

نموذج رقم (١)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي.

**Proposed Paradigm to Apply Activity-Based Budgeting (ABB) in the Arab
Islamic Bank.**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name:

اسم الطالب: يامن عبد الرحمن حسن كراز

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ٢٣/٠٥/٢٠١٥ م

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)
في البنك الإسلامي العربي

**Proposed Paradigm to Apply Activity-Based Budgeting (ABB) in
the Arab Islamic Bank**

إعداد الباحث

يامن عبد الرحمن حسن كراز

إشراف

الدكتور ماهر موسى درغام

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة
والتمويل من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة.

1436هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ يامن عبد الرحمن حسن كراز لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على اساس الأنشطة (ABB) في البنك الاسلامي العربي
Proposed Paradigm to Apply Activity – Based Budgeting (ABB) in the Arab Islamic Bank

وبعد المناقشة التي تمت اليوم السبت 05 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/05/23 الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. ماهر موسى درغام مشرفاً ورئيساً
أ.د. سالم عبدالله حلس مناقشاً داخلياً
أ.د. جبر إبراهيم الداعور مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....

أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَدَلِّلْنَا بِمَا لَدَيْكَ مِنْ آيَاتِكَ الْكُبْرَىٰ
يَا كَرِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(قرآن کریم، سورة المجادلة، آية 11)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بحث مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) اللازمة لتطبيق هذا النظام، والوقوف على المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق هذا النظام في البنك الإسلامي العربي.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنة (ABB) في البنك الإسلامي العربي. (2) يساعد تطبيق نظام (ABB) في تمكين البنك الإسلامي العربي على تحديد تكلفة خدماته المصرفية. (3) يساعد تطبيق نظام (ABB) في توفير معلومات مالية أكثر تفصيلاً تسهم في اتخاذ قرارات إدارية سليمة، بما يخص عملية تسعير الخدمات المصرفية. (4) يساعد تطبيق نظام (ABB) في تخفيض تكاليف الأنشطة المصرفية، وزيادة معدل الربحية. (5) هناك بعض المحددات والعقبات التي قد تواجه إدارة البنك عند تطبيق النظام، منها حاجة البنك لفترة زمنية طويلة للتغيير من النظام التقليدي للموازنات إلى نظام (ABB) مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التطبيق، بالإضافة إلى الصعوبات العملية والفنية المتعلقة بتحليل تكاليف الأنشطة.

وقد أوصت الدراسة إلى: (1) ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام (ABB)، بشكل جيد في البنوك، وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور. (2) ضرورة إشراك كافة المستويات الإدارية في إعداد نظام (ABB).

(3) ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية، حيث إن توافر هذه القاعدة يعد أداة فعالة لتدعيم عمليات التخطيط، والتنسيق، والرقابة، وتحديث الأنظمة المحاسبية في البنوك الفلسطينية، خاصة الأنظمة المتعلقة بالموازنات.

Abstract

The thesis aimed to study the applicability of Activity-Based Budgeting (ABB) in the Arab Islamic Bank and the availability of the basic components necessary to apply this system and to explore the obstacles and difficulties that hinder the application of this system in the Arab Islamic Bank.

The study concluded the following important findings: 1) the availability of the basic components necessary to implement (ABB) in the Arab Islamic Bank. 2) The application of this system (ABB) helps the Arab Islamic Bank to determine the cost of its banking services. 3) (ABB) also helps to provide more detailed financial information that contributes to correct managerial decisions, regarding the pricing of banking services. 4) (ABB) helps in reducing the costs of banking activities and in increasing profitability. 5) There are some limitations and obstacles that may face the bank's management on the application of this system, including the Bank's need for a long period to make change from the traditional budgeting system to the (ABB). This change results in high application cost and practical and technical difficulties related to the analysis of the costs of activities.

The study recommended: 1) the need for good planning in order to apply (ABB) in the banks through recruiting experts and qualified specialized consultants who have sufficient knowledge and experience in applying this advanced system. 2) The need to involve all levels of management in (ABB). 3) the need to provide financial and statistical database, where the availability of this database is an effective tool to strengthen the processes of planning, coordination and control, and of the modernization of accounting systems in the Palestinian banks, particularly budgeting-related systems.

