

The Role of Modern Management Accounting in Strengthening Internal Control

Nabil Amjihid Saleh ^{1*}, Ahmed Saleh Mohammed², Emad Abdullah Fadlallah³
^{1,2,3} Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Benghazi, Libya

*Email: nabeel.salih@uob.edu.ly

دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية

نبيل أمجيد صالح^{1*}، احمد صالح محمد²، عماد عبدالله فضل الله³
^{1,2,3} قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

Received: 28-05-2026	Accepted: 23-08-2026	Published: 07-09-2026
		
Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).		

Abstract

This study aimed to identify the role of modern management accounting in enhancing internal control at Wahda Bank. The study reached several findings, the most important of which is that modern management accounting is not merely a set of technical methods, but rather an integrated framework that supports internal control. However, its effectiveness depends on the consistency of application and its integration with information systems, meaning that any shortcomings in implementation may limit its positive impact. The study recommended the necessity of applying modern management accounting methods in a consistent and integrated manner with information systems and control mechanisms to ensure maximum benefit in supporting internal control and achieving the bank's objectives.

Keywords: Modern Management Accounting, Internal Control, Wahda Bank.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن المحاسبة الإدارية الحديثة ليست مجرد أساليب تقنية، بل هي إطار متكامل يدعم الرقابة الداخلية غير أن فعاليتها مرهونة بمدى انتظام التطبيق وتكاملها مع نظم المعلومات، مما يعني أن أي قصور في التطبيق قد يحد من أثرها الإيجابي، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل منظم ومتكامل مع نظم المعلومات والرقابة، لضمان الاستفادة القصوى منها في دعم الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المصرف.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة الإدارية الحديثة، الرقابة الداخلية، مصرف الوحدة.**المقدمة**

تعد المحاسبة الإدارية مجالاً متميزاً عن بقية فروع المحاسبة، إذ تعتمد على أساليب خاصة بها وتنتج مخرجات تتسم بالمرونة والتطور المستمر بما يتوافق مع المستجدات، كما أنها تؤدي دوراً أساسياً في دعم المديرين من خلال مساعدتهم في التخطيط والرقابة، إضافة إلى تزويدهم بما يلزم لاتخاذ القرارات المناسبة (الملكوي، 2024). وإذ أن التحولات الحديثة في البيئة الصناعية والإدارية أدت إلى بروز قصور في الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية، إذ لم تعد قادرة على تلبية احتياجات الإدارة الإستراتيجية من المعلومات الضرورية لدعم الرقابة على التكاليف واتخاذ قرارات رشيدة، وقد واجهت هذه الأساليب تحديات متعددة أظهرت الحاجة إلى تطويرها لتصبح نظاماً داخلياً يوفر بيانات أكثر ملاءمة لمتطلبات الإدارة المعاصرة، ومن هنا برزت أهمية الاستعانة بالمدخلات والأدوات المستحدثة في المحاسبة الإدارية، والتي يطلق عليها أدوات المحاسبة المرنة أو الرشيقة *Lean Accounting Tools* (النمشان وآخرون، 2018). وبالتالي فإن الأساليب والأدوات الحديثة في المحاسبة الإدارية عنصران أساسيان في توفير بيانات دقيقة ومعلومات ملائمة تساعد الإدارة على التخطيط الفعال، وتعزيز الرقابة، وتحسين عملية التقييم، كما تساهم هذه الأدوات في دعم اتخاذ القرارات السليمة والحد من احتمالات الفشل للشركة (الشهبي، راف الله، 2019).

تعتبر الرقابة الداخلية من أبرز الأدوات التي رافقت التطورات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية، إذ تمثل وسيلة فعالة بيد الإدارة لضمان الاستخدام الأمثل لموارد الشركة والمساهمة في تحقيق أهدافها، كما تعد آلية أساسية لمواجهة المخاطر والانحرافات، والحد من الغش والممارسات غير القانونية (بن عيسى، 2024). كما يعتبر نظام الرقابة الداخلية من أهم الأدوات التنظيمية التي تعتمد عليها الشركات لضمان استمراريته وحماية مصالحها، فهو يساهم في صون الحقوق والمحافظة على الأصول، كما يضمن التزام الشركة بالسياسات والقوانين المقررة ويعزز مصداقية ودقة البيانات المالية والإدارية، إضافة إلى ذلك يشكل هذا النظام حاجزاً وقائياً يحمي الشركة من المخاطر المحتملة ويؤثر بشكل مباشر على جودة أدائها وتطورها (حاجي، مريدي، 2025).

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد المصارف التجارية من أبرز الشركات المالية التي تهدف إلى تحقيق الربح، كما تلعب دوراً محورياً في دعم نمو الاقتصاد الوطني وتعزيز رفاهية الأفراد عبر تقديم مجموعة واسعة من الخدمات التي يستفيد منها المجتمع في مختلف جوانب الحياة، ومع التطور التقني الذي شمل معظم الأنشطة الاقتصادية توسعت الخدمات المصرفية وتنوعت بشكل ملحوظ، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف التشغيل التي تتحملها هذه المصارف لتلبية احتياجات عملائها، ومن هنا تبرز أهمية تحديد تكلفة تلك الخدمات والعمل على تسعيرها، مع ضمان وجود رقابة فعالة (الشريف، الفيتوري، 2016).

ونظراً للتغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتطور السريع للتكنولوجيا، إضافة إلى شدة المنافسة بين الشركات خاصة تلك التي تنتج منتجات متشابهة، أصبح من الضروري تحديث الأدوات المستخدمة في المحاسبة الإدارية، وقد دفع ذلك إلى البحث عن أساليب جديدة تساعد على خفض التكاليف مع ضمان جودة المنتج والحفاظ على رضا العملاء، ونتيجة لذلك ظهرت أدوات حديثة في مجال المحاسبة الإدارية، انسجمت بشكل كبير مع أهداف الإدارة في تعزيز مكانة الشركة داخل السوق وضمان استمرارها في دائرة المنافسة (داحو، 2022).

كما أظهرت الفصائح المالية وقضايا الاحتيال التي برزت في السنوات الأخيرة أن السبب الرئيس وراء هذه المشكلات يعود إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في عدد من الشركات، هذا القصور انعكس سلباً على مصداقية وكفاءة المراجعة الداخلية وأضعف فاعلية نظم الرقابة الداخلية داخل الشركات، ومن هنا

برزت الحاجة إلى البحث عن حلول عملية لمعالجة هذه التحديات، من خلال تبني ممارسات تدعم أنظمة الرقابة الداخلية وتساعد على ضبط الجوانب المالية والإدارية وكذلك الضبط الداخلي، بما يعزز كفاءة المراجعة الداخلية في هذه الشركات (قجيونه وآخرون، 2020).

وبالتالي فإن أدوات الرقابة الداخلية هي إحدى وسائل المحاسبة الإدارية التي اكتسبت أهمية متزايدة في الشركات الحديثة نتيجة للتطور الكبير في أنظمة الإنتاج، فهي تمثل عنصراً أساسياً لدعم الشركة وتحقيق أهدافها لما لها من دور في حماية الأصول من سوء الاستخدام أو الضياع أو السرقة وضمان دقة البيانات المالية المعروضة في القوائم، وفي المقابل فإن ضعف نظام الرقابة الداخلية ينعكس سلباً على أداء الشركة، إذ قد يؤدي إلى انفراد بعض الأفراد باتخاذ القرارات دون وجود ضوابط أو تشريعات تحد من ذلك، ودون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يؤثر على المركز المالي للشركة ويضعف قدرتها التنافسية في السوق (شعنت، 2017).

ومن هنا، نتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟

وينبثق من هذا التساؤل، تساؤلات فرعية:

1. ما دور التكلفة المستهدفة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟
2. ما دور التكلفة على أساس النشاط في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟
3. ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟

ثانياً: أهداف الدراسة: التعرف على دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة. ويتفرع من هذا الهدف، أهداف فرعية:

1. التعرف على دور التكلفة المستهدفة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة.
2. التعرف على دور التكلفة على أساس النشاط في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة.
3. التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات العلمية في مجال المحاسبة الإدارية والرقابة الداخلية عبر الربط بين الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية ونظام الرقابة الداخلية، بما يفتح آفاقاً جديدة للفكر المحاسبي والإداري، إذ تعد المحاسبة الإدارية الحديثة إطاراً متطوراً يدمج بين التحليل المالي والبعد الاستراتيجي، مثل أسلوب التكلفة المستهدفة، ونظام التكلفة على أساس النشاط، وبطاقة الأداء المتوازن، وهي أساليب لا تقتصر على قياس الأداء بل تتجاوز ذلك إلى دعم اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية، وفي المقابل يعتبر نظام الرقابة الداخلية منظومة أساسية لحماية الموارد وضمان الامتثال وتحقيق الكفاءة التشغيلية، كما إن معظم الدراسات السابقة تناولت الرقابة الداخلية بمعزل عن التطورات الحديثة في المحاسبة الإدارية، بينما تأتي هذه الدراسة لتؤكد أن التكامل بينهما يمثل أساساً نظرياً متيناً لفهم العلاقة بينهما.

- **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نموذج عملي قابل للتطبيق داخل مصرف الوحدة، حيث يوضح كيف يمكن توظيف أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لتعزيز فعالية الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المالي والتشغيلي، ومن خلال دراسة حالة مصرف الوحدة توفر الدراسة مؤشرات واقعية وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الإدارات المصرفية في تطوير نظم الرقابة ورفع مستوى الشفافية وتقليل المخاطر التشغيلية، كما تتيح نتائج الدراسة للشركات المالية الليبية فرصة لتبني أساليب أكثر كفاءة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما ينسجم مع متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة.

رابعاً: منهجية الدراسة: لجمع الحقائق وتحليلها وذلك للوصول إلى نتائج واقعية ومرضية حول موضوع الدراسة، تم اتباع المنهج الوصفي الذي يعد من أكثر المناهج شيوعاً في البحوث الاجتماعية والاقتصادية وتم اختيار هذا المنهج لكونه يتناسب مع طبيعة أهداف الدراسة والمحاولة من خلاله للإجابة على أسئلة الدراسة.

خامساً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في إدارات المحاسبة والمراجعة الداخلية والائتمان والمخاطر والامتثال بالإدارة العامة في مصرف الوحدة بنغازي.

