

دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة علي تدنية
تكلفة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية
احمد سعيد عبد العظيم احمد

المخلص

هدفت الدراسة في التعرف علي دور التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ، وذلك من خلال التعرف علي الفلسفة التي يركز عليها تحليل سلسلة القيمة في الفكر المحاسبي المعاصر و دور المحاسب الإداري في ترشيد قرارات الإدارة المصرفية الإستراتيجية لسلاسل القيمة و تحديد سلاسل القيمة وتقييم إستراتيجيات الإستثمار المصرفي المصري والتعرف علي أثر إستخدام تحليل سلسلة القيمة علي تخفيض التكاليف وتدعيم الميزة التنافسية للبنوك وتوضيح متطلبات ومزايا تطبيق المدخل المقترح وتوصلت الدراسة إلي ضرورة الإستفادة من إيجابيات تطبيق المدخل المقترح و مايتطلبه من ضرورة إحداث حالة من التعاون والتنسيق الفعال بين الأقسام الداخلية للبنك بمايضمن رفع مستوي الأداء في كل عمليات البنك.

Abstract

The study aimed to identify the role of effective application of the value chain method in minimizing the cost of banking services, by identifying the philosophy that underpins the value chain analysis in contemporary accounting thought and the role of the manager accountant in rationalizing strategic banking management decisions for value chains and determining value chains and evaluating Egyptian banking investment strategies and identifying the impact of using the value chain analysis to reduce costs and support the competitive advantage of banks and clarify the requirements and advantages of the proposed entrance application. The study concluded that the benefit of the benefits of the application of the

entrance The proposal and what it requires from the necessity of creating a state of effective cooperation and coordination between the internal departments of the bank in a manner that guarantees raising the level of performance in all the bank's operations

اولا: المقدمة ومشكلة البحث

يعتبر أسلوب تحليل سلسلة القيمة من أهم أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في ضبط تكلفة ممارسات سلسلة التوريد خلال كافة مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية ويرجع الفضل في ظهور أسلوب تحليل سلسلة القيمة إلي **Porter** الذي قدم الأسلوب كأداة لإجراء التحسينات الإستراتيجية، بداية من أنشطة دراسات السوق المصرفي والمفاوضات مع الموردين والحصول علي مدخلات إنتاج الخدمة المصرفية حتي خدمات مابعد تقديم الخدمة المصرفية للعميل المصرفي، وإعتبرت الدراسة أن تحليل سلسلة القيمة هو الأسلوب الملائم لمواجهة تلك التحديات حيث أن تحليل الأنشطة المصرفية المتداخلة وتبادل المعلومات فيما بين أطراف سلسلة القيمة يساهم في تحقيق التميز المصرفي وتخفيض التكلفة مع الحفاظ علي القيمة أو زيادة القيمة عند نفس التكلفة

ولكي يتمكن القطاع المصرفي المصري من المنافسة فأنه يجب أن يقوم بتحقيق الكفاءة والفاعلية وذلك من خلال تحسين مردود التكلفة التي تحدث علي مسار أداء الخدمات المصرفية وذلك بعد التحديد الدقيق لهذة التكلفة وخاصة أن زيادة الألية المطبقة تبعد التكاليف في هذا القطاع عن صفة المباشرة مما يزيد الحاجة إلي نظام تكاليفي متطور يطبق في هذا القطاع في ظل التكاليف غير المباشرة، حيث أن النظام التكاليفي يجب أن ينظر لأدوات إدارة التكلفة والدور المستحدث لحوكمة الشركات في ضبط ممارسات أسلوب التعهيد بأنها ليست كأدوات منفصلة ولكن كجزء من نظام متكامل لإدارة التكلفة أي ضرورة تحليل العلاقة بين نظم التكاليف من ناحية وطبيعة بيئة القطاع المصرفي من ناحية اخري، حتي تظل نظم التكاليف قادرة علي أداء دورها المنشود في مجالات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، كما أن تحليل تلك العلاقة يسمح بالإستجابة السريعة للتغيرات في الظروف الإقتصادية الخاصة بالمنافسين، وبالتالي فإن هذا القطاع بحاجة إلي إستخدام أساليب

موضوعية لتدنية التكاليف غير المباشرة المحملة علي الخدمات المصرفية حيث أنها تشكل جزء حيوي في تكلفة هذه الخدمة، حيث أن نظام التكاليف المطبق حاليا لا يعالج التكاليف غير المباشرة بطريقة تساعد علي تحميل الخدمات المصرفية بنصيبها العادل من هذه التكاليف مما يؤدي إلي عدم إحتساب تكلفة الخدمة المقدمة بشكل دقيق، الأمر الذي يترتب عليه عدم مساعدة البنك علي خفض التكلفة، لذا يسعى البحث لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة علي تدنية تكلفة الخدمات المصرفية وتأسيسا علي ماسبق تتبلور مشكلة البحث في التعرف علي دور التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ؟ ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :-

١- هل يسهم التطبيق الفعال لأسلوب تحليل سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية في البنوك المصرفية ؟

٢- ماهي أهم متطلبات تطبيق الأطار المقترح لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة في البنوك المصرية

أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث التعرف علي دور التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ، ويتم تحقيق الهدف الرئيس للبحث من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

١- دراسة الفلسفة التي يركز عليها تحليل سلسلة القيمة في الفكر المحاسبي المعاصر
٢- التعرف علي دور المحاسب الإداري في ترشيد قرارات الإدارة المصرفية الإستراتيجية لسلاسل القيمة

٣- تحديد سلاسل القيمة وتقييم إستراتيجيات الإستثمار المصرفي المصري- الوضع الراهن

٤- التعرف علي أثر إستخدام تحليل سلسلة القيمة علي تخفيض التكاليف وتدعيم الميزة التنافسية للبنوك وتوضيح متطلبات ومزايا تطبيق المدخل المقترح

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من الإسهامات العلمية والعملية التي سوف تضيفها الدراسة والتي يمكن عرضها علي النحو التالي :-

الأهمية العلمية : -

تكمن الأهمية للبحث في ندرة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت قياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب تحليل سلسلة القيمة علي تدنية تكلفة الخدمات المصرفية والحاجة إلي مزيد من البحوث المحاسبية لتأصيل الإطار النظري وإرساء دعائم التطبيق لهذا الإطار المقترح

الأهمية العملية : -

تتبع الأهمية العلمية من أن بيئة الأعمال المصرية مازالت تفتقر إلي تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة عموماً وأساليب قياس التكلفة خصوصاً ، وبالتالي عدم رشد القرارات المصرفية المتخذة علي أساسها تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ، ولذلك تسهم هذه الدراسة في تزويد وإثراء الممارسات العلمية بالإتجاهات الحديثة في مجال قياس التكاليف ومزاياها وتحفيزهم علي تطبيقهم في البنوك المصرية

فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وسعي إلي تحقيق أهدافها فإن الدراسة تعتمد علي الفروض التالية : -

الفرض الأول : لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول دور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية.