الإهداء

إلى... الهادي البشير، الرحمة المهداة والنعمة المسداة، رسول الله صلى الله عليه وسلم.

إلى... وطني الغالي فلسطين الحبيبة.

إلى... من ربياني صغيراً، وتعهداني كبيراً، أبي وأمي أطل الله في عمرهما.

إلى... زوجتي الغالية التي صبرت على انشغالي.

إلى... أولادي فُرة عيني، عادل ومحمد ومؤيد.

إلى... إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى... روح أخي الشهيد إبراهيم كراز، شهيد العلم، والعمل.

إلى... أرواح الشهداء الأكرم منا جميعاً.

إلى... أسرانا البواسل الذين يخوضون معركة الكرامة والبقاء.

إلى... أصدقائي الأوفياء.

إلى... أساتذتي الأفاضل.

إلى... زملائي في البنك الإسلامي العربي.

إلى... كل من له فضل علي في إعداد هذه الدراسة.

إلى... كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة.

شكراً وتقديراً

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، وهياً لي من الأساتذة والأهل والأصدقاء من كان عوناً لي على إنجازها، وإتباعاً لقوله تعالى ﴿ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه﴾، (سورة لقمان: آية 12)، وعن أبي هريره رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" أخرجه الترمذي حديث رقم (4811).

بعد توجيهي الشكر لله عز وجل أجد نفسي مديناً بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور ماهر موسى درغام، أستاذ المحاسبة المشارك بالجامعة الإسلامية الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة حيث قدم لي العناية والرعاية والنصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كلاً من (د. سالم عبد الله حلس، و د. جبر إبراهيم الداور) على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لسعادة مدير عام البنك الإسلامي العربي السيد/ سامي الصعيدي، الذي أتاح لي الفرصة وأمر بتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للعاملين في البنك الإسلامي العربي لما بذلوه من تعاون في إنجاح هذا العمل وأخص بالشكر السيد/ حسين عليان.

وأخيراً ... اللهم إني قد بذلت ما في استطاعتي فإن كنت قد وفقت فمن عندك، وإن كنت قد أخطأت أو قصرت فمن عندي، اللهم اجعل عملي هذا مقبولاً، وسعيي فيه مرضياً مشكوراً مبتغياً به وجهك الكريم وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

محتويات الدراسة

الرمز	الموضوع	الصفحة
--	آية قرآنية.....	أ
--	ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ب
--	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....	ت
--	الإهداء.....	ث
--	شكرو وتقدير.....	ج
--	محتويات الدراسة.....	ح
--	قائمة الجداول.....	ذ
--	قائمة الأشكال.....	ذ
--	قائمة الاختصارات.....	ذ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.0	المقدمة.....	2
1.1	مشكلة الدراسة.....	3
1.2	أهداف الدراسة.....	3
1.3	أهمية الدراسة.....	3
1.4	أسئلة الدراسة.....	4
1.5	الدراسات السابقة.....	4
1.6	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....	13
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
2.0	المقدمة.....	15
المبحث الأول		
2.1.0	تمهيد.....	16
2.1.1	فكرة الموازنات.....	16
2.1.2	تعريف الموازنة.....	18
2.1.3	أهداف الموازنات.....	19
2.1.4	أهمية ومزايا الموازنات.....	21
2.1.5	المبادئ العلمية التي تحكم الموازنات.....	21
2.1.6	تقسيمات (تبويب) الموازنة.....	23
2.1.7	أنواع الموازنات.....	24
2.1.7.1	موازنة البنود (الموازنة التقليدية).....	24
2.1.7.2	موازنة البرامج والأداء.....	25
2.1.7.3	موازنة التخطيط والبرمجة.....	26