سادساً: حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة بالتركيز على دور المحاسبة الإدارية الحديثة وهي كالتالي : التكلفة المستهدفة، التكلفة على أساس النشاط، بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة الداخلية بمصرف الوحدة.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة كافة الموظفين العاملين في إدارات المحاسبة والمراجعة الداخلية والائتمان والمخاطر والامتثال بالإدارة العامة في مصرف الوحدة.
- **الحدود المكانية:** الإدارة العامة بمصرف الوحدة بنغازي.
- **الحدود الزمنية:** (2025 – 2026م).

سابعاً: مفاهيم والدراسات السابقة (الاطار النظري):

- **مفهوم المحاسبة الإدارية:** بأنها "تشير إلى النظم التي تدعم اتخاذ القرارات من خلال تقديم معلومات دقيقة حول التكاليف والأرباح، وتحديد الأداء المالي في إطار سياق الأعمال، مما يمكن الإدارة من إدارة الموارد بكفاءة" (عركد وآخرون، 2025، ص336).
- **خصائص المحاسبة الإدارية:** تتميز المحاسبة الإدارية بعدد من الخصائص التي تمنحها أهمية في تزويد المعلومات الملائمة للأغراض الرئيسية في عمل الشركات الساعية إلى تحقيق الربح، ومن أبرز هذه الخصائص: (زيان، 2015).
- أنها موجهة أساساً لخدمة الأطراف الداخلية، إذ تساهم في إعداد التقارير التي يستفيد منها المستخدمون داخل الشركة، وبالأخص الإدارة.
- القياس والتوصيل هما من أبرز عمليات المحاسبة الإدارية، فالقياس لا يقتصر على القيم الفعلية فحسب، بل يشمل أيضاً التقديرات المستقبلية، سواء كانت نقدية أو غير نقدية، أما التوصيل فيعني توصيل هذه المعلومات إلى الإدارة داخل الشركة.
- تسعى المحاسبة الإدارية إلى دعم الإدارة في أداء مهامها المتنوعة، مثل التخطيط والرقابة وصنع القرارات.
- **أهداف المحاسبة الإدارية:** تسعى إدارة الشركة للحصول على بيانات متنوعة وملائمة، تدعمها في وضع الخطط، ومتابعة الأنشطة التشغيلية، وتقييم أداء العاملين والوحدات التابعة، بالإضافة إلى ترشيد قراراتها الإدارية، وتستمد هذه المعلومات من مصادر متعددة، مثل إدارات الإنتاج، والتسويق وكذلك من الخبراء والمحاسبين، ويمكن تلخيص أهداف المحاسبة الإدارية في مجموعة من النقاط الأساسية ومن أبرزها (حجاج، 2024):
- تزويد المديرين بالبيانات الضرورية التي تعينهم على التخطيط السليم، واتخاذ القرارات المناسبة.
- دعم المديرين في توجيه الأنشطة التشغيلية المختلفة، ومتابعة الرقابة عليها.
- تسهم في تحفيز القيادات والعاملين للعمل نحو تحقيق غايات الشركة.
- تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع تحديات بيئة الأعمال خاصة في ظل المنافسة.

- تساعد على قياس أداء الأفراد، وتقييم مدى إسهامهم في بلوغ أهداف الشركة.
- **مفهوم التكلفة المستهدفة:** بأنها " عبارة عن أسلوب وكذلك يعتبر بمثابة أحد أدوات الادارة الاستراتيجية الهادفة إلى تخفيض التكاليف وتحقيق قدر كافي من الأرباح المطلوبة في ظل الحفاظ على الجودة وتلبية رغبات الزبون مع التركيز على التصميم والإنتاج في مراحله المبكرة" (بو صيدة، 2025، ص5).
- **أهمية التكلفة المستهدفة:** تزداد أهمية منهج التكلفة المستهدفة باعتباره قاعدة أساسية لتخطيط استراتيجي فعال، وبناء معايير دقيقة للتكلفة، خاصة في ظل الانتشار السريع للتكنولوجيا وما يرافقه من ديناميكية عالية وسرعة في التغيير، لم يعد التفوق التقني وحده كافيا للسيطرة على الأسواق أو ضمان أرباح مرضية، إذ تقلصت الفوارق في الجودة بين الشركات المتنافسة، وأصبح بإمكان بعض المنافسين رغم اعتمادهم على مستويات أقل من التكنولوجيا تحقيق نجاح ملحوظ، من خلال تقديم خدمات بتكاليف أقل (بن التومي، بداش، 2021).
- **أهداف التكلفة المستهدفة :** تتمثل أهداف التكلفة المستهدفة في الاتي (الفضلي، الغبان، 2025) :
 - خفض تكاليف المنتجات بما يتيح تحقيق الأرباح المستهدفة، دون التقليل من جودة السلع أو أسعارها في السوق.
 - يعمل على تلبية رغبات العملاء، وإشباع احتياجاتهم عبر تقديم منتجات وخدمات متطورة تتميز بجودة عالية وأسعار مناسبة.
 - تسعى إلى تحقيق تطلعات الإدارة العليا التي تتعلق بزيادة الأرباح، وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.
- **خصائص التكلفة المستهدفة:** تعتمد التكلفة المستهدفة على عدة خصائص أبرزها: (رحمة الله، 2014)
 - يختلف هذا الأسلوب عن نظم مراقبة التكاليف التقليدية التي تطبق في مرحلة الإنتاج، إذ يهدف إلى خفض التكاليف عبر جميع مراحل العملية الإنتاجية، وليس فقط في التصميم والتطوير.
 - لا يعد هذا المنهج أسلوبا إداريا لرقابة التكاليف المعيارية، بل يمثل إطارا استراتيجيا يركز على التخفيض المسبق للتكاليف.
 - يعتمد تحديد التكاليف المستهدفة على أدوات الإدارة المتقدمة، وذلك لتلبية الأهداف الاستراتيجية، التي تتطلب تطوير المنتج وتحسين تصميمه.
 - يتطلب تنفيذ هذا المنهج مشاركة وتنسيقا فعالا بين مختلف الإدارات داخل الشركة.
 - يعتبر هذا الأسلوب أكثر ملاءمة للشركات التي تنتج منتجات متعددة بكميات صغيرة، مقارنة بالشركات ذات الطاقة الإنتاجية الكبيرة في الدورة الواحدة.
- **مزايا التكلفة المستهدفة:** من أهم مزايا التكلفة المستهدفة الاتي (رماضنة، 2017):
 - يقوم المنهج على دمج مختلف أقسام الشركة، لتعمل كوحدة واحدة تتحمل مسؤوليات التسويق والتخطيط والتطوير والتصنيع والبيع والتوزيع، وحتى تركيب المنتج.
 - يعتمد الأسلوب على إشراك العملاء والموردين في عملية التصميم، لفهم توقعات المستهلكين ومقارنة المنتج ببدايل المنافسين.
 - يضع منهج التكلفة المستهدفة كهدف واضح مع مراعاة جودة المنتج في الوقت ذاته، مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة.
 - تنسم التكلفة المستهدفة بتوفير بيانات دقيقة وذات صلة مباشرة باتخاذ القرار، بينما تركز الطرق التقليدية للتكلفة على حصر جميع التكاليف دون النظر إلى مدى ارتباطها بالقرارات الإدارية.
- **مفهوم التكلفة على أساس النشاط:** بأنها "نظام معلومات داخل المنظمة، يقوم على تجميع وتشغيل بيانات المؤسسة التكاليفية في إطار بل إطار علاقة عناصر التكاليف بالمدخلات أكثر من المخرجات، الهدف الأساسي منه تحديد مسببات التكلفة" (رافع، مضوي، 2025، ص140).
- **أهمية التكلفة على أساس النشاط :** ترجع الأهمية لهذا النظام إلى (بن مادي، قاجة، 2023) :

- يساعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) الشركة في تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لإنجازها، مع التعرف على مسببات التكلفة التي تؤثر في استهلاك الموارد الداخلة في الأنشطة، بهدف تنفيذ خطة أو موازنة دقيقة.
- يتم تحديد تكلفة المنتج بدقة أكبر من خلال قياس تكاليف الأنشطة التي تنفذها الشركة وربطها بالمنتجات، وفقا لمدى احتياجها لهذه الأنشطة، وهذا الأسلوب يتيح للإدارة رؤية أوضح مما يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر صوابا تخص الإنتاج والأنشطة المختلفة.
- يوفر معلومات دقيقة حول تكلفة كل منتج مما يساعد الإدارة في عملية التسعير وتقييم ربحية خطوط الإنتاج المختلفة.
- يمكن النظام من تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف، وهو ما يساهم في تحسين قياس الأداء وإعادة توزيع الموارد بشكل أفضل.
- **أهداف التكلفة على أساس النشاط:** يسعى النظام إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أبرزها (بن الدين، 2016):
 - يهدف النظام إلى تحميل المنتجات المختلفة نصيبها الحقيقي من التكاليف.
 - يساعد في تفسير أسباب ارتفاع التكاليف في بعض الأقسام، مما يسهل على الإدارة اتخاذ قرارات فعالة.
 - يعمل على تجاوز العشوائية التي تعتمد على توزيع تقديري للتكاليف غير المباشرة بين المنتجات.
 - يسعى لاستيعاب التكاليف الناتجة عن استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل المنتجات، مع الاعتماد على الأنظمة الآلية للإنتاج.
 - يركز على توضيح العلاقة بين التكاليف والأنشطة وربطها بمراكز المسؤولية من خلال إدارة الأداء الداخلي.
- **مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** بأنها "نظام لقياس ومنهجية رقابية يشمل كل من المؤشرات المالية وغير مالية ويغطي خمسة أبعاد أساسية: بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي، مما يسمح باعتبارها أداة تقييم ومراقبة، تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة" (بن سعد، قيراطي، 2025، ص38).
- **أهداف بطاقة الأداء المتوازن:** تتمثل أهداف بطاقة الأداء المتوازن في الاتي (الفقيه، 2025):
 - إيصال الاستراتيجية: تستخدم البطاقة كوسيلة لنقل الاستراتيجية التي وضعتها الإدارة العليا حيث تساعد في تحديد عوامل النجاح الرئيسة للشركة، وتوجيه الأنشطة بما يتيح استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وبذلك تصبح البطاقة أداة فعالة للتواصل الداخلي والخارجي حول الاستراتيجية.
 - التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: تعمل البطاقة على ربط مختلف الأنشطة والمستويات داخل الشركة بما يضمن انسجامها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.
 - قياس الأداء: يعد قياس الأداء أحد أبرز وظائف البطاقة إذ يمكن الشركة من تقييم وضعها الحالي وفهم موقعها مما يساعدها على اتخاذ قرارات أكثر دقة وملاءمة.
- **خصائص بطاقة الأداء المتوازن:** يمكن تلخيصها في مجموعة من السمات المميزة لهذا النموذج في الاتي (بلاسكة، 2012):
 - ترتبط البطاقة ارتباطا مباشرا برؤية الشركة واستراتيجيتها، حيث تترجم هذه الرؤية إلى أهداف ومؤشرات موزعة على أربع مجموعات أساسية تشكل قاعدة التقييم، مما يحقق التوازن المطلوب.
 - تجمع البطاقة بين عرض النتائج المالية التي تعكس الماضي، وبين متابعة مؤشرات الأداء المستقبلية وهو ما يضمن التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
 - توفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة على إعادة توجيه الأداء، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية ويحقق توقعات أصحاب المصلحة.