الفرض الثاني : لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول الأهداف والآليات والمراحل والمزايا التي يتكون منها المدخل المقترح ودورها في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية

منهج البحث : -

إعتمد الباحث علي المزج بين المنهجين الإستقرائي والإستنباطي وبما يتفق مع الأسلوب العلمي المعاصر في القيام بكل من الدراستين النظرية والتطبيقية

خطة البحث : -

تحقيقاً لأهداف البحث وأهميته ، سوف يتناول البحث المحاور التالية : -

أولاً : الدراسات السابقة

ثانيا: الفلسفة التي يركز عليها تحليل سلسلة القيمة في الفكر المحاسبي المعاصر
ثالثا: دور المحاسب الإداري في ترشيد قرارات الإدارة المصرفية الإستراتيجية لسلاسل
القيمة

رابعا: أثر الأليات والمكونات المقترحة علي تخفيض التكاليف وتدعيم الميزة التنافسية
للبنوك العامة والخاصة
خامسا : الدراسة الميدانية
النتائج والتوصيات
أولا : الدراسات السابقة :-

إستهدفت الدراسة " مصطفى أبو الفضل " ٢٠١٦ " هدفت الدراسة إلي معرفة مدي
تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك في تطبيق
أساليب المحاسبة الإدارية يعزي إلي حجم رأسمال البنك ، ومدي إدراك العاملين لأهمية
تطبيقها في البنوك السعودية وإختبر الباحث في البحث مدي تطبيق مجموعة من الأدوات
وهي التكاليف علي أساس النشاط والقياس المقارن للأداء، تحليل المنافسين، تقييم العملاء
وبطاقة القياس المتوازن للأداء، تكاليف دورة حياة المنتج أو الخدمة، وتكاليف الجودة
التكاليف المستهدفة، وتكلفة سلسلة القيمة وتوصلت الدراسة إلي أن البنوك السعودية لاتطبق
أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، وأنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين
البنوك في إستخدام أساليب المحاسبة الإدارية يعزي إلي حجم رأسمال البنك كما أوصت
الدراسة يجب علي البنوك بتدريب موظفيها علي إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية
الإستراتيجية، وأن تستند إلي النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة لتحسين الأداء
الإستراتيجي الكلي للبنك

وقدمت دراسة " فائزة لعرف " ٢٠١٦ " هدفت الدراسة إلي التعرف علي أداء للبنوك
وقياسة والتعرف علي التحديات العديدة التي تتمثل في تباين مفهوم ومؤشرات قياسية، تبعا
لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها وأهداف الأطراف المرتبطة به مما يستلزم تحديد مقاييس
مناسبة يمكن إستخدامها في قياس الأداء تتناسب وطبيعة وهدف الدراسة وطبيعة البنك
كمؤسسة خدمية تهدف إلي تحقيق الربح كما توصلت الدراسة إذا كانت المنظمة تمتلك موارد

كثيرة فإنها تركز أكثر علي الفعالية ، إما إذا كانت مواردها قليلة ونادرة فإنها قد تركز أكثر علي كفاءة استخدام هذه الموارد، فإذا كانت المنظمة تمر بمرحلة التقدم أو النمو فإنها قد تركز أكثر علي الفعالية بهدف إثبات نجاحها والحصول علي حصة سوقية مناسبة بينما تركز في مرحلتي النضج والنمو علي كليهما، كون المنظمة تكون قد حققت مكانة سوقية مناسبة وإستهدفت دراسة " عبد الحميد مصطفى " ٢٠١٧ " هدفت الدراسة إلي استخدام نموذج تكاليف تدفقات القيمة بهدف إحداث تطوير في إحددي آليات عمل نموذج سلسلة القيمة (مرحلة القياس)، بالشكل الذي يؤهلها إلي تحقيق المركز الإستراتيجي للتكاليف علي مستوي خلايا القيمة للوحدة الإقتصادية كما تمثلت نتائج الدراسة كشفت مرحلة قياس سلسلة القيمة للمصنع (س) محل التطبيق عن نوعين من خلايا القيمة، يتمثل النوع الأول في تلك الخلايا التي تحقق إضافة موجبة للقيمة في حين يعبر النوع الثاني عن تلك الخلايا التي تحقق إستهلاك للقيمة، وتعد الأخير بمثابة موطن الخلل الذي يجب أن تخضع أنشطة القيمة المنبثقة منها للتحليل، بهدف تحويل تلك الخلايا من صافي مستهلك للقيمة إلي صافي مضيف للقيمة إن إمكن ذلك

وناقشت دراسة " علي " ٢٠١٨ " هدفت هذه الدراسة إلي تحديد تأثير أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ، حيث تم إختيار الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل ميدانا للبحث، من أهم النتائج وجود علاقات إرتباط معنوية موجبة بين أنشطة سلسلة القيمة وأهداف التحسين المستمر، فضلا عن وجود تأثير معنوي لأنشطة سلسلة القيمة في أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات وتمثلت التوصيات في تفعيل البرامج التدريبية والتطوير، الغاية منها نشر المعارف والمهارات والمعلومات والخبرات التي تخص أنشطة سلسلة القيمة والعمل علي تبنيها بشكل يحقق الغاية المرجوة منها

ثانيا: الفلسفة التي يركز عليها تحليل سلسلة القيمة في الفكر المحاسبي المعاصر

١- مفهوم تحليل سلسلة القيمة

يري (Williams,jan R.,et al.,2015) أن مفهوم القيمة للعميل يعني إنعكاسا للسعر الذي يكون العميل علي إستعداد لدفعه للخدمة المصرفية التي تتميز بمستوي جودة معينة

وتعني القيمة بالنسبة للعميل مقدار الفرق بين المنافع التي يحصل عليها من الخدمة المصرفية وبين ما يضحى به من تكاليف في سبيل الحصول علي الخدمة المصرفية، فالأولي هي إجمالي ما يحصل عليه العميل من الخدمة من فوائد ملموسة وغير ملموسة، وهذه الفوائد ترجع إلي مواصفات المنتج وجودته، وخدمة العميل وتعليمات التشغيل المتاحة مع المنتج، وشهرة المنتج، والأسم التجاري، وكل الخصائص التي يهتم بها العميل وعلي الجانب الآخر فإن التضحيات التي يقدمها العميل مقابل هذه الخصائص، تتضمن ثمن شراء الخدمة والجهد المبذول في الشراء، والتدريب علي الإستعمال، وتكلفة إستخدام المنتج بعد شرائه وتتضمن تكلفة الإستعمال والصيانة والتخلص من المنتج في نهاية عمره الإنتاجي^(١)

ويري الباحث أن سلسلة القيمة هي عبارة عن مجموعة متصلة من أنظمة خلق القيمة، وهو أسلوب لفهم الأنشطة التي تمتد من المواد الخام الأساسية حتي المستهلك النهائي، وهي تتضمن مراحل داخل المشروع وأخرى خارجية لذلك فإن الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية المعنية تتحقق عندما يتم تقديم أفضل خدمة مصرفية لعميل مابتكلفة مساوية أو أقل من المنافسين وفي هذا فإن الميزة التكاليفية للبنك سواء كان خاص أو عام تتحدد في ضوء ترتيب سلسلة القيمة الخاصة بهذا البنك بالنسبة لما يقابلها مع ترتيب سلسلة القيمة الخاصة بالمنافسين (البنوك الأخرى)

