

## تكامل تقني نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت «TDABC» و بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBS لتعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية دراسة استطلاعية

### Integration of Techniques Time Driven Activity Based Costing System (TDABC) and Sustainable Balanced Scorecard (SBS) to Enhance Competitive of Banking Services:

#### Integration of techniques

م. د. منى جبار محمد

Muna jabbar mohammed

tukakareem@uomustansiriyah.edu.iq

م. د. علاء محمد عبيد

Alaa Muhammed Obaid

jaafer78@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية

الكلمات المفتاحية: نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت. بطاقة الاداء المتوازن. الاستدامة. الميزة التنافسية.

Keywords: Time-Driven Activity Based Costing system, balanced scorecard, sustainable, Competitive advantage.

#### المستخلص

يهدف البحث إلى تقديم عرض نظري لتكامل تقنيتي التوظيف التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة من خلال معرفة مزاياهما وأهميتهما في تعزيز الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية، ولتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، إذ تم استخدام أداة الدراسة والتي تم تمثيلها في استمارة الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، إذ تم استطلاع آراء عينة من السادة الإداريين في عدد من المصارف وذلك من خلال توزيع (32) استمارة استبيان وتم استرداد (29) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصل البحث إلى أهم الاستنتاجات إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية من نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت تعد قاعدة بيانات مهمة لأهداف التطوير والتحسين المستمر على المنتجات، والتي تصب في نظام بطاقة الاداء المتوازن المستدامة والذي تنعكس نتائجه على تحسين نتائج الاداء من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية. وكانت أهم التوصيات ضرورة إنشاء إدارة فرعية للتكاليف في الوحدات الاقتصادية والاستفادة من كوادرها من محاسبي التكاليف والذين يشغلون وظائف أخرى، لتطبيق توظيف نظام التكاليف على أساس النشاط الموجهة بالوقت مع بطاقة الاداء المتوازن المستدامة واستخدام المعلومات التي يقدمها من أجل دعم جهود التحسين المستمر على عمليات المصارف مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

#### Abstract

The research aims Provide a theoretical presentation Integration of Techniques Time-Driven Activity Based Costing system ( TDABC) and the sustainable balanced performance by knowing their advantages and importance in enhancing the competitive advantage of economic entities and to achieve the

research objective using the descriptive analytical approach to dealing with data collection and classification, as the study tool was used, which was represented in the questionnaire to collect data from the research sample, as the opinions of a sample of managers in a some of banks were surveyed through the distribution of (32) questionnaire forms and the recovery of (29) a valid questionnaire for analysis, It was analyses through the program of the statistical package of Social Sciences SPSS. The research has reached the most important conclusions if the flow of operational financial information from Time-Driven Activity Based Costing system is an important database for the aims of continuous development and improvement of products, which is aim at the performance card system the results of which are reflected in the improvement of performance results through the optimal use of available resources, which contributes to enhancing the competitive advantage. The most important recommendations were the need to establish a sub-department for costs in economic entities and the utilization of its cadres from cost accountants and those who occupy other positions, to apply the employment of Time-Driven Activity Based Costing system with a balanced sustainable performance card and the use of information provide by it in order to support the continuous improvement efforts on the banking operations, which contributes to enhancing the competitive advantage.

#### المقدمة

لكي تتمكن الوحدات الاقتصادية من ادارة الاعمال والانشطة الاستراتيجية الموجهة نحو الزبون بكفاءة وفاعلية عاليتين في ظل بيئة التصنيع الحديثة والمنافسة الشديدة، والاستمرار في تحسين استجابتها لمتطلبات هذه البيئة والمحافظة على رضا الزبون، وتحقيق التفوق في ميزتي التكلفة الأقل، والجودة العالية، وتحقيق الميزة التنافسية، فأنها تسعى الى استخدام توليفة من الاساليب والطرق والتقنيات الحديثة التي تعمل في اطار المدخل الاستراتيجي لإدارة التكلفة، على قياس، وتحليل، وتحسين نتائج الاداء التشغيلي، والاداء الاستراتيجي لها. اذ ان استخدام نظام التكلفة على اساس النشاط الموجهة بالوقت (TDABC) يعد اقل تكلفة واكثر سرعة في التطبيق العملي، واسهل في الاستخدام، كما انه يساعد في تحديد معدلات دوران التكلفة على اساس القدرة الفعلية لإمداد الموارد، وكذلك تعد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة من التقنيات التي تسهم في تحسين مؤشرات أداء الوحدات الاقتصادية وتطبيق الأساليب الحديثة للإدارة من خلال طرق قياس أداء متعددة الجوانب تنظر لأداء وانجازات الوحدات الاقتصادية متعدد المحاور، والتي تسعى من خلالها لبناء القدرات التنافسية. ولتغطية مفردات البحث لقد تمت تقسيمه إلى المحاور الآتية:

**المحور الاول:-** منهجية البحث ودراسات سابقة

**المحور الثاني:-** التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) والميزة التنافسية- مدخل مفاهيمي

**المحور الثالث:-** بيان تعزيز الميزة التنافسية من خلال توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) مدخل تطبيقي

**المحور الرابع:-** الاستنتاجات والتوصيات

**المبحث الاول/ منهجية البحث ودراسات سابقة**

**مشكلة البحث:** يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الاتي "كيف يمكن تعزيز الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من باستخدام التكامل بين تقنيتي التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت و بطاقة الاداء المتوازن المستدامة".

**هدف البحث:** بيان دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

1- بيان دور بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

2- بيان التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

**فرضية البحث:** إن فرضية البحث مفادها "ان اعتماد التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) و بطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في الوحدات الاقتصادية".

**اهمية البحث:** تأتي أهمية البحث من بيان الدور الذي يتميز به نظام التكاليف على اساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) من خلال قدرته على استخدام محركات وقت مختلفة، ويتم إدخالها في المعادلة الموضوعية لاحساب، وقت تكلفة نشاط معين. وكذلك التعرف على بطاقة الاداء المتوازن المستدام. اذ انها ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الاداء بل امتدت وظيفتها، إلى تحويل الاهداف الاستراتيجية، الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وقد اصبحت في الوقت الحاضر، نظاما اداريا متكاملًا، يسعى الى زيادة التناغم الاداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية، تسهم في تحسين قدراتهم، في اختراق عوامل النجاح، في مختلف المجالات.

**دراسات سابقة**

1- دراسة (الشويرف، وآخرون، 2022) بعنوان (دور نظام المعلومات المحاسبية والتكاليفية كمتغير وسيط بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة مصراتة): يهدف البحث إلى التعرف على دور نظام المعلومات المحاسبية والتكاليفية كمتغير وسيط بين استخدام بطاقة الاداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة مصراتة، ولقد تم تجميع البيانات من عينة تتكون من (16) شركة صناعية. حيث وزعت (95) وتمثلت توزيعات الاستثمار على المدراء التنفيذيين ومساعدتهم، المدراء الماليين في أقسام التكاليف والمحاسبة، ومراقبة المخازن والاداريين، وتم استخدام التحليل الإحصائي باعتماد البرامج الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات البحث، وكانت اهم الاستنتاجات من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة اتضح بأن أبعاد بطاقة الاداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي وبعد العملاء) لا يرتبطان بعلاقة إيجابية مع نظام المعلومات المحاسبية والتكاليفية، كذلك فان بطاقة الاداء المتوازن المتمثلة في (بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) يرتبطان بعلاقة إيجابية مع نظام المعلومات المحاسبية والتكاليفية. فضلا عن وجود علاقة إيجابية بين نظام المعلومات المحاسبية والتكاليفية مع المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة. وكانت اهم التوصيات ضرورة إجراء بحوث

مستقبلية لتشمل دراسة متغيرات أخرى مع بطاقة الأداء المتوازن، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات والبيانات.

2- دراسة (الباز، 2021) بعنوان (دور نموذج قياس تكاليف الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) في الارتقاء بدقة القياس التكاليفي ودعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية): يهدف البحث إلى بيان دور تطبيق نموذج قياس تكاليف الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) في الارتقاء بمستويات الدقة في قياس تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة، من خلال القدرة على تتبع التفصيلي لعلاقة السببية، وتحديد نسب الطاقة المستغلة، الأمر الذي قد يؤثر إيجابياً على دعم القدرة التنافسية، للخدمات المصرفية، ولقد اعتمد البحث، على مراجعة واستقراء، التراث الفكري المحاسبي، ذات الصلة بمتغيرات البحث، بالإضافة إلى إجراء دراسة حالة، على إحدى البنوك، التي تعمل في جمهورية مصر العربية، وذلك للتحقق من مدى صحة الفروض العلمية التي تأسس عليها البحث، وكانت أهم الاستنتاجات يؤدي تطبيق نموذج TDABC إلى توفير صورة تفصيلية عن مسار التكلفة، الأمر الذي أدى إلى التحديد الواضح لملامح العلاقة السببية لحدوث التكلفة، ومن ثم القدرة على تحقيق دقة القياس التكاليفي. كما أسفر تطبيق نموذج TDABC عن تحديد نسبة الكفاءة المبنية على الطاقة العملية التي بلغت 75,5 % الأمر الذي يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية، من خلال تحقيق وفورات، في تكلفة الخدمة المقدمة، وكانت أهم التوصيات ضرورة التعريف بنموذج TDABC ، والدوافع التي أدت إلى التحول نحو تطبيق النموذج.

### 3- دراسة (Rafiq et al, 2021) بعنوان “A Study on Balanced Scorecard and Its Impact on Sustainable Development of Renewable Energy Organizations;

A Mediating Role of Political and Regulatory Institutions : يهدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) على التنمية المستدامة لمنظمات الطاقة المتجددة، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط للمؤسسات السياسية والتنظيمية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام العينات الطباقية العشوائية، حيث تم تصميم استبانة خصيصاً لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عدد (320) موظفاً من العاملين في (الإدارات العليا، الإدارات الوسطى، الإدارات الدنيا، والإدارات التشغيلية) وتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وكانت أهم الاستنتاجات أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تربطها علاقة إيجابية مع التنمية المستدامة، ويشار للمؤسسات السياسية والتنظيمية كمتغير وسيط بعلاقة إيجابية مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتنمية المستدامة، وكانت أهم التوصيات ضرورة التركيز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة للإدارة الاستراتيجية للتخلص من المشكلات الروتينية ولضمان الاستدامة البيئية.

### 4- دراسة (Ostadi et al., 2019) بعنوان (A combined modelling of fuzzy logic and Time-Driven Activity-based Costing (TDABC) for hospital services

costing under uncertainty): يهدف البحث إلى تقديم نموذجاً للتكامل بين كل من TDABC ومنهج الغموض Fuzzy logic بإحدى المستشفيات، وذلك بهدف التغلب على ظروف عدم التأكد ومن ثم توفير معلومات أكثر دقة عن تقدير الطاقة وحجم الطاقة العملية اللازمة لتنفيذ الأنشطة، واعتمدت البحث على تطبيق النموذج المقترح على عينة من المعامل الطبية لمجموعة من المستشفيات ومقارنة نتائج النموذج المقترح بنتائج تطبيق نموذج TDABC بشكل منفرد، وكانت أهم الاستنتاجات أن النموذج المقترح قد حقق وفر في التكلفة بمتوسط 3,7 % مقارنة بتطبيق نموذج TDABC بشكل

منفرد، فضلاً عن النموذج المقترح قدم المزيد من الدقة في تحديد وقياس الجزء غير المستغل من طاقة الموارد المتاحة، وكانت اهم التوصيات ضرورة تطبيق نموذج TDABC مع ومنهج الغموض Fuzzy logic لما يوفره التكامل من معلومات مفيدة وذات دقة في تحديد وقياس، الجزء غير المستغل، من طاقة الموارد المتاحة.

المبحث الثاني/ التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة والميزة التنافسية- مدخل مفاهيمي

اولاً:- التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC)

1- ماهية نظام التكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت (TDABC): إن نظام التكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت (TDABC) هو نظام بديل ناشئ للتكلفة يعالج معظم المشاكل وواجه القصور في نظام التكلفة على أساس النشاط، إذ أنه نظام يعد أقل تكلفة وأكثر سرعة في التطبيق العملي، وأسهل في الاستخدام، كما أنه يساعد في تحديد معدلات دوران التكلفة على أساس القدرة الفعلية لإمداد الموارد إذ يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) نظاماً جديداً يعتمد على مؤشرات الوقت في حساب التكلفة على أساس الأنشطة، بحيث يمكن للنظام الجديد التعرف على عناصر التكلفة بطريقة أكثر سهولة باستخدام معادلات الوقت (سرور، 2017: 94).

وتكمن أهمية نموذج (TDABC) من خلال التغلب على الصعوبات الملازمة لتطبيق نموذج ABC في انخفاض وقت المقابلات مع القائمين على أداء الأنشطة والمسؤولين بالوحدة الاقتصادية، ومن ثم انخفاض تكاليف التطبيق، بالإضافة إلى إمكانية تحديث نموذج (TDABC) كلما طرأ تغير على الأنشطة المنفذة (Namazi, 2016: 460) إذ إن نموذج (TDABC) يتمكن من تحديد وفصل الطاقة غير المستغلة الأمر الذي ينعكس إيجابياً على دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة وخلوها من أي تشوهات، وذلك نظراً لتحميل الخدمة المقدمة غرض التكلفة النهائي بالقدر الفعلي المستهلك من الموارد (قحطان، 2015: 42).

2- اسباب ظهور التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC): ان السبب الرئيس لانشاء هذا النظام (T-DABC) يعود الى عدول الكثير من الوحدات الاقتصادية عن تطبيق نظام التكلفة على اساس النشاط (ABC) بسبب المشاكل الناجمة عن تطبيقه، وان نظام (TDABC) يركز على مرحلتين وهما (Kaplan & Anderson, 2004: 132):-

شكل (2) مراحل تطبيق التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TD-ABC)

المرحلة الاولى :- تحديد معدل تكلفة وحدة الطاقة - الوقت المحدد للموارد المتاحة وهي تحديد القدرة الفعلية للموارد وتكلفة كل منها ، كأساس لحساب التكلفة تجنباً للمبالغات في التكلفة نتيجة تحميل الطاقة غير المستغلة .

المرحلة الثانية :- الوقت المطلوب لتنفيذ كل نشاط أي تقدير الزمن اللازم لتأدية كل نشاط ، إذ ان نظام ( TDABC ) يعتمد على تقدير الوقت المطلوب لكل عملية او حدث من عمليات النشاط الواحد بناء على الخصائص المتعددة للنشاط ( مسببات الوقت )

ويرى (Kaplan & Anderson, 2007) بأنه على أي وحدة قبل تطبيق النظام الجديد (TDABC) الأخذ في الاعتبار سؤالين رئيسيين، هما (Kaplan & Anderson, 2007):-

✓ ما هو مقدار تكلفة توفير طاقة الموارد لكل عملية في الوحدة؟

✓ ما هو مقدار الوقت المطلوب لتنفيذ معاملة أو نشاط ؟



**3- خطوات تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة الموجهة بالوقت (TDABC):** إن نظام التكلفة على اساس النشاط الموجهة بالوقت (T-D ABC) هو نظام يحدد القدرة الفعلية للموارد وتكلفة كل منها وتقدير الوقت المطلوب لتنفيذ النشاط. اذ انه نظام يستطيع ان يلتقط الخصائص المختلفة للنشاط من خلال المعادلات الزمنية التي تحدد الوقت الذي يستهلكه النشاط، وتتمثل خطوات تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة الموجهة بالوقت (TDABC) في ست خطوات وهي كالآتي(خطاب،2020: 18):

أ- تحديد المجموعات المختلفة من الموارد التي تنفذ التكلفة.  
ب- تقدير تكلفة كل مجموعة من الموارد.  
ت- تحديد وقت الطاقة العملية لكل مجموعة من مجموعة الموارد (ساعات العمل المتاحة).  
ث- حساب تكلفة الوحدة لكل مجموعة وذلك بقسمة اجمالي تكاليف الموارد على حجم الطاقة العملية.  
ج- تحديد الوقت المطلوب لكل حدث من احداث النشاط بناء على مسببات الوقت باستخدام معادلات الوقت.

ح- حساب التكلفة الكلية لموضوع القياس (الهدف)، وذلك بضرب تكلفة الوحدة في الوقت المطلوب.  
**4- مميزات تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة الموجهة بالوقت (TDABC):** ان نظام التكاليف على اساس الانشطة الموجهة بالوقت (TDABC) يتميز بقدرته على استخدام محركات وقت مختلفة، ويتم إدخالها في المعادلة، الموضوع لا احتساب، وقت تكلفة نشاط معين، اذا أظهرت الحاجة لأن يتم استخدام أكثر من محرك وقتي، لكل نشاط من أجل دقة التكاليف فيستطيع (TD-ABC) على احتوائها بأجمعها ويضمن معادلة وقت واحدة، ومن خلال تحليل نظام (TDABC) يمكن الكشف عن المزايا التالية (سرور، 2017: 98-99):

أ- تخفيض عدد الانشطة المستخدمة .  
ب- يقدم نظام (TDABC) تقديرا اكثر دقة للتكلفة من نظام (ABC) حيث يعتمد الفحص العملي للزمن المطلوب للتشغيل.  
ت- سهولة التطوير والدقة في تقدير التكلفة والعمليات المختلفة.  
ث- يتميز هذا النظام بالصلاحية والاستمرار.  
ج- سهل وسريع في التطبيق العملي .  
ح- سهولة في التحديث وسرعة في التطوير، وبإقل التكاليف.  
خ- يساعد على تحديد التوقعات المستقبلية الخاصة بطلبات الموارد على اساس عدد الاوامر المتوقعة.  
د- سهولة تحديث نظام (TDABC) في حالة التغيرات في الظروف التشغيلية (مثل زيادة عدد النشاطات).

**5- الانتقادات الموجهة لنظام التكاليف على اساس الانشطة الموجهة بالوقت (TDABC):** يمكن توضيح الانتقادات الموجهة لنظام التكاليف على اساس الانشطة الموجهة بالوقت (TDABC) بالآتي (الدبس، 2014: 86)

أ- إن الحاجة لمعلومات تفصيلية عند التطبيق الأولي (لأول مرة) لنظام (TDABC) تمثل مشكلة خاصة عند عدم توفر نظام (ERP) في المنشأة محل التطبيق، مما يتطلب تسجيل بيانات تفصيلية كثيرة عند تطبيق نظام (TDABC) لأول مرة، ويجعل التأسيس مكلفاً نوعاً ما ومستهلكاً للوقت، فيتطلب أحياناً تصنيف الأنشطة، وتقدير الوقت اللازم لها، وتحديد محركات تكلفة الوقت الخاصة بها، أياماً وأحياناً أسابيع، إذ يعتمد ذلك على مدى التعقيد في الوحدة الاقتصادية.

ب-يعمل نظام (TDABC) على تجميع الموارد بنوعها القابل للتوجيه بالوقت والغير قابل لذلك ضمن مجموعات واحدة، وقد يولد تنوع هذه الموارد واختلافها عدم دقة في تحديد التكاليف، وتتعاظم هذه المشكلة في حال كانت تكاليف الموارد غير الموجهة بالوقت كبيرة.

ج- يعالج نظام (TDABC) جميع التكاليف التشغيلية على أنها متغيرة، ويهمل الطبيعة الثابتة (القسم الثابت) للمصاريف المخصصة، والحاجة لتوزيع تلك التكاليف على إجمالي الوقت متاح.

د- يعاب على عملية التقدير للوقت المعتمدة من قبل نظام (TDABC) أنها تبنى على حكم شخصي.

#### ثانيا : بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

**1- مفهوم الاستدامة:** أصبحت الاستدامة واحدة من الأولويات الرئيسية في الاستراتيجية، التي اعتمدتها معظم الوحدات الاقتصادية، في القرن الحادي والعشرين، بسبب تأثيرها على المدى الطويل، في نجاح تلك الوحدات وتوافقها، مع المتطلبات التي تفرضها، بيئة الأعمال في العالم، إذ يتم قياس درجة نجاح الوحدة، وقبولها عن طريق مساهمتها في تحسين البيئة، والحفاظ عليها، من خلال توفير المنتجات الصديقة للبيئة، والتي تتوافق مع رغبات واحتياجات الزبائن، وأصبح من الواضح أن استعمال مصطلح الاستدامة، يمثل مجموعة واسعة من الالتزامات والإجراءات بين الوحدات والمجتمع، من خلال الممارسات اليومية للأفراد التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي، أو سلبي على البيئة، لذلك تميل معظم الوحدات الاقتصادية، الى تحضير أعمالها لتحقيق التنمية المستدامة.

(Thabit & Ibraheem,2019:4-5). إذ تعرف استدامة الوحدات الاقتصادية، على أنها مساهمة الأعمال في التنمية المستدامة، وبالتالي تتطلب مراعاة ليس فقط الجوانب الاقتصادية، لأنشطتها بل كذلك الجوانب البيئية والاجتماعية، إذ أن أساس الاستدامة هو نظام مستدام، يحاول البقاء في بيئة تنافسية، كما أنها تعني اعتماد استراتيجيات، وأنشطة تلبي احتياجات الأعمال، وأصحاب المصالح، مع الحفاظ على الموارد البشرية والطبيعية وتطويرها، لأجل المستقبل، وبالتالي فإن استدامة، الوحدات تحقق منافع، ليس فقط للوحدات وإنما أيضاً لأصحاب المصالح والمجتمع على المدى الطويل (Demircioglu & Ever, 2019: 61).

**2- بطاقة الاداء المتوازن:** تعد بطاقة الاداء المتوازن مفهوم جديد تم تطويره بواسطة (الدكتور روبرت كابلان و ديفيد نورتون) بجامعة هارفرد في التسعينات. كما انها تترجم مهمة الادارة واستراتيجيتها. الى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تمثل اطار عمل تطبيق استراتيجيتها، وتعد هذه البطاقة اداة تقييم فضلا عن كونها اداة استراتيجية، لكونها تعتمد اربعة مناهج لتقويم الاداء بدلاً، من التركيز على المنظور المالي فقط، اذ اصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الاعمال المعاصرة. كما ان نظم تقويم الاداء التقليدية، والتي لم تكن تساعد، في تقويم الاداء بشكل فعال، في بيئة عصر المعلومات، وفشل، نظام تقارير المحاسبة الادارية التقليدية، في توفير المعلومات الضرورية لتحسين الاداء المستقبلي، مما أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلة لتقويم الاداء، اذ ان بطاقة الاداء المتوازن المستدام نعد مجموعة من الفرضيات المستندة الى علاقة السبب والاثار والاهداف ذات العلاقة ومؤشرات الاداء الرئيسية التي يجب ان ترتبط مع بعضها البعض وتكشف بنية العلاقات السببية وتوفر بالنتيجة مؤشرات مثالية مرتبطة بمؤشرات مثالية مرتبطة بمؤشرات الاداء الرئيسية التي يمكن ربطها بالعلاقة السببية التي اسفر عنها التوجه الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية (المسعودي وعلي، 2016: 198).

**3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:** يمكن توضيح أهمية بطاقة الاداء المتوازن من خلال الاتي (ابو زيد واخرون ، 2018: 550):-

أ- تعمل بمثابة، الحجر الأساس، للنجاح الحالي والمستقبلي للوحدة الاقتصادية، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.  
ب- تمكن من ربط استراتيجية الوحدة الاقتصادية. البعيدة المدى، مع نشاطاتها القريبة المدى.  
ت- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها الوحدة الاقتصادية لتحقيق أهداف المستهلك والوحدة الاقتصادية.

ث- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقييم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج الوحدة الاقتصادية مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.

ج- توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف، وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وتربط المكافآت، بمعايير الأداء.

ح- تبقى المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين، والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً، وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية، والعاملين وأداء النظام، لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

**4-المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن:** تمكن بطاقة الأداء المتوازن الوحدة الاقتصادية من تقييم الأداء، على نحو متكامل، عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى إلى تحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، إذ يتم فيها ترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجياتها، إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء، من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين، والزبائن والعمليات، التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو (عبد العظيم، 2005: 26).

أ- المحور المالي: يحتوي المحور المالي، أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (العمرى، 2009: 18).

ب- محور الزبائن: تحتاج الوحدة الاقتصادية إلى إن توجّه، اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لأن هؤلاء الزبائن، هم الذين يدفعون للوحدة الاقتصادية، لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع الزبون بالنسبة للوحدة الاقتصادية مثل (رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب الزبون، وربحية الزبون) (حسين، 2001: 12).

ج- محور العمليات الداخلية: يعد أن تحدد الوحدة الاقتصادية العوامل المطلوبة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وارضاءهم، عليها أن تحدد مقاييس العمليات الداخلية فالوحدة الاقتصادية ذات الأداء العالي، تكون معتمدة على الابتكار والإبداع على المدى الطويل واهتمامها بالعمليات الداخلية وتميّزها بالوقت والنوعية وكلفة العمليات الداخلية على المدى القصير (المشهداني والنعمي، 2017: 12)

د- محور التعلم التنظيمي: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها الوحدة الاقتصادية من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للزبائن والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث متطلبان وهي (Horngren, et. al, 2006: 439):

أ- تقويم قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين) من خلال تحديد نسبة العاملين المتدربين على إدارة الجودة والعمليات.

ب- تحديد قدرات نظام المعلومات من خلال نسبة العمليات الصناعية.



ج-منح الحوافز لتشجيع العاملين والذي تقاس نتائجه من خلال تقويم رضا العاملين.

**5- بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC:** تعرضت بطاقة الأداء المتوازن BSC التقليدية بأبعادها الأربعة الى العديد من الانتقادات، وذلك لأنها أهملت البعد البيئي، والاجتماعي للوحدات الاقتصادية. ونتيجة لذلك لأهمية هذين البعدين ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام، بأبعاد ست بعد إضافة البعدين البيئي والاجتماعي لأغراض الاستدامة وحماية البيئة والمجتمع. إذ تختلف SBSC عن BSC في بنيتها عن طريق التعرف بوضوح على أهداف الاستدامة ومؤشرات الأداء، ولهذا أكد باحثون عدة على قدرة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على دمج إدارة الاستدامة مع الإدارة التقليدية لسببين هما

(Hansen & Schaltegger, 2016:196) :-

أ- تتيح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة معالجة الأهداف في جميع الأبعاد عن طريق دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

ب- تدمج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الابعاد الثلاثة في نظام إداري متكامل بدلا من أنظمة منفصلة لكل بعد على حدة.

ويمكن تعريف **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة** بأنها أداة جوهرية لتصميم وتحقيق الأهداف الرئيسية لإدارة استدامة الوحدات الاقتصادية، فضلا عن أنها قد تشكل مسارا مناسباً لتسجيل المعلومات اللازمة التي تتعلق بأداء استدامة الوحدات الاقتصادية عن طريق الدمج بين المعلومات المالية وغير المالية (Nikolaou&Tsalis,2013:77)، إذ أنها تعد اطار لقياس وإدارة والإبلاغ عن النتائج الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية المستدامة، فهي امتداد لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية BSC التي قدمها (Kaplan & Norton) في تسعينيات القرن الماضي (Tsalis,& et al, 2015:3).

أما (Garcia,& et al, 2016) فعرّفها بأنها أداة إدارة وقياس استراتيجية، تدمج بشكل صريح كافة الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالاستدامة لمعالجة مستويات الأقسام داخل الوحدات الاقتصادية الهادفة للربح (Garcia,& et al, 2016: 190).

**6- تضمين مؤشرات الاستدامة إلى بطاقة الاداء المتوازن التقليدية:** عند تحول نهج الوحدات الاقتصادية من العمليات التقليدية الى عمليات الاستدامة اصبح من الضروري أن تفصح عن الطريقة التي سيجري الإبلاغ فيها عن العمليات المستدامة وتقييمها باستعمال بطاقة الأداء المتوازن BSC ، إذ ظهرت عدة خيارات لإدراج مقاييس الاستدامة الى بطاقة الأداء المتوازن منها(المسعودي والموسوي، 2020:7) :-

أ- إضافة منظور خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن: تعد إضافة منظور جديد الى بطاقة الأداء المتوازن BSC من أبسط طرق المنظمات التي ترغب التأكيد على الاستدامة كاستراتيجية مهمة لها أو كقيمة رئيسة للوحدة الاقتصادية، إذ تتكون مناظير الاستدامة الجديدة من ابعاد BSC الأربعة فضلا عن مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي، مع تسليط الضوء على أهمية المسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية كهدف مشترك، وهذا النهج يمكن أن يوفر رؤية أوضح ولكن من الضروري أن يوفر أهمية متزايدة لجوانب الاستدامة في إدارة الوحدات الاقتصادية.

ب- دمج مؤشرات الاستدامة في المناظير الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن: أظهرت الاعمال السابقة أن دمج المقاييس البيئية والاجتماعية مع مقاييس بطاقة الأداء المتوازن BSC يساعد المديرين وبشكل جوهري على تحسين عملية صنع القرارات في الوحدات الاقتصادية، والمساءلة عن طريق تضمين مقاييس الأداء الرئيسية، فضلا عن توجيه الإدارة العليا لإعادة تنظيم الوحدات الاقتصادية لتحسين المسؤوليات.

ج- تطوير بطاقة أداء مستدامة إضافية: يعد هذا الخيار امتداداً للخيارين الأوليين، إذ يعد الاستهلاك والاضافة من الطرق الرئيسية لتحديد وصياغة أبعاد الاستدامة وتسهيل تكاملها وإدارتها في سلاسل السبب والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن BSC ، للحصول على نتائج مستدامة لإدارة أكثر عمقا ووضوحا للقضايا الاجتماعية والبيئية المتعلقة بالهدف الاقتصادي المحدد في المنظور المالي.

7- إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC: تمر عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC بعد هذه المتطلبات بثلاث خطوات يمكن ايجازها بالآتي (Figge, & et al, 2002: 276):-

أ- تعيين استراتيجية الوحدة الاقتصادية التي سيجري تطوير بطاقة أداءها

ب- تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية المتعلقة بالوحدة الاقتصادية

ج- تحديد الأهمية الاستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية.

ثالثاً:- الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية: شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً كبيراً في الأدبيات المعاصرة لإدارة الأعمال، إذ عرفت بأنها تعد هدفا تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقه عن طريق الاستعمال الجيد للموارد المتاحة بما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يضمن ولاء الزبائن ومن ثم السيطرة على جزء من السوق بشكل يضمن الربحية، على المدى الطويل، لذا فان الميزة التنافسية، تعتمد بالدرجة الأساس على الموقف التنافسي، للوحدة الاقتصادية، في قطاع نشاطها (احمد، 2012: 3) وتعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها " قدرة الوحدة الاقتصادية، على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للوحدات الاقتصادية، الأخرى العاملة في نفس النشاط، اذا يشير هذا التعريف، الى أن الميزة التنافسية تنحصر، في قدرة الوحدة الاقتصادية، على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز، تنافسي أفضل مقارنة، بمنافسيها الذين يعملون، في نفس النشاط (صالح، 2009: 23). ويمكن تعريفها ايضاً بأنها تميز، الوحدة الاقتصادية، وقدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين، لها ويعطيها تفوق تنافسي، عليهم في السوق، وهذا يعني قدرتها، على إنتاج منتجات إلى الزبائن بشكل متميز عن أقرانها (درغام، 2018: 35).

2- دور تطبيق نموذج قياس تكاليف الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) في دعم القدرة التنافسية تكتسب الوحدات الاقتصادية، صفة القدرة التنافسية، عندما تنفرد بميزة تنافسية، تتفوق بها عن نظائرها من المنافسين، وتتجسد أهمية اكتساب الميزة التنافسية، في خلق صورة ذهنية جيدة لدى الزبائن، الحاليين تؤدي إلى ضمان ولائهم، بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية من خلال جذب المزيد من الزبائن الجدد، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على دعم قدرة المؤسسة المصرفية، على مواجهة التغيرات المستمرة، في بيئة الأعمال المعاصرة ذات التنافسية المحندمة، ومن ثم تحقيق الاستقرار الاقتصادي في الحاضر والمستقبل، وكذلك تتحقق الميزة التنافسية، للوحدة الاقتصادية، في حالة تحقق إحدى أركان الاستراتيجية، التنافسية المستهدفة، والتي قد تتمثل في التميز السلعي أو القيادة التكاليفية.

(Yuleva, 2019:78). ويتطلب الركن الأول للاستراتيجية من الوحدة الاقتصادية إضافة ميزة على منتجاتها أو خدماتها حتى تميزها عن غيرها من المنتجات أو الخدمات المماثلة لدى المنافسين، في حين يقتضي الركن الثاني للاستراتيجية، تقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة، مقارنة بالمنافسين وذلك مع ضمان الحفاظ على مستويات الجودة المقبولة لدى الزبائن، ويشكل نموذج (TDABC) كأحد أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف منهجاً فكرياً داعماً لتطبيق استراتيجية القيادة التكاليفية (الباز، 2021: 27).

ويمكن توضيح محاور دعم القدرة التنافسية في ظل نموذج (TDABC) بالآتي (الباز، 2021: 27):-

أ- يعد نموذج (TDABC) كأحدى أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة التي من شأنها تخفيض التكلفة إلى حدودها التنافسية، لذا فإن دور أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، بصفة عامة ونموذج (TDABC) بصفة خاصة لا ينحصر فقط على عملية القياس التكاليفي، بل يمتد ليشمل رقابة وضبط، تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة، في ظل البيئة التنافسية، التي تحتوي التغيرات المتسارعة والمتلاحقة ب- قدرة نموذج (TDABC) على تحديد تكلفة الطاقة غير المستغلة، من الموارد الاقتصادية المتاحة، واستبعادها من تكلفة الخدمات المصرفية، لأغراض التكلفة النهائية، مما يساهم في ترشيد القرارات ذات القدرة التنافسية، المستندة على رؤية حقيقية للموارد المستهلكة.

ت- التركيز على عنصر الوقت كمحرك أساسي، للتكلفة وكفاءة لبناء معادلة الوقت، مما يوفر صورة تفصيلية لمتخذ القرار، عن الوقت المستغرق، في إنجاز النشاط، مما يتمكن من تحليل، الأحداث الفرعية، للنشاط إلى أنشطة مضيضة للقيمة، وأخرى غير مضيضة للقيمة، مما يدعم من فعالية العمليات التشغيلية.

3- العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والميزة التنافسية: تواجه معظم الوحدات الاقتصادية في القطاع المالي في الوقت الحالي، ضغوطاً من المنافسة الشديدة، محلياً وعالمياً، فضلاً عن الضغوط المتزايدة من الزبائن، المتمثلة في التعدد والتنوع، الشديدين، في احتياجات هؤلاء الزبائن والتطور في طبيعة ونوع الخدمات، التي تقدمها، واستجابة لهذه الضغوط، قامت الكثير من المؤسسات المالية، بتطوير جذري في نظم وفلسفة ومفاهيم، الخدمات المقدمة للزبائن بهدف تحسين أو على الأقل الاحتفاظ بموقعها التنافسي (Betlis & Hitt, 2010: 10). ففي بيئة الأعمال، التي تتسم بحدّة المنافسة بين الوحدات الاقتصادية، في مختلف القطاعات الاقتصادية، أصبح لزاماً على الوحدات إتباع، أدوات مالية وإدارية حديثة وفعالة، تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية، والاحتفاظ بها لفترة ممكنة، وبالتالي فإنها بحاجة إلى سمات أدائية، تساعد في تقييم أدائها، بشكل متكامل ومن أهم نماذج قياس، الأداء التي ابتكرت، في بداية التسعينيات من القرن الماضي، هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، والتي تطورت بعد ذلك إلى بطاقة الأداء، المتوازن المستدامة، إذ يساعد تطبيقها الوحدات، في تمييزها وجعلها في مركز تنافسي، متميز وقوي وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرارية، داخل الأسواق،

(درغام، 2018: 47)، ولقد اشارت دراسة (درغام، 2018) إلى أن المصارف العاملة في قطاع غزة تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بدرجة كبيرة جداً عدا البعد الاجتماعي، فضلاً عن توافر عناصر الميزة التنافسية، للمصارف الفلسطينية، إذ ان لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، دور في تعزيز الميزة التنافسية، للمصارف الفلسطينية (درغام، 2018: 60). وأكدت دراسة (عثمان، 2019) أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، تزيد من التأثير الإيجابي، الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية، في الميزة التنافسية المستدامة أي بمعنى آخر بطاقة الأداء المتوازن، تعزز من قوة العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم بطاقة الأداء المتوازن، تلعب دور معدل تفاعلي بين المسؤولية الاجتماعية، والميزة التنافسية المستدامة (عثمان، 2019: 211).

المحور الثالث/ بيان تعزيز الميزة التنافسية من خلال توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) مدخل تطبيقي

يهدف المحور الثالث الى التعرف على العلاقة بين توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) لتعزيز الميزة التنافسية في المصارف العراقية، ولإنجاز هذا الغرض تم اجراء تحليلاً احصائياً للعلاقة بين متغيرات البحث، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية، إذ تم استخدام مجموعة الاحصاءات الوصفية وتتمثل بالمتوسط

الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمقياس تشتت توزيع الاحتمال او التكرار، والذي يستخدم في التريج بين الفقرات ذات الوسط الحسابي المتوسط. وأنموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Liner Regression لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد ومعامل الارتباط ومعامل التحديد ( $R^2$ ) واختبار (F) والذي يستخدم لاختبار مدى معنوية العلاقة الخطية المفترضة لتقدير معالم أنموذج الدراسة.

**اولاً:- العرض والتحليل الوصفي لنتائج الاستبانة:** يتم تناول اولاً العرض والتحليل الوصفي لنتائج الاستبانة الموزعة على افراد عينة البحث وعلى وفق المحور الرئيس الاتي: "اهمية توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) و بطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) في تعزيز الميزة التنافسية". اذ تبين نتائج التحليل الوصفي ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور بلغت (4.25) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المحور متجه نحو الاتفاق التام والاتفاق وبانحراف معياري (0.48).

1. اتفقت العينة على ان استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) يساعد في التركيز على عنصر الوقت كمحرك أساسي، للتكلفة وكفاءة لبناء معادلة الوقت، مما يوفر صورة تفصيلية لمتخذ القرار، عن الوقت المستغرق، في إنجاز النشاط، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.87) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق التام وبنسبة (22.3%) والاتفاق وبنسبة (53.5%).

2. اتفقت العينة على ان نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) يعد اداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة التي من شأنها تخفيض التكلفة إلى حدودها التنافسية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.70) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق التام وبنسبة (19%) والاتفاق وبنسبة (41.1%).

3. اكدت العينة على ان نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) يتميز بقدرته على استخدام محركات وقت مختلفة، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.70) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (21%) والاتفاق التام وبنسبة (43.3%).

4. اكدت العينة على ان نظام التكلفة على اساس النشاط الموجهة بالوقت (T-D ABC) هو نظام يحدد القدرة الفعلية للموارد وتكلفة كل منها وتقدير الوقت المطلوب لتنفيذ النشاط، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا السؤال (4.40) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق وبنسبة (52.6%) والاتفاق التام وبنسبة (36.4%).

5. اكدت العينة على ان نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) لديه القدرة على تحديد تكلفة الطاقة غير المستغلة، من الموارد الاقتصادية المتاحة، واستبعادها من تكلفة الخدمات المصرفية، لأغراض التكلفة النهائية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.1) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق التام وبنسبة (47.0%) والاتفاق وبنسبة (29.0%).

6. اكدت العينة على ان بطاقة الاداء المتوازن المستدامة تعد من أهم نماذج قياس الأداء المستدام اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.20) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق التام. وبنسبة (41.1%) والاتفاق وبنسبة (40.4%).



7. اتفقت العينة على ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة يساعد الوحدات الاقتصادية في تميزها وجعلها في مركز تنافسي، متميز وقوي وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرارية داخل الأسواق، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا السؤال (3.9) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق التام وبنسبة (21.6%) والاتفاق وبنسبة (54.4%).

8. اتفقت العينة على ان تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، له دور مهم في تعزيز الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.8) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق التام وبنسبة (21%) والاتفاق وبنسبة (39.4%).

9. اتفقت العينة على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، تزيد من التأثير الإيجابي، الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية، في الميزة التنافسية المستدامة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.0) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق التام وبنسبة (28.7%) والاتفاق وبنسبة (46.7%).

10. اتفقت العينة على ان بطاقة الاداء المتوازن المستدامة تعد أداة جوهرية لتصميم وتحقيق الأهداف الرئيسية لإدارة استدامة الوحدات الاقتصادية الساعية لتحقيق ميزة تنافسية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.97) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق التام وبنسبة (30.3%) والاتفاق وبنسبة (43.8%).

11. اتفقت العينة على أن العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة تزيد من التأثير الإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.07) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو الاتفاق التام وبنسبة (60.3%) والاتفاق وبنسبة (24.2%).

12. اكدت العينة على ان توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة يعد من متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، التي تتسم بحدة المنافسة بين الوحدات الاقتصادية مما يمكنها من اكتساب المزايا التنافسية، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.19) وهي اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق التام وبنسبة (60,6%) والاتفاق وبنسبة (32%).

**ثانياً:- اختبار فرضية البحث احصائياً:** واختبار اهمية توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة في تعزيز الميزة التنافسية يمكن قياس ذلك من خلال نموذج الانحدار الخطي والمتمثل بالمعادلة التالية:  $Y = 1.50 + 0.55X$

ويتضح من النموذج أعلاه ان توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية مما يدل على انه عند تغيير وحدة واحدة في توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الاداء المتوازن المستدامة سوف يكون هناك زيادة بمقدار (55%) في تعزيز الميزة التنافسية والجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (1)

| قيمة B | قيمة معامل بيتا | قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F المحسوبة | الدلالة        | معامل الارتباط R | الدلالة      | قيمة F الجدولية | قبول (رفض) الفرضية                    |
|--------|-----------------|-----------------------------------|-----------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|---------------------------------------|
| 1.50   | 0.55            | 0.29                              | 6.09            | العلاقة معنوية | 0.523            | ارتباط معنوي | 4.20            | رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة |

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



يوضح الجدول اعلاه نتائج اختبار الفرضية التي تبناها البحث اذ ان المعادلة ذات قوة تفسيرية بدلالة معامل التحديد ( $R^2$ ) مقدارها (0.29)، وهذا يعني ان المتغير المستقل نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة يفسر نحو (29%) من التغير الحاصل في المتغير التابع تعزيز الميزة التنافسية، في ظل مستوى معنوية (0.05). كما ان المعادلة ذات علاقة معنوية بدلالة قيمة F البالغة (6.09) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.20) عند درجة حرية قدرها (28,1) ومستوى دلالة (0.05) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبما ان قيمة معامل بيتا مقدارها (0,55) موجبة وهذا يعني بان (55%) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الميزة التنافسية سببها توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة معاً، وهذا ما يثبت فرضية البحث "يؤدي توظيف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABC) و بطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) الى تعزيز الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية".

#### المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً:- الاستنتاجات

- 1- ان نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) يعد مدخل لتخصيص وإدارة التكاليف غير المباشرة وعند توظيفه مع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة سوف يساهم في توجيه التكلفة لتكون على شكل طاقات مقاسه ومعبر عنها بوحدات زمنية تستهلكها أغراض التكلفة النهائية مباشرة في أنشطة متعددة المحركات للخدمات المصرفية.
- 2- إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية من نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) تعد قاعدة بيانات مهمة في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة مما يحقق أهداف التطوير والتحسين المستمر على المنتجات، والذي تنعكس نتائجه على تحسين نتائج الأداء من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.
- 3- ان زيادة المنافسة بين الوحدات الاقتصادية أدت الى ضرورة توظيف معلومات نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة مما يمكن تلك الوحدات من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو الحصول على منتجات توفر للوحدة الاقتصادية أرباحاً عالية وتمكنها من البقاء والاستمرار بالسوق وكذلك التنوع في المنتجات داخل السوق مما يمكنها من اكتساب المزايا التنافسية.

##### ثانياً:- التوصيات

- 1- تطوير أنظمة محاسبة التكاليف في الوحدات الاقتصادية لما لها من دور حيوي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية حتى يمكن توفير معلومات أكثر دقة لاسيما ما يتعلق في توظيف نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- 2- قيام إدارة المصارف بإنشاء إدارة فرعية للتكاليف والاستفادة من كوادرها (محاسبى التكاليف) والذين يشغلون وظائف أخرى، لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الموجهة بالوقت (TDABC) واستخدام المعلومات التي يقدمها من أجل دعم جهود التحسين المستمر على عمليات المصارف مما يدعم عمل بطاقة الاداء المستدام فيها وينعكس ذلك على تعزيز الميزة التنافسية.
- 3- العمل على تنمية الوعي والمعرفة لأهمية توظيف نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة مما يساهم في بقاء واستمرارية الوحدات الاقتصادية في السوق مما يعزز من الميزة التنافسية لها.

## المصادر Reference

1. ابو زيد، محمد عبدالرازق؛ محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبدالعال(2018) استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية الوحدة الاقتصادية، Journal of Environmental Studies and Researches. Volume 8, (3).
2. احمد، مصنوعة (2012) تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة حسنية بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الشلف، يومي 3-4 ديسمبر.
3. الباز، محمد ماهر عبد الحميد(2021) دور نموذج قياس تكاليف الأنشطة الموجهة بالوقت(TDABC) في الارتقاء بدقة القياس التكاليفي ودعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية، مجلة الفكر المحاسبي 20 (3)
4. حسين، زينب احمد عزيز (2001)، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6-8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية.
5. خطاب، محمد شحاته خطاب(2020) تحسين جودة المعلومات التكاليفية بالتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت ونظام التكاليف على أساس النشاط من منظور الأداء: دراسة حالة، بحث منشور ResearchGate <https://www.researchgate.net/publication/334164051>
6. الدبس، محمد هيثم(2014) نظام التكلفة على أساس النشاط الموجهة(TDABC) بالوقت كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، دمشق، سوريا.
7. درغام، و الفرا. (2018)العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 26 (2)
8. سرور، منال جبار. ادارة التكلفة الاستراتيجية، مكتب الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، 2017.
9. الشويرف، عبد الله مفتاح، وأحمد محمد التير، وإبراهيم علي أبوشيبه، علي حسين زبلح (2022) دور نظام المعلومات المحاسبية والتكاليفية كمتغير وسيط بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة مصراتة، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، VOL.21 NO. 1.
10. صالح، رضا إبراهيم (2009)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر.
11. عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005) دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه 2005.
12. عثمان، مروه. (2019) التأثير المعدل لبطاقة الأداء المتوازن للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية. 20 (2).

13. العمري، هاني عبد الرحمن (2009)، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 13-16 ذو القعدة.
14. قحطان، منير علي مدهش، (2015)، "التكامل بين نظامي القياس المتوازن للأداء والتكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت بغرض تحسين الأداء بالتطبيق على قطاع صناعة الإسمنت في الجمهورية اليمنية"، المثلة العلمية للدراسات التتارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، العدد 6
15. المسعودي، حيدر علي جراد، الموسوي، محمد هاشم علي (2020) أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC في تحقيق الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية، بحث منشور ResearchGate <https://www.researchgate.net/publication/351773893>
16. المسعودي، حيدر علي، علي، هبة الله مصطفى السيد (2016) استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام بحث تطبيقي في مصرف بغداد الاهلي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 100، بحث منشور ResearchGate <https://www.researchgate.net/publication/327746231>
17. المشهداني، بشرى نجم، النعيمي، نادية (2017) تقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة – بالتطبيق على مصرف الاستثمار العراقي، بحث منشور ResearchGate <https://www.researchgate.net/publication/338149242>
18. Betlis, Richard and Hitt, Michael. (2010). The New Competitive Land Scape. Strategic Management Journal, 3(16).
19. Demircioglu, E.N., & Ever,D.,( 2019)" SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MUHASEBESİNİN TEORİK AÇIDAN İNCELENMESİ" , Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt . 28 ( 3 ) .
20. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy. Business strategy and the Environment, 11(5),
21. Garcia, S., Cintra, Y., Rita de Cássia, S. R., & Lima, F. G. (2016). Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. Journal of Cleaner Production, 136.
22. Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. Journal of Business Ethics, 133(2).
23. Horngren, Charles T., Foster, George, Srikant M., Datar,(2006)" Cost Management: A Managerial Emphasis", 12th ed., U.S.A.: Prentice-Hall.
24. Kaplan, R. S. and Anderson, S. R. (2007), "Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits", Harvard Business School press.
25. Kaplan, R.S and Anderson, S.R. (2004), 'Time-driven activity-based costing', Harvard Business Review, Vol. 82 No. 11.
26. Namazi, M. (2016), 'Time-driven activity-based costing: Theory, applications and limitations', Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 9 No. 3.

27. Nikolaou, I. E., & Tsalis, T. A. (2013). Development of a sustainable balanced scorecard framework. *Ecological Indicators*, 34.
28. Ostadi, B., Daloie, R.M. and Sepehri, M.M. (2019), A combined modelling of fuzzy logic and Time-Driven Activity-based Costing (TDABC) for hospital services costing under uncertainty, *Journal of Biomedical Informatics*, Vol. 89.
29. Rafiq M, Maqbool S, Martins JM, Mata MN, Dantas RM, Naz S, Correia AB. (2021). A Study on Balanced Scorecard and Its Impact on Sustainable Development of Renewable Energy Organizations; A Mediating Role of Political and Regulatory Institutions. *Risks Journal*, 9(6).
30. Thabit, T., Ibraheem, L. K. ., ( 2019 )"Implementation of Environmental Management Accounting for Enhancing the Sustainable Development in Iraqi Oil Refining Companie " , 3rd Scientific Conference of Administration and Economic College, University of Anbar, Anbar, Iraq.
31. Tsalis, A. T., Nikolaou, E. I., Grigoroudis, E., & Tsagarakis, P. K. (2015). A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 32(4).
32. Yuleva, R.E. (2019), 'Competitive Advantages and Competitive Strategies of Small and Medium-sized Enterprises', *Economics and Management*, Vol. 4(I).