- تعتمد على تقييم متعدد الأبعاد إذ تشمل أربعة محاور متكاملة: الجانب المالي، العمليات الداخلية، العملاء، والتعلم والنمو.
 - تمنح الإدارة قدرة أكبر على اتخاذ القرارات ورسم السياسات الاستراتيجية بكفاءة.
 - تسد الفجوة الموجودة في المقاييس التقليدية للأداء من خلال تحقيق التوازن المفقود فيها.
 - **مفهوم نظام الرقابة الداخلية:** على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات والأنشطة التي تعتمد عليها الإدارة والجهات المسؤولة عن الحوكمة، بهدف حماية الموارد وضمان دقة المعلومات المالية، وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي (القرمطي، العفيري، 2025). وعرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) "أنه نشاط مستقل وموضوعي وتوكيدي إستشاري صمم من أجل إضافة قيمة للمنشأة، وتحسين عملياتها، ويساعد المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بمنهج نظامي منضبط لتقويم وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر والرقابة وعمليات التحكم" (كساب، كساب، 2025، ص578).
 - **أهمية نظام الرقابة الداخلية** (بلغيث، عياشي، 2026):
 - المصارف تعد شركات لحفظ أموال العملاء مما يستلزم وجود أنظمة رقابية قوية لحمايتها.
 - تنوع أنشطة المصارف وما يرافقها من مخاطر مرتفعة يفرض مراقبة دقيقة لاستثماراتها لتفادي الخسائر المحتملة.
 - الحفاظ على سمعة المصرف يتطلب اعتماد نظم محاسبية ورقابية دقيقة لضمان استمرار ثقة العملاء.
 - نظرا لتعدد وتشعب العمليات المصرفية يصبح من الضروري وجود نظم محاسبية ورقابية دقيقة، لضمان تقليل احتمالية وقوع المخاطر.
 - النقود تمثل العنصر الأساسي في نشاط المصارف، فإن حمايتها من أي تجاوزات أو اختلاسات يتطلب الالتزام بالأمانة والدقة عبر نظام رقابي مالي فعال.
 - **استقراء الدراسات السابقة**
1. **دراسة (أبو شعالة، 2024):** بعنوان أثر تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الرقابة على التكاليف: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في ليبيا، وهدفت إلى بيان دور نظام محاسبة التكاليف المستهدفة في الرقابة على التكاليف في الشركات الصناعية في ليبيا، وأهم النتائج أن استخدام حساب التكلفة المستهدفة يسمح بالتفتيش المستمر ومراقبة المنتج ويضمن الجودة، وكانت إحدى التوصيات بأن هناك ضرورة أن تعمل الشركات الصناعية على تحقيق التكامل بين نظام التكلفة المستهدفة والأدوات المحاسبية للرقابة على التكاليف.
 2. **دراسة (دفوس، بو حافر، 2024):** بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، وهدفت لإبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، ومن أبرز النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال كشفها للانحرافات على مستوى كافة الجوانب لأن كشف هذه الانحرافات يساعد المؤسسة على عدم الوقوع فيها وبالتالي تحسين الأداء المالي، ومن بين التوصيات ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية بطريقة جيدة تسمح لها بكشف الانحرافات من خلال مقارنة ما تم إنجازه بما هو مخطط له.
 3. **دراسة (علي، نوري، 2025):** أثر التكامل بين تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وبعد العمليات الداخلية على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف في السودان، وهدفت لإلقاء الضوء على نظام تكاليف الأنشطة وكيفية تطبيقه في المصارف والتعرف على كيفية تخصيص التكاليف غير المباشرة وفقا لنظام تكاليف الأنشطة، ومن بين النتائج أن أسلوب ABC يعمل على الربط بين التكاليف غير المباشرة ومسبباتها وتحديد مراكز النشاط الخاصة بها ومن ثم تحميلها على تكاليف الخدمات المصرفية ويوفر مجموعة من الإجراءات الرقابية على أنشطة المصرف لضمان إنجازها بالشكل الصحيح، وكانت إحدى التوصيات بالعمل على نشر الوعي والتثقيف المحاسبي بين أفراد القيادة

العليا في المصارف السودانية وتأهيل العاملين وتدريبهم بالوحدات المالية والجودة عن طريق برامج التعليم المستمر.

4. **دراسة (بن عيسى، 2024):** بعنوان دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الرقابة الداخلية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، ومن بين النتائج المتحصل عليها أن الرقابة الداخلية تنطوي على مجموعة من السياسات والإجراءات الإدارية والمحاسبية التي تتبناها إدارة المؤسسة في شكل خطة تنظيمية لحماية أصولها وممتلكاتها وضمان الدقة في البيانات المحاسبية وتأكيد الالتزام بتنفيذ التعليمات والتوجيهات بالشكل السليم وتحقيق الكفاءة في العمليات التشغيلية، ومن أهم التوصيات نشر ثقافة القيم الأخلاقية والنزاهة في أداء الوظائف بين أوساط العاملين، وحثهم على أهمية الالتزام بالسياسات والتعليمات الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة مع تفعيل خلية المكافآت والحوافز داخل المؤسسة، مهمتها تبني المبادرات الفردية والجماعية التي تساعد على الارتقاء بمستويات العمل نحو الأفضل.

5. **دراسة (سعيد، 2024):** بعنوان أثر تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل مبادئ حوكمة الشركات: دراسة ميدانية، وهدفت إلى إبراز أهمية نظام الرقابة الداخلية في الكشف عن مختلف المخالفات المحاسبية، ومن بين التوصيات يجب أن تكون الرقابة الداخلية جزءاً أساسياً من التحول الناتج عن التطور التكنولوجي السريع، حيث أنها ليست فكرة لاحقة يتم تعويضها عن طريق الضوابط اليدوية لأن الكيانات تعمل في الوقت الحقيقي، لذلك يجب أن تعمل الضوابط من خلال مناهج مثل المراقبة المستمرة لمواكبة أنشطة الكيانات التي تديرها.

6. **دراسة (بن عيسى، عثمان، 2025):** بعنوان تأثير الممارسات المحاسبية وأنظمة الرقابة الداخلية في دقة التقارير المالية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة حالة لدى عينة من محافظي الحسابات بورقلة، وهدفت لمعرفة تأثير الممارسات المحاسبية وأنظمة الرقابة في دقة التقارير المالية، ومن بين النتائج أن وجود نظام رقابي فعال يحد من الأخطاء ويكشف حالات الفساد ويعزز النظام الرقابي أيضاً من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، ومن أهم التوصيات الحفاظ على فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وتدعيمها.

7. **دراسة (الشرع، 2025):** بعنوان فعالية الرقابة الداخلية في تحسين استخدام الموارد بمؤسسة الضمان الاجتماعي: دراسة حالة CASNOS غرداية، ومن بين النتائج أن هناك مستوى مقبولا من تطبيق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ويترجم في مجموعة من الإجراءات والآليات التي تهدف إلى ضبط العمليات والتقليل من الهدر وسوء الاستخدام، ومن بين التوصيات يجب أن يتم توحيد وتحديث إجراءات الرقابة على مستوى جميع مصالح المؤسسة لضمان انسجام التطبيق وتحقيق العدالة التنظيمية.

ثامناً: الإطار العملي للدراسة:

جدول رقم (1) الاستبانات الموزعة والمستلمة

النسبة المئوية	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات الموزعة	الإدارة
92.11	35	38	إدارة المحاسبة
94.44	17	18	إدارة المراجعة الداخلية
85.29	29	34	إدارة الائتمان
93.33	14	15	إدارة المخاطر
90.91	10	11	وحدة الامتثال
90.52	105	116	الإجمالي

- **منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد تم اتباع المنهج الوصفي، ويعد المنهج ملائم للدراسة في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة لغرض تكوين الإطار النظري

المناسب للدراسة والذي من خلاله تمت صياغة التساؤلات، وبعد ذلك تم الحصول على ردود المشاركين للإجابة على تساؤلات الدراسة، بهدف الخروج بمجموعة من النتائج وعلى ضوءها القيام بإعداد التوصيات.

- **أداة جمع البيانات:** للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية بالإضافة للمقابلات الشخصية، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام موزعين على النحو التالي:
- **القسم الأول:** يتضمن توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).
- **القسم الثاني:** متغير المحاسبة الإدارية الحديثة تكون من (15) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة منها دراسة (خريبات، عيسى، 2020) ودراسة (بن عطاق، 2014) ودراسة (موسى، مسعودي، 2021) ودراسة (النور، 2019) ودراسة (امحمد، عبد الرحمان، 2018) التي تناولت المتغير، وكانت الأبعاد كالتالي: **البعد الأول:** تكون من 5 فقرات، **البعد الثاني:** تكون من 5 فقرات، **البعد الثالث:** تكون من 5 فقرات.
- **القسم الثالث:** متغير الرقابة الداخلية تكون من (10) فقرات مقسمة على بعد واحد بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت المتغير ومن أهمها: دراسة (الزهراء، 2025) ودراسة (موتات، 2025). **بالإضافة للأداة الرئيسية قاموا الباحثين بأجراء مقابلة شخصية حيث تم تقسيمها إلى قسمين هما:**
- **القسم الأول:** يتضمن توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية (الوظيفة الحالية، المركز الوظيفي).
- **القسم الثاني:** تكون من 5 أسئلة ممثلة للمتغيرين معا حيث كان السؤال الأول معبر عن واقع المصرف اتجاه دراسة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وكان السؤال الثاني والثالث والرابع معبر عن وظيفة هذه الأساليب في الرقابة على الخدمات المصرفية وكان السؤال الخامس معبر عن واقع الرقابة الداخلية بشكل عام في المصرف، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة منها دراسة (بلاسكة، 2012) ودراسة (حاجي، مريدي، 2025). كما قاموا الباحثون بعرض أدوات الدراسة على المشرف والمحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مجال المحاسبة، وقد تم العمل على التعديلات والملاحظات المطلوبة بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية.
- **صدق أداة الدراسة:** تم قياس درجة الصدق الذاتي أو الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي فمن الصفات الأساسية التي يجب أن تكون موجودة في أداة جمع البيانات عند كتابة البحث العلمي، هي الثبات *reliability* وتوفر هذه الخاصية إمكانية الحصول على نتائج صحيحة ومعتمدة إذا تم استخدامها في البحث العلمي، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا *Cronbach alpha*: ولحساب مقاييس الدراسة وبتطبيق هذه المعادلة على عينة استطلاعية قوامها (27) مفردة من مجتمع الدراسة أعطت درجة ثبات تدعوا إلى الثقة لكل محاور الدراسة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (2) يبين قيم معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	العدد	معامل الثبات	معامل الصدق
التكلفة المستهدفة	5	0.846	0.919
التكلفة على أساس النشاط	5	0.797	0.892
بطاقة الأداء المتوازن	5	0.878	0.937
المحاسبة الإدارية الحديثة	15	0.906	0.952
الرقابة الداخلية	10	0.906	0.952
المحاور مجتمعة	25	0.931	0.965