٢- أهداف سلسلة القيمة من منظور تدنية التكلفة في البنوك العامة والخاصة:

أوضحت دراسة (Jason,et al, 2015) أن تحليل سلسلة القيمة يسعى إلي تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل فيما يلي (٢) :

- تحديد مجالات التميز في أنشطة القيمة وذلك من خلال تحديد ودراسة محركات التكلفة لكل نشاط مصرفي حيث يعتبر كل نشاط قيمة مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
- تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة القيمة الداخلية للبنك وتحديد أثرها علي تكاليف أداء الأنشطة والإستفادة من ذلك في ترشيد إستخدام موارد البنك بالإضافة إلي العلاقات الخارجية للتعرف علي الأنشطة المصرفية التي يجب أن يقوم البنك بتأديتها والأنشطة المصرفية التي يعهد إلي الغير القيام بتأديتها

٣- أهمية ودور تحليل سلسلة القيمة في خلق القيمة للبنوك العامة والخاصة العاملة بجمهورية مصر العربية:

ترجع الأهمية الإستراتيجية لتحليل سلسلة القيمة إلي الإعراف بوجود علاقات متداخلة بين الأنشطة المختلفة داخل سلسلة القيمة الخاصة بالبنك المصرفي وسلاسل قيم الموردين والعملاء ومحاولة الإستفادة من هذه العلاقات في الوصول إلي مزايا تنافسية في الأجل الطويل، وتنقسم هذه العلاقات إلي:

١- علاقات تبادلية داخلية:

وهي العلاقات المتبادلة بين وحدات العمل وتشكل الأساس للخطة الأفقية في البنك، ومثل هذه العلاقات يمكن أن يتم تحديدها عن طريق تحليل سلسلة القيمة

علاقات خارجية المنبع:

يساعد فهم الروابط والتكاليف المشتركة بين الموردين من ناحية والعملاء علي تعظيم القيمة للعملاء وتخفيض التكاليف، كما أن تحليل الروابط الخارجية (الرأسية) يساعد علي تطوير المزايا التنافسية من خلال التنسيق بين الروابط الداخلية وبين الأنشطة الخاصة بالبنك التي تخلق القيمة والأنشطة الخاصة بالعملاء والموردين،

التحليل القطاعي للبنك التجاري: يعد التحليل القطاعي للبنك هو تحليل الخصائص الهيكلية لقطاعات الصناعة المصرفية، مما يساعد في الكشف عن المزايا والمساوئ التنافسية للقطاعات المختلفة.

١- تحليل هيكل الصناعة المصرفية: ، والذي يعتمد بدوره علي ثلاثة عوامل هي:

- تهديدات من وجود منافسين جدد.
- تهديدات من شدة المنافسة ودخول منتجات جديدة أو خدمات مصرفية بديلة.
- قوة مساومة العملاء والموردين للبنك.

٢- **تحليل القدرات الرئيسية للبنك التجاري:** ويساعد هذا التحليل علي تعظيم الكفاءة والقدرة التنافسية وزيادة الفاعلية لأنشطة سلسلة القيمة، الدخول في مجالات أعمال جديدة، وأيضا في إعادة ترتيب سلسلة القيمة علي مستوي الصناعة المصرفية^(٣)

٢- خطوات تحليل تكاليف سلسلة القيمة للبنك:

وفقا لدراسة (Dunant, C. F., Drewniok, et al, 2018) فإن خطوات تحليل تكاليف سلسلة القيمة تتمثل فيما يأتي^(٤):

- تحديد سلسلة القيمة الملائمة والتعرف علي الأنشطة المصرفية المكونة لها وتحديد التكاليف والأصول الخاصة بها.
- فحص مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط مصرفي وتحديد السبل الكفيلة للتعامل معه.
- التعرف علي سلاسل القيمة للمنافسين (البنوك الأخرى) وعلي التكاليف النسبية الخاصة بهم وقياس الفروق في هذا المجال.
- تحديد إستراتيجية تعمل علي الحصول علي تكلفة نسبية أقل من خلال القيام بعملية الرقابة علي مسببات التكلفة و وحدات الأنشطة المصرفية المكونة لسلسلة القيمة.
- المحافظة علي درجة التميز في ظل الجهود الرامية لفحص التكاليف المصرفية.
- إختيار الإستراتيجية الصالحة للتنفيذ .

وبالتالي يتبين للباحث وبالإتفاق مع دراسة (Uddin, M. T., et.al, 2019) (Goswami)^(٥) أن مرحلة القياس تهدف إلي تحديد القيمة السوقية للمخرجات المحولة من خلية قيمة لأخرى، كما تهدف هذه المرحلة أيضا إلي تحديد الإضافة إلي القيمة لكل خلية قيمة، ثم تصنيف خلايا القيمة حسب نوع هذه الإضافة، سواء كانت الإضافة للقيمة سلبا أو إيجابا

مزايا إستخدام تحليل سلسلة القيمة في البنوك العامة والخاصة:

- يتميز تحليل سلسلة القيمة بمجموعة من المزايا التي تتعلق بتحسين الإيرادات وتخفيض التكاليف ودعم الميزة التنافسية للبنك وذلك من خلال مايلي^(٦):
- أن تحليل سلسلة القيمة للبنك التجاري يهدف إلي تحديد الأماكن من سلسلة القيمة التي يمكن تخفيض تكلفتها أو زيادة التميز فيها بدءاً من تصميم الخدمة المصرفية وإنهاء بتقديمها للعميل المصرفي، ويتم ذلك عن طريق تحليل التغيرات في التكاليف الخاصة بكل نشاط من خلال تحليل مسببات التكلفة، ويتم الربط بين تحليل أنشطة سلسلة القيمة وإضافة قيمة للعملاء من خلال تبويب تلك الأنشطة إلي أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لاتضيف قيمة، والأنشطة التي تضيف قيمة تدخل ضمن سلسلة القيمة، وتظهر هذه الأنشطة في البحوث والتطوير

