

ISSN/ 2788-9777



المجلة العلمية بجامعة سيئون

مجلة علمية محكمة- نصف سنوية- ، تعنى بنشر البحوث العلمية في مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية. تصدرها نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

المجلد الرابع العدد الثاني ديسمبر ٢٠٢٣م

اختبار الدور الوسيط لتقنيات إدارة التكلفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف

السودانية

ماجدة جمال محمود حسين* محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد**

المستخلص:

هدفت الدراسة لاختبار الدور الوسيط لتقنيات إدارة التكلفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية؛ إذ تمحورت مشكلة الدراسة في تدني مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية وذلك لإهمال تطبيق أساليب محاسبة إدارية حديثة وتقنيات إدارة التكلفة؛ إذ تم وضع ثلاثة فرضيات وتصميم استبانة، وبعد جمع البيانات من المبحوثين وتحليلها، توصلت الدراسة إلى توسط تقنيات إدارة التكلفة للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بتأثير غير مباشر (0.671). وأوصت الدراسة بضرورة توعية القيادة والعاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: تقنيات إدارة التكلفة، إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المصارف السودانية.

* قسم إدارة الأعمال، كلية غرب النيل، السودان.

** وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية، السودان

Examining the Mediating Role of Cost Management Techniques for the Relationship between Total Quality Management & Achieving Competitive Advantage at Sudanese Banks

Majda Jamal Mahmoud Hussien *

Mahmoud Abdelmuty Hashim Abdelhameed**

Abstract:

The study aimed to examining the mediating role of (CMT) for the relationship between (TQM) & achieving (CA) at (SB). The problem of the study focuses on decrease of achieving (CA) level at (SB) because of unawareness of implementing modern Managerial Accounting Styles and (CMT). Three hypotheses were developed and a questionnaire was designed. After data collection and analysis from the respondents, the study reached up to a mediating (CMT) for the relationship between (TQM) & achieving (CA) with an indirect effect of (0.671). The study recommended that there is a need to increase leadership & employees awareness in the importance of (TQM), (CMT) & (CA).

Key words: Cost Management Techniques; Total Quality Management; Competitive Advantage; Sudanese Banks.

* Business Administration Department · West Nile College · Sudan.

** The Ministry of Infrastructure & Urban Development in Northern State · Sudan.

قائمة المختصرات:

المختصر	الاسم	المختصر	الاسم
CMT	Cost Management Techniques	CA	Competitive Advantage
TQM	Total Quality Management	SB	Sudanese Banks
المصارف	(بنك النيلين، مصرف السلام، بنك الأسرة، بنك النيل، بنك أم درمان الوطني، ومصرف الادخار)		

الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة. فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية عن علاقات الجودة بالميزة التنافسية لتسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.

2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في المصارف السودانية تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية الجودة في حل مشاكل تدني مستوى تحقيق الميزة التنافسية، وتعزز أهمية تقنيات إدارة التكلفة.

أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف إلى أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن اختبار الدور الوسيط لتقنيات إدارة التكلفة بالمصارف السودانية.

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في تدني مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية؛ وذلك لإهمال تطبيق أساليب محاسبة إدارية حديثة وتقنيات إدارة التكلفة، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف إلى إمكانية الحل من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: هل يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية في ظل توسيط تقنيات إدارة التكلفة؟

منهجية الدراسة: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة؛ ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (26)، للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول. كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية مصادر ثانوية، إضافة للاستبيان والمقابلة الشخصية مصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال المدة من 2022/03/27م حتى 2022/03/31م.

مقدمة: تمتاز البيئة المعاصرة بتحديد عوامل النجاح الرئيسية والمتمثلة (بالتكلفة، الجودة، الوقت، والابتكار)، التي تحدد المنظمات (ومنها المصارف) المتميزة في مثل هذه البيئة، وتلك التي تستطيع إدارة هذه العوامل والتميز بها من أجل ضمان النجاح والبقاء والنمو والاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية. وقد لا يكون هذا النجاح كافياً في مواجهة التغيير السريع والتعقيد من دون التوجه نحو التكامل بين أطراف البيئة، وفي ضوء تلك النظرة الشمولية يجب أن تظهر بوادر التغيير في النظم الإدارية ولا سيما النظم المحاسبية؛ لذا فإن الجودة وإدارة التكاليف عنصران نجاح حاسمان في حياة المنظمات (ومنها المصارف السودانية)، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى الدور الوسيط لتقنيات إدارة التكلفة (تقنية التكلفة على أساس النشاط، تقنية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (تحليل أنشطة الخدمات المصرفية، جودة الخدمات المصرفية) وتحقيق الميزة التنافسية (الربحية، رضا العملاء) في المصارف.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين: 1. الأهمية العلمية: تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تنطرق لها الدراسات السابقة - على حد علم الباحثين - وذلك من خلال التعرض للعلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في ظل توسيط تقنيات إدارة التكلفة، وهي قضية لم تتعرض لها

لاستخدام أسلوبي التكلفة وتطبيقهما على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة. وأجرت (عبد الله، 2021م) دراسة أحد أهدافها التعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء. وأوصت بضرورة توعية القيادة والعاملين بأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العاملين والعملاء بمجموعة شركات جيايد الصناعية. وأجرت (أبو ماريه، 2018م) دراسة هدفت إلى إبراز أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والأرباح، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت بالعمل على تكامل وترابط بطاقة الأداء المتوازن المعدلة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة وخلق مزايا تنافسية. وأجرت (زيد، 2018م) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الميزة التنافسية. وأوصت شركات الاتصالات بالاستجابة لرغبات العملاء وتوقعاتهم. وأجرى (Daru, 2016)

أموذج الدراسة وفرضياتها:

أ- نموذج الدراسة: تمثل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2022م، دنقلا

ب- فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات الآتي:

1. توجد علاقة دالة إحصائياً بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف، وتتفرع إلى:
 - توجد علاقة دالة إحصائياً بين تحليل أنشطة الخدمات المصرفية وتحقيق (CA) في المصارف.
 - توجد علاقة دالة إحصائياً بين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق (CA) في المصارف.
2. تتوسط (CMT) في العلاقة بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف.
3. يوجد اختلاف بين متوسط استجابات الباحثين نحو متغيرات الدراسة.