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قام الباحثون باستخدامها:
- ثبات مقياس الدراسة (Reliability) معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من أسئلة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة عن تساؤلاتها، كما استخدم الصدق الذاتي للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله.
- الجداول التكرارية (Frequency) لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية (Mean)، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لجميع أبعاد الدراسة الرئيسية.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لتحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة والخاصة بأبعاد الدراسة الرئيسية.
- ويعد توزيع الاستثمارات وفرزها، تم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها بعملية التحليل، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة حيث تم استخدام نموذج لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً، حيث يعطى لكل إجابة درجة على النحو التالي:

جدول (3) مقياس الدراسة وفقاً لمقياس (Likert)

الوزن النسبي	طول الخلية بالمتوسط الحسابي	الفئة في المقياس	المستوى
أقل من 36 %	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
من 36% إلى أقل من 52%	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
من 52% إلى أقل من 68%	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 68% إلى أقل من 84%	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 84% إلى 100%	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفع جداً

- الخصائص العامة لمفردات الدراسة: نظراً لأهمية خصائص مفردات الدراسة كالمغيرات الديموغرافية والوظيفية، فقد تم استخراج جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص مفردات الدراسة المتمثلة في المؤهل العلمي والتخصص العلمي والوظيفة الحالية وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي.
- توزيع حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (4) توزيع حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم عالي	9	8.6
بكالوريوس	70	66.6
ماجستير	23	21.9
دكتورة	1	1.0
غير ذلك	2	1.9
المجموع	105	100.0

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (66.6%) تليها درجة الماجستير بنسبة (21.9%) بينما جاءت نسب الحاصلين على الدبلوم العالي والدكتوراه والمؤهلات الأخرى بنسب محدودة ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى العلمي لأفراد مجتمع الدراسة الأمر الذي يسهم في تعزيز جودة البيانات المتحصل عليها والذي يعزز من قدرتهم على استيعاب مفاهيم المحاسبة الإدارية الحديثة ومتطلبات الرقابة الداخلية، ويسهم في تقديم آراء أكثر دقة وموضوعية حول دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية.

• توزيع حسب التخصص العلمي

جدول رقم (5) توزيع حسب التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العملي
48.6	51	المحاسبة
15.2	16	الاقتصاد
16.2	17	التمويل والمصارف
18.1	19	إدارة أعمال
1.9	2	غير ذلك
100.0	105	المجموع

يوضح الجدول أن تخصص المحاسبة يشكل النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (48.6%) يليه تخصص إدارة الأعمال بنسبة (18.1%) ثم التمويل والمصارف بنسبة (16.2%) والاقتصاد بنسبة (15.2%) في حين جاءت التخصصات الأخرى بنسبة محدودة بلغت (1.9%)، ويعكس هذا التوزيع تركيز مجتمع الدراسة في التخصصات المرتبطة بالعلوم المالية والإدارية، الأمر الذي يتوافق مع طبيعة الدراسة التي تتناول دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية، حيث يمتلك أفراد مجتمع الدراسة الخلفية العلمية اللازمة لفهم مفاهيم المحاسبة الإدارية الحديثة ومتطلبات الرقابة الداخلية وتقييم دورها في تحسين كفاءة الأنظمة الرقابية داخل المصارف.

• توزيع حسب الوظيفة الحالية

جدول رقم (6) توزيع حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
33.3	35	إدارة المحاسبة
16.2	17	إدارة المراجعة الداخلية
13.3	14	إدارة المخاطر
9.5	10	وحدة الامتثال
27.7	29	إدارة الائتمان
100.0	105	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى تنوع أفراد مجتمع الدراسة بين عدد من الإدارات ذات العلاقة المباشرة بالرقابة الداخلية والأنشطة المالية حيث جاءت إدارة المحاسبة في المرتبة الأولى بنسبة (33.3%) تلتها إدارة الائتمان بنسبة (27.7%) ثم إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر ووحدة الامتثال بنسب متفاوتة، ويعكس هذا التنوع الوظيفي ملائمة مجتمع الدراسة لموضوع البحث نظراً لارتباط هذه الإدارات بتطبيق

أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وممارسات الرقابة الداخلية مما يسهم في توفير تقييم أكثر شمولاً لدور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية.

• توزيع حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (7) توزيع حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
9.5	10	أقل من 5 سنوات
36.2	38	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
17.2	18	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
23.8	25	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
13.3	14	من 20 سنة فأكثر
100.0	105	المجموع

توضح نتائج الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة عملية جيدة حيث شكلت فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) النسبة الأكبر بواقع (36.2%) تلتها فئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (23.8%) ثم فئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (17.2%)، كما أظهرت النتائج وجود نسبة ملحوظة من ذوي الخبرات الطويلة ضمن فئة (من 20 سنة فأكثر) بنسبة (13.3%) ويعكس هذا التوزيع امتلاك أفراد مجتمع الدراسة مستويات متنوعة من الخبرة المهنية الأمر الذي يعزز من قدرتهم على تقييم دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في دعم وتعزيز نظم الرقابة الداخلية استناداً إلى خبراتهم العملية المتراكمة.

• توزيع حسب المركز الوظيفي

جدول رقم (8) توزيع حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
33.3	35	موظف
31.4	33	مساعد رئيس قسم
31.4	33	رئيس قسم
3.9	4	مساعد مدير إدارة
100.0	105	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى تباين أفراد مجتمع الدراسة من حيث المراكز الوظيفية حيث شكلت فئة (موظف) النسبة الأكبر بواقع (33.3%) تلتها كل من فئتي (مساعد رئيس قسم) و(رئيس قسم) بنسبة متساوية بلغت (31.4%) لكل منهما في حين جاءت فئة (مساعد مدير إدارة) بنسبة (3.9%)، ويعكس هذا التوزيع تمثيل مختلف المستويات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة الأمر الذي يسهم في توفير وجهات نظر متنوعة حول دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية ويعزز من شمولية النتائج ودقتها.

- عرض نتائج محاور الدراسة

• **نتائج محور (المحاسبة الإدارية الحديثة):** وفيه يتم التعرف على دور المحاسبة الإدارية الحديثة في مصرف الوحدة وذلك من خلال أبعادها (التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن) من وجهة نظر الموظفين، وفي هذا الجانب تم التعرف على ردود المشاركين من خلال استخراج المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة الأهمية ومستوي

التوافر حيث تضمن هذا المقياس خمسة عشر عبارة من أجل توضيح مستوى توافر أبعاد المحاسبة الإدارية الحديثة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد المحاسبة الإدارية الحديثة

ت	الأبعاد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	مستوى التوافر
1	التكلفة المستهدفة	3.91	0,483	% 78,2	1	مرتفع
2	التكلفة على أساس النشاط	3,89	0,464	% 77,8	2	مرتفع
3	بطاقة الأداء المتوازن	3,80	0,586	% 76	3	مرتفع
	أبعاد المحاسبة الإدارية الحديثة	3,87	0,429	% 77,4		مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى توافر أبعاد المحاسبة الإدارية الحديثة في مصرف الوحدة جاء مرتفعاً بشكل عام حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي (3.87) بوزن نسبي قدره (77.4%) وانحراف معياري (0.429) مما يعكس تقارب آراء أفراد الدراسة واتفاقهم النسبي حول مستوى تطبيق هذه الأبعاد، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بعد (التكلفة المستهدفة) في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (3.91) ووزن نسبي (78.2%) يليه بعد (التكلفة على أساس النشاط) بمتوسط (3.89) ووزن نسبي (77.8%) ثم جاء بعد (بطاقة الأداء المتوازن) في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.80) ووزن نسبي (76%)، ويشير ذلك إلى أن جميع أبعاد المحاسبة الإدارية الحديثة محل الدراسة تتوافر بدرجة مرتفعة مع تفوق نسبي لأسلوب التكلفة المستهدفة مقارنة ببقية الأبعاد مما يعكس اهتمام المصرف بتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة بما يسهم في دعم ممارسات الرقابة الداخلية.