- والتصميم والإعداد، وإنتاج الخدمة المصرفية، وما عدا تلك الأنشطة الموضحة في سلسلة القيمة المصرفية توصف بأنها غير مضيعة للقيمة لأنها تسبب تكلفة ولكنها لا تضيف قيمة للعميل، وبناء عليه فإن تحليل سلسلة القيمة يساهم في تخفيض التكلفة من خلال:
- أ- التخلص من استخدام مسببات التكلفة في الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة المصرفية.
 - ب- فعالية استخدام مسببات التكلفة في الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة المصرفية.
 - ت- تحليل القيمة والتي تعد خطوة إضافية أخرى لتحليل أنشطة سلسلة القيمة.
- تسمح بزيادة التكاليف في نشاط قيمي معين علي أساس أن هناك تخفيض أكبر في تكاليف نشاط قيمي آخر، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للبنك.
 - تحليل سلسلة القيمة بما يوفر للبنوك فرصة خلق القيمة وتحقيق وفورات التكلفة وإدارتها ثم الإهتمام باحتياجات مستلم الخدمة المصرفية بمعنى أنها تهتم بتطوير مستويات التكامل بين الأنشطة المسؤولة عن توفير احتياجات مستلم الخدمة المصرفية.
 - تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة في البنك مما يؤدي إلي تقديم قيمة أكبر لمستلم الخدمة المصرفية والكشف عن فرص أخرى لتحقيق الربحية وخفض التكاليف مع المحافظة علي الجودة.
 - ويرى الباحث أن تحليل سلسلة القيمة هو أحد الأدوات الهامة لإدارة التكلفة المصرفية خاصة أنه يعمل علي إنشاء علاقات إستراتيجية بين الموردين ومقدمي الخدمة المصرفية والمنتجين والعملاء لتدعيم الميزة التنافسية خلال جميع خطوات تحليل سلسلة القيمة، ويعمل علي تطوير أساليب العمل بما يفيد جميع الأطراف داخل سلسلة القيمة وخاصة في مجال خفض التكلفة وإيجاد ميزة تنافسية وإتخاذ قرارات إستراتيجية تناسب إدارات البنوك العامة والخاصة.
- ثالثاً: دور المحاسب الإداري في ترشيد قرارات الإدارة المصرفية الإستراتيجية لسلاسل القيمة

يتمثل دور المحاسب الإداري في ترشيد قرارات الإدارة المصرفية الإستراتيجية لسلاسل القيمة من خلال مايلي:

١- قرارات التعهد للخدمات المصرفية أو الإسناد الخارجي:

ومن خلال إستقراء أراء الدراسات السابقة في مجال التعهيد يمكن القول أن هذا القرار يزيد من الكفاءة التنظيمية والإنتاجية ويمكن عن طريقه تحقيق مزايا تنافسية يمكن تصنيفها علي أنها مستدامة من خلال توافق هذا القرار مع إستراتيجية البنك، وحتى يتم ذلك فلا بد من تحديد الأنشطة المصرفية غير الأساسية التي يمكن أن يتم تعهدها خارجيا وأن يتم تحديد جهة التعهيد ذات الكفاءة والخبرة في مجال نشاط التعهيد وأن يكون هناك منفعة فعلية عائدة علي البنك من جراء هذا التعهيد، كذلك لا بد من تقييم كفاءة سلسلة القيمة في ظل وجود التعهيد الخارجي من حيث تدفق المعلومات وقوات السلطة وقنوات الإتصال وإستخدامات الموارد حتي تظل المنافع المستمدة من هذا التعهيد مستدامة.

٢- قرار تكامل سلاسل القيمة

تكامل أو تعاون سلاسل القيمة له العديد من الصور والأشكال فقد يكون علي مستوي المشاركة في المعلومات بين البنك منتج الخدمة المصرفية والمورد لتنسيق الكميات الموردة ومواعيد توريدها وذلك لتقليل تكاليف الإحتفاظ بالمخزون وتقليل المرتجع، وقد يكون التكامل علي مستوي البحوث والتطوير للوصول لتصميم مشترك يمكن أن يقلل التكلفة ويزيد الجودة لمنتج الخدمة المصرفية مشترك وقد يكون التكامل علي مستوي الإشتراك في تقديم خدمة مصرفية جديدة أو التكامل علي مستوي نشاط التسويق بالإشتراك في حملة لتسويق خدمة مصرفية معينة.

رابعا: أثر الأليات والمكونات المقترحة علي تخفيض التكاليف وتدعيم الميزة التنافسية للبنوك العامة والخاصة

تقوم سلسلة القيمة علي أساس تقسيم البنك إلي مجموعة من الأنشطة وتحديد تكاليف وعوائد كل نشاط مصرفي وتحديد القيمة المضافة من النشاط أو القيمة المهذرة منه، وبالتالي تحديد الأنشطة الإستراتيجية والأنشطة غير الإستراتيجية في ضوء عوائد وتكاليف كل نشاط وأهمية النشاط بالنسبة للعميل، ويمكن تحديد أثر إستخدام تحليل سلسلة القيمة فيما يلي:

١- يساعد برنامج التحسين المستمر بإستخدام بيانات التكاليف التفصيلية علي أساس النشاط علي تحسين عمليات القيمة المضافة وحساب ربحية العملاء وتقييم الأداء، ويتم ذلك من خلال^(١):

- أ- العمل علي زيادة الكفاءة، والجودة وخفض وقت التشغيل وعلي الحفاظ علي دعم ميزة التكلفة مع إستمرارها وتحقيق ميزة مستمرة في التكاليف
- ب- العمل علي زيادة مدة الإحتفاظ بميزة التكلفة لمدي طويل من الزمن والحفاظ علي مصدرها، مما يجعل من الصعب علي المنافسين تقليدها، وبالتالي فإن البنك يكون قد حقق قيمة إستراتيجية حقيقية من خلال ميزة التكلفة فضلا عن تحقيق الهدف من نظام إدارة التكاليف المصرفية
- ٢- كما يمثل تحليل سلسلة القيمة إمتداد لسلسلة التوريد وهو الأسلوب الملائم لضبط التكلفة خلال دورة حياة الخدمة المصرفية، والتي تمتد خارج الحدود التنظيمية للبنك، بما يتلاءم مع مفهوم إدارة التكلفة إستراتيجيا، وفي هذا المجال تشير دراسة (Elloumi, 2008) إلي أن تحليل سلسلة القيمة يبدأ من تحليل أنشطة الحصول علي مدخلات إنتاج الخدمة المصرفية والعلاقات مع الموردين مرورا بعمليات الإمداد والإنتاج المصرفي داخل البنك وإنتهاء بتقديم الخدمة المصرفية والعلاقات مع العملاء.
- ٣- تشير بعض الدراسات (Mechtcheriakova,et al ,2015) إلي أن الأهمية الإستراتيجية لتحليل سلسلة القيمة في البنوك التجارية ترجع إلي إعرافها بوجود علاقات متداخلة بين الأنشطة المختلفة داخل سلسلة القيمة الخاصة بالبنك وسلاسل القيم الخاصة بالمنافسين في نفس المجال ومحاولة الإستفادة من هذه العلاقات في الوصول لمزايا تنافسية في الأجل الطويل، فهذا التحليل ينظر إلي البنك التجاري كنظام مفتوح يؤثر في الأطراف المختلفة المشاركة داخل سلسلة القيم الخاصة بنفس الخدمات ويتأثر بها^(٧).
- ٤- كما أوضحت بعض الدراسات (Iyad A. Al Nsour,2016) أنه يمكن للبنوك العامة والخاصة تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تقسيم البنك إلي وحدات أعمال إستراتيجية طبقا لمجالات الأعمال وبطريقة تلائم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وبمجرد تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية يتم تقسيم البنك إلي الأنشطة الملائمة علي المستوي الإستراتيجي والقاعدة التي يتم الإسترشاد بها عن تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية هي تحديد الوحدات الفرعية من البنك التي يمكن إتخاذ قرارات

إستراتيجية بشأنها بصورة مستقلة ويلي ذلك تحديد الأنشطة الرئيسية لوحدات الأعمال وذلك من خلال بعض الإرشادات التي تساعد في تحديد الأنشطة المصرفية الرئيسية وهي تلك الأنشطة المتميزة تكنولوجيا وإستراتيجيا وتمتلك واحدة أو أكثر من الخصائص التالية^(٨)

- لها موارد مختلفة عن الأنشطة الأخرى وتأثير قوي علي الميزة التنافسية للبنك.
- تمثل تكلفتها نسبة جوهرية من التكلفة الإجمالية للبنك.