الدراسات السابقة:

أجرت (علي، 2021م) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحسين الأداء بالمصارف السودانية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية أسلوبي التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو، بُعد البيئة والمجتمع)، ووجود علاقة بين تكامل أسلوبي التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة وتحسين الأداء بالمصارف. وأوصت بضرورة توافر الموارد المالية اللازمة وتخصيصها

التكلفة في تحسين الأداء. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تحسين الجودة ورضا العملاء وتقنيات إدارة التكلفة، ووجود أثر لإدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء، وتتوسط تقنيات إدارة التكلفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء، ولا توجد فروق دالة إحصائياً تجاه إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة والأداء تعزى للمتغيرات (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة). وأوصت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة وتفعيلها لما لها من أثر إيجابي في تحسين الأداء. وأجرى (Malik, et. al., 2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر الإبداع التنظيمي في نجاح تقنيات إدارة التكلفة في خلق القيمة المضافة في قطاع الصناعات التحويلية في باكستان. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت لإثبات أثر الإبداع التنظيمي في نجاح تقنيات إدارة التكلفة في خلق القيمة المضافة. وأوصت بتوعية الإدارة بأهمية تقنيات إدارة التكلفة والإبداع التنظيمي في خلق القيمة المضافة. وأجرت (عوض، 2009م) دراسة هدفت إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين أسلوب (ABC) ومقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية. واتبعت أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت التقرير السنوي لبنك فلسطين للعام 2006م لتطبيق الدراسة باستخدام برنامج (Excel) لحساب وتوزيع التكاليف على الخدمات المصرفية. وتوصلت إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتكامل مع (ABC) ويؤثر هذا التكامل بشكل إيجابي في الأداء. وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات

دراسة هدفت للتحقيق في أثر استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساساً في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات في الهند. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء. وأوصت بتفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت وبجودة عالية. وأجرت (علي، 2016م) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر استخدام نظام محاسبة تكاليف الأنشطة على تحديد عناصر تكلفة الخدمات المصرفية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى نظام محاسبة تكاليف الأنشطة وتحديد عناصر تكلفة الخدمات المصرفية، ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، وأن استخدام نظام محاسبة تكاليف الأنشطة يؤدي إلى التحديد السليم لعناصر تكلفة الخدمات المصرفية. وأوصت بإنشاء وحدات مختصة بإدارة التكاليف في المصارف بمدينة دنقلا. وأجرى (مُجدين، 2016م) دراسة أحد أهدافها التعرف إلى مساهمة أسلوب (ABC) في تعظيم الربحية في المنشآت الصناعية السودانية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق أسلوب (ABC) والرقابة على التكاليف، وأن تطبيق أسلوب (ABC) يؤدي إلى تعظيم الأرباح. وأوصت الشركات الصناعية بضرورة تبني نظامي (ABC) ومحاسبة المسؤولية للاستفادة من المميزات المتوفرة في النظامين في ذات الوقت. وأجرى (النحوي، 2013م) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة

للمنظمة، وهي: الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والتحسين المستمر للخدمات المقدمة، والتركيز على متلقي الخدمات، وفرق العمل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وإدارة العلاقات مع المورد، والمعلومات والقياس والتحليل، وتدريب العاملين ومشاركتهم، والتنظيم الإداري، والمقارنة المرجعية، وتحليل أنشطة العمل والخدمات المقدمة.

الدور الوسيط لتقنيات إدارة التكلفة:

ويعرف (سليمان ونور الدائم، 2021م: 64) الدور الوسيط بأنه أحد العمليات التي تتم بين شيئين وذلك من أجل التوصل إلى إضافة ميزة مناسبة للعملية التجارية أو غير التجارية. ويؤدي الدور الوسيط دوراً جوهرياً يتمثل في توفيره البيئة الملائمة في وصل أو تكملة ما قد ينقص في أحد طرفي الوساطة، ويعد الدور الوسيط أحد أبرز الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها في الحصول على حلول مناسبة ترضي جميع الأطراف في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. ويبين (جودة، 2009م: 120) أن حصيلة تفاعل كل من تقنيات إدارة التكلفة (متغير وسيط) مع إدارة الجودة الشاملة يخدم بشكل أساسي في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتحقيق رضا العملاء) وذلك من خلال السعي للوصول إلى الجودة للمنتج (سلعة/ خدمة) والمنظمة كاملة ومن ثم تخفيض أو التلّف أو إلغائه ومن ثم تكاليف التلّف لتخفيض إجمالي تكاليف الإنتاج، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة وخدماتها المقدمة للعملاء، وضمان التحسين المستمر والشامل فيها لكل قطاعات المنظمة، وبما يحقق البقاء والنمو والتوازن في السوق، وزيادة الإنتاجية والحصة السوقية، وهو ما ينعكس على تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح وتحسين المركز التنافسي وصولاً إلى إرضاء العملاء.

واقع (TQM) و(CMT) وتحقيق (CA) في المصارف السودانية:

الميدانية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية وتأثير ذلك في الأداء.

أولاً: الإطار النظري

التعريف بمصطلحات الدراسة

على وفق ما ورد في (المحياوي، 2006م) و(Hornngren, et. al., 2006) و(علي ونور، 2008م) يمكن اعتماد تعريف مصطلحات ((CA)، تقنيات إدارة التكلفة، وإدارة الجودة الشاملة) على النحو الآتي: إذ يعرف (المحياوي، 2006م: 376) الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمصرف إنتاج قيم ومناخ للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. ويبين (Hornngren, 2006: 991) أن تقنيات إدارة التكلفة هي مجموعة الإجراءات المتخذة من قبل المديرين سعياً لتحقيق رضا العملاء وزيادة الربحية إلى جانب تقليل الهدر في الموارد وتخفيض التكاليف ومراقبتها بصورة مستمرة. ويعرف (علي ونور، 2008م: 98) (TQM) بأنها منهجية إدارية حديثة وفلسفة تنظيمية عصرية متطورة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر، من خلال مزج مواهب الإدارة والعاملين وقدراتهم مع العلم والتكنولوجيا لتحقيق توقعات العملاء على مختلف مستوياتهم.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية:

أورد (نجم، 2010م: 418) أن المنظمات بحاجة إلى تحديد الميزة التنافسية المحققة من الأصول غير الملموسة التي تتمتع بالحماية القانونية والاعتراف المالي والمحاسبي، حتى تتمكن فيما بعد من التوصل إلى قياسها وإدارتها بكفاءة وفاعلية، وأن هناك مجموعة من معايير الجودة الشاملة التي تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق التفوق لمنظمات الأعمال. ويبين (النعمي وآخرون، 2008م: 43-54) أن هذه المعايير ترتبط بتحقيق الميزة التنافسية

المحور الثاني فتناول (CMT)؛ والمحور الثالث تناول الميزة التنافسية.

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات: استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار Skewness، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، اختبار One Way ANOVAs، معامل الارتباط، ونموذج الانحدار.