- **تحليل نتائج بعد (التكلفة المستهدفة):** تم عرض في هذا الجزء عبارات بُعد التكلفة المستهدفة فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد التكلفة المستهدفة

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	مستوى التوافر
يعزز منهج التكلفة المستهدفة الرقابة الداخلية من خلال ضبط التكاليف.	3.96	0.603	79.2 %	1	مرتفع
تساهم التكلفة المستهدفة في دعم الرقابة وذلك بالاستفادة من التطور التكنولوجي.	3.91	0.556	78.2 %	3	مرتفع
تمكن التكلفة المستهدفة المصرف من مراقبة عمليات إعادة تطوير وتصميم الخدمات.	3.94	0.569	78.8 %	2	مرتفع
تساعد التكلفة المستهدفة الرقابة من التعرف على الخدمات التي تحقق الأرباح.	3.85	0.632	% 77	5	مرتفع
تعزز التكلفة المستهدفة الرقابة الداخلية للمصرف من خلال ضمان تحقيق الجودة.	3.90	0.701	% 78	4	مرتفع

أظهرت نتائج بُعد التكلفة المستهدفة ارتفاع مستوى التوافر حيث جاءت جميع العبارات ضمن المستوى المرتفع إذ تراوحت الأوزان النسبية بين (77% - 79.2%) مما يدل على إدراك أفراد مجتمع الدراسة

لأهمية منهج التكلفة المستهدفة ودوره في تعزيز الرقابة الداخلية بالمصرف وقد جاءت عبارة "يعزز منهج التكلفة المستهدفة الرقابة الداخلية من خلال ضبط التكاليف" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (79.2%) ومتوسط مرجح (3.96) مما يعكس أهمية هذا المنهج في إحكام الرقابة على التكاليف والحد من الهدر بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المالية للمصرف، كما جاءت عبارة "تمكن التكلفة المستهدفة المصرف من مراقبة عمليات إعادة تطوير وتصميم الخدمات" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (78.8%) وهو ما يشير إلى دور التكلفة المستهدفة في دعم عمليات التطوير والتحسين المستمر للخدمات المصرفية، كما أظهرت النتائج أن التكلفة المستهدفة تسهم في دعم الرقابة من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي وتعزيز الجودة في الخدمات المصرفية، حيث حققت العبارتان أوزاناً نسبية مرتفعة بلغت (78.2%) و(78%) على التوالي مما يعكس أهمية توظيف التكنولوجيا ومعايير الجودة في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية، وفي المقابل جاءت عبارة "تساعد التكلفة المستهدفة الرقابة من التعرف على الخدمات التي تحقق الأرباح" في المرتبة الأخيرة نسبياً بوزن نسبي (77%) إلا أنها ظلت ضمن مستوى التوافر المرتفع الأمر الذي يؤكد إدراك أفراد مجتمع الدراسة لدور التكلفة المستهدفة في دعم القرارات المتعلقة بربحية الخدمات وإن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وبصفة عامة تؤكد النتائج أن منهج التكلفة المستهدفة يمثل أداة فعالة في تعزيز الرقابة الداخلية بالمصرف من خلال ضبط التكاليف وتحسين جودة الخدمات ودعم عمليات التطوير والاستفادة من التقدم التكنولوجي، بما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

- **تحليل نتائج بعد (التكلفة على أساس النشاط):** تم عرض في هذا الجزء عبارات بُعد التكلفة على أساس النشاط فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (11) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد التكلفة على أساس النشاط

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	مستوى التوافر
تساعد طريقة التكلفة على أساس النشاط في التركيز على الخدمات التي تضيف قيمة للمصرف مما يعزز الرقابة على التكاليف.	3.90	0.597	78 %	2	مرتفع
تساهم طريقة التكلفة على أساس النشاط في ربط التكاليف بالخدمات بما يحقق جودة أعلى من خلال الرقابة عليها.	3.92	0.600	78.4 %	1	مرتفع
تساهم طريقة التكلفة على أساس النشاط في الرقابة على الأداء التشغيلي وذلك بالتسيير الحسن للأنشطة الخدمية.	3.89	0.640	77.8 %	3	مرتفع
تساعد طريقة التكلفة على أساس النشاط في الوصول إلى خدمات تلبي تطلعات الزبائن.	3.86	0.627	77.2 %	4	مرتفع
تدعم طريقة التكلفة على أساس النشاط التطورات التكنولوجية بما يحقق الضبط على الخدمات.	3.86	0.657	77.2 %	5	مرتفع

أظهرت نتائج بُعد التكلفة على أساس النشاط ارتفاع مستوى التوافر حيث جاءت جميع العبارات ضمن المستوى المرتفع وتراوح الأوزان النسبية بين (77.2% - 78.4%) مما يعكس إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية هذا المدخل في تعزيز الرقابة الداخلية وتحسين كفاءة إدارة التكاليف والأنشطة الخدمية

بالمصرف، وقد جاءت عبارة "تساهم طريقة التكلفة على أساس النشاط في ربط التكاليف بالخدمات بما يحقق جودة أعلى من خلال الرقابة عليها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (78.4%) ومتوسط مرجح (3.92) مما يشير إلى أهمية هذا الأسلوب في توفير معلومات أكثر دقة عن تكلفة الخدمات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية وفعالية الرقابة عليها، كما جاءت عبارة "تساعد طريقة التكاليف على أساس الأنشطة في التركيز على الخدمات التي تضيف قيمة للمصرف مما يعزز الرقابة على التكاليف" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (78%) وهو ما يؤكد دور هذا المدخل في توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة وتحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة، كما أظهرت النتائج أن التكلفة على أساس النشاط تساهم في الرقابة على الأداء التشغيلي من خلال الإدارة الفعالة للأنشطة الخدمية حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.8%) مما يعكس أهمية هذا الأسلوب في تحسين الأداء التشغيلي ورفع كفاءة العمليات المصرفية، وفي حين جاءت عبارتا "تساعد طريقة التكلفة على أساس النشاط في الوصول إلى خدمات تلبي تطلعات الزبائن" و"تدعم طريقة التكاليف على أساس الأنشطة التطورات التكنولوجية بما يحقق الضبط على الخدمات" في المرتبتين الرابعة والخامسة بوزن نسبي بلغ (77.2%) لكل منهما إلا أنهما حافظتا على مستوى توافر مرتفع، مما يدل على إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية هذا المدخل في تحسين جودة الخدمات ومواكبة التطورات التكنولوجية الداعمة للرقابة. وبصفة عامة تؤكد النتائج أن نظام التكلفة على أساس النشاط يمثل أداة فعالة في دعم الرقابة الداخلية بالمصرف من خلال تحسين دقة تخصيص التكاليف وتعزيز الرقابة على الأداء التشغيلي والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة، بما يساهم في رفع كفاءة الخدمات المصرفية وتحقيق أهداف المصرف بكفاءة وفعالية.

- **تحليل نتائج بعد (بطاقة الأداء المتوازن):** تم عرض في هذا الجزء عبارات بُعد التكلفة على بطاقة الأداء المتوازن فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (12) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد بطاقة الأداء المتوازن

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	مستوى التوافر
تساهم بطاقة الأداء المتوازن على وضع مؤشرات قياس الأداء للمصرف.	3.87	0.636	77.4 %	1	مرتفع
تساعد بطاقة الأداء المتوازن المصرف في تحسين الرقابة على الإيرادات.	3.75	0.690	75 %	5	مرتفع
تدعم بطاقة الأداء المتوازن المصرف على استخدام التكنولوجيا للرقابة على الخدمات.	3.79	0.716	75.8 %	3	مرتفع
تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على كفاءة وفعالية الخدمات المصرفية.	3.80	0.713	76 %	2	مرتفع
تساعد بطاقة الأداء المتوازن المصرف في الرقابة على تطوير وتنمية مهارات الموظفين.	3.78	0.808	75.6 %	4	مرتفع

أظهرت نتائج بُعد بطاقة الأداء المتوازن ارتفاع مستوى التوافر حيث جاءت جميع العبارات ضمن المستوى المرتفع وتراوحت الأوزان النسبية بين (75% - 77.4%) مما يعكس إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة تساهم في دعم الرقابة الداخلية وتحسين الأداء الخدمي بالمصرف، وقد جاءت عبارة "تساهم بطاقة الأداء المتوازن في وضع مؤشرات قياس الأداء للمصرف" في المرتبة الأولى

بوزن نسبي بلغ (77.4%) ومتوسط مرجح (3.87) مما يدل على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في توفير مؤشرات دقيقة وشاملة تساعد الإدارة على متابعة الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف، كما جاءت عبارة "تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على كفاءة وفاعلية الخدمات المصرفية" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (76%) وهو ما يؤكد دور هذا المدخل في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات المصرفية، كما أظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تدعم استخدام التكنولوجيا في الرقابة على الخدمات، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (75.8%) مما يعكس أهمية توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في تعزيز الرقابة وتحسين جودة الأداء، وجاءت عبارة "تساعد بطاقة الأداء المتوازن المصرف في الرقابة على التطوير وتنمية مهارات الموظفين" في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (75.6%) وهو ما يشير إلى اهتمام هذا المدخل بالبعد التعليمي والتطويري باعتباره أحد المحاور الأساسية لتحسين الأداء المصرفي، أما عبارة "تساعد بطاقة الأداء المتوازن المصرف في تحسين الرقابة على الإيرادات" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بوزن نسبي (75%) إلا أنها حافظت على مستوى توافر مرتفع مما يدل على إدراك أفراد مجتمع الدراسة لدور بطاقة الأداء المتوازن في دعم الرقابة المالية وتحسين إدارة الإيرادات، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد. وبصفة عامة تؤكد النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لتعزيز الرقابة الداخلية بالمصرف من خلال توفير مؤشرات متكاملة لقياس الأداء وتحسين كفاءة الخدمات ودعم التطوير المصرفي، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع مستوى الأداء العام للمصرف.

● **تحليل نتائج محور (الرقابة الداخلية):** تم عرض في هذا الجزء عبارات محور الرقابة الداخلية فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبعد الرقابة الداخلية

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الأهمية	مستوى التوافر
تساهم الرقابة الداخلية في تعزيز قدرة المصرف في الكشف المبكر عن الانحرافات.	4.00	0.693	80 %	4	مرتفع
تساهم الرقابة الداخلية في تحسين متابعة تنفيذ الإجراءات المالية.	3.97	0.657	79.4 %	6	مرتفع
تعزز الرقابة الداخلية من الشفافية والمصادقية في المصرف.	3.91	0.735	78.2 %	8	مرتفع
تمكن الرقابة الداخلية المصرف من تتبع مسار العمليات بشكل متناسق ودقيق.	3.88	0.661	77.6 %	10	مرتفع
تساعد الرقابة الداخلية المصرف من تحسين الضبط الداخلي.	4.05	0.671	81 %	1	مرتفع
تساهم الرقابة الداخلية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات.	3.99	0.672	79.8 %	5	مرتفع
تساعد الرقابة الداخلية المصرف في تحقيق التكامل بين المهام الرقابية المختلفة.	3.90	0.692	78 %	9	مرتفع
تساهم الرقابة الداخلية في تعزيز الالتزام بالإجراءات واللوائح المالية.	3.92	0.689	78.4 %	7	مرتفع

مرتفع	3	% 80	0.635	4.00	تساعد الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي والإداري.
مرتفع	2	% 81	0.699	4.05	تساهم الرقابة الداخلية في رفع الكفاءة بشكل عام.
مرتفع		% 79.4	0.501	3.97	محور الرقابة الداخلية.