ويري الباحث أن تلك الإنعكاسات التي يحققها أسلوب تحليل سلسلة القيمة سوف تكون لها الحد الأقصى من الفوائد علي البنك في حالة دعمها بأسلوب رقابي متطور يضمن تحقيق كافة الأنشطة المصرفية في البنك بأقصى كفاءة وفاعلية حيث أن قدرة البنك علي الإحتفاظ بالميزة التنافسية يتوقف علي قدرته علي الإبتكار والحصول علي ميزة التنافسية قبل المنافسين وقدرتها علي الإحتفاظ بهذه المزايا وعدم قدرة المنافسين في الوصول إلي المزايا التي توصل إليها البنك.

١- أهداف تطبيق التكامل المقترح:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا المدخل المقترح في إيجاد الآليات المناسبة لتخفيض التكاليف المصرفية تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحقيق التوافق بين رغبات العملاء وأهداف البنك والشركات المتعهده والمساهمة في تحقيق الدقة والموضوعية في قياس التكلفة وتحديد مواطن خفضها من خلال التعرف علي الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لاتضيف قيمة وذلك حتي يتم إستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة مع ملاحظة أن هناك أنشطة لاتضيف قيمة ولكنها تعتبر ضرورية لإتمام العمل المصرفي.
- ٢- تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية بإستبعاد الأجزاء أو المكونات غير الضرورية وكذلك الأنشطة غير المضيفة للقيمة وتحسين القدرة علي إدارة الخدمات المصرفية.
- ٣- التطوير المستمر لجهود تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية وتحسين الجودة من خلال رفع كفاءة الأنشطة المضيفة للقيمة وضمان التعاقد بالإضافة إلي المحافظة علي مستوى جودة الخدمة المصرفية وقيمتها من وجهة نظر العملاء وبما يسهم في إعادة

هندسة تكلفة الخدمة المصرفية وتحقيق الدقة والموضوعية في دعم القدرة التنافسية للبنوك.

١- متطلبات تطبيق المدخل المقترح:

يتطلب المدخل المقترح مجموعة من المتطلبات والتي تتمثل فيما يلي:

١- وجود نظام فعال لتبادل المعلومات بين مختلف الهيئات الرقابية محلياً ودولياً ومراعاة الشفافية عند تطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة بالإضافة إلي توافر قاعدة بيانات للبنك تساعد علي توفير تقارير مختلفة والتي تساهم في التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات المناسبة.

٢- تحديد مسؤوليات وأهداف كل هيئة تشارك في نظام الرقابة المصرفية وإستقلالية الهيئات الرقابية المصرفية

٢- وظائف مدخل التكامل المقترح:

يعتقد الباحث أنه تحقيقاً للأهداف السابقة لإطار التكامل المقترح فإن هذا الإطار يجب أن يرتكز علي تطوير وظيفتين رئيسيتين للمحاسبة الإدارية هما:

١- توسيع النطاق الوظيفي لأساليب المحاسبة الإدارية: ويتم ذلك من خلال:

أ- تطوير نطاق الرقابة علي عناصر التكاليف المصرفية

٢- تطوير في مجال وظيفة العرض والتقرير

٣- تطوير دور المحاسب الإداري في مجال إتخاذ القرارات

٣- المزايا التي يمكن أن يحققها الإطار المقترح لتطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة

- إمكانية مساعدة البنوك التي تريد أن تنافس علي تقديم خدمات مصرفية نهائية أو خدمات مصرفية بتكلفة أقل من المنافسين (البنوك الأخرى)
- تدعيم القدرة التكنولوجية والمعلوماتية للبنوك المصرفية سواء كانت عامة أو خاصة علي تقديم أفضل خدمة لعميل ما ولكن بتكلفة متساوية مع المنافسين (البنوك الأخرى).
- أن تطبيق أسلوب تحليل سلسلة القيمة يؤدي إلي تنسيق الإمكانيات والجهود الإدارية بما يحقق الترشيح في إتخاذ القرارات الإدارية مما يدعم حوكمة التعهيد في تطبيقها في تحقيق درجة عالية من النزاهة لكافة العاملين في البنك.

ثانيا: الأليات المقترحة لتفعيل دور التطبيق الفعال لأسلوب تحليل سلسلة القيمة في تدعيم القدرة التنافسية وتخفيض التكاليف بالبنوك العامة والخاصة:

- أقترح الباحث وبالإتفاق مع دراستي (Ghatebi,et al ,2013, Talib et al,2018) أهم الأليات المقترحة لتفعيل دور التكامل بين تحليل سلسلة القيمة وحوكمة تعهيد الخدمات المصرفية والتي تدعم القدرة التنافسية للبنوك سواء كانت عامة أو خاصة وهي كالتالي^(٩)
- تبادل المعلومات مع الموردين و مع العملاء بشكل رسمي وغير رسمي.
 - مشاركة كل أعضاء سلسلة القيمة في خطط الإنتاج والتسويق المصرفي.
 - العلاقات مع العملاء وتخفيض زمن الإستجابة لهم عبر سلسلة التوريد وتحقيق الشراكة الإستراتيجية والتحالفات مع الموردين للبنك.
 - تدعيم سياسات الممارسات الخالية من الفاقد وتشمل إدارة تدفق المواد وتخفيض إدارة المخزون والتخلص من الفاقد.
 - تحديد الإحتياجات المستقبلية لعملاء البنك الحاليين والمستقبليين مع التواصل بشأن الإحتياجات الإستراتيجية المستقبلية للبنك مع مورديها وعملائها.

خامسا : الدراسة الميدانية

عينة الدراسة.

تتمثل عينة الدراسة في معدى القوائم المالية والأكاديميين والمستثمرين، يعرض جدول رقم (٣-١) توزيع الاستثمارات الموزعة على فئات الدراسة، ويتضح من الجدول إجمالي الاستثمارات الصحيحة القابلة للتحليل 132 إستمارة بنسبة إستجابة %73.33

جدول رقم(٣-١)

توزيع الاستثمارات لموزعة على فئات الدراسة

النسبة %	الاستثمارات الصحيحة	الاستثمارات الموزعة	
78.33	47	60	مديري البنوك
73.33	44	60	الأكاديميين
68.33	41	60	المستثمرين
73.33	132	180	الإجمالي

٥- أساليب التحليل الإحصائي^(١٠)

بعد تفريغ بيانات الإستثمارات الصالحة للتحليل تم إستخدام البرنامج الإحصائي (spss) فى إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالى:

أ- حساب معاملى الثبات والصدق:

تم حساب معامل الثبات (Alpha) لأسئلة الاستقصاء (مايسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى الإعتماد على نتائج الدراسة الميدانية فى تعميم النتائج، وكذلك تم حساب معامل الصدق.

ب - الإحصاء الوصفى:

حيث تم إستخدام الوسط الحسابى والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.

ج - إختبار كلمنجرروف سميرنوف:

تم إستخدام هذا الإختبار لإختبار الفرض القائل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعى مقابل الفرض البديل أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعى

د - إختبار كروسكال واليز:

وهو إختبار لابارمترى بديل يستخدم بدل عن تحليل التباين (ANOVA) فى حالة أكثر من عينتين مستقلتين، وفى العينات الكبيرة يتبع إختبار كروسكال توزيع Chi-Square.

بعد ترميز وتفرغ البيانات، تم إستخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي SPSS The Statistical Pakage for Social Science (SPSS) فى إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالى:

أولاً: ثبات وصدق الاستقصاء.

ثانياً: إختبار اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعى.

ثالثاً: إختبارات الفروض وتحليل النتائج.

ويتناول الباحث كل عنصر من العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلى:

أولاً: ثبات وصدق الاستقصاء:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي والصدق الداخلي للحكم على جودة الاستقصاء وأنه ملائم لتحقيق الهدف المستخدم من أجله.

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداء الدراسة (إستمارة الاستقصاء)، يعرض الجدول رقم (٣-٢) معاملي الثبات والصدق لأسئلة لاستقصاء.

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداء الدراسة (إستمارة الاستقصاء)، يعرض الجدول رقم (٣-٢) معاملي الثبات والصدق لأسئلة لاستقصاء.

وباستعراض الجدول رقم (٣-٢) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الإستقصاء أربعة أسئلة رئيسية وكل سؤال يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.643) للسؤال الثاني الصعوبات التي تعوق تعهيد الخدمات المصرفية "و (0.822) للسؤال الخامس "يرتكز تطبيق المدخل المقترح على عدة أهداف ومتطلبات و وظائف وأليات و مراحل وذلك لتدنية تكلفة الخدمات المصرفية".

الصدق الذاتي:

حيث أن قيمة معامل الصدق هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات، وباستعراض جدول رقم (٣-٢) تراوحت قيمة معامل الصدق بين (0.802) للسؤال الثاني وبين (0.907) للسؤال الخامس.

جدول رقم (٣-٢) معاملي الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

الأسئلة	البيان	معامل الثبات (Alpha)*	معامل الصدق
الأول	دور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية	0.699	0.836
الثاني	يرتكز تطبيق المدخل المقترح على عدة أهداف ومتطلبات ووظائف وأليات و مراحل وذلك لتدنية تكلفة الخدمات المصرفية	0.822	0.907

دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...
د/ أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

ثانياً: إختبار إقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي:

لإختبار الفرض القائل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مقابل الفرض البديل أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام إختبار كلمنجراف سميرنوف، يعرض جدول رقم (٣-٤) الإحصاء الوصفي للأسئلة الدراسة ونتائج الإختبار، ويتضح من الجدول معنوية جميع الأسئلة عند مستوى معنوية 1%، ٥%، ١٠% حيث ان Sig. اقل من مستوى المعنوية، مما يدل على أن الأسئلة لا تقترب من التوزيع الطبيعي، ولذلك يفضل استخدام الاختبارات اللامعلمية عند إختبارات الفروض.

جدول رقم (٣-٤)

الإحصاء الوصفي ونتائج اختبار كلمنجراف سميرنوف

السؤال	البيان	وسط حسابي	انحراف معياري	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.	المعنوية
الأول	دور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية	3.989	.187	1.487	.024	معنوية
الثاني	يرتكز تطبيق المدخل المقترح على عدة أهداف ومتطلبات وظائف وأليات و مراحل وذلك لتدنية تكلفة الخدمات المصرفية	4.317	.173	2.436	.000	معنوية

* معنوية عند مستوى معنوية 10%

الفرض الاول: لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول دور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية

يعرض جدول رقم (٣-١) الإحصاء الوصفي لدور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الوظيفة (مديري البنوك، الأكاديميين، المستثمرين)،

دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

د/ أحمد سعيد محمد العظيمة أحمد

جدول رقم (٣-١١)

الإحصاء الوصفي لآراء فئات الدراسة حول دور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية

المستثمرين		الأكاديميين		معدى القوائم المالية		العناصر
انحراف وسط معيارى	وسط حسابى	انحراف حسابى	وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	
.536	4.63	.561	4.68	.538	4.60	بعد خلق القيمة للعميل المصرفي القوة الدافعة لتنظيم الأعمال المصرفية الذي يجب أن يقوم ببناء استراتيجية وأنشطة اليومية على أساس مقابلة الهدف.
.675	4.49	.645	4.66	.653	4.55	يهدف إلى تحديد الأماكن أو الأنشطة في هذه السلسلة التي يمكن تخفيض تكلفتها أو زيادة التميز فيها بدءاً من تصميم الخدمة المصرفية وانتهاء بتقديمها للعميل المصرفي.
.663	4.76	.585	4.73	.623	4.79	تقوم بضبط تكلفة ممارسات سلسلة التوريد من خلال تحليل أنشطة سلسلة التوريد إلى أنشطة تصنيف قيمة والعمل على التخلص منها.
.449	3.27	.211	3.05	.471	3.32	تحدد مع سلسلة القيمة للموردين والمستهلكين للخدمة المصرفية ليكونوا معاً سلسلة القيمة للصناعة المصرفية
.000	4.00	.501	3.43	.282	3.91	يعمل على تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة القيمة الداخلية للبنك وتحديد أثرها على تكاليف أداء الأنشطة والاستفادة من ذلك في ترشيد استخدام موارد البنك بالإضافة إلى العلاقات الخارجية للتعرف على الأنشطة المصرفية التي يجب أن يقوم البنك بتأديتها والأنشطة المصرفية التي يعهد إلى الغير القيام بتأديتها.
.471	3.32	.347	3.14	.500	3.43	يساعد في فهم الروابط والتكاليف المشتركة بين الموردين من ناحية والعملاء من ناحية أخرى على تعظيم قيمة للعملاء وتخفيض التكاليف.
.418	4.02	.587	3.93	.485	4.06	يساهم في دراسة الروابط وعلاقات التداخل بين سلاسل القيمة للبنك وسلاسل القيمة لكل من المورد والمستهلك بحيث يمكن للبنك تحقيق ميزة تنافسية
.461	3.71	.471	3.68	.486	3.64	تقوم بتحديد وتقييم التكلفة، الإيرادات الأصول المخصصة لكل نشاط إستراتيجي.
.273	3.98	.590	3.98	.359	3.96	لتتزم بمجموعة من الإجراءات اللازمة لتخفيض التكاليف المصرفية

جدول رقم (٣-١٢) نتائج اختبار كروسكال واليز

المعوية	P- Value	Chi-Square	العناصر
غير معنوى	.610	.987	هد خلق القيمة للعميل المصرفي القوة الدافعة لتنظيم الأعمال المصرفية الذي يجب أن يقوم ببناء استراتيجية وأنشطة اليومية على أساس مقابلة الهدف.
غير معنوى	.336	2.181	يهدف إلى تحديد الأماكن أو الأنشطة في هذه السلسلة التي يمكن تخفيض تكلفتها أو زيادة التميز فيها

دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة علي تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

د/ أحمد سعيد محمد العظيمة أحمد

			تدنيا من تصميم الخدمة المصرفية وإنهاء بتقديمها للعميل المصرفي.
غير معنوي	.501	1.383	تقوم بضبط تكلفة ممارسات سلسلة التوريد من خلال تحليل أنشطة سلسلة التوريد إلي أنشطة تضيف قيمة والعمل علي تمهيتها وضبط تكلفتها، وأنشطة لاتضيف قيمة والعمل علي التخلص منها.
معنوي	.004	11.223	تحد مع سلسلة القيمة للموردين والمستهلكين للخدمة المصرفية ليكونوا معا سلسلة القيمة للصناعة مصرفية
معنوي	.000	47.319	يعمل علي تحليل وفهم العلاقات بين أنشطة القيمة الداخلية للبنك وتحديد أثرها علي تكاليف أداء الأنشطة الإستفادة من ذلك في ترشيد إستخدام موارد البنك بالإضافة إلي العلاقات الخارجية للتعرف علي الأنشطة مصرفية التي يجب أن يقوم البنك بتأديتها والأنشطة المصرفية التي يعهد إلي الغير القيام بتأديتها
معنوي	.010	9.192	ساعد في فهم الروابط والتكاليف المشتركة بين الموردين من ناحية والعملاء من ناحية أخرى علي تعظيم قيمة للعملاء وتخفيض التكاليف.
غير معنوي	.444	1.625	ساهم في دراسة الروابط وعلاقات التداخل بين سلاسل القيمة للبنك وسلاسل القيمة لكل من المورد المستهلك بحيث يمكن للبنك تحقيق ميزة تنافسية
غير معنوي	.783	.488	تقوم بتحديد وتقييم التكلفة، الإيرادات الأصول المخصصة لكل نشاط إستراتيجي.
غير معنوي	.974	.052	لتزم بمجموعة من الإجراءات اللازمة لتخفيض التكاليف المصرفية

يتضح من نتائج جدول رقم (٣-١٢) عدم معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم **P-Value** أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول دور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية.

مما سبق يتضح صحة الفرض الأول:

"لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول دور أسلوب سلسلة القيمة في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية"

الفرض الثاني :

"لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول الأهداف والأليات و المراحل والمزايا التي يتكون منها المدخل المقترح للتكامل ودورها في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية"

يعرض جدول رقم (٣-١٣) الإحصاء الوصفي حول الأهداف والأليات و المراحل والمزايا التي يتكون منها المدخل المقترح للتكامل ودورها في تدنية تكلفة الخدمات

دراسة تحليلية لقياس أثر التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة تحليل سلسلة القيمة على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...
د/ أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

المصرفية، من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الوظيفة (مديري البنوك. الأكاديميين. المستثمرين)،

جدول رقم (٣-١٣) الإحصاء الوصفي لأراء فئات الدراسة حول الأهداف والآليات و المراحل والمزايا

التي يتكون منها المدخل المقترح و دورها في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية

المستثمرين		الأكاديميين		مديري البنوك		العناصر
انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
						٢- يعتمد المدخل المقترح على عدة وظائف لتدنية تكلفة الخدمات المصرفية ، وذلك كالآتي:
4.51	4.718	4.57	4.718	4.51	4.51	٢-١- تطوير نطاق الرقابة على عناصر التكاليف المصرفية: حيث أن الرقابة على عناصر التكاليف يجب أن تتم على مستوى أعمق من الخدمة المصرفية النهائية.
3.66	3.37	3.80	3.37	3.87	3.87	٢-٢ ب - تطوير في مجال وظيفة العرض والتقرير: حيث أن الإطار المتكامل يجب أن يعمل على تطوير هذه الوظيفة نظرا لأن معلومات أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لا بد وأن تشمل على معلومات عن العديد من المجالات منها حركة إستخدام عناصر التكلفة المصرفية المختلفة في تنفيذ كل مواصفة من مواصفات الخدمة المصرفية ومستوي الجودة المتحقق
3.71	3.486	3.77	3.486	3.64	3.64	٢-٣ ج- تطوير دور المحاسب الإداري في مجال إتخاذ القرارات: حيث أنه يجب أن تتعدد أدوات المحاسب الإداري تبعاً لمتطلبات عملية إتخاذ القرار في ظل إستخدام هذا الإطار المقترح.
3.68	3.486	3.66	3.486	3.64	3.64	٢-٤ د- تصميم بعض الآليات والإجراءات المقترحة التي تدعم التكامل بين حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية بتحليل سلسلة القيمة ، مثل: حوكمة الأنشطة المصرفية الداخلية للبنك، حوكمة أنشطة العلاقة مع موردين والمتعهدون بأداء الخدمات المصرفية
						٤- تتمثل المزايا التي يمكن أن يحققها التكامل بين حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية وأسلوب تحليل لسلسلة القيمة في البنوك العامة والخاصة مالي:
4.51	4.718	4.57	4.718	4.51	4.51	٤-١ أ - إمكانية مساعدة البنوك التي تريد أن تتنافس على تقديم خدمات مصرفية نهائية أو خدمات مصرفية بتكلفة أقل من المنافسين (البنوك الأخرى)
3.66	3.37	3.80	3.37	3.87	3.87	٤-٢ ب- تدعيم القدرة التكنولوجية والمعلوماتية للبنوك المصرفية سواء كانت عامة أو خاصة على تقديم أفضل خدمة لتصيل ما ولكن بتكلفة متساوية مع المنافسين (البنوك الأخرى).
3.71	3.486	3.77	3.486	3.64	3.64	٤-٣ ج- تساهم إدارة العلاقات بين الموردين والعملاء والبنك ومحاولة تطويرها في دعم القدرات التنافسية لسلسلة التوريد المصرفية.

يتضح من نتائج جدول رقم (٣-١٤) عدم معنوية معظم العناصر عند مستوى معنوية 5%، حيث أن قيم **P-Value** أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود اختلاف

معنوى بين متوسط آراء فئات الدراسة حول الأهداف والأليات والمراحل والمزايا التي يتكون منها المدخل المقترح ودورها فى تدنية تكلفة الخدمات المصرفية مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني

"لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء عينة الدراسة حول الأهداف والأليات والمراحل والمزايا التي يتكون منها المدخل المقترح ودورها فى تدنية تكلفة الخدمات المصرفية"

النتائج والتوصيات

أ- نتائج البحث

١- يجب علي البنوك المصرية بالإشتراك مع وزارة المالية والبنك المركزي المصري ووزارة الإستثمار عقد الدورات التدريبية لمختلف الكوادر وذلك فيما يخص إجراءات التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة وتطبيقاتها

١. ضرورة الإستفادة من إيجابيات تطبيق المدخل المقترح و مايتطلبه من ضرورة إحداث حالة من التعاون والتنسيق الفعال بين الأقسام الداخلية للبنك بمايضمن رفع مستوي الأداء في كل عمليات البنك.

٢. وضع أليات وسياسات عمل مصرفية لتتناسب مع النظام الرقابي علي التكاليف وأهداف البنك.

٣. ضرورة إهتمام إدارة البنوك التجارية بمعدلات الوقت لمعرفة متطلبات الوقت للنشاطات، وتحديد الأنشطة التي تستهلك الكثير من الوقت، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل مقدار الوقت اللازم لهذه الأنشطة المصرفية بمايترتب عليه تخفيض تكاليف خدمة العملاء.

٤. العمل علي ترشيد الأنشطة التي لاتضيف قيمة والحد منها ومشاركة العاملين في إتخاذ قرار التعهيد لكي يؤثر إيجابيا علي ترشيد قرارات البنوك المصرية.

ب- توصيات البحث

١. يجب علي البنوك المصرية بالإشتراك مع وزارة المالية والبنك المركزي المصري ووزارة الإستثمار عقد الدورات التدريبية لمختلف الكوادر وذلك فيما يخص إجراءات حوكمة التعهيد للخدمات المصرفية والتطبيق الفعال

لأسلوب سلسلة القيمة وتطبيقاتها

٢. ضرورة الإستفادة من إيجابيات تطبيق التكامل المقترح و مايتطلبه من ضرورة إحداث حالة من التعاون والتنسيق الفعال بين الأقسام الداخلية للبنك بمايضمن رفع مستوي الأداء في كل عمليات البنك.
٣. وضع أليات وسياسات عمل مصرفية لتتناسب مع النظام الرقابي علي التكاليف وأهداف البنك.
٤. ضرورة إهتمام إدارة البنوك التجارية بمعدلات الوقت لمعرفة متطلبات الوقت للنشاطات، وتحديد الأنشطة التي تستهلك الكثير من الوقت، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل مقدار الوقت اللازم لهذه الأنشطة المصرفية بمايترتب عليه تخفيض تكاليف خدمة العملاء.
٥. العمل علي ترشيد الأنشطة التي لاتضيف قيمة والحد منها ومشاركة العاملين في إتخاذ قرار التعهيد لكي يؤثر إيجابيا علي ترشيد قرارات البنوك المصرية.

المراجع :-

- 1- Williams,Jan R,Haka,susan F,Bettner ,mark s,&carcello,joseph v.,(2015)"Financial managerial Accounting- The Basis for Business Decisions"printed in the united states of America,By McGraw-hill,p846
- 2- Jason,D.,Steven F.,Marcelo, C.,Amos, (2015) "Guides for Value chain Development and Emerging Economices", Journal of Cleaner Production vol.5 Iss 1,p 8
- 3- Limpaphayom, P., Rogers, D. A., & Yanase, N. (2019). Bank equity ownership and corporate hedging: Evidence from Japan. Journal of Corporate Finance, 58,p 777.
- 4- Dunant, C. F., Drewniok, M. P., Sansom, M., Corbey, S., Cullen, J. M., & Allwood, J. M. (2018). Options to make steel reuse profitable: An analysis of cost and risk distribution across the UK construction value chain. Journal of Cleaner Production, 183,pp 102-111.

5- Uddin, M. T., Goswami, A., Rahman, M. S., & Dhar, A. R. (2019). How can governance improve efficiency and effectiveness of value chains? An analysis of pangas and tilapia stakeholders in Bangladesh. *Aquaculture*, 510, p211.

(٦) لمزيد من التفاصيل حول تلك المزاياء برجااء الرجوع إلي:

-Li, L., & Zhang, X. (2012). Organic Combination of Supply Chain, Value Chain and Activity-based Costing. *Contemporary Logistics*, vol (7), p 53.

- هاني أحمد محاريق، (٢٠١٢) "دور إدارة التكلفة في تحقيق فاعلية آليات حوكمة الشركات: دراسة نظرية وميدانية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص ٩١٠ - ٩١١

- أسامة سعيد عبد الصادق، (٢٠١١) "إستكشاف أبعاد العلاقة بين المحاسبة عن العملاء والمنافسين"، دراسة لقياس إدراك وتطبيق المحاسبين الإداريين لمتطلبات الأداء الإستراتيجي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، ص ٢٨

- أمجد حسن عبد الرحمن، (٢٠١٢)، "أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية علي ترشيد قرارات منح الإئتمان وتوريق الديون"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص ٦١٩ - ٦٢٠

(٧) لمزيد من التفاصيل حول تلك الإنعكاسات برجااء الرجوع إلي:

- محمد ماهر عبد الحميد، (٢٠١٧) "إطار محاسبي مقترح لتطوير مرحلة القياس لنموذج سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد الواحد العشرون، العدد الأول، ص ١٢٥٤

- أيمن محمد سيد، (٢٠١٤) "إستخدام مقياس الأداء غير المالية لتحليل سلسلة القيمة بغرض تعظيم قيمة الوحدة الإقتصادية دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٣١٠

Gornall, W., & Strebulaev, I. A. (2018). "Financing as a supply chain: The capital structure of banks and borrowers" *Journal of Financial Economics*, p1072

8- Mechtcheriakova, S., & Gurianova, E. (2015). "Use of the chain of values for development outsourcing strategy". *Procedia Economics and Finance*, vol 24, pp 402-408.

9- Al Nsour, I. A. (2016)" The Impact of applying the Blue Ocean Strategy on the Competitive Advantage of Commercial Banks in Saudi Arabia". Arab Economic and Business Journal, VOL11 NO (1),PP 1-15.

(١٠) لمزيد من التفاصيل حول تلك الآليات المقترحة يرجاء الرجوع إلي:

- Ghatebi, M., Ramezani, E., & Shiraz, M. A. E. (2013), " Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage in Manufacturing Companies of Khuzestan Province". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(6), 269-274.

- Adeseun, M. A., Anosike, A. I., Reyes, J. A. G., & Al-Talib, M. (2018)," SUPPLY CHAIN RISK PERCEPTION: UNDERSTANDING THE GAP BETWEEN THEORY AND PRACTICE", IFAC-PapersOnLine, vol51(11), pp1701-1706.

(١١) د. عابدة نخلة رزق الله، (دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، الاختيار والتفسير)، البيان للطباعة،

٢٠٠٢، ص ١٨٦:٢٠٢