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها: لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الاستبانة، ثم قُيم تماسك الاستبانة بحساب قيمة (α) ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي، وعلى الرغم من عدم قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول الآتي يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

جدول (1) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	إدارة الجودة الشاملة	10	0.861	0.928
الوسيط	تقنيات إدارة التكلفة	40	0.965	0.982
التابع	الميزة التنافسية	10	0.898	0.948
الاستبانة كاملة				
		60	0.975	0.987

يذكر (موسى، 2022م) أن تقنيات إدارة التكلفة تسهم في توفير معلومات مالية (تقنية التكلفة على أساس النشاط) ومعلومات غير مالية (تقنية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة) لإدارة المصرف تساعد في قياس الأداء المالي والإداري والتسويقي والبيئي والاجتماعي للمصرف، ويضيف، تتكامل تقنيات إدارة التكلفة وتترابط معها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات المصرفية، والنهوض الشامل للمصرف كاملاً وقياس مدى قدرة المصرف على الأداء بالشكل الذي يحقق مصالحه وأهدافه وأهمها الربحية، ورضا العملاء، والميزة التنافسية.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز المصرفي السوداني، وقد بلغ عدد المصارف المختارة ميداناً للدراسة بولاية الخرطوم (6) مصارف. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة القيادة العليا والموظفين بالوحدات المالية والجودة بتلك المصارف عن طريق المسح الشامل لهذه الشريحة، ليلعب عدد مفردات العينة (133) مفردة. وقد وزعت (180) استمارة على كافة العاملين الذين يشغلون مواقع القيادة العليا والعاملين بالوحدات المالية والجودة برئاسة بنك/ مصرف (بنك النيلين، مصرف السلام، بنك الأسرة، بنك النيل، بنك أم درمان الوطني ومصرف الادخار)، استلم منها (142) استمارة، والصالحة للتحليل (133) استمارة، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

بعد تناول أدبيات (TQM) و(CMT) و(CA)، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، إذ تكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول تناول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية؛ إذ اشتملت على (60) عبارة توزعت على ثلاثة محاور للدراسة. تناول المحور الأول إدارة الجودة الشاملة؛ أما

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع

الطبيعي لمحاوير الإستبانة للعيننة التجريبية

القرار الإحصائي	Error	Skewness	عدد العينات	المتغير
نوع التوزيع الطبيعي	+0.210	-0.705	10	إدارة الجودة الشاملة
	+0.210	-0.801	40	تقنيات إدارة التكلفة
نوع التوزيع الطبيعي	+0.210	+0.654	10	الميزة التنافسية
	+0.210	-0.679	60	الاستبانة كإشياء

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

يتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (3±) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.210) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى (3±) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، الذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

تحليل الفرضيات واختبارها

وصف البيانات الشخصية للعيننة المبحوثة

تبين أن 31.6% تتراوح أعمارهم بين 40 – 50 سنة، وأن 28.6% تتراوح أعمارهم بين 30 – 40 سنة، وأن 27% تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وأن 12.8% تقل أعمارهم عن 30 سنة. وهذا يدل على توزيع المبحوثين على جميع الفئات العمرية. وأن 55.6% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 40.6% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن 3.8% مؤهلهم ثانوي، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للمبحوثين. وأن 37.6% تخصصهم محاسبة، وأن 21.8% تخصصهم اقتصاد، وأن 15% تخصصهم إدارة الأعمال، وأن 14.3% تخصصهم دراسات مالية ومصرفية، وأن 11.3% تخصصهم آخر، وتمكن هذه التخصصات من إدراك

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للاستبيان (0.975) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.987) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقه.

الصدق الظاهري: وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد سبعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة العمل المصرفي، وحرصا على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها؛ مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تُوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين النظر، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

الصدق البنائي: فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (القيادة العليا والموظفين بالوحدات المالية والجودة بالمصارف) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف إلى درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الاستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا؟، وقد استخدم اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار.

3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 86.5% يؤكدون بتوافر معلومات تفصيلية عن أنشطة الخدمات المصرفية لدى مصرفهم.
4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون أن إدارة الجودة والتطوير بمصرفهم تقوم بتحليل أنشطة الخدمات المصرفية إلى أنشطة مضيئة للقيمة وأنشطة غير مضيئة للقيمة.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 106 مفردة ونسبة 79.7% يؤكدون اهتمام إدارة الجودة بالأنشطة التي تضيف قيمة، والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة لتحسين كفاءة أداء الأنشطة. جودة الخدمات المصرفية: حيث تبين:
6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون سعي الإدارة المالية بمصرفهم لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لزيادة إيراداته.
7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون بحرص الإدارة المالية بمصرفهم على تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 116 مفردة ونسبة 87.2% يؤكدون أن إدارة التسويق والمبيعات بمصرفهم تسعى إلى ابتكار خدمات جديدة.
9. تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون أن الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء من قبل مصرفهم تتميز بمستوى جودة يلبي احتياجات العملاء ورغباتهم.
10. تبين أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 83.5% يؤكدون استهداف عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها إدارة الجودة والتطوير بمصرفهم خفض دورة الوقت.

واجبات المصارف نحو عملائها. وأن 43.6% درجتهم الوظيفية بين (السابعة والخامسة)، وأن 42.1% درجتهم الوظيفية بين (الرابعة والأولى)، وأن 14.3% درجتهم الوظيفية بين (التاسعة والثامنة). وهذا يظهر توزيع المبحوثين على الدرجات الوظيفية بشكل جيد. وأن 34.6% تزيد سنوات خبرتهم عن 20 سنة، وأن 21.1% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 - 15 سنة، وأن 17.3% تتراوح سنوات خبرتهم بين 15 - 20 سنة، وأن 16.5% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 - 10 سنوات، وأن 10.5% تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا يظهر توزيع المبحوثين على مستويات الخبرة بشكل جيد. وأن 42.1% تدرّبوا داخلياً، وأن 30.1% تدرّبوا داخلياً وخارجياً، وأن 23.3% لم يتدرّبوا، وأن 4.5% تدرّبوا خارجياً. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج أن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستبانة ومن ثمّ يمكن الاعتماد على إجاباتهم أساساً لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية لمخاور الدراسة

محور إدارة الجودة الشاملة:

تحليل أنشطة الخدمات المصرفية: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 96 مفردة ونسبة 72.2% يقرون بسعي إدارة الجودة والتطوير بمصرفهم إلى تخفيض عدد مرات أداء الأنشطة لزيادة كفاءة استخدام الموارد.
2. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 98 مفردة ونسبة 73.7% يقرون بحرص إدارة الجودة والتطوير بمصرفهم على تخفيض الوقت المستغرق في أداء الأنشطة.

محور تقنيات إدارة التكلفة:

تقنية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة

البُعد المالي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 94% يؤكدون قيام الإدارة المالية بمصرفهم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.
 2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 114 مفردة ونسبة 85.7% يؤكدون حرص الإدارة المالية بمصرفهم على الاستخدام الأمثل لموارده.
 3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 112 مفردة ونسبة 84.2% يؤكدون سعى الإدارة المالية بمصرفهم إلى التحديد الدقيق لتكاليف أنشطة الخدمات المصرفية.
 4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 78.9% يؤكدون أن الإدارة المالية بمصرفهم توازن بين كلفة العمليات والخدمات المصرفية والعائد المحقق.
 5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 87.9% يؤكدون أن السياسة المالية لمصرفهم تسعى إلى تحقيق التوازن بين إدارة السيولة ورأس المال العامل حفاظاً على حقوق العملاء والمساهمين.
- بُعد العملاء: حيث تبين:
6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن إدارة التسويق والمبيعات بمصرفهم تولي الاهتمام الكافي بمتطلبات ورغبات العملاء.
 7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 121 مفردة ونسبة 91% يؤكدون سعي إدارة التسويق والمبيعات بمصرفهم باستمرار إلى اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

8. أكثر من ثلثي العينة بعدد 93 مفردة ونسبة 69.9% يقرون بقيام إدارة الجودة بمصرفهم بإجراء استطلاعات مستمرة لقياس مدى رضا العملاء.
 9. أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون أن إدارة تقنية المعلومات بمصرفهم تستخدم وسائل تكنولوجيا حديثة تحقق السرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.
 10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 117 مفردة ونسبة 88% يؤكدون أن إدارة التسويق والمبيعات بمصرفهم تعمل على جذب عملاء جدد لإضافة تدفقات نقدية.
- بُعد العمليات الداخلية: حيث تبين:
11. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 109 مفردة ونسبة 84.2% يؤكدون أن إدارة الجودة تصمم عمليات المصرف مع مختلف الإدارات بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.
 12. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة ونسبة 85% يؤكدون أن إدارة الجودة تضع مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع العمليات التشغيلية بالمصرف.
 13. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون أن القيادة العليا بمصرفهم تعمل على تطوير أنظمة العمليات الداخلية واستخدام تقنية المعلومات والأنظمة الإدارية.
 14. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 104 مفردة ونسبة 78.2% يؤكدون أن إدارة الجودة تعتمد برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية.
 15. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون أن إدارة الجودة تحرص على قياس زمن أداء العمليات.
- بُعد التعلم والنمو: حيث تبين:

16. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 91 مفردة ونسبة 68.4% يقرون أن القيادة العليا بمصرفهم توفر البيئة الملائمة للإبداع وابتكار العاملين.
17. أن أكثر من نصف العينة بعدد 88 مفردة ونسبة 66.2% يرون أن إدارة مصرفهم تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتؤكد علي أسلوب العمل الجماعي.
18. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 89 مفردة ونسبة 66.9% يقرون أن إدارة الموارد البشرية بمصرفهم تعد الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالموهوبين وتشجيعهم لإنجاز مهمات العمل بفاعلية.
19. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 93 مفردة ونسبة 69.9% يقرون أن إدارة الموارد البشرية بمصرفهم تهتم بالتدريب المستمر للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
20. أن أكثر من نصف العينة بعدد 82 مفردة ونسبة 61.7% يرون أن إدارة الموارد البشرية بمصرفهم تستخدم مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى العاملين.
- بُعد البيئة: حيث تبين:
21. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون أن الإدارة الهندسية بمصرفهم تسهم مع الجهات ذات الصلة في المحافظة على نظافة البيئة.
22. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون أن قيادة مصرفهم تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم المصرف وثقافة العاملين.
23. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 91 مفردة ونسبة 68.6% يقرون أن قيادة مصرفهم تعمل على تحليل الأنشطة البيئية لتعزيز الالتزام بحماية البيئة.
24. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون أن استخدام تقنية التكلفة على أساس النشاط توفر مجموعة من الإجراءات الرقابية على أنشطة المصرف البيئية.
25. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 78.9% يؤكدون أن وجود اهتمام بالمسؤولية البيئية من قبل مصرفهم.
- بُعد المجتمع: حيث تبين:
26. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 110 مفردة ونسبة 82.7% يؤكدون أن محفظة المسؤولية الاجتماعية بمصرفهم تسهم في دعم مؤسسات المجتمع المحلي.
27. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 104 مفردة ونسبة 78.2% يؤكدون أن سياسات التوظيف في إدارة الموارد البشرية بمصرفهم تسهم بالتقليل من مشكلة البطالة بالمجتمع من خلال توظيف أبناء المجتمع المحلي في مكاتب المصرف وأفرعه في الولايات.
28. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون أن القيادة العليا بمصرفهم تحرص على الارتقاء بمستوى المسؤولية الاجتماعية للعاملين.
29. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 89.5% يؤكدون وجود اهتمام بالمسؤولية المجتمعية من قبل مصرفهم.
30. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 96 مفردة ونسبة 72.2% يقرون أن إدارة الموارد البشرية بمصرفهم تسعى لتوظيف أفراد المجتمع المحلي في أفرع المصرف بالولايات.
- تقنية التكلفة على أساس النشاط
تخصيص التكلفة: حيث تبين:

39. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 110 مفردة ونسبة 82.7% يؤكدون قيام إدارة المراجعة الداخلية بمصرفهم بالتأكد من أن أنشطة الرقابة على التكاليف موضوعة لتجنب المخاطر بالمصرف. 40. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 109 مفردة ونسبة 82% يؤكدون اهتمام إدارة المراجعة الداخلية بمصرفهم بتحديد الموارد الفعلية والمخططة لكل نشاط لإحكام الرقابة على استخدام الموارد.

محور الميزة التنافسية:

الربحية: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 83.4% يؤكدون استخدام مصرفهم آليات وعمليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي والمستقبلي بشكل يلي متطلبات السياسة المالية له.
 2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 109 مفردة ونسبة 82% يؤكدون تناسب حجم أرباح مصرفهم مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة.
 3. أن أكثر من نصف العينة بعدد 88 مفردة ونسبة 66.2% يرون أن مصرفهم يحقق انخفاضاً مستمراً في النفقات غير المباشرة التي تحمل على أنشطته.
 4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 99 مفردة ونسبة 74.4% يقرون بوجود نمو متوازن لميزج الإيرادات من النشاطات التشغيلية.
 5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 106 مفردة ونسبة 79.7% يؤكدون اعتماد مصرفهم على المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء المالي بالمصرف ومراقبته.
- رضا العملاء: حيث تبين:
6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 118 مفردة ونسبة 88.7% يؤكدون أن إدارة الاستثمار والتمويل بمصرفهم تسعى إلى التوجه نحو الفرص الاستثمارية المرحة.

31. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 78.9% يؤكدون أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعمل على الربط بين التكاليف غير المباشرة ومسبباتها بالمصارف.
 32. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.5% يؤكدون اهتمام الإدارة المالية بمصرفهم بتتبع التكلفة وتحديد مراكز النشاط الخاصة بالتكاليف غير المباشرة.
 33. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون أن الإدارة المالية بمصرفهم تعمل على تحميل تكلفة النشاط على تكاليف الخدمات المصرفية.
 34. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون اهتمام الإدارة المالية بمصرفهم بالتعرف على مسببات حدوث التكلفة.
 35. أكثر من ثلثي العينة بعدد 96 مفردة ونسبة 72.2% يقرون أن الإدارة المالية بمصرفهم توزع التكاليف غير المباشرة باستخدام موجهاً متعددة لحدوث التكلفة.
- الرقابة على التكلفة: حيث تبين:
36. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 103 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون سعي الإدارة المالية بمصرفهم إلى ربط تكلفة الخدمات المصرفية بالأنشطة للتحكم في أداء الأنشطة المختلفة.
 37. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 81.2% يؤكدون حرص الإدارة المالية بمصرفهم على تتبع التكاليف وتخطيط الموارد طبقاً لأهداف كل نشاط.
 38. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 107 مفردة ونسبة 80.4% يؤكدون أنه توفر لدى الإدارة المالية بمصرفهم معلومات تفصيلية عن تكلفة الأنشطة تمكنها من إحكام الرقابة على التكاليف.

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا
أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير الميزة التنافسية، يليه متغير تقنيات إدارة التكلفة، وأدناها لمتغير إدارة الجودة الشاملة. واتفقت مع (أبو ماريه، 2018م) و(النحوي، 2013م). والمتوسطات الحسابية لُبُعدي إدارة الجودة الشاملة، وكان أعلاهما لجودة الخدمات المصرفية، وأدناها لتحليل أنشطة الخدمات المصرفية. واتفقت مع (علي، 2016م). والمتوسطات الحسابية لُبُعدي تقنيات إدارة التكلفة، وكان أعلاهما لتقنية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، وأدناها لتقنية التكلفة على أساس النشاط. واتفقت مع نتيجة (علي، 2021م) و(مُجدين، 2016م). والمتوسطات الحسابية لُبُعدي الميزة التنافسية، وكان أعلاهما لرضا العملاء، وأدناها للربحية. واتفقت مع ما توصلت إليه (عبد المجيد، 2021م).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

ومستوى الأهمية لأبعاد المتغيرين الفرعيين للمتغير الوسيط

لُبُعدي الفرعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T (%)	مستوى الأهمية	تقييم
تقنية التكلفة على النشاط	تخصيص التكلفة	3.92	0.592	17.949	0.000	مرتفع	2
	الرقابة على التكلفة	4.03	0.649	18.275	0.000	مرتفع	1
تقنية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة	العدد قابل	4.16	0.637	21.067	0.000	مرتفع	1
	بعد العملاء	4.16	0.714	18.715	0.000	مرتفع	1
	بعد العمليات	4.06	0.676	18.122	0.000	مرتفع	4
	بعد العمل والتسويق	3.78	0.876	10.216	0.000	مرتفع	6
	بعد البيئة	3.96	0.625	17.714	0.000	مرتفع	5
	بعد المجتمع	4.07	0.577	21.329	0.000	مرتفع	3

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

أظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية لُبُعدي تقنيات التكلفة على أساس النشاط، وكان أعلاهما للرقابة على التكلفة، وأدناها لتخصيص التكلفة. واتفقت مع (مُجدين، 2016م). ولأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، وكان أعلاها للبعد المالي وُبعد العملاء، يليهما بُعد المجتمع، يليه بُعد العمليات الداخلية، يليه بُعد البيئة،

7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 83.5% يؤكدون أن إدارة التسويق والمبيعات بمصرفهم تعمل على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء لجذب عملاء جدد.
8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 107 مفردة ونسبة 80.5% يؤكدون أن سياسة الجودة بمصرفهم تؤكد على الاستجابة لشكاوي العملاء ومعالجة الخلل في وقت قصير.
9. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 97 مفردة ونسبة 72.9% يقرون بتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل و الوقت المتاح له.
10. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 101 مفردة ونسبة 75.9% يؤكدون عند اختيار قواعد المراجعة والتصحيح لغرض تحسين مستوى الأداء فإن الإدارة تعطي الأولوية للخدمات التي تزيد من إمكانية رضا العملاء.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة:

الجدولان الآتيان يوضحان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمحاور الدراسة الثلاثة

لُبُعدي	البيان	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T (%)	مستوى الأهمية	التقييم
النشاط	تحليل أنشطة الخدمات	الأول	3.94	0.692	15.709	0.000	مرتفع	2
	جودة الخدمات المصرفية		4.03	0.613	19.326	0.000	مرتفع	1
	إدارة الجودة الشاملة		3.95	0.630	17.487	0.000	مرتفع	3
الوسيط	بطاقة الأداء المتوازن	الثاني	4.03	0.583	20.411	0.000	مرتفع	2
	التكلفة على أساس النشاط		3.98	0.575	19.562	0.000	مرتفع	1
	تقنيات إدارة التكلفة		4.00	0.550	21.045	0.000	مرتفع	2
التابع	الربحية	الثالث	3.97	0.679	16.418	0.000	مرتفع	2
	رضا العملاء		4.09	0.387	21.449	0.000	مرتفع	1
	الليرة التشغيلية		4.03	0.595	19.954	0.000	مرتفع	1

كما يتضح أيضاً أن بُعدي إدارة الجودة الشاملة يؤثران طردياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف، إذ اتضح أن قيم (T) المحسوبة بمستويات معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية الأولى التي نصت على: توجد علاقة دالة إحصائياً بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف. واتفقت مع ما توصل إليه (عبد المجيد، 2021م) و(زيد، 2018م) و(Daru, 2016). ويعود ذلك إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعدّ من أدوات نجاح المصارف في تحسين مستوى ربحيتها وزيادة رضا عملائها وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: تتوسط (CMT) في العلاقة بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف:
لاختبار هذه الفرضية، استخدم اختبار تحليل المسار (Path Analysis):

جدول (6) نتائج تحليل المسار لبيان توسط (CMT) في العلاقة بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف

للمر	(R)	(R ²)	(F)	Sig*	Direct Effect	Indirect Effect	(T)	Sig*
الأول	0.854	0.730	354.2	0.000	0.746	0.671*	18.82	0.000
الثاني	0.831	0.690	291.4	0.000	0.899		17.07	0.000

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

أوضح الجدول (6) نتائج تحليل المسار لتأثير (TQM) في تحقيق (CA) بوجود (CMT) متغيراً وسيطاً؛ إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق (CA) بوجود (CMT) بوصفه متغيراً وسيطاً، إذ بلغ التأثير المباشر لإدارة الجودة الشاملة في (CMT) (0.746)، وهو ما يشير إلى أن (TQM) تؤثر في (CMT)، ومن ثمّ فإنّ زيادة اهتمام إدارات المصارف بتطبيق (TQM) من شأنه توليد تأثير إيجابي في تطبيق

وأدائها لُبعد التعلم والنمو. وتتفق ونتيجتي (علي، 2021م) و(أبو ماريه، 2018م).