تظهر نتائج محور الرقابة الداخلية ارتفاع مستوى التوافر حيث بلغ المتوسط المرجح الكلي للمحور (3.97) وبوزن نسبي (79.4%) مما يدل على وجود نظام رقابي فعال داخل المصرف يساهم في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المصرفية، كما تعكس النتائج اتفاق أفراد مجتمع الدراسة على أهمية الرقابة الداخلية ودورها في دعم العمليات الإدارية والمالية، وقد احتلت عبارة "تساعد الرقابة الداخلية المصرف من تحسين الضبط الداخلي" وعبارة "تساهم الرقابة الداخلية في رفع الكفاءة بشكل عام" المرتبتين الأولى والثانية بوزن نسبي بلغ (81%) لكل منهما مما يشير إلى إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأهمية الرقابة الداخلية في إحكام الرقابة على العمليات المصرفية وتحسين مستوى الأداء، كما حصلت عبارة "تساعد الرقابة الداخلية في تقييم الأداء المالي والإداري" و"تساهم الرقابة الداخلية في تعزيز قدرة المصرف في الكشف المبكر عن الانحرافات" على أوزان نسبية مرتفعة بلغت (80%) وهو ما يؤكد الدور الفاعل للرقابة الداخلية في متابعة الأداء والكشف عن أوجه القصور والانحرافات في الوقت المناسب، وكذلك أظهرت النتائج أن الرقابة الداخلية تساهم في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذ الإجراءات المالية وتعزيز الالتزام باللوائح والتعليمات المالية الأمر الذي يدعم الشفافية والمصادقية داخل المصرف، ورغم أن عبارتي "تحقيق التكامل بين المهام الرقابية المختلفة" و"تتبع مسار العمليات بشكل متناسق ودقيق" جاءت في المراتب الأخيرة نسبياً إلا أنهما حافظتا على مستوى توافر مرتفع مما يعكس قناعة أفراد مجتمع الدراسة بأهمية هذه الجوانب ودورها في تعزيز فعالية النظام الرقابي.

وبصفة عامة تؤكد النتائج أن الرقابة الداخلية تمثل أداة أساسية لضمان سلامة العمليات المصرفية وتحسين الأداء المالي والإداري من خلال تعزيز الضبط الداخلي ورفع الكفاءة ودعم عملية اتخاذ القرار والكشف المبكر عن الانحرافات، بما يساهم في تحقيق أهداف المصرف بكفاءة وفعالية.

- تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟
للإجابة على السؤال السابق تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي:

جدول رقم (14) المتوسط والانحراف والوزن النسبي للتساؤل الرئيسي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التساؤل
% 77,4	0,429	3,87	المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟

تشير نتائج الجدول إلى أن دور المحاسبة الإدارية الحديثة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة جاء بدرجة مرتفعة نسبياً حيث بلغ الوسط الحسابي 3.87 وبوزن نسبي قدره (77.4%)، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يتفقون بدرجة واضحة على أن أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة تساهم في دعم فعالية الرقابة الداخلية، من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في التخطيط، المتابعة وتقييم الأداء واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.429 تشير إلى تقارب آراء المبحوثين وعدم وجود تشتت كبير في إجاباتهم، مما يعزز موثوقية النتيجة ويدل على وجود إدراك مشترك لأهمية المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين نظام الرقابة الداخلية داخل المصرف،

وبناءً على ذلك يمكن القول إن المحاسبة الإدارية الحديثة تمثل أداة داعمة ومهمة لتطوير الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة، إلا أن فاعليتها تظل مرتبطة بمدى تطبيقها بصورة منتظمة وتكاملها مع نظم المعلومات والإجراءات الرقابية المعتمدة بالمصرف.

- التساؤلات الفرعية

- السؤال الأول: ما دور التكلفة المستهدفة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟

جدول رقم (15) المتوسط والانحراف والوزن النسبي للتساؤل الفرعي الأول

التساؤل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
دور التكلفة المستهدفة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟	3.91	0,483	78,2 %

تشير النتائج إلى أن دور التكلفة المستهدفة في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.91، وبوزن نسبي قدره (78.2%)، وهذا يدل على أن مفردات مجتمع الدراسة ترى أن التكلفة المستهدفة تسهم بفاعلية في دعم الرقابة الداخلية من خلال ترشيد التكاليف وضبط الانحرافات وتحسين استخدام الموارد، بما يساعد الإدارة على تحقيق الكفاءة والرقابة على الأداء، كما أن الانحراف المعياري البالغ 0.483 يشير إلى انخفاض تشتت الإجابات وتقارب اتجاهات مجتمع الدراسة حول هذا الدور، مما يعزز دلالة النتيجة ويبين وجود اتفاق نسبي على أهمية التكلفة المستهدفة كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الداعمة للرقابة الداخلية، وبناءً على ذلك يمكن القول إن تطبيق التكلفة المستهدفة في مصرف الوحدة يمثل أداة رقابية مهمة، خاصة إذا تم توظيفها ضمن نظام إداري ومعلوماتي يساعد على التخطيط المسبق للتكاليف ومتابعة الانحرافات بصورة مستمرة.

السؤال الثاني: ما دور التكلفة على أساس النشاط في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟

جدول رقم (16) المتوسط والانحراف والوزن النسبي للتساؤل الفرعي الثاني

التساؤل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
دور التكلفة على أساس النشاط في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟	3,89	0,464	77,8 %

تشير النتائج إلى أن دور التكلفة على أساس النشاط في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.89 وبوزن نسبي قدره (77.8%)، وهذا يعكس اتفاقاً واضحاً لدى مفردات مجتمع الدراسة على أن هذا الأسلوب يسهم في دعم الرقابة الداخلية من خلال تحديد تكلفة الأنشطة بدقة والكشف عن الأنشطة غير الفعالة أو مرتفعة التكلفة، بما يساعد الإدارة على تحسين كفاءة استخدام الموارد واتخاذ قرارات رقابية أكثر دقة، كما أن قيمة الانحراف المعياري البالغة 0.464 تدل على انخفاض تشتت الإجابات وتقارب آراء مجتمع الدراسة حول أهمية التكلفة على أساس النشاط، مما يعزز دلالة النتيجة إحصائياً، وبناءً على ذلك يمكن القول إن تطبيق هذا الأسلوب في مصرف الوحدة يمثل أداة مهمة لتقوية الرقابة الداخلية، خاصة في تتبع مصادر التكلفة وتحسين كفاءة الأداء المصرفي.

السؤال الثالث: ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟

جدول رقم (17) المتوسط والانحراف والوزن النسبي للتساؤل الفرعي الثالث

التساؤل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة؟	3,80	0,586	% 76

تشير النتائج إلى أن دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة الداخلية في مصرف الوحدة جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.80 وبوزن نسبي قدره (76%)، وهذا يدل على أن مفردات مجتمع الدراسة ترى أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم في دعم الرقابة الداخلية من خلال توفير مؤشرات متعددة لتقييم الأداء، حيث لا تقتصر على الجانب المالي فقط بل تمتد إلى الجوانب التشغيلية ورضا العملاء والتعلم والنمو، بما يساعد الإدارة على متابعة الأداء بصورة أكثر شمولاً، كما أن الانحراف المعياري البالغ 0.586 يشير إلى وجود تشتت محدود نسبياً في آراء مجتمع الدراسة إلا أنه لا يضعف من دلالة النتيجة العامة إذ ما زال الاتجاه العام يميل إلى الموافقة على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الرقابة الداخلية، وبناءً على ذلك يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة مساندة للرقابة الداخلية في مصرف الوحدة، خاصة من حيث ربط الرقابة بالأهداف الاستراتيجية وتحسين متابعة الأداء من زوايا متعددة.

- **تحليل أسئلة المقابلة الشخصية:** تم تحليل إجابات المبحوثين باستخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي، وذلك من خلال قراءة الإجابات المفتوحة واستخراج الدلالات المتكررة فيها وقد تم اعتماد المبحوث كوحدة للعد بحيث يحسب التكرار بعدد المبحوثين الذين أشاروا إلى الفكرة أو المعنى نفسه ونظراً لأن عدد المبحوثين بلغ خمسة مبحوثين فقط فقد تم حساب النسب المئوية على أساس أن كل مبحوث يمثل 20% من إجمالي العينة كما أن الترميز المستخدم هو ترميز موضوعي يسمح بظهور أكثر من فئة في إجابة المبحوث الواحد لذلك قد لا يكون مجموع النسب داخل السؤال الواحد مساوياً لـ 100%.

- **السؤال الأول: هل يقوم المصرف بدراسة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة؟**

جدول رقم (18) التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المقابلة الشخصية السؤال الأول

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
وجود دراسة أو تطبيق لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.	5	100 %
استخدام هذه الأساليب لتحسين الأداء واتخاذ القرارات.	4	80 %
الاعتماد على النظم أو التكنولوجيا أو التطبيقات المحاسبية الحديثة.	3	60 %
الحاجة إلى مزيد من التطوير في مستوى التطبيق.	1	20 %

أظهرت نتائج تحليل المحتوى لإجابات المبحوثين وجود اتفاق كامل حول قيام المصرف بدراسة أو تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (100%) وهو ما يعكس إدراكاً مصرفياً لأهمية هذه الأساليب في تطوير العمل المصرفي، كما بينت النتائج أن توظيف هذه الأساليب يرتبط بدرجة واضحة بتحسين الأداء ودعم اتخاذ القرارات الإدارية والرقابية (80%) إلى جانب الاعتماد على النظم والتطبيقات المحاسبية الحديثة (60%)، غير أن إشارة بعض الإجابات إلى الحاجة لمزيد من التطوير (20%) تدل على أن التطبيق ورغم وجوده لا يزال بحاجة إلى تعزيز من حيث التدريب والتكامل والتفعيل العملي، وبناءً على ذلك يمكن القول إن المصرف يتجه نحو تبني أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

- **السؤال الثاني: ما وظيفة التكلفة المستهدفة في الرقابة على الخدمات المصرفية؟**

جدول رقم (19) التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المقابلة الشخصية السؤال الثاني

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
100 %	5	تحديد أو ضبط تكلفة الخدمة المصرفية قبل تقديمها.
80 %	4	تحسين الكفاءة وتقليل الهدر وترشيد الموارد.
60 %	3	المحافظة على جودة الخدمة ورضا العملاء.
60 %	3	تحقيق الربحية أو العائد المستهدف.
40 %	2	دعم التسعير التنافسي وتعزيز القدرة التنافسية.