الصفحة	الموضوع	الرمز
27	الموازنة الصفرية.....	2.1.7.4
28	خصائص الموازنة الفعالة.....	2.1.8
28	المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات.....	2.1.9
30	الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).....	المبحث الثاني
30	تمهيد.....	2.2.0
31	تعريف الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2.2.1
32	أهمية الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2.2.2
32	مبادئ الموازنة القائمة على الأنشطة (ABB).....	2.2.3
33	مزايا الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2.2.4
34	العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2.2.5
36	مقومات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2.2.6
37	خطوات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2.2.7
40	المشكلات (الصعوبات) التي تواجه تطبيق نظام (ABB).....	2.2.8
41	الفصل الثالث: إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفق نظام (ABB)	
42	المقدمة.....	3.0
43	نظرة عامة على الجهاز المصرفي الفلسطيني.....	المبحث الأول
43	نشأة المصارف وتطورها.....	3.1.1
43	الجهاز المصرفي الفلسطيني.....	3.1.2
44	مكونات الجهاز المصرفي في فلسطين.....	3.1.3
45	التعريف بالتخطيط المالي للبنك.....	3.1.4
48	إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي.....	3.1.5
49	خلفية عامة عن البنك الإسلامي العربي.....	المبحث الثاني
49	نبذة عن البنك الإسلامي العربي.....	3.2.1
49	رؤية البنك.....	3.2.2
49	رسالة البنك.....	3.2.3
49	أنواع ودائع العملاء.....	3.2.4
50	برامج التمويل في البنك الإسلامي العربي.....	3.2.5
52	الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي.....	3.2.6
53	منهج الدراسة.....	المبحث الثالث
53	تمهيد.....	3.3.0
53	مصادر جمع البيانات.....	3.3.1

الصفحة	الموضوع	الرمز
54	مجتمع الدراسة والعينة.....	3.3.2
54	أداة الدراسة.....	3.3.3
55	الدراسة العملية.....	المبحث الرابع
55	إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	3.4.1
56	خطوات إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام (ABB).....	3.4.2
56	التنبؤ بمخرجات البنك الإسلامي العربي.....	3.4.2.1
61	تقدير حاجة المخرجات من الأنشطة.....	3.4.2.2
64	تقدير حاجة الأنشطة من موارد البنك الإسلامي العربي.....	3.4.2.3
68	كيفية تخصيص الموارد على الأنشطة.....	3.4.2.4
68	الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة.....	3.4.2.4.1
72	الموارد التي لا يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة.....	3.4.2.4.2
88	تكاليف الأنشطة.....	3.4.2.5
89	تقدير الإيرادات السنوية.....	3.4.2.6
90	تنظيم جانبي المصروفات والإيرادات للأنشطة الرئيسية في البنك.....	3.4.2.7
91	إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي حسب نظام (ABB).....	3.4.2.8
92	تعليق على موازنة البنك الإسلامي العربي حسب نظام (ABB).....	3.4.3
92	تعليق على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي.....	3.4.4
94	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية	
95	النتائج	4.1
96	التوصيات	4.2
97	الدراسات المستقبلية	4.3
98	المراجع	
98	المراجع العربية.....	أولاً
102	المراجع الأجنبية.....	ثانياً

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقابلات الشخصية	53
2	تقدير مخرجات البنك الإسلامي العربي من الأنشطة.....	60
3	التقدير الكمي للموارد البشرية المطلوبة للعام المالي 2014م.....	65
4	التقدير الكمي للموارد المادية المطلوبة للعام المالي 2014م.....	66
5	نصيب الأنشطة الرئيسة من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر.....	68
6	نصيب الأنشطة الفرعية من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر.....	70
7	الموارد التي لا تخص نشاط بعينة	72
8	محرك توزيع الموارد العامة.....	73
9	تحديد نصيب الأنشطة من الموارد.....	75
10	التكاليف الغير مباشرة التي تخص أنشطة البنك الإسلامي العربي.....	82
11	التكاليف الإجمالية لأنشطة البنك الإسلامي العربي للعام 2014م.....	88
12	تقدير الإيرادات السنوية للعام المالي 2014م.....	89
13	مقابلة بين عناصر الإيرادات والمصروفات للأنشطة الرئيسة للعام 2014م.....	90
14	موازنة البنك الإسلامي العربي للعام 2014م حسب نظام (ABB).....	91

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الدور التخطيطي والرقابي للموازنات	20
2	مقارنة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	35
3	الإدارة على أساس النشاط (ABM) باستخدام الموازنات.....	39
4	الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي.....	52
5	مخرجات البنك الإسلامي العربي.....	57
6	الأنشطة في البنك الإسلامي العربي.....	63
7	موارد البنك الإسلامي العربي.....	64

قائمة الاختصارات

الرقم	الاختصار	مصطلح الاختصار
1	ABB	Activity Based Budgeting
2	ABC	Activity Based Costing
3	EVA	Economic Value Added
4	ABM	Activity bases management

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة.

مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

أسئلة الدراسة.

الدراسات السابقة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

1.0 المقدمة:

إن إدارة المنشأة الاقتصادية في الوقت الحاضر تصب كل اهتمامها على تحقيق أفضل النتائج المالية وتعظيم الربحية وضمان الاستمرارية، وذلك من أجل المنافسة في البيئة الاقتصادية التي تعمل بها، وتحقيق أهدافها الربحية المرسومة، بعيداً عن المبدأ التقليدي المتمثل في رفع الأسعار، وإحداث قيمة اقتصادية مضافة Economic Value Added, EVA لذلك أصبحت المنشأة تولي اهتماماً كبيراً لقياس ومتابعة القيمة التي تحققها، فالمستثمرون يقومون باستثمار أموالهم في منشأة يتوقعون منها عائداً مالياً يساوي على الأقل العائد الذي يمكنهم الحصول عليه من أي استثمار آخر، إن لم يكن أفضل منه، وتعرف هذه القيمة على أنها قيمة المنشأة في الأجل الطويل، ومن هنا فإن إدارة المنشأة الاقتصادية يجب أن تبذل جهداً مضاعفاً في الحفاظ على عملاتها وزيادة خدماتها وتعظيم ربحيتها دون المساس بجودة المخرجات النهائية.

ومن أجل ذلك تستعين الإدارة الحديثة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات ورسم السياسات وتقييم الأداء باستخدام بعض الأنظمة المحاسبية المتطورة، ومن أبرز هذه الأنظمة نظام الموازنة على أساس الأنشطة Activity Based Budgeting, (ABB) حيث إنها "تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمنظمة ويعكس تنبؤ الإدارة بحمل العمل والمتطلبات المالية وغير المالية للوفاء بالأهداف الاستراتيجية المتفق عليها والتغيرات المخططة لتحسين الأداء" (حماد، 2010: 1175).

إن المنافسة الحادة بين البنوك، على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي وظهور الاتفاقات الدولية قد سهلت حركة تبادل الخدمات البنكية، وجعلت العالم قرية صغيرة، مما فرض على البنوك إعادة النظر في أنظمتها الإدارية والخدمية التقليدية التي اعتادت على استخدامها في السنوات السابقة، والعمل من خلال المحاسبة الإدارية الحديثة على تحديثها بشكل مستمر، لاسيما أن المعلومات الملائمة أصبحت جزءاً أساسياً في عملية اتخاذ القرار.

ولتعزيز دقة التنبؤات المالية وإنتاج خطط ونماذج مالية سريعة ودقيقة معتمدة على مستويات مختلفة من القيم والافتراضات، ولإزالة وحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنشأة، جاءت الموازنات المعدة على أساس الأنشطة Activity Based Budgeting, (ABB) مستندة في إعدادها على نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing, (ABC) (العمرى، وآخرون، 2012: 20).

وإن الموازنة التقليدية تركز على توزيع النفقات على الوحدات الإدارية معتمدة على تخصيص النفقات بغض النظر عن تكلفتها، في حين نجد أن الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تركز على تخفيض التكاليف وتحسين دقة التقديرات المالية والاهتمام بالتخطيط السليم والرقابة الفعالة.

إن الجهاز المصرفي الفلسطيني، هو حديث النشأة ويعاني من صعوبات كثيرة أعاقت تحقيقها لمعدلات نمو عالية، ومن أمثلة هذه الصعوبات: سوء توزيع الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة في تكاليف الخدمات المصرفية، وانخفاض في نسبة الالتزام بتنفيذ الخطط وعدم الواقعية في الأهداف الموضوعية، أو عدم تناسبها مع الإمكانيات المتاحة، مما أدى بدوره إلى إحداث خلل في التنفيذ، مع انعدام وجود نظام فعال للرقابة، ومن هنا جاءت الضرورة لهذه الدراسة لأنها تعنى بصياغة نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي.

