



جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم المحاسبة - الدراسات العليا

استخدام الموازنة على أساس الأنشطة لترشيد التكاليف في المصارف

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة

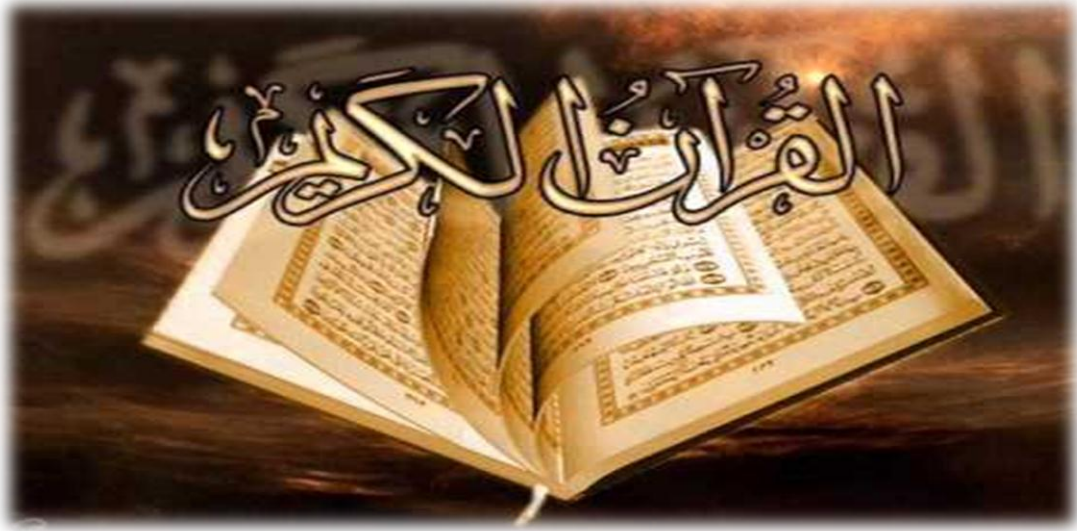
من قبل الطالبة

جنان عبد فيصل منشد الركابي

بإشراف

الاستاذ الدكتور

مجيد عبد الحسين هاتف المرياني



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهُ
وَمَا كَفَرَ لِحُرَّتِهِ
فَتَلَطَّفْ
وَمَا يُؤْمِرُكَ
بِالسُّخْرِتِ
وَأَنْتَ
تَكْفُرُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة المجادلة آية (١١)

إقرار المشرف

أشهد إن أعداد الرسالة الموسومة بـ ((استخدام الموازنة على أساس الأنشطة لترشيح التكاليف في المصارف)) والمعدة من قبل الطالبة (جذان عبد فيصل) قد جرت بإشرافي في جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة.

المشرف
أ. د. مجيد عبد الحسين هكف
٢٠١٧/٩/١٥

توصية رئيس قسم المحاسبة

بناءً على إقرار الأستاذ المشرف وتوصية الخبير العلمي ، أرشح هذه الرسالة لمتخلفة.

رئيس قسم المحاسبة
أ. م. د. علي عباس كريم
٢٠١٧/٩/١٥

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بان رسالة الماجستير الموسومة بـ ((استخدام الموازنة على أساس الأنشطة لترشيد التكاليف في المصارف)) والمقدمة من قبل الطالبة (جنان عبد فيصل) قد جرت مراجعتها لخوبيا من قبلي وأصبح أسلوبها العلمي سليماً ولأجلته وقعت.



م. د جعفر ضائب كريم

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القاسمية

٢٠١٧/٩/٢

إقرار لجنة الموازنة

نشهد نحن أعضاء لجنة المندقة ، باننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ (استخدام الموازنة على أسس الأنشطة لترشيح التكاليف في المصارف) والمقدمة عن قبل الضائبة (جنان عبد فيصل) وقد ناقشنا الطلبة في محتوياتها وفيما لها علاقة بها ونعتقد بأنها حديرة بالقبول لنيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة.



الأستاذ المساعد الدكتور

ناظم نعلان جبار الشيمي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الفاضلية

(عضواً)



الأستاذ الدكتور

مجيد عبد الحسين هاتف المريبي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الفاضلية

(عضواً ومشرفاً)

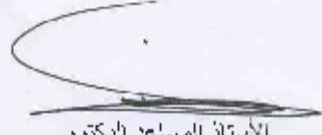


الأستاذ الدكتور

صلاح سدي الكوز

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

(رئيس اللجنة)



الأستاذ المساعد الدكتور

عبد الحسين توفيق الثبلي

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة انبصرة

(عضواً)

مصادفة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الفاضلية على قرار اللجنة.

الأستاذ الدكتور

مجيد عبد الحسين هاتف

عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفاضلية

٢٠١٧ / /

الاهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشرك..... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.....
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك..... ولا تطيب الاخرة إلا بعفوك.....
ولا تطيب الجنة إلا برويتك.....

"الله جل جلالته"

الى من بلغ الرسالة وادى الامانة... ونصح الامة... الى نبي الرحمة ونور العالمين

"نبينا محمد صلى الله عليه وسلم"

الى من كلله الله بالهيبه والوقار... الى من علمني العطاء بدون انتظار... الى من احمل اسمه بكل افتخار.....

"والدي العزيز"

الى ملاكي في الحياة... الى معنى الحب... الى معنى الحنان والتفاني.....
الى بسمة الحياة وسر الوجود... الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.....

"امي الحبيبة"

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... الى من آثرني على انفسهم.....
الى من علموني علم الحياة... الى من اظهروا لي ما هو اجمل من الحياة.....

"اخوتي واخواتي"

الى كل من اضاء بعلمه عقل غيره... او هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه.....
فأظهر بسماحته تواضع العلماء... وبراحته سماحة العارفين.....

"اساتذتي"

الى الاخوة والاخوات الذين لم تلدهم امي... الى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء.....
الى من كانوا معي على طريق النجاح والخير... الى من عرفت كيف اجدهم وعلموني ان ألا اضيعهم.....

"زملائي وزميلاتي"

اليهم مني جميعاً أهدي ثمرة جهدي ونجاح خشي المنواضع

شكر وامثان

الحمد لله الاول بلا اول كان قبله، والآخر بلا آخر يكون بعده، الذي قصرت عن رؤيته ابصار الناظرين، وعجزت عن نعمته اوهام الواصفين، ابتدع بقدرته الخلق ابتداء، واخترعهم على مشيئته اختراعا، ثم سلك بهم طريق ارادته وجعل لكل روح منهم قوتاً معلوماً مقسوماً من رزقه، لا ينقص من زاده ناقص، والهمنا من شكره وفتح لنا ابواب العلم بربوبيته ودلنا عليه من الاخلاص له في توحيده والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين واصحابه العر الميامين.

اما بعد فلا املك في ختام هذه المرحلة من رسالتي الا ان اتوجه بدعاء الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي امدني بالصبر والعزيمة والقدرة على تحمل الصعاب لإنجاز متطلبات البحث العلمي.

يسرني ان اسجل وافر شكري وتقديري وامتناني بخالص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للمشرف الفاضل الاستاذ الدكتور **(مجيد عبد الحسين هاتف)** الذي اسدى بتوجيهاته العلمية وارشاداته القيمة لي منذ اللقاء الال رحب الال بشخصه الال وروحه الطيبة في انجاز هذه الرسالة وتفضله بقبول الاشراف عليها فجزاه الله خير جزاء المحسنين واطال الله في عمره وجعله ذخراً للعلم ولطلبته.

كما يشرفني ان اسجل امتناني الى السادة الأفاضل **رئيس واعضاء لجنة المناقشة** لتفضلهم مشكورين بقبول الاشتراك في مناقشة هذه الرسالة وتقديم ملاحظاتهم القيمة خدمة للعلم وتقديراً للمعرفة.

ومن واجب العرفان بالجميل اوجه شكري وتقديري الى **عمادة كلية الادارة والاقتصاد** والى **اساتذتي في قسم المحاسبة** في مرحلة **البكالوريوس** ومرحلة **الدراسات العليا** فاليهم مني كل الشكر والتقدير.

كما يسرني ان اوجه شكري وتقديري الى استاذي الفاضل المقوم اللغوي الدكتور **(جعفر طالب كريم)** لجهوده المبذولة في تقويم الرسالة من الناحية اللغوية فجزاه الله خير الجزاء.

ولا يفوتني ان اتقدم بخالص الشكر والامتنان الى معاون العميد العلمي للدراسات العليا الاستاذ الدكتور **(احمد نعيم فليح)** لما قدمه لنا من مساعدة طيلة فترة الدراسة.

ويطيب لي ان اتقدم بالشكر الى **موظفي مكتبة الإدارة والاقتصاد** لتيسيرهم لي كل ما هو صعب.

واجد في نفسي عرفاناً والزاماً ان اتقدم بالشكر الجزيل الى **إدارة مصرف الرشيد الرئيسي** لتفضلهم في ابداء المساعدة لي في حصولي على البيانات والمعلومات الكافية الاتمام هذه الرسالة واخص بالشكر مدير الفرع السيد **(سري عبدالله شعبان)** والسيدة محاسبة الفرع **(هناء محمد ناجي)** و**(موظفي قسم الاحصاء في مصرف الرشيد فرع الوثبة)**.

وتقف كلمات الشكر عاجزة عن الوفاء الى الاخ **(احمد كاظم علي)** لتقديمه المساعدة لي طيلة فترة انجاز الرسالة.

واسجل شكري ودعائي بالتوفيق الى جميع **زملاء الدراسة** في مرحلة الماجستير داعيةً لهم بالتوفيق والسلامة في حياتهم.

والتمس العذر لما لم تسعفني الذاكرة في تقديم شكري وامتناني لهم فلهم مني كل الشكر والاحترام والتقدير

وفقني الله وإياكم لما يحبه ويرضاه

الباحثة

المستخلص

تناول البحث دراسة وتطبيق استخدام الموازنة على اساس الانشطة (ABB) لترشيد التكاليف في المصارف لما تحققة هذه الموازنة من مميزات في عملية الرقابة والتخطيط وخفض التكاليف، فهي تعبير كمي للأنشطة المتوقعة للوحدات الاقتصادية التي تعكس توقعات الادارة للتكاليف ومتطلبات الموارد المالية وغير المالية المستقبلية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المتفق عليها، كذلك تعمل على توفير المعلومات والبيانات التفصيلية التي تساعد الادارات في اتخاذ القرارات الصحيحة، فضلاً عن ذلك تساعد في استخدام الموارد البشرية والمادية وفقاً للإمكانيات المتاحة.

لذلك فإن هدف البحث بيان قصور الموازنات التقليدية في خفض التكاليف وكيفية تطبيق نظام (ABB) في القطاع المصرفي وبيان مساهمة الموازنة على اساس الانشطة في خفض تكاليف المصرف عينة البحث .

وقد اعتمدت الباحثة اسلوب التحليل الوصفي في تحليل القوائم المالية لمصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦ للعام (٢٠١٢)، وقد توصلت الباحثة من خلال تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة الى عدة استنتاجات من اهمها:-

١ - تساعد الموازنة على اساس الانشطة في توفير بيانات ومعلومات تفصيلية في تحديد تكاليف أنشطة المصرف مما يساعد على التنبؤ بشكل صحيح في تحديد المصاريف التشغيلية.

٢ - من خلال التطبيق العملي لموضوع البحث فقد تبين ان المصرف (عينة البحث) يفتقر الى اعداد الموازنات وفقاً للأسس العلمية الحديثة، اذ انه يتبع الاسلوب التقليدي ويطبق (النظام المحاسبي الموحد) في اعداد الموازنات وذلك اثر بشكل سلبي على ادارة المصرف في اتخاذ القرارات الادارية من ناحية التخطيط والرقابة وخفض التكاليف.

وفي ضوء ذلك قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات اهمها:-

١ - على ادارة المصرف تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في اعداد موازناتها التخطيطية والعمل على دعم وتشجيع العمل بالنظام الجديد لما يحققة من منفعة كبيرة.

٢ - التخطيط المسبق لعملية تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في المصرف وذلك عن طريق توفير محاسبين متخصصين والخبراء والمستشارين المؤهلين وذوي الكفاءة العالية والذين لديهم خبرة في مجال تطبيق هذا النظام.

٣ - العمل على تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في الوحدات الاقتصادية بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص، لكونه يساعد على وضوح الرؤية المستقبلية في تحديد التكاليف بشكل اكثر واقعية وموضوعية.

رقم الصفحة	العنوان
	صفحة العنوان
	الآية القرآنية
أ	الاهداء
ب - ت	شكر وامتنان
ث	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الاشكال
خ	قائمة الجداول
د	قائمة المختصرات
٢ - ١	المقدمة
١٦ - ٣	الفصل الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة
٦ - ٣	المبحث الاول: منهجية البحث
١٧ - ٧	المبحث الثاني: دراسات سابقة
٥٩ - ١٨	الفصل الثاني: الموازنة على اساس الانشطة
٣٩ - ١٨	المبحث الاول: مفهوم الموازنة واهدافها واهميتها
٥٩ - ٤٠	المبحث الثاني: مفهوم الموازنة على اساس الانشطة واهدافها واهميتها
٩٣ - ٦٠	الفصل الثالث: تطبيق موازنة ABB في المصرف عينة البحث
٦٧ - ٦٠	المبحث الاول: وصف عينة البحث
٩٣ - ٦٨	المبحث الثاني: نتائج تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في المصرف عينة البحث
٩٧ - ٩٤	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
٩٥ - ٩٤	المبحث الاول: الاستنتاجات
٩٧ - ٩٦	المبحث الثاني: التوصيات
١٠٦ - ٩٨	قائمة المصادر

رقم الصفحة	البيان	رقم الشكل
٥	انموذج البحث	١
٦	المخطط الاجرائي للبحث	٢
٤٧	مراحل اعداد الموازنة على اساس الانشطة	٣
٥١	علاقة التكلفة على اساس الانشطة بالموازنة على اساس الانشطة	٤
٥٤	المبدأ الأساس لنظام(ABC)	٥
٥٦	فلسفة مدخل التكاليف على اساس الانشطة	٦
٦٤	الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد	٧
٦٩	مخرجات مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦	٨
٧٤	موارد مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦	٩

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٤٩	المقارنة بين الموازنة التقليدية والموازنة على اساس الانشطة	١
٧٢-٧١	تقدير مخرجات المصرف للعام ٢٠١٣	٢
٧٣	انشطة مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦	٣
٧٥	تقدير الموارد البشرية للمصرف المطلوبة لعام/٢٠١٣	٤
٧٨ -٧٦	تقدير الموارد المادية للمصرف	٥
٨٠	نصيب الانشطة الرئيسية من الموارد	٦
٨٢ - ٨١	تخصيص الموارد على الانشطة المساندة	٧
٨٢	الموارد التي لا تخص نشاطاً معيناً	٨
٨٣	موجهات توزيع الموارد العامة	٩
٨٥	تحديد نصيب الانشطة من الموارد	١٠
٨٨	التكاليف غير المباشرة لمصرف الرشيد	١١
٩٠ - ٨٩	تخصيص تكاليف الانشطة	١٢
٩١	مقابلة عناصر الإيرادات بعناصر المصروفات لمصرف الرشيد	١٣
٩٢	موازنة مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦	١٤

قائمة المختصرات

المعنى باللغة العربية	المصطلح باللغة الانكليزية	الاختصار	ت
اعداد الموازنة على اساس النشاط	Activity- Based Budgeting	ABB	١
تحديد التكاليف على اساس النشاط	Activity- Based Costing	ABC	٢
التحليل على اساس النشاط	Activity- Based Analysis	ABA	٣

المقدمة

تعد الموازنات من اهم الادوات التي تستخدمها الوحدات الاقتصادية في تحقيق الاستخدام الافضل للموارد المتاحة باعتبارها اداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الاداء. فهي ترجمة لأهداف الوحدات الاقتصادية وتنفيذ برامجها وسياساتها على شكل ارقام، اضافة الى انها تلزم الوحدات الادارية والاقسام في الوحدات الاقتصادية بوضع الخطط التي تحقق لها هدف الاستخدام الافضل للموارد.

تعتبر الموازنة وسيلة مهمة تعمل على تحسين كفاءة الادارة من خلال التنسيق بين الاقسام داخل الوحدات الاقتصادية، وكذلك اداة رقابية فعالة بيد الادارة تضمن لها الاشراف الكامل على التصرفات المالية لها.

لذلك فإن الموازنة على اساس الانشطة (ABB) هي خطة مستقبلية لما يجب ان تكون عليها التكاليف للوصول الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية بأقل ما يمكن من استخدام الموارد.

وقد تمثلت مشكلة البحث بـ (عدم اهتمام ادارات المصارف التجارية الحكومية بتحديث اسلوب إعداد الموازنة بتطبيق اساليب حديثة مثل الموازنة على اساس الانشطة مما ينعكس بشكل سلبي على اداء هذه الادارات لوظائفها الرئيسية في خفض التكاليف).

كما تمثلت فرضية البحث بفرضيتين اساسيتين وبالآتي:-

١ – يمكن تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية في العراق.

٢ – ان تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية العراقية يؤدي الى ترشيد التكاليف فيها.

تكمن اهمية وهدف البحث في محاولة البحث بأسلوب اداري دقيق لإعداد موازنات القطاع المصرفي من خلال نظام الموازنة على اساس الانشطة Activity Based Budgeting لما له من مميزات في خفض التكاليف على اساس استفادة كل منتج من أنشطة الخدمات الانتاجية مع الاخذ بعين الاعتبار الحفاظ على تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وتحديد الانشطة التي تضيف

قيمة للقطاع المصرفي لتتمكنها من الاستمرار ومواجهة التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وعولمة الجهاز المصرفي.

ومن هنا انبثقت فكرة الدراسة بهذا الموضوع الذي قسم الى اربعة فصول: تضمن الفصل الاول مبحثين، المبحث الاول احتوى على الاطار العام للمبحث وهي منهجية البحث من المشكلة والاهمية والاهداف والفرضية، اما المبحث الثاني فتضمن دراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، اما الفصل الثاني فتضمن المبحث الاول مفهوم الموازنة ونشأتها وتطورها والمبادئ التي تحكمها واهدافها واهميتها وانواع الموازنات، اما المبحث الثاني فقد اختص بالموازنة على اساس الانشطة بمفهومها واهميتها ومميزاتها وخطواتها وكذلك على التكاليف على اساس الانشطة بمفهومها ومميزاتها، اما الفصل الثالث فتضمن المبحث الاول التعريف بالمصرف عينة البحث والمبحث الثاني تضمن التطبيق العملي لنظام الموازنة على اساس الانشطة في المصرف، اما الفصل الرابع فقد تضمن مبحثين ، المبحث الاول الاستنتاجات الذي توصل اليه هذا البحث والمبحث الثاني التوصيات التي اوصت بها الباحثة للعمل بموجبها.

الفصل الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني : دراسات سابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

المنهجية هي طريقة واسلوب الباحثة في بلورة مشكلة بحثها وفرضيتها ومن ثم طريقة اجراء البحث للتوصل الى النتائج المطلوبة لذلك فقد قسمت المنهجية بالشكل الآتي:-

١-١-١ مشكلة البحث

في ظل التغيرات البيئية واثرها في ادارة الانشطة وعدم تلبية الموازنة التقليدية لخطط المصارف واهدافها، ونظراً لأهمية الموازنة في القطاع المصرفي وفي مجال التخطيط والرقابة والتنبيؤ بالتكاليف التشغيلية، كان لابد لنا من الاتجاه نحو تلبية المتطلبات الادارية الحديثة في مجال خفض التكاليف واستخدام الموارد المتاحة بالشكل الافضل مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة من قبل القطاع المصرفي، وتحديد الانشطة التي تضيف قيمة للمصارف لمواكبة التغيرات والاستمرار في اعمالها والحد من الانشطة التي لا تضيف قيمة وايجاد الطرائق البديلة واستبعادها، لهذا يمكن صياغة مشكلة البحث بالاتي ((عدم اهتمام ادارات المصارف التجارية الحكومية بتحديث أسلوب إعداد الموازنة بتطبيق اساليب حديثة مثل الموازنة على اساس الانشطة مما ينعكس بشكل سلبي على اداء هذه الادارات لوظائفها الرئيسية في التخطيط والرقابة وترشيد التكاليف))

٢-١-١ اهداف البحث

يحاول البحث تسليط الضوء على اربعة اهداف رئيسية :-

- ١ - بيان قصور الموازانات التقليدية في عملية ترشيد التكاليف.
- ٢ - تسليط الضوء على كيفية تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في النشاط المصرفي الحكومي في العراق
- ٣ - بيان كيفية مساهمة تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في تخفيض التكاليف في المصرف عينة البحث.
- ٤ - تقديم بعض التوصيات والمقترحات للمصارف التجارية الحكومية العراقية التي يمكن ان تساعد في عملية اعداد الموازانات وفق اسلوب علمي حديث ومتطور.

٣-١-١ أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من امكانية استخدام الانظمة الحديثة للموازنة من قبل الوحدات الاقتصادية عامة والقطاع المصرفي خاصة عن طريق استخدام نظام الموازنة على اساس الانشطة، حيث تعتبر من اهم الانظمة الادارية والمالية التي تساعد في التغلب على احد المشاكل التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية الا وهي عدم التوزيع والاستخدام الافضل للموارد المتاحة بحسب حاجة الانشطة لها. كما تساعد متخذي القرارات في توفير المعلومات التفصيلية والموضوعية للوصول الى افضل النتائج في عملية صنع قراراتهم.

٤-١-١ فرضيات البحث

تم وضع فرضيتين أساسيتين للبحث عن حلول ممكنة لمشكلة البحث وبالشكل الآتي:-

١ - يمكن تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية في العراق.

٢ - ان تطبيق الموازنة على اساس الانشطة(ABB) في المصارف التجارية الحكومية العراقية يؤدي الى ترشيد التكاليف فيها.

٥-١-١ مجتمع البحث والعينة

تم اختيار القطاع المصرفي الحكومي بشكل عام مجتمعاً للبحث و اختيار مصرف الرشيد الفرع الرئيسي/١٠٦ عينةً لتطبيقه.

٦-١-١ حدود البحث

الحدود المكانية: تتمثل حدود البحث المكانية في مصرف الرشيد الرئيسي/ ١٠٦ الواقع في بغداد منطقة الشورجة وقد تم اختيار هذا المصرف ليمثل عينة البحث للتطبيق لعدة اعتبارات اهمها:-

- ابداء ادارة المصرف التعاون مع الباحثة في تقديم البيانات المطلوبة لبحثها.
- ان المصرف يعتبر اكبر فروع مصارف الرشيد اذا يعد الفرع الرئيسي في العراق.

الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية في بيانات المصرف لسنة ٢٠١٢، حيث ان ادارة المصرف لم تقدم بيانات عن آخر السنوات بسبب عدم المصادقة عليها من قبل الجهات العليا وعدم نشرها في المجلة الرسمية للمصرف.

٧-١-١ مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين اساسيين بجمع البيانات لغرض تحقيق هدف البحث بجانبه النظري والتطبيقي وكالاتي :-

الجانب النظري: تم اعتماد العديد من المصادر الاجنبية والعربية والتي تمثلت في الكتب والمجلات والبحوث والنشرات، فضلاً عن الرسائل والاطاريح التي لها علاقة بموضوع البحث.

الجانب التطبيقي: ويتمثل بالمصادر الرئيسة وهي البيانات والمعلومات وميزان المراجعة والتقرير السنوي والسجلات والقوائم المالية لمصرف الرشيد عينة البحث لغرض جمع المعلومات المتعلقة بالتكاليف المصرفية، وكذلك المقابلات الشخصية مع العاملين في المصرف.

٨-١-١ اداة البحث

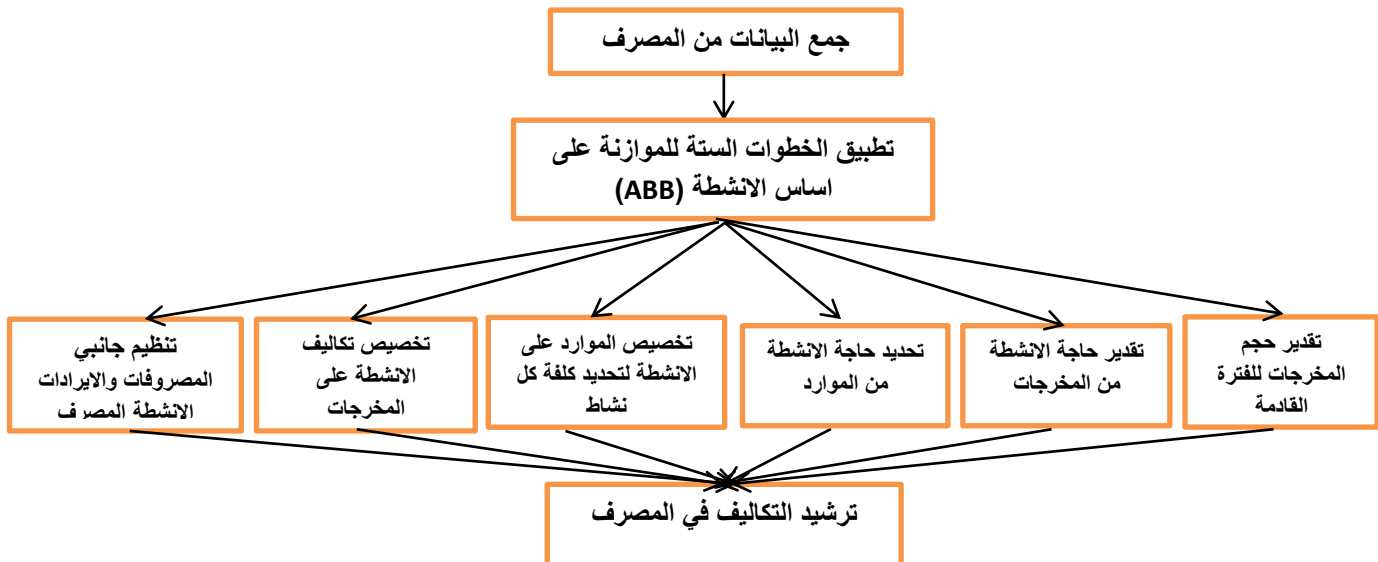
تم اتباع اسلوب التحليل الوصفي للقوائم المالية وموازن المراجعة والتقرير السنوي المنشور لمصرف الرشيد الرئيسي للعام ٢٠١٢.

٩-١-١ انموذج البحث

تم اعداد الانموذج الافتراضي للجانب التطبيقي للبحث:-

شكل (١)

انموذج البحث

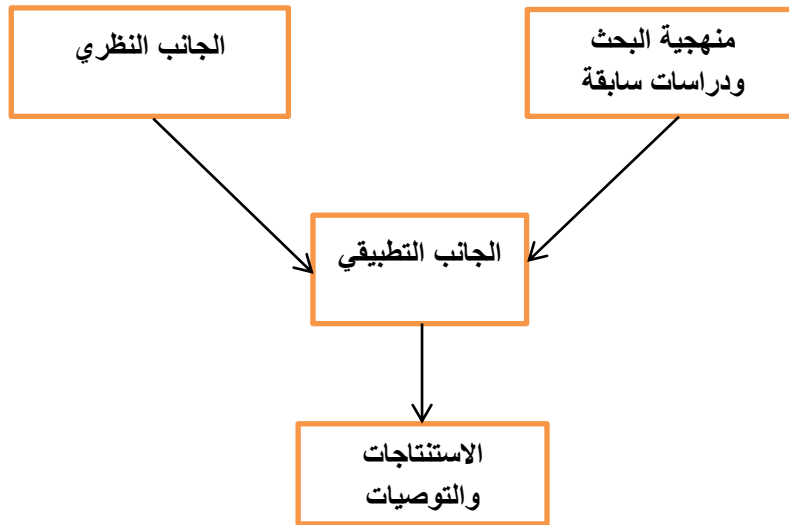


١-١-١٠ المخطط الإجرائي للبحث

قامت الباحثة بوضع مخطط اجرائي للبحث يبدأ اولاً بالمنهجية ودراسات سابقة ثم الانتقال للجانب النظري بوصفه قاعدة اساسية لبدء الجانب التطبيقي والوصول الى الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث وكما في الشكل الآتي:-

شكل (٢)

المخطط الاجرائي للبحث



المبحث الثاني

دراسات سابقة

١-٢-١ دراسات محلية (عراقية)

١-٢-١-١ دراسة (العبيدي، ٢٠٠٥)

رسالة بعنوان (دور الموازنة المرنة على اساس النشاط في الرقابة على التكاليف)

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على قياس مدى زيادة وانخفاض تكلفة المنتج من خلال الموازنات التخطيطية على اساس الانشطة، كما هدفت الى توضيح دور الموازنة المرنة على اساس الانشطة في الرقابة على عنصر التكاليف والحصول على معلومات اكثر دقة وتفصيل من خلال استخدام المنهج التجريبي لتطبيق الموازنة المرنة على اساس الانشطة في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد. وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج من اهمها، ان الشركة في تطبيقها لنظام الموازنة على اساس الانشطة تحصل على بيانات اكثر دقة وتفصيلاً من نظام الموازنة التقليدية، وبالتالي فإن الاعتماد على اساس الانشطة في اعداد الموازنات يزيد من فعالية استخدامها بوصفها أداة ووسيلة للرقابة على عنصر التكاليف، اضافة الى ذلك ان الاعتماد على هذا النظام يوفر اسلوب تتبع عنصر التكلفة من مرحلة التخطيط وحتى مرحلة التنفيذ.

١-٢-١-٢ دراسة (ميخائيل، ٢٠٠٩)

رسالة بعنوان (أثر الموازنة على اساس الانشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية)

هدفت هذه الدراسة الى ظهور تأثير الموازنة على اساس الانشطة على الاستراتيجيات التنافسية من خلال تطبيقها في الشركة العامة لمختلف القطاعات للصناعات الكهربائية في مصنع تموز وبيان اثرها الاستراتيجي على الموازنات التي تنعكس على زيادة ايرادات الوحدة الاقتصادية او تخفيض كلفتها او الاثنين معاً والذين يعكسان زيادة المقدرة الربحية. ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة هي ان الموازنة على اساس الانشطة (ABB) من اهم اساليب المحاسبة الادارية التي تربط فكرتها في تخفيض التكاليف وترشيد الانفاق، كما تساعد في ربط الاهداف الاستراتيجية الطويلة الاجل مع القصيرة الاجل بما يتلاءم مع الموارد المتاحة للوحدات الاقتصادية. كما بين

بأن نظام (ABB) يتطلب نجاحه عدة مقومات منها تحديد الاهداف والسياسات والبرامج والستراتيجيات، ووجود جهاز كفوء وقادر على الايفاء بمتطلبات جميع مراحل اعداد الموازنة مع وجود دراسات وقاعدة بيانات توفر معلومات مفيدة لغرض اعداد ومتابعة تنفيذ الموازانات. كما توصلت الدراسة الى وجود معوقات تحد من فاعلية اسلوب الموازانات لكونها لا تتصف بالمرونة والتكيف مع ظروف الوحدات الاقتصادية وقصور الاساليب التقليدية في اعداد الموازانات وتركيزها على النواحي الرقابية.

١-٢-٣-١ دراسة (العبيدي، ٢٠١٠)

رسالة بعنوان (اعداد الموازنة النقدية على اساس الانشطة لتحقيق التوازن بين السيولة والاستثمارات)

هدفت هذه الدراسة الى اهمية استخدام الموازنة النقدية على اساس الانشطة في مصرف بغداد الاهلي، لما توفره من امكانية تحقيق الموازنة ما بين الاستثمار والاحتفاظ بالسيولة الضرورية لمواجهة متطلبات السحب والايداع من قبل زبائن المصرف، ومعالجة الصعوبات التي تواجه المصرف في تحقيق التوازن بين توفير السيولة النقدية الضرورية لمواجهة متطلبات السحب من قبل زبائن المصرف لإيداعاتهم وتوجيه السيولة النقدية للاستثمارات المختلفة. كما ان عدم استثمار الاموال المتوفرة في المصارف يؤدي الى تحمل فوائد مقابل هذه الاموال دون تحقيق عائد وان تم التوسع في عمليات الاستثمار فقد تواجه المصارف مشكلة عدم توفر السيولة اللازمة لسد التزاماتها القصيرة الاجل مع زيادة العائد والمخاطرة في عملية التوسع في الاستثمارات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات هي ان الموازنة النقدية على اساس الانشطة توفر معلومات اكثر دقة للتنبؤ بالكلف المستقبلية، ووضع موازنة اكثر واقعية من خلال الجهود المشتركة من قبل موظفي المصرف. كما بينت الدراسة صعوبة تحقيق التوازن بين السيولة والربحية الناتجة عن مزاولة الانشطة المختلفة للمصرف اذ يتوجب على المصرف تحقيق التوازن بين متطلبات السحب على الودائع من قبل الزبائن وتوفير الاموال الضرورية للاستثمار وتحقيق الارباح دون الحاجة الى مصادر تمويل خارجية.