تبين من تحليل إجابات المبحوثين أن الوظيفة الأساسية للتكلفة المستهدفة تتمثل في تحديد وضبط تكلفة الخدمة المصرفية قبل تقديمها حيث وردت هذه الدلالة في جميع الإجابات بنسبة (100%) وهذا يشير إلى أن المبحوثين ينظرون إلى التكلفة المستهدفة كأداة رقابية قبلية تساعد المصرف على التحكم في تكلفة الخدمة منذ مرحلة التخطيط، كما أشار (80%) من المبحوثين إلى دورها في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، مما يعكس أهميتها في ترشيد استخدام الموارد داخل المصرف، وكذلك ظهر اهتمام واضح بجودة الخدمة ورضا العملاء بنسبة (60%) وهو ما يبرز أن التكلفة المستهدفة لا تعني فقط خفض التكلفة بل تحقيق توازن بين التكلفة والجودة، كما أشار (60%) إلى ارتباطها بتحقيق الربحية أو العائد المستهدف، بينما أشار (40%) إلى دورها في دعم التسعير التنافسي وهو ما يؤكد أهميتها في البيئة المصرفية التي تنتم بالمنافسة.

السؤال الثالث: ما وظيفة التكلفة على أساس النشاط في الرقابة على الخدمات المصرفية؟

جدول رقم (20) التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المقابلة الشخصية السؤال الثالث

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
100 %	5	تحديد التكلفة الدقيقة لكل خدمة أو نشاط مصرفي.
80 %	4	ربط التكاليف بالأنشطة والموارد المستخدمة.
60 %	3	تحسين توزيع الموارد ورفع الكفاءة التشغيلية.
60 %	3	تقييم ربحية الخدمات أو المنتجات المصرفية.
40 %	2	دعم الرقابة واكتشاف الهدر أو الأنشطة غير الفعالة.

أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين أن التكلفة على أساس النشاط تعد أداة مهمة في تحديد التكلفة الدقيقة لكل خدمة أو نشاط مصرفي، حيث تكررت هذه الدلالة لدى جميع المبحوثين (100%) ويعكس ذلك إدراكا واضحا لأهمية هذا الأسلوب في تجاوز التقديرات العامة للتكلفة والانتقال إلى قياس أكثر دقة، كما أظهرت النتائج أن هذا الأسلوب يساعد في ربط التكاليف بالأنشطة والموارد المستخدمة (80%) وهو ما يمثل جوهر نظام التكلفة على أساس النشاط، وكذلك بينت الإجابات أن هذا الأسلوب يساهم في تحسين توزيع الموارد ورفع الكفاءة التشغيلية (60%) ويساعد في تقييم ربحية الخدمات أو المنتجات المصرفية (60%)، أما دوره في دعم الرقابة واكتشاف الهدر أو الأنشطة غير الفعالة فقد ظهر بدرجة أقل نسبيا (40%) مما يدل على أن بعض المبحوثين يدركون البعد الرقابي لهذا الأسلوب وليس فقط بعده المحاسبي، وبناءً على ذلك يمكن القول إن التكلفة على أساس النشاط تمثل أداة رقابية وتحليلية تساعد المصرف على قياس تكلفة الخدمات بدقة وتحسين استخدام الموارد ودعم القرارات المتعلقة بالربحية والكفاءة التشغيلية.

السؤال الرابع: ما وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على الخدمات المصرفية؟

جدول رقم (21) التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المقابلة الشخصية السؤال الرابع

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
80 %	4	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق رقابة شاملة لا تقتصر على المؤشرات المالية فقط، بل تشمل مؤشرات مالية وغير مالية.
80 %	4	تسهم في قياس رضا العملاء وجودة الخدمات المصرفية المقدمة.
80 %	4	تساعد في متابعة الأداء التشغيلي والعمليات الداخلية داخل المصرف.
40 %	2	تربط بين الرقابة المصرفية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.
20 %	1	تسهم في المحافظة على القدرة التنافسية للمصرف داخل السوق.

تشير نتائج تحليل محتوى إجابات المبحوثين إلى أن أغلبهم ينظرون إلى بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة رقابية شاملة حيث تكرر هذا المضمون لدى 4 مبحوثين (80%) ويعكس ذلك إدراكا واضحا بأن وظيفة بطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر على تقييم الجانب المالي فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب غير المالية المرتبطة بجودة الخدمة ورضا العملاء والعمليات الداخلية، كما أن تكرار مضمون قياس رضا العملاء وجودة الخدمات المصرفية لدى 4 مبحوثين (80%) يدل على أهمية البعد الخدمي في الرقابة المصرفية خاصة أن جودة الخدمة تعد من المؤشرات الأساسية في تقييم أداء المصارف، أما الإشارة إلى ربط الرقابة بالأهداف الاستراتيجية فقد ظهرت لدى 2 من المبحوثين (40%) وهو ما يدل على وجود إدراك متوسط للدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، وفي حين جاءت القدرة التنافسية بتكرار محدود بلغ 1 مبحث فقط (20%) مما يشير إلى أن هذا البعد لم يكن واضحا لدى أغلب المبحوثين رغم أهميته في بيئة العمل المصرفي.

السؤال الخامس: ما وظيفة بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على الخدمات المصرفية؟**جدول رقم (22) التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المقابلة الشخصية السؤال الخامس**

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
100 %	5	توجد استراتيجية مستمرة لدى المصرف لتحسين الرقابة بشكل عام.
80 %	4	تعتمد الاستراتيجية على تحديث السياسات والإجراءات الرقابية بصورة مستمرة
80 %	4	يتم تحسين الرقابة من خلال استخدام الأنظمة أو التقنيات أو المنظومات الحديثة.
60 %	3	تعتمد الاستراتيجية على متابعة العمليات المصرفية وتحليل البيانات.
60 %	3	تسهم في المحافظة على القدرة التنافسية للمصرف داخل السوق توجد مراجعة داخلية أو تقييم دوري يساعد في تحسين الرقابة.
20 %	1	تهتم الاستراتيجية بتطوير العاملين أو تعزيز الوعي الرقابي لديهم.

توضح نتائج وجود اتفاق كامل بين المبحوثين حول امتلاك المصرف لاستراتيجية مستمرة لتحسين الرقابة حيث بلغ التكرار 5 مبحوثين (100%) وهذا يعكس وجود توجه عام داخل المصرف نحو تطوير الرقابة وعدم الاكتفاء بالإجراءات التقليدية الثابتة، كما أظهرت النتائج أن تحديث السياسات والإجراءات الرقابية يمثل أحد أهم آليات التحسين (80%) مما يدل على إدراك أهمية المراجعة المستمرة للإطار التنظيمي

والرقابي وكذلك جاء استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة بتكرار 4 مبحوثين (80%) وهو ما يشير إلى اتجاه المصرف نحو الاعتماد على الرقابة الرقمية والمنظومات الحديثة في متابعة الأداء والعمليات، أما متابعة العمليات وتحليل البيانات فقد وردت لدى 3 مبحوثين (60%)، وهو مؤشر مهم على أن تحسين الرقابة يرتبط بالقدرة على استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات، وفي المقابل جاء الاهتمام بتطوير العاملين أو تعزيز الوعي الرقابي بنسبة منخفضة بلغت 1 مبحث فقط (20%)، مما قد يدل على أن تركيز المصرف ينصب بدرجة أكبر على النظم والإجراءات، بينما يحتاج جانب التدريب وتنمية الثقافة الرقابية إلى مزيد من الاهتمام.

تاسعاً: النتائج والتوصيات الدراسة:

- النتائج

1. المحاسبة الإدارية الحديثة ليست مجرد أساليب تقنية، بل هي إطار متكامل يدعم الرقابة الداخلية غير أن فعاليتها مرهونة بمدى انتظام التطبيق وتكاملها مع نظم المعلومات، مما يعني أن أي قصور في التطبيق قد يحد من أثرها الإيجابي، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (الشهبي، راف الله، 2019)، (التركي، 2023)، التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على تطوير الأداء المالي للمصارف التجارية اليمنية، كما توفر معلومات دقيقة تساعد في عملية تحديد التكلفة بشكل دقيق وزيادة فاعلية الخدمات وكفاءتها وزيادة الربحية وإرضاء الزبائن والرقابة وتقويم وتحسين المنتجات والخدمات وزيادة التنافسية.
2. التكلفة المستهدفة تمثل الأسلوب الأكثر فاعلية في ضبط التكاليف وتحسين جودة الخدمات، وهو ما يعكس قدرتها على ربط الرقابة الداخلية بالأهداف الاستراتيجية خاصة إذا تم دمجها ضمن نظام إداري ومعلوماتي متكامل، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو شعالة، 2024)، التي توصلت إلى أن استخدام حساب التكلفة المستهدفة يسمح بالتفتيش المستمر ومراقبة المنتج ويضمن الجودة.
3. التكلفة على أساس النشاط تعزز دقة تخصيص التكاليف وتركز على الأنشطة ذات القيمة المضافة، مما يرفع كفاءة الأداء التشغيلي، وكما تبرز أهميتها كأسلوب رقابي يساعد المصرف على تتبع مصادر التكلفة وتحسين الأداء بشكل ملموس، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (علي، نوري، 2025)، التي توصلت إلى أن أسلوب ABC يعمل على الربط بين التكاليف غير المباشرة ومسبباتها وتحديد مراكز النشاط الخاصة بها ومن ثم تحميلها على تكاليف الخدمات المصرفية ويوفر مجموعة من الإجراءات الرقابية على أنشطة المصرف لضمان إنجازها بالشكل الصحيح.
4. بطاقة الأداء المتوازن توفر مؤشرات شاملة لقياس الأداء من زوايا متعددة، وهو ما يجعلها أسلوباً مسانداً للرقابة الداخلية خصوصاً في ربط الأداء بالأهداف الاستراتيجية وتحقيق متابعة دقيقة لمستويات الخدمة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دقوس، بو حافر، 2024)، التي توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال كشفها للانحرافات على مستوى كافة الجوانب لأن كشف هذه الانحرافات يساعد المؤسسة على عدم الوقوع فيها وبالتالي تحسين الأداء المالي.
5. الرقابة الداخلية تظل الركيزة الأساسية لضمان سلامة العمليات المصرفية وتحسين الأداء المالي والإداري فهي الأداة التي تكشف الانحرافات مبكراً وتدعم اتخاذ القرار، مما يجعلها حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة والفعالية، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (بن عيسى، عثمان، 2025)، (الشرع، 2025)، التي توصلت إلى أن هناك مستوى مقبولاً من تطبيق نظام الرقابة الداخلية داخل المؤسسة ويترجم في مجموعة من الإجراءات والآليات التي تهدف إلى ضبط العمليات والتقليل من الهدر وسوء الاستخدام، كما يحد من الأخطاء ويكشف حالات الفساد ويعزز النظام الرقابي أيضاً من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

- توصيات الدراسة

1. ضرورة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل منتظم ومتكامل مع نظم المعلومات والرقابة، لضمان الاستفادة القصوى منها في دعم الرقابة الداخلية وتحقيق أهداف المصرف.
2. تعزيز استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بشكل رئيسي في التخطيط المسبق وضبط التكاليف، مع دمجها في النظام الإداري والمعلوماتي للمصرف لضمان متابعة الانحرافات وتحقيق الجودة في الخدمات.
3. دعم استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط لتطوير دقة تخصيص التكاليف، والتركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة، بما يرفع كفاءة الأداء التشغيلي ويعزز الرقابة الداخلية على العمليات المصرفية.
4. ترسيخ استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب استراتيجي للرقابة الداخلية، من خلال ربط مؤشرات الأداء بالأهداف الاستراتيجية وتحقيق متابعة شاملة للأداء من زوايا متعددة لضمان تحسين مستوى الخدمات.
5. تقوية نظم الرقابة الداخلية باعتبارها الركيزة الأساسية لضمان سلامة العمليات المصرفية مع التركيز على الكشف المبكر عن الانحرافات ودعم عملية اتخاذ القرار بما يعزز الكفاءة والفعالية.