اختبار فرضيات الدراسة
الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائياً بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف:
لاختبار هذه الفرضية والمتفرعة عنها، استخدم اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكما يأتي:
جدول (5) نماذج الانحدار البسيط لاختبار العلاقة الإحصائية بين (TQM) بُعديها مجتمعين ومنفردين وتحقيق (CA)

التغير المتطلب	B	(T)	Sig*(T)	(R)	(R ²)	(F)	Sig*(F)
إدارة الجودة الشاملة	0.872	27.419	0.000	0.923	0.852	751.807	0.000
تحليل الأنشطة	0.644	12.932	0.000	0.749	0.561	167.224	0.000
جودة الخدمات	0.721	12.687	0.000	0.742	0.551	160.950	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (5) أن هذه النماذج تتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة الإحصائية بين إدارة الجودة الشاملة (تحليل أنشطة الخدمات المصرفية، جودة الخدمات المصرفية) وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف؛ إذ اتضح أن قيم (F) المحسوبة بمستويات معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن هذه النماذج صالحة للتنبؤ بقيم المتغير التابع (الميزة التنافسية)؛ وقد بلغت معاملات التحديد (R²) لبُعدي إدارة الجودة الشاملة (0.551) لجودة الخدمات المصرفية حداً أدنى و(0.561) لتحليل أنشطة الخدمات المصرفية حداً أعلى. ويتضح أيضاً أن معامل التحديد الكلي (R²) بلغ (0.852) وهذا يعني أن بُعدي إدارة الجودة الشاملة مجتمعين يفسر ما مقداره (85.2%) من التباين الحاصل على الميزة التنافسية في المصارف وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وأن نسبة (14.8%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي؛

اتضح من الجدول (7) وجود فروق تبعاً للعمر والتخصص العلمي والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة والدورات التدريبية تجاه (TQM) واختلفت مع (النحوي، 2013م)، وفروق تبعاً لسنوات الخبرة والدورات التدريبية تجاه (CA)، وفروق تبعاً للدورات التدريبية تجاه (CMT). وفروق تبعاً للمصرف تجاه (TQM) و(CMT). ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق (Scheffe) و(Sidak) و(LSD) كما في الجداول الآتي:

الفئة	التكرار	الوسط الحسابي	أقل من 30 سنة	40 وأقل من 50 سنة
أقل من 30 سنة	17	3.61	-	0.558(*)
40 وأقل من 50 سنة	42	4.16	-0.558(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (8) أن مواقع الفروق تجاه (TQM) بين الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و(40 - 50 سنة) وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (40 - 50 سنة) استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 - 50 سنة) لديهم مقاومة تغيير بدرجة أقل من نظرائهم في الفئة الأدنى، ويعود ذلك لأهمية تطبيق (TQM) من وجهة نظرهم.

جدول (9) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لتغيير التخصص العلمي تجاه إدارة الجودة الشاملة

التخصص العلمي	التكرار	الوسط الحسابي	اقتصاد	آخر
اقتصاد	29	4.21	-	-0.607(*)
آخر	15	3.60	0.607(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (9) أن مواقع الفروق تجاه (TQM) بين التخصصين العلميين (اقتصاد) و(آخر) وكانت الفروق لصالح التخصص العلمي (اقتصاد)

(CMT)، وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتقنيات إدارة التكلفة في تحقيق (CA) (0.899)، وهو ما يشير إلى أن (CMT) تؤثر في تحقيق (CA)، ومن ثم فإن زيادة الاهتمام بتقنيات إدارة التكلفة من شأنه توليد تأثير في تحقيق (CA). وقد بلغ التأثير غير المباشر لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق (CA) بوجود (CMT) متغيراً وسيطاً (67.1%)، وهو ما يؤكد الدور الذي تقوم به (CMT) في تعزيز تأثير (TQM) في تحقيق (CA). وهي نتيجة عملية تسهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة؛ مما يقتضي قبول الفرضية الثانية التي نصت على أن تتوسط (CMT) في العلاقة بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف، واتفقت مع (علي، 2021م) و(أبو ماريه، 2018م) و(علي، 2016م) و(مُجديين، 2016م) و(النحوي، 2013م) و(Malik, et. al, 2011) و(عوض، 2009م). ويعود ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف في ظل توسط تقنيات إدارة التكلفة (بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، التكلفة على أساس النشاط) من شأنه توليد تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية من حيث الربحية ورضا العملاء. الفرضية الثالثة: يوجد اختلاف بين متوسط استجابات الباحثين نحو متغيرات الدراسة:

جدول (7) نتائج تحليل اختبار (One Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول متغيرات الدراسة الثلاثة

متغير الدراسة	إدارة الجودة الشاملة		تقنيات إدارة التكلفة		إدارة الجودة الشاملة	
	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F
العمر	0.105	2.090	0.152	1.791	0.015	3.614
الوظيفة الوظيفية	0.891	0.116	0.310	1.181	0.702	0.355
التخصص العلمي	0.097	2.012	0.236	1.406	0.007	3.673
الدرجة الوظيفية	0.078	2.605	0.112	2.231	0.014	4.440
سنوات الخبرة	0.040	2.592	0.145	1.741	0.022	2.969
البيروت التدريبية	0.010	3.949	0.013	3.711	0.005	4.545
المصرف	0.091	1.950	0.014	2.998	0.037	2.458

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

النتيجة يبين أن الوظائف القيادية لديها حافز أكبر للتطبيق من نظرائهم في مدخل الخدمة.

جدول (11) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية تجاه إدارة الجودة الشاملة

فئة الخبرة العملية	تكرار	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	20 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	14	3.44	-	0.640(*)
20 سنة فأكثر	46	4.08	-0.640(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (11) أن مواقع الفروق بين الفئتين (أقل من 5 سنوات) و(20 سنة فأكثر) وكانت الفروق لصالح الفئة الكبرى استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن فئة الخبرة العملية الكبرى لديها حافز أكبر لتطبيق (TQM) من نظرائهم في فئة الخبرة الصغرى.