١-٢-١-٤ دراسة (علاوي، ٢٠١٢)

بحث بعنوان (مقومات تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB))

هدفت هذه الدراسة الى معرفة توافر مقومات نظام الموازنة على اساس الانشطة (ABB) ومدى امكانية تطبيقها في مديرية بلديات الديوانية، لما توفره هذه الموازنات من مميزات مهمة في الرقابة والتخطيط وتقويم الاداء، اضافة الى تحديد مشكلات الموازنات التقليدية وواجه القصور ومعالجتها من خلال فرضية توفير المقومات لهذه الموازنة في عينة البحث، وكذلك المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النظام ومحاولة التغلب عليها.

وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة الاستنتاجات منها: توفر المقومات الاساسية لدى مديرية بلدية الديوانية من وجود كوادر بشرية مؤهلة وانظمة محاسبية جيدة تعطي مؤشراً جيداً في تطبيق التقنيات الحديثة، وتوفر هيكل تنظيمي اداري سليم ومرن يساعد على ادخال التعديلات التي تواكب عملية التطور العلمي الذي يسهل من امكانية تطبيق الموازنة على اساس الانشطة، كما ان رغبة ادارة بلديات الديوانية في تحديد وتوزيع تكلفة الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل اكثر دقة وموضوعية يستلزم منها تطبيق نظام (ABB).

١-٢-١-٥ دراسة (الربيعي، ٢٠١٤)

رسالة بعنوان (دور الموازنة النقدية على اساس الانشطة في تقويم شركات المقاولات)

هدفت هذه الدراسة الى إظهار مشكلة عدم اعداد الموازنات بشكل دقيق وموضوعي للقطاع العام لشركات المقاولات في شركة الشرق الادنى للمقاولات العامة، الذي ادى الى صعوبة انشاء اي مشروع اقتصادي ويجاد نظام موازنات خاص بشركات المقاولات لتحقيق الرقابة عليها واستخدام الموارد بالشكل الامثل وتقييم الاداء والتخطيط بشكل افضل. وقد افترضت بأن عملية اعداد الموازنات النقدية بشكل موضوعي يساعد على خفض التكاليف والرقابة على الانشطة بشكل سليم، لهذا فإن قرارات الادارة تبنى على اعداد الموازنات النقدية على اساس الانشطة لتحسين الية العمل في شركة المقاولات لاستعمال الموجودات المتاحة والسيطرة عليها بشكل افضل. واستخدمت التقارير والبيانات الازمة لجمع المعلومات وتحليلها حسب كل نشاط من أنشطة الشركة. ومن اهم ما توصلت الية الدراسة: ان الموازنة النقدية على اساس الانشطة تهدف الى تحسين آلية العمل في شركة المقاولات من خلال توفر طرائق تتميز بالدقة العالية لتوقع الكلف المستقبلية. كما استنتجت الدراسة بأن اعداد الموازنة النقدية على اساس الانشطة

لشركة المقاولات توفر معلومات اكثر دقة يمكّنها من اجراء المقارنة المرجعية لكل نشاط من أنشطة الشركة وزيادة كفاءتها وفاعلية البرامج في استعمال موارد الموازنة التي تؤدي الى الاستقرار المالي لشركة المقاولات.

٢-٢-١ دراسات عربية (غير عراقية)

١-٢-٢-١ دراسة (مصطفى، ٢٠٠٥)

بحث بعنوان (تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في اقسام الخدمات المشتركة وادراك فوائدها ومعوقاتهما في ظل ظروف بيئة تكنولوجيا المعلومات)

هدفت هذه الدراسة الى مدى امكانية تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في شركتين مصريتين مختلفتين لقسمين من الاقسام الخدمية لهاتين الشركتين هما (قسم الحسابات - قسم النقل)، اضافة الى اراء العاملين في هذه الاقسام التي تم اختيارها، وكذلك بالاعتماد على قوائم الاستبيان التي وزعت على موظفي الشركتين. فقد بينت فيها المميزات والصعوبات التي يمكن ان يواجهوها عند تطبيقهم واعدادهم لهذه الموازنة في بيئة تتميز بانخفاض مستوى اعتمادهم على التكنولوجيا الحديثة في تشغيل انظمة المعلومات المحاسبية. وقد توصلت هذه الدراسة الى ان تطبيق هذا النظام (ABB) يؤدي الى تحقيق العديد من الفوائد، اما الصعوبات التي قد تواجههم فيمكن معالجتها من خلال جهود العنصر البشري، وهناك قبول عام لنظام الموازنة على اساس الانشطة من قبل العاملين فيها، اما قياس طاقة العنصر البشري فهو العامل الاكثر صعوبة والذي يحتاج الى دراسات اضافية من قبل المهتمين بالبحث في مجال تحليل الانشطة.

١-٢-٢-٢-١ دراسة (ابو رحمة، ٢٠٠٨)

رسالة بعنوان (مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على اساس الانشطة في بلديات قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة الى عرض نظام الموازنات على اساس الانشطة (ABB) ومقارنتها مع النظام التقليدي ومدى توفر المقومات الاساسية لتطبيق هذا النظام، والتي فرضت على ان تتوفر لدى البلديات في قطاع غزة المقومات الاساسية التي تمكنها من تطبيق نظام (ABB) وتوفير الانظمة المحاسبية والكفاءة العلمية، والصعوبات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على اساس الانشطة. وقد توصلت الدراسة الى ان بلديات قطاع غزة تتوفر فيها المقومات الاساسية

المقترحة لتطبيق نظام الموازنات على اساس الانشطة المتمثلة بتوجيهات الادارة العليا الى مدى ادراكها لأهمية هذا النظام وتأثيره بشكل ايجابي على البلديات لما توفره من معلومات اكثر دقة بخصوص تحديد تكلفة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتوفر هيكل تنظيمياً سليماً وتنوع الانشطة المساندة هي حقيقية وموجودة فعلاً في الواقع العملي التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الموازنة على اساس الانشطة في بلديات قطاع غزة.

١-٢-٢-٣ دراسة (النمس، ٢٠١٣)

رسالة بعنوان (مدى توفر اسس تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في وزارة الصحة).

اجريت هذه الدراسة في المستشفيات الحكومية لقطاع غزة التي هدفت الى تسليط الضوء على دراسة نظام الموازنات على اساس الانشطة (ABB) ومقارنتها مع النظام التقليدي للموازنات، ومدى امكانية توفر اسس ومقومات هذا النظام في المستشفيات الحكومية لدى قطاع غزة وذلك لغرض تطبيقها والعمل في هذا النظام مستقبلا. وقد فرضت هذه الدراسة توفر المقومات الاساسية لتطبيق نظام الموازنات على اساس الانشطة في المستشفيات الحكومية والتي تفرعت الى الفرضيات الفرعية، هي توفر الكفاءات العلمية والعملية ووجود هيكل تنظيمي سليم وانظمة محاسبية سليمة وتوجيهات الادارة العليا وتنوع الخدمات التي تقدمها المستشفيات. وجود معوقات حول تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في المستشفيات الحكومية، والتي اعتمدت على الاستبانة التي وزعت على مجتمع عينة البحث المتكونة من جميع المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة اضافة الى وزارة الصحة والدائرة المالية والادارات العامة للمستشفيات. وقد توصلت هذه الدراسة الى ان جميع المقومات والاسس المقترحة هي موجودة فعلاً في الواقع العملي لكن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النظام (ABB) في هذه المؤسسة وهي ارتفاع تكلفة التطبيق والصعوبات العملية والفنية التي تتعلق بتحليل تكاليف والانشطة.

١-٢-٢-٤ دراسة (رانية، ٢٠١٤)

اطروحة بعنوان (استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على اساس الانشطة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية).

اجريت هذه الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في اوماش بسكرة الجزائر، والتي هدفت الى تخفيض التكلفة بوصفها مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية التي

تعتمد بالدرجة الاولى على النتائج بين انظمة التكلفة والتسيير والتسعير والموازنة على اساس الانشطة، وكذلك التكامل فيما بينهما والتي تعتبر مرجعاً للضبط المستمر للتكاليف الغرض منها توليد قيمة ومن ثم تحليل سلسلة هذه القيمة بوصفها تقنية تستخدم لوصف وتحليل أنشطة المؤسسة التي يمكن ان تضيف قيمة ومساهمتها في تحقيق القيمة النهائية للمنتجات نتيجة لحاجة المؤسسة الى مزامنة تطورات البيئة التنافسية الحديثة. وقد اوصت الدراسة الى استخدام التكامل بين الانظمة القائمة على اساس الانشطة الذي يسمح بتوسيع نطاق انتاج المعلومات المحاسبية ليشمل معلومات غير مالية مثل العوامل الافتتاحية للنجاح. وتوفر المقومات الاساسية لدى المؤسسة الازمة لتطبيق نظام التكلفة على اساس الانشطة التي يمكنها من تخطي الكثير من الصعوبات التي تعجز الانظمة التقليدية من حلها تحت ظل التغيرات الراهنة وتزايد الحدة التنافسية التي تساعد في تخفيض تكاليف المؤسسة. كما توجد بعض المعوقات في تطبيق نظام (ABB) هو عدم معرفة متخذي القرارات بالنظام بتجنبهم تحمل التكاليف الاضافية الناتجة من تطبيق النظام الجديد.

١-٢-٥ دراسة (الدريديري، ٢٠١٥)

رسالة بعنوان (الموازنة على اساس الانشطة ودورها في قياس وتقويم الاداء المالي).

تناولت هذه الدراسة مجموعة من شركات موندريال العالمية في السودان الموازنة على اساس الانشطة ودورها في قياس وتقويم الاداء المالي التي هدفت الى التعريف بالموازنة على اساس الانشطة ودورها في تحقيق الاهداف الرئيسية للمنشآت الصناعية ومساعدة هذه الشركات في تقويم ربحية الاداء المالي من خلال تطبيق نظام (ABB)، وقد افترضت هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالات احصائية بين تطبيق الموازنة على اساس الانشطة وقياس الاداء المالي وتطويره في شركات موندريال العالمية. وعدم توفر المقومات لإعداد الموازنة على اساس الانشطة في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة الى انه عند استخدام الادارة هذا النظام سوف يوفر المعلومات الكافية التي تساعد في عملية قياس الاداء المالي للشركة، وكشف نقاط القوة والضعف وتصحيحها التي تؤدي الى رفع كفاءة الادارة، كما اوضحت الدراسة في ان هذا النظام يوفر الاسس السليمة لقياس الانشطة التي تضيف قيمة والانشطة التي لا تضيف قيمة لها، وانها تساعد في توفير المعلومات الضرورية لعملية التخطيط والرقابة، وان نظم المعلومات التكاليفية تحدد الطاقة العاطلة وبالتالي تعمل على تقليل تكلفة التشغيل وهذا بدوره يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركة.

١-٢-٣-١ دراسات اجنبية

1-2-3-1 (Block and Carr,1999)

Activity Based Budgeting at Digital semiconductor.

بحث بعنوان (اعداد الموازنة على اساس الانشطة في مؤسسة اشباه الموصلات الرقمية(الديجتال)

هدفت هذه الدراسة الى التركيز على عملية اعداد الموازنة على اساس الانشطة في احدى المؤسسات لأشبه الموصلات الرقمية (الديجتال) لتتمكن من فهم لهيكل التكاليف ووضع توقعات اكثر واقعية لتكاليف المنتجات المستقبلية في جمهورية مقدونيا. وقد توصلت الدراسة الى ان وضع نظام التكاليف المبني على اساس الانشطة هو الحجر الاساس لعملية اعداد الموازنة على اساس الانشطة، وذلك عن طريق توزيع التكاليف وتخصيصها وتحديد الانشطة التي تضيف قيمة والانشطة التي لا تضيف قيمة، وبالنتيجة توفير المعلومات المحاسبية والتكاليفية عن جميع الانشطة والوظائف، كما اوضحت الدراسة ان هذا النظام يفيد في ابراز هياكل التكلفة لتقدير تكاليف المنتج في المستقبل الذي بدوره يعمل على تحديد ربحية خط الانتاج في هذه المؤسسة.

1-2-3-2 (Pockeviciute,2008)

Case Study: Activity Based Budgeting at Agricultural Holding in

Lithuania,2008.

بحث بعنوان (دراسة حالة اعداد الموازنة على اساس النشاط في القطاع الزراعي في ليتوانيا.

هدفت هذه الدراسة الى ايجاد الية لتطوير نموذج اعداد الموازنات باستخدام منهج التكلفة على اساس الانشطة. فقد اوضحت هذه الدراسة التطبيقية على اساس حقيقة انه مثل هذا المزج بين عناصر المحاسبة الادارية لم يتم استخدامه بشكل واسع في القطاع الزراعي. وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة استنتاجات منها، ان اعداد الموازنة التخطيطية على اساس الانشطة تمثل نظاماً بديلاً لتطوير العمل الاداري في القطاع الزراعي، كما اوضح ان نظام اعداد الموازنة

التخطيطية تمثل اداة للتنسيق والمتابعة لجميع عمليات الشركة ، وان اتباع منهج ABC في تحديد تكلفة المنتجات من المواد الاولية بدقة يسمح لها بإعداد الموازنات بشكل دقيق تسهل تخصيص موارد الشركة للوصول الى اهدافها.

1-2-3-3 (Aydemirli,2010)

Case Study: Activity Based Budgeting.

رسالة بعنوان (دراسة حالة اعداد الموازنة على اساس النشاط).

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيفية استخدام الموازنة على اساس الانشطة في قطاع الاغذية العاملة في الشركات الالمانية، والذي استخدم المنهج التطبيقي في تحليل بيانات نظام الموازنة على اساس الانشطة. وقد توصلت هذه الدراسة الى الاستنتاجات الآتية: هي ان العديد من العوامل مثل حجم المنظمة والتنوع الجغرافي وتعقد العمليات تتطلب وجود وسائل اتصال ورقابة على مستوى عال مثل نظام ABB. وبما ان هذه الشركات تركز على احتياجات الزبائن وجودة المنتج وتخفيض الاسعار مما يدفعها الى التركيز على رقابة التكلفة والفاعلية. فضلاً عن ان استخدام نظام ABB في الشركات الالمانية يمكنها من وضع اهداف الموازنة بناءً على الانشطة والعمليات والتكلفة المستهدفة، كما ان نظام ABB يعطي تقارير تساعد الشركات في تقييم ادائها، بحيث يتم التخطيط للموازنة من خلال العمليات والانشطة اخذين بنظر الاعتبار الطاقة والموارد وحجم الطلب المتوقع من المنتجات والخدمات، وبالتالي فإن نظام ABB يساعد على توفير المعلومات عن الموارد المطلوبة وتعديلها ضمن الفترة القادمة.

1-2-3-4 (Sorina, 2013)

Implementation of Activity- Based Budgeting Method in The Economic Entities from Mining Industry of Romania.

بحث بعنوان (تطبيق طريقة اعداد الموازنة على اساس النشاط في وحدات صناعة التعدين في رومانيا)

هدفت هذه الدراسة الى ضرورة التأكيد على عملية تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في شركات الصناعة والتعدين في رومانيا، وقد تم تنفيذ خطوات اعداد الموازنة بالاعتماد على

بيانات الشركة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن فوائد تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة يمكن الإدارة من التنسيق والمواءمة بين أنشطة المنشآت الصناعية الخاصة في صناعة واستخراج المعادن في رومانيا لكون الموازنة توفر معلومات أكثر دقة وتفصيل، كما تساعد في عملية حساب وتحليل التكاليف في كل عملية من العمليات التي تحدث ومن ثم تحديد التكاليف المخططة لها بدقة حسب كل مستوى. كما تساعد الإدارة في تحديد الاختلافات عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة، كما أن مدخلات الموازنة على أساس الأنشطة يمكن أن تحدد الموارد اللازمة لكل نشاط مع تحديد الفائض منها والتي يمكن استخدامها وتوجيهها نحو الأنشطة الناقصة لسد حاجتها.

1-2-3-5(Pietrzak, 2014)

Traditional versus Activity- Based Budgeting in Non-Manufacturing companies.

بحث بعنوان (اعداد الموازنة التقليدية مقابل الموازنة على اساس النشاط في الشركات غير الصناعية)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المنشآت الخدمية وبيان المزايا والامكانيات والصعوبات التي تتعلق بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، والتي اعتمدت على الدراسات السابقة وتفهم وجهات نظر الباحثين وصياغة الاستنتاجات وتوظيف التقنيات الحديثة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركات الخدمية في بولندا لا تخطط للعمل بموجب تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ولا تبتعد عن الموازنة التقليدية بشكل كامل بل تفضل تعديل هذه الموازنة وفق لاحتياجات ومتطلبات الإدارة مع إمكانية استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة. كما توصلت إلى استنتاجات نظرية وعملية، فمن الناحية النظرية أنها تشمل تحليلاً نقدياً لإمكانيات تطبيق اتجاهات جديدة في وضع الموازنة على أساس الأنشطة، ومن الناحية العملية فإنه يمكن توسيع نطاق معرفة المدراء حول الطرق الجديدة لوضع الموازنة.

٤-٢-١ التعليق على دراسات سابقة وإسهامه الدراسة الحالية

١-٤-٢-١ اوجه التشابه

أ - تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تركيزها على اهمية اعداد الموازنة على اساس الانشطة بأعتبارها احد الاساليب الادارية الحديثة لتحقيق اهداف الادارة عن طريق التخطيط المسبق لها وتخصيص الموارد على الانشطة.

ب - تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أن طبيعة نشاط عينة البحث ذات نشاط خدمي.

ج - تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (النمس، الدريدي، ابو رحمة، علاوي، العبيدي) في كونها ركزت في تطبيقها على دراسة نظام الموازنة على اساس الانشطة، مع اختلاف اداة الدراسة حيث كانت على شكل استبانة وليس دراسة تحليلية لنشاط الوحدات الخدمية.

٢-٤-٢-١ نقاط الاختلاف

أ - اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات مثل دراسة (العبيدي) في كون ان الاخيرة اعدت الموازنة النقدية على اساس الانشطة وتحديد رصيد النقد الامثل لتحقيق التوازن بين سيولة الاستثمارات لمصرف بغداد الفرع الرئيسي، اما الدراسة الحالية فتعد موازنتها للمصرف بشكل عام لترشيد التكاليف التشغيلية المستقبلية.

ب - اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (ميخائيل) بأن الاخيرة ركزت على بناء الميزة التنافسية من خلال اسلوب الموازنة على اساس الانشطة، بينما ركزت الدراسة الحالية على كيفية اعداد الموازنة على اساس الانشطة في المصرف لترشيد تكاليف الانشطة الضرورية التي تستهلك الموارد المدرجة في الموازنة.

٣-٤-٢-١ اسهامه الدراسة الحالية

جاءت هذه الدراسة استكمالاً للجوانب الاخرى التي تناولتها الدراسات السابقة والتي تعلقت بالدور الذي تسهم به الموازنات في عملية اتخاذ القرارات الادارية، وكذلك قدرتها في معرفة استخداماتها في تحسين جودة القرارات والتعرف على المعوقات التي تؤثر في فاعلية دور الموازنات بتحقيق اهداف الادارة التي تسعى لتنفيذها.

فقد ركزت هذه الدراسة على تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في القطاع المصرفي للتنبؤ بأرقام الكلفة التي يتم احتسابها بموجب لـ (ABC).

لذلك فإن هذه الدراسة سوف تقوم بإبراز الجوانب الايجابية المتعلقة بإعداد الموازنة على اساس الانشطة والمراحل التي تمر بها للاستفادة من كل هذه الجوانب لأغراض ترشيد التكاليف.

١-٢-٤-٤ الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير المتغيرات والافتراضات والتوسع في مجال ودور الموازنة على اساس الانشطة في عملية خفض التكاليف.

الفصل الثاني

الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

المبحث الاول : مفهوم الموازنة وأهدافها وأهميتها

المبحث الثاني : مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة

المبحث الأول

مفهوم الموازنة وأهميتها وأهدافها

من أهم وأكبر أدوات المحاسبة الإدارية المستخدمة بشكل كبير هي الموازنات، فهي تركز على ترجمة خطط الشركات في صورة رقمية مالية، وتستخدم الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .

تعد الموازنة Budget خطة عمل تفصيلية للحصول على الموارد بالشكل الأفضل وبالإمكانات المتاحة خلال فترات مقبلة، فهي تمثل خطة للمستقبل معبراً عنها بشكل كمي ورقمي. (الطفي، ٢٠٠٧:٤٨٩)

وتوجد عدة أسباب تدفع إدارة الوحدة الاقتصادية إلى استخدام الموازنة لرفع كفاءتها الإدارية باستخدام أساليب القياس الكمي في تحليل وعرض البيانات والمعلومات وبما توفره من خلق نظام متكامل لتقييم الأداء بالإضافة إلى ما تحتاجه من مقومات التخطيط الدوري والتنسيق المستمر والرقابة الفعالة. (جمعة، ٢٠١١:٤١٤)

وقد أشار Horngren إلى أن الموازنة ماهي إلا أداة محاسبية واسعة المفهوم تستخدمها الشركات للتخطيط والرقابة للمستقبل والتي تتمكن من تنفيذها لإرضاء عملائهم والنجاح في السوق. فتقدم الموازنات مقياساً للنتائج المالية المتوقع أن تحققها الشركة من انشطتها المخططة المختلفة وعن طريق التخطيط للمستقبل. (Horngren,2005,181)

٢-١-١ نشأة الموازنة

إن أول ظهور للموازنة على يد نبي الله يوسف (ع) وهو أول من طبق فكرة الموازنة في المجال الدنيوي مسترشداً بما هو مفروض على الطبيعة البشرية من ترتيب الإلهي في دولة مصر التي على أساسها رسم الاتجاهات وحجم الاستهلاك حيث قدم فكرة لإعداد موازنة الانتاج واستهلاك القمح في سنوات القحط والرخاء. (جمعة، ٢٠١١:٢٢٣) حيث أشار القرآن الكريم في قوله تعالى ((قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون. ثم تأتي من بعد ذلك سبع شداداً يأكلن ما قدمت لهنّ إلا قليلاً مما تحصنون. ثم يأتي من بعد ذلك عامٌ فيه يُغاثُ الناسُ وفيه يعصرون)). (يوسف، الآية: ٤٧-٤٩)

اما بخصوص ما استشهد فيه بعض الكتاب المعاصرين في المالية العامة ان اول موازنة عرفت في الاسلام كانت في عهد النبي (ع) ،فكان الرسول يقوم بكتابة كل ما يرد اليه من ايرادات ويجري تقدير لهذه الايرادات قبل ورودها .ومنذ بدء ظهور الاسلام كانت الخزينة عبارة عن الصدقات والزكاة التي كانت تجمع لدى الرسول صلى الله عليه وسلم فينفقها على المصالح العامة. اما الغنائم فكانت تعود الى بيت المال وتوزع على المسلمين بعد اخراج خمسها للنبي واهل بيته.

وعندما امتدت الفتوحات الاسلامية ازدادت موارد الدولة بصورة عظيمة كما ازدادت بالمقابل نفقاتها فأصبحت الموارد والنفقات تقسم على ثلاث خزائن (خزينة الاخماس، خزينة الخراج ،خزينة الصدقات)حيث كان لكل خزينة حساب خاص بها يدون فيه الخارج والداخل من هذا الحساب التي كانت تعتبر بمثابة موازنة. (المعارك وشفيق ،٢٠٠٢:٣)

ثم تطورت فظهر مصطلح الموازنة في بريطانيا في بداية القرن الثامن عشر نتيجة للصراع بين التاج والبرلمان وقد اطلق مصطلح الموازنة على الحقيبة الجلدية الذي كان يحمل فيها وزير المالية الى البرلمان الوثائق التي تتضمن احتياجات الحكومة من النفقات ومصادر تمويلها الذي كان لهذه النشأة اثرها على تحديد اهداف الموازنة بالرقابة مركزيا على الانفاق العام للتأكد من انه يتم انفاقه في الاغراض المحددة مسبقا دون اسراف او اهمال من ناحية ثم تحصيل الايرادات المقدره من ناحية اخرى. (مسعد، واخرون ،٢٠١١:٧٧)

كما ارتبط ظهور الموازنة بمفهومها العلمي بظهور بلدان قامت فيها دولة موحدة، ففي مقدمة هذه البلدان انكلترا التي تحقق فيها فصل السلطات تليها بعد ذلك فرنسا التي بنت عليها اسساً علمية واضحة فهي اول دولة اقتبست فكرة الموازنة بعد انكلترا ثم انتقلت الى باقي الدول الاخرى.

٢-١-٢ تعريف الموازنة

بالرغم من تعدد تعريفات الموازنة الا ان اغلبها تعبر عن الموازنة بكونها تعبيراً رقمياً (كمياً وقيماً) عن خطط الانشطة المالية لفترات مستقبلية. فهي وسيلة للرقابة والتخطيط واداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات بين الافراد العاملين في المنشأة او الوحدات الاقتصادية لتتمكن من تقييم ادائهم ومتابعة تنفيذ الخطط لتحقيق اهداف الوحدات الاقتصادية واتخاذ القرارات الادارية الصائبة، وقد عرفت بتعريفات عدة:-

- هي خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة واستخدامها من خلال فترة زمنية محدودة وهي تمثل خطة مستقبلية معبرا عنها كميًا ورقميا. (Garrison et,al,2006;373)

- وهي تعبير كمي ورقمي عن خطط وبرامج الإدارة في فترة زمنية مستقبلية. (ابو حشيش، ٢٠١٠:٤٠٣)

- ومن وجهة نظر أخرى هي الأداة التي تهتم بعملية تحويل المصادر المالية إلى أهداف إنسانية وتتضمن برنامجا ماليا تفصيليا مقترحا يعكس القرارات المتعلقة باختيار الأهداف المراد تحقيقها واختيار البرامج والسياسات التي تضمن تحقيق هذه الأهداف لتحقيق الرفاهية للمجتمع. (مسعد وآخرون، ٢٠١١:٧٧)

- وهي خطة عمل للمستقبل ويتم من خلالها اعداد بيانات كمية تقديرية للأداء المتوقع للوحدة الاقتصادية في المستقبل خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، فالموازنة تعتبر بمثابة بيان كمي لتوقعات الإدارة بما تتعلق بعمليات البيع والشراء والانتاج والتمويل للفترة التي تُعد لها الموازنة. (عيد وآخرون، ٢٠١٦:١٩٦)

كذلك يمكننا القول بان الموازنة هي خطة عمل لفترة مستقبلية تعتمد على التنبؤ والتقدير وهدفها هو التنظيم والتنسيق والتخطيط والرقابة على كافة النشاطات وفعاليات الوحدات الاقتصادية في حدود امكانية الموارد المالية المتاحة لتحقيق افضل النتائج الممكنة التي تسعى اليها الوحدات الاقتصادية لتحقيق اهدافها باستخدام افضل الوسائل والاساليب العلمية لتطبيق الموازنة التي يتطلب اعدادها مشاركة جميع المستويات الادارية في وضع هذه الموازنة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص الموازنة وعلى النحو الآتي: (مسعد وآخرون، ٢٠١١:٨٠)

١ - هي برنامج تنفيذي يعبر من خلاله عن السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة ويعكس تطور البلاد مستقبلا و تؤمن تحقيق اهداف المنشأة

٢ - هي وسيلة رقابية يتم من خلالها تقييم اداء المشاريع وذلك بمقارنة الاداء الفعلي مع ما هو مخطط في الموازنة

٣ - هي اداة مهمة في مجال التخطيط سواء كان التخطيط على مستوى الدولة او على مستوى الوحدات الادارية باعتبار ان الموازنة هي الاداة الوحيدة لتنفيذ نظرية الاموال المخصصة.

٤- انها مبنية على فلسفة تحكم نشاط الادارة العامة باعتبارها قادرة على توفير معايير رقابية على نشاطات السلطة التنفيذية فهي اداة تنسيق بين انشطة الوحدات الحكومية وتخصيص موارد الدولة وفقا لحاجة كل نشاط في ضوء اولويات الانفاق.

٢-١-٣ فوائد الموازنات

تساعد الموازنات الادارة والوحدات الاقتصادية بشكل عام في مختلف انشطتها و كالاتي:(جاريسون ونورين،٢٠٠٦:٤١٩)

- ١ - تساعد في وضع الخطط وحسب الاولويات .
- ٢ - تعدّ وسيلة لتوصيل الخطط بطريقة نظامية الى كل اجزاء الوحدات الاقتصادية.
- ٣ - تجعل مجهودات المديرين التخطيطية رسمية.
- ٤ - تساعد في تحديد اهدافهم التي تستخدم بوصفها معياراً لتقييم ادائهم فيما بعد.
- ٥ - تساعد في اكتشاف الاختناقات المتوقعة قبل وقوعها.
- ٦ - هي وسيلة لعملية التنسيق بين أنشطة الوحدات الاقتصادية ككل عن طريق تناسق اهداف وخطط الاقسام المختلفة التي تؤكد على ان خطط وسياسات الاقسام متسقة مع الاهداف العامة للمنظمة عن طريق اعداد الموازنة.

٢-١-٤ اهداف الموازنة

تستخدم الادارة الموازنات بوصفها أداة لتنفيذ خططها وسياساتها من خلال المستويات والكوادر الدنيا في الوحدة الاقتصادية، فتخدم الموازنات اهدافاً عديدة منها التخطيط والتنسيق وتنفيذ الخطط وتقييم الاداء والرقابة سواء كانت هذه الوحدات الاقتصادية هادفة للربح ام لا تعمل بهدف الربح فالموازنات تستخدم في تنفيذ خطط الادارة وتستخدم بدرجة متزايدة بوصفها أداة لتحفيز الافراد.(حماد،٢٠٠٥:٥٩٣)

ان اهداف الموازنة في مجال التخطيط والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء ودراسة الجدوى الاقتصادية التي تزيد من فاعلية الادارة يمكن توضيحها بالاتي:- (Garrison&

Noreen,2006,419)

١- التخطيط والرقابة

ان مصطلح التخطيط والرقابة عادة ما يكون لهما نفس المعنى ولكن في الحقيقة ان المعنى مختلف ، فيشمل التخطيط على تحديد الاهداف المستقبلية واعداد الموازنات المختلفة لتحقيق هذه الاهداف ، في حين تشمل الرقابة على الخطوات التي تتخذها الادارة للتأكد من تحقيق وتنفيذ الاهداف المحددة في مرحلة التخطيط والتأكد من ان كل الوظائف تتماشى مع سياسة المنشأة ،فالتخطيط الجيد بدون رقابة فعالة مضيعة للوقت. (Garrison& Noreen,2006,419)

فكل نشاط من أنشطة الادارة يتطلب تخطيطاً كي نتحقق من انها تتم بكفاءة وفاعلية لنضمن استغلال الموارد المتاحة في المنشأة بالشكل الافضل. فعملية التخطيط تشمل كل مراحل اعداد الموازنة ابتداء من كونها مجرد افكار مبدئية وحتى يتم عرضها واعتمادها من قبل السلطات العليا، فالتخطيط الجيد والمتأنى يساعد على تحقيق رقابة جادة وفعالة لوظيفة الموازنة.