قائمة المراجع

- الكتب:

- حجازي، إسماعيل؛ سعاد، معاليم (2013). محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- يوسف، علي؛ سميا، ربيع (2020). المحاسبة الإدارية. دمشق، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

- الدوريات العلمية:

- أبو الخير، محمد (2025). قياس أثر تطبيق نظم المعلومات المحاسبية السحابية على العلاقة بين فعالية الرقابة الداخلية وجودة عملية المراجعة: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 6 (2)، 1027 – 1064.
- أبو شعالة، نور الدين (2024). أثر تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الرقابة على التكاليف: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في ليبيا. *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي*، (10)، 81 – 95.
- بلغيث، دلال؛ عياشي، الأخضر (2026). التكامل بين الحوكمة المصرفية ونظم الرقابة الداخلية وأثره على إدارة المخاطر: دراسة حالة EMIRATES NBD BANK 2024. *مجلة أفاق للبحوث والدراسات*، 9 (1)، 114 – 130.
- بن الدين، أحمد (2016). استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتقدير تكلفة الخدمة المصرفية: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR). *مجلة التكامل الاقتصادي*، 4 (4)، 335 – 365.
- التومي، مختار (2025). أثر تطور نظم المعلومات المحاسبية على جودة المعلومات المحاسبية من خلال فاعلية نظام الرقابة الداخلية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 6 (7)، 643 – 654.
- رافع، نور الدين؛ مضوي، عبد العال (2025). دور نظام التكلفة على أساس الأنشطة في تقويم الأداء المالي ودعم الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية بمدينة الخرطوم. *مجلة التنويع الاقتصادي*، 6 (1)، 135 – 147.
- الشريف، إدريس؛ الفيتوري، غادة (2016). مدى توافر مقومات تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط في المصارف التجارية العامة الليبية. *مجلة البحوث المالية والاقتصادية*، (1)، 46-61.

- عركد، عمر؛ دحام، جمال؛ اسود، غالب (2025). التأثيرات الرئيسة لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة على أنظمة المحاسبة الإدارية. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 36 (2)، 331 – 361.
- الغبان، فائزة؛ الغبان، ثائر (2022). تقنية محاسبة استهلاك الموارد ما بين نظم التكاليف التقليدية وتقنيات ادارة التكلفة المعاصرة في قياس تكلفة المنتجات، رؤية تصورية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 17 (60)، 159 – 183.
- الفضلي، زهراء؛ الغبان، فائزة (2025). تأثير تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة وأنظمة النقل الذكية على تكلفة النقل. *مجلة كلية مدينة العلم*، 17 (1)، 20 – 33.
- الفقيه، منال (2025). تقييم دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية بالمستشفيات السعودية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 39 (1)، 1231 – 1281.
- قجبونه، سالم؛ الشويرف، عبد الله؛ زبلح، علي (2020). فاعلية نظام الرقابة الداخلية كمتغير وسيط بين البيئة التنظيمية وكفاءة المراجعة الداخلية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في مدينة مصراتة. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 5 (2)، 521 – 538.
- القرمطي، حنان؛ العفيري، فؤاد (2025). أثر فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية على الشمول المالي في القطاع المصرفي اليمني – دراسة ميدانية. *مجلة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 12 (52)، 783 – 819.
- كساب، رقية؛ كساب، أمينة (2025). دور التدقيق الداخلي في تعزيز نظام الرقابة وفقاً لمعايير حوكمة المؤسسات: دراسة حالة المديرية الفرعية لبنك التنمية المحلية – زرادة. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 8 (2)، 575 – 588.
- الملكاوي، مجدي (2024). استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها على كفاءة الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة لدى المؤسسات الحكومية الأردنية في الفترة الزمنية 2022 – 2023. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8 (10)، 54 – 70.
- مونات، حسن (2025). أثر التحول الرقمي في النظم المحاسبية الحكومية على كفاءة الرقابة الداخلية من وجهة نظر المحاسبين الحكوميين: دراسة ميدانية بوزارة المالية الليبية. *مجلة جامعة الزاوية للعلوم الاقتصادية*، 7 (2)، 871 – 899.
- موسى، عبد القادر؛ مسعودي، محمد (2021). أثر التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة على القدرة التنافسية للمصارف الإسلامية دراسة ميدانية لعينة من المصارف الإسلامية الجزائرية. *مجلة التنظيم والعمل*، 9 (3)، 66 – 84.
- النمشان، نمشان؛ طه، حسنين؛ عزازي، محمد (2018). واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي بدولة الكويت. *مجلة الدراسات والأبحاث البيئية*، 8 (2)، 303 – 312.
- وهاب، أسعد؛ عبد الكريم، ضحى؛ كامل، سارة (2022). دور الرقابة الداخلية في توفير أداء خدمات المؤسسات الحكومية. *مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال*، 3 (1)، 81 – 102.
- Suhaila Ali Al-Haddad. (2026). The use of performance accounting and its role in supporting and achieving competitive advantage: A field study on the Arabian Gulf Oil Company. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(1), 871–888. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i1.472>
- Awatif Faraj Al-Khabouli. (2026). Analysis of obstacles affecting the efficiency and effectiveness of accounting performance: A field study at the Audit Bureau and its application to the Tourism Information and Documentation Center – Tripoli. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(2), 115–141. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i2.511>
- Reham Mousa Abdulmajied Sakran, Himeedah Younus Mohammed Abdulwahid, & Sana Mahmoud Asaid. (2026). The Extent of Environmental Accounting Contribution to Enhancing Sustainable Development in Libyan Industrial Institutions: A Case Study of a

Cement Factory in Benghazi. Journal of Libyan Academy Bani Walid, 2(2), 99–114. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i2.508>

- Ezaldeen Mohammed Amhimmid, & Faraj Boudia Ail. (2025). The characteristics of accounting information and its impact on the quality of financial reports in Libyan commercial banks: A field study on commercial banks operating in the city of Tarhuna. Journal of Libyan Academy Bani Walid, 1(4), 846–865. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v1i4.366>
- Rabab husayn Ali Balhouq. (2025). The Main Difficulties Facing the Use of Information Technology Tools in Developing Electronic Accounting Information Systems in the Banking Sector: An Applied Study on Commercial Banks Operating in Libya. Journal of Libyan Academy Bani Walid, 1(3), 416–433. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v1i3.239>

– الرسائل العلمية:

- بلاسكة، صالح (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجيات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس – سطيف، الجزائر.
- بن التومي، صبحي؛ بداش، لطفي (2021). مساهمة التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف. رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، الجزائر.
- بن سعد، الهام؛ قيراطي، شيماء (2025). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمراقبة التسيير ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز – لولاية قالمه – للفترة 2020 – 2023. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر.
- بن عطا، ولاء (2014). أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية اليمنية: دراسة ميدانية في محافظة عدن. رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
- بن عيسى، عبد الغني؛ عثمان، نصر (2025). تأثير الممارسات المحاسبية وأنظمة الرقابة الداخلية في دقة التقارير المالية وفعالية اتخاذ القرار: دراسة حالة لدى عينة من محافظي الحسابات بورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
- بن عيسى، موسى (2024). دور نظم المعلومات المحاسبية في تعزيز الرقابة الداخلية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة. رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر.
- بن مادي، وداد؛ قاجة، محمد (2023). محاكاة نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) وأثره على تعظيم ربحية المؤسسة الاقتصادية: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - امتياز التوزيع ورقلة. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- التركي، ظافر (2023). أثر تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على تطوير الأداء المالي للبنوك: دراسة ميدانية على البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- حاجي، أماني؛ مريدي، رندة (2025). أثر نظام الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الميناء عنابة. رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
- حجاج، يوسف (2024). المحاسبة الإدارية ودورها في دعم اتخاذ القرار – دراسة حالة. رسالة دكتوراه، جامعة غرداية، الجزائر.
- خريبات، فاتح؛ عيسى، شعيب (2020). تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، المركز الجامعي بالحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
- داحو، خير الدين (2022). أثر استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في إدارة وتخفيض التكاليف في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة سوناطراك. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر.

- دفوس، شيماء؛ بوحافر، لميس (2024). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – BADR. رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، الجزائر.
- رحمة الله، هبه (2014). التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد ودوره في خفض تكاليف الإنتاجية: دراسة حالة صناعة الصابون بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- رماضنة، عصام (2017). استخدام التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مركب الملح – لو طاية. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.
- زيان، مسعودة (2015). أثر المحاسبة الإدارية في تطبيق حوكمة الشركات: دراسة حالة مؤسسة تيندال – بالمسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.
- سعيدي، أحلام (2024). أثر تفعيل نظام الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل مبادئ حوكمة الشركات – دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- الشرع، هشام (2025). فعالية الرقابة الداخلية في تحسين استخدام الموارد بمؤسسة الضمان الاجتماعي: دراسة حالة CASNOS – غرداية. رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر.
- شعت، محمد (2017). أثر نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- النور، هشام (2019). التكلفة المستهدفة وأثرها على جودة الإنتاج: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- القوانين والتقارير والنشرات:
- الشهيبي، عزيزة؛ راف الله، عبد الرحمن (2019). دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين أداء المصارف التجارية الليبية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي. المؤتمر الدولي للعلوم التقنية (ICST2019)، 4 – 6 مارس، جامعة بنغازي، ليبيا.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.