جدول (12) نتائج اختبار (Sidak) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العملية تجاه الميزة التنافسية

فئة الخبرة العملية	تكرار	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات
أقل من 5 سنوات	14	3.59	-	0.605(*)
5-10 سنوات	22	4.19	-0.605(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (12) أن مواقع الفروق تجاه (CA) بين (أقل من 5 سنوات) و(5 - 10 سنوات) وكانت الفروق لصالح الفئة (5 - 10 سنوات) استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين خبرتهم العملية تتراوح ما بين (5 - 10 سنوات) لديهم وعي بأهمية الربحية ورضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية بدرجة أكبر من نظرائهم الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات.

جدول (13) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تجاه إدارة الجودة الشاملة

استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين تخصصهم العلمي (اقتصاد) لديهم مقاومة تغيير بدرجة أقل من نظرائهم في التخصصات الأخرى، ويعود ذلك لأهمية تطبيق (TQM) من وجهة نظرهم.

جدول (10) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية تجاه إدارة الجودة الشاملة

التخصص العلمي	تكرار	المتوسط الحسابي	اقتصاد	آخر
اقتصاد	29	4.21	-	-0.607(*)
آخر	15	3.60	0.607(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (9) أن مواقع الفروق تجاه (TQM) بين التخصصين العلميين (اقتصاد) و(آخر) وكانت الفروق لصالح التخصص العلمي (اقتصاد) استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن الذين تخصصهم العلمي (اقتصاد) لديهم مقاومة تغيير بدرجة أقل من نظرائهم في التخصصات الأخرى، ويعود ذلك لأهمية تطبيق (TQM) من وجهة نظرهم.

جدول (10) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية تجاه إدارة الجودة الشاملة

الدرجة الوظيفية	تكرار	المتوسط الحسابي	الثامنة - العاشرة	الدرجة الأولى
الثامنة - العاشرة	19	3.61	-	0.484(*)
الدرجة الأولى	56	4.09	-0.484(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (10) أن مواقع الفروق تجاه (TQM) بين الفئتين (التاسعة - الثامنة) و(الرابعة - الأولى) وكانت الفروق لصالح الفئة القيادية استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه

الطرف	التكرار	المتوسط الحسابي	النيل	أم درمان الوطني	الادخار
النيل	22	3.77	-	0.431(*)	-0.051
النيل	13	4.14	-0.366	0.065	-0.416(*)
أم درمان الوطني	29	4.20	-0.431(*)	-0.065	-0.481(*)
الادخار	27	3.72	0.051	0.416(*)	-

نوع الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	داخلة	داخلة وخارجية
داخلة	56	3.90	-	-0.435(*)
داخلة وخارجية	40	4.23	0.435(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م،
دفعلاً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م،

دفعلاً

اتضح من الجدول (15) أن مواقع الفروق تجاه (CA) بين نوع الدورات التدريبية (داخلية، وداخلية وخارجية) وكانت الفروق لصالح الدورات التدريبية الداخلية والخارجية استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن المبحوثين الذين تدربوا داخلياً وخارجياً لديهم معرفة ووعي بدرجة أكبر من نظرائهم الذين تدربوا داخلياً فقط في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

اتضح من الجدول (13) أن مواقع الفروق تجاه (TQM) بين نوع الدورات التدريبية (داخلية، وداخلية وخارجية) وكانت الفروق لصالح الدورات التدريبية الداخلية والخارجية استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن المبحوثين الذين تدربوا داخلياً وخارجياً لديهم معرفة ووعي بدرجة أكبر من نظرائهم الذين تدربوا داخلياً فقط في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (16) نتائج اختبار (LSD) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير

جدول (14) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تجاه إدارة التكلفة

المصرف تجاه الميزة التنافسية

الطرف	التكرار	المتوسط الحسابي	النيل	أم درمان الوطني	الادخار
النيل	22	3.77	-	0.431(*)	-0.051
النيل	13	4.14	-0.366	0.065	-0.416(*)
أم درمان الوطني	29	4.20	-0.431(*)	-0.065	-0.481(*)
الادخار	27	3.72	0.051	0.416(*)	-

نوع الدورات التدريبية	التكرار	المتوسط الحسابي	داخلة	داخلة وخارجية
داخلة	56	3.90	-	-0.398(*)
داخلة وخارجية	40	4.21	0.398(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م،
دفعلاً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م،

دفعلاً

اتضح من الجدول (16) أن مواقع الفروق تجاه الميزة التنافسية بين بنكي (النيل، أم درمان الوطني)، وبنكي (النيل، الادخار)، وبنكي (أم درمان الوطني، الادخار) وكانت الفروق لصالح بنكي أم درمان الوطني والنيل استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن بنكي أم درمان الوطني والنيل هما الأفضل في ربحية ورضا عملاء من بين المصارف المبحوثة.

اتضح من الجدول (14) أن مواقع الفروق تجاه (CMT) بين نوع الدورات التدريبية (داخلية، وداخلية وخارجية) وكانت الفروق لصالح الدورات التدريبية الداخلية والخارجية استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن المبحوثين الذين تدربوا داخلياً وخارجياً لديهم معرفة ووعي بدرجة أكبر من نظرائهم الذين تدربوا داخلياً فقط في مجال تطبيق تقنيات إدارة التكلفة.

جدول (17) نتائج اختبار (Sidak) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير

جدول (15) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية تجاه الميزة التنافسية

المصرف تجاه تقنيات إدارة التكلفة

4. يتوافر في المصارف مستوى مرتفع لتطبيق تقنية التكلفة على أساس النشاط من حيث الرقابة على التكلفة بمتوسط حسابي كلي (4.03) أو تخصيص التكلفة بمتوسط حسابي كلي (3.92).

5. اتضح ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي كلي (3.95)، وما أكد ذلك المستوى المرتفع لجودة الخدمات المصرفية (4.03)، وتحليل أنشطة الخدمات المصرفية (3.94).

6. تحقق وجود علاقة طردية (85.2%) دالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية.

7. تتوسط (CMT) العلاقة بين (TQM) وتحقيق (CA) في المصارف بتأثير غير مباشر (0.671).

8. اتضح وجود فروق معنوية دالة إحصائياً تبعاً (للعمر، التخصص العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية) تجاه (TQM)، وفروق تبعاً لسنوات الخبرة والدورات التدريبية تجاه (CA)، وفروق تبعاً للدورات التدريبية تجاه (CMT). وفروق تبعاً للمصرف تجاه (TQM) و(CMT).

التوصيات:

1. ضرورة أن تعمل المصارف السودانية على الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة؛ لأن الربط بينهما واستخدام مقياسهما يوفر معلومات لقيادات المصارف و يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق الجودة الشاملة وضبط التكاليف، وبما يعود بالفائدة على تحقيق الميزة التنافسية.
2. أن تتبنى المصارف أساليب علمية جديدة في التعامل مع العملاء وذلك لمعرفة مستوى رضاهم، وقياس النمو في عددهم، ومعرفة قدرة المصرف على اكتساب عملاء جدد.

الطرف	التكرار	المتوسط الحسابي	أم درمان الوطني	الأدوار والتبعية الإحصائية
أم درمان الوطني	29	4.22	-	0.461(*)
الأدوار والتبعية الإحصائية	27	3.76	-0.461(*)	-

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2022م، دنقلا

اتضح من الجدول (17) أن مواقع الفروق تجاه (CMT) بين بنكي (أم درمان الوطني، الادخار) وكانت الفروق لصالح بنك أم درمان الوطني استناداً إلى نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن بنك أم درمان الوطني هو الأفضل في استخدام وتطبيق (CMT).

خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى بيان الأثر الوسيط ل (CMT) في العلاقة بين (TQM) وتحقيق (CA) من وجهة نظر (العاملين) في المصارف السودانية. وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات الآتية:

النتائج:

1. أن نتائج مؤشرات الميزة التنافسية في المصارف كانت مرتفعة (4.03)، وجاء ترتيب بُعديها على النحو الآتي؛ مؤشرات رضا العملاء أولاً (4.09)، وثانيهما لمؤشرات الربحية (3.97).
2. أن مستوى تطبيق تقنيات إدارة التكلفة في المصارف مرتفع بمتوسط حسابي كلي (4.00)، وما أكد ذلك المستوى المرتفع لتقنيتي بطاقة الأداء المتوازن (4.03)، والتكلفة على أساس النشاط (3.98).
3. يتوافر في المصارف مستوى مرتفع لتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، سواء من ناحية البُعد المالي (4.16)، أم بُعد العملاء (4.16)، أم بُعد المجتمع (4.07)، أم بُعد العمليات الداخلية (4.06)، أم بُعد البيئة (3.96)، أم بُعد التعلم والنمو (3.78).

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. المحيماوي، قاسم نايف علوان، 2006م، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، عمان، الأردن.
2. النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، وصويص، غالب جميل، 2008م، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
3. جودة، محفوظ أحمد، 2009م، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. علي، النعيم حسن محمد، ونور، أروى عبد الحميد محمد، 2008م، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم - الأساسيات - الأدوات والوسائل، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، الخرطوم، السودان.
5. نجم، عبود نجم، 2010م، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان، الأردن.

الرسائل الجامعية:

6. أبو ماريه، ثورة عزات، 2018م، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
7. النحوي، محمد محمود عبد الله، 2018م، أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
8. زيد، أمل عبد الكريم عبد الله، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركات الاتصال بمدينة دنقلا، بحث تكميلي للماجستير غير منشور، جامعة دنقلا، السودان.
9. عبد الله، هناء أزهرى، 2021م، الدور المعدل للثقافة التنظيمية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العملاء في ظل تسيط رضا العاملين بالشركات الصناعية السودانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
10. علي، إسماء كمال الدين قاسم، 2016م، مدى فعالية استخدام نظام محاسبة تكاليف الأنشطة في تسعير الخدمات

3. أن تقوم المصارف بتحليل عمليات التشغيل الداخلية لفصل الأنشطة مضيضة للقيمة والأنشطة الغير مضيضة للقيمة لما له من أهمية في تقليل زمن تقديم الخدمة المصرفية، وتخفيض التكاليف.
4. ضرورة استمرار المصارف السودانية في تطبيق تقنيات إدارة التكلفة، ومواكبة المستجدات في هذه التقنيات واختيار المناسب منها. لما لها من انعكاس بوصفها متغيراً وسيطاً في تحقيق الميزة التنافسية.
5. ضرورة توعية إدارات المصارف السودانية بأهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء، وأن يتم تطبيق تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن المعدلة والتكلفة على أساس النشاط على الوجه الصحيح.
6. أن تعقد إدارات التدريب بالمصارف ندوات ودورات تدريبية عن أهمية تحقيق الميزة التنافسية وآليات تطبيق (TQM) و(CMT) وكيفية رفع مستوى ممارساتهما وتطبيقهما وبشكل مستمر.

المقترحات:

1. أن تضمن المصارف السودانية مستوى تكامل عالٍ بين (TQM) و(CMT) لضمان التطبيق الأمثل للاستراتيجيات الموضوعية بالمصارف لتحقيق المزايا التنافسية المنشودة وتحسين الأداء.
2. اعتماد المصارف على النتائج التي تم التوصل إليها بوصفها عاملاً أساسياً في تعميق الوعي بأهمية المحاسبة الإدارية وإدارة التكاليف لما لهما من أهمية في تحقيق المزايا التنافسية وتحسين مستوى الأداء.
3. استمرارية البحث المحاسبي والإداري ببيئة القطاع المصرفي نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية، بهدف سد الفجوة المعرفية بين الجانب العلمي وواقع ممارسات إدارة التكاليف بالمصارف.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

15. Malik, Q., Saif, I., Safwan, N. and Gulzar, M., 2011, The Impact of Organizational Innovation on Success of Cost Management Techniques in Value Creation: Evidence from Manufacturing Sector of Pakistan, African Journal of Business Management, Vol. (5), No. (15), pp. 17-27.
16. Daru, M., 2016. Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage, International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), Vol. (6), No. (9), New Delhi, India, pp 525-545.
17. Horngren, C.T., Datar, S.M. & Foster, G, 2006, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

ثالثاً: المقابلات الشخصية:

18. موسى، الباقر عبد الحي، موظف مصري شامل ببنك الأسرة فرع دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة والميزة التنافسية بالمصارف السودانية، بتاريخ 2022/03/30م.

- المصرفية، بالتطبيق على المصارف بالولاية الشمالية، بحث تكميلي للماجستير غير منشور، جامعة دنقلا، السودان.
11. علي، نفيسة أزهرى صالح، 2021م، دور التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تحسين الأداء بالمصارف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
12. عوض، فاطمة رشدي سويلم، 2009م، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
13. مجدي، محمد الناصر، 2016م، دور التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسؤولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم الربحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الدوريات والبحوث:

14. سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، ونور الدائم، موسى الهزبل، 2021م، الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في النقل البري، دراسة حالة شركة (WST)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، العدد (21)، ص 58-75.