اما الرقابة فهي مقارنة النتائج الاداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف تبعا لما ذكر في الموازنة من معايير الاداء التي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف وبالتالي ضمان تحقيق كفاءة وفاعلية النشاط.(هيتجر وماتولتس،٢٠٠٩:٢٣٤:٢٣١)

٢- التنسيق

يتطلب من الاقسام والادارات المختلفة الموجودة في الوحدات الاقتصادية جهودا والتي يجب ان تتوحد وتتلاقى لتحقيق الاهداف التي تسعى لها الوحدة الاقتصادية . فتعتبر الموازنة احدى الوسائل التي تؤدي الى توحيد جهود العاملين وتنسيق العمل فيما بينهم ومن خلال الموازنة تصل الخطط والسياسات الاستراتيجية من الادارة العليا الى الافراد القائمين بعملية التنفيذ لتكامل جميع الجهود لتحقيق هذه الاهداف وهو أمرٌ يخلق الترابط والتكامل في الاداء.(الحارس،٢٠٠٤:٢٩١)

٣- تقويم الاداء

تعد الموازنة اداة متكاملة لتقويم الاداء فالموازنة تتضمن تقديرات وخططاً تمثل معايير للأداء ويمكن الاعتماد عليها في التقييم والحكم على التنفيذ الفعلي لعمل الوحدة الاقتصادية ، وذلك من خلال مقارنة معايير الموازنة بالتنفيذ الفعلي للتأكد من ان ما

تم تنفيذه هو ما يجب علينا تنفيذه طبقا لما ورد في الموازنة من معايير الاداء. ويمكن القول ان بإمكان ادارة الوحدات الاقتصادية ان تقيم انشطتها باستخدام معايير اداء مختلفة ومتفاوتة في الدقة والموضوعية، الا ان الموازنة التخطيطية تعتبر نظاما متكاملًا وموضوعيًا لتقييم الاداء لأنها تعتمد على القياس الكمي بشكل واسع. (هيتجروماتولتس، ٢٠٠٩:٢٣٣)

٤- إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية

ان دراسة الجدوى الاقتصادية تتطلب صياغة اهداف الوحدة الاقتصادية وترتيب اولوياتها مما يدفع الادارة الى اتخاذ القرارات الحاسمة في وقت مبكر وذلك من خلال دراسة جدوى المشروع او البرنامج الذي ترغب المنشأة في تنفيذه بما يتوافق مع اهدافها وذلك من خلال تقدير ودراسة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع او البرنامج عن طريق اعداد الموازنة التي توضع لهذا المشروع ضمن الفترة المراد تغطيتها. (الجديلي، ٢٠٠٥:٤٥)

٢-١-٥ اهمية الموازنة

تكمن اهمية الموازنة للإدارة والوحدات الاقتصادية في اداء عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق وتقييم الاداء ومساعدة المديرين باتخاذ قراراتهم الادارية باستخدام اسلوب متطور من اساليب المحاسبة الادارية الحديثة التي يتم فيها اعداد الموازنة ضمن الإمكانيات المادية للإدارة وفي الوقت المحدد لها. ويمكن ان نوجز اهمية الموازنة بالاتي :-

- ١- تعدّ الموازنة اداة للتخطيط و يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط المناسبة لها بحدود امكانياتها المتاحة لكافة أنشطة الوحدات الاقتصادية. (المجمع العربي، ٢٠٠١:١١)
- ٢- تعدّ الموازنة اداة للتنسيق والاتصال و تساعد الادارات في ايصال الخطط والسياسات والاستراتيجيات من الاعلى الى الادنى لخلق نوع من الانسجام والترابط والتكامل في اداء الوحدات الاقتصادية.
- ٣- تعدّ الموازنة وسيلة لتحقيق الاستمرارية في العملية الانتاجية لضمان فاعلية اكبر وكفاءة عالية في الفترة المستقبلية. (الحارس ، ٢٠٠٤:٢٩٢)

٤- تعدّ الموازنة المرآة العاكسة التي تكشف جوانب الحياة الاقتصادية في المجتمع وتعبّر عن هيكل وفلسفة النظام الاقتصادي السائد التي تتحرك في اتجاهاته.(البناء،٢٠١١:١٦٦)

٥- تعدّ وسيلة جيدة للرقابة، متاحة للمديرين و تساعدهم في التحقق من ان الخطط والسياسات المرسومة التي يجري تنفيذها قد تمت بناء على ما هو مخطط لها مسبقا وتحديد الانحرافات وفق لمعايير الموازنة.(حماد،٢٠٠٥:١٦)

٦- تعدّ اداة للتحفيز، حيث يمكن ان تستخدم الموازنة بوصفها وسيلة لتحفيز الافراد وحثهم على تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال اشراكهم في اعداد تقديرات الموازنة حتى تكون هذه التقديرات واقعية وغير مفروضة، فضلاً على ذلك يمكن ربط نظام الحوافز بمدى تحقيق الاهداف الواردة في الموازنة بما يدفع جميع العاملين في الوحدة الاقتصادية للسعي لتحقيق الاهداف المطلوبة.(عيد واخرون،٢٠١٦:٢٠٠)

في حين يرى الرماحي ان دور واهمية الموازنة التي تظهر ضمن مستويين، المستوى الكلي للدولة ومستوى الوحدات الاقتصادية لها والتي تستمد اهميتها بعدة اعتبارات هي (الرماحي،٢٠٠٩:١٤٣)

أ - الموازنة هي الاداة الفعالة لتنفيذ السياسات المالية للدولة التي من خلالها يمكن معالجة اثار التضخم والكساد الذي يصيب الدول وذلك من خلال التحكم في نقص او زيادة الطلب الذي يؤدي الى انخفاض الانفاق او زيادته عن طريق التحكم في الضرائب المفروضة على المعنيين بها.

ب - تعدّ وسيلة جيدة لإعادة توزيع الدخل بين طبقات المجتمع ككل.

ت - هي وسيلة لتوصيل المعلومات الى الادارات الحكومية لغرض معرفة كل وزارة او وحدة اقتصادية بأهدافها المطلوب ان تحققها خلال فترة زمنية معينة ترتبط بمدة الموازنة والتخصيصات المسموح بإنفاقها والايرادات التي يجب ان تحصل عليها .

٢-١-٦ اساليب اعداد الموازنات (على مستوى الدولة)

نتيجة للتطور التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي حصلت في المجتمع والتي كان لها اثر كبير في التغيير باتجاهات الموازنة و الى ضرورة ادخال الاساليب الحديثة في اعداد

الموازنات ولاسيما بعد التقدم الذي شهدته في مجال النظم المحاسبية وظهور اجهزة رقابية منفصلة، لذلك ظهرت عدة انواع من الموازنات على مستوى الدولة وهي:-

اولاً- الموازنة التقليدية (موازنة البنود) Incremental Budget

وهي من اقدم اساليب الموازنة التي كانت تتبعها الادارات التنفيذية التي كانت تركز على النفقات المصرح بها.(لارسن وموش، ١٩٩٨:٨٨٩)

وهي من اقدم الموازنات التي ظهرت في بداية القرن الثامن عشر في بريطانيا حيث كانت مهمتها الرقابة على الانفاق العام دون الاسراف او اهمال او التلاعب ، وترتكز على التدفقات النقدية الداخلة بشكل ايرادات والخارجة بشكل مصروفات وبهذا تكون غير كافية لتوفير معلومات صالحة للقرارات الادارية.(مسعد واخرون، ٢٠١١:٩٢:٩٣).

ومازالت معظم البلدان تستخدم هذه الموازنة لعدة اسباب : (محمود، ٢٠١١:١١٧:١١٦)

- أ- تتميز بالسهولة والبساطة في اعدادها وتنفيذها والرقابة عليها.
- ب- تتميز بسهولة فهمها من قبل كافة المستويات المستخدمة للموازنة.
- ت- تتميز بقدرتها على مقارنة بياناتها وتجميعها لسنوات عديدة ومتتالية لتسهيل معرفة الانفاق والتحصيل لان معظم الخدمات التي تقدمها الدولة هي خدمات مستمرة.

الا انها تواجه عدة الانتقادات هي: (محمود، ٢٠١١:١١٦:١١٧)

- أ- ان موازنة البنود تشجع المسؤولين على الانفاق بدلاً من تحقيق الوفورات لهذا تشعرهم بإنفاق مخصصاتهم بالكامل السبب في ذلك ان تقييم الاداء يركز على الانفاق.
- ب- ان موازنة البنود عاجزة عن تقييم اداء البرامج والانشطة الحكومية بسبب توزيع الاستخدامات والموارد على الادارات الحكومية وليس على البرامج والانشطة .
- ت- انها غير قادرة على تحديد المشاكل وتقديم الحلول التي تعتبر اساساً لدراسة كل البدائل التي تساعد على تحقيق الاهداف من خلال وضع خطط ورسم السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

ث- تركز على الرقابة القانونية بصورة اكبر من تركيزها على عمليات التخطيط والتقييم الذي اصبح متطلباً رئيساً لإدارة الاقتصاد القومي.

ثانياً- موازنة البرامج والاداء Performance Programs Budget

بما ان الموازنة التقليدية اثبتت ضعفها وعدم قدرتها على تقديم المعلومات الازمة لمتخذي القرارات سواء كانت هذه القرارات متعلقة بقرارات التخصيص او قرارات كفاءة الاداء فقد ادى ذلك الى تطوير الاسلوب القديم بأسلوب جديد سمي (موازنة البرامج والاداء) والتي رسخت مبدأ لتصنيف العمليات الحكومية، بحيث اصبحت موازنة البرامج وسيلة تخطيطية وموازنة الاداء سجلاً للإنجازات السابقة كنظام للرقابة والادارة. (احمر، ٢٠٠٣: ١١٠)

ان استخدام موازنة البرامج والاداء تحقق نتائج افضل في اداء الخدمات الحكومية ورقابة افضل في كل مراحل الموازنة، وذلك لأنها عبارة عن تنبؤ لتكلفة البرامج والانشطة التي يكون لسلطات الوحدات الحكومية الحق في تنفيذها وتقديرها لسنة مالية مقبلة. (البنا، ٢٠١١: ١٧٨: ١٧٧)

ان هذا النوع من الموازنات يعد اداة رقابية دورية على نشاطات الادارة التي توفر المعلومات للحكم على كفاءة وفاعلية الادارة وتطبيق مبدأ المسؤولية، فهي تعمل على ربط نشاطات الادارة بأهدافها المرسومة وتعمل على تقسيم العمليات الى وظائف والوظائف الى برامج والبرامج الى مجموعة من الانشطة التي تعمل على تحقيق اهداف برامج الادارة.

تنتقد هذه الموازنة بسبب صعوبة قياس الكثير من الانشطة وتحديد كلفتها الذي ينعكس على تحديد وحدات القياس وتحليل ادائها اضافة الى ان تطبيق هذه الموازنة يحتاج الى كوادر علمية وعملية مؤهلة بشكل كفوء. (الرجبي، ٢٠٠٤: ٧٦)

الا ان موازنة البرامج والاداء تتميز بعدة جوانب قياساً بالموازنة التقليدية:- (مسعد واخرون، ٢٠١١: ٩٦)

- ١- توفر موازنة البرامج والاداء المعلومات والبيانات الكافية لعملية تخطيط البرامج في الاجل القصير التي تتعلق بمستوى الاعمال السنوية.
- ٢- المعلومات التي تحتويها موازنة البرامج والاداء تصلح لأغراض التشغيل الاقتصادي.
- ٣- توفر موازنة البرامج والاداء المعايير الضرورية للرقابة وتقييم الاداء سواء كانت هذه المعايير هي معايير مالية ام عينية او معايير كمية. (مسعد واخرون، ٢٠١١: ٩٦)

ثالثاً- موازنة التخطيط والبرامج Program And Planning Budget

ظهرت موازنة التخطيط والبرامج لعلاج القصور في موازنة البرامج والاداء، وربط الموازنات الفرعية للوحدات الادارية مع اهداف الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن اقتصار موازنة البرامج والاداء على الاجل القصير فقط، وكذلك عدم اختيار البرامج المدرجة في الموازنة وفقاً للطريقة العلمية في اتخاذ القرارات لاختيار افضل البدائل.(هلاي، ٢٠٠٢: ٨٧)

فقد عرفت موازنة البرامج والتخطيط بانها (الموازنة التي تركز بشكل رئيس على التخطيط الشامل المتكامل وتكاليف الأنشطة الذي يستوجب التحديد المسبق للتكلفة الكلية لمهمة معينة بغض النظر عن الوحدات التنظيمية التي قد تستخدم لتنفيذ هذه البرامج.(الحجاوي، ١٩٩٩: ١٤٥) وعرفت بانها اسلوب علمي لعملية اتخاذ القرارات التي تمكنها من قياس التكلفة والعائد للاستخدامات البديلة للموارد الاقتصادية، وتشجيع استخدام تلك المعلومات بشكل مستمر ومنظم في صياغة السياسات واتخاذ القرارات المناسبة وتدبير الاموال في وحدات الجهاز الاداري للدولة.(هلاي، ٢٠٠٢: ٨٨)

تهدف هذه الموازنة الى تحقيق الاهداف الرئيسية التي تساعد في ايجاد طرق جديدة لأداء اعمالها بطريقة افضل واسرع وبكلفة اقل والحصول على معلومات دقيقة التي تعمل على تحسين أدائها.(هلاي، ٢٠٠٢: ٨٧)

كما يهدف هذا الاسلوب الى المساعدة في ترشيد القرارات التي تتعلق بتخصيص الموارد. فموازنة التخطيط والبرامج صممت لهدف توفير معيار اساسي لتحديد وتقييم التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات الضرورية لتحليل السياسة المالية وربطها بالسياسة الاقتصادية من خلال التخطيط لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وترجمتها الى مراحل العمل.

يتميز هذا النوع من الموازنات باتباعه منهجاً علمياً يساعد الادارات في اتخاذ القرارات المناسبة لما يتمتع به من مرونة وشمولية وتتابع الذي يعمل على تحقيق الاهداف الرئيسية للوحدة الاقتصادية، فقد يتطلب تحقيق هذا النوع من الموازنات لفترة تزيد على سنة

اما عيوب هذه الموازنة فأنها تحتاج الى كوادر ادارية مؤهلة ذات كفاءات علمية متميزة ومدربة، كما انها تهم الادارات العليا وليست الادارات الدنيا في الوحدة الحكومية وكذلك يصعب عليها قياس بعض الاهداف لأنها تهتم بالتخطيط الاستراتيجي.(الرجبي، ٢٠٠٤: ٧٨)

تستخدم الوحدات الاقتصادية هذا النوع من الموازنات بهدف اتخاذ افضل القرارات التي تخص الموارد المتاحة سواء كانت هذه الموارد بشرية ام مالية ام مادية لتحقيق اهداف الوحدات الاقتصادية للدولة من خلال تحسين وتقديم افضل المعلومات بشكل دقيق ومستمر لمعظم الجهات.(البناء، ٢٠١١: ١٨١)

رابعاً- الموازنة على الأساس الصفري Zero- based budgets

تعد الموازنة على الاساس الصفري مدخلاً جديداً لإعداد بيانات الموازنة ولاسيما في الانشطة غير الهادفة للربح .وسميت بهذه التسمية لأنها تُعد في بداية كل سنة بالصفري، أي يتطلب على الادارة ان تبدأ من الصفر وان تبرر تكاليفه كما لو كانت البرامج تعد لأول مرة ويقصد بتبرير التكاليف عدم وجود تكاليف مستمرة سابقة لها.(جاريسون ونورين، ٢٠٠٦: ٤٣٩)

فقد عرفت الموازنة على الاساس الصفري بانها نظام لتقييم جميع البرامج والمشروعات وتقييم جميع البدائل وتحديد مستوى الاداء الذي يساعد على اعادة النظر في تقييم المشروعات سواء كانت هذه المشاريع قائمة ام جديدة لأول مرة.(مسعد واخرون، ٢٠١١: ١٠٣)

وعرفت أيضا بانها "عملية تخصيص الموارد بحسب النتائج المتوقعة وهي عملية هيكلية ومنظمة الى مدى بعيد يتطلب من كل مدير ان يبرر الاعتمادات التي يطلبها بأكملها بصورة تفصيلية عن طريق تحديد الانشطة التي سوف يقوم بها ،فيتم تحليلها وتقييمها بشكل منتظم ثم يتم ترتيبها حسب الاولوية واهميتها" (حماد، ٢٠٠٥: ٣٦٤)

وعرفت بأنها اداة ادارية لعملية تقييم المصروفات التي تهدف الى اعادة توجيه وتحويل المخصصات من برامج ذات مستوى متدنٍ الى برامج ذات اولوية عالية، والتي تؤدي الى تحسين الفاعلية والكفاءة وتقليل حجم المخصصات المعتمدة. (جمال، ٢٠٠٤: ٢٢١)

ان ما يميز الموازنة الصفرية عن بقية الموازنات الاخرى ولاسيما الموازنة التقليدية هي استنادها الى فكر علمي منطقي متطور يساعد على توفير افضل الظروف للابتكار والابداع عن طريق التقييم والمراجعة المستمرة للقرارات الاستراتيجية، كما ان الموازنة الصفرية لا تعتمد على موازنة الانفاق للسنة السابقة لان هذا يؤدي الى نقل اعباء تقديرات الموازنة السابقة الى الموازنة السنة اللاحقة بهذا تتطلب اجراءات مستقلة من سنة الى اخرى.(الرجبي، ٢٠٠٤: ٨٢)

كما توفر الموازنة على الاساس الصفري عدداً كبيراً من التحليلات التي تعرض على متخذي القرارات و تساعدهم على التفكير في اختيار الوسائل البديلة لتوفير خدمة معينة ،وبهذا يجب ان يكون نظام الموازنة الصفري مصمما ومهيئاً ليتناسب مع اسلوب وطبيعة نشاط الشركة بمعنى اخر ان الشركة لا تغير من انظمتها لتتوافق مع نظام الموازنة الصفري.(كاو واخرون،٢٠٠٨:١٤٦)

لذلك فإن اعداد الموازنة على الاساس الصفري يتم من خلال اسلوب يعد بموجبه مشروع الموازنة العامة بشكل نهائي على اساس تقييم جميع الانشطة والمشاريع حسب اهميتها النسبية ولتتمكن جهاز الموازنة من تقييم مدى كفاءة الانشطة والمشاريع البديلة المقترحة. ويتمثل جوهر الموازنة الصفرية في النقاط الاساسية الاتية:(محمود،٢٠١١:١٢٥)

- أ- التقديرات التي تبدأ بها يجب ان تكون من الصفر مع ضرورة تبرير المبالغ التي تحتويها الموازنة من الصفر ويتم تقييم كل نشاط مستقل على حدة من حيث المدخلات والمخرجات ودرجة الاهمية في تنفيذ الأنشطة.
- ب- ان تخصيص الموارد للسنة القادمة لا ينظر اليه في الانفاق للسنوات السابقة وانما بمبررات وجود الأنشطة ودرجة الحاجة الى تنفيذ هذه الأنشطة.
- ت- ان يتعامل كل نشاط قائم بنفس معاملة النشاط الجديد مع الاخذ بنظر الاعتبار استمرار النشاط في الفترة اللاحقة ليتمكن من تمويله.

ان الموازنة الصفرية هي اتجاه اداري يمكن ان تكون اداة لاتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين التنفيذيين وهي عملية منطقية تشمل عناصر كثيرة للإدارة الجيدة وتركز على عدة عناصر وكما يأتي:(حماد،٢٠٠٥:٣٣٤)

- أ - تحديد الاهداف ووحدات اتخاذ القرارات
- ب - تقييم مستويات التمويل البديلة واستبعاد تمويل بعض الأنشطة او تحديد الاقل او المستوى الزائد
- ت - تقييم الوسائل البديلة لإنجاز كل نشاط ووضع اولويات وتقييم وترتيب قرارات البرامج

مميزات موازنة الاساس الصفري

ان عملية اعداد الموازنة على الاساس الصفري تحقق عدة مزايا للوحدات الاقتصادية هي:-
(مسعد واخرون، ٢٠١١:١٠٤:١٠٣)(احمر، ٢٠٠٣:١٢٣)

- ١- تساعد في اعادة توزيع الاعتمادات حسب الاولوية والاهمية النسبية للأنشطة.
- ٢- تساعد في التركيز على تحقيق الاهداف عن طريق كفاءة وفاعلية نظم التخطيط والرقابة للمشاريع.
- ٣- تسمح في تنمية قدرات ومهارات يمتلكها العاملون في المشاريع والاجهزة الحكومية المختلفة وذلك من خلال السماح لهم في المشاركة بعمليات التخطيط والتقييم واعداد الموازنة والرقابة عليها.
- ٤- تعدّ وسيلة ربط التكاليف والعوائد لكل برنامج او نشاط.
- ٥- تساعد الجهات المخططة في اعادة النظر في الاحتياجات السنوية سواء كانت هذه المشروعات جديدة ام قائمة فعليا لتتمكن من تقدير كلفتها ومعرفة هذه الانشطة الجارية هل هي كافية او يتم تخفيض بعضها.

وبالرغم من المزايا التي تمتاز بها هذه الموازنة الا انها لا تخلو من الصعوبات والمشاكل عند تطبيقها ومن هذه الصعوبات:- (مسعد واخرون، ٢٠١١:١٠٤:١٠٣) (احمر، ٢٠٠٣:١٢٣)

- ١- قد يستغرق تطبيق هذه الموازنة وقتاً طويلاً ويحتاج الى وسائل فنية متطورة واشخاص معينين من الاحصائيين والخبراء.
- ٢- تتعرض هذه الموازنة الى مواجهة من قبل الاشخاص الذين تتعرض برامجهم للتقييم
- ٣- تتطلب جهودات كبيرة وتدريبات مكلفة في تطبيقها.
- ٤- قد تتعرض لبعض المشاكل منها الحصول على البيانات الحقيقية وترتيب البرامج حسب اولويتها واهميتها وتحديد وحدات القرار.

خامسا – موازنة الظل Shadow Budget

ظهرت موازنة الظل نتيجة لقصور الموازنة التقليدية في توفير المعلومات الكافية لمتخذي القرارات الادارية وعدم قدرتها على التكيف والتوافق مع واقع الوحدات الاقتصادية والسبب في ذلك وجود نقص اساسي في الموازنات التقليدية التي يكون التنبؤ بها لكل عنصر بالموازنة في النهاية برقم واحد رغم ان الادارة متيقنة بان التنبؤ بالمستقبل لا يمكن ان يكون دقيقاً ١٠٠%،

فبعد حدوث اي تغيير في اكثر من عنصر سوف يؤدي الى التأثير على العناصر الاخرى ، فاعتبرت موازنة الظل اجراء تحليلاً مكملاً لأساليب الموازنة التقليدية للتخلص من القصور والنقص في الموازنة التقليدية. (حماد ، ٢٠٠٥:٢٠٧)

ويمكن تعريف موازنة الظل على "انها تلك الموازنة التي تعد وتنظم خارج هيكل الموازنة الرسمية اي الموازنة التقليدية وبرفقتها بشكل متوازٍ مبني في اعدادها على اساس مبرمج وفقاً لمبادئ ومفاهيم موازنة البرامج التي تحتوي على البرامج والانشطة والمشاريع المناط امر تنفيذها الى التنظيمات الادارية المدرجة في موازنة البنود". (شكري، ١٩٩٠:٢١٢)

والتي تصب تكلفة البرامج في اعتمادات البنود المفتوحة في الموازنة التقليدية، حيث يؤخذ بموازنة الظل بجانب الموازنة التقليدية الى ايجاد نظام مزدوج للموازنة الجانب الرسمي والذي يتمثل بالموازنة التقليدية والجانب غير الرسمي المبني على فكرة التخطيط والبرمجة الذي يتمثل بموازنة الظل. فاعتبرت موازنة الظل دعوة لتبني اسلوب الدراسات الادارية والاقتصادية والمالية والاجتماعية بما تتضمنه منهجية البرامج من قواعد واسس ومعايير لأداء الخدمات والاعمال لغرض تحديد تكاليف ادائها ورصد هذه التكاليف في الاعتمادات الخاصة لها في الموازنة التقليدية. (شكري، ١٩٩٠:٢١٢)

لذلك يمكن ان نلخص المنافع التي يمكن تحقيقها من استخدام وتطبيق موازنة الظل بالاتي:
(حماد، ٢٠٠٥:١٢١١)

١ - تعدّ موازنة الظل مكملة لطريقة الموازنة التقليدية لكنها لاتحل محلها او يمكن ان تغير منها.

٢ - لها القدرة على احداث تغييرات في اقل وقت عندما يستلزم الامر لان نماذج هذه الموازنة تتصف بالسرعة ويمكن تعديلها في اوقات قليلة .

٣ - لا تحتاج الى فهم كبير في الرياضيات وبرمجة الكمبيوتر لكي يمكن استخدامها بفاعلية .

٤ - تعدّ موازنة الظل بمثابة نظام انذار مبكر والذي من خلاله يمكن تحديد المشكلات وفرص المكاسب الممكنة مقدما وبطريقة جيدة .

٥ - تساعد الادارة في وضع اولويات القرار للتأثير في اداء مكاسب المستقبل.

٦ - تتماشى بسهولة مع كل التكاليف والمعايير والتي تبني على اساس النشاط.

٢-١-٧ المبادئ الأساسية لإعداد الموازنات

ان المبادئ الأساسية للموازنة العامة تعبر عن الاصول النظرية التي تتكفل في قيام الموازنة بدورها الذي يبني عليه مفهومها وقد تطورت هذه المبادئ مع تطور مفهوم الموازنة واتساع نطاقها مع اتساع تدخل الدولة وانشطتها الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الانشطة الاخرى و يعتمد نطاق هذه الموازنة مع نطاق الدولة والغرض من هذه الموازنة. (احمر، ٢٠٠٣: ٦٧)

ان اعداد الموازنة يعتمد على مجموعة من القواعد والمبادئ لتحقيق اهدافها ومن بين هذه المبادئ ما يأتي: (المعارك وشفيق، ٢٠٠٢: ٢٨)

اولا- مبدأ سنوية الموازنة

يقضي هذا المبدأ بان تعد الموازنة لسنة مالية واحدة، تعني ان يتم التصديق على النفقات من قبل ممثلي الامة لسنة واحدة فقط وينتهي التصديق بانتهاء هذه السنة وبهذا تقوم السلطة التنفيذية بالعودة الى السلطة التنظيمية لتطلب اقرار الموازنة للسنة التالية.

علماً ان هناك بعض الاستثناءات على مبدأ سنوية الموازنة ومن هذه الاستثناءات: (مسعد واخرون، ٢٠١١: ٨٢)

١ - اعتماد الدول على الموازنات التخطيطية التي تتناسب مع المشروعات الطويلة الاجل نظرا لاتساع تدخل الدول في النشاط الاقتصادي واعداد خطط التنمية الاقتصادية طويلة الاجل

٢ - صعوبة التحليل والتنبؤ والتقدير لفترات طويلة بسبب تطور الانظمة الادارية ونظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة

٣ - تطور الانظمة المحاسبية واتباع الدول نظام الاعتمادات المستمرة لتنفيذ برامجها اضافة الى استخدام اساس الاستحقاق و اساس الالتزام واستخدام طريق الموازنة لسنتين او اكثر

ثانيا - مبدأ وحدة الموازنة

تعني ادراج جميع تقديرات نفقات وايرادات الدولة في وثيقة واحدة والتي يتم عرضها على السلطة التشريعية، وذلك يساعد على عرض الموازنة بصورة بسيطة ومعرفة الخطة المالية لها وتسهيل عملية الرقابة عليها، وخروجا من هذا المبدأ انشأت بعض الدول مؤسسات عامة ذات

استقلال مالي واداري وجدت لها موازنات خاصة بها وموازنات ملحقه تدخل ضمن الموازنة العامة.(احمر، ٢٠٠٣:٦٨)

ثالثا - مبدأ شمول الموازنة

ان تكون الموازنة شاملة لجميع الانشطة بمعنى كل اداراتها ومراكز مسؤولياتها لتحقيق هدف التنسيق للموازنة.(الفضل ونور، ٢٠٠٢:١٤٦)

ان هذا المبدأ يعني شمول جميع الاستحقاقات والموارد في الموازنة الخاضعة لقوانين الدولة ولا يمكن صرف هذه الاستحقاقات الا بقرار حكومي ،كما يجب ان تغطي الموارد المالية جميع جوانب الموازنة في الدولة(محمود، ٢٠١١:١٠٨)

وهكذا فان الادارة السليمة للأموال تقتضي ان تثبت في حقل الإيرادات جميع الضرائب والرسوم والجباية التي تحصل عليها الخزينة ويثبت في حقل النفقات جميع المبالغ التي يتم صرفها من حساب الخزينة. يؤكد هذا المبدأ على ضرورة اظهار ((الناتج الاجمالي)) للإيرادات والنفقات بعكس طريقة ((الناتج الصافي)) الذي يقوم بعرض المتبقي من الإيرادات. (المعارك وشفيق، ٢٠٠٢:٤٤)

رابعا - مبدأ توازن الموازنة

يعني هذا المبدأ ان تكون المصروفات العامة مساوية للإيرادات العامة والهدف من هذا انه كان تدخل الدولة محدوداً ونشاطاتها مختصرة على الخدمات الاساسية وهي الدفاع والامن والقضاء اما الان في ظل التطورات التي تشهدها الدولة فقد تعددت الخدمات وتعذر تطبيق هذا المبدأ ،حيث قامت الدولة بإصدار موازنتها العامة بعجز لعدم تساوي المصروفات مع الإيرادات فاصبح تدخل الدولة باستمرار لتحقيق الاستقرار الاقتصادي فتقوم الدولة بعملية الإقراض او اصدار اوراق نقدية والتي يترتب على ذلك خطورة افلاس الدولة.

يفتضي مبدأ التوازن استخدام العجز أداة للتمويل الذي يرتكز على فكرة تغطية العجز بالإقراض واصدار الاوراق النقدية بهدف زيادة التشغيل لتلافي الازمات الاقتصادية فاعتبر التمويل بالعجز بمثابة اداة مهمة للتوازن الاقتصادي الا انه يجب الرجوع الى السياسة المالية القديمة وهي عدم تدخل الدولة الا في الخدمات الاساسية.(مسعد واخرون، ٢٠١١:٨٥)

خامسا - مبدأ الشيوخ (عدم التخصيص)

يقصد بهذا المبدأ هو عدم تخصيص اية موارد معينة في الموازنة لأوجه صرف محددة وعدم ربط ايراد معين بمصروف معين يتحكم في مستوى الخدمة. (محمود، ٢٠١١: ١٠٨)

ان مبدأ الشيوخ هو ان جميع الايرادات العامة دون ان يتم التمييز في مصدرها لتغطي النفقات العامة لها بحيث يمنع هذا المبدأ تخصيص ايراد معين لنفقة اخرى معينة على الرغم من ان الدولة وضعت بعض الاستثناءات لكل مبدأ من هذه المبادئ المذكورة. (احمر، ٢٠٠٣: ٦٨)

وان هذا المبدأ مكمل لمبدأ الشمول لكن هذا لا يعني عدم وجود فرق بين المبدأين ولا يشكلان مبدأ واحداً، فمبدأ الشمول يمنع اجراء المقاصة الحسابية وينطبق على الايرادات والمصروفات بينما مبدأ الشيوخ يحرم ان تكون هناك صلة قانونية بين الايرادات والنفقات وينطبق على الواردات فقط. (المعارك وشفيق، ٢٠٠٢: ٤٦)

٢-١-٨ اعداد الموازنات على مستوى الوحدات الاقتصادية

نقسم الموازنات على مستوى الوحدات الاقتصادية على انواع مختلفة تبعا للزاوية التي ينظر من خلالها للموازنة وكما يأتي:

١ - من حيث المدة الزمنية تقسم الموازنات على:-

- **الموازنة طويلة الاجل** وهي الموازنة التي يتم تنفيذها خلال مدة تزيد عن ثلاث سنوات مثل الموازنات التي تنفذ فيها الاهداف المراد تحقيقها على المدى الطويل وتشمل البرامج الاقتصادية للدولة واهداف التوسع وما تتطلبه من استثمارات
- **الموازنة قصيرة الاجل** وهي الموازنة التي يتم تنفيذها خلال مدة زمنية تقل عن سنة واحدة فتكون شهرية او ربع سنوية او نصف سنوية او تشمل سنة كحد اعلى حسب سياسة المنشأة ومن امثلتها الموازنات المرتبطة بالنشاطات التشغيلية للمنشأة. (الحارس، ٢٠٠٤: ٢٩٢)
- **الموازنات المستمرة** وهي الموازنات التي تغطي اثني عشر شهراً والتي يتم اضافة شهر جديد او ربع سنة جديدة في النهاية كلما انتهى شهر او ربع سنة. تمتاز هذه الموازنة بأنها تجعل الادارة تفكر بالتخطيط طوال مدة الاثني عشر شهراً. (Garrison, 2003, 421).

يؤدي استمرار الموازنة الى ضرورة الاستمرار في عملية التخطيط للمستقبل وتعديل التقديرات المتعلقة بالموازنة في ضوء الخبرات المكتسبة مما يؤدي الى زيادة فعالية الموازنة بوصفها أداة للتخطيط والرقابة. (عطية، ١٩٩٧: ٢٠٤)

٢ - من حيث المرونة تقسم على:-

• **الموازنة الثابتة** تعد هذه الموازنة لمستوى واحد من مستويات النشاط دون ان يكون لها القدرة على التجاوب مع اي تغير في ظل ظروف معينة. (جمعة، ٢٠١١: ٢٣٦)

وهذه الموازنة تتمتع بخاصيتين هي، انها تعد لمستوى واحد من النشاط، وان نتائجها الفعلية تقارن بالتكاليف المخططة طبقاً للموازنة عند مستوى النشاط المخطط له. (جارسون ونورين، ٢٠٠٦: ٥٥٠)

• **الموازنة المرنة** وهي الموازنة التي تُعد لعدة مستويات من مستويات نشاط الوحدة الاقتصادية، فالوحدات الاقتصادية التي تغير مستوى نشاطها بين الحين والآخر تتطلب ان تتبع اسلوب الموازنة المرنة لتحقيق الهدف الرقابي للموازنة. (جمعة، ٢٠١١: ٢٣٦)

وتتمتع هذه الموازنة بأنها تعد لكل مستويات الانشطة ضمن المدى الملائم بدلا من مستوى واحد من النشاط. وتعتبر هذه الموازنة عملية ديناميكية بطبيعتها وليست ثابتة فهي تصل الى كل مستويات النشاط ضمن المدى الملائم وحتى بعد انتهاء الفترة. يقصد بذلك ان المدير باستطاعته النظر الى المستوى الذي تحقق فعلا خلال الفترة التي يتحول بها الى الموازنة المرنة ليستطيع تحديد التكاليف المطلوبة لمستوى النشاط الفعلي المتحقق. (جارسون ونورين، ٢٠٠٦: ٥٥٠)

كما تسهل عملية قياس وتقييم الاداء للوحدات الاقتصادية وتفيد في تقدير التكاليف الاضافية وتحديد المقدر والفعلي ضمن المستويات المختلفة من النشاط. (الرماحي، ٢٠٠٩: ٤٩)

ويمكن القول بأن الموازنة الثابتة لا يمكن الاعتماد عليها في الوحدات الاقتصادية لأنها لا تلبى التغيرات التي يمكن ان تحدث خلال الفترة التشغيلية، كما انها قاصرة على مساعدة الوحدات الاقتصادية في تحقيق مجال الرقابة.

٣ - حيث طبيعة النشاط الذي تغطيه الموازنة يقسم على:-

• **الموازنات التشغيلية**

تمثل الموازنة التشغيلية اداة تستخدم في التعبير الكمي والمالي للأهداف التي تسعى ادارة الوحدة الاقتصادية الى تحقيقها والذي يمكن ان يتعلق هذا الهدف بتحقيق نسبة من الربح او انتاج او بيع كمية معينة او تحقيق عائد على رأس المال او رفع الكفاءة الانتاجية للعمال او تخفيض تكلفة معينة ، ومهما كانت هذه الاهداف وتعدداتها يجب ان تكون واضحة ومحددة لأنها لا يمكن تحقيق اي هدف بدون وضوحه وتحديد مسبقا لذلك تقف الادارة في التفكير نحو الهدف الذي يمكن ان تحققه في الفترة القادمة الذي يضع الادارة في نطاق الادارة العلمية الحديثة.(جمعة، ٢٠١١:٢٢٩)

كما تشمل هذه الموازنة كل الموازنات الفرعية التي تتعلق بالعناصر التي تشكل قائمة الدخل الخاصة بالمصروفات والايادات التشغيلية ،فهي تعبر عن النتائج المتوقعة لأعمال المنشأة خلال فترة الموازنة وتتمثل موازنة التشغيل بالموازنات الفرعية الآتية مثل موازنة المبيعات، موازنة الانتاج، موازنة تكاليف الانتاج، موازنة مشتريات المواد الاولية، موازنة العمالة المباشرة، موازنة التكاليف الاضافية(التكاليف غير المباشرة)، موازنة مخزون اخر المدة، موازنة تكلفة الانتاج المباع، موازنة المصروفات البيعية والادارية، قائمة الدخل التقديرية.(لطفى، ٢٠٠٧:١٤٠)

• الموازنة الرأسمالية

تعدّ الموازنة الرأسمالية احد انواع الموازنات التي تعبر بشكل كمي عن برامج الوحدات الاقتصادية والاستثمارية لفترات مستقبلية طويلة الاجل التي يوافق عليها المسؤولين ويتخذونها هدفا رئيسا للرقابة وصولا الى افضل الاستثمارات للموارد المتاحة، فيتعلق قرارات استثمار المشاريع التي تخضع للموازنة الرأسمالية بمجموعة واحدة او اكثر من المجاميع هي، توسع في المنتجات القائمة او انتاج منتج جديد، واستبدال التجهيزات الرأسمالية القائمة، ومشروعات تخص البحث والتطوير، والقيام ببعض المشروعات الخاصة التي تحتاج الى موارد مالية عالية التي بدورها تؤثر على القدرة الايرادية للمنشأة في المستقبل.(الفضل ونور، ٢٠٠٢:٢١١)

كما تلعب الموازنة الرأسمالية في اعدادها دورا مهما في نجاح السياسات الطويلة الاجل في الوحدات الاقتصادية التي تختص بالاستثمارات الرأسمالية (قرارات الانفاق) وكيفية التخطيط لهذه الاستثمارات، وتتميز هذه الموازنة بعدة خصائص تميزها عن الموازنات الاخرى ومن هذه الخصائص ما يأتي:(هيتجر وماتولش، ٢٠٠٢:٤٩٨)

اولا - تحتاج المشروعات الرأسمالية الى تعهدات بقيم عالية نسبيا من الموارد بالمقابل ان المشتريات غير المهمة لم يتم معالجتها كمشروعات رأسمالية حتى وان كانت هذه المشتريات ذات عمر انتاجي طويل.

ثانيا - تتمثل كثير من قرارات الانفاق الرأسمالي بتعهدات او الارتباطات طويلة الاجل بمعنى ان هذه المشروعات قائمة ويمكن الاستفادة منها لأكثر من سنة واحدة ، مما يؤدي الى ارتفاع ظاهرة عدم التأكد عند اعداد تقديرات الموازنة وذلك بسبب طول العمر الانتاجي الذي يزيد من صعوبة التنبؤ بالإيرادات والنفقات والوفورات .

ثالثا - تعد قرارات الموازنة الرأسمالية على ضوء قرارات السياسات الطويلة الاجل للوحدات الاقتصادية التي لها علاقة بالتسويق والمسؤولية الاجتماعية والنمو.

• الموازنة المالية

تعبّر الموازنة المالية عن الانعكاس المالي لتنفيذ العمليات التشغيلية للمركز المالي لتنظيم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لها ، فتشمل الموازنة المالية قائمة المركز المالي التقديرية وعلى قوائم اخرى تستخدمها الادارة المالية للمنشأة وتتكون الموازنة المالية من الموازنات الفرعية الآتية: (الحارس ٢٠٠٤: ٢٩٤)

- موازنة التدفقات النقدية Cash-Flow Budget
- موازنة المصروفات النقدية capital Expences Budget
- قائمة المركز المالي التقديرية Budgeted Financial Statement

تعدّ الموازنة التشغيلية والموازنة الرأسمالية والموازنة المالية ضمن مكونات الموازنة الشاملة التي تمثل الخطة العامة المستقبلية للوحدة الاقتصادية.

تعد الموازنة التشغيلية والموازنة الرأسمالية من الموازنات الجارية التي تتبعها الوحدة الاقتصادية في تحقيق اهدافها في الاجل القصير، كما ان تحقيق هذه الاهداف المحددة في الموازنة الجارية يتطلب الاستقرار والاستمرار في العمل بكفاءة من اجل تحقيق هذه الاهداف ، فيجب ان تكون قادرة في الوفاء بالتزاماتها في الاجل القصير وتوفير السيولة اللازمة لها لذلك ، اصبح التخطيط المالي مكملا للموازنة الجارية في تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية ، لذلك تتمثل الموازنة المالية في تحليل واجراءات الموازنة النقدية للمنشأة وكشف المركز المالي التقديري لها (الفضل ونور ، ٢٠٠٢: ١٨٠)

تعدّ الموازنة الشاملة ملخصاً لكافة اوجه نشاط الوحدة الاقتصادية وخطتها واهدافها للمستقبل فهي التي تضع اهدافاً لأنشطة البيع والانتاج والتوزيع والتمويل واخيراً تنتهي بإعداد قائمة الدخل المخططة وقائمة التدفق النقدي المخططة، فهي تعبير لخطط الادارة في المستقبل وكيف يمكن ان تحقق هذه الخطط. (جارسون ونورين ، ٢٠٠٦: ٤١٨)

٤ - من حيث منهج الموازنة تقسم على:

تقسم الموازنة حسب منهجها او الشخص القائم بها على ثلاثة اقسام (حماد، ٢٠٠٥: ٥٩٤)

• الموازنة المفروضة

الموازنة المفروضة هي الخطة التي تفرض من قبل الادارة العليا او لجنة الموازنة في الوحدات الاقتصادية على الادارة الوسطى والتي بدورها تفرضها على المستويات الدنيا، وغالبا ما تسمى بالموازنة السلطوية وهي تنهج منهج الاتجاه من الاعلى الى الاسفل التي يتم اتخاذ القرارات جميعها من قبل الادارة العليا دون استشارة المستويات الدنيا.

ومن مميزات هذه الموازنة انها اقل كلفة وتوفر الوقت، بحيث لا يشترك عدد كبير من الافراد في اعداد هذه الموازنة اضافة الى منظورها العريض الذي تحمله الى الموازنة من حيث احتمال معاناة الادارة العليا التي تعتبر من المعاناة الادارات الضيقة.

اما عيوب هذه الموازنة فهي تتعارض مع مبدأ التفويض بمعنى ان الافراد القريبين من العمل يكونون اكثر واقعية وشعورهم افضل من الافراد البعيدين عن المشهد بعدة مستويات، وكذلك ان ما يعاب على هذه الموازنة هو عدم شعور المستويات الدنيا بالالتزام تجاه اهداف وسياسات الادارة العليا التي تنظر الى اهداف المنظمة بانها اهداف الادارة العليا وليس اهداف كل اعضاء المنظمة.

• الموازنة الاستشارية

وهي الموازنة التي تقوم بها الادارة العليا بالطلب من رؤوسها مناقشة الافكار والاهداف ولكنها لا تتخذ قراراً مشتركاً وانما تحصل الادارة العليا على هذه الافكار من الادارة الوسطى والدنيا لتضع الموازنة النهائية لها، فهي تعتبر تحسیناً للموازنة المفروضة التي تدفع الادارة الوسطى والدنيا بان لهم رأياً وكلمة في وضع الموازنة .

• الموازنة التشاركية

هي مشاركة كل مستويات الادارة في اعداد الموازنة ،اي ان المعلومات تتجه من المستويات الدنيا وصولا الى الادارة العليا وبهذا تسمى بالمنهج المتجه من الاسفل الى الاعلى والتي تتميز بميزة تحقيق اهداف الموازنة لان الموازنة يتم اعدادها على اساس المعلومات التي يتم الحصول عليها والمقدمة من قبل الافراد المتأثرين بالموازنة.

تتميز هذه الموازنة بشعور افرادها بالالتزام نتيجة لمشاركتهم في تقديم المعلومات وكذلك يتميزون بواقعية اكثر مما تتميز بها الموازنة المفروضة ،الا ان هذه الموازنات لا تخلو من العيوب او المشاكل فهي مكلفة وتتطلب وقتاً طويلاً نتيجة لمشاركة اعداد كثيرة في اعداد الموازنة بهذا سوف تزيد نفقاتهم اضافة الى ان المشاركين من خلال رغبتهم في حماية مشروعاتهم وظهورهم بمظهر ناجح سوف يضحون بتقديراتهم او تقليلها بدلا من ان تكون واقعية اكثر.

المبحث الثاني

٢-٢-١ مفهوم الموازنة على اساس الانشطة (ABB)

ظهر مفهوم الموازنة القائمة على اساس الانشطة (ABB) نتيجة للانتقادات التي وجهت الى الموازنة التقليدية، حيث اعتبرت احدى الاساليب الحديثة التي تركز على تكاليف الانشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات والخدمات الذي يعزز دور الادارة المسؤولة في اعداد الموازنة والرقابة عليها لاستخدام الموارد بالشكل الافضل.

بدأ الاهتمام بالموازنة على اساس الانشطة (ABB) في بداية التسعينات من القرن الماضي وذلك لعملية التشغيل اللازمة لكل منتج يساعد على تحديد الكلفة بشكل ادق وقياس الاداء بصورة موضوعية، وقد ساعد هذا المجال بتقديم اطار مبدئي لإعداد الموازنة على اساس الانشطة التي تتسم بالمرونة في المدى البعيد .

وقد اشارت الدراسات التي قدمت من قبل Kaplan & Cooper في عام ١٩٩٢ إلى قيام مديري الوحدات الاقتصادية بتعديل المزيج الانتاجي والمزيج الاستهلاكي وتحسين عمليات التشغيل واستخدام تقنيات جديدة تؤثر في الطلب على الانشطة والموارد اللازمة لأداء الانشطة من خلال الاعتماد على دراسة وتحليل الانشطة الذي يبين الفرق بين الطلب على الموارد والكمية المعروضة منها التي تبين الانفاق المستقبلي على الموارد. (عبود ويعقوب، ٢٠١٤: ٢٠٣)

تمثل الموازنة على اساس الانشطة احدى الطرق الحديثة في اعداد الموازنات التي تعتمد على التكاليف على اساس الانشطة والتي تستخدم العلاقة بين كمية الوحدات المنتجة والنشاط المطلوب للإنتاج هذه الوحدات وذلك لوضع تقديرات مفصلة لمتطلبات ومستلزمات النشاط التي تخص الخطة الانتاجية المقترحة. (Kaplan et al., 2007: 486)

تركز الموازنة على اساس الانشطة على المخرجات وليس على المدخلات، اي انها تركز على العمل الذي يمكن اداؤه وكيف يؤدي هذا العمل وكميته والموارد المطلوبة للأنشطة. فالموازنة على اساس الانشطة تتطلب من كل شخص ان ينظر للأنشطة التي يؤديها وان يضع اهداف اداء تلك الانشطة في سياق متطلبات الزبون والاهداف التنظيمية لها. (حماد، ٢٠٠٦: ١١٧٣)

وتستخدم الموازنة على اساس الانشطة فلسفة التكلفة على اساس الانشطة، فالتكلفة على اساس الانشطة تعتبر ان الانشطة هي التي تسبب او تحرك التكلفة التي تتمكن من تحديد تكلفة المخرجات بشكل اكثر دقة. وبهذا فان عملية اعداد الموازنات تكون اكثر دقة، مما يجعل لنا

الحصول على موازنات اكبر فائدة من خلال التنبؤ بالتكاليف المتوقعة للمستويات المخططة لكل الانشطة داخل الوحدة الاقتصادية. وبالتالي فان الرقابة من خلال هذه الموازنة تصبح اكثر منفعة عند تطبيق الموازنات على اساس الانشطة.(Mclaney & Atrill,2013,202)

ان الميزة الجوهرية للموازنات على اساس الانشطة هي ان المسؤولين عن تحقيق الموازنة يجب ان يكونوا قادرين على التحكم في الاحداث التي قد تؤثر في اداء الانشطة التي تحت نطاق مسؤولياتهم، وبهذا فان الموازنة على اساس الانشطة تعمل على اساس ان المديرين المسؤولين عن رقابة محرك التكلفة يكونون هم المسؤولين عن التكاليف التي يسببها المحرك او النشاط.(Mclaney&Atrill,2013,202)

هناك عدة تعريفات وردت للموازنة على اساس الانشطة منها:-

فقد عرفها (Cooper& Kaplan) بأنها (اجراء تخطيطي لانفاق الموارد المطلوبة لعمل الانشطة في الوحدات الاقتصادية لفترة زمنية معينة فعلية لتتمكن الادارة من تخفيض الانفاق الفعلي للموارد الذي قدر لأداء الانشطة وفعاليتها). (Cooper&Kaplan,1998,115)

كما عرفت بأنها (اسلوب يركز على تكاليف الانشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات والخدمات).(Horngren et al,2002:486)

اما John فقد عرفها بانها (تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للوحدة الاقتصادية التي تعكس توقعات الادارة لتكاليف العمل والمتطلبات المالية وغير المالية لتحقيق لأهداف الاستراتيجية المتفق عليها والتغيرات المخططة لها لتحسين الاداء).(John.2005,771)

و عرفت بانها (عملية تخطيط والتحكم في الانشطة المتوقعة للوحدة الاقتصادية لاشتقاق موازنة فعالة لعبء تكاليف العمل المتنبأ به والاهداف الاستراتيجية المتفق عليها).(حماد، ٢٠٠٦:١١٧٥)

وقد عبر (Hilton) عن الموازنة على اساس الانشطة بانها (اسلوب يتم من خلاله تحديد المنتجات او الخدمات التي يتم انتاجها وتقديمها ومن ثم يتم تحديد الانشطة اللازمة لهذه المنتجات او الخدمات التي تم تحديدها في المرحلة الاولى ثم تحديد الموارد الضرورية لتأدية الانشطة المحددة).(Hilton,2008,354)

وهي اسلوب لتطور نظام التخطيط التشغيلي التي تولد قدراً اكبر من المرونة في الاستجابة للأحداث غير المتوقعة التي تسهم في تخفيض التكاليف.(Hansen,2011,291)

وهي مرحلة متطورة من مراحل اعداد الموازنات التي تهدف الى تحميل تكاليف كل نشاط من الانشطة بما يستحقه من التكاليف التشغيلية للوحدات الاقتصادية.(العمرى واخرون، ٢٠١٢: ٢٧) وعرفها اخرون بأنها (اسلوب لإعداد الموازنة يستخدم هرم كلفة النشاط لوضع موازنة المدخلات المادية والتكاليف كدالة للنشاط المخطط التي تكون مشابهة لطريقة المدخلات والمخرجات لإعداد الموازنات حيث تكون المدخلات المادية والتكاليف الموضوعه في الموازنة دالة للنشاط المخطط). (عبود ويعقوب، ٢٠١٤: ٢٠٣)

تقوم فلسفة الموازنة على اساس الانشطة بتركيزها على فهم وادراك الانشطة وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تمكن الوحدة الاقتصادية من التعرف على التغيرات التي تطرأ على الانشطة والخدمات التي تساعد الوحدات الاقتصادية على استيعاب تخفيض التكاليف الى اقل مستوى ممكن من خلال التحديد الدقيق للتكاليف بعد ان يتم التنبؤ بها.(John&Brimson,1999,10)

فقد تقوم الوحدة الاقتصادية التي تستخدم وتطبق نظام (ABB) بالتركيز على النشاطات وتحليلها بشكل اكبر من ان تركز على الموارد او المصادر التي يساعدها في عملية التغذية العكسية وكذلك تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشآت. كما تقوم الموازنة على اساس الانشطة في تحليل المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها من قبل الوحدة الاقتصادية لمعرفة الانشطة المطلوبة لإنتاج المنتجات وتحديد الموارد المطلوبة لإدراجها في الموازنة الضرورية لتأدية هذه الانشطة.(John& Brimson,1999,10)

كما ان الموازنة على اساس الانشطة غالبا ما تقارن بعملية اعداد الموازنة الصفرية، فالموازنة وفق الاساس الصفري تتطلب ان يتم تبرير نفقاتها على اساس صفري ويتم تقدير هذه التكاليف لمستويات مختلفة من المخرجات والخدمات. فأن هاتين الطريقتين من اعداد الموازنات يتم عن طريقهما إعادة تقييم الانشطة في كل مرة يتم فيها إعداد الموازنات، بحيث يمكن تحديد مستويات منفصلة لقيم كل نشاط من الانشطة فيبدأ من ادنى مستوى من الخدمات الى المستوى الامثل لتلك الخدمات، بعد ذلك يتم اختيار مجموعة منها بما يتوافق مع مستوى الموارد المتاحة .

كذلك تفرض الموازنة على اساس الانشطة عمليات مستمرة بحيث تبرر النفقات على اساس الانشطة وتضع مسؤولية رقابة التكاليف على عاتق المدراء المسؤولين عن رقابة المسبب. كما يمكن الاشارة الى انه عند اعداد الموازنة على اساس الانشطة يتم فصل تحليل الكلفة /العائد وقيمة الانشطة عن الاجراءات الروتينية لإعداد الموازنة وهذا بدوره يؤدي الى تركيز الاهتمام على ادارة الاعمال وليس على التكاليف التي سوف تتحملها الوحدات الاقتصادية وكذلك تؤدي الى تخفيض درجة التعقيد.(مابرلي، ٢٠٠٤:٤٣٨)

يمكن القول بأن الموازنة على اساس الانشطة (ABB) هي احدى اساليب اعداد الموازنات بمراحل متقدمة التي تركز على توظيف أنشطة الوحدات الاقتصادية لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات في حدود الامكانيات المتاحة للموارد الاقتصادية تلبية لمتطلبات ورغبات الزبائن بالكلفة والجودة المطلوبة.

٢-٢-٢ اهمية ومميزات الموازنة على اساس الانشطة(ABB)

ان اهمية الموازنة على اساس الانشطة تتركز بنقطتين رئيسيتين هما: (Kaplan et. al.,2007,486)

١ - انها تقوم على تحديد الحالات التي يتطلب فيها خطط انتاج جديدة لتقديم الدعم والنشاطات الخدمية في الوحدات الاقتصادية.

٢ - انها تتمثل بطرق اعلى دقة للتخطيط للتكاليف المستقبلية التي تخص الوحدات الاقتصادية.

اما Moustafa فيرى ان اهمية الموازنة على اساس الانشطة تتلخص بالاتي: (Moustafa,2005,45)

١ - انها تزيد من مشاركة الموظفين الفعلية.

٢ - تقوم بتقديم تعبير واضح وملموس لربط التخطيط القصير الاجل بالأهداف الاستراتيجية وذلك لأنها تركز على العمليات الرئيسية التي تعمل لأجل الزبائن.

٣ - تعمل على إعادة تنظيم العمليات واعادة تقويمها، فهي تعمل على ربط التخطيط الاستراتيجي القصير الاجل والطويل الاجل.

ان اهمية الموازنة على اساس الانشطة تكمن بتركيزها على تكاليف الانشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات او الخدمات، كما تعتبر ذات قيمة خاصة في حالة التكاليف الصناعية غير المباشرة من حيث ان عملية اعداد الموازنة لها تركز على اساس تقسيم هذه الكلف على مجموعات من تكلفة الانشطة المتجانسة والمنفصلة. (الكواز ويوسف، ٢٠١١:٣٠٨)

وبذلك يمكن القول بان الموازنة على اساس الانشطة تشكل اهمية كبيرة بالنسبة للإدارات اذا تم استخدامها بشكل صحيح، والتي تساعد في تحقيق اهدافها وكذلك تحدد مواقع الضعف والقوة وايجاد الطرق الملائمة لمعالجة مواطن الضعف وتحقيق الميزة التنافسية في توفير المنتجات او الخدمات بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية وبأقل كلفة ممكنة ، فمن خلال الموازنة يمكن التعرف على القدرات المتوفرة سواء كانت مادية ام بشرية والطاقات غير المستغلة لدى الوحدات الاقتصادية وشعور الموظفين بإشراكهم في اعداد هذه الموازنة التي سوف تحقق الاهداف الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية.

ان عملية اعداد الموازنة على اساس النشاط تحقق ميزات ومنافع كبيرة بالنسبة للوحدات الاقتصادية ويمكن ان نلخص هذه المزايا بالاتي:(بريكمان، ١٩٩٩:٢١)(حماد، ٢٠٠٦:١١٧١)
(Kaplan et.al.,2007,486)

- ١ – توفر معلومات اكثر دقة وموضوعية تساعد الادارات من اجراء المقارنات المرجعية.
- ٢ – انها تحقق كفاءة وفاعلية البرامج في استخدام موارد الموازنة، وتتركز على البرامج التي تدعم الاستقرار المالي للإدارة التي تحتاج للتركيز عليها بشكل مناسب لأداء الخدمات التي لا تتمثل بالموارد المستخدمة ولكن بالجهات المستفيدة من اداء هذه الخدمات .
- ٣ – ان عملية الموازنة على اساس الانشطة تضع اهدافها لتحسين عمليات الاعمال وهو يتطلب جهوداً مشتركة من قبل جميع الموظفين المسؤولين في المنشآت.
- ٤ – تساعد في التمييز بين الحالات التي تتطلب خطط انتاج ومتطلبات جديدة سواء كانت هذه المتطلبات ذات قدرة طبيعية او قدرة موارد بشرية للحصول على الدعم وخدمة النشاطات في المنظمة.
- ٥ – تعتبر الموازنة على اساس الانشطة ان كل التكاليف متغيرة ويمكن تحقيقها ولا توجد تكاليف ثابتة بالمعنى الحقيقي

٢-٢-٣ مراحل اعداد الموازنة على اساس الانشطة

تعَدّ الموازنة على اساس الانشطة مرحلة متطورة في عملية اعداد الموازنات حيث تسعى (ABB) الى تحقيق اهداف الادارة الاستراتيجية وتقديم الخدمات للزبائن بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية والمعلومات الدقيقة والموضوعية وباقل كلفة ممكنة ويمكن ايجاز اجراءات اعداد الموازنة على اساس الانشطة بالمراحل الرئيسية الآتية: (Kaplan&Norton,2001,289,290) (الجذب، ٢٠٠٧: ٥٨)

اولا- تقدير حجم المبيعات والانتاج للفترة المالية القادمة

ان اول مرحلة من مراحل اعداد الموازنة على اساس الانشطة تبدأ بموازنة المبيعات وتوقع الزبائن الذين تبيع لهم الوحدات الاقتصادية انتاجها وفقاً لمتطلباتهم، وهذا يساعد في تخطيط حجم الانتاج بشكل اكثر دقة.

ثانيا - التنبؤ بالأنشطة التي تحتاجها الوحدات الاقتصادية

يتطلب من الموازنة على اساس الانشطة التنبؤ باحتياجات الانشطة مثل تحسين المنتجات وتطويرها وعملية البيع للزبائن وعلاقة الزبائن مع بعضهم، كما يفترض على الادارات عمل موازنات تفصيلية بأنشطة الوحدات مثل مشتريات المواد واوقات العمل وساعات عمل المكائن. وبهذا فان الموازنة على اساس الانشطة تقوم بعملية التحليل التي من خلالها يتم تقدير احتياجات الانشطة للتصنيع والبيع وتسليم المنتجات.

ثالثا - احتساب الاحتياجات من الموارد

تعمل الموازنة في هذه المرحلة على تقدير كمية ونوعية الموارد المطلوبة، حيث تستخدم الوحدات الاقتصادية المعلومات التي تم أدراجها للمدة القادمة لتلبية متطلبات الانشطة.

رابعا - التخطيط للموارد المجهزة لتنفيذ الانشطة

المرحلة الاخيرة من مراحل اعداد الموازنة على اساس الانشطة هي تحويل الاحتياجات الى الموارد التي تم من خلال تقدير الموارد الكلية التي يتم تجهيزها في الوحدات الاقتصادية وتحديد طاقة الانشطة الذي يستوجب ملاحظة اوامر الانتاج والشراء والبيع.

أما حماد فقد لخص مراحل اعداد الموازنة على اساس الانشطة بالاتي:(حماد:٢٠٠٦، ١١٧٨)

١ - تبدأ عملية اعداد الموازنة في المرحلة الاولى بالزبون، اذ يجب على الوحدة الاقتصادية ان تحدد من هو الزبون؟ وماذا يريد؟ وكذلك تحديد من هم المنافسون فقد يكون المنافسون مباشرين او خدمات بديلة التي يمكن ان تنافس خدمات الوحدة الاقتصادية.

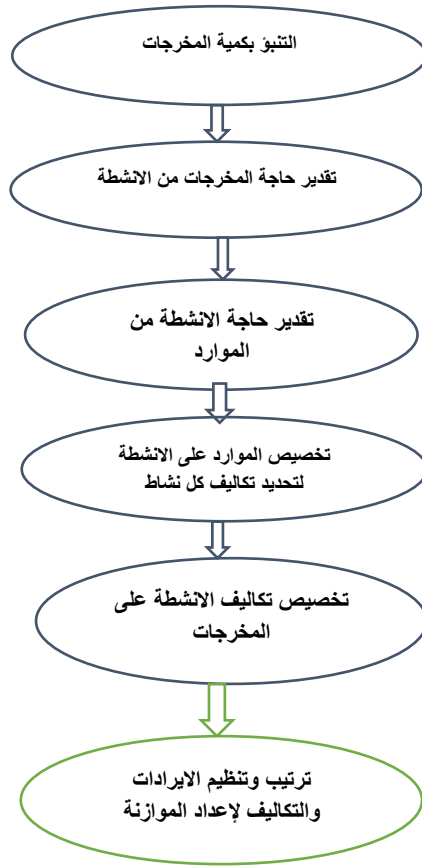
٢ - يتحتم على الوحدات الاقتصادية ان تضع الاستراتيجية للوفاء بمتطلبات الزبون.

٣ - ينبغي على الوحدة الاقتصادية ان تتنبأ بأنشطة العمل، التي تتضمن التنبؤ بالمبيعات والخدمات الجديدة واسواق جديدة واي تغيرات اخرى في الاستراتيجية وكذلك تقدير المدراء الى أنشطة العمل نتيجة لمستويات المبيعات.

٤ - ينبغي على المدراء الاطلاع على القواعد الارشادية للتخطيط من اجل وضع اهداف خاصة بمستوى النشاط داخل سياق العمل لتحسين انشطته ذات القيمة المضافة واستبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة.

٥ - يتم التعرف على المشاريع التي تشترك فيها الادارات المختلفة السبب في ذلك هو ان هذه المشروعات تؤثر على أنشطة العمل وانشطة الادارات المختلفة، لهذا يجب التنسيق بينهما وادائها قبل ان يتم تحسين كل مدير انشطته الخاصة به.

٦- تقدير الأنشطة عن تكاليف العمل للسنة القادمة وهي تعد اخر خطوة من خطوات اعداد الموازنة، ويمكن ان يبين الشكل الآتي مراحل اعداد الموازنة على اساس الأنشطة:-



الشكل (٣)

مراحل اعداد الموازنة على اساس الانشطة

(من اعداد الباحثة)

٢-٢-٤ مبادئ الموازنة على اساس الانشطة

تعد المبادئ القواعد الاساسية التي تحكم عمل الموازنة في تحقيق اهداف الوحدات الاقتصادية المخططة لها مسبقاً، ويمكن ايضاح مبادئ الموازنة على اساس الانشطة بالآتي:-

المبدأ الاول ان الموازنة على اساس الانشطة هو التنبؤ بالأنشطة المتوقعة من الوحدات الاقتصادية والتنبؤ بالتكاليف المتوقعة لعبء العمل المنتبأ به وفق الاهداف الاستراتيجية المتفق عليها. يجب ان تعكس الموازنة على اساس الانشطة كل ما يحدث من الانشطة او العمليات التجارية وكلفة العناصر التي يجب ان تكون مستمدة من الانشطة المتوقعة وتكاليف العمل، فعبء العمل هو عدد وحدات الانشطة المطلوبة. فالمهام الاساسية لموازنة النشاط هي عبء العمل المستقبلي للوفاء بما يأتي:- (حسين، ٢٠٠٣: ٩٦)

١ - تكاليف العمل في المستقبل من اجل تلبية متطلبات الزبائن.

٢ - الاهداف والاستراتيجيات والادارات التنظيمية والخدمات الجديدة

٣ - التغييرات في العمليات التجارية .

٤ - اهداف الجودة والمرونة ودورة الوقت والتغييرات في مستويات الخدمة.

٥ - تحسينات في الكفاءة والفاعلية

المبدأ الثاني أن جزءاً من عملية الموازنة على اساس الانشطة هو ان تسلط الضوء على التحسين المستمر بحيث ان كل قسم يجب ان يحدد الانشطة او العمليات التجارية المراد تحسينها ومقدار ذلك التحسين وكيف يمكن ان يخطط لتحقيق اهداف تحسينها.(John,2005,771)

المبدأ الثالث يجب ان تعكس الموازنة في صورتها النهائية التغييرات في مستويات تكلفة الموارد وتقلبات اسعار الصرف ومع ذلك فمن الافضل أن تستخدم الموازنة في البداية التكاليف الثابتة واسعار صرف العملات الاجنبية لتسهيل المقارنات واجراء التعديلات في عملية الموازنة النهائية.(مابرلي،٢٠٠٤:٤٢٣)

٢-٢-٥ المعوقات التي تواجه تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة (ABB)

هناك عدة صعوبات تواجه نظام الموازنة على اساس الانشطة عند تطبيقها يمكن ادراجها بالاتي: (Mousatafa,2005,63)

١ - يتعرض نظام الموازنة على اساس الانشطة لمقاومة التغيير من قبل الموظفين عند تغيير نظام الموازنة القديم والعمل في النظام الجديد لإعداد الموازنات.

٢ - يتطلب نظام الموازنة على اساس الانشطة وجود محاسبين مدربين ذوي خبرة عالية للعمل بهذا النظام والامر الذي يجعل صعوبة تطبيقه في الوحدات الاقتصادية.

٣ - صعوبة تقدير التكاليف لتطبيق نظام(ABB)، الامر الذي يعيق تطبيقه.

٢-٢-٦ المقارنة بين الموازنة على اساس الانشطة(ABB) والموازنة التقليدية.

رغم ان الموازنة على اساس الانشطة متشابهة مع الموازنة التقليدية في كونها تعبر عن خطة مستقبلية مفصلة للحصول على الاستخدام الامثل للموارد المالية وغير المالية خلال فترة زمنية محددة الا ان هناك اوجه اختلاف بينهما يمكن بيانها في الجدول الآتي والتي حددت من قبل معظم المتخصصين في مجال المحاسبة:(Sorina,2013,28,29)

جدول (١)

المقارنة بين الموازنة التقليدية والموازنة على اساس الانشطة

الموازنة التقليدية	الموازنة على اساس الانشطة(ABB)
١- تركيز على العمل والتكاليف الادارية	١- التركيز على حجم العمل وتكاليف العمليات
٢- قياس الاثار ولكنها لا تحدد القدرات والطاقات غير المستغلة	٢- قياس وتحديد الاثار والتعرف على القدرات والطاقات غير المستغلة
٣- تركيز على التكاليف الثابتة مقابل التكاليف المتغيرة	٣- تحدد الموارد اللازمة المخططة من اجل الإنتاج وليس لتحديد حدود النفقات
٤- تستند الى عملية التفاوض المتكررة بين مديري مراكز المسؤولية والادارة العليا	٤- ضمان الادارة في امكانية التحول من التفكير التنظيمي بشأن التكاليف الثابتة الى التكاليف المتغيرة
٥- لا تفي بالغرض وانما تمثل فقط العمليات التحليلية والرقابة	٥- التركيز على الطاقات المستخدمة مقابل الطاقات غير المستخدمة
	٦- عملية تمثيل الحل الممكن للموازنة عن طريق زيادة المشاركة الحقيقية للموظفين
	٧- تمثل حلاً ملموساً على المدى الطويل لتخطيط الاهداف الاستراتيجية كما انها تركز على العمليات الاساسية في مكان العمل
	٨- توحيد الجهود المبذولة من قبل الوظائف المختلفة مثلاً عمليات اعادة هندسة العمليات او اعادة تقييم في جهد واحد والموجهة نحو الاهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل الوحدات الاقتصادية على المدى الطويل

كما اضاف حماد بعض نقاط الاختلاف بين الموازنة التقليدية والموازنة على اساس الانشطة

ولخصها بالآتي:(حماد،٢٠٠٦:١١٧٤)

١ - ان الموازنة القائمة على اساس الانشطة تستخدم لغة مشتركة وهي لغة الانشطة او عمليات الاعمال التي يؤديها كل شخص ،اما الموازنة التقليدية فتستخدم مصطلحات يستخدمها ويفهمها المحاسبون فقط.

٢ - ان الموازنة القائمة على اساس الانشطة تبحث عن الثبات واتساق المخرجات، بمعنى ان النشاط ينبغي ان يؤدي بشكل ثابت بمرور الوقت.

٣ - ان الموازنة القائمة على اساس الانشطة تتطلب وضع اهداف الانشطة او عمليات الاعمال بوصفها الحد الأدنى للأداء وليس المستوى المطلق، فيجب على هذه الاهداف ان تحدد المستوى الأدنى للأداء لدعم الاهداف التنظيمية.

٢-٧-٢ العلاقة بين الموازنة على اساس الانشطة (ABB) والتكاليف على اساس الانشطة (ABC)

ان نظام التكاليف على اساس الانشطة (ABC) هو اداة استراتيجية تساعد الادارة في معرفة تكاليف المنتجات والخدمات بشكل دقيق وتوفير المعلومات عن ربحية العمليات الانتاجية والخدمات المقدمة للعملاء ،كما تسهم في اتخاذ الكثير من القرارات المهمة مثل قرارات التسعير وقرارات التسويق وتقييم المنتج او الخدمة وقرارات توظيف الموارد. مما يجعل من نظام (ABC) حجر الاساس الذي تستند إليه عملية اعداد الموازنة على اساس الانشطة (ABB).

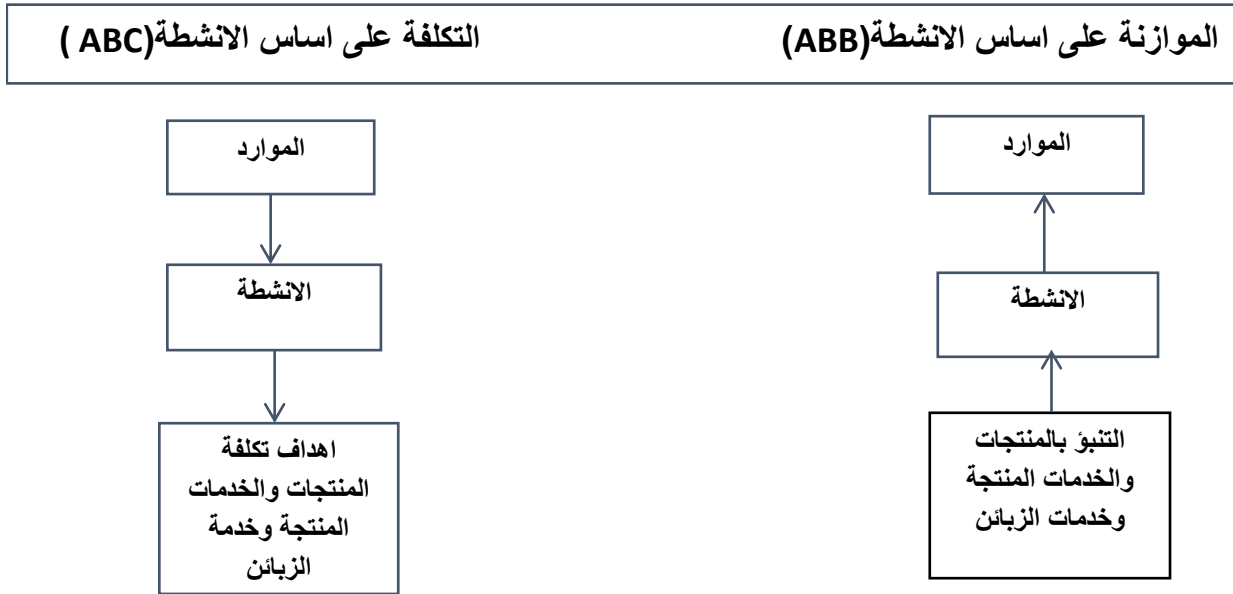
فالخطوة التي تلي خطوة اسلوب التكاليف على اساس الانشطة هي الموازنة على اساس الانشطة، حيث ان كلاً من هذين الاسلوبين يستندان الى معرفة احتياجات الموارد خلال فترة اعداد الموازنة. وهذا ما يؤكد على ان نظام (ABB) يستمد مفهومه من اجراء وتطبيق نظامين اساسيين هما نظام (ABC) ونظام التحليل على اساس الانشطة (Activity-Based Analysis) (ABA)، حيث ان نظام التكاليف على اساس الانشطة يعمل على توزيع التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة على المنتج ، اما نظام التحليل على اساس الانشطة (Activity Based Analysis) فهو يقوم على عملية التحليل التفصيلي للأنشطة والوظائف والموارد التي تستهلكها الانشطة.

لهذا فإن كلاً من النظامين يعدان اساساً لبناء نظام الموازنة على اساس الانشطة الذي يستند الى المعلومات التي يقدمها هذان النظامان للذان يوفران معلومات تفصيلية عن تقديرات الانشطة

المستقبلية والموارد المطلوبة. (Cooper & Kaplan, 1998, 22). ويمكن توضيح العلاقة ما بين التكلفة على اساس الانشطة والموازنة على اساس الانشطة من خلال الشكل (٤):-

الشكل (٤)

علاقة التكلفة على اساس الانشطة بالموازنة على اساس الانشطة



Source: Hilton, 2003, 609

ان الخطوة الاولى للموازنة على اساس الانشطة هي تحديد المخرجات والتنبؤ بحجم مخرجاته ثم الانشطة الضرورية لإنتاج هذه المنتجات واخيراً تحديد الموارد الضرورية لتأدية الانشطة، اما نظام التكلفة على اساس النشاط فهو نظام معكوس لنظام (ABB) اذ ان نظام (ABC) يخصص كلفة الموارد على الانشطة ومن ثم يخصص كلفة الانشطة على المنتجات وخدمات الانتاج وخدمة الزبائن. (Hilton, 2008, 354)

٢-٢-٨ مفهوم نظام التكاليف على اساس الانشطة

بسبب الانتقادات الموجهة للطرق التقليدية في حساب التكاليف ظهرت التحديات في محاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية والتي ارتبطت بإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الادارة في توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات، ونتيجة لذلك اتجهت عدة محاولات لإيجاد بديل عن

الانظمة التقليدية لهذه التكاليف التي باستطاعتها توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية الصحيحة.

ففي عقد الستينات بدأت الجهود في التوجه نحو مجال محاسبة التكاليف لتوزيع التكاليف غير المباشرة ومن بين الباحثين الذين اهتموا بهذا المجال (Shubik,1963 and Bekett,1951) كما بدأت في الولايات المتحدة بنفس الفترة عدة دراسات في سنة ١٩٦٣ لشركة (General Electric) التي بحثت فيها طرق التحكم بالتكاليف غير المباشرة ، كما اقترح كل من (Kaplan and Cooper) على ضرورة الرقابة على الانشطة التي تسبب هذه التكاليف التي ركزت على عملية تحليل الانشطة ومسببات هذه الانشطة.

قدم الباحثان Kaplan and Cooper في عام ١٩٨٧ نظاماً جديداً لتوزيع التكاليف غير المباشرة الذي عرف بنظام التكلفة على اساس الانشطة (Activity Based Costing (ABC) والذي تطور بتطور متطلبات السوق الذي كان يمثل نموذجاً احادي البعد ، وهو نظام موجه لحساب سعر التكلفة بشكل ادق ، ثم تحول هذا النظام ليصبح ذا بعدين لتزويد الاداريين بالمعلومات المتعلقة بالكلفة ومعلومات اخرى بالعمليات التشغيلية. (حجازي وسعاد، ٢٠١٣: ٩٦)

يقوم نظام التكلفة على اساس النشاط على فكرة ان المنتج الذي لا يستخدم نشاطاً معيناً لا يتحمل أي تكاليف من هذا النشاط ، وهو يركز اهتمامه على قياس التكلفة ضمن علاقة عناصر التكاليف بالمدخلات الذي يكون اكثر من علاقته بالمخرجات ، وبهذا فهو نظام للمعلومات التكاليفية الذي يقوم على تجميع وتشغيل بيانات التكاليف للوحدة الاقتصادية سواء التي تتعلق بالأنشطة او بالمنتجات وذلك من خلال تحديد الانشطة بوصفها مدخلات للعمل وتتبع تكاليفها عن طريق مسبب التكلفة المناسبة لها. (العشماوي، ٢٠١١: ٢٨٦)

٢-٢-٩ تعريف نظام (ABC)

عرف (Hilton) نظام ABC بأنه اسلوب لتخصيص التكاليف على مرحلتين، في المرحلة الاولى يتم حصر الانشطة الضرورية وتخصيص التكاليف غير المباشرة لكل نشاط بالاعتماد على الموارد المستخدمة من قبل الوحدات الاقتصادية ، حيث يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة على مجتمعات كلف النشاط وفي المرحلة الثانية يتم فيها تخصيص هذه التكاليف على المنتجات بحسب عدد الانشطة الضرورية لإنجازها. (Hilton,1999,160)

كما وعرف نظام التكلفة على اساس الانشطة بأنه نظام يقوم على تجميع الكلف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنظمة ثم تخصيص كلف الأنشطة على الخدمات او المنتجات او اي اهداف اخرى مسببة للأنشطة. (Horngren et al,2000,140)

وهو اسلوب من اساليب محاسبة التكاليف المتطورة الذي يوفر تخصيصات اكثر واقعية للتكاليف، وذلك عن طريق تحليل الأنشطة والعمليات الرئيسية والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتعزيز الأنشطة التي تعمل على رفع وكفاءة الانتاج والخدمات. (Hansen, at al.,2009,10)

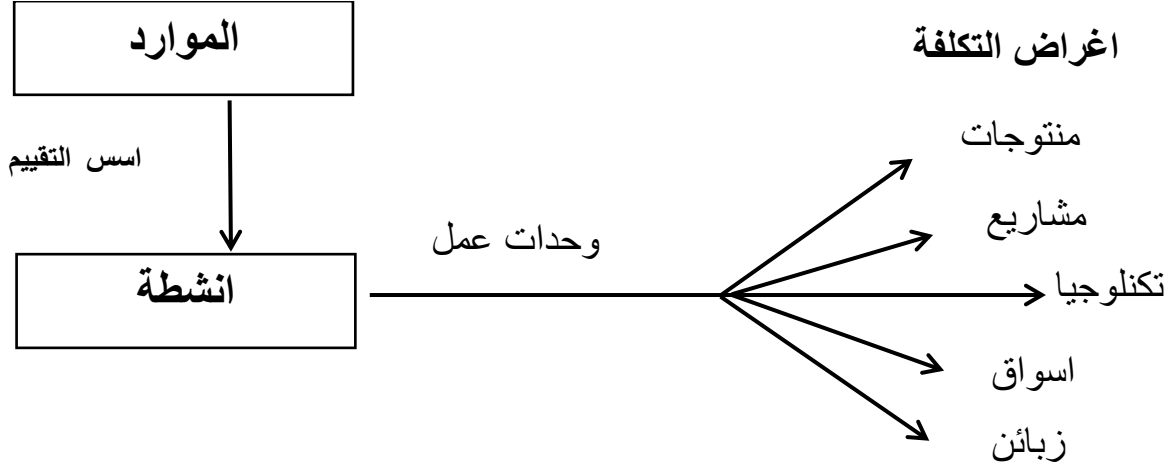
وعرفه اخر على انه نظام التكلفة على اساس الأنشطة من زاوية اخرى بأنه المدخل القادر على سد الفجوة او الحد من الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال قياس التكاليف الانتاجية، وهو ذلك المدخل الذي يفترض ان الأنشطة التي تستهلك الموارد المتاحة هي التي تسبب التكلفة وان المنتجات هي التي تتحمل اعباء تكاليف الأنشطة حسب درجة استفادة كل منتج من هذه الأنشطة. (العشماوي، ٢٠١١:٢٨٦)

وعرف نظام التكلفة على اساس الأنشطة بانه ذلك النظام الذي يقوم على تخصيص الكلف على مرحلتين المرحلة الاولى يقوم بتخصيص عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة على احواض الكلف (cost pool) والتي تتمثل في الأنشطة اما في المرحلة الثانية فيتم تخصيصها على المنتجات بموجب عدد الأنشطة الازمة لإنهائها. (حجازي وسعاد، ٢٠١٣:٩٨)

كما عرف (ABC) بانه عبارة عن نظام لتجميع وتوزيع كل التكاليف المخصصة الى المنتجات اعتمادا على الأنشطة المنجزة عليها، والغرض من هذا النظام تزويد الادارة بمعلومات الكلف لتلبية متطلباتها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والرقابة على التشغيل. (عبود ويعقوب، ٢٠١٤:١٥٧)

ومن خلال ما سبق نستنتج بان نظام (ABC) هو اسلوب يعمل على تحسين الانظمة التقليدية في حساب تكاليف المنتج عن طريق التركيز على الأنشطة كأغراض اساسية للتكلفة، والتي يتم تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة او تكلفة الموارد على اساس الأنشطة التي استفادت منها وبعد ذلك يتم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات تبعاً لاستفادتها من هذه الأنشطة. وبذلك فان المبدأ الأساس لنظام التكلفة على اساس الأنشطة هو ان المنتجات لا تستهلك الموارد مباشرة وانما تستهلك الأنشطة وهذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد وبهذا فان الأنشطة هي

حلقة الوصل الأساسية بين المنتجات والموارد والشكل الآتي يوضح المبدأ الأساس لنظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC). (حجازي وسعاد، ٢٠١٣: ٩٩)



شكل (٥)

المبدأ الأساس لنظام (ABC)

Source: P Lorino et al., 1999: 198

٢-٢-١٠ خصائص نظام التكلفة على أساس الأنشطة

يتميز نظام التكلفة على أساس الأنشطة بعدة خصائص تميزه عن نظام التكلفة التقليدي من أهمها ما يأتي: (العشماوي، ٢٠١١: ٢٨٧: ٢٨٨)

١ - يتم تحديد تكاليف المنتجات بصورة صحيحة ودقيقة التي تعتبر مدخل لتأدية الوظائف الإدارية في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعملية التسعير الخاصة بالمنتجات وتحديد المنتجات التي تحقق ربحية أعلى وتحديد ما يلزمها من موارد.

٢ - وسيلة للرقابة على التكاليف من خلال التحديد الدقيق للأنشطة المتسببة للتكاليف ومن ثم مراقبة هذه الأنشطة بصورة دقيقة ووسيلة لتتبع تدفق التكاليف على مستويات مختلفة لعناصرها

والذي يعدّ بديلاً للنظام التقليدي للتكاليف الذي يقتصر على اجراء عملية الرقابة على التكاليف بعد حدوثها.

٣ - من خلال العلاقة التجميعية لتكلفة الانشطة المستخدمة وغير المستخدمة يتم قياس تكلفة الانشطة لتمهيد الرقابة على النتائج وليس على الاسباب كما هو الحال في النظام التقليدي.

٤ - يتم اعداد الموازنات بشكل صحيح نتيجة الاهتمام بمسببات ومجمعات التكلفة التي يمكن من خلال ذلك معالجة وتصحيح الانحرافات للأداء الكلي للوحدات الاقتصادية بمقارنة مسببات التكلفة والمجمعات الفعلية مع المسببات والمجمعات المعيارية.

٥ - تقوم على زيادة فعالية الادارة في ترشيد هيكل الانشطة من خلال دراسة وتحليل مدى كفاءة الانشطة داخل الهيكل بعد ذلك تحديد الانشطة التي يمكن ان تضيف قيمة للإنتاج والانشطة التي لا تضيف قيمة للإنتاج.

٦ - يوفر نظام التكاليف على اساس الانشطة معلومات كمية وتكاليفية دقيقة وواقعية بخصوص استخدامات موارد الوحدة الاقتصادية والانشطة المسببة للتكاليف الذي يساعد على تزايد الاهتمام بالإدارة بوصفه مدخل لنجاح الوحدة الاقتصادية في الاستمرار في بيئة الاعمال الاقتصادية والصناعية الحديثة وهذا الامر يساعد على رفع كفاءة ادارة الوحدة الاقتصادية في ادارة العمليات التشغيلية بشكل خاص.

٧ - من خلال دراسة وتحليل الانشطة وتخفيض زمن تنفيذها ومن ثم تخفيض تكاليفها وكذلك من خلال التخلص من الانشطة التي لا تضيف قيمة والاحتفاظ بالأنشطة التي تضيف عوائد للوحدة الاقتصادية تساعد على تخفيض التكاليف الكلية وكذلك العمل على ترشيد الاستهلاك من الموارد.

٢-٢-١١ فلسفة نظام التكاليف على اساس الانشطة

نتيجة لمتطلبات بيئة التصنيع الحديثة التي تستدعي ضرورة اجراء تعديلات على الانظمة الادارية والمحاسبية فقد ظهر نظام التكلفة على اساس الانشطة الذي يعتمد على فلسفة تكاليف جديدة التي تعالج القصور في الانظمة التكاليفية التقليدية التي تواكب بيئة التصنيع الحديثة للارتقاء بمحاسبة تكاليف ذات تقنيات انتاجية متزايدة.

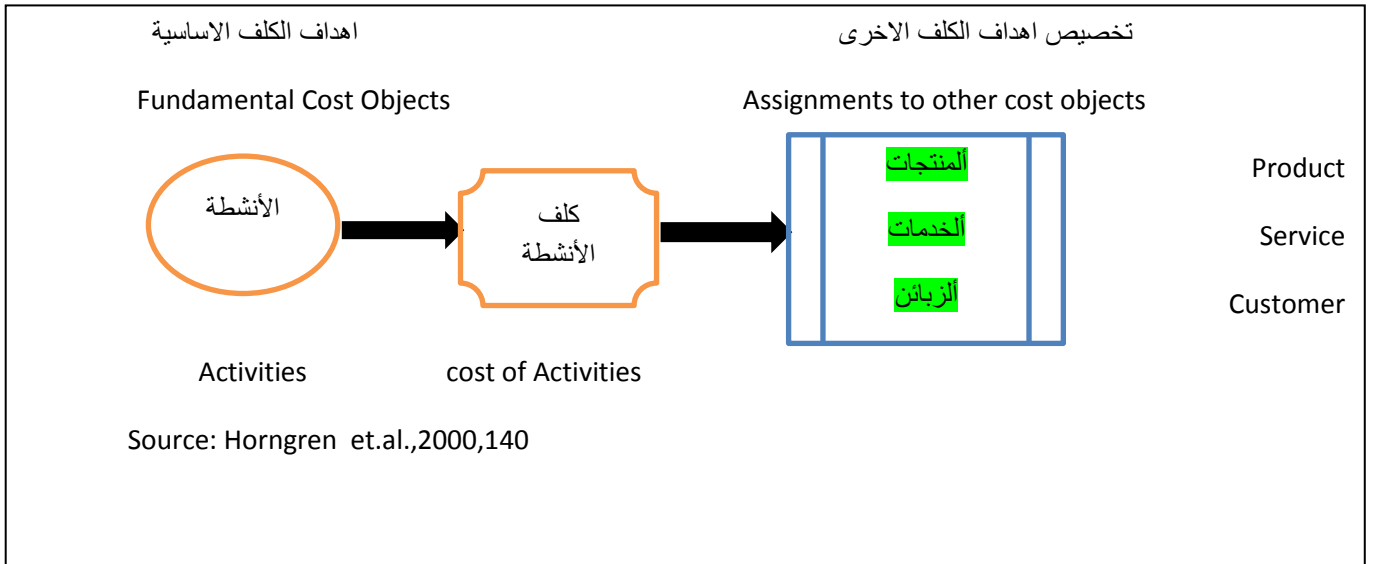
و تستند فلسفة هذا النظام الى استخدام الانشطة بوصفه أساساً لحساب التكلفة على اعتبار ان الانشطة هي التي تستهلك الموارد ثم نعزى التكاليف الى هذه الانشطة المعينة ثم تحميل تكلفة هذه الانشطة على المنتجات. فيعتمد هذا النظام على مبدأ أساس هو ربط الموارد بالأنشطة ثم ربط تكاليف الانشطة بالمنتج النهائي بغض النظر عن الوحدات المنتجة اذا كانت خدمات او عملاء او مشروعات.

يستمد نظام (ABC) فلسفته من التركيز على الانشطة التي يعتبرها الهدف الأساس للتكلفة "وحدة قياس تربط بها الكلف" وتستخدم كلف الانشطة بوصفها وحدات بناء الغرض منها تجميع وتصنيف الكلف التي تخص كلفاً اخرى مثلاً "وحدات المنتج التام" وبهذا يكون الحجر الأساس لإقامة نظام (ABC) هو تحليل الانشطة في المنشآت ودراسة العمليات والاجراءات داخل كل قسم من اقسام المنشأة لتحديد نطاق النشاط وربط التكاليف المباشرة وتوزيع التكاليف غير المباشرة التي لا ترتبط بنشاط معين باستخدام مسبب الكلف او موجه الكلف (Cost Driver). (سبوع، ٢٠٠٢: ٦٣)

يمكن توضيح فلسفة مدخل التكاليف على اساس الانشطة من خلال الشكل الآتي:-

الشكل (٦)

فلسفة مدخل التكاليف على اساس الانشطة



٢-٢-١٢ الانتقادات الموجهة لنظام التكاليف على اساس الانشطة

بالرغم من مميزات نظام التكاليف على اساس الانشطة وما يقدمه من توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد الادارة في اتخاذ قراراتها وتخطيط ورقابة التكاليف الا ان هناك بعض الانتقادات الموجهة الى هذا النظام وكما يأتي:(كلبونة واخرون، ٢٠١١:٣١٤:٣١٣)

١ - تعتمد كفاءة استخدام نظام التكاليف على اساس الانشطة بصفة اساسية على الاختيار السليم لموجهات التكلفة، وهو امر صعب لتحديد افضل موجه لتكلفة النشاط ودراسة الاثار السلوكية لها.

٢ - يتطلب تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة جهدا كبيرا وتكاليف عالية وهذا هو السبب في تردد بعض العمليات الصناعية في استخدام هذا النظام.

٣ - صعوبة تطبيق اختيار موجهات التكلفة، وهذا الامر يتطلب الاستعانة بخبرات متخصصة وتدريب الكادر المحاسبي.

٤ - يجب الموازنة بين التكلفة والمنفعة بسبب ارتفاع تكلفة تطبيق تكاليف النظام (ABC) لكن في الاجل الطويل يحقق هذا النظام منافع عالية ولاسيما في مجال الرقابة التكاليفية وتحسين الاداء الاداري وتخفيض التكلفة.

ويمكن تلخيص مشاكل هذا النظام بمشكلتين اساسيتين هما مشكلة توفر البيانات وتكلفة تشغيل النظام، اذ انه يتطلب بيانات تفصيلية كثيرة من الصعب الحصول عليها، كما ان تطبيقه يتطلب استخدام الحاسب الالي بسبب كثرة البيانات والعمليات الحسابية، اما المشكلة الثانية فهي مقاومة العنصر البشري للتغيير ونقص في التدريب والخبرات يمكن ان تتلافى عن طريق تحديد الادارة للأهداف بشكل دقيق ومشاركة القائمين في تنفيذ النظام والتعاون بين اقسام الشركة وكذلك الاهتمام بعملية التدريب.(الجمال وعبد الغني، ٢٠١٣:١٠٨)

٢-٢-١٣ مراحل عمل نظام (ABC)

يمكن تلخيص مراحل عمل نظام التكلفة على اساس الانشطة بعدة مراحل رغم اختلافها من باحث الى اخر كذلك اجراءاتها في الواقع التطبيقي الذي يختلف عن النظري الا انها تبقى محتفظة بنفس المبدأ الذي يؤدي الى نفس النتيجة وهي كالآتي:

المرحلة الاولى: تحديد الانشطة وتحليلها

يتم في هذه المرحلة احصاء كافة الانشطة الاساسية والعمليات الانتاجية اللازمة لإنتاج منتج او خدمة معينة والموارد التي تستهلكها هذه الانشطة التي تبدأ من نشاط استلام المواد الى نهاية تسليم المنتج للزبون. لغرض تحديد الانشطة يتم اعداد بطاقة الانشطة او خرائط التدفق التي يبين فيها تفاصيل كل خطوة من خطوات عملية التصنيع من بداية استلام المواد الخام الى نهاية الفحص النهائي للمنتج الذي يبين حركة المنتج والوقت الازم الذي يستغرقه كل نشاط. (حجازي وسعاد، ٢٠١٣: ١٣٠)

كما تعدّ عملية تحليل الانشطة المستهلكة للموارد جوهرًا لمدخل التكلفة على اساس الانشطة الذي يعمل على ربط الانشطة بالظروف المسببة للحاجة الى النشاط ، ثم بعد ذلك الحاجة الى استهلاك الموارد ، بحيث تتمكن من التخلص من المسبب المرتبط بالأنشطة التي لا تضيف قيمة او الاحتفاظ بالأنشطة التي تضيف قيمة لها (العشماوي، ٢٠١١: ٣٠٦)

تبدأ عملية التحليل في هذه المرحلة من تحديد الوظائف الاساسية للوحدة الاقتصادية ثم تحديد الاقسام التنظيمية الضرورية لتحقيق هدف كل وظيفة ، بعد ذلك يتم دراسة وتحليل العمليات داخل كل قسم لتحديد الانشطة .فالحصول على كلف منتج دقيقة يتوجب تجميع "من خلال تحليل الانشطة" بيانات دقيقة تخص كلف المواد والعمل المباشر ثم تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنتجات من الموارد غير المباشرة .(التكريتي، ٢٠٠٨: ١٦٨)

المرحلة الثانية: تحديد مسببات كل نشاط

بعد ان تمت عملية اعداد بطاقة الانشطة وتحديد الانشطة الرئيسية التي ترافق عملية الانتاج تبدأ المرحلة الثانية لتصميم نظام (ABC) هي تحديد مسببات كل نشاط من أنشطة الانتاج الرئيسية ، وهذه المسببات المتمثلة بالعوامل المتغيرة التي تؤثر على التكاليف والتي ترتبط بعلاقة سببية قوية تتمثل اكثرها بمقاييس كمية يسهل ربطها بالمنتج او خط انتاجي معين .

كما ان فهماً لمسبب التكلفة المرتبط بكل نشاط يعمل على تحقيق وفورات اقتصادية في جانب تطبيق نظام (ABC) ويهمل ذلك عمل انشاء ما يسمى بمركز الانشطة او احواض الكلف (Cost Pool). (حجازي وسعاد، ٢٠١٣: ١٣٣)

المرحلة الثالثة: تحديد مراكز الأنشطة

يمكن تعريف مركز الكلف على انه يمثل قسماً من العملية الانتاجية الذي يمكن الادارة من تسجيل كلف الأنشطة بشكل مستقل، ونتيجة لتنوع الأنشطة وصعوبة تحديد العلاقة بين مختلف الأنشطة والوحدات المنتجة وتعقيدها لجأ مصمم هذا النظام الى تجميع الأنشطة التي لها نفس السلوك الاقتصادي في مركز تجميع واحد يسمى بأحواض الكلف. (حجازي وسعاد، ٢٠١٣: ١٣٥). وان امكانية تسجيل التكاليف بواسطة مراكز الأنشطة تمنح المديرين القابلية على رقابة الأنشطة بشكل افضل. (التكريتي، ٢٠٠٨: ١٧١)

المرحلة الرابعة: تتبع تكاليف مراكز الأنشطة

في هذه المرحلة يتم تخصيص الموارد على مركز النشاط الذي يتصف بالتعدد مقارنة بمركز التكلفة المستخدمة، فيتم تحديد التكاليف المباشرة للمركز اما في حالة تعذر تحديدها فإنه يتم استخدام مسبب الكلفة المتعلق بهذه المرحلة التي تسمى (بمسببات الموارد).

فتعرف مسببات الموارد بانها مفاتيح توزيع تستخدم لتقسيم الموارد على الأنشطة التي تستخدم لإدارة التكاليف. (حجازي وسعاد، ٢٠١٣: ١٣٦)

المرحلة الخامسة: تحميل تكاليف الأنشطة لأغراض التكلفة

يتم في هذه المرحلة تعيين التكاليف من مركز الأنشطة الى المنتج او اي غرض تكلفة اخر وهذا يعتمد على مسبب الكلفة للمستوى الثاني والخاص بكل نشاط او مركز كلفة. ان عملية اختيار مسبب الكلفة في المستوى الثاني هو ما يميز نظام (ABC) عن النظم التقليدية الذي يأخذ مستوى واحداً من النشاط، فنظام (ABC) يعتبر ان التكاليف غير المباشرة لا تتغير مع حجم الانتاج وانما تتغير لتنوع المنتجات .

وبعد ان تم تحديد مسبب الكلفة الملائم لكل نشاط يتم تحميل تكاليف تلك الأنشطة طبقاً لحاجة كل غرض من الموارد المستهلكة في انجاز هذه الأنشطة، وذلك عن طريق تحديد معدل للتكاليف غير المباشرة لكل نشاط باستعمال مسبب الكلفة المناسب لها الذي يحسب بقسمة مجموع تكاليف الأنشطة على مسبب التكلفة. (حجازي وسعاد، ٢٠١٣: ١٤٠)

الفصل الثالث

تطبيق موازنة (ABB) في المصرف (عينة البحث)

المبحث الاول : وصف عينة البحث

المبحث الثاني : نتائج تطبيق الموازنة على اساس الانشطة

المبحث الاول

٣-١-١ وصف عينة البحث

يعتبر الفرع الرئيسي لمصرف الرشيد هو الادارة العامة للمصرف بمسك كافة حسابات المصرف المتعلقة ما بين البنك المركزي ووزارة المالية والمصارف الحكومية كافة وكذلك المصارف الاهلية، حيث كان احد فروع مصرف الرافدين وكان يسمى فرع شارع النهر/١٠٦ قبل تأسيس مصرف الرشيد في سنة ١٩٨٨ وقد باشر اعماله في بداية الستينات، فأحتل مصرف الرشيد مركز ثاني اكبر مصرف حكومي في العراق الذي تأسس بموجب القانون رقم (٥٢) لسنة ١٩٨٨ الذي خضع لقانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ وبتاريخ ١٢/٤/٢٠٠١ اصبح رأس مال المصرف ملياري دينار عراقي، اما في عام ٢٠١٢ فقد بلغ رأس مال المصرف (٥٢) مليار دينار عراقي ويمارس المصرف اعماله في اطار القوانين والتعليمات النافذة في العراق و تخضع حساباته لرقابة البنك المركزي وتدقيق ديوان الرقابة المالية.

وقد حدد نظامه الداخلي رقم (٧) لسنة ١٩٩٨ اهدافه بدعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية الشاملة واستثمار الاموال من الداخل والخارج وتقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية وتقديم الخدمات المصرفية في مجال المعاملات الداخلية المتمثلة بالحسابات الجارية والتوفير والودائع الثابتة ومنح السلف والقروض المتنوعة (بالدينار العراقي وبالعملة الاجنبية) والتسهيلات الائتمانية للأفراد والشركات، كما يقدم المصرف خدماته في المعاملات الخارجية المختلفة في فتح الاعتمادات المستندية وتحصيل الحوالات واصدار خطابات الضمان واجراء التحويل الخارجي من والى العراق.

لدى مصرف الرشيد ١٥١ فرعاً منتشرة في انحاء العراق كافة، منها (٦١) فرعاً في بغداد و(٧٧) فرعاً في بقية المحافظات و(١٣) فرعاً في محافظات اقليم كردستان، كما ان الإدارة العامة تضم (١٣) قسماً و(٥٦) شعبة وللمصرف خطط سنوية يعمل على تنفيذها كما ان لديه خطة استراتيجية من ابرز عناصرها ما يأتي:-

- المصرف بصدد اصلاحات جذرية تتعلق بإعادة الهيكلة في كافة مرافقه.
- خطط تدريب الموارد البشرية.
- تقديم خدمات مصرفية جديدة ومنها الصيرفة الاسلامية.
- نظام مصرف متكامل على الحاسبة الالكترونية.

- شبكة اتصالات خاصة بالمصرف.
- ادخال الوسائل المكتبية الحديثة.
- التوسع في انشاء علاقات مصرفية مع الخارج.
- فتح فروع جديدة داخل وخارج العراق.

٣-١-٢ رسالة ورؤية المصرف

رسالة المصرف هي المساهمة في تنمية الاقتصاد العراقي عن طريق تقديم خدمات مصرفية متكاملة ذات جودة عالية حسب المعايير العالمية الرائدة، ودعم خطط المصرف بتوفير الخدمات المصرفية المتكاملة لإرضاء زبائننا ومجتمعنا من خلال التسخير الامثل للإمكانيات المالية والبشرية بتطبيق التعليمات والالتزام بها، اما رؤية المصرف فهي ان تكون المجموعة المالية المتكاملة الرائدة في العراق ومحل ثقة واحترام كل من زبائننا ومنافسينا، وكذلك الريادة والمبادرة بالأداء لتعزيز التنافسية بين فروع مصرف الرشيد، وان يكون الافضل من بين فروعنا، وان يوفر الحلول المصرفية لتلبية حاجات الزبائن ولتحقيق اهدافه من خلال المحافظة على الاستقرار النقدي والمالي وتوفيره لتعزيز الثقة في مصداقيتنا المصرفية.

٣-١-٣ اهداف المصرف

لقد حدد النظام الداخلي لمصرف الرشيد رقم (٧) لسنة ١٩٩٨ اهداف المصرف ووظائفه في الاتي:-

- ١ - المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الاموال.
- ٢ - تقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خطط التنمية والقرارات التخطيطية.
- ٣ - تشجيع المدخرات النقدية الوطنية للوحدات الاقتصادية والقطاع الخاص والافراد.
- ٤ - منح الائتمان بمختلف اشكاله للزبائن العراقيين والعرب بما فيهم سلف انشاء المستشفيات الاهلية، وسلف المصدرين الصناعيين، وسلف انشاء مشاريع السياحة، ورأس مال تشغيلي قصير الاجل للقطاعات الاساسية في الزراعة والصناعة والنقل والخدمات.

٣-١-٤ مساهمة المصرف

يسهم المصرف في رؤوس اموال عدة شركات منها المساهمة الخاصة والعامة وهي (شركة العطيفية للأعلاف، مصرف الاتحاد العراقي، المصرف المتحد للاستثمار، مصرف الموصل للتنمية، الشركة العراقية للخدمات المصرفية، مصرف دجلة والفرات، شركة مصرف المنصور، برنامج تمويل التجارة الخارجية (ابو ظبي) مساهمة خارجية، مصرف كوردستان، المصرف التجاري العراقي، المصرف الاهلي العراقي، الشركة العراقية لنقل المنتجات النفطية، الشركة العامة للبطاقة الذكية).

٤-١-٥ خدمات المصرف

يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية مختلفة ومتنوعة لكافة الزبائن والقطاعات سواء كانت قطاعات حكومية او قطاعات خاصة منها:

١ - الحسابات الجارية Current Accounts

هي حسابات للزبائن تحتفظ بها المصارف التجارية وتتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف اخر وقد يتمثل الطرف الاخر في شخص او اشخاص طبيعيين او اعتباريين كالشركات والهيئات والمؤسسات المالية الاخرى. ويستطيع صاحب الحساب الجاري إصدار صكوك على الحساب دون الحاجة الى حمل النقد، اضافة الى امكانية السحب من الحساب في حدود الرصيد الدائن المتوفر في حسابه المعني. ويكون فتح الحساب الجاري بالعملة العراقية او الدولار الامريكي.

٢ - حسابات التوفير Saving Accounts

عادة ما تلجأ المصارف الى تشجيع زبائنها على الادخار وبالذات (محدودي الدخل) عن طريق فتح حسابات التوفير لهم التي تمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التي يحتفظون بها في حسابات الادخار. وحساب التوفير لا يؤهل صاحبه بالحصول على دفتر صكوك مثل الحساب الجاري وذلك بهدف التشجيع على الادخار وتنمية الوعي الادخاري على حساب الاستهلاك. يمكن فتح حساب توفير بالدينار العراقي او الدولار الامريكي وكذلك فتح حساب توفير بفائدة او بدون فائدة حسب طلب الزبون .

٣- حسابات الودائع لأجل Time Deposits

قد يجد بعض الزبائن انهم ليسوا بحاجة الى مبالغ معينة لمدة محدودة ومعلومة لذلك يتم ايداع هذه المبالغ في حسابات ودايع لأجل محدد لا يحق لهم سحبها إلا بعد انقضاء تلك المدة. فتقوم المصارف بتلقي هذه الودائع واستثماراتها في نشاطات استثمارية محددة، وتزداد قدرة المصرف على توجيه هذه الايداعات والاستثمار بزيادة الأجل الذي يمنحها وقتاً أطول لاستثمارها. فكلما زاد اجل الوديعة كلما تمكن المصرف التجاري من تحقيق معدلات ارباح مرتفعة، مما يساعد البنك في دفع معدلات فائدة مرتفعة لمودعي هذه الودائع.

٤ - القروض والسلف لموظفي دوائر الدولة Loans and advances to employees of the state Departments

٥ - القروض والسلف لموظفي المصرف. Loans and advances to the Bank's employees

٦ - قروض السيارات. Car Loans.

٧ - سلف الزواج لموظفي دوائر الدولة وموظفي المصرف. The advances of marriage to employees of the state departments and employees of the bank.

٨ - سلف المتقاعدين. Advances of retirees.

٩ - قروض المشاريع الصغيرة والمتوسطة للعاطلين عن العمل. SME Loans for the unemployed.

١٠ - قروض اصحاب المولدات الكهربائية. Loans of owners of generators.

١١ - قروض الأطباء والصيادلة واصحاب المختبرات الطبية. Loans from doctors, pharmacists and owners of medical laboratories.

١٢ - قروض الأراامل. Widow's loans.

١٣ - القروض الاستثمارية. Investment loans.

١٤ - خطابات الضمان. Letters of guarantee.

Billings.

١٥ - الكمبيالات.

Banking facilities.

١٦ - التسهيلات المصرفية.

ATM Cards.

١٧ - بطاقات الصرف الالكتروني.

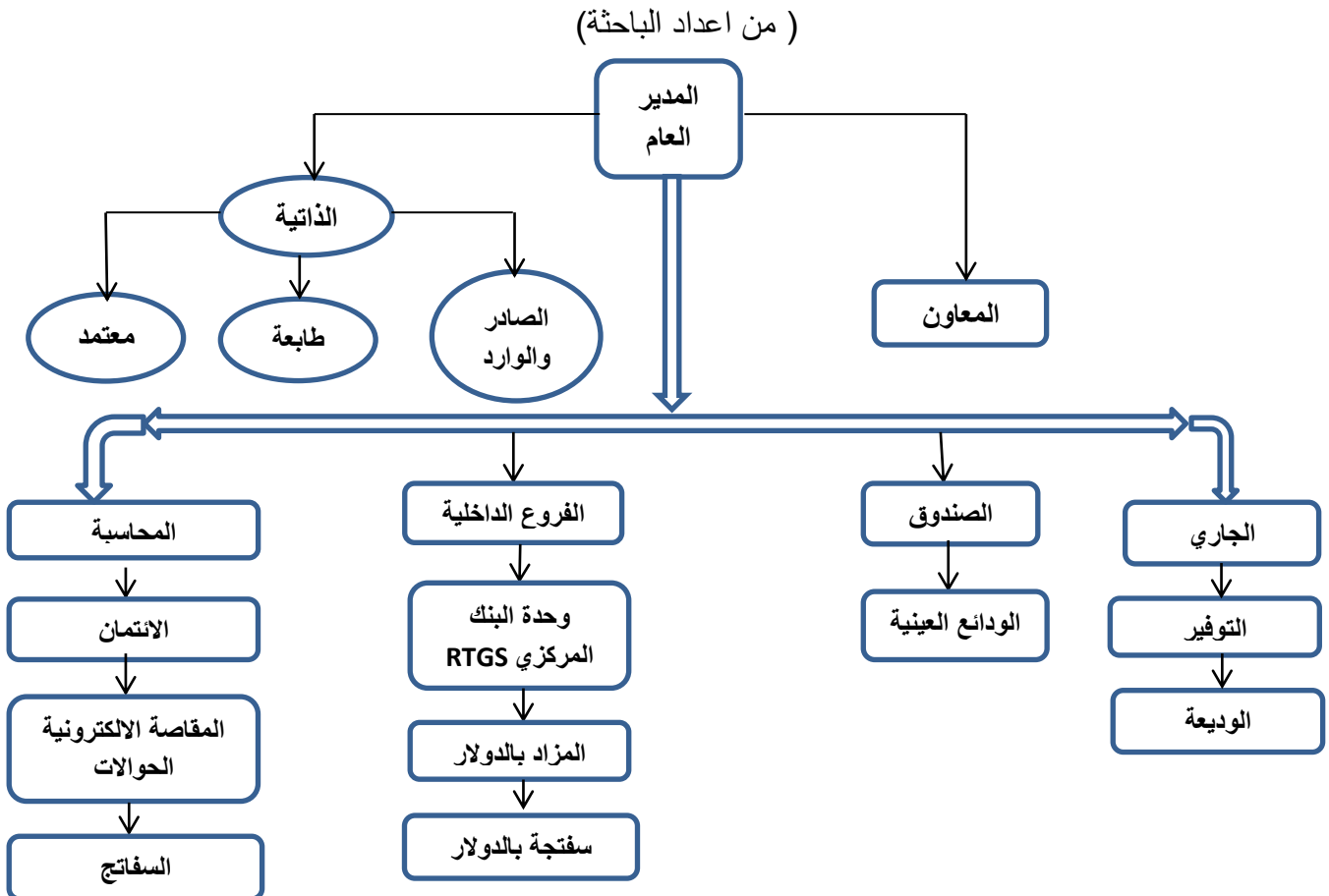
Credit Cards.

١٨ - بطاقات الائتمان.

٣-١-٦ الهيكل التنظيمي للمصرف

يعمل المصرف وفق الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في نظامه الداخلي، يرأس المصرف مدير عام يكون مسؤولاً عن تنفيذ سياسة المصرف وادارة شؤونه والاشراف على تشكيلاته ومراقبة سير العمل فيه وتصدر باسمه القرارات والاوامر والتعليمات بكل ماله علاقة بأمور المصرف وتسمية من يقوم بأعماله وكالة عن غيابه، تمارس فروع المصرف كافة الاعمال المصرفية وفق الاختصاصات والصلاحيات التي يقرها مجلس ادارة المصرف، وفيما يأتي مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد عينة البحث:-

الشكل (٧) الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد الرئيسي



٣-١-٧ اقسام المصرف الرئيسية

١ - **شعبة الجاري** وهي من الشعب الرئيسية في المصرف التي تقوم بفتح الحسابات الجارية التي تمثل ديناً على المصرف لصالح الزبون يكون له الحق في السحب ضمن الرصيد المخصص في حسابه، ويمنح تسهيلات السحب على المكشوف والقروض والاعتمادات المصرفية والشيكات المصدقة بما يخضع لسياسة المصرف. فيقوم المصرف بفتح الحساب الجاري للزبون بعد حصول المصرف على كافة المعلومات المطلوبة من قبل الزبون، ويمنح الزبون دفتر الشيكات الذي من خلاله تتم عملية السحب والايدياع من حسابه الخاص. فيزود الزبون سواء كان حساباً شخصياً او دوائر حكومية كشفاً بحسابه عن عمليات السحب والايدياع نهاية كل شهر او عند الطلب. فيتم تسجيل العمليات في الحاسوب وترصيدا لتتم عملية المطابقة مع انشطة المصرف الاخرى.

٢ - **شعبة التوفير والودائع** يقوم المصرف بفتح حسابات توفير للزبائن طالبي فتح الحساب وبفائدة ثابتة، يمنح الزبون دفتر توفير تسجل فيه عملية السحب والايدياع لصاحب الحساب بموجب مستند الايدياع النقدي او بموجب صك او تحويل من الحسابات الاخرى. اما الودائع الثابتة فتمنح لصاحب الوديعة فوائد مقابل حصول المصرف على الاموال لمدة محدودة، فلا يحق لصاحب الوديعة سحب مبلغ الوديعة من المصرف الا في تاريخ استحقاقها لان معدل الفائدة ثابت تمنح لزبون بتاريخ الاستحقاق المتفق عليه، اما عند سحب المبلغ قبل تاريخ الاستحقاق فلن تكون هناك فائدة تدفع للزبون.

٣ - **شعبة الائتمان والتسليفات الشخصية** تشتمل هذه الشعبة على منح القروض والتسهيلات المصرفية لزبائن المصرف اذ يتم اعداد استثمارات خاصة فيها جميع المعلومات المتعلقة بمبلغ القرض وتاريخ المنح والاستحقاق ونسبة الفائدة والفوائد التأخيرية في حالة عدم سداد القرض في تاريخ الاستحقاق وكذلك الضمانات الخاصة بالقرض مثل كتاب حجز العقار او كفالات اخرى لضمان القرض. اذ يكون لكل زبون ملف خاص يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة به وبالقرض، وفي حالة عدم سداد القرض في الوقت المحدد يتم تحويل المبلغ الى ديون متأخرة التسديد واحتساب فائدة تأخيرية على المبلغ، كما تتضمن شعبة الائتمان اصدار خطابات الضمان بناء على طلب الأمر وهو احد زبائن المصرف لصالح الجهة المستفيدة.

٤ - **شعبة الحوالات الداخلية المباشرة والمبتاعة وحوالات الفروع** وهي من الانشطة الرئيسية التي يمارسها الفرع الذي يقوم المصرف بتقديم الخدمة مقابل الحصول على العملات المصرفية

فيتم قبول طلب الزبون بتحويل مبلغ معين لصالح المستفيد في مكان اخر خارج المنطقة التي فيها حساب الزبون، كما يقوم المصرف باتباع الحوالات المسحوبة على الفروع خارج المدينة والتأكد من صحة هذه الحوالة وتسديد صافي مبلغها بعد استقطاع العمولات منها.

وهناك وحدات اخرى من ضمن هذه الشعبة وهي **وحدة البنك المركزي** الذي يحمل حساب ١٨٣١٢، ان عمل هذه الوحدة مختص بين الفرع الرئيس والبنك المركزي حصراً. حيث يقوم البنك المركزي بفتح حساب في المصرف الرئيس لان هذا المصرف يكون وسيطاً بين فروع مصارف الرشيد بشكل عام في كافة المحافظات. مثال ذلك هناك بعض الشركات لديها حساب في احد فروع مصرف الرشيد ولديها حساب اخر في البنك المركزي فيتم تحويل اموالها واعمالها عن طريق الفرع الرئيس.

اما **وحدة المقاصة الالكترونية** فيختص عملها في تحويل الصكوك من محافظة الى اخرى او من الفرع الرئيس مع البنك المركزي عن طريق الحاسوب الالكتروني بشرط ان تكون هذه الصكوك تحمل الختم الحراري للمصرف ورقم (IBAN) اضافة الى مبلغ الصك يكتب باللون الاحمر على متن الصك بألة الجكر.

٥ - شعبة السفاتج والحسابات المعتمدة هي نوع من انواع حوالات الفرع التي يتم اصدارها للزبائن الذين لا يملكون حسابات جارية لدى المصرف. تتضمن هذه الشعبة اصدار السفتجة وتسديد مبلغها الى الجهة المستفيدة او الغائها لانتفاء الحاجة لها مقابل حصول المصرف على عمولات اصدار، وتستخدم صكوك خاصة لهذا الغرض من قبل المصرف. اما الحسابات المعتمدة فأنها تتضمن اصدار صكوك مصدقة بناءً على طلب الزبون الذي لديه حساب جارٍ لدى المصرف لصالح جهة معينة ويتم حجز مبلغ الصك من رصيد حسابه الجاري.

٦ - شعبة خصم الكمبيالات وتحصيلها يقوم المصرف بخصم اوراق النقدية (الكمبيالات) المقدمة من قبل الزبائن وتسديد مبلغها بعد استقطاع الفوائد والعمولات والمصاريف الاخرى من مبلغ الكمبيالة، فتتضمن بوجود كفيل ضامن لمبلغ الكمبيالة ومتابعة تسديدها في تاريخ الاستحقاق وفي حالة عدم السداد يتخذ المصرف الاجراءات القانونية لقيود مبلغ الكمبيالة واحتساب الفوائد التأخيرية.

٧ - شعبة المحاسبة تتضمن هذه الشعبة على تجميع واعداد الكشوفات والقوائم المالية اليومية والشهرية والسنوية ملخصاً لكل العمليات التي يقوم بها المصرف خلال اليوم والشهر والسنة.

٨ - شعبة الصندوق" تتضمن هذه الشعبة استلام ودفع المبالغ النقدية للزبائن في المصرف التي تقسم على صناديق ايداع اي استلام المبالغ وصناديق دفع المبالغ النقدية.

٣-١-٨ طريقة إعداد الموازنات في المصرف عينة البحث.

ان طريقة عمل الموازنات تتم عن طريق اعداد موظفي المصرف الموازنات الشهرية لكل نشاط من انشطته وتقديمها الى شعبة المحاسبة وشعبة المحاسبة بدورها تقوم بتوحيد هذه الموازنات وارسالها الى الادارة العامة على شكل احصائيات شهرية.

ان الموازنات في المصرف تعتمد على تقدير المصاريف للعام القادم على ضوء البيانات المستخرجة من قبل المصرف في موازنة السنة الحالية لإدراجها في الموازنة التخطيطية للمصرف للسنة المقبلة.

لذلك فإن الموازنات تُعد وفقاً للإحصائيات الشهرية التي تقوم بها شعبة المحاسبة في المصرف وترسل الى الادارة العامة التي تقوم بتقيد نتائج هذه التقارير والاحصائيات التي تم تنفيذها بمقارنتها مع الموازنات المخططة، ومن خلالها يتم تحديد الانحرافات عن طريق اجراء كشف الانحرافات والعمل على متابعتها من قبل ادارة الفرع مع الادارة العامة لتحقيق اهدافه.

المبحث الثاني

تطبيق الموازنة على اساس الانشطة

٣-٢-١ مشاكل الموازنة التقليدية المستخدمة في المصرف

من خلال الاطلاع على اسلوب اعداد الموازنات التخطيطية للمصرف والمقابلات الشخصية التي جرت مع الموظف المالي المختص بعملية اعداد الموازنات (المحاسب)، تبين للباحثة ان الموازنات تتم عن طريق اعداد موظفي المصرف الموازنة الشهرية لكل نشاط من أنشطة المصرف بمقابلة رصيد الايرادات بالمصاريف بعد اضافة عمليات الصرف والايراد للرصيد النهائي للشهر الماضي ويتم جمعها في نشاط المحاسبة الذي يكون مسؤولاً عن عمليات تطبيق الموازنات وتوحيدها وجمعها على شكل احصاءات تقدم الى الادارة العامة ليتم في ضوءها تقدير المصاريف للسنة القادمة والتنبؤ كذلك بالإيرادات السنوية.

ولإثبات قصور الموازنة التقليدية فقد تم تلخيص اهم المشكلات التي يواجهها القطاع المصرفي التجاري الحكومي في اعداد الموازنات التخطيطية وكالاتي:-

١ - يتم اعداد الموازنة بموجب احصاءات يتم اعدادها بناءً على التعليمات التي تحددها الادارة العامة للمصرف.

٢ - لا تظهر هذه الاحصاءات حجم المبلغ المخصص لكل نشاط ودرجه اهميته.

٣ - لا تبين جوانب الهدر في التكاليف او المصاريف .

٤ - عدم استعمالها من قبل ادارة المصرف بسبب عدم امكانية الاعتماد عليها في اجراء التقديرات المصرفية.

٥ - لا توفر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التخطيط بل هي وسيلة لعملية الرقابة.

٣-٢-٢ خطوات اعداد الموازنة على اساس الانشطة في المصرف عينة البحث

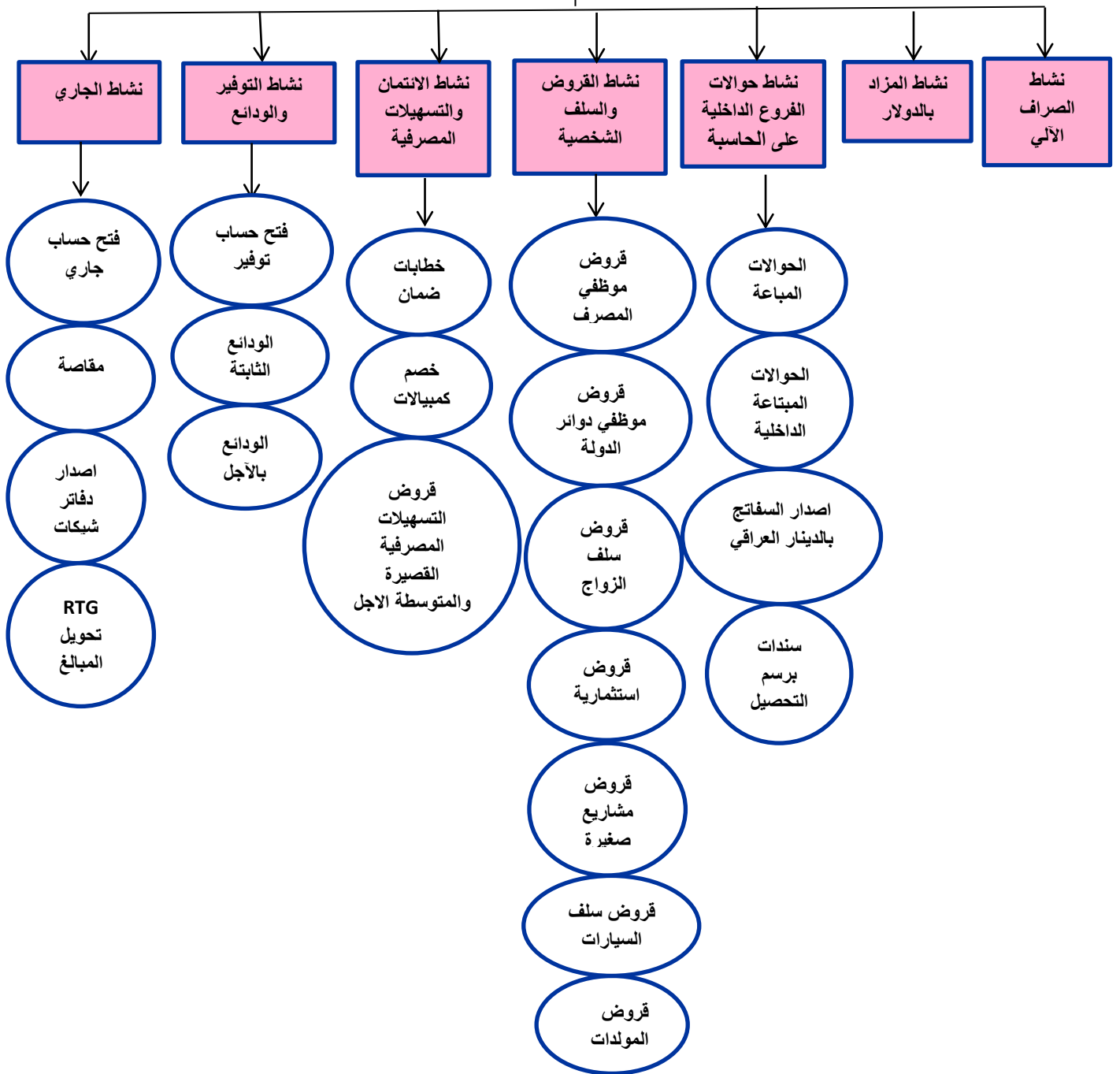
لإعداد موازنة المصرف عينة البحث وفقاً لنظام الموازنة على اساس الانشطة (ABB) فقد تم تطبيق الخطوات الستة في المصرف وبالاعتماد على بيانات المصرف للسنة المالية ٢٠١٢ وكما يأتي :-

الخطوة الاولى: تقدير حجم المخرجات للفترة القادمة

ان مخرجات المصرف تشبه مبيعات اي مؤسسة صناعية متمثلة بالبضائع والسلع، والمصرف يقدم خدمات للزبائن مثل فتح الحسابات الجارية والتوفير والودائع والحوالات والسفاح والسلف... الخ عن طريق الانشطة التي يتضمنها لأداء مهامه ويمكن ايضاح مخرجات المصرف من خلال انشطته وكما هو موضح في الشكل الآتي:-

الشكل (٨)

مخرجات مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦



ويبين الشكل السابق الأنشطة ذات العلاقة بتأدية مهام المصرف لإنتاج المخرجات التي تحقق اهدافها وكما يلي:-

١ - النشاط الجاري: هو من الأنشطة الرئيسية للمصرف الذي يعدّ النشاط الأساس في الحصول على التمويل من خلال عمليات الايداع وعمليات استلام وتحويل المبالغ الى الفروع الاخرى، وكذلك اصدار الصكوك للزبائن الذين لديهم حسابات في ذلك المصرف، واستخدام حساب المقاصة الالكترونية بين الفروع، وكذلك الفوائد المدينة التي تحسب على حسابات زبائن هذا النشاط.

٢ - نشاط التوفير والودائع: وهو من الأنشطة الرئيسية للمصرف والذي يقوم بعملية قبول الايداعات من الزبائن بكافة انواعها وتسهيل مهمة سحبها حين الطلب وقبول الودائع الثابتة والودائع بالأجل.

٣ - نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية: يعدّ هذا النشاط من الأنشطة الرئيسية و يقوم بمنح السلف والقروض لزبائنه سواء كانت تلك القروض طويلة الأجل او قصيرة او متوسطة الأجل، كما تقوم بإصدار الكمبيالات وخصمها وفق التعليمات القانونية واصدار خطابات الضمان مقابل تعهدات تؤخذ على زبون الفرع.

٤ - نشاط القروض والسلف الشخصية: هذا النشاط من الأنشطة الرئيسية و يقوم بمنح كافة القروض لموظفي دوائر الدولة وموظفي المصرف وكذلك للأطباء والصيادلة وقروض للأرامل والمتقاعدين وقروض استثمارية للمقاولين مقابل عمولات بنسبة معينة على المبلغ الممنوح للزبون.

٥ - نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة: وهذا النشاط الرئيس الذي يضم مجموعة من الخدمات التي يقدمها المصرف للزبائن، منها يقوم بإصدار صكوك السفاتج الذين لا يحملون حسابات لدى المصرف مقابل عمولات يتقاضاها المصرف، فضلاً عن ذلك يقوم هذا النشاط بابتياح الصكوك من قبل الزبائن في القطاع العام والخاص وتحويلها بإشعارات للفروع الاخرى واصدار سندات برسم التحصيل لصالح الفرع.

٦ - نشاط المزاد بالدولار: كذلك من الأنشطة الرئيسية التي يحصل المصرف على التمويل من خلال عملية بيع الدولار بالمزاد للزبائن المسجلين في المصرف والذين ينظمون معاملات اصولية وبموافقات الادارة.

٧ - نشاط الصراف الآلي: يعدّ هذا النشاط من الأنشطة الرئيسة للمصرف الذي يقوم بصرف رواتب المتقاعدين والموظفين وكذلك تسهيل العمل لأشخاص مكاتب الصراف الآلي من خلال تمويلهم بالمبالغ مقابل عمولات مصرفية تحسب على قيمة المبلغ الذي يزود به صاحب المكتب.

ومن خلال دراسة الباحثة لواقع والأنشطة التي يؤديها فضلا عن المقابلات التي تمت مع مسؤولي المصرف فأن مخرجات المصرف المتوقعة لعام (٢٠١٣) والتي هي ذات علاقة بالمعاملات التي يتوقع انجازها من قبل أنشطته المختلفة يوضحها الجدول (٢) .

جدول (٢)

مخرجات المصرف المتوقعة لعام ٢٠١٣

النشاط	البيان	عدد المعاملات	المبلغ الاجمالي بالدينار العراقي
١ - نشاط الجاري	- فتح حسابات جارية	١٠٠	١٠٠٠٠٠٠٠
	- المقاصة	٤٦٢٠	٢٣١٠٠٠٠٠
	- اصدار دفاتر شيكات	٥٠٨	٦٠٩٦٠٠٠
	- تحويل المبالغ RTG	٣٦٠٠	٣٧٨٠٠٠٠٠٠٠
الاجمالي			٣٨١٠١٩٦٠٠٠
٢ - نشاط التوفير	- فتح حسابات توفير	٣٠	٣٠٠٠٠٠٠
	- الودائع الثابتة	٣٠	٣٠٠٠٠٠٠
	- الودائع بالاجل	٠	٠
الاجمالي			٦٠٠٠٠٠٠
٣ - نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	- خطابات الضمان	١	٤٠٠٠٠٠٠٠
	- خصم كمبيالات	٧	٨٤٠٠٠٠٠٠٠
	- قروض التسهيلات المصرفية القصيرة والمتوسطة الاجل	٢٠٠٠	٣٥١٩٤٥٦٠٠٠
الاجمالي			٣٦٠٧٤٥٦٠٠٠

٣٠١٩٥٨١٩	٦٠٠	- قروض موظفي المصرف	٤ - نشاط القروض والسلف الشخصية
١٤٠٨٦٠٥٥٥٢	٦١٥٨	- قروض موظفي دوائر الدولة	
١٢١٩٩٦٨٠	٨٠	- قروض سلف الزواج	
١٠٠٠٠٠٠٠	٦	- قروض استثمارية	
٣٦٩٠٠٠٠٠	٤٥	- قروض مشاريع صغيرة	
١٦٠٥٨٨٥٦	٣٣	- قروض سلف السيارات	
٩٤٠٩٩٤٤٠	١٢٠	- قروض مولدات	
١٦٠٨٠٥٩٣٤٧	٧٠٤٢	الاجمالي	
٣٥٠٠٠٠	١٠	- الحوالات المبيعة	٥ - نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة
٦٧٥٠٠٠	١٣٥	- الحوالات المبتاعة	
٣٧٨٠٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠	- اصدار السفائح بالدينار العراقي	
٦٠٠٠٠٠٠٠	٦٠٠	- سندات برسم التحصيل	
٣١٥٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	- حوالات مسحوبة على المصرف	
٧٠٠٠٢٥٠٠٠	٦٦٧٤٥	الاجمالي	
٧٧٤٠٠٠٠٠٠	٢١٥	بيع وشراء الدولار	٦ - نشاط المزداد بالدولار
١٠٠٠٠٠٠٠	١٠	إيداع و صرف المبالغ النقدية	٧ - نشاط الصراف الآلي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مقابلات مع مسؤولي المصرف عينة البحث

الخطوة الثانية:- تقدير حاجة المخرجات من الانشطة

تبعاً لنظام الموازنة على اساس الانشطة، فان مخرجات المصرف تحتاج الى انشطة متعددة لكي يتم انجازها، وتقسم انشطة المصرف على انشطة رئيسية وانشطة ثانوية او مساندة للأنشطة الرئيسية كما مبين بالجدول الآتي:-

جدول (٣)

انشطة مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦

الانشطة الرئيسية	الانشطة المساندة
١ - نشاط الجاري	١ - نشاط الصندوق
٢ - نشاط التوفير	٢ - نشاط المحاسبة
٣ - نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٣ - نشاط الخدمات العامة
٤ - نشاط القروض والسلف الشخصية	٤ - نشاط ادارة المصرف
٥ - نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	
٦ - نشاط المزداد بالدولار	
٧ - نشاط الصراف الالي	

ويمكن توضيح اهم المهام والواجبات التي يؤديها كل نشاط من الانشطة اعلاه وكالاتي:

اولاً: الانشطة الرئيسية: وهي الانشطة التي تتعلق بإنتاج المخرجات بشكل رئيس ويمكن ان تقسم على سبعة أنشطة رئيسية وهي (نشاط الجاري، نشاط التوفير، نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية، نشاط القروض والسلف الشخصية، نشاط الحوالات الفروع الداخلية على الحاسبة، نشاط المزداد بالدولار، نشاط الصراف الالي) وقد تم توضيح كل نشاط منها مسبقاً.

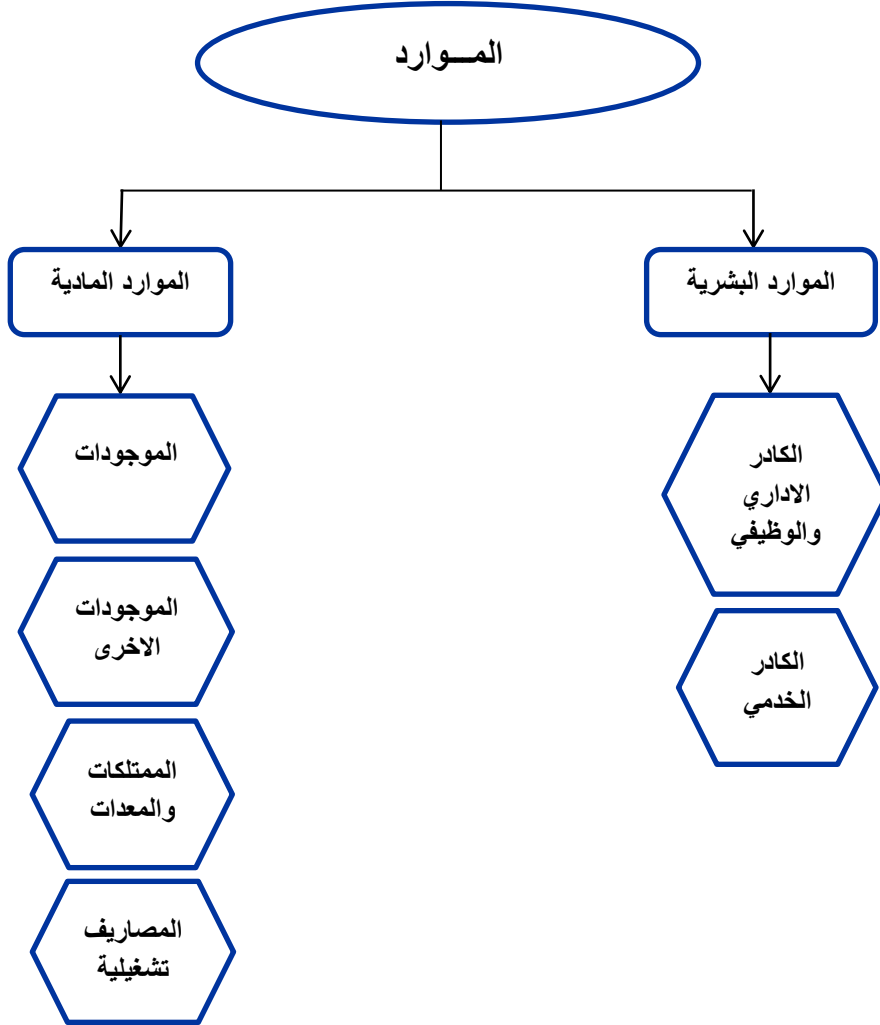
ثانياً: الانشطة المساندة او الثانوية: وتتمثل هذه الانشطة في كونها تساند الانشطة الرئيسية لعمل المصرف وتشمل هذه الانشطة (نشاط الصندوق) الذي يعمل على عملية استلام المبالغ من الزبائن وايداعها في صندوق الامانات وعملية صرف المبالغ لهم في حالة طلب الزبون بعملية السحب،(نشاط المحاسبة) يقوم هذا النشاط بعمل المصرف بعد انتهاء جميع الشعب والاقسام من العمل وجمع وتسجيل العمليات المصرفية وترحيلها في سجل اليومية والاستاذ الفرعي والاستاذ العام واخراج التقارير اليومية وموازن المراجعة والميزانية العامة وتطبيق عمل المصرف بشكل يومي، (نشاط الخدمات العامة) يشمل هذا النشاط شعبة الذاتية التي تختص بشؤون الموظفين بشكل خاص وعاملي الخدمة والمراسلين والمعتمدين،(نشاط ادارة المصرف) وهو النشاط الذي يكون مسؤولاً عن عمل المصرف بشكل عام.

الخطوة الثالثة: تحديد حاجة الأنشطة من الموارد.

في هذه الخطوة يجب أولاً تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة، ويمكن تقسيم الموارد على نوعين في المصرف يمكن توضيحها بالشكل (٩):-

الشكل (٩)

موارد مصرف الرشيد الرئيسي / ١٠٦



والاتي توضيح للموارد التي يبينها الشكل السابق :

أولاً: الموارد البشرية

– الكادر الإداري والوظيفي: يتكون الكادر الإداري من شخصين هما المدير العام للفرع ومعاون المدير العام الذي يتولى مسؤولية أعمال الفرع بأكمله، أما الكادر الوظيفي فيتكون في مجموعة من الموظفين الذين يقومون بأداء الخدمات المصرفية بأنواعها.

٢ - الكادر الخدمي: يقوم هذا الكادر بتقديم الخدمات للمصرف من حيث اعمال النظافة والمراسلة وتقديم الاعمال المساعدة للكوادر الادارية والوظيفية.

و يمكن القيام بالتقدير الموارد البشرية التي تحتاجها انشطة المصرف بشكل عام خلال عام ٢٠١٣ بالاعتماد على الحسابات الختامية للمصرف لسنة ٢٠١٢ والتقارير السنوي له، والجدول الاتي يبين تقدير الموارد البشرية وكما يأتي:-

جدول (٤)

تقدير الموارد البشرية للمصرف المطلوبة لعام ٢٠١٣م

التكلفة بالدينار العراقي			البيان	ت
الكادر الخدمي	الكادر الوظيفي	الكادر الاداري		
٩٦٦.٠٠٠٠	٨٤١١٢٢.٠٠٠	٢١٥.٦٤٠.٠	الرواتب والعلاوات	١
١٩٢.٠٠٠٠	٢٧٨٤.٠٠٠٠	١٩٢.٠٠٠٠	المخصصات العائلية	٢
١١٠.٤.٠٠٠	١٣٢٩١٢.٠٠	٠	المخصصات المهنية	٣
٠	٠	٣٠٠.٠٠٠	مخصصات اخرى	٤
٦٧٦٢.٠٠	٤٥٨٨٩٢.٠٠	١.٠٧٣.٥٢.٠	حصة الوحدة من التقاعد	٥
١٢.٠.٠.٠.٠.٠	٢٦٨٨.٠.٠.٠.٠	٤٨.٠.٠.٠.٠	مخصصات نقل	٦
٠	٣١٣٨٤.٠٨	٥٣٦٦٤	مصاريف سفر والايضاد	٧
١١٢٥.٠.٠.٠	٢٥٨٧٥.٠.٠.٠	٤٥.٠.٠.٠.٠	مكافآت تشجيعية	٨
١٥٦٨٥٢.٠٠	٩٨٤.٠٣٥٨٠.٨	٢٥٧٨٣٥٨٤	المبلغ الاجمالي	

ويبين الجدول السابق اعلاه التقدير الموارد المصرف البشرية المتمثلة بالرواتب والعلاوات، والمخصصات العائلية والمهنية والمخصصات الاخرى، وكذلك مخصصات النقل وحصة الوحدة من التقاعد ونفقات السفر والايضاد والمكافآت التشجيعية، حيث قدرت قيمة الموارد للكادر الاداري مبلغ (٢٥٧٨٣٥٨٤)، والكادر الوظيفي (٩٨٤٠٣٥٨٠٨)، كما بلغت قيمة الموارد

للكادر الخدمي (١٥٦٨٥٢٠٠)، فقد تم تقدير الموارد للكوادر الادارية والوظيفية والخدمية حسب التحصيل العلمي لهم والعنوان الوظيفي والمنصب الذي تشغله الكوادر العاملة في المصرف.

ثانياً: الموارد المادية

١- **الموجودات:** تتمثل موجودات المصرف في النقد والارصدة لدى البنك المركزي، والارصدة لدى المصارف العاملة في العراق، والمسكوكات النقدية بالعملة العراقية، والودائع لدى البنك المركزي العراقي، وموجودات نقدية اخرى.

٢ - **الموجودات الاخرى:** تتمثل في الذمم المدينة وسلف، والايرادات المستحقة وغير مقبوضة، والكمبيالات المستحقة وغير مدفوعة، والقرطاسية والمطبوعات.

٣ - **الممتلكات والمعدات:** وتتمثل في الآلات والمعدات، والاثاث واجهزة المكاتب.

٤ - **المصارف التشغيلية:** وهي مصاريف متنوعة يحتاجها المصرف لتأدية اعماله التشغيلية.

وفيما يأتي تقدير الموارد المادية لدى المصرف التي تحتاجها الانشطة لعام /٢٠١٣:-

جدول (٥)

تقدير الموارد المادية للمصرف

المبالغ بالدينار العراقي				البيان	ت
مصارف تشغيلية	ممتلكات ومعدات	الموجودات اخرى	موجودات		
			٢٣١٣٩٨٤٢٠٨٦٦	نقد لدى المصرف	١
			٤٥٥٧٠٠٩٣٢١١٩٤٩	نقد لدى البنك المركزي	٢
			٢٩٣٥٥١٢٧٠٢١٤٨	الارصدة لدى المصارف	٣

				العاملّة في العراق	
			٢٩٨١١٤٢٦٨٦٤٥	مسكوكات نقدية بالعملة العراقية	٤
			٦٨٧٣٩٩٩٥٣٨٤	ودائع لدى البنك المركزي	٥
			١٣٩.٥٩٥١.٣١٣	موجودات نقدية اخرى	٦
		٤٧٧٦٤٦٤٥٩٠		ذمم مدينة وسلف	٧
		٣٦٨٧٥٤٠٦٢٨٤		ايرادات مستحقة وغير مستلمة	٨
		٢٧٣١٠٠٠٠		الكمبيالات المستحقة	٩
		٢٩٩٠٠٠٠		قرطاسية ومطبوعات	١٠
	٦.٣٢٨٥٠٠١			الالات ومعدات	١١
	١٤٩٢.٢٧٩.٥٩٦			اثاث واجهزة مكاتب	١٢
١٩٤٣٥٥٠				لوازم ومهمات	١٣
٥١٣١٠٠				مياه وكهرباء	١٤
١٠٤٦٥٠٠				صيانة	١٥

٣٠٠٠٠٠				١٦	ضيافة
٤١٦٢٢٥٠				١٧	نقل السلع والبضائع
٣١٩٢٠٥٦				١٨	السفر والايافاد لأغراض النشاط
٢٤٩٦٠٠٠				١٩	اتصالات عامة
١٢٩٧٨٢٠				٢٠	خدمات مصرفية
٧٦٠٠٥٠٥				٢١	مصروفات خدمية اخرى
١١٤٥٠٠٠ ٠				٢٢	نفقات خدمية خاصة
٩٣٨٨٧				٢٣	ضريبة على الرواتب
١٨٧٥٠٠٥				٢٤	وقود وزيوت
٤٥٠٢٢١٢				٢٥	مصاريف ادارية
٤٠٣٤٤٨٦				٢٦	ديون معدومة
١٦٤٨٣٤٢ ٠				٢٧	فوائد الودائع الثابتة

ويوضح الجدول اعلاه تقدير الموارد المادية والتي تمثلت في الموجودات وتشمل الموجود النقدي للمصرف والموجود النقدي لدى البنك المركزي والفروع الاخرى والمسكوكات النقدية بالعملة العراقية والودائع وموجودات نقدية اخرى والتي بلغت (٤٩٢٤٢٩١٨١٠٩٣٠٥)، كما تمثلت الموجودات الاخرى في الذمم المدينة والسلف والايرادات المستحقة والكمبيالات والقرطاسية والمطبوعات حيث بلغت قيمتها الاجمالية (٤١٦٨٢١٧٠٨٧٤)، اما الممتلكات والمعدات فقد تمثلت في الآلات والمعدات والاثاث واجهزة المكاتب التي بلغت اجمالي قيمتها (١٤٩٨٠٦٠٧٥٥٩٧)، واخيراً المصاريف التشغيلية التي تشمل المصاريف المباشرة وغير

المباشرة للمصرف مثل المياه والكهرباء، الوازم والمهمات الضيافة ، الصيانة، نفقات السفر والايقاد والخدمات المصرفية، الضرائب على الرواتب وديون المدومة، مصاريف الادارية وفوائد التوفير والودائع الثابتة التي بلغت(٧٨٤٨٢٧٤١).

الخطوة الرابعة:- تخصيص الموارد على الانشطة لتحديد كلفة كل نشاط.

عند تخصيص موارد المصرف على الانشطة يمكن تصنيفها الى نوعين:-

أ- الموارد التي يمكن ان تخصص بشكل مباشر على الانشطة (تكاليف مباشرة).

وهي الموارد التي تتعلق بشكل مباشر بالنشاط وتتمثل بالرواتب والعلوات، المكافآت التشجيعية، مصاريف الضيافة، الضريبة على الرواتب، القرطاسية والمطبوعات، نفقات السفر والايقاد، الوازم والمهمات، نقل السلع والبضائع، مصاريف ادارية، ديون مدومة، فوائد الودائع الثابتة، فوائد حسابات التوفير بالعملة العراقية، فوائد حسابات التوفير بالعملة الاجنبية، نفقات خدمة خاصة، خدمات مصرفية، وبعد ان تم تحديد الموارد المتمثلة بالتكاليف المباشرة يمكن تخصيصها على أنشطة المصرف الرئيسة والثانوية.

١ - **الانشطة الرئيسة.** يوضح الجدول (٦) نصيب كل نشاط من الانشطة الرئيسة من الموارد التي يمكن ان تخصص بشكل مباشر عليها وكما يأتي:-

جدول (٦)

تخصيص الموارد المباشرة على الأنشطة الرئيسية

التكلفة بالدينار العراقي								البيان	ت
نشاط الصراف الآلي	نشاط المزداد بالدولار	نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	نشاط القروض والسلف الشخصية	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	نشاط التوفير	نشاط الجاري			
١٨٧.٨.٠٠٠	٣٥٧٩٧٨.٠٠	٢.٦٨٩٩٨.٠٠	٨٣٦٧٩٦.٠٠	٧٩٨١٦٢.٠٠	٢٥٢٦.٠٠٠	١٤٤٤٧٦٤.٠٠		الرواتب والعلاوات	١
٦٧٥.٠٠٠	٩.٠٠٠.٠٠	٦٥٢٥.٠٠٠	٢٤٧٥.٠٠٠	٢.٢٥.٠٠٠	٦٧٥.٠٠٠	٤٢٧٥.٠٠٠		المكافآت التشجيعية	٢
.	.	٦٧٧٥٢.٠٠	٨٦٨٨.٠٠	.	١.٠٨.٠٠٠	٣٢٧٣٦.٠٠		المخصصات المهنية	
٧٩٨.١.٠	١.٦٤٠.٢	٧٧١٤١٤.٥	٢٩٢٦.٥.٥	٢٣٩٤.٤.٥	٧٩٨.١.٥	٥.٥٤٠.٩.٥		مصاريف سفر والإيفاد	٣
١٢٣٧٢	.	٨٦٧١٢	١٢٦٣٢٤	٦٦٤١.٤	٤٨٢.٤	١٦٤٨٣٢		ضرائب على الرواتب	٤
٧٤٧٥.١	٩٩٦٦٦.٨	٧٢٢٥٨.٣	٢٧٤.٠٨٣.٧	٢٢٤٢٥.٣	٧٤٧٥.١	٤٧٣٤١٧.٣		قرطاسية ومطبوعات	٥
٤٨٥٨٨٧.٥	٦٤٧٨٥٠	٤٦٩٦٩١٢.٥	١٧٨١٥٨٧.٥	١٤٥٧٦٦٢.٥	٤٨٥٨٨٧.٥	٣.٧٧٢٨٧.٥		لوازم ومهمات	٦
.	١٦٤٨٣٤٢.٠	.		فوائد الودائع الثابتة	٧
.	٤٥٩٥٣٥٦٤٨	.		فوائد حسابات التوفير بالعملة العراقية	٨
.	١.٠٨٢٩٧٧٣	.		فوائد حسابات التوفير بالعملة الاجنبية	٩
.	.	.	.	٤.٣٤٤٨٦	.	.		الديون المددومة	١٠
٢٠٠.٣٥٨١.١	٣٧٥٥١٧١٨.٨	٢٢٦٤٧٧٦١٩.٣	٨٩٤٩٨.٠٠.٧	٨٨٤٦١١.٠٧.٣	٥١٤٥٥٢٤٨٤.١	١٥٦٢٣٦٩٤٦.٣		المبلغ الاجمالي	

ويبين جدول السابق نصيب كل نشاط من أنشطة المصرف الرئيسة من المصاريف التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، فقد بلغ نصيب النشاط الجاري من المصاريف المباشرة (٣,١٥٦٢٣٦٩٤٦,٣)، نشاط التوفير (١,٥١٤٥٥٢٤٨٤,١)، نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية (٣,٨٨٤٦١١٠٧,٣)، نشاط القروض والسلف (٧,٨٩٤٩٨٠٠٠,٧)، نشاط حوالات الفروع الداخلية (٣,٢٢٦٤٧٧٦١٩,٣)، نشاط المزاد بالدولار (٨,٣٧٥٥١٧١٨,٨)، واخيراً نشاط الصراف الآلي (١,٢٠٠٣٥٨١١,١).

٢- الأنشطة المساندة او الثانوية.

يوضح الجدول (٧) نصيب كل نشاط من الأنشطة المساندة من الموارد التي يمكن ان تخصص بشكل مباشر عليها وكما يأتي:-

جدول (٧)

تخصيص الموارد المباشرة على الأنشطة المساندة

التكلفة بالدينار العراقي				البيان	ت
ادارة المصرف	نشاط الخدمات العامة	نشاط المحاسبة	نشاط الصندوق		
٢١٥٠٦٤٠٠	٧٨٢٣٤٦٠٠	٤٦٢٥٨٢٠٠	١٣١٦٦٠٤٠٠	الرواتب والعلاوات	١
٤٥٠٠٠٠	٣١٥٠٠٠٠	١٣٥٠٠٠٠	٤٩٥٠٠٠٠	المكافآت التشجيعية	٢
٠	١١٠٤٠٠٠	١٢٩٣٦٠٠	٠	المخصصات المهنية	٣
٠	٠	٢١٧٦٨	٢٣٢٨	ضرائب على الرواتب	٤
٥٣٢٠١	٣١٩٢٠٢	١٥٩٦٠٣	٥٨٥٢١١	نفقات السفر والايافاد	٥
٤٩٨٣٣,٤	٢٩٩٠٠٠,٤	١٤٩٥٠٠,٢	٥٤٨١٦٧,٤	قرطاسية ومطبوعات	٦
٠	٢٢٦٧٤٧٥	٩٧١٧٧٥	٣٥٦٣١٧٥	لوازم ومهمات	٧
٠	٠	٠	٤١٦٢٢٥٠	نقل السلع والبضائع	٨
٠	١٢٩٧٨٢٠	٠	٠	خدمات مصرفية	٩
١١٤٥٠٠٠٠	٠	٠	٠	نفقات مصرفية خاصة	١٠

٣٠٠٠٠٠	.	.	.	ضيافة	١١
٤٥٠٢٢١٢	.	.	.	مصارييف ادارية	١٢
٣٨٣١١٦٤٦,٤	٨٦٦٧٢٠٩٧,٤	٥٠٢٠٤٤٤٦,٢	١٤٥٤٧١٥٣١,٤	المبلغ الاجمالي	

يوضح الجدول اعلاه نصيب كل نشاط من الانشطة المساندة من الموارد التي تم تخصيصها بشكل مباشر وعلى مقدار استفادة تلك الانشطة من الموارد، فقد بلغ نصيب نشاط الصندوق من الموارد المخصصة له (١٤٥٤٧١٥٣١,٤)، اما نشاط المحاسبة فقد بلغت قيمة موارده (٥٠٢٠٤٤٤٦,٢)، وقد بلغ نشاط الخدمات العامة (٨٦٦٧٢٠٩٧,٤)، واخيراً ادارة المصرف بلغت قيمة موارده (٣٨٣١١٦٤٦,٤).

ب - الموارد العامة التي لا تخص نشاط معين (المصارييف غير المباشرة).

وهي الموارد التي تحتاج الى محركات تكلفة ليتم تخصيصها على الانشطة، وهي تتمثل بالاتي:-

جدول (٨)

الموارد العامة التي لا تخص نشاط معين(المصارييف غير المباشرة)

ت	مصادر التكلفة	التكلفة بالدينار العراقي
١	المياه والكهرباء	٥١٣١٠٠
٢	صيانة المباني	٥٦٧٠٠٠
٣	صيانة الآلات والمعدات	٥٠٠٠٠
٤	صيانة الاثاث	٤٢٩٥٠٠
٥	اتصالات عامة	٢٤٩٦٠٠٠
٦	مصرفوات خدمية اخرى	٧٦٠٠٥٠٥
٧	مصارييف متفرقة	٨٨٩٨٣٢٠
٨	وقود وزيوت	١٨٧٥٠٠٥

وهذه المصاريف يجب ان توزع على الانشطة الرئيسية والمساندة باعتماد محركات توزيع المصاريف Drivers وفق نظام ABC ومعدلات محركات التكلفة، وقد تم احتساب معدلات محركات التكلفة كما مبين بالجدول الآتي:-

جدول (٩)

محركات توزيع الموارد العامة

ت	مصادر التكلفة	التكلفة بالدينار العراقي	محركات التكلفة	عدد المحركات	معدل محركات التكلفة
١	المياه والكهرباء	٥١٣١٠٠	عدد الموظفين	١٢٢	٤٢٠٥,٧
٢	صيانة المباني	٥٦٧٠٠٠	عدد الانشطة	١١	٥١٥٤٥,٥
٣	صيانة المولدات	٥٠٠٠٠	عدد الانشطة	١١	٤٥٤٥,٥
٤	صيانة الاثاث	٤٢٩٥٠٠	عدد الموظفين	١٢٢	٣٥٢٠,٥
٥	اتصالات عامة	٢٤٩٦٠٠٠	عدد الموظفين	١٢٢	٢٠٤٥٩
٦	مصروفات خدمية اخرى	٧٦٠٠٥٠٥	عدد الانشطة	١١	٦٩٠٩٥٥
٧	مصاريف متفرقة	٨٨٩٨٣٢٠	عدد الموظفين	١٢٢	٧٢٩٣٧
٨	وقود وزيوت	١٨٧٥٠٠٥	عدد الانشطة	١١	١٧٠٤٥٥

$$\left\{ \frac{\text{تكلفة النشاط}}{\text{محرك التكلفة}} = \text{معدل محرك التكلفة} \right\}$$

يمكن ايضاح بعض الملاحظات عن الجدول (٩).

أ – تم استخدام عدد الموظفين لتكاليف المياه والكهرباء وليس المساحة وكذلك الاتصالات العامة، والسبب في ذلك ان عدد الموظفين هو المحرك الأساس لهذه التكاليف فكلما زاد عدد الموظفين زادت التكاليف المخصصة لهما.

ب - تم اختيار عدد الأنشطة بوصفها محرك تكلفة لصيانة المباني بدلاً من اختيار عدد المباني ليتم توزيع تكلفة صيانة المباني على الأنشطة.

ج - تم اختيار عدد الأنشطة بوصفها محرك تكلفة لصيانة المولدات رغم ان محرك التكلفة لصيانة المولدات هو عدد المولدات لاستفادة جميع الأنشطة من المولدات وتوزيع التكاليف المخصصة لها على الأنشطة.

د - تم اختيار عدد الموظفين بوصفه محرك تكلفة لصيانة الاثاث بدلاً من عدد الأنشطة لتوزيع التكاليف على الأنشطة بأكملها.

ذ - تم اختيار عدد الأنشطة بوصفها محرك تكلفة لتوزيع تكاليف الوقود والزيوت المنفقة على المولدات لاستفادة الأنشطة من عمل المولدات في سير اعمالها.

ر - المصروفات الخدمية الاخرى فقد تم تخصيصها على عدد الأنشطة الموجودة في المصرف لاستفادة جميع هذه الأنشطة من المصاريف الخدمية.

ز - تم تخصيص عدد الموظفين بوصفه محرك تكلفة للمصاريف المتفرقة الاستفادة جميع الموظفين من هذه المصاريف.

وبعد ان تم تحديد محركات التكلفة تم تحديد نصيب كل من أنشطة المصرف من الموارد اعلاه وكما يأتي:-

جدول (١٠) تحديد نصيب الأنشطة من الموارد

نصيب	وقود وزيوت		مصاريف متفرقة		مصروفات خدمية اخرى		اتصالات عامة		صيانة الاثاث		صيانة المولدات		صيانة المباني		المياه والكهرباء		الانشطة	ت
	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب		
١٧٠.٤٥٥	١	١٣٨٥٨٠.٣	١٩	٦٩٠.٩٥٥	١	٣٨٨٧٢١	١٩	٦٦٨٨٩,٥	١٩	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٧٩٩.٠٨٣	١٩	١	الجاري	١
١٧٠.٤٥٥	١	٢١٨٨١١	٣	٦٩٠.٩٥٥	١	٦١٣٧٧	٣	١.٥٦١,٥	٣	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٢٦١٧,١	٣	١	التوفير	٢
١٧٠.٤٥٥	١	٦٥٦٤٣٣	٩	٦٩٠.٩٥٥	١	١٨٤١٣١	٩	٣١٦٨٤,٥	٩	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٣٧٨٥٤,٩	٩	١	الائتمان و التسهيلات	٣
١٧٠.٤٥٥	١	٨٠.٢٣٢٥	١١	٦٩٠.٩٥٥	١	٢٢٥.٤٩	١١	٣٨٧٢٥,٥	١١	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٤٦٢٦٣,٧	١١	١	السلف والقروض	٤
١٧٠.٤٥٥	١	٢١١٥١٧٣	٢٩	٦٩٠.٩٥٥	١	٥٩٣٣١٣	٢٩	١.٢٠٩٤,٥	٢٩	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٢١٩٦٥,٣	٢٩	١	حوالات الفروع	٥
١٧٠.٤٥٥	١	٢٩١٧٣٦	٤	٦٩٠.٩٥٥	١	٨١٨٣٦	٤	١٤.٨٢	٤	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٦٨٢٢,٨	٤	١	المزاد بالدولار	٦
١٧٠.٤٥٥	١	٢١٨٨١١	٣	٦٩٠.٩٥٥	١	٦١٣٧٧	٣	١.٥٦١,٥	٣	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٢٦١٧,١	٣	١	الصراف الاي	٧
١٧٠.٤٥٥	١	٤٣٧٦٢٢	٦	٦٩٠.٩٥٥	١	١٢٢٧٥٤	٦	٢١١٢٣	٦	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٢٥٢٣٤,٢	٦	١	المحاسبية	٨
١٧٠.٤٥٥	١	١٦٠.٤٦١٤	٢٢	٦٩٠.٩٥٥	١	٤٥٠.٩٨	٢٢	٧٧٤٥٠	٢٢	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٩٧٥٢٥,٤	٢٢	١	الصندوق	٩
١٧٠.٤٥٥	١	١٠.٢١١١٨	١٤	٦٩٠.٩٥٥	١	٢٨٦٤٢٦	١٤	٤٩٧٨٧	١٤	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥٨٨٧٩,٨	١٤	١	الخدمات العامة	١٠
١٧٠.٤٥٥	١	١٤٥٨٧٤	٢	٦٩٠.٩٥٥	١	٤٠٩١٨	٢	٧٠.٤١	٢	٤٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٨٤١١,٤	٢	١	ادارة المصرف	١١
١٨٧٥.٠٠٥	١١	٨٨٩٨٣٢٠	١٢٢	٧٦٠.٥٥٥	١١	٢٤٩٦.٠٠٠	١٢٢	٤٢٩٥.٠٠	١٢٢	٥٠.٠٠٠	١٢٢	٥٦٧.٠٠٠	١١	٥١٣١.٠٠	١٢٢	١١	المبلغ الاجمالي	

ويوضح الجدول السابق اعلاه تحديد نصيب كل نشاط من أنشطة المصرف الرئيسية والمساندة من الموارد التي تم تخصيصها وفق لمحركات تكلفتها على الأنشطة، فقد بلغ نصيب **نشاط الجاري** من الموارد كما يأتي:- المياه والكهرباء (٧٩٩٠٨,٣)، صيانة المباني (٥١٥٤٥,٥)، صيانة المولدات (٤٥٤٥,٥)، صيانة الاثاث (٦٦٨٨٩,٥)، الاتصالات العامة (٣٨٨٧٢١)، مصروفات خدمة اخرى (٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة (١٣٨٥٨٠٣)، وقود وزيت (١٧٠٤٥٥).

وقد بلغ نصيب **نشاط التوفير** من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء (١٢٦١٧,١)، صيانة المباني (٥١٥٤٥,٥)، صيانة المولدات (٤٥٤٥,٥)، صيانة الاثاث (١٠٥٦١,٥)، اتصالات عامة (٦١٣٧٧)، مصروفات الخدمة الاخرى (٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة (٢١٨٨١١)، وقود وزيت (١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب **نشاط التسهيلات المصرفية** من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء (٣٧٨٥٤,٩)، صيانة المباني (٥١٥٤٥,٥)، صيانة المولدات (٤٥٤٥,٥)، صيانة الاثاث (٣١٦٨٤,٥)، اتصالات عامة (١٨٤١٣١)، مصروفات خدمة اخرى (٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة (٦٥٦٤٣٣)، وقود وزيت (١٧٠٤٥٥).

كما بلغ نصيب **نشاط السلف والقروض** من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء (٤٦٢٦٣,٧)، صيانة المباني (٥١٥٤٥,٥)، صيانة المولدات (٤٥٤٥,٥)، صيانة الاثاث (٣٨٧٢٥,٥)، اتصالات عامة (٢٢٥٠٤٩)، مصروفات خدمة اخرى (٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة (٨٠٢٣٢٥)، وقود وزيت (١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب **نشاط حوالات الفروع** من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء (١٢١٩٦٥,٣)، صيانة المباني (٥١٥٤٥,٥)، صيانة المولدات (٤٥٤٥,٥)، صيانة الاثاث (١٠٢٠٩٤,٥)، اتصالات عامة (٥٩٣٣١٣)، مصروفات خدمة اخرى (٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة (٢١١٥١٧٣)، وقود وزيت (١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب **نشاط المزداد بالدولار** من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء (١٦٨٢٢,٨)، صيانة المباني (٥١٥٤٥,٥)، صيانة المولدات (٤٥٤٥,٥)، صيانة الاثاث (١٤٠٨٢)، اتصالات عامة (٨١٨٣٦)، مصروفات خدمة اخرى (٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة (٢٩١٧٣٦)، وقود وزيت (١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب نشاط الصراف الآلي من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء(١,١٢٦١٧)، صيانة المباني(٥,٥١٥٤٥)، صيانة المولدات(٥,٤٥٤٥)، صيانة الاثاث(٥,١٠٥٦١)، اتصالات عامة (٦١٣٧٧)، مصروفات خدمية اخرى(٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة(٢١٨٨١١)، وقود وزيوت(١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب نشاط المحاسبة من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء(٢,٢٥٢٣٤)، صيانة المباني (٥,٥١٥٤٥)، صيانة المولدات(٥,٤٥٤٥)، صيانة الاثاث(٢١١٢٣)، اتصالات عامة (١٢٢٧٥٤)، مصاريف خدمية اخرى(٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة(٤٣٧٦٢٢)، وقود وزيوت(١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب نشاط الصندوق من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء(٤,٩٢٥٢٥)، صيانة المباني (٥,٥١٥٤٥)، صيانة المولدات(٥,٤٥٤٥)، صيانة الاثاث(٧٧٤٥٠)، اتصالات عامة (٤٥٠٠٩٨)، مصاريف خدمية اخرى(٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة(١٦٠٤٦١٤)، وقود وزيوت(١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب نشاط الخدمات العامة من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء(٨,٥٨٨٧٩)، صيانة المباني(٥,٥١٥٤٥)، صيانة المولدات(٥,٤٥٤٥)، صيانة الاثاث(٤٩٢٨٧)، اتصالات عامة (٢٨٦٤٢٦)، مصاريف خدمية اخرى(٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة(١٠٢١١١٨)، وقود وزيوت(١٧٠٤٥٥).

بلغ نصيب ادارة المصرف من الموارد ما يأتي:- المياه والكهرباء(٤,٨٤١١)، صيانة المباني (٥,٥١٥٤٥)، صيانة المولدات(٥,٤٥٤٥)، صيانة الاثاث(٧٠٤١)، اتصالات عامة(٤٠٩١٨)، مصاريف خدمية اخرى(٦٩٠٩٥٥)، مصاريف متفرقة(١٤٥٨٧٤)، وقود وزيوت(١٧٠٤٥٥).

كما ويمكن توزيع (التكاليف غير المباشرة) لكل نشاط من أنشطة المصرف وكما في الجدول الآتي:-

جدول (١١) اجمالي التكاليف غير المباشرة للمصرف (عينة البحث)

ادارة المصرف	نشاط الخدمات العامة	نشاط الصندوق	نشاط المحاسبية	نشاط الميزان بالذولار	نشاط الصراف الالي	نشاط حوالات الفروع الداخلية	نشاط الائتمان والتسهيلات	نشاط القروض والسلف	نشاط التوفير	النشاط الجاري	مصادر التكلفة	ت
٨٤١١,٤	٥٨٨٧٩,٨	٩٢٥٢٥,٤	٢٥٢٣٤,٢	١٦٨٢٢,٨	١٢٦١٧,١	١٢١٩٦٥,٣	٣٧٨٥٤,٩	٤٦٢٦٣,٧	١٢٦١٧,١	٧٩٩٠٨,٣	المياه والكهرباء	١
٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	٥١٥٤٥,٥	صيانة المباني	٢
٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	٤٥٤٥,٥	صيانة المولدات	٣
٧٠٤١	٤٩٢٨٧	٧٧٤٥٠	٢١١٢٣	١٤٠٨٢	١٠٥٦١,٥	١٠٢٠٩٤,٥	٣١٦٨٤,٥	٣٨٧٢٥,٥	١٠٥٦١,٥	٦٦٨٨٩,٥	صيانة الاثاث	٤
١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	الوقود والزيوت	٥
٤٠٩١٨	٢٨٦٤٢٦	٤٥٠٠٩٨	١٢٢٧٥٤	٨١٨٣٦	٦١٣٧٧	٥٩٣٣١٣	١٨٤١٣١	٢٢٥٠٤٩	٦١٣٧٧	٣٨٨٧٢١	اتصالات عامة	٦
٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	مصرفات خدمية اخرى	٧
١٤٥٨٧٤	١٠٢١١١٨	١٦٠٤٦١٤	٤٣٧٦٢٢	٢٩١٧٣٦	٢١٨٨١١	٢١١٥١٧٣	٦٥٦٤٣٣	٨٠٢٣٢٥	٢١٨٨١١	١٣٨٥٨٠٣	مصاريق متفرقة	٨
١١١٩٧٤٥,٤	٢٣٣٢٢١١,٨	٣١٤٢١٨٨,٤	١٥٢٤٢٣٤,٢	١٣٢١٩٧٧,٨	١٢٢٠٨٦٧,٦	٣٨٥٠٠٤٦,٨	١٨٢٧٦٠٤,٤	٢٠٢٩٨٦٤,٢	١٢٢٠٨٦٧,٦	٢٨٣٨٨٢٢,٨	المبلغ الاجمالي	

ويوضح جدول السابق اعلاه اجمالي التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المصرف الرئيسية والمساندة، فقد بلغت اجمالي التكاليف غير المباشرة للنشاط الجاري (٢٨٣٨٨٢٢,٨)، نشاط التوفير (١٢٢٠٨٦٧,٦)، نشاط القروض والسلف (٢٠٢٩٨٦٤,٢)، نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية (١٨٢٧٦٠٤,٤)، نشاط حوالات الفروع الداخلية (٣٨٥٠٠٤٦,٨)، نشاط الصراف الآلي (١٢٢٠٨٦٧,٦)، نشاط المزداد بالدولار (١٣٢١٩٧٧,٨)، نشاط المحاسبة (١٥٢٤٢٣٤,٢)، نشاط الصندوق (٣١٤٢١٨٨,٤)، نشاط الخدمات العامة (٢٣٣٣٢١١,٨)، نشاط ادارة المصرف (١١١٩٧٤٥,٤).

الخطوة الخامسة: تخصيص تكاليف الانشطة على المخرجات لتحديد تكاليف المخرجات.

بعد ان تم تخصيص كافة الموارد {التكاليف المباشرة وغير المباشرة} على الانشطة الرئيسية والمساندة للمصرف، يمكن ان نحدد التكاليف الاجمالية لكل نشاط من الانشطة المصرفية وكما

يأتي:-
جدول (١٢)

تخصيص تكاليف الانشطة

اجمالي التكاليف بالدينار العراقي			النشاط	ت
اجمالي التكاليف	التكاليف غير المباشرة	التكاليف المباشرة		
١٥٩٠٧٥٧٦٩,١	٢٨٣٨٨٢٢,٨	١٥٦٢٣٦٩٤٦,٣	نشاط الجاري	١
٥١٥٧٧٣٣٥١,٧	١٢٢٠٨٦٧,٦	٥١٤٥٥٢٤٨٤,١	نشاط التوفير	٢
٩١٥٢٧٨٦٤,٩	٢٠٢٩٨٦٤,٢	٨٩٤٩٨٠٠٠,٧	نشاط القروض والسلف	٣
٩٠٢٨٨٧١١,٧	١٨٢٧٦٠٤,٤	٨٨٤٦١١٠٧,٣	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٤
٢٣٠٣٢٧٦٦٦,١	٣٨٥٠٠٤٦,٨	٢٢٦٤٧٧٦١٩,٣	نشاط حوالات الفروع الداخلية	٥
٢١٢٥٦٦٧٨,٧	١٢٢٠٨٦٧,٦	٢٠٠٣٥٨١١,١	نشاط الصراف الآلي	٦
٣٨٨٧٣٦٩٦,٦	١٣٢١٩٧٧,٨	٣٧٥٥١٧١٨,٨	نشاط المزداد بالدولار	٧
١١٤٧١٢٣٧٣٨,٨	١٤٣١٠٠٥١,٢	١١٣٢٨١٣٦٨٧,٦	اجمالي تكاليف الانشطة الرئيسية	

٥١٧٢٨٦٨٠,٤	١٥٢٤٢٣٤,٢	٥٠٢٠٤٤٤٦,٢	نشاط المحاسبة	٨
١٤٨٦١٣٧١٩,٨	٣١٤٢١٨٨,٤	١٤٥٤٧١٥٣١,٤	نشاط الصندوق	٩
٨٩٠٠٥٣٠٩,٢	٢٣٣٣٢١١,٨	٨٦٦٧٢٠٩٧,٤	نشاط الخدمات العامة	١٠
٣٩٤٣١٣٩١,٨	١١١٩٧٤٥,٤	٣٨٣١١٦٤٦,٤	نشاط ادارة المصرف	١١
٣٢٨٧٧٩١٠١,٢	٨١١٩٣٧٩,٨	٣٢٠٦٥٩٧٢١,٤	المبلغ الاجمالي لتكاليف الانشطة الثانوية	
١٤٧٥٩٠٢٨٤٠	٢٢٤٢٩٤٣١	١٤٥٣٤٧٣٤٠٩	المبلغ الاجمالي للتكاليف المباشرة وغير المباشرة	

ويوضح الجدول اعلاه اجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة لأنشطة المصرف الرئيسية والمساندة لتحديد تكاليف المخرجات بشكل عام، حيث بلغت اجمالي التكاليف المباشرة لأنشطة المصرف الرئيسية (١١٣٢٨١٣٦٨٧,٦)، والتكاليف غير المباشرة لها (١٤٣١٠٠٥١,٢)، واجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة كانت (١١٤٧١٢٣٧٣٨,٨).

اما التكاليف المباشرة للأنشطة المساندة فقد بلغت (٣٢٠٦٥٩٧٢١,٤)، والتكاليف غير المباشرة لها بلغت (٨١١٩٣٧٩,٨)، واجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة (٣٢٨٧٧٩١٠١,٢).

وقد بلغت التكاليف المباشرة الاجمالية للأنشطة الرئيسية والمساندة (١٤٥٣٤٧٣٤٠٩)، اما التكاليف غير المباشرة لكلا النشاطين (٢٢٤٢٩٤٣١)، والتكاليف الاجمالية المباشرة وغير المباشرة فقد كانت (١٤٧٥٩٠٢٨٤٠)، وبهذا تم تحديد التكاليف الاجمالية لأنشطة المصرف عينة البحث.

الخطوة السادسة: تنظيم جانبي المصروفات والايرادات للأنشطة الرئيسية لمصرف الرشيد/١٠٦.

بعد ان تم تقدير الايرادات لمخرجات المصرف لعام ٢٠١٣ وتحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة له، اصبح بالإمكان اجراء جدول يوضح فيه عناصر الايرادات ومقابلتها بعناصر المصروفات وتحديد المخرجات التي تحقق عجزاً او فائضاً وكما في الجدول الآتي:-

جدول (١٣)

مقابلة عناصر الإيرادات بعناصر المصروفات لمصرف الرشيد

مخرجات المصرف	الإيرادات التقديرية	التكاليف التقديرية	الفائض او العجز
نشاط الجاري	٣٨١٠١٩٦٠٠٠	١٥٩٠٧٥٧٦٩,١	٣٦٥١١٢٠٢٣٠,٩
نشاط التوفير	٦٠٠٠٠٠	٥١٥٧٧٣٣٥١,٧	٥١٥١٧٣٣٥١,٧-
نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٣٦٠٧٤٥٦٠٠٠	٩٠٢٨٨٧١١,٧	٣٥١٧١٦٧٢٨٨,٣
نشاط القروض والسلف الشخصية	١٦٠٨٠٥٩٣٤٧	٩١٥٢٧٨٦٤,٩	١٥١٦٥٣١٤٨٢,١
نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	٧٠٠٠٢٥٠٠٠	٢٣٠٣٢٧٦٦٦,١	٤٦٩٦٩٧٣٣٣,٩
نشاط الصراف الآلي	١٠٠٠٠٠٠	٢١٢٥٦٦٧٨,٧	٢٠٢٥٦٦٧٨,٧-
نشاط المزداد بالدولار	٧٧٤٠٠٠٠٠٠	٣٨٨٧٣٦٩٦,٦	٧٣٥١٢٦٣٠٣,٤
إيرادات أخرى	١٠٥٥٣٠٠٦	٠	١٠٥٥٣٠٠٠٦

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ ما يأتي:-

١ - يُعدّ النشاط الجاري من الأنشطة الرئيسية في المصرف الذي يحقق أعلى إيراد مصرفي له، والسبب يعود في تعدد عمليات تحويل المبالغ النقدية (RTG) من فرع الى اخر وكذلك عدد معاملات الصكوك المقاصة التي يتعامل بها الفرع مع الفروع الأخرى واتجاه الزبائن بالتعامل مع هذا الحساب بشكل مستمر وبتشجيع من الإدارة لضمان المبالغ النقدية لتحويلها من مكان الى اخر.

٢ - يُعدّ نشاط التوفير من الأنشطة الرئيسية للمصرف الذي يحقق أكبر عجز للمصرف وكذلك الصراف الآلي، والسبب يعود في عدم ادراك ووعي الزبائن في استخدام هذه الحسابات لصالحهم، وعدم تثقيف الإدارة للزبائن بهذا الشأن، وعدم استخدام واستغلال الامانات الحديدية المتوفرة في المصرف للأدخار والائتمان على الممتلكات الثمينة التي بحوزتهم.

وبذلك يمكن اعداد موازنة تقديرية للمصرف عينة البحث من خلال مقابلة الايرادات مع المصاريف وكما بالجدول الاتي:-

جدول (١٤)

موازنة مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦

الايرادات		المصاريف		ت
المبلغ	البيان	المبلغ	البيان	
٣٨١٠١٩٦٠٠٠	نشاط الجاري	١٥٩٠٧٥٧٦٩,١	نشاط الجاري	١
٦٠٠٠٠٠	نشاط التوفير	٥١٥٧٧٣٣٥١,٧	نشاط التوفير	٢
٣٦٠٧٤٥٦٠٠٠	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٩٠٢٨٨٧١١,٧	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٣
١٦٠٨٠٥٩٣٤٧	نشاط القروض والسلف الشخصية	٩١٥٢٧٨٦٤,٩	نشاط القروض والسلف الشخصية	٤
٧٠٠٠٢٥٠٠٠	نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	٢٣٠٣٢٧٦٦٦,١	نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	٥
٧٧٤٠٠٠٠٠٠	نشاط المزداد بالدولار	٣٨٨٧٣٦٩٦,٦	نشاط المزداد بالدولار	٦
١٠٠٠٠٠٠	نشاط الصراف الالي	٢١٢٥٦٦٧٨,٧	نشاط الصراف الالي	٧
١٠٥٥٣٠٠٦	ايرادات اخرى	٥١٧٢٨٦٨٠,٤	نشاط المحاسبة	٨
		١٤٨٦١٣٧١٩,٨	نشاط الصندوق	٩
		٨٩٠٠٥٣٠٩,٢	نشاط الخدمات العامة	١٠
		٣٩٤٣١٣٩١,٨	نشاط ادارة المصرف	١١
		٩٠٣٥٩٨٦٥١٣	العجز او الفائض في الموازنة(الدخل قبل الضريبة)	
١٠٥١١٨٨٩٣٥٣	المبلغ الاجمالي للايرادات	١٤٧٥٩٠٢٨٤٠	المبلغ الاجمالي للمصاريف	

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:-

- ١ - يعدّ النشاط الجاري من اكثر الانشطة الرئيسية للمصرف الذي يحقق اعلى ايراد له ويبلغ (٣٨١٠١٩٦٠٠٠).
 - ٢ - يُعدّ نشاط التوفير من اقل الانشطة الرئيسية الذي يحقق ادنى ايراد له ويبلغ (٦٠٠٠٠٠٠).
 - ٣ - تعدّ الانشطة الثانوية أنشطة مساندة للأنشطة الرئيسية ولا تحقق اي ايراد مصرفي له، وانما تمثل تكاليف هذه الانشطة عجزاً في موازنة المصرف.
 - ٤ - حققت الموازنة المصرفية فائضاً بمبلغ (٩٠٣٥٩٨٦٥١٣) الذي يمثل الدخل قبل الضريبة، وهو الفرق بين المبلغ الاجمالي للإيرادات والمبلغ الاجمالي للمصاريف.
 - ٥ - من خلال إعداد الموازنة في المصرف عينة البحث وفقاً لنظام الموازنة على اساس الانشطة ساعدت على خفض مصاريفه التشغيلية، فقد بلغت مصاريف انشطته بمبلغ (١٤٧٥٩٠٢٨٤٠) وارتفاع نسبة ايراداته نتيجة لاستخدام الموارد بالشكل الافضل وتخصيص تلك الموارد على الانشطة الضرورية بناءً على حاجة الانشطة لها، حيث بلغت الايرادات المصرفية (١٠٥١١٨٨٩٣٥٣).
 - ٦ - يمكن تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في المصرف عينة البحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف والحسابات الختامية له.
- ومن ملاحظة النتائج اعلاه يتضح للباحثة اثبات الفرضية الاولى لبحثها والتي مفادها (يمكن تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية في العراق)، وان هذا التطبيق لموازنة (ABB) قد حدد الانشطة التي يجب التركيز عليها والتي تضيف قيمة للمصرف والانشطة التي تحقق هدراً في التكاليف وهو ما يدعو الباحثة الى قبول الفرضية الثانية لبحثها والتي مفادها، (ان تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية العراقية يؤدي الى عملية ترشيد التكاليف فيها).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

من خلال عرض الاطار النظري وعملية تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦ (عينة البحث) وما حققته نتائج التطبيق العملي، فقد توصلت الباحثة الى عدة استنتاجات وكما يأتي:-

اولاً: الاستنتاجات النظرية

١ - تعدّ الموازنة خطة مستقبلية للمصارف، تبين كيفية الحصول على الموارد الاقتصادية وكيف يتم استخدامها بالشكل الامثل وفقاً للإمكانيات المتاحة بما يخدم اهداف المصرف.

٢ - تعدّ الموازنة على اساس الانشطة من الاساليب المهمة التي تواكب التغيير في بيئة الاعمال الحديثة في اعداد موازنات المصرف وما تحققه من اثر كبير في انجاح و تحقيق الاهداف المستقبلية المخططة له.

٣ - تساعد الموازنة على اساس الانشطة في توفير بيانات ومعلومات تفصيلية في تحديد تكاليف أنشطة المصرف مما يساعد على التنبؤ بشكل صحيح في تحديد المصاريف المستقبلية.

٤- تساعد الموازنة على اساس الانشطة ادارات المصارف في اتخاذ القرارات الادارية الصحيحة مما تؤدي الى زيادة امكانية مواجهة التحديات.

٥ - يساعد نظام الموازنة على اساس الانشطة في دعم وتطوير الاداء المالي للمصارف وزيادة ربحيتها من خلال تحديد الانشطة التي تضيف قيمة والانشطة التي لا تضيف قيمة لها وتحديد الانحرافات ومعالجتها في وقت مبكر.

٦ - ان نظام الموازنة على اساس الانشطة تعمل على ربط الموارد بالأهداف و تعزز دقة التنبؤ بالبيانات المالية، كما تعمل على تسهيل الجهود في اعادة تنظيم العمليات فهي تربط بين التخطيط القصير الاجل بالطويل الاجل.

٧ - تعتمد الموازنة على اساس الانشطة محركات تكلفة متعددة في احتساب التكاليف غير المباشرة وربطها بمسبب التكلفة لكل نشاط مما يساعد على اتخاذ القرارات الادارية الصائبة في المصرف (عينة البحث) .

ثانياً: الاستنتاجات العملية

- ١ - من خلال التطبيق العملي لموضوع البحث فقد تبين ان المصرف (عينة البحث) يفتقر الى اعداد الموازنات وفقاً للأسس العلمية الحديثة، اذ انه يتبع الأسلوب التقليدي ويطبق (النظام المحاسبي الموحد) في اعداد الموازنات، وذلك اثر بشكل سلبي على ادارة المصرف في اتخاذ القرارات الادارية من ناحية التخطيط والرقابة وتقييم الاداء وترشيد التكاليف.
- ٢ - ان الموازنة وفق النظام التقليدي لاحتساب التكاليف لا تميز بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، مما ينعكس سلباً على القرارات الادارية في التنبؤ بالتكاليف المستقبلية في القطاع المصرفي.
- ٣ - ان اتباع اسلوب الموازنة على اساس الانشطة يمكن ان يساعد على استخدام الموارد المتاحة للمصرف بالشكل الامثل مما يساعد على تحقيق الاهداف في الاجل الطويل.
- ٤ - ان تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في المصرف يساعد في احتساب التكاليف بشكل تفصيلي مما يؤدي الى ترشيد تكاليفه وخفضها لنسبة كبيرة مقارنة بالتكاليف وفقاً للنظام التقليدي للإعداد الموازنات.
- ٥ - من خلال تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في المصرف (عينة البحث) تم تحديد الانشطة التي تضيف قيمة للمصرف والانشطة التي لا تضيف قيمة له وبذلك يمكن لإدارة المصرف من متابعة اسباب ذلك الخلل ومعالجته.
- ٦ - اثبتت الدراسة انه يمكن تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في القطاعات المصرفية التجارية بنجاح في حال وجود رغبة لدى ادارة المصرف في التغيير.
- ٧ - يساعد نظام الموازنة على اساس الانشطة في تحديد كلفة الانشطة المصرفية للمصرف (عينة البحث)، مما يساعد على اعطاء مؤشر واضح عن الانشطة التي تحقق فائضاً للمصرف والعمل على دعمها والانشطة التي تحقق عجزاً والبحث عن اسباب ذلك لمعالجتها.

المبحث الثاني

التوصيات

من خلال ما تم التوصل اليه من استنتاجات فإن الباحثة تقدم التوصيات الآتية:-

- ١ - الاهتمام بأعداد الموازنات وفقاً لنظام الموازنة على اساس الأنشطة من اجل توفير معلومات اكثر دقة وواقعية لمساعدة الادارات المصرفية في اتخاذ القرارات المناسبة.
- ٢ - على ادارة المصرف تطبيق نظام الموازنة على اساس الأنشطة في اعداد موازنتها التخطيطية واجراء المقارنات في النتائج الفعلية التي تظهرها مع ما هو مخطط لها في الموازنة والعمل على دعم وتشجيع العمل بالنظام الجديد لما يحققه من منفعة كبيرة.
- ٣ - التخطيط المسبق لعملية تطبيق نظام الموازنة على اساس الأنشطة في المصرف بالاعتماد على المحاسبين المتخصصين والخبراء والمستشارين المؤهلين ذوي الكفاءة العالية والذين لديهم خبرة في مجال تطبيق هذا النظام.
- ٤ - العمل على تطبيق نظام الموازنة على اساس الأنشطة في الوحدات الاقتصادية بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص، لكونه يساعد على وضوح الرؤية المستقبلية في تحديد التكاليف بشكل اكثر واقعية وموضوعية.
- ٥ - العمل على تشجيع الادارات المصرفية بتفعيل اجراءات اعداد الموازنة على اساس الأنشطة ومتابعة تطبيقها وتصحيحها لغرض تحسين ادائها بوصفها احدى الاساليب الرقابية المهمة في المصرف.
- ٦ - العمل على توفير معلومات كافية تخص تكاليف الأنشطة والمخرجات المصرفية لتساعد الجهة المتخصصة لتطبيق نظام الموازنة على اساس الأنشطة.
- ٧ - التأكيد على عمل دورات وبرامج تدريبية تشمل كافة الكوادر الادارية والمالية في مجال اعداد الموازنات واشراكهم بها لزيادة وعيهم بأهمية هذا النظام وما يحققه من منافع مقارنة بالنظام التقليدي.

٨ - التأكيد على إنشاء قاعدة بيانات توفير الدعم في عملية التخطيط والرقابة والتنسيق في القطاع المصرفي، وتطوير البرامج المتعلقة بالموازنات بشكل عام ونظام الموازنة على اساس الانشطة بشكل خاص.

٩ - العمل على تخصيص قسم مستقل خاص بإعداد الموازنات وفق نظام(ABB) يتولى اعداد الموازنات في المصرف.

١٠ - اطلاع ادارات المصارف على الدراسات العلمية التطبيقية التي تخص موضوع الدراسة (نظام الموازنة على اساس الانشطة) لإدراك اهميته في اتخاذ القرارات ودقته في تحديد مصاريف الانشطة المصرفية.

١١ - اجراء دراسات مستقبلية تخص تكامل نظام الموازنة على اساس الانشطة مع تقنيات اخرى تحقق تحسين في قيم الوحدة الاقتصادية.

١٢ - اجراء دراسات تطبيقية لمقارنة النتائج التي تظهرها الموازنة التقليدية مع النتائج الفعلية التي تظهرها الموازنة على اساس الانشطة وبيان الفروقات بين الجانبين.

المصادر

المصادر

اولاً - القرآن الكريم

ثانياً - المصادر العربية

- الحسابات الختامية للمصرف للعام / ٢٠١٢.

- التقرير السنوي للمصرف للعام / ٢٠١٢.

- موازين المراجعة الشهرية والنهائية للعام / ٢٠١٢.

١ - الكتب

١ - ابو حشيش، خليل عواد، (٢٠١٠)، المحاسبة الادارية لترشيد القرارات التخطيطية ، الطبعة الثانية، عمان، الاردن.

٢ - احمد، كلبونة، واخرون، (٢٠١١)، الاصول المحاسبية والاسس العلمية في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

٣ - احمرؤا، اسماعيل حسين، (٢٠٠٣)، المحاسبة الحكومية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٤ - بريكمان، ميشيل (١٩٩٩)، المحاسبة الحكومية، مترجم معهد الادارة العامة/الرياض - السعودية.

٥ - البناء، بشير عبد الحفيظ ، (٢٠١١)، الاسس العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

٦ - التكريتي، اسماعيل يحيى، (٢٠٠٨)، محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة) ، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧ - جار يسون، نورين. ري إتش، إريك، (٢٠٠٦)، المحاسبة الادارية، ترجمة د. محمد عصام الدين و د. احمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

- ٨ - جمال، رشيد، عبد الغني، محمد(٢٠١٣)، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- ٩ - جمال، لعمارة، (٢٠٠٤)، اساسيات الموازنة العامة للدولة، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٠ - جمعة، احمد حلمي، (٢٠١١)، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان، الاردن.
- ١١ - الحارس، اسامة، (٢٠٠٤)، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
- ١٢ - حجازي، اسماعيل، سعاد، معاليم، (٢٠١٣)، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٣ - الحجاوي، حسام، (١٩٩٩)، الاصول العلمية في المحاسبة الحكومية وتطبيقها في الاردن، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر.
- ١٤ - حسين، احمد حسين علي، (٢٠٠٣)، المحاسبة الادارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، دار جامعة الاسكندرية، مصر.
- ١٥ - حماد، طارق عبد العال، (٢٠٠٥)، الموازنات التقديرية، الدار الجامعية، مصر.
- ١٦ - حماد، طارق عبد العال، (٢٠٠٦)، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدر الجامعية، مصر.
- ١٧ - الرجبي، محمود تيسير، (٢٠٠٤)، المحاسبة الادارية، الطبعة الثالثة، الطبعة الرابعة، دار المكتبة الوطنية، عمان، الاردن.
- ١٨ - الرماحي، نواف محمد عباس، (٢٠٠٩)، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٩- الرماحي، نواف محمد عباس، (٢٠٠٩)، المحاسبة الحكومية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- ٢٠ - روجر كاو واخرون، (٢٠٠٨)، المحاسبة الادارية، الطبعة الثانية، ترجمة د. خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر.
- ٢١ - شكري، فهمي محمود، (١٩٩٠)، الموازنة العامة، المؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الاولى، بيروت.
- ٢٢ - عبود، سالم محمد، يعقوب، فيحاء عبد الله، (٢٠١٤)، اتجاهات الحديثة في تقنيات التكاليف، الطبعة الاولى، جامعة بغداد، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية.
- ٢٣ - العشماوي، محمد، (٢٠١١)، محاسبة التكاليف المنظورين التقليدي والحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٤ - عطية، مرعي عبد الحي مرعي، (١٩٩٧)، المحاسبة الادارية، مفاهيم اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة وتقييم الاداء، دار الجامعة، الاسكندرية.
- ٢٥ - عيد، صلاح بسيوني، واخرون، (٢٠١٦)، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، القاهرة.
- ٢٦ - الفضل، نور. مؤيد محمد. عبد الناصر ابراهيم، (٢٠٠٢)، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- ٢٧ - الكواز، صلاح مهدي، يوسف، فائز نعيم، (٢٠١١)، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- ٢٨ - لارسن، ن موسى. جون، (١٩٩٨)، المحاسبة المتقدمة، تعريب د. وصفي ابو المكارم، د. كمال الدين سعيد، ج٢، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ٢٩ - لطفي، امين السيد احمد، (٢٠٠٧)، ادارة الاعمال باستخدام معلومات المحاسبة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ٣٠ - مابرلي، جولى، (٢٠٠٤)، تحديد التكلفة على اساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة احمد محمد زامل، الرياض، السعودية، معهد الادارة العامة، مركز البحوث.
- ٣١ - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (٢٠٠١)، المحاسبة الادارية للمعلومات اللازمة للتخطيط، مطابع الشمس، الاردن، عمان.

٣٢ - محمود، رافت سلامه، (٢٠١١)، المحاسبة الحكومية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٣٣ - مسعد، الخطيب، واخرون، (٢٠١١)، المحاسبة الحكومية، مكتبة المجمع العربي للنشر والطبع، عمان، الاردن.

٣٤ - المعارك، محمد عبد العزيز، شفيق، علي، (٢٠٠٢)، اصول وقواعد الموازنة العامة، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية.

٣٧ - هلالى، محمد، (٢٠٠٢)، المحاسبة الحكومية، الطبعة الاولى، دار الضياء للنشر والتوزيع، عمان.

٢- الدوريات.

١ - علاوي، خضير مجيد، (٢٠١٢)، مقومات تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية مجلد ١٤ العدد ٢.

٢ - العمري، مازن واخرون، (٢٠١٢)، اهم مقومات نجاح نظام الموازنات المعدة على اساس الانشطة فى البنوك التجارية العاملة فى الاردن واهمية تلك الموازنات فى اتخاذ القرارات الادارية، المجلة الدولية للبحوث المحاسبية، المجلد ٣/العدد ١.

٣ - مصطفى، عصام، (٢٠٠٥)، تطبيق الموازنة على اساس الانشطة فى اقسام الخدمات المشتركة وادراك فوائدها ومعوقاتهما فى ظل ظروف بيئة التكنولوجيا المعلومات، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية المجلد ٢١ العدد ١.

٣ - الرسائل والاطاريح.

١ - ابو رحمة، محمد عبد الله محمود، (٢٠٠٨)، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على اساس الانشطة فى بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

٢ - الجذلب، درويش مصطفى،(٢٠٠٧)، دور اساليب المحاسبة الادارية الحديثة في تطوير الاداء المالي، دراسة تطبيقية حول اعداد موازنة الجامعة الاسلامية وفقاً لأسلوب ABC،رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

٣ - الجديلي، محمد حسن (٢٠٠٥)، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة،رسالة ماجستير ، للجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

٤ - الدرديري، يوسف محمد، (١٠١٥)، الموازنة على اساس الانشطة ودورها في قياس وتقويم الاداء المالي،رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا.

٥ - رانية، غضاب، (٢٠٠٤)، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لانظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على اساس الانشطة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٦ - الربيعي، مؤيد عباس، (٢٠١٤)، دور الموازنة النقدية على اساس الانشطة في تقويم شركات المقاولات، رسالة ماجستير ، هيئة الامناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، المركز العام- بغداد.

٧ - سبوع، سليمان سند،(٢٠٠٢)، استخدام ABC,ABM في قرارات المنظمة،اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

٨ - العبيدي، حسنين حميد، (٢٠١٠)، اعداد الموازنة النقدية على اساس الانشطة لتحقيق التوازن بين السيولة النقدية والاستثمارات، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

٩ - العبيدي، صبيحة برزان،(٢٠٠٥)،دور الموازنة المرنة على اساس النشاط في الرقابة على التكاليف، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد.

١٠ - ميخائيل، مؤاب دليل، (٢٠٠٩)، اثر الموازنة على اساس الانشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية،رسالة ماجستير ، جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد.

١١ - النمى، ابراهيم سليمان،(٢٠١٣)، مدى توفر اسس تطبيق الموازنة على اساس الانشطة في وزارة الصحة، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر، غزة، كلية الاقتصاد.

ثالثاً: المصادر الاجنبية.

First - BOOKS.

1 - Atkinson, Robert S. Kaplan,(2004), Management Accounting. Pentice. Hall VSA, 4th Edit.

2 - Cooper ,Robin & Kaplen ,Robert ,(1998),Cost and Effect, Harvard Business.

3 - Garrison, Ray H. And Noreen, Eric w. (2006). Managerial Accounting, (10th ed.). New york: MCGraw- Hill.

4 - Garrison, Ray. H& Eric w. Noreen (2003),Managerial Accounting, Tenth Edition Mc Graw – Hill/ Irwin Companies, USA.

5 - Hansen, D. Mowen, M. Guan, L. ,(2009),Cost Management Accounting and control, 6th ed. South- western, a part of cengage learning.

6 - Hilton ,Ronald w .,(1999),Managerial Accounting, 4th ed.,Irwin MC Graw Hill co.

7 - Hilton, Ronald w.,(2008), Managerial Accounting, 7th ed., Irwin MC Grow Hill co.

8 - Horngren, Charles, T., Dater, Srikant M., Foster, George, Rajan, Madhav, Ittner, Christopher, (2002),Cost Accounting Managerial, Emphasis, 13th, ed., Prentice Hall.

9 - Horngren, sundem. Stratton, et.al.(2005), Management Accounting (13th ed.). New jersey: prentice – Hall.

- 10 - John. Antos, Hand Book of Budgeting,(2005), **Activity Based Management, Activity Based Costing, Activity Based Budgeting, Value creation Group**, Inc. Dec,09,sixth Edition.
- 11 - Kaplan ,Robert SS.& Norton ,David p.,(2001), **The strategy Focused organization Harvard Business**.
- 12 - Kaplan, RobertsS., Atkinson, Anthony A.,Matsumura, Ella Mae,&Yong, Marks.,(2007), **Management Accounting**, prentice Hall.
- 13 - Lester E. Hitger & Serge Matulich,(2009), **Managerial Accounting**.
- 14 - Mclaney Eddie& Atrill Peter ,(2013),**Management Accounting for Decision Makers**, FT Prentice Hall.
- 15 - P.Mevelec. (1999),**Encyclopedie de la gestion et du management**. EGM. Sous la direction de robert Leduff, edition DALLOZ.
- 16 - Ronald w. Hilton, Michael w. Maher ,Frank H. Selto,(2003),**Cost Management "Strategies for Business Decisions**, second Edition.
- 17 - Horngren, Charles T.,(2000), **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, Tenth Edition.

Second – Periodicds.

- 1 - Block and Carr,(1999),**Activity Based Budgeting at Digital semiconductor**, International Journal of strategic cost management, Spring, Vol.2,No.15.
- 2 - Hansen, S. A,(2011),**Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity- Based Budgeting and Boy and Budgeting, European Accounting Review** ,vol. 20, No.2.

3 - Ileana, Sorina (RAKOS)BOCA ,(2013),**Implementation of Activity – Based Budgeting**, Method in the economic entities from mining industry of Romania, Internet, International Journal of Academic Research in Accounting, finance and Management sciences Vol.3, No.1, January.

4 - Mousatafa, Essam,(2005), **An Application of Activity –Based Budgeting in .Shared service Departments and Its perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment conditions**, Economic & Administrative sciences, Vol.21, No.1, June.

5 - Pietrzak,(2014), **Traditional versus Activity Based Budgeting in Non-Manufacturing Companies**, Social sciences, Vol. 82,NO.4

6 - Pockeviciute, Ramune, (2008), **Activity Based Budgeting at Agricultural Holding in Lithuania**, Economics and Rural Development, Vol.4, No.2.

Third– Thesis.

1 - Aydemirli, Sureyya Zehra,(2010), **Activity Based Budgeting**, Case Study about ABB usage. Master thesis –Accounting and control faculty of Economics and Business Administration vrije universities Amsterdam.

Forth – Others.

1 - Brimson, James & Antos, John,(1999),**Driving Value using Activity Based- Budgeting**, John Wiley & Sons, INC. Canada, Internet, www.jonmshaneassociates.com.

ABSTRACT

This study is a quantitative expression of the expected activities of the economic units that reflect the management's expectations of the costs and the requirements of the future financial and non-financial resources to achieve the strategic objectives. As well as provide detailed information and data that help departments make the right decisions, as well as help in the use of human and material resources according to available possibilities

Therefore, the objective of the research is to show the shortcomings of the traditional budgets and how to implement the ABB system in the banking sector and to indicate the contribution of the budget on the basis of activities in reducing the costs of the bank sample research.

The researcher adopted the method of descriptive analysis in the analysis of the financial statements of Rasheed Principal Bank / 106 for the year 2012. The researcher has reached through the implementation of the budget system based on the activities to several conclusions, the most important of which are:-

- 1- The budget on the basis of activities helps to provide detailed data and information in determining the costs of the activities of the bank, which helps to predict correctly in determining operating expenses.
- 2- Through the practical application of the subject of research has been found that the bank (sample research) lacks the preparation of budgets in accordance with the foundations of scientific health, as it follows the traditional method and apply the (unified accounting system) in the preparation of budgets and a negative impact on the management of the bank in making administrative decisions In terms of planning, control, performance evaluation and cost reduction.

In light of this, the researcher presented a number of recommendations, the most important of which are:-

- 1- The administration of the bank to apply the budget system on the basis of activities in the preparation of budgets planning and work to

support and encourage the work of the new system for the benefit of great.

2- Planning ahead of the implementation of the budget system on the basis of activities in the bank by providing specialized accountants and experts and consultants qualified and highly qualified and who have experience in the application of this system.

3- Work on the implementation of the budget system on the basis of activities in economic units in general and the banking sector in particular, as it helps to clear the future vision in the determination of costs in a more realistic and objective.

University of Al –Qadisiyah
College of Administration & Economics
Accounting Department



Using Activity Based Budgeting To Rationalize Costs in Banks

A Thesis

Submitted to the Council of the College of Administration
and Economics- University of Qadisiyah, in a Partial
Fulfillment of Requirements for the M.Sc. Degree in
Accounting

By

Jenan A. Faysal Al-Rikabi

Under the Supervision of

Prof. Dr.

Majeed A. Hatif AL- Maryani

2017 A.D

1438 A.H