1.1 مشكلة الدراسة:

وفي ضوء ما تقدم ونظراً لأهمية نظام (ABB) في القطاع المصرفي، وفي مجال التخطيط والرقابة، وتقييم الأداء على أسس دقيقة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والعمل على تخفيض التكلفة وزيادة الربحية مع الحفاظ على الجودة، فإن مشكلة الدراسة تتعلق بالسؤال الرئيس التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي؟

1.2 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة تحليلية مع التطبيق لنظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي، وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقه، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي.
- 2- اقتراح نموذج لتطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي.
- 3- الوقوف على المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي، ومحاولة علاجها وحلها.

1.3 أهمية الدراسة:

نظراً لأهمية المعلومات في عملية صنع القرارات، ولمساعدة متخذي القرارات في الوصول إلى أفضلها، لا بد من البحث والتركيز على الوسائل والأنظمة التي توفر بعض المعلومات المناسبة لصنع القرارات بسهولة ويسر وفي الوقت المناسب، ولكون نظام (ABB) إحدى مصادر

المعلومات الرئيسية في المنشأة الاقتصادية، وأنها من أهم الأنظمة الحديثة التي تساعد في التغلب على إحدى المشكلات الأساسية التي تتعرض لها المنشأة ألا وهي عدم التوزيع أو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فإنه هنا يبرز دور نظام (ABB) كخطة كمية لاستغلال الموارد المتاحة للمنشأة الاقتصادية خلال فترة محددة في المستقبل، لذلك فإن أهمية الدراسة تتبع من:

- 1- أهمية الدور الذي يؤديه نظام (ABB) لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للبنك الإسلامي العربي.
- 2- المساعدة في تطوير الأداء المالي وذلك من خلال وضع الإطار العام لتطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي، والعمل على ترشيد إنفاقه وزيادة موارده وزيادة ربحيته، وأن يصبح هذا النظام أساساً يمكن تعميمه على الوحدات الأخرى.

1.4 أسئلة الدراسة:

- تم تحديد مجموعة من الأسئلة ليجاب عليها من خلال إجراءات الدراسة وهي:
- 1- ما مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي؟
 - 2- ما مدى إمكانية إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام (ABB)؟
 - 3- ما مدى مساعدة تطبيق نظام (ABB) في تمكين البنك الإسلامي العربي على تحديد تكلفة خدماته المصرفية والعمل على تخفيضها، وزيادة معدل ربحيته؟
 - 4- ما مدى مساعدة تطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي، على توفير معلومات مالية أكثر تفصيلاً تسهم في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، بما يخص عملية تسعير الخدمات المصرفية؟
 - 5- ما مدى وجود صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي؟

1.5 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

(1) - دراسة (النمس، 2013)، بعنوان: "مدى توفر أسس تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في وزارة الصحة: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء ودراسة نظام (ABB) مقارنة مع النظام التقليدي للموازنات، ومدى توفر أسس ومقومات نظام (ABB) في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة بغرض إمكانية تطبيق النظام مستقبلاً، وقد اعتمدت الدراسة على استبانته وزعت على مجتمع

الدراسة المكون من جميع المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة وعددها ثلاثة عشر مستشفى بالإضافة إلى الدائرة المالية في وزارة الصحة والإدارة العامة للمستشفيات والإدارة العامة للمخازن في الوزارة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) أن جميع المقومات والأسس المقترحة في الدراسة (توجهات الإدارة، وتوفير هيكل تنظيمي سليم، وتوفير أنظمة محاسبية سليمة، وتوافر الكفاءات العلمية والمهنية، وتنوع الخدمات المقدمة من قبل المستشفيات) هي حقيقية وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لتطبيق نظام (ABB) في الوزارة. (2) أن هناك معوقات تحول دون إمكانية تطبيق نظام (ABB) في الوزارة وان من أهمها ارتفاع تكلفة التطبيق، والصعوبات العملية والفنية المتعلقة بتحليل الأنشطة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني تطبيق نظام (ABB) لأنه يقدم بيانات أكثر دقة، وتساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة وضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام (ABB) بشكل جيد في المستشفيات وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور.

(2) - دراسة (درغام، 2012)، بعنوان: "مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط (ABB) دراسة حالة الجامعات العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المقومات اللازمة لإعداد نظام (ABB) في بيئة الجامعات العاملة في قطاع غزة، والتعرف على الصعوبات التي قد تحول دون تطبيق نظام (ABB) في هذه البيئة، وقد اعتمدت الدراسة على استبانته وزعت على جميع الجامعات العاملة في قطاع غزة وعددها (6) جامعات (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين، جامعة الأمة، جامعة القدس المفتوحة) ولصغر حجم المجتمع تم أخذ المجتمع بكامله كعينه للدراسة وقد بلغ حجم المجتمع (23) موظف وموظفة وهم جميعهم أعضاء لجنة الموازنة في هذه الجامعات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) تتوفر لدى الجامعات العاملة في قطاع غزة المقومات اللازمة لتطبيق نظام (ABB) أي أن جميع المقومات المقترحة في نموذج الدراسة هي حقيقية وتمثل بنية تحتية لتطبيق نظام (ABB). (2) تؤثر توجهات الإدارة العليا ودعمها لتطبيق نظام (ABB) بشكل إيجابي في تطبيقه في الجامعات العاملة في قطاع غزة. (3) هناك بعض الصعوبات التي قد تعترض تطبيق نظام (ABB) ومنها عدم توفر التمويل اللازم للتطبيق ونقص الدورات التدريبية في مجال إعداد الموازنات، وكذلك عدم توفر الكفاءات العلمية والمهنية اللازمة، وأن هذه المعوقات ليست بالكبيرة بحيث يمكن التغلب عليها من خلال اهتمام الإدارة بعقد الدورات

التدريبية في مجال إعداد الموازنة وفق النظام الحديث ومن خلال تطوير النظام المحاسبي في الجامعة، ومن خلال توفير المعلومات الدقيقة ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية. وأوصت الدراسة إلى: (1) ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية المتخصصة لأعضاء لجنة الموازنة حول أهمية نظام الموازنات بصفة عامة ونظام (ABB) بصفة خاصة من حيث آلية التطبيق والمنافع، والمزايا، وتبيان أوجه الاختلاف بينه وبين النظام التقليدي. (2) ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام (ABB) بشكل جيد في الجامعات العاملة في قطاع غزة، وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام الحديث. (3) ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية، وتحديث الأنظمة المحاسبية في الجامعات العاملة في قطاع غزة خاصة الأنظمة المتعلقة بالموازنات.

(3) - دراسة (العمرى، وآخرون، 2012)، بعنوان: "أهم مقومات النجاح لنظام الموازنات المعدة على أساس الأنشطة في البنوك التجارية العاملة في الأردن وأهمية تلك الموازنات في اتخاذ القرارات الإدارية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام نظام (ABB) لدى البنوك التجارية العاملة في الأردن وإظهار الممارسة الفعلية المطبقة فيها، كما هدفت إلى التعرف على أهم مقومات النجاح لنظام الموازنات الجديد ومدى إدراك الإدارات العليا في البنوك التجارية العاملة في الأردن لمزايا ومنافع وأهمية تلك الموازنات في اتخاذ القرارات الإدارية وفي عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، وقد اعتمدت الدراسة على استبانته وزعت على أفراد عينة الدراسة المكونة من (520) موظف بنك (إداري) بنسبة (31%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1659) موظفاً وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لتحليل إجابات عينة الدراسة باستخدام الأعداد والنسب المئوية، واختبار (T) للعينة الواحدة One Sample (T) Statistics لاختبار فرضيات الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) إن غالبية البنوك التجارية العاملة في الأردن لا تطبق نظام (ABC) وأن مستوى استخدام نظام (ABB) في عمليات الرقابة وتقييم الأداء كان ضعيفاً. (2) إن إدراك أهمية نظام (ABB)، وتوفر مقومات نجاحها جاءت عالية، بينما كان أثر كل من مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعدادها ومستوى وجود معوقات مؤثرة في فعاليتها جاء متوسطاً. (3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمدى استخدام نظام (ABB) تبعاً للمستوى الوظيفي أو المؤهل العلمي أو التخصص أو سنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة إلى: (1) ضرورة إشراك كافة المستويات الإدارية في البنوك التجارية في برامج تدريبية تتعلق بكيفية إعداد الموازنات على أساس الأنشطة (ABB). (2) تفعيل دور دوائر الرقابة

الداخلية والتفتيش والتعرف على الانحرافات في مستويات الأداء المختلفة وأسبابها وطرق معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية السريعة المناسبة.

(4) - دراسة (بكر، وآخرون، 2012)، بعنوان: "إمكانية تطبيق الموازنات المبنية على الأنشطة في قطاع المستشفيات الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى إمكانية تطبيق نظام (ABB) في قطاع المستشفيات الأردني، وكذلك إعداد موازنة مستشفى الكرك الحكومي حسب المعلومات والبيانات التي يوفرها نظام التكاليف على أساس الأنشطة، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كمصدر أساس للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، إضافة إلى المشاهدة، والمعاينة الواقعية، والمقابلات الشخصية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) توفر مقومات تطبيق نظام (ABC) في بيئة المستشفيات الأردنية. (2) إن نجاح أي منظمة يقاس إلى حد كبير بما يحققه من أرباح وذلك عن طريق تخفيض المصاريف، وتكاليف الإنتاج، وعملية التحكم في المصروفات، وتكاليف الإنتاج، ومراقبتها خاصة في المنظمات الكبيرة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إتباع الوسائل العلمية للرقابة والتي من ضمنها الموازنات التقديرية. (3) إن نظام الإدارة المبني على الأنشطة هو يقوم على استخدام المعلومات التي يوفرها نظام التكاليف المبني على الأنشطة، حيث تحدث الإدارة المبنية على الأنشطة عندما تكون معلومات نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) قد حدثت، وتعد هذه البيانات من أهم مصادر المعلومات التي تساند الإدارة في أداء مهماتها التخطيطية والرقابية. (4) تم استخدام النموذج السابق ذكره في أعلاه لغايات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى الكرك الحكومي والذي وقع الاختيار عليه لتحقيق ذلك، ومن ثم استخدام البيانات والمعلومات التي وفرها تطبيق هذا النظام لإعداد الموازنات التقديرية، وقد نتج عن ذلك بيانات أكثر دقة مما هو عليه في حالة تطبيق أنظمة محاسبة تقليدية لغايات إعداد الموازنات.

(5) - دراسة (حماد، 2012)، بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB): دراسة حالة مستشفى دار السلام بخانيونس".

هدفت الدراسة إلى استعراض نظام (ABB) من جميع جوانبه المحاسبية من ناحية واقتراح نموذج لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في مستشفى دار السلام بخانيونس ومدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق هذا النظام من ناحية ثانية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: (1) يوفر نظام (ABB) معلومات مهمة عن تكلفة الخدمات المقدمة في المستشفى، الأمر الذي يساعد في تسعير الخدمات المقدمة بشكل ربحي.

(2) قدرة نظام (ABB) على توفير معلومات تكاليفية أكثر دقة عن الخدمات الطبية المقدمة.
(3) هناك بعض الصعوبات والعقبات التي قد تواجه إدارة المستشفى عند تطبيق نظام (ABB)، منها ارتفاع تكلفة التطبيق، والصعوبات العملية والفنية المتعلقة بتحليل الأنشطة، وتحليل التكاليف. وقد أوصت الدراسة إلى: (1) ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام (ABB) بشكل جيد في المستشفيات وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين. (2) اعتماد نظام (ABB) كأساس لإعداد موازنة مستشفيات القطاع الخاص وذلك لأنه يساعد في تخفيض التكاليف. (3) إنشاء أقسام مستقلة للموازنات في المستشفيات الخاصة في قطاع غزة وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، وهذه مسألة أساسية لنجاح تطبيق نظام (ABB).

(6) - دراسة (البشيتي، 2009)، "بعنوان مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)".

هدفت إلى استعراض نظام (ABB) من جميع جوانبه، مقارنة مع النظام التقليدي، وتقويم إمكانية تطبيقه في بيئة المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومدى إمكانية تطبيق المقومات اللازمة لهذا النظام من ناحية ثانية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى (1) توفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة. (2) إن جميع المقومات المقترحة (توجهات الإدارة، وتوفير الأنظمة المحاسبية، وتوفير الكفاءة المهنية العلمية، وتوفير هيكل تنظيمي سليم، وتنوع الأنشطة المساندة، ونسبة التكاليف غير المباشرة، وتزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية) في الدراسة هي حقيقة موجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لتطبيق نظام (ABB) في تلك المصارف.

وأوصت الدراسة إلى: (1) تبني تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) لأنه يقدم تكلفة أكثر دقة، وتساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة. (2) التحول التدريجي نحو تطبيق نظام (ABB) وعلى مراحل بحيث يبدأ بقسم وتنتهي بتطبيقه على مستوى المصرف ككل.

(7) - دراسة (أبو رحمة، 2008)، بعنوان: "مدى توفر إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB): دراسة ميدانية على بلديات قطاع غزة".

هدفت إلى استعراض نظام (ABB) من جميع جوانبه، مقارنة مع النظام التقليدي، وتقييم إمكانية تطبيقه في بيئة بلديات قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على استبانته وزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع بلديات قطاع غزة وعددها 25 بلدية.

وخلصت الدراسة إلى توفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام (ABB) في بلديات قطاع غزة، وبالتالي فإن جميع المقومات المقترحة في الدراسة (وهي توجهات الإدارة، وتوفر الأنظمة المحاسبية، وتوفر الكفاءة العلمية والمهنية، وتوفر هيكل تنظيمي سليم، وتنوع الأنشطة المساندة، ونسبة التكاليف غير المباشرة) هي موجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لتطبيق نظام (ABB) في تلك البلديات.

وأوصت الدراسة إلى: (1) إنشاء أقسام مستقلة لإعداد الموازنات في بلديات قطاع غزة وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً من خلال الدورات التدريبية. (2) تبني تطبيق نظام (ABB) لأنها تقدم بيانات أكثر دقة، وتساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة. (3) التحول التدريجي نحو تطبيق نظام (ABB) وعلى مراحل بحيث يبدأ بقسم وينتهي بتطبيقه على مستوى البلدية ككل.

(8) - دراسة (الجلب، 2007)، بعنوان: "دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي، دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب (ABC)".

هدفت الدراسة إلى دراسة دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي للجامعة الإسلامية بغزة وذلك من خلال إعداد موازنتها حسب نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC)، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي وإجراء المقابلات المباشرة مع أصحاب المواقع المختلفة في الجامعة والتي ترتبط مباشرة بالموازنة سواء بإعدادها أو اعتمادها أو تنفيذها.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) إن الطريقة المتبعة حالياً في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وبالتالي تحرم الجامعة من الكثير من المزايا التي يمكن أن تحققها نتيجة استخدام الأسلوب العلمي. (2) إن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب نظام (ABC) يوفر أساساً سليماً لإعداد الموازنة بما يحققه من مزايا على صعيد الوفورات وإمكانية تخفيض المصاريف السنوية. (3) يعد هذا الأسلوب أسلوباً أكثر منطقية في اعتباره أساساً سليماً للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة إلى: (1) اعتماد نظام (ABC) كأساس لإعداد موازنة الجامعة الإسلامية. (2) التحول من النظام الحالي في إعداد الموازنة تدريجياً إلى نظام (ABC). (3) قيام الإدارة العليا

في الجامعات الفلسطينية لتبني هذا الأسلوب والقيام بعمليات التوعية اللازمة لباقي الهرم الجامعي لتكوين الثقافة المناسبة للتحويل إلى نظام (ABC).

(9) - دراسة (العبيدي، 2005)، بعنوان: "دور الموازنة المرنة على أساس النشاط في الرقابة على التكاليف، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى زيادة أو انخفاض تكلفة المنتج، من خلال الموازنات التخطيطية على أساس الأنشطة (ABB)، كما هدفت إلى إبراز دور الموازنات المرنة على أساس الأنشطة في الرقابة على عنصر التكاليف، والