودان

[mhjob2015@gmail.com](mailto:mhjob2015@gmail.com)

ت: 00249919932039

**2022**

## ملخص

تناولت الدراسة أثر التطورات في بيئة الأعمال الحديثة على أساليب المحاسبة الإدارية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في هل يوجد تأثير للتطورات في بيئة الأعمال الحديثة على أساليب المحاسبة الإدارية؟، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض التطورات في بيئة الأعمال الحديثة وأثرها على بعض أساليب المحاسبة الإدارية بالقطاع المصرفي، سعت الدراسة إلى اختبار ثلاث فرضيات هي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي. استخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي لتحديد طبيعة المشكلة ومحاور الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، كما استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والوصفي التحليلي لاستعراض الدراسات السابقة وتحليل بيانات الدراسة، وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية باستخدام مربع كاي لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة وأسلوب التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية وأسلوب التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي.

**الكلمات المفتاحية:** التطورات في بيئة الأعمال الحديثة، إدارة الجودة الشاملة، فلسفة الصيرفة الشاملة، التجارة الإلكترونية، التكلفة على أساس النشاط، وبطاقة الأداء المتوازن

## **The Impact of Developments in The Modern Business Environment On the Methods of Managerial Accounting (A Field Study)**

### **Abstract**

The study examined the effect of the impact of developments in the modern business environment on the methods of managerial accounting. The problem of the study was whether there is an impact on developments in the modern business environment on the methods of managerial accounting. The study aimed to identify some of the developments in the modern business environment and its impact on some of the methods of managerial accounting in the banking sector. The study sought to test three hypotheses. There is a statistically significant relationship between Total Quality Management and methods of managerial accounting in the banking sector. There is a statistically significant relationship between the philosophy of Comprehensive banking and methods of managerial accounting in the banking sector. There is a statistically significant relationship between E-Commerce and methods of managerial accounting in the banking sector. The study used the deductive and inductive method to determine the problem, the hypothesis and test hypotheses of the study. The study also used the historical and descriptive analytical method to review the previous studies and analyze the study data. The study data were analyzed by statistical package for social sciences (SPSS) using Chi-square to see the differences between the responses of the sample. The study reached a number of results, the most important of which is: here is a statistically significant relationship between Total Quality Management and both methods Cost-based Activity and Balanced Scorecard in the banking sector, here is a statistically significant relationship between philosophy of Comprehensive banking and both methods Cost-based Activity and Balanced Scorecard in the banking sector, and here is a statistically significant relationship between E-Commerce and both methods Cost-based Activity and Balanced Scorecard in the banking sector.

**Keywords:** *The modern business environment, Total Quality Management, Philosophy of Comprehensive banking, E-Commerce, Cost-based Activity, Balanced Scorecard*

## أولاً: الإطار المنهجي

**المقدمة:** إن العالم شهد تطورات متسارعة ومتلاحقة منذ الثورة الصناعية الأولى وصولاً إلى الثورة الصناعية الرابعة (الانفجار المعرفي) التي يعيشها العالم اليوم، وقد ألفت تلك التطورات بظلالها على جميع المجالات المعرفية بشكل عام، وعلى المحاسبة بشكل خاص، إذ أضحت من الضروري بل من الواجب تطور المجالات المعرفية لمسايرة ومواكبة تلك التطورات، وقد يتوقع أن تؤثر تلك التطورات في بيئة الأعمال الحديثة على مخرجات النظام المحاسبي بمؤسسات الأعمال وبخاصة تقارير المحاسبة الإدارية.

إن المحاسبة الإدارية كمجال من مجالات المعرفة المحاسبية تهتم بتوفير البيانات والمعلومات المناسبة التي تساعد إدارة المنشأة في القيام بوظائفها المختلفة (تخطيط، رقابة، تقييم أداء، واتخاذ قرارات)، حتى تستطيع تحقيق نتائج إيجابية، وكما هو معلوم فإن المحاسبة الإدارية تعتبر نظاماً شاملاً للمعلومات يتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، لذا أصبح لزاماً على المحاسب الإداري الإلمام الكافي بطبيعة التطورات في بيئة الأعمال الحديثة على الصعيدين التقني والإداري وأثرها على تقارير المحاسبة الإدارية.

إن من أهم التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال الحديثة على الصعيد الإداري وهي ذات صلة بالقطاع المصرفي: إدارة الجودة الشاملة وفلسفة الصيرفة الشاملة، بينما من أهم التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال الحديثة على الصعيد التقني وهي ذات صلة بالقطاع المصرفي: التجارة الإلكترونية، ففي القطاع المصرفي يتم تأدية الخدمات المصرفية إلكترونياً عبر شبكة الانترنت مع مراعاة عملي السرعة والدقة من خلال قاعدة بيانات تعمل ضمن نظام متكامل للمعلومات الأمر الذي يتماشى مع مفهوم التجارة الإلكترونية، بينما من أهم أساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي هي: التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن.

### مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي؟
- هل هناك علاقة بين فلسفة الصيرفة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي؟
- هل هناك علاقة بين التجارة الإلكترونية وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي؟

**أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع التطورات في بيئة الأعمال الحديثة وتأثيرها على أساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي، وعليه فإن أهمية البحث تتضح من خلال ما يلي: -

**الأهمية العلمية:** دراسة ومعرفة أهم التطورات في بيئة الأعمال الحديثة ذات الصلة بالقطاع المصرفي، ودراسة ومعرفة أهم أساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين تلك التطورات وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.

**الأهمية العملية:** تقديم دراسة ميدانية تساعد المصارف على الاستفادة من العلاقة بين التطورات في بيئة الأعمال الحديثة وأساليب المحاسبة الإدارية حتى ترتقي بأدائها وتقوى على المنافسة وتسهم إيجاباً في الاقتصاد القومي.

### أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث في تحقيق النقاط التالية: -

- التعرف على التطورات في بيئة الأعمال الحديثة ذات الصلة بالقطاع المصرفي.
- التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.
- التعرف على أثر التطورات في بيئة الأعمال الحديثة على أساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.

### فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.

- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.

**مناهج البحث:** لاختبار فرضيات البحث، اتبع الباحثون المنهج الاستنباطي لتحديد طبيعة المشكلة ومحاوير الدراسة، والمنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات البحث، والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة.

**حدود البحث:** تتمثل في:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر التطورات في بيئة الأعمال الحديثة في هذا البحث على (إدارة الجودة الشاملة، فلسفة الصيرفة الشاملة، والتجارة الإلكترونية)، بينما اقتصر أساليب المحاسبة الإدارية في هذا البحث على (نظام التكلفة على أساس النشاط، وبطاقة الأداء المتوازن).

- **الحدود المكانية:** عينة من العاملين ببنك السودان والبنوك الأخرى بمدينة نيالا- ولاية جنوب دارفور- السودان.

- **الحدود الزمانية:** 2022م.

### ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحثون بمراجعة بعض الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي توفرت لديهم، بهدف التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات:-

1. **دراسة (Narayanan, and Sarkar, 1999):** هدفت هذه الدراسة إلى توفير توثيق تجريبي لتأثير معلومات أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) على القرارات المتعلقة بالمنتج والعمل التي يتخذها المديرون في شركة لصناعة الفولاذ في شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ أن المعلومات التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات والعملاء على حد سواء من خلال دقة تسعير المنتجات وتكلفة التعامل مع العملاء.

2. **دراسة (Maltz and other, 2003):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما وراء بطاقة الأداء المتوازن لتنقيح البحث عن مقاييس النجاح التنظيمي لكيفية تقييم النجاح التنظيمي للشركات التجارية، وذلك من خلال اختبار مقاييس محددة ذات صلة بأنواع مختلفة من المنشآت، وتزود المديرين بنموذج قابل للاستخدام لتقييم النجاح التنظيمي، حيث صممت الدراسة إطاراً اعتمد على اختيار (12) مقياساً أساسياً موزعة على خمسة أبعاد رئيسية للنجاح (المالية، السوق، العملية، الأفراد، والمستقبل) يمكن فحصها وتطبيقها على مختلف المنشآت، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ يمكن لمنشآت محددة أن تستخدم هذا الإطار كنقطة بداية لاختيار أفضل المقاييس التي تناسب بيئتها وتوجهها الاستراتيجي، وأن تنفيذ هذا الإطار المتعدد الأبعاد يتطلب الانتباه إلى التحدي المتمثل في إدارة مقاييس الأداء التي قد تصل ما بين 15 إلى 30 مقياس أداء.

3. **دراسة (توفيق، 2004):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لأهم التأثيرات التي يمكن أن يحدثها تبني أنظمة إلكترونية على نظام المعلومات المحاسبية بالمنشأة مع إجراء دراسة اختبارية على المنشآت المصرية التي تمارس التجارة الإلكترونية في القطاع المصرفي للتعرف على أهم خصائصها وتقييم أهم أثارها على تطوير أنظمة معلومات محاسبية، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود فروق بين البنوك التي تقدم خدمات البنك الفوري وتلك التي لا تقدمها بالنسبة لمتغيرات حجم الأصول والودائع والقروض وحقوق الملكية.

4. **دراسة (ميدة، 2005):** هدفت هذه الدراسة إلى شرح وتوضيح نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط ونظام المسؤولية الاجتماعية، مع التركيز على تحديد دوافع وأسباب وخطوات تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط، وعرض التقارير المقترحة كمخرجات لنظام المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط في مجال المسؤولية الاجتماعية، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها تصميم ثلاثة نماذج كمخرجات لنظام التكلفة على أساس النشاط في مجال المسؤولية الاجتماعية وهي نظام مقترح لفائمة تكاليف الأنشطة الاجتماعية والبيانات المكملة لها بصورة مالية وكمية، تصميم

تقرير (كمي) لانحرافات الاداء الاجتماعي إذ يبين هذا التقرير بصورة كمية مقدار التزام الوحدات الاقتصادية بمسؤوليتها (انحراف موجب) وعدم الالتزام بذلك (انحراف سالب)، وتصميم قائمة تكاليف تقديرية مقترحة للوقاية من الأضرار الاجتماعية.

**5. دراسة (معزب، 2006):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية القيادات الإدارية في تحقيق الجودة في الخدمة ودورها في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على الطرق والأساليب الحديثة التي من شأنها الارتقاء بجودة الخدمة في وزارة التربية والتعليم في جمهورية اليمن، وذلك من خلال تحليل بيئة وزارة التربية والتعليم لمعرفة أهم الصعوبات والمعوقات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع الحلول المناسبة، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، عدم وجود علاقة بين المعوقات والمشاكل الإدارية بالوزارة وتوافر متطلبات إدارة الجودة والتحسين والتحديث للوزارة التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**6. دراسة (Psychogios and Priporas, 2007):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي المديرين والمهام بإدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث قامت الدراسة بإجراء (18) مقابلة متعمقة وشبه منظمة مع مديرين يعملون في منشآت خدمية متنوعة في اليونان، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ رغم أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبعض مفاهيمها وممارساتها معروفة من قبل مجموعة من مديري القطاع العام والخاص، إلا أن الوعي الفعلي لهم بالجانب "الناعم" غالباً ما يكون سطحياً، ولديهم فهم ضعيف نسبياً بذلك، كما أن المديرين لا يقاومون إدارة الجودة الشاملة ولا يستوعبونها بشكل مباشر، لكنهم يميلون إلى رؤيتها من وجهة النظر الفنية، مدركين أهمية جوانبها "الصعبة".

**7. دراسة (البشتاوي، 2007):** هدفت الدراسة إلى دراسة فلسفة نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبيان مدى اعتماد الإدارة بمفهومها الاستراتيجي الحديث على نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتطبيق نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة الذي يعمل على إجراءات التحسين والتطوير المستمرين لأنشطة الشركة من خلال اعتماده على المعلومات المالية وغير المالية، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تعتمد على نظام (ABC) تستطيع تحديد تكلفة منتجاتها بدقة، فضلاً عن تزويد الإدارة بالمعلومات المالية وغير المالية التي تتعلق بتحليل الأنشطة المستخدمة ذات قيمة مضافة للمنتج وأخرى لا تضيف قيمة للمنتج بهدف إلغائها وذلك عن طريق تطبيق إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الذي يلعب دوراً مهماً في نجاح الشركة واستمراريتها فضلاً عن زيادة قدرتها على التخطيط المستقبلي لأنه يعزز من قدرتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها الشركات والذي يضمن بقاءها وربحياتها.

**8. دراسة (العمرى، 2009):** هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات والمؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل المتغيرات البيئية المعقدة التي تواجهها تلك المنظمات والمؤسسات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، ضرورة دعم وتفعيل استفادة أجهزة المنظمات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية من التجارب الدولية في تطبيق نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

**9. دراسة (طواهي، 2014):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا المستعملين لجودة الخدمات الإلكترونية المقدمة إليهم وذلك من خلال تحليل تقييم متلقي الخدمة عبر الموقع الإلكتروني لإحدى المؤسسات الفاعلة في قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وهي مؤسسة بريد الجزائر، قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن السبب الرئيسي لعدم معرفة الخدمات الإلكترونية الموجودة عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة هو ضعف السياسة الاتصالية للمؤسسة بصفة عامة وأن أكثر الخدمات طلباً من بين الخدمات الإلكترونية للمؤسسة هي معرفة الرصيد.

**10. دراسة (خضر، 2014):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كأداة لتقويم أداء المصارف التقليدية في سوريا، وذلك من خلال تبني نموذج لتقييم الأداء يعطي صورة متكاملة عن الأداء الفعلي للمصرف ويساهم في وضع الاستراتيجيات وفقاً لتقييم موضوعي عن وضعه الراهن، وقد أجريت الدراسة الميدانية

على المصارف التقليدية الخاصة في سوريا، قد توصل الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة في أداء المصارف التقليدية الخاصة في سوريا.

**11. دراسة (Khan, 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فوائد وتحديات التجارة الإلكترونية في اقتصاد ناشئ (مثل بنغلاديش)، حيث تتمتع التجارة الإلكترونية بالكثير من الفوائد التي تضيف قيمة إلى رضا العملاء من حيث راحة العملاء في أي مكان، وكذلك تمكن المنشأة من اكتساب ميزة تنافسية أكبر على المنافسين الآخرين، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، أن التجارة الإلكترونية في بنغلادش أثرت بشدة على نظام الأعمال التقليدي وغيّرت حياة الناس بجعلها أسهل، إلى جانب فإن التجارة الإلكترونية تعطي فوائد للعملاء والبنائين وتقدم تحديات للأعمال التقليدية للحصول على مركز تنافسي. بالإضافة إلى ذلك قد تواجه البلدان النامية العديد من المعوقات التي تؤثر على التنفيذ الناجح للتجارة الإلكترونية مقارنة مع الدول المتقدمة.

**12. دراسة (خالدي وبوزيان، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصيرفة الشاملة في الجزائر ومعوقات تطبيقها، حيث تمثلت مجتمع الدراسة في البنوك العاملة في الجزائر للفترة ما بين 2006-2013، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، أن أداء البنوك الجزائرية لا يزال محدود في نطاق ضيق وذلك لاعتمادها على الوظائف التقليدية التي تمارسها وتعد بنوك تقليدية تسير في اتجاه التحول نحو البنوك الشاملة. واستراتيجيات البنوك قائمة بالدرجة الأولى على تلبية كافة احتياجات العملاء ومحاولة كسب رضاهم وولائهم، وسعيها منها لتحقيق هذا، أصبح توجه البنوك نحو خيار الصيرفة الشاملة كمدخل حديث لمواكبة بيئة العمل المصرفي من حيث التنوع والابتكار والإبداع وذلك لضمان بقائها في السوق ونموها.

**13. دراسة (Aghdam, 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الصيرفة الشاملة في فروع بنك تجارات على تمكين الموارد البشرية على أساس النموذج المفاهيمي للصيرفة الشاملة، حيث تمثلت مجتمع الدراسة في 440 موظفًا من موظفي إدارة البنك في فروع طهران، تم اختيار عينة عشوائية ضمت 206 موظفًا وتم جمع البيانات من العينة باستخدام استبيان، وتحليل بيانات الدراسة وفقًا للتوزيع الطبيعي للبيانات فقد تم استخدام برنامج LISREL و نمذجة المعادلة الهيكلية للمتغيرات الواضحة والكامنة، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ أن لتطبيق الصيرفة الشاملة في فروع بنك تجارات أثر إيجابي كبير على تمكين الموظفين حيث بلغت نسبة التأثير 85%.

**14. دراسة (المعموري وحسين، 2018):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المصرف العراقي للتجارة لاستراتيجية الصيرفة الشاملة (التنوع) وكيفية توظيفها لبناء قدراته التنافسية، وذلك من خلال تحليل علاقات الأثر بين استراتيجية الصيرفة الشاملة ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمصرف العراقي للتجارة باستخدام استبانة وزعت على عينة من المصرف محل الدراسة، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، أن الوسط الحساب الموزون كان أكبر من الوسط الحسابي الفردي وهذا يدل على أن الدراسة تنتظر باهتمام كبير لاستراتيجية الصيرفة الشاملة، وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الصيرفة الشاملة والقدرات التنافسية للمصرف.

**15. دراسة (حسين، 2019):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما هو الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وذلك في معالجة جوانب القصور الناتج عن استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، وذلك من خلال تصميم استمارة استقصاء تكونت من (47) عبارة وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات العشوائية البسيطة لكبر حجم المجتمع، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها، أن ترتيب الأبعاد الأربعة من وجهة نظر الباحثين في علاج القصور الناتج عن استخدام أساليب تقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي جاءت كالاتي: البعد المالي، البعد للعملاء، البعد العمليات الداخلية، وأخيرًا البعد التعلم والنمو.

**16. دراسة (Taher, 2021):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مزايا وقيود (عيوب) التجارة الإلكترونية للشركات والعملاء، وذلك من خلال إجراء قدر كبير من الدراسات والتحليلات، قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها؛ امتدت التجارة الإلكترونية بسرعة على مدار العقد الأخير ومن المتوقع أن تتوسع أكثر بذات السرعة أو ربما أسرع، إن

فهم فوائد وعيوب التجارة الإلكترونية يعتبر أمرًا ضروريًا حيث يمكن ترجمة الفائدة التي تعود للعميل على أنها عيب بالنسبة للشركة وبالتالي أصبحت الشركات المزدهرة لا تخاطر بالدخول في اتخاذ أي قرار قبل إدراك فوائده وعيوبه، على الرغم من عيوب التجارة الإلكترونية إلا أن مزاياها وفوائدها العديدة نجحت في جذب انتباه الشركات والعملاء على حدٍ سواء.

تعتبر الدراسة الحالية للباحثين إمتداداً للدراسات السابقة وتختلف عنها باعتبارها أجريت في البيئة السودانية واهتمت بشكل خاص بتناول موضوع التطورات الحديثة في بيئة الأعمال الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، فلسفة الصيرفة الشاملة، والتجارة الإلكترونية) وتأثيرها على بعض أساليب المحاسبة الإدارية (التكلفة على أساس النشاط، وبطاقة الأداء المتوازن) في القطاع المصرفي.

### ثالثاً: الإطار النظري

- **إدارة الجودة الشاملة:** بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والتركيز عليها في اليابان من خلال ابتكار دوائر الجودة في بداية ستينيات القرن الماضي (1962م) ثم انتقلت الفكرة إلى أمريكا في السبعينيات وحققت رواجاً كبيراً، ومنذ ذلك التاريخ بدأ يتزايد الاهتمام بالجودة وأخذت في التطور من وظيفة غير رسمية للإدارة إلى أن أصبحت الآن وظيفة رسمية للإدارة، وقد مرت خلال تطورها بمراحل الفحص، ضبط الجودة، تأكيد وضمان الجودة، وإدارة الجودة الشاملة.

- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** تم تعريف إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة التقييس العالمية بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين (Stockholders) وجميع أصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders)، (العزاوي، 2005/2004م، ص: 22). كذلك يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج لتحسين فعالية ومرونة الأعمال بشكل متكامل، وتعتبر طريقة أساسية لتنظيم وإشراك المنشأة بأكملها؛ كل قسم، كل نشاط، كل شخص على كل مستوى (Lakhe and Mohanty, 1994, p: 10).

- **أهداف إدارة الجودة الشاملة:** ترجع أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها على مستوى المنشأة بوجه عام وهي: العوض، (2014م، ص: 59): تلبية أو تخفيض التكاليف، تقليل الوقت والجهد اللازم لإنجاز المهام للعملاء، وتحقيق الجودة من خلال المنتجات والخدمات على الوجه الذي يلي رغبات العملاء.

- **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين في الرؤى لتحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، بيد أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية هي: العزاوي، (2005/2004م، ص - ص: 23 - 24): التخطيط الاستراتيجي، الإسناد والدعم، التركيز على العميل، التحسين المستمر، التدريب والتطوير، المشاركة وتفويض الصلاحية، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق.

- **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل رئيسية غاية في الأهمية يمكن تلخيصها فيما يلي: طيبب، (2019م، ص - ص: 51 - 55): مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التقويم والتقدير، مرحلة التطبيق، مرحلة تبادل ونشر الخبرات، مرحلة التحسين المستمر.

- **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تتمثل المتطلبات الضرورية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي: الراشد، (2011م، ص - ص: 18 - 19): دعم الإدارة العليا لإعادة تشكيل ثقافة المنشأة من خلال تغيير كثير من اللوائح والأعمال الروتينية، وضع أهداف محددة واقعية تخدم احتياجات الزبائن، تعاون وتنسيق جهود كل المستويات الإدارية في المنشأة، الاهتمام بتحسين وتطوير وسائل حل المشاكل وتدريب العاملين على ذلك، اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة بيانات موثوق فيها، تفويض السلطات اللازمة إلى الموظفين لأداء أعمالهم مع منحهم الثقة، الابتعاد عن ممارسة سياسة تهديد وتخويف العاملين، التدريب المستمر للعاملين، والاستمرار في عملية إدارة الجودة الشاملة وتطويرها وتحسينها.



- **مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنشآت مزايا عديدة منها ما يلي: طبيب، (2019م، ص: 56): تعزيز الموقع التنافسي للمنشآت من خلال التركيز على تقديم (سلعة/ خدمة) ذات جودة عالية للزبون، تتيح للمنشآت تحقيق الفاعلية في مجالات النمو وزيادة الأرباح والاستثمار إلى جانب تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، تعمل على شحذ وتعبئة جهود كافة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة من أجل التركيز على الزبائن وريغياتهم، التركيز المستمر على تحسين العملية، تقليص الضياع في المخزون، أخطاء العمليات التشغيلية، والمشاكل المتعلقة بالزبائن، وتساعد المنشآت على زيادة حصتها السوقية.

- **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** قد يعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنشآت معوقات عديدة منها ما يلي: طبيب، (2019م، ص: 57): ارتفاع تكلفة الجودة، ثقافة القوى العاملة وعدم فهمها وعدم استيعابها للتغيير وأساليب التقييم والإصلاح، تهديد سلطات ومسؤوليات بعض الرؤساء، المقاومة الظاهرية أو الضمنية التي قد تصاحب أي تغيير، تخلف وتأخر المنشأة عن نظيراتها المنافسة لها، التخطيط السيء لإدارة الجودة الشاملة، انخفاض الرضا الذاتي لفريق العمل، استخدام برامج قديمة في إدارة الجودة، عدم القياس الفعال لتحسن الجودة، ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية، عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة، وعدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية.

مما سبق يلاحظ الباحثون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق للمنشآت الخدمية وبالأخص المصارف فوائد عديدة من أهمها: إحداث تغيير شامل وذو طبيعة إيجابية، من خلال تصميم وإعداد هيكل تنظيمي متكامل يتماشى مع أهداف المصرف، تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكاليف ممكنة، معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على الوقاية منها ومن المشاكل المرتبطة بها ومعالجتها بأسرع ما يمكن حال وقوعها، بالإضافة إلى ذلك لا بد من استمرار ومواصلة جهود التطوير والتحسين على مستوى المصرف والتي تصب في تحقيق جودة المخرجات المرتبطة باحتياجات وريغيات الزبائن.

- **فلسفة الصيرفة الشاملة:** إن تطوير استراتيجية الصيرفة الشاملة بشكلها الحالي تم في القرن التاسع عشر ويعود ذلك تحديداً إلى تاريخ 1850م حيث نشأت في ألمانيا، وقد استخدمتها ألمانيا على نطاق أصغر في صناعتها المصرفية حتى عام 1870م وتسببت في تحقيق النمو الاقتصادي، إلا أنه ومع ظهور النظام المصرفي بنهاية 1980م كنظام غير عالمي وبعد الموافقة على اتفاقية التجارة الحرة بين أمريكا الشمالية والدول الشريكة (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) أخذت فلسفة الصيرفة الشاملة في الانتشار الواسع عالمياً، ففي أوروبا كانت المصارف الشاملة تقوم بتقديم خدمات مالية متنوعة لدعم شركات الأعمال والمؤسسات، وقد كانت فلسفة الصيرفة الشاملة موجودة في أمريكا قبل عشرينيات القرن الماضي ولكنها بصورة غير رسمية (Aghdam, 2017, p-p: 38-39).

- **مفهوم فلسفة الصيرفة الشاملة:** يستخدم مصطلح فلسفة الصيرفة الشاملة للإشارة إلى تلك المصارف والمؤسسات المالية التي تقدم لعملائها خدمات متنوعة وواسعة النطاق في مجال الخدمات المصرفية، ويتم إنشاء المصارف الشاملة عندما يكون التركيز على مجموعة محددة من العملاء (Aghdam, 2017, p: 38).

كذلك يمكن تعريف المصارف الشاملة بأنها المصارف التي تقوم بتقديم كل الخدمات المصرفية التقليدية وغير التقليدية بما فيها القيام بدور المنظم، وتجمع في ذلك بين وظائف البنوك التجارية وبنوك الاستثمار إضافة إلى نشاط التأمين وتأسيس الشركات أو المشروعات، ولا تقوم هذه المصارف على أساس التخصص القطاعي أو الوظيفي بل تساهم في تحقيق التطور الشامل والمتوازن للاقتصاد (إكرام، 2019، ص: 19).

كما يمكن تعريف المصرف الشامل بأنه ذلك المصرف الذي يحصل على موارده المالية من كافة القطاعات والفروع الاقتصادية في داخل البلاد وخارجها من ناحية ويقدم الائتمان لكافة القطاعات أيضاً، ناهيك عن تقديمه لتوليفة واسعة من الخدمات المصرفية (عبد اللطيف، 2017، ص: 65).

- **خصائص الصيرفة الشاملة:** تتميز فلسفة الصيرفة الشاملة بثلاث خصائص رئيسية تتمثل فيما يلي: إكرام، (2019)، ص - ص: 69 - 70): أداء مجموعة متكاملة من الخدمات: حيث تهدف المصارف الشاملة من خلال تقديمها خدمات مصرفية تقليدية وحديثة إلى تحقيق التكامل بين تلك الخدمات، وقد تشمل تلك الخدمات دعم وتنمية الاستثمار، خدمات التأمين، تنوع أساليب تقديم الخدمات وخلق تدفقات وعمليات إقراض جديدة، التنوع في مصادر التمويل والاستثمار: ويعني ذلك تعمل المصارف الشاملة على التنوع في مصادر التمويل، أدوات الاستثمار، الأنشطة التي تتعامل فيها، والمخاطر التي تتعرض لها، والانتشار: ويعني ذلك أن تعمل المصارف الشاملة في رقع جغرافية متعددة تنتشر فيها سواءً كان داخل الدولة أو خارجها.

- **متطلبات فلسفة الصيرفة الشاملة:** يقتضي تبني وتطبيق فلسفة الصيرفة الشاملة توافر متطلبات أساسية ينبغي أخذها في الاعتبار تتمثل فيما يلي: النصر، (2020م، ص - ص: 14 - 15): اختلاف وتعدد أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف بسبب الأنشطة المستحدثة التي لم تمارسها من قبل، إلزامية الاهتمام بالجانب الإداري والتنظيمي للمصارف مع ضرورة تطوير الكوادر البشرية، النظم والأساليب المتبعة لتناسب مع ما تقدمه المصارف من وظائف متطورة في ظل وجود إدارة متميزة وفعالة، وجود مراكز مستقلة لكافة العمليات الناتجة من الأنشطة المستحدثة التي ينبغي إضافتها إلى أنشطة المصرف.

- **وظائف المصارف الشاملة:** تقوم المصارف الشاملة بأداء وظائف عديدة ومتنوعة، تتمثل أهمها فيما يلي: عبد اللطيف، (2017، ص - ص: 72 - 73) -

- تطوير الوظائف التقليدية للمصارف بما يسمح بتقديم خدمات ترويج الأسهم، إصدار السندات القابلة للخصم، خدمات التغطية، التأمين ضد الغير، خدمات المبادلات والعقود الأجلة، الوساطة المالية الخاصة بتلقي الودائع ومنح الائتمان، وخدمات أمناء صناديق الاستثمار وأمناء الاكتتاب.

- اكتشاف وتحليل وتقييم الفرص الاستثمارية وإعداد دراسات الجدوى اللازمة والترويج لها بالمشاركة مع الآخرين.  
- صناعة الأسواق المتكاملة وتوفير المعلومات اللازمة وإتاحتها للمستثمرين والعملاء مع تقديم المساندة والدعم اللازم لحماية المشروعات الوليدة والترويج لمنتجاتها.

- فتح الأسواق الخارجية واختراق أسواق التصدير الدولية بما يمكن للعملاء من كسب الصفقات الدولية والفوز بعقود تصدير دائمة وممتازة.

- تعبئة الفائض الاقتصادي والنقدي وتحريك الفائض الاقتصادي العيني بتحويل أشكاله التقليدية إلى نقدية والعمل على خلق أشكال جديدة من وسائل الدفع ذات القدرة العالية على الحركة والتي تتمتع في نفس الوقت بقدر كبير من الاستقرار والتدفق والأمان.

- تحقيق التوظيف الأفضل والكمال للموارد والإمكانات والقدرات المتاحة بما يضمن تحقيق أكبر عائد وأعلى درجة أمان من خلال الدخول بالاستثمار المباشر في المشروعات العملاقة، والنهوض بالشركات القائمة من خلال تبني برامج التحديث وعمليات التوسع والانتشار والاستفادة من اقتصاديات الوفرة.

- المساهمة الفعالة في استيعاب التكنولوجيا المتطورة الملائمة وتهيئة المناخ الاستثماري، تعظيم إيجابيات السوق المصرفية، توسيع شبكة معاملاتها وتنوع خدماتها وزيادة قدرتها على مواجهة المخاطر من خلال تقديم الخدمات ذات الطابع الشامل مثل إتاحة قروض المساندة والدعم.

- توفير مجالات توظيف مناسبة للمصارف الصغيرة من خلال إتاحة المصرف الشامل لجزء من محفظة قروضه واستثماراته والتي تتمتع بمزايا التنوع والانتشار الجغرافي والقطاعي.

- إدارة عمليات الاندماج بين المصارف ومؤسسات التمويل وعمليات الشراء لجانب من أصولها بما يحافظ على استقرار السوق المصرفية ويجعل تقلباتها في إطار الحدود الآمنة.

- العمل كصندوق احتياطي لامتناس واستيعاب التأثيرات السلبية للدورة الاقتصادية.

- التوسع في نشر المصارف ومؤسسات التمويل والائتمان والخصم.
  - وضع الهيكل الإداري والتنظيمي للشركات وتبني برامج تأهيل وإعادة تأهيل الشركات القائمة، والترويج للمشروعات المطروحة للخصخصة محليًا ودوليًا.
  - المساهمة في فتح الأسواق الخارجية وخلق منافذ للمنتجات الوطنية من خلال تسهيل إقامة المعارض بالخارج، توفير المعلومات عن الأسواق الخارجية وتمويل التصدير عن طريق تقديم الخدمات المصرفية التي تسهل التجارة الخارجية.
  - **مزايا المصارف الشاملة:** تسعى المصارف الشاملة إلى تحقيق العديد من المزايا لعملائها بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار المالي في المجتمعات، ويمكن تقسيم المزايا التي تتحقق للعملاء إلى فئتين مزايا لجميع العملاء ومزايا لمجموعة محددة من العملاء وفيما يلي عرض لتلك المزايا (Schildbach, 2012, p – p: 4 – 8):
  - **مزايا لجميع العملاء:** الراحة، خدمات مالية مصممة خصيصًا، تكلفة تمويل أقل بسبب انخفاض تكلفة التوصيف للمصرف، تكلفة تمويل أقل بسبب تكلفة التمويل المنخفضة للمصرف، تكلفة تمويل أقل بسبب انخفاض تكلفة تشغيل المصرف، زيادة توافر الائتمان للمقترضين وعائدات أعلى للمدخرين، ونشر الابتكارات المالية.
  - **مزايا لمجموعة محددة من العملاء:** فوائد للشركات الكبيرة، فوائد للشركات العالمية، والفوائد التي تعود على المؤسسات الاستثمارية.
- يلاحظ الباحثون أن المصارف الشاملة تعتمد على تبني استراتيجية التنوع كمنهج للقيام بمختلف الأنشطة المصرفية التقليدية والحديثة على حدٍ سواء، وذلك لتحقيق رغبات واحتياجات العملاء مما يعكس إيجابًا على تعزيز التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي، مع الأخذ في الحسبان تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى كل مصرف وذلك باستخدام موارد المصرف المتاحة الاستخدام الأمثل وتحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة.
- **التجارة الإلكترونية:** إن التجارة الإلكترونية وتقنية المعلومات تعتبران الركيزتان الأساسيتان اللتان يقوم عليهما الاقتصاد الرقمي، كما أن التجارة الإلكترونية تعد أحد أهم ثمار الثورة الصناعية الرابعة (الانفجار المعرفي) التي يعيشها العالم اليوم، وتعود بدايات ظهور التجارة الإلكترونية إلى بدايات سبعينيات القرن الماضي وذلك من خلال أنظمة تبادل المعلومات الإلكترونية بين الشركات الصناعية ومن خلال تطبيق التحويلات الإلكترونية للأموال.
  - **مفهوم التجارة الإلكترونية:** تم تعريف التجارة الإلكترونية من قبل منظمة التجارة العالمية بأنها مجموعة متكاملة من عمليات عقد الصفقات وتأسيس الروابط التجارية وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات عبر شبكة الإنترنت. كما أشار البعض إلى أن التجارة الإلكترونية تطلق على مجمل الخدمات التجارية التي تعتمد على الوسائل الإلكترونية، كالتبادل الإلكتروني للبيانات والتحويلات الإلكترونية للأموال والبريد الإلكتروني والنشرات الإلكترونية وغيرها من الخدمات التي تتعامل بها المؤسسات والشركات (أباطة، 2015م، ص: 31).
- كذلك عرّفت التجارة الإلكترونية بأنها استخدام شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأتمتة العلاقات التجارية وتدفق العمل. كما عرّفت التجارة الإلكترونية بأنها توصيل التجارة في المنتجات والتخفيضات، بمساعدة أدوات الاتصالات السلكية واللاسلكية. إلى جانب ذلك وصفت بأنها تشير إلى تبادل بيانات المنظمة، والحفاظ على العلاقات التجارية، وإجراء المعاملات التشغيلية من خلال أنظمة الاتصالات السلكية واللاسلكي، فضلاً عن ذلك فقد وصفت التجارة الإلكترونية بأنها تستخدم تكنولوجيا الحاسوب والإنترنت والبرمجيات المشتركة لتبادل أوصاف السلع والرسوم التوضيحية؛ والعروض وتفاصيل المشتريات؛ وكذلك المعلومات الأخرى التي يلزم تحويلها إلى المستهلكين أو مقدمي الخدمات أو الموظفين أو المجتمع المحلي (Taher, 2021, p: 156).
- **أنواع التجارة الإلكترونية:** تحتوي التجارة الإلكترونية على أنواع متعددة ومتباينة وذلك وفق العلاقة بين الأطراف الرئيسية المشاركة في تنفيذ العملية (منشآت الأعمال، العملاء، والحكومة)، وتتمثل أهم تلك الأنواع فيما يلي: Taher (2021, p-p: 156-159): التجارة الإلكترونية بين منشآت أعمال (Business to Business) ويشار إليها اختصارًا بـ B2B، التجارة الإلكترونية بين منشآت أعمال وعملاء (Business to Customers) ويشار إليها اختصارًا بـ B2C،

التجارة الإلكترونية بين عميل و عميل (Customer to Customer) ويشار إليها اختصارًا بـ C2C، التجارة الإلكترونية بين عميل و منشآت أعمال (Customer to Business) ويشار إليها اختصارًا بـ C2B، التجارة الإلكترونية بين منشآت أعمال وإدارة حكومية (Business to Administration) ويشار إليها اختصارًا بـ B2A، والتجارة الإلكترونية بين عملاء وإدارات حكومية (Customers to Administrations) ويشار إليها اختصارًا بـ C2A.

- **خصائص التجارة الإلكترونية:** تتميز التجارة الإلكترونية بخصائص وصفات عديدة تميزها عن التجارة التقليدية، وتتمثل أهم تلك الخصائص فيما يلي: صالح، وشريف (2010م، ص:177): لا يوجد مكان جغرافي محدد يلتقي فيه البائع والمشتري لإتمام الصفقة، وإنما يتم اللقاء افتراضيًا عبر شبكة الانترنت، تتمتع عملية التبادل التجاري الإلكتروني بدرجة كفاءة عالية وفاعلية أكثر في تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، تسهيل وتيسير إنجاز صفقات ومعاملات عديدة دون الحاجة إلى انتقال البائع والمشتري إلى حيث تعرض السلع والخدمات، الإمكانية المطلقة لعرض منتجات السلع والخدمات على المستهلكين، المساهمة في تحقيق أقصى فائدة ممكنة لكل من المنتجين والمستهلكين، وتحفيز الشركات على تطوير خدماتها التجارية باستمرار لكي تحصل على حصة لها في السوق.

- **مقومات التجارة الإلكترونية:** إن نجاح التجارة الإلكترونية في تحقيق الأهداف والفوائد المرجوة منها مرهون بتوافر مجموعة مقومات أساسية تتمثل فيما يلي: صالح، وشريف (2010م، ص:178): توافر بنية تحتية تشمل الاتصالات ونشر شبكة الانترنت على نطاق واسع بحيث يمكنها النفاذ لجل شرائح المجتمع وبأسعار تنافسية، نشر الوعي العلمي والثقافي والقضاء على الأمية المعلوماتية لدى أفراد المجتمع يساهم في إصدار التشريعات المناسبة والمعالجات القانونية لتوفير الحماية والثقة للمتعاملين في هذا الحقل. الأمر الذي يساعد في تقليل عمليات النصب والاحتيال وكذلك يساهم في ثقة المواطن في عمليات البيع والشراء، ووجود بنية تحتية كافية للخدمات المالية سيما في مجال التعامل المالي المصرفي وتمكينه من دعم عمليات التجارة الإلكترونية والتوسع في نظم الدفع الإلكتروني سيما بطاقات الائتمان وتيسير إبرام معاملات مالية مأمونة على الشبكة.

- **فوائد التجارة الإلكترونية:** إن للتجارة الإلكترونية فوائد كثيرة ومتنوعة لأطراف متعددة تتمثل فيما يلي: العبيدي وآخرون (2011م، ص-ص: 6-7) -

- **فوائد التجارة الإلكترونية على مستوى الشركات والمؤسسات هي:** توسع نطاق السوق إلى نطاق دولي وعالمي في وقت وجيز بكل سهولة ويسر وتكلفة زهيدة، خفض تكاليف انشاء ومعالجة وتوزيع وحفظ واسترجاع المعلومات الورقية، تساعد على انشاء تجارات متخصصة جدًا، تخفض تكلفة الأيدي العاملة في الشركات من خلال إلغاء مجموعة من الوظائف التي تحتاجها الشركات بشكل كبير والتي تحتاج إلى إعداد كبيرة من الموظفين والعاملين، تساعد الشركات على إعادة هندسة عملياتها التجارية ومن خلال هذا التغيير فإن إنتاجية الباعة والموظفين والإداريين سوف يقفز إلى أكثر من 100%، تساعد الشركات والمؤسسات على تقييم واقعها وكفاءة موظفيها وسلامة وفعالية بنيتها التحتية التقنية وبرامج التأهيل الإداري لديها، تقليل الوقت بين دفع الأموال والحصول على المنتجات والخدمات، تسمح بخفض المخزون عن طريق استعمال عملية السحب في نظام إدارة سلسلة التوريد، تساعد الشركات على زيادة مبيعاتها وبشكل كبير وواضح، وتخفيض تكاليف الاتصالات السلكية واللاسلكية فالإنترنت أرخص بكثير من شبكة القيمة المضافة.
- **فوائد التجارة الإلكترونية على مستوى المستهلكين هي:** تساعد على فهم احتياجات العملاء وتتيح لهم خيارات التسوق بشكل واسع وبالتالي تؤدي إلى تحقيق نسبة رضا عالية للعملاء مقارنة بما تتيحها التجارة التقليدية، تساعد في خلق حافز كبير لزيادة وتحسين القدرة التنافسية في مجال جودة المنتج للعملاء، اختصار الدورة التجارية والزمن إذ يتم الشحن مباشرة من البائع إلى المستهلك النهائي مما يوفر التكاليف وسرعة تلبية احتياجات المستهلك مع تخفيض في الأسعار، تسمح للزبائن بتبادل الخبرات والآراء والحصول على الاستشارات من قبل الوسطاء عبر شبكة الانترنت، تسمح بالاشتراك في المزادات الافتراضية.

• **فوائد التجارة الإلكترونية على مستوى المجتمع هي:** تسمح للناس الذين يعيشون في دول العالم الثالث أن يمتلكوا منتجات وبضائع غير متوفرة في بلدانهم الأصلية ويستطيعون أيضاً من الحصول على شهادات جامعية عبر الإنترنت، تسهل توزيع الخدمات العامة والخدمات الاجتماعية الأخرى بسعر منخفض وكفاءة عالية، تسمح للفرد بالعمل من منزله مما يقلل من الوقت المتاح للتسوق ومن الازدحام المروري في الشوارع وبالتبعية خفض نسبة التلوث البيئي، وتتيح بيع بعض السلع بأسعار زهيدة وبذلك يستطيع الأفراد ذوي الدخل المنخفض شراء مثل هذه السلع وبالتالي تساهم في رفع مستوى المعيشة للمجتمع ككل.

يلاحظ الباحثون أن التجارة الإلكترونية تلغي الحدود الجغرافية للدول حيث يتم عقد الصفقات وإنجازها بين البائعين والمشتريين افتراضياً عبر شبكة الإنترنت مما يؤدي إلى تقليل الوقت، وتقليل أو إلغاء دور الوسطاء والسماسرة، فضلاً عن تسهيل الوصول إلى العملاء وتمليكهم معلومات كافية عن المنتجات (سلع و/أو خدمات) المقدمة من كافة المنافسين وبالتالي تكون هناك تساوي في فرص الاعلان والترويج عن المنتجات المعروضة، إلى جانب ذلك فإن التجارة الإلكترونية قد تؤدي تخفيض التكاليف بصورة عامة (للبائعين والمشتريين) وتسهل عملية تقييم أداء المنشآت.

- **نظام التكلفة على أساس النشاط:** إن فكرة نظام التكلفة على أساس النشاط لتخصيص التكاليف غير المباشرة ظهرت وتبلورت منذ العقد الثامن من القرن العشرين في الاتحاد السوفيتي سابقاً وقد ساهم في ذلك الباحثون الألمان من خلال نقاشاتهم الثرة، إلا أن بداية تطبيق فكرة نظام التكلفة على أساس النشاط كانت في جامعة هارفارد من قبل الباحثين Robin Cooper وRobert Kaplan حيث قدما مدخلاً جديداً لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة.

- **مفهوم نظام التكلفة على أساس النشاط:** تم تعريف نظام التكلفة على أساس النشاط على أنه ذلك النظام الذي يقوم على تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنشأة في مجتمعات للتكلفة (Cost Pools) ثم تخصيص هذه التكاليف على المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة كموجهاً لتكلفة (Cost Driver) مبنية على العلاقة السببية. كما تم تعريف نظام التكلفة على أساس النشاط على أنه ذلك النظام الذي يقوم أولاً بتخصيص الموارد على الأنشطة التي استفادت منها، ثم تخصيص تكاليف هذه الأنشطة على المنتجات وفقاً لمعدل استفادتها من هذه الأنشطة (يوسف، وعودة، 2014م، ص: 934). كذلك تم تعريف نظام التكلفة على أساس النشاط بأنه مجموعة من الإجراءات المحاسبية المترابطة والمتكاملة التي تهدف إلى قياس هيكل تكلفة وربحية المنتجات التي تقدمها المنشأة، عن طريق تقسيم الأداء إلى مجموعة أنشطة وإيجاد تكلفة كل نشاط، ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات في ضوء محركات تكلفة ملائمة (عيد، وعبد الله، وضو، 2019م، ص: 349).

- **أهداف نظام التكلفة على أساس النشاط:** يسعى نظام التكلفة على أساس النشاط إلى تحقيق الأهداف التالية: رباح، (2014م، ص: 32): التخلص من العشوائية وتحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة، تقديم معلومات مفيدة لمساعدة إدارة المنشأة على اتخاذ القرارات الرشيدة، إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدة، مساعدة إدارة المنشأة على تخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج والعمل على تقليل أو تخفيض تكاليف تلك الأنشطة، وتحديد تكلفة المنتجات بدرجة عالية من الدقة.

- **خصائص نظام التكلفة على أساس النشاط:** يتميز نظام التكلفة على أساس النشاط بمجموعة خصائص وصفات تتمثل أهمها فيما يلي: بوجناح، وبربارة، (2018م، ص: 26): يلائم طبيعة عمل المنشأة وحاجتها وتقسيمها الإداري، الاقتصاد بالنفقات بحيث تتناسب تكلفة الفوائد الموجودة، يتميز بالسهولة والوضوح حتى يمكن فهمه وتنفيذه في كل المستويات الإدارية والتنفيذية، يشتمل على وسائل الأحكام والرقابة على عناصر التكاليف، يشتمل على التنسيق المتكامل بين القائمين على تنفيذه، يشتمل على مقومات تمكن من إعداد التقديرات اللازمة والمعايير المستخدمة لدراسة المشاريع.

- **مقومات نظام التكلفة على أساس النشاط:** إن لنظام التكلفة على أساس النشاط مقومات نجاح تتمثل لأهمها فيما يلي: يوسف وعودة، (2014م، ص -ص: 934-935):-

- **الموارد:** وهي تمثل العناصر الاقتصادية التي يتم توزيعها لأداء النشاط.
- **الأنشطة:** وهي محور التركيز في ظل نظام التكلفة على أساس النشاط وبشكل عام يمكن تقسيم الأنشطة التي يمكن أن تؤدي لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة إلى أربع مجموعات وكالاتي: **أنشطة ترتبط بوحدة المنتج:** يتم أدائها عند إنتاج كل وحدة من وحدات منتج معين، **أنشطة ترتبط بالدفعة الإنتاجية:** يتم أدائها لكل دفعة إنتاجية وذلك بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة الخاصة بكل دفعة، **أنشطة ترتبط بالمنتج:** يتم أدائها كلما كانت هناك حاجة لتدعيم المجموعات المختلفة من المنتجات، ومن أمثلة هذه النوعية نشاط تغير مواصفات منتج معين، و**أنشطة ترتبط بعمليات المنشأة ككل:** يتم أدائها لدعم عمليات المنشأة بصفة كلية وتتعلق بالإمداد بالخدمات الإنتاجية والإدارية المختلفة وتتسبب في حدوث تكلفة تتركز على إنتاج منتجات أو أداء خدمات معينة وذلك بشكل منفصل تمامًا عن حجم الإنتاج.

- **خطوات تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط:** يتم تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط من خلال أربع خطوات رئيسية تتمثل فيما يلي: أبو محسن، (2009، ص: 51): تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد وتؤثر بشكل كبير على التكاليف، تحديد مسببات التكلفة التي تستخدمها المنشآت، حساب معدل تحميل التكلفة وذلك بقسمة مجموع التكاليف غير المباشرة المقدرة على الحجم المقدر لأساس التحميل، وتخصيص التكاليف على المنتجات والخدمات وذلك بضرب معدل التحميل في عدد وحدات النشاط.

يلاحظ الباحثون أن نظام التكلفة على أساس النشاط يركز على فهم أوسع وأعمق لسلوك التكاليف من خلال تقسيم المنشأة إلى عدة أنشطة رئيسية، ثم حصر وتحديد تكاليف كل نشاط على حدة وبالأخص التكاليف غير المباشرة، وذلك بناءً على استهلاك تلك الأنشطة لموارد المنشأة المتاحة ثم بعد ذلك يتم تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات من سلع وخدمات وفقاً لمسببات التكلفة، وبذلك يساعد نظام التكلفة على أساس النشاط إدارة المنشأة على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وإلغائها أو تقليلها.

- **بطاقة الأداء المتوازن:** مع بداية تسعينيات القرن العشرين ظهرت لأول مرة إلى حيز الوجود بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لقياس أداء المنشآت نتيجة لجهود الباحثين (Robert Kaplan and David Norton)، حيث ربطا بين استراتيجية المنشأة وأدائها في محاولة منهما لتقييم أداء المنشآت بالاعتماد على مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

- **مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إدارة استراتيجي يساعد المنشآت على تحديد الاستراتيجيات وجعلها قابلة للتنفيذ". كما تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "أداة تستخدمها العديد من المنشآت لتقييم أداء الجوانب المختلفة، ولا تقتصر على أداء المنشأة داخلياً فقط وإنما العديد من المستثمرين والمساهمين يكون لديهم القدرة على مراقبة نتائج هذه المنشأة وتقييمها وضمانها" (Rostami et al., 2015, p : 26). كذلك تم بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظاماً لقياس أداء المنشأة يتطلب مراعاة أهم جوانب الأعمال، ويتم التعبير عن هذه الجوانب في رؤية المنشأة ورسالتها واستراتيجيتها، وتعكس الرؤية التوجه الأساسي والاستراتيجية وسيلة تحقيقها، وبعد تحديد رؤية المنشأة ورسالتها واستراتيجيتها من الضروري تحديد الأهداف والمقاييس والإجراءات الاستراتيجية التي ترتبط بوجهات نظر معينة، ما يسمى بالمنظورات" (Dobrovic et al., 2018, p:60).

- **أهداف بطاقة الأداء المتوازن:** تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن من كونها وسيلة لترجمة استراتيجية وخطط المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس مستهدفة للأداء المالي وغير المالي للمنشأة، ومن كونها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: عمار، (2011م، ص: 107): تمكين المنشأة من توضيح رؤيتها وتفسير استراتيجيتها وفق تقنيات محددة، توفير تغذية عكسية عن الأعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء الاستراتيجي، وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة في تكوين إدارة فعالة وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الأعمال داخل الشركة، تكوين صورة واضحة عن

الأفعال والتحرك الاستراتيجية وكيفية تخصيص الموارد بكفاءة، وضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة والفعاليات.

**-مزايا بطاقة الأداء المتوازن:** تحقق بطاقة الأداء المتوازن للمنشآت مزايا كثيرة تتمثل أهمها فيما يلي: السعدون، (2017م، ص: 29): تزويد إدارة المنشأة بمعلومات التغذية العكسية عن الأداء الاستراتيجي والتعلم للعاملين، تعمل على إعادة بناء علاقات مع الزبائن والعملاء، تعمل على إعادة هيكلة الوظائف الأساسية للمنشآت، التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن، تسهيل عمليات الاتصال بين الموظفين من خلال فهمهم للأهداف والاستراتيجيات، وتحفيز الإدارة والمديرين على إدخال تحسينات مستمرة على الأعمال التي يقومون بها حتى تظهر بصورة مميزة.

**- مناظير بطاقة الأداء المتوازن:** لبطاقة الأداء المتوازن أربعة مناظير أساسية هي: (Dobrovic et al, 2018, p:61)

- **المنظور المالي:** ينظر هذا المنظور إلى المنشأة من وجهة نظر ملاكها ويحدد هذا المنظور الأهداف ويربطها بالنمو، خفض التكاليف، الاستثمارات، والمحافظة على المركز السوقي وغير ذلك، مع ضرورة ربط تلك الأهداف بالمؤشرات المالية التقليدية.
- **منظور العميل:** ينظر هذا المنظور إلى المنشأة من وجهة نظر عملائها، وكثيراً ما يتضمن هذا المنظور الأهداف المستخدمة بشكل متكرر كزيادة الحصة السوقية، رضا العملاء، اكتساب عملاء جدد، وزيادة أرباح العملاء أو عودة العملاء.
- **منظور العمليات الداخلية:** يتتبع هذا المنظور الأهداف المرتبطة بالعمليات التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق الأهداف المحددة في المنظور المالي ومنظور العميل، ويمكن التركيز على سبيل المثال على مجال سلسلة القيمة، عمليات الابتكار، والعمليات التشغيلية.
- **منظور التعلم والنمو:** يركز منظور التعلم والنمو على الأهداف المرتبطة بالبنية التحتية للشركة والتعليم. يلاحظ الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بتحقيق توازن بين الأمور المالية وغير المالية في المنشآت وتقييم أدائها وتقديم تقارير إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي فهي بمثابة أسلوب تقييم شامل للمنشآت في المدى القصير و/أو الطويل بالاعتماد على مجموعة مقاييس للأداء المالي والأداء غير المالي لضمان تحسين أداء المنشآت على المدى البعيد فضلاً عن ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة.

**- العلاقة بين التطورات في بيئة الأعمال الحديثة وأساليب المحاسبة الإدارية:** تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثون أن هناك علاقة تفاعلية تكاملية تبادلية بين متغيرات الدراسة المستقلة (إدارة الجودة الشاملة، فلسفة الصيرفة الشاملة، والتجارة الإلكترونية)، وبين متغيرات الدراسة التابعة (نظام التكلفة على أساس النشاط، وبطاقة الأداء المتوازن)، فبينما إدارة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة وذلك من خلال سعيها المستمر إلى تخفيض التكاليف، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعملاء، فضلاً عن استمرار جهود التطوير والتحسين المبذولة على مستوى المنشأة لتحقيق جودة المنتجات (سلع و/أو خدمات) التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء والزبائن، فإن فلسفة الصيرفة الشاملة تنتهج استراتيجية أو سياسة التنوع في تقديم مجموعة خدمات مصرفية تقليدية وحديثة في آن واحد بأقل تكلفة ممكنة تلبية لاحتياجات ورغبات العملاء والزبائن، كما أن التجارة الإلكترونية تستخدم شبكة الانترنت لإنجاز المعاملات بين المنشآت وزبائنهما مما يؤدي إلى تقليل الوقت وتخفيض التكاليف ويعكس ذلك إيجاباً على تلبية وتحقيق احتياجات ورغبات العملاء والزبائن، وتسهيل تقييم أداء المنشآت، في حين أن نظام التكلفة على النشاط يسعى إلى توفير معلومات دقيقة عن تكلفة المنتجات (سلع و/أو خدمات) لمساعدة إدارة المنشأة في اتخاذ قرارات رشيدة، وذلك عبر تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات من سلع وخدمات وفقاً لمسببات التكلفة لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة وتخفيض التكاليف، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تهتم بترجمة استراتيجيات وخطط المنشآت إلى أهداف محددة ومقاييس مستهدفة للأداء المالي

وغير المالي ومن ثم تسعى إلى تقييم الأداء المالي وغير المالي ومد الإدارة بالمعلومات لمساعدتها في اتخاذ قرارات رشيدة.

## رابعاً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة بولاية جنوب دارفور- نيالا، حيث قام الباحثون باستخدام الحاسب الآلي لاختيار عينة الدراسة، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (18) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد أن تأكد للباحثين صدق وسلامة الاستبانة، تم توزيع 75 استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (67) استبانة وتم استبعاد (8) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (61) استبانة بنسبة استرداد بلغت (81%)، ضم مجتمع الدراسة عدد (18) بنكا وهي: بنك السودان المركزي، بنك الادخار والتنمية الاجتماعية، بنك فيصل الاسلامي، بنك أم درمان الوطني، البنك السوداني الفرنسي، بنك التضامن الإسلامي، بنك البركة الإسلامي، بنك النيل، مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، بنك النيل الأزرق، بنك الخرطوم، البنك الزراعي، بنك المزارع التجاري، بنك تنمية الصادرات، البنك العقاري، بنك الثروة الحيوانية، بنك المال المتحد، والبنك الإسلامي السوداني.

يلاحظ الباحثون أن البنوك العاملة بمدينة نيالا هي فروع تابعة للبنوك الرئيسية بالعاصمة الخرطوم.

- **عينة الدراسة:** قام الباحثون باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ضمت العينة عدد (7) بنوك، حيث بلغت نسبة حجم العينة (39%) من مجتمع الدراسة، وقد قام الباحثون بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة التي ضمت بنك السودان المركزي، بنك فيصل الإسلامي، بنك الادخار والتنمية الاجتماعية، بنك النيل للتجارة والتنمية، البنك الإسلامي السوداني، بنك المزارع التجاري، وبنك تنمية الصادرات.

- **مبررات اختيار عينة الدراسة:** السبب الذي دفع الباحثين إلى اختيار عينة من مجتمع الدراسة هو ممانعة إدارات بعض بنوك مجتمع الدراسة عن السماح للباحثين بإجراء الدراسة عليها، بالإضافة إلى تجانس مجتمع الدراسة من حيث الصفات التي يهتم بها الباحثون.

- **أداة البحث:** استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث تم اعتماد الأسلوب العلمي في إعداد الاستبانة، وتتكون الاستبانة من مقدمة توضح الغرض منها مع الإرشادات الخاصة بملئها، يليها الجزء الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والمؤهل المهني)، ثم الجزء الثاني ويتضمن عدد (18) عبارة موزعة على ثلاثة محاور (فرضيات البحث) بواقع ست عبارات لكل محور تعكس آراء أفراد عينة البحث حول: أثر التطورات في بيئة الأعمال الحديثة على أساليب المحاسبة الإدارية بالتطبيق على المصارف العاملة في مدينة نيالا، حيث تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences (SPSS)، باستخدام اختبار مربع كاي (Chi-Square Tests) لمعرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة، وكذلك التحليل الوصفي بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، حيث تم عرض النتائج التي كشفت عنها الدراسة في سياق الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها.

## - تحليل البيانات الشخصية

1- العمر

جدول (1): التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	31.1
31 سنة - أقل من 40 سنة	31	50.8
41 سنة - أقل من 50 سنة	9	14.8
50 سنة فأكثر	2	3.3
المجموع	61	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة 2022م.



يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية 40 - 31 سنة بنسبة 50.8%، تليها الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة 31.1%، تلتها الفئة العمرية من 50-41 سنة بنسبة 14.8%، وأخيراً الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 3.3%، ويلاحظ أن معظم أفراد العينة أعمارهم تتجاوز الـ 31 سنة بنسبة إجمالية 69%، مما يعني تمتع أفراد العينة بالخبرة العملية الطويلة في مجال العمل المصرفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على صحة ومنطقية إجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

### 2- المؤهل العلمي

جدول (2): التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
1.6	1	دكتوراه
13.1	8	ماجستير
77	47	بكالوريوس
3.2	2	دبلوم عالي
4.9	3	شهادة ثانوية
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة 2022م.

يتضح من الجدول رقم (2) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة 77%، تلتها الأفراد من حملة الماجستير بنسبة 13.1%، تلتها الأفراد من حملة الشهادة الثانوية بنسبة 4.9%، تلتها الأفراد من حملة الدبلوم العالي بنسبة 3.2%، وأخيراً الأفراد من حملة الدكتوراه بنسبة 1.6%، كما يتضح من ذلك أن نسبة 95.1% من أفراد العينة تعليمهم جامعي مما يعني ارتفاع خلفية العينة العلمية مما ينعكس ذلك إيجاباً على صحة ومنطقية إجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

### 3- التخصص العلمي

جدول (3): التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
46	28	محاسبية
20	12	إدارة أعمال
16.4	10	اقتصاد
8	5	مؤسسات مصرفية
6.4	4	حاسوب وتقنية معلومات
1.6	1	آداب
1.6	1	إحصاء
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة 2022م.

يتضح من الجدول رقم (3) أعلاه أن أغلب أفراد العينة من تخصص المحاسبة حيث بلغت نسبتهم 46%، يليه تخصص إدارة الأعمال بنسبة 20%، يليه تخصص الاقتصاد بنسبة 16.4%، يليه تخصص الدراسات المصرفية بنسبة 8%، يليه تخصص الحاسوب وتقنية المعلومات بنسبة 6.4%، وأخيراً تخصصي الآداب والإحصاء بنسبة 1.6%، كما يتضح مما سبق أن البنوك تضم كوادراً من تخصصات في مجالات مختلفة وذات صلة بموضوع البحث، وأن نسبة 90.4% من أفراد العينة متخصصين في المحاسبة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، والدراسات المصرفية، وأن نسبة 9.6% من أفراد العينة من ذوي التخصصات الأخرى ينتمون بأكملهم إلى القطاع المصرفي، حيث تتمثل وظائفهم في وظائف تقوم بأنشطة مساعدة

ومساندة ومكاملة لأنشطة البنوك مما يعني ارتفاع خلفية العينة العلمية في مجال التطورات في الفكر الإداري وأساليب المحاسبة الإدارية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على صحة ومنطقية إجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

4- الخبرة

**جدول (4): التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة**

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
29.5	18	أقل من 5 سنوات
45.9	28	6 سنوات – إلى 10 سنوات
6.6	4	11 سنوات – إلى 15 سنوات
18	11	أكثر من 15 سنة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة 2022م.

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه أن سنوات الخبرة من 6-10 سنوات كانت الأكثر بين أفراد عينة الدراسة بنسبة 45.9%، تليها سنوات الخبرة أقل من سنوات بنسبة 29.5%، تليها سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 18%، وأخيراً سنوات الخبرة 11-15 سنة بنسبة 6.6%، كما يتضح أن غالبية أفراد العينة خبرتهم أكثر من 6 سنوات بنسبة إجمالية 70.5%، مما يعني ارتفاع خلفية العينة في الممارسة العملية مما ينعكس إيجاباً على صحة ومنطقية إجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

5- المسمى الوظيفي

**جدول (5): التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير الوظيفة**

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
10	6	نائب مدير مصرف
8.2	5	مدير استثمار
31	19	محاسب
42.6	26	صراف
3.3	2	خدمة العملاء
4.9	3	مراقب مصرفي
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة 2022م.

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن معظم أفراد العينة متخصصون في مجال العمل المحاسبي والإداري منهم 42.6% يعملون في وظيفة صراف، و31% يعملون في وظيفة محاسب، و10% يعملون في وظيفة نائب مدير مصرف، و8.2% يعملون في وظيفة مدير استثمار، و4.9% يعملون في وظيفة مراقب مصرفي، و3.3% يعملون في وظيفة خدمة العملاء، مما يؤكد الخلفية العملية والعلمية لكامل أفراد عينة الدراسة عن موضوع التطورات الحديثة في بيئة الأعمال وأساليب المحاسبة الإدارية في مجال العمل المصرفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على صحة ومنطقية إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

## 6- المؤهل المهني

### جدول (6): التوزيع التكراري للمبحوثين وفق متغير المؤهل المهني

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل المهني
4.9	3	زمالة سودانية
1.6	1	زمالة بريطانية
1.6	1	زمالة عربية
91.8	56	لا يوجد
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة 2022م.

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن جل أفراد العينة ليس لديهم شهادات مهنية حيث بلغت نسبتهم 91.8%، يليهم من لديهم زمالة سودانية بنسبة 4.9%، يليهم من لديهم زمالة بريطانية بنسبة 1.6%، وأخيراً من لديهم زمالة عربية بنسبة 1.6%، مما يعني أن العاملين بالبنوك في حاجة إلى التأهيل المهني الذي ينعكس آثاره إيجاباً على الأداء بوجه عام. اختبار الفرضيات: في هذا الجزء يقوم الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي الاستدلالي والوصفي لأسئلة الاستبيان ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي: -

### 1/ التحليل باستخدام الإحصاء الاستدلالي

• فرضية الدراسة الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي"  
أ- العبارة الأولى: ربط أهداف المصرف مع احتياجات وتوقعات العملاء يعمل على تعزيز قدرة المصرف في الحفاظ على عملائه الحاليين وكسب آخرين جدد.

### جدول (7): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الأولى من الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
44.3	27	أوافق بشدة
50.8	31	أوافق
4.9	3	محايد
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن جل أفراد العينة (58) موافقين بنسبة 95.1% على العبارة الأولى القائلة "ربط أهداف المصرف مع احتياجات وتوقعات العملاء يعمل على تعزيز قدرة المصرف في الحفاظ على عملائه الحاليين وكسب آخرين جدد"، منهم (27) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 44.3%، (31) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 50.8%، وأخيراً (3) أفراد إجاباتهم محايد بنسبة 4.9%.

### جدول (8): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من الفرضية الأولى

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41.949 <sup>a</sup>	28	0.044
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

ينضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (41.949) بدرجة حرية 28، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.044) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الأولى القائلة "ربط أهداف المصرف مع احتياجات وتوقعات العملاء يعمل على تعزيز قدرة المصرف في الحفاظ على عملائه الحاليين وكسب آخرين جدد".

ب- العبارة الثانية: دعم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف.

جدول (9): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية من الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
41	25	أوافق بشدة
39.4	24	أوافق
18	11	محايد
1.6	1	لا أوافق
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

ينضح من الجدول رقم (9) أعلاه أن (49) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 80.4% على العبارة الثانية القائلة "دعم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف"، منهم (25) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 41%، و(24) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 39.4%، بينما هناك (11) فرداً إجاباتهم محايد بنسبة 18%، وأخيراً فرداً (1) إجابته لا أوافق بنسبة 1.6%.

جدول (10): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من الفرضية الأولى

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	67.563 <sup>a</sup>	42	0.007
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

ينضح من الجدول رقم (10) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (67.563) بدرجة حرية 42، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.007) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الثانية القائلة "دعم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف".

ج- العبارة الثالثة: وضع مقاييس دقيقة لخدمات وأنشطة المصرف يؤثر إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف.

جدول (11): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الثالثة من الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
26.2	16	أوافق بشدة
52.5	32	أوافق
9.8	6	محايد
9.8	6	لا أوافق
1.6	1	لا أوافق بشدة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه أن (48) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 78.7% على العبارة الثالثة القائلة "وضع مقاييس دقيقة لخدمات وأنشطة المصرف يؤثر إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف"، منهم (16) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 26.2%، و(32) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 52.5%، بينما هناك (6) أفراد إجاباتهم محايد بنسبة 9.8%، و(6) أفراد إجاباتهم لا أوافق بنسبة 9.8%، وأخيراً (1) فرد إجابته لا أوافق بشدة بنسبة 1.6%.

#### جدول (12): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من الفرضية الأولى

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	120.554 <sup>a</sup>	56	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (12) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (120.554) بدرجة حرية 56، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الثالثة القائلة "وضع مقاييس دقيقة لخدمات وأنشطة المصرف يؤثر إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف".  
د- العبارة الرابعة: تحسين الخدمات المصرفية باستمرار يعمل على تقليل الشكاوى من العملاء ويحسن الأداء.

#### جدول (13): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الرابعة من الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
65.6	40	أوافق بشدة
31.1	19	أوافق
1.6	1	محايد
1.6	1	لا أوافق
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه أن (59) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 96.7% على العبارة الرابعة القائلة "تحسين الخدمات المصرفية باستمرار يعمل على تقليل الشكاوى من العملاء ويحسن الأداء"، منهم (40) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 65.6%، و(19) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 31.1%، بينما هناك (1) فرد إجابته محايد بنسبة 1.6%، وأخيراً (1) فرد إجابته لا أوافق بنسبة 1.6%.

#### جدول (14): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من الفرضية الأولى

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87.075 <sup>a</sup>	42	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (14) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (87.075) بدرجة حرية 42، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الرابعة القائلة "تحسين الخدمات المصرفية باستمرار يعمل على تقليل الشكاوى من العملاء ويحسن الأداء".

هـ العبارة الخامسة: تدريب العاملين واكتسابهم خبرات يحقق أداء أفضل للمصرف من منظور النمو والتعلم.  
جدول (15): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الخامسة من الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
63.9	39	أوافق بشدة
32.8	20	أوافق
1.6	1	محايد
1.6	1	لا أوافق
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (15) أعلاه أن (59) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 96.7% على العبارة الخامسة القائلة "تدريب العاملين واكتسابهم خبرات يحقق أداء أفضل للمصرف من منظور النمو والتعلم"، منهم (39) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 63.9%، و(20) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 32.8%، في حين أن هناك (1) فرد إجابته محايد بنسبة 1.6%، وأخيراً (1) فرد إجابته لا أوافق بنسبة 1.6%.

جدول (16): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من الفرضية الأولى

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	100.460 <sup>a</sup>	42	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (16) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (100.460) بدرجة حرية 42، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الخامسة القائلة "تدريب العاملين واكتسابهم خبرات يحقق أداء أفضل للمصرف من منظور النمو والتعلم".  
و- العبارة السادسة: مشاركة العاملين في صنع القرارات من خلال العقول القريبة من مشاكل العمل يؤثر إيجاباً على سلوك الأفراد وبالتالي على التكاليف.

جدول (17): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة السادسة من الفرضية الأولى

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
31.1	19	أوافق بشدة
31.1	19	أوافق
23	14	محايد
9.8	6	لا أوافق
4.9	3	لا أوافق بشدة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (17) أعلاه أن (38) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 62.2% على العبارة السادسة القائلة "مشاركة العاملين في صنع القرارات من خلال العقول القريبة من مشاكل العمل يؤثر إيجاباً على سلوك الأفراد وبالتالي على التكاليف"، منهم (19) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 31.1%، و(19) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 31.1%، بينما

هناك (14) فردًا إجاباتهم محايد بنسبة 23%، و(6) أفراد إجاباتهم لا أوافق بنسبة 9.8% وأخيرًا (3) أفراد إجاباتهم لا أوافق بشدة بنسبة 4.9%.

#### جدول (18): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من الفرضية الأولى

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	105.896 <sup>a</sup>	56	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (18) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (105.896) بدرجة حرية 56، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة السادسة القائلة "مشاركة العاملين في صنع القرارات من خلال العقول القريبة من مشاكل العمل يؤثر إيجاباً على سلوك الأفراد وبالتالي على التكاليف".

• فرضية الدراسة الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي"

أ- العبارة الأولى: تنوع مصادر التمويل يقلل من احتمال تعرض المصرف لمخاطر استثمارية يتطلب ضرورة تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة.

#### جدول (19): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الأولى من الفرضية الثانية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29.5	18	أوافق بشدة
45.9	28	أوافق
19.7	12	محايد
3.3	2	لا أوافق
1.6	1	لا أوافق بشدة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (19) أعلاه أن (46) فردًا من أفراد العينة موافقين بنسبة 75.4% على العبارة الأولى القائلة "تنوع مصادر التمويل يقلل من احتمال تعرض المصرف لمخاطر استثمارية يتطلب ضرورة تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة"، منهم (18) فردًا إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 29.5%، و(28) فردًا إجاباتهم أوافق بنسبة 45.9%، بينما هناك (12) فردًا إجاباتهم محايد بنسبة 19.7%، و(2) فرد إجابتهما لا أوافق بنسبة 3.3% وأخيرًا (1) فرد إجابته لا أوافق بشدة بنسبة 1.6%.

#### جدول (20): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من الفرضية الثانية

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	88.362 <sup>a</sup>	56	0.004
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (20) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (88.362) بدرجة حرية 28، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.004) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الأولى القائلة "تنوع مصادر التمويل يقلل من احتمال تعرض المصرف لمخاطر استثمارية يتطلب ضرورة تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة".  
ب- العبارة الثانية: تحرير الخدمات المصرفية والتقدم التقني يشجع المصارف نحو تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

**جدول (21): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الثانية من الفرضية الثانية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	21	34.4
أوافق	25	41
محايد	9	14.8
لا أوافق	6	9.8
المجموع	61	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022

يتضح من الجدول رقم (21) أعلاه أن (46) فردًا من أفراد العينة موافقين بنسبة 75.4% على العبارة الثانية القائلة "تحرير الخدمات المصرفية والتقدم التقني يشجع المصارف نحو تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط"، منهم (21) فردًا إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 34.4%، و (25) فردًا إجاباتهم أوافق بنسبة 41%، بينما هناك (9) أفراد إجاباتهم محايد بنسبة 14.8%، وأخيرًا (6) أفراد إجاباتهم لا أوافق بنسبة 9.8%.

**جدول (22): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من الفرضية الثانية**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	58.328 <sup>a</sup>	42	0.048
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022

يتضح من الجدول رقم (22) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (58.328) بدرجة حرية 42، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.048) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت العبارة الفقرة الثانية القائلة "تحرير الخدمات المصرفية والتقدم التقني يشجع المصارف نحو تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط".  
ج- العبارة الثالثة: تقديم خدمات خاصة لبعض فئات المجتمع يعمل على تنمية الودائع في المصرف وبالتالي تحسين الأداء من منظور مالي.

**جدول (23): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الثالثة من الفرضية الثانية**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	26	42.6
أوافق	21	34.4
محايد	14	23
المجموع	61	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022



يتضح من الجدول رقم (23) أعلاه أن (47) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 77% على العبارة الثالثة القائلة "تقديم خدمات خاصة لبعض فئات المجتمع يعمل على تنمية الودائع في المصرف وبالتالي تحسين الأداء من منظور مالي"، منهم (26) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 42.6%، و(21) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 34.4%، في حين أن هناك (14) فرداً إجاباتهم محايد بنسبة 23%.

**جدول (24): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من الفرضية الثانية**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46.603 <sup>a</sup>	28	0.015
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (24) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (46.603) بدرجة حرية 28، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.015) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الثالثة القائلة "تقديم خدمات خاصة لبعض فئات المجتمع يعمل على تنمية الودائع في المصرف وبالتالي تحسين الأداء من منظور مالي".  
د- العبارة الرابعة: استراتيجية تعظيم راحة العملاء (تعني حصولهم على خدمة مصرفية مجانية أو بسعر منخفض) تحسن الأداء من منظور العملاء.

**جدول (25): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الرابعة من الفرضية الثانية**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
31.1	19	أوافق بشدة
32.8	20	أوافق
26.2	16	محايد
6.6	4	لا أوافق
3.3	2	لا أوافق بشدة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (25) أعلاه أن (39) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 63.9% على العبارة الرابعة القائلة "استراتيجية تعظيم راحة العملاء (تعني حصولهم على خدمة مصرفية مجانية أو بسعر منخفض) تحسن الأداء من منظور العملاء"، منهم (19) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 31.1%، و(20) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 32.8%، في حين أن هناك (14) فرداً إجاباتهم محايد بنسبة 26.2%، و(4) أفراد إجاباتهم لا أوافق بنسبة 6.6%، وأخيراً (2) فرد إجابتهما لا أوافق بشدة بنسبة 3.3%.

**جدول (26): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من الفرضية الثانية**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	87.952 <sup>a</sup>	56	0.004
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (26) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (87.952) بدرجة حرية 26، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.004) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الرابعة القائلة "استراتيجية تعظيم راحة العملاء (تعني حصولهم على خدمة مصرفية مجانية أو بسعر منخفض) تحسن الأداء من منظور العملاء".  
هـ العبارة الخامسة: إقامة علاقات مع قطاعات اقتصادية متعددة يتطلب تدريب وتأهيل العاملين بالمصرف لذلك يتم تقييم الاداء من منظور النمو والتعلم.

**جدول (27): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الخامسة من الفرضية الثانية**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
39.3	24	أوافق بشدة
42.6	26	أوافق
18	11	محايد
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (27) أعلاه أن (50) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 81.9% على العبارة الخامسة القائلة "إقامة علاقات مع قطاعات اقتصادية متعددة يتطلب تدريب وتأهيل العاملين بالمصرف لذلك يتم تقييم الاداء من منظور النمو والتعلم"، منهم (24) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 39.3%، و(26) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 42.6%، وأخيراً (11) فرد إجاباتهم محايد بنسبة 18%.

**جدول (28): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من الفرضية الثانية**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65.347 <sup>a</sup>	28	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (28) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (85.347) بدرجة حرية 28، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الخامسة القائلة "إقامة علاقات مع قطاعات اقتصادية متعددة يتطلب تدريب وتأهيل العاملين بالمصرف لذلك يتم تقييم الاداء من منظور النمو والتعلم".  
و- العبارة السادسة: في ظل المنافسة التي تتعرض لها المصارف عليها تجويد خدماتها بحيث تعمل على تقييم الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية.

**جدول (29): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة السادسة من الفرضية الثانية**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
47.5	29	أوافق بشدة
41	25	أوافق
11.5	7	محايد
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (29) أعلاه أن (54) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 88.5% على العبارة السادسة القائلة "في ظل المنافسة التي تتعرض لها المصارف عليها تجويد خدماتها بحيث تعمل على تقييم الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية"، منهم (29) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 47.5%، و(25) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 41%، وأخيراً (7) فرد إجاباتهم محايد بنسبة 11.5%.

#### جدول (30): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من الفرضية الثانية

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65.304 <sup>a</sup>	28	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (30) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (65.304) بدرجة حرية 28، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة السادسة القائلة " في ظل المنافسة التي تتعرض لها المصارف عليها تجويد خدماتها بحيث تعمل على تقييم الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية".

• فرضية الدراسة الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي".

أ- العبارة الأولى: تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تعزز من تفاعل العملاء معها وتنعكس إيجاباً على أداء المصرف من خلال منظور العملاء.

#### جدول (31): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الأولى من الفرضية الثالثة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
29.5	18	أوافق بشدة
45.9	28	أوافق
19.7	12	محايد
1.6	1	لا أوافق
3.3	2	لا أوافق بشدة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (31) أعلاه أن (46) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 75.4% على العبارة الأولى القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تعزز من تفاعل العملاء معها وتنعكس إيجاباً على أداء المصرف من خلال منظور العملاء"، منهم (18) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 29.5%، و(28) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 45.9%، بينما هناك (12) فرداً إجاباتهم محايد بنسبة 19.7%، و(1) فرد إجابته لا أوافق بنسبة 1.6% وأخيراً (2) فرد إجابتهما لا أوافق بشدة بنسبة 3.3%.

#### جدول (32): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى من الفرضية الثالثة

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65.742 <sup>a</sup>	48	0.045
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (32) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (65.742) بدرجة حرية 48، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.045) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الأولى القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تعزز من تفاعل العملاء معها وتنعكس إيجاباً على أداء المصرف من خلال منظور العملاء".  
ب- العبارة الثانية: تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تقلل وتجدد الإجراءات داخل المصرف وتحسن الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية.

جدول (33): التوزيع التكراري لإجابات الباحثين على العبارة الثانية من الفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	14	23
أوافق	27	44.3
محايد	14	23
لا أوافق	5	8.2
لا أوافق بشدة	1	1.6
المجموع	61	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (33) أعلاه أن (41) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 67.3% على العبارة الثانية القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تقلل وتجدد الإجراءات داخل المصرف وتحسن الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية"، منهم (14) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 23%، و (27) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 44.3%، بينما هناك (14) فرداً إجاباتهم محايد بنسبة 23%، و (5) أفراد إجاباتهم لا أوافق بنسبة 8.2% وأخيراً (1) فرد إجابته لا أوافق بشدة بنسبة 1.6%.

جدول (34): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية من الفرضية الثالثة

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	81.580 <sup>a</sup>	48	0.002
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (34) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (81.580) بدرجة حرية 48، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.002) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الثانية القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تقلل وتجدد الإجراءات داخل المصرف وتحسن الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية".  
ج- العبارة الثالثة: استخدام المصرف لتقنيات الإنترنت يعمل على زيادة مهارات العاملين مما ينعكس إيجاباً على أداء المصرف من منظور النمو والتعلم.

جدول (35): التوزيع التكراري لإجابات الباحثين على العبارة الثالثة من الفرضية الثالثة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	26	42.6
أوافق	25	41
محايد	8	13.1
لا أوافق	2	3.3
المجموع	61	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (35) أعلاه أن (51) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 83.6% على العبارة الثالثة القائلة "استخدام المصرف لتقنيات الانترنت يعمل على زيادة مهارات العاملين مما ينعكس إيجاباً على أداء المصرف من منظور النمو والتعلم"، منهم (26) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 42.6%، و(25) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 41%، بينما هناك (8) أفراد إجاباتهم محايد بنسبة 13.1%، وأخيراً (2) فرد إجابتهما لا أوافق بنسبة 3.3%.

**جدول (36): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة من الفرضية الثالثة**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60.738 <sup>a</sup>	36	0.006
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (36) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (60.738) بدرجة حرية 48، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.006) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الثالثة القائلة "استخدام المصرف لتقنيات الانترنت يعمل على زيادة مهارات العاملين مما ينعكس إيجاباً على أداء المصرف من منظور النمو والتعلم".

د- العبارة الرابعة: تقديم الخدمات المصرفية عبر الانترنت يحافظ على العملاء الحاليين وكسب آخرين وبالتالي أداء أفضل للمصرف من خلال المنظور المالي.

**جدول (37): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الرابعة من الفرضية الثالثة**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
27.9	17	أوافق بشدة
34.4	21	أوافق
32.8	20	محايد
3.3	2	لا أوافق
1.6	1	لا أوافق بشدة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (37) أعلاه أن (38) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 62.3% على العبارة الرابعة القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الانترنت يحافظ على العملاء الحاليين وكسب آخرين وبالتالي أداء أفضل للمصرف من خلال المنظور المالي"، منهم (17) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 27.9%، و(21) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 34.4%، بينما هناك (20) فرداً إجاباتهم محايد بنسبة 32.8%، و(2) فرد إجابتهما لا أوافق بنسبة 3.3% وأخيراً (1) فرد إجابته لا أوافق بشدة بنسبة 1.6%.

**جدول (38): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة من الفرضية الثالثة**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	146.680 <sup>a</sup>	48	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (38) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (146.680) بدرجة حرية 48، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الرابعة القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الانترنت يحافظ على العملاء الحاليين وكسب آخرين وبالتالي أداء أفضل للمصرف من خلال المنظور المالي".  
هـ العبارة الخامسة: وسائل الدفع الإلكتروني المصرفي تعمل على تخفيض التكاليف داخل المصرف من خلال إلغاء أو الحد من بعض الأنشطة في المصرف.

**جدول (39): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة الخامسة من الفرضية الثالثة**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
21.3	13	أوافق بشدة
47.5	29	أوافق
26.2	16	محايد
3.3	2	لا أوافق
1.6	1	لا أوافق بشدة
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (39) أعلاه أن (42) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 68.8% على العبارة الخامسة القائلة "وسائل الدفع الإلكتروني المصرفي تعمل على تخفيض التكاليف داخل المصرف من خلال إلغاء أو الحد من بعض الأنشطة في المصرف"، منهم (13) فرداً إجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 21.3%، و(29) فرداً إجاباتهم أوافق بنسبة 47.5%، بينما هناك (16) فرداً إجاباتهم محايد بنسبة 26.2%، و(2) فرد إجابتهما لا أوافق بنسبة 3.3% وأخيراً (1) فرد إجابته لا أوافق بشدة بنسبة 1.6%.

**جدول (40): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة من الفرضية الثالثة**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	121.069 <sup>a</sup>	48	0.000
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (40) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (121.069) بدرجة حرية 48، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة الخامسة القائلة "وسائل الدفع الإلكتروني المصرفي تعمل على تخفيض التكاليف داخل المصرف من خلال إلغاء أو الحد من بعض الأنشطة في المصرف".

و- العبارة السادسة: بطاقة الصراف الآلي يعمل على زيادة عمليات المصرف ويقلل من تكاليف بعض الأنشطة.

**جدول (41): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على العبارة السادسة من الفرضية الثالثة**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34.4	21	أوافق بشدة
41	25	أوافق
14.8	9	محايد
9.8	6	لا أوافق
100	61	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (41) أعلاه أن (46) فرداً من أفراد العينة موافقين بنسبة 75.4% على العبارة السادسة القائلة "بطاقة الصراف الآلي يعمل على زيادة عمليات المصرف ويقلل من تكاليف بعض الأنشطة"، منهم (21) فرداً إيجاباتهم أوافق بشدة بنسبة 34.4%، و(25) فرداً إيجابتهم أوافق بنسبة 41%، بينما هناك (9) أفراد إيجاباتهم محايد بنسبة 14.8%، وأخيراً (6) أفراد إيجابتهم لا أوافق بنسبة 9.8%.

#### جدول (42): تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة من الفرضية الثالثة

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	65.380 <sup>a</sup>	36	0.002
N of Valid Cases	61		

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

يتضح من الجدول رقم (42) أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي (65.380) بدرجة حرية 36، وأن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.002) وهي أقل من (0.05) لصالح أفراد العينة، وهذه النتائج تثبت قبول العبارة السادسة القائلة "بطاقة الصراف الآلي يعمل على زيادة عمليات المصرف ويقلل من تكاليف بعض الأنشطة".

**2/ التحليل باستخدام الإحصاء الوصفي:** في هذا التحليل يستخدم الباحثون مقاييس النزعة المركزية وكذلك مقاييس التشتت، وذلك لغرض التأكد من صحة نتائج التحليل باستخدام الإحصاء الاستدلالي السابق، ومن أجل الوصول إلى نتائج تثبت قبول أو رفض فرضيات هذه الدراسة.

إن المتغير الذي يعبر عن الخيارات الخمسة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، ولا أوافق بشدة) هو مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS هي أرقام تعبر عن أوزان الخيارات الخمسة وهي (أوافق بشدة = 1، أوافق = 2، محايد = 3، لا أوافق = 4، ولا أوافق بشدة = 5).

بعد ذلك يقوم الباحثون بحساب الوسط الحسابي المرجح لخيارات المتغير الخمسة ويتم ذلك بحساب طول الفترة والذي هو عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث أن 4 تمثل عدد المسافات بين الخيارات الخمسة (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما 5 تمثل عدد الخيارات، وينتج عن ذلك أن طول الفترة 5/4 أي يعادل 0.80، ويصبح التوزيع على النحو التالي: (من 1 حتى 1.79 أوافق بشدة، من 1.80 حتى 2.59 أوافق، من 2.60 حتى 3.39 محايد، من 3.40 حتى 4.19 لا أوافق، ومن 4.20 حتى 5 لا أوافق بشدة). فيما يلي يقوم الباحثون بتحليل بيانات كل فرضية على حدة تحليلاً إحصائياً وصفيًا:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي

#### جدول (43): يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارة الفرضية الأولى

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	العبارات
أوافق بشدة	0.685	1.61	ربط أهداف المصرف مع احتياجات وتوقعات العملاء يعمل على تعزيز قدرة المصرف في الحفاظ على عملائه الحاليين وكسب آخرين جدد.
أوافق	0.792	1.80	دعم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف.

أوافق	0.954	2.08	وضع مقاييس دقيقة لخدمات وأنشطة المصرف يؤثر إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف.
أوافق بشدة	0.613	1.39	تحسين الخدمات المصرفية باستمرار يعمل على تقليل الشكاوى من العملاء ويحسن الأداء.
أوافق بشدة	0.616	1.41	تدريب العاملين واكتسابهم خبرات يحقق أداء أفضل للمصرف من منظور النمو والتعلم.
أوافق	1.153	2.26	مشاركة العاملين في صنع القرارات من خلال العقول القريبة من مشاكل العمل يؤثر إيجاباً على سلوك الأفراد وبالتالي على التكاليف.
أوافق بشدة		1.76	نتيجة الفرضية الأولى

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (43) أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي المرجح لكل العبارات يتراوح بين (1.39 – 2.26) ، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة المبحوثة على عبارات فرضية الدراسة الأولى وتدل كذلك على الرأي الإيجابي حول ما ورد في تلك العبارات، حيث جاءت في الترتيب الأول العبارة الرابعة القائلة "تحسين الخدمات المصرفية باستمرار يعمل على تقليل الشكاوى من العملاء ويحسن الأداء" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.39) وانحراف معياري بلغ (0.613)، بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة الخامسة القائلة "تدريب العاملين واكتسابهم خبرات يحقق أداء أفضل للمصرف من منظور النمو والتعلم" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.41) وانحراف معياري بلغ (0.616)، ثم جاءت في الترتيب الثالث العبارة الأولى القائلة "ربط أهداف المصرف مع احتياجات وتوقعات العملاء يعمل على تعزيز قدرة المصرف في الحفاظ على عملائه الحاليين وكسب آخرين جدد" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.61) وانحراف معياري بلغ (0.685)، ثم جاءت في الترتيب الرابع العبارة الثانية القائلة "دعم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.80) وانحراف معياري بلغ (0.792)، ثم جاءت في الترتيب الخامس العبارة الثالثة القائلة "وضع مقاييس دقيقة لخدمات وأنشطة المصرف يؤثر إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.954)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة السادسة القائلة "مشاركة العاملين في صنع القرارات من خلال العقول القريبة من مشاكل العمل يؤثر إيجاباً على سلوك الأفراد وبالتالي على التكاليف" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.26) وانحراف معياري بلغ (1.153).

بناءً على ما تقدم وبحساب الوسط الحسابي المرجح لجميع عبارات الفرضية الأولى الذي بلغ (1.76) تقبل الفرضية الأولى، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.



- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي

**جدول (44): يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثانية**

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	العبارات
أوافق	0.930	2.03	تنوع مصادر التمويل يقلل من احتمال تعرض المصرف لمخاطر استثمارية يتطلب ضرورة تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة.
أوافق	0.951	2.21	تحرير الخدمات المصرفية والتقدم التقني يشجع المصارف نحو تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط.
أوافق بشدة	0.804	1.77	تقديم خدمات خاصة لبعض فئات المجتمع يعمل على تنمية الودائع في المصرف وبالتالي تحسين الأداء من منظور مالي.
أوافق	0.934	2.17	استراتيجية تعظيم راحة العملاء (تعني حصولهم على خدمة مصرفية مجانية أو بسعر منخفض) تحسن الأداء من منظور العملاء.
أوافق	0.860	2.16	إقامة علاقات مع قطاعات اقتصادية متعددة يتطلب تدريب وتأهيل العاملين بالمصرف لذلك يتم تقييم الاداء من منظور النمو والتعلم.
أوافق	0.949	2.00	في ظل المنافسة التي تتعرض لها المصارف عليها تجويد خدماتها بحيث تعمل على تقييم الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية.
أوافق		2.06	نتيجة الفرضية الثانية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (44) أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي المرجح لكل العبارات يتراوح بين (1.77 – 2.21) ، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة المبحوثة على عبارات فرضية الدراسة الثانية وتدلل كذلك على الرأي الإيجابي حول ما ورد في تلك العبارات، حيث جاءت في الترتيب الأول العبارة الثالثة القائلة "تقديم خدمات خاصة لبعض فئات المجتمع يعمل على تنمية الودائع في المصرف وبالتالي تحسين الأداء من منظور مالي" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.77) وانحراف معياري بلغ (0.804)، بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة السادسة القائلة "في ظل المنافسة التي تتعرض لها المصارف عليها تجويد خدماتها بحيث تعمل على تقييم الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.949)، ثم جاءت في الترتيب الثالث العبارة الأولى القائلة "تنوع مصادر التمويل يقلل من احتمال تعرض المصرف لمخاطر استثمارية يتطلب ضرورة تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.03) وانحراف معياري بلغ (0.930)، ثم جاءت في الترتيب الرابع العبارة الخامسة القائلة "إقامة علاقات مع قطاعات اقتصادية متعددة يتطلب تدريب وتأهيل العاملين بالمصرف لذلك يتم تقييم الاداء من منظور النمو والتعلم" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.16) وانحراف معياري بلغ (0.860)، ثم جاءت في الترتيب

الخامس العبارة الرابعة القائلة "استراتيجية تعظيم راحة العملاء (تعني حصولهم على خدمة مصرفية مجانية أو بسعر منخفض) تحسن الأداء من منظور العملاء" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.17) وانحراف معياري بلغ (0.934)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة الثانية القائلة "تحرير الخدمات المصرفية والتقدم التقني يشجع المصارف نحو تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.21) وانحراف معياري بلغ (0.951). بناءً على ما تقدم وبحساب الوسط الحسابي المرجح لجميع عبارات الفرضية الثانية الذي بلغ (2.06) تقبل الفرضية الثانية، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي

جدول (45): يوضح الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعبارات الفرضية الثالثة

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	العبارات
أوافق	0.792	2.02	تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تعزز من تفاعل العملاء معها وتنعكس إيجاباً على أداء المصرف من خلال منظور العملاء.
أوافق	0.885	2.18	تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تقلل وتجدد الإجراءات داخل المصرف وتحسن الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية.
أوافق	0.785	1.80	استخدام المصرف لتقنيات الإنترنت يعمل على زيادة مهارات العاملين مما ينعكس إيجاباً على أداء المصرف من منظور النمو والتعلم.
أوافق	1.057	2.20	تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت يحافظ على العملاء الحاليين وكسب آخرين وبالتالي أداء أفضل للمصرف من خلال المنظور المالي.
أوافق بشدة	0.733	1.79	وسائل الدفع الإلكتروني المصرفي تعمل على تخفيض التكاليف داخل المصرف من خلال إلغاء أو الحد من بعض الأنشطة في المصرف.
أوافق بشدة	0.684	1.064	بطاقة الصراف الآلي يعمل على زيادة عمليات المصرف ويقلل من تكاليف بعض الأنشطة.
أوافق		1.84	نتيجة الفرضية الثالثة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2022م

من الجدول رقم (45) أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي المرجح لكل العبارات يتراوح بين (1.064 – 2.20) ، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة المبحوثة على عبارات فرضية الدراسة الثالثة و تدل كذلك على الرأي الإيجابي حول ما ورد في تلك العبارات، حيث جاءت في الترتيب الأول العبارة السادسة القائلة "بطاقة الصراف الآلي يعمل على زيادة عمليات المصرف ويقلل من تكاليف بعض الأنشطة" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.064) وانحراف معياري بلغ (0.684)، بينما جاءت في الترتيب الثاني العبارة الخامسة القائلة "وسائل الدفع الإلكتروني المصرفي تعمل على تخفيض التكاليف داخل المصرف من خلال إلغاء أو الحد من بعض الأنشطة في المصرف" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.79) وانحراف معياري بلغ (0.733)، ثم جاءت في الترتيب الثالث العبارة الثالثة القائلة "استخدام المصرف لتقنيات الإنترنت يعمل على زيادة مهارات العاملين مما ينعكس إيجاباً على أداء المصرف من منظور النمو والتعلم" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (1.80) وانحراف معياري بلغ (0.785)، ثم جاءت في الترتيب الرابع العبارة الأولى القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تعزز من تفاعل العملاء معها وتنعكس إيجاباً على أداء المصرف من خلال منظور العملاء" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.02) وانحراف معياري بلغ (0.792)، ثم جاءت في الترتيب الخامس العبارة الثانية القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تقلل وتجدد الإجراءات داخل المصرف وتحسن الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.885)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة الرابعة القائلة "تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت يحافظ على العملاء الحاليين وكسب آخرين وبالتالي أداء أفضل للمصرف من خلال المنظور المالي" بقيمة وسط حسابي مرجح بلغ (2.20) وانحراف معياري بلغ (1.057).

بناءً على ما تقدم وبحساب الوسط الحسابي المرجح لجميع عبارات الفرضية الثالثة الذي بلغ (1.84) تقبل الفرضية الثالثة، وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاللكترونية وأساليب المحاسبة الإدارية في القطاع المصرفي.

#### خامساً: النتائج والتوصيات

##### النتائج: بعد مراجعة أدبيات الدراسة ونتائج تحليل بيانات الدراسة توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ونظام التكلفة على أساس النشاط في القطاع المصرفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة ونظام التكلفة على أساس النشاط في القطاع المصرفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فلسفة الصيرفة الشاملة و بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية ونظام التكلفة على أساس النشاط في القطاع المصرفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التجارة الإلكترونية و بطاقة الأداء المتوازن في القطاع المصرفي.

##### التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحثون بالتوصيات التالية:

- ضرورة زيادة الاهتمام بوضع مقاييس دقيقة لخدمات وأنشطة المصرف ليوثر ذلك إيجاباً على العمليات الداخلية وبالتالي على أداء المصرف.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين في صنع القرارات من خلال العقول القريبة من مشاكل العمل لما لذلك من تأثير إيجابي على سلوك الأفراد وبالتالي على تكاليف الخدمات.
- ضرورة زيادة اهتمام المصارف باستراتيجية تعظيم راحة العملاء لتحسين أداء المصارف من خلال منظور العملاء.
- ضرورة زيادة اهتمام المصارف بتحرير الخدمات المصرفية والتقدم التقني الذي يشجع المصارف لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط.
- ضرورة زيادة تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت لتقليل الإجراءات وتجويدها داخل المصرف وتحسن الأداء من خلال منظور العمليات الداخلية.
- ضرورة زيادة تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت للمحافظة على العملاء الحاليين وكسب آخرين ولتحقيق أداء أفضل للمصرف من خلال المنظور المالي.

## مراجع البحث

### المراجع العربية

1. أباطة، محمد محمد سليمان، (2015م)، "التجارة الإلكترونية: نظرة عربية للواقع والآفاق"، **المجلة العربية الدولية للمعلوماتية**، الرياض، جامعة نايف الأمنية للعلوم العربية، كلية أمن الحاسب والمعلومات، المجلد الثالث، العدد السابع، يناير، ص - ص: 31 - 38.
2. أبو النصر، صلاح، (2020م)، "دور المصارف الشاملة وأثره في تعزيز أداء المصارف في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية"، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 21، العدد 3، يوليو، ص - ص: 7 - 46.
3. أبو محسن، أحمد محمد، (2009م)، "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، ص - ص: 1 - 172.
4. البشتاوي، سلمان حسين، (2007م)، "تطبيق المعرفة الجديدة: نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABCم)", **مجلة دراسات**، عمان، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 1، ص - ص: 84 - 109.
5. بوجناح، جبيقة، وبربارة، نورة، (2018م)، "استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الخدمائية"، **مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم التجارة**، جامعة أحمد دراية أدرار، **كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، ص - ص: 1 - 85.
6. بوطاطو، إكرام، (2019م)، "الصيرفة الشاملة كخيار استراتيجي في التقليل من المخاطر الائتمانية (دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال- والية ميلة)", **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية**، ميلة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية والتجارية**، ص - ص: 1 - 84.
7. توفيق، محمد شريف، (2004م) "أثر استخدام التجارة الإلكترونية على تطوير أنظمة المعلومات المحاسبية، (دراسة اختبارية على تشغيل القطاع المصرفي لوسائل دفع النقود الالكترونية)", **جامعة الزقازيق**، كلية التجارة، ص - ص: 26-1 <http://www.infotechaccountants.com>
8. حسين، رامز رمضان محمد، (2019م) "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة (دراسة ميدانية)", **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، السويس، جامعة قناة السويس، المجلد العاشر، العدد الرابع الجزء الأول، ص - ص: 28 - 76.
9. خالد، نوال بن، وبوزيان، محمد بن، (2016م)، "النظام المصرفي الجزائري: بين معوقات تطبيق نموذج الصيرفة الشاملة ومحدودية الصيرفة التقليدية"، **البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (les cahiers du mecas)**، المجلد 12، العدد 1، ص - ص: 339 - 352.
10. خضر، أحمد حسن، (2014م)، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء (دراسة ميدانية على المصارف التقليدية الخاصة في سوريا رسالة دكتوراه)", **مجلة جامعة البعث**، دمشق، جامعة البعث، المجلد السادس والثلاثون، العدد الواحد والعشرون.
11. رابح، (2014م)، " دور التكلفة على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة جامعة المسيلة)", **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص - ص: 1 - 144.
12. الراشد، محمد بن عبد العزيز، (2011م)، "إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية"، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، ص - ص: 1 - 30.

13. السعدون، هدى مؤيد حاتم، (2017)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، ص - ص: 1 - 195.
14. صالح، زويطة محمد، وشريف، كريدر، (2010)، "التجارة الإلكترونية العربية ... الواقع والتحديات"، جامعة خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 2، ص - ص: 171 - 186.
15. طبيب، عبد السلام، (2019م)، "تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص - ص: 1 - 295.
16. طواهرير، عبد الجليل، (2014م)، "قياس أثر جودة الخدمات الإلكترونية على رضا الزبون (دراسة ميدانية مؤسسة بريد الجزائر)"، المنهل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، ص - ص: 1 - 16. <https://platform.almanhal.com>
17. عبد اللطيف، تيفان، (2017م)، "تحول الصناعة المصرفية الإسلامية نحو الصيرفة الشاملة في ظل التحرر المصرفي (دراسة مجموعة من البنوك الإسلامية)"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص - ص: 1 - 289.
18. العبيدي، علي قاسم حسن، والمعموري، جاسم عيدان براك، والعارض، دليل كاظم مدلول، (2011م)، "أثر استخدام التجارة الإلكترونية في تخفيض التكاليف التسويقية- دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 19، العدد 1، ص - ص: 1-19.
19. العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2004م/2005م)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، جامعة الإسراء الخاصة.
20. عمار، بن مالك، (2011م)، "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء -دراسة حالة شركة إسمنت السعودية -للفترة الممتدة من 2006 -2010"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص - ص: 1 - 225.
21. العمري، هاني عبد الرحمن، (2009م)، "منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: محور قياس الأداء في القطاع الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 01/04/2009م، ص-ص: 1-35.
22. العوض، فائقة الأمين، (2014م)، "أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين خدمة التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، شندي، جامعة شندي، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ص - ص: 1 - 335.
23. عيد، صلاح بسيوني، وعبد الله، عبد المنعم فليح، وضو، سعيد يحيى، (2019م)، نظم محاسبة التكاليف، القاهرة، جامعة القاهرة، الطبعة الثالثة، ص - ص: 1-430.
24. معزب، عادل جارالله علي، (2006م)، "دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
25. المعموري، قاسم حاجب صاحب، وحسين، زينب علي (2018م)، "دور استخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعزيز المقدرات التنافسية المصرفية (دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة / بابل، كربلاء، النجف)"، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، المحور المالي والمصرفي، بغداد، الجامعة التقنية الوسطى، 28-29/11/2018م.
26. ميده، إبراهيم، (2005م)، "نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في مجال المسؤولية الاجتماعية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ص - ص: 275 - 313.

27. يوسف، زينب جبار، وعودة، هيفاء عبد الغني، (2014م) " أهمية نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في القرارات الإدارية", *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، المجلد 22، العدد 4، ص-ص: 932 – 945.*

### المراجع الأجنبية

1. Aghdam Roxana Behrouz, (2017), "The Impact of Comprehensive Banking Implementation on the Empowerment of Human Resources in the Branches of Tejarat Bank (Case Study: Tehran Branch Management Employee)", **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES**, Vol. 3, No. 4, March, p-p: 2356-5926.
2. Dobrovic, Urbanski, Gallo, Benkova, and Cabinova, (2018), "BALANCED SCORECARD CONCEPT AS A TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS USAGE IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY", **POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, Vol. 18, No. 2, p - p: 59 - 72.
3. Khan Abdul Gaffar, (2016), "Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy", **Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce**, Vol. 16, No. 1, Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853.
4. Lakhe R.R, and Mohanty R.P, (1994), "Total Quality Management Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies" **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 11, No. 9, p - p: 9 - 33.
5. Maltz Alan C., and Others' (2003), "Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures", **Long Range Planning**, 36, p-p: 187-204.
6. Narayanan V.G., and Sarkar Ratna G., (1999), "ABC AT INSTEEL INDUSTRIES", **NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH**, Cambridge, MA 02138, July, p-p: 1-35. <http://www.nber.org/papers/w7270>
7. Psychogios Alexandros G, and Priporas Constantinos-Vasilios, (2007), "Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry", **The Qualitative Report**, Vol. 12, No. 1, March, p-p: 40-66.
8. Rostami Malihe, Goudarzi Ahmad, and Madanchi Zaj Mahdi, (2015), Defining Balanced Scorecard Aspects in Banking Industry Using FAHP Approach, **International Journal of Economics and Business Administration**, Vol. 1, No. 1, p-p: 25-38.
9. Schildbach, Jan, (2012), "Universal banks: Optimal for clients and financial stability: Why it would be wrong to split them up", **Deutsche Bank Research**, Current Issues, Global financial markets, DB Research Management, November 20.
10. Taher Ghada, (2021), E-Commerce: Advantages and Limitations, **INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN ACCOUNTING, FINANCE AND MANAGEMENT SCIENCES**, Vol. 11, No. 1, p-p: 153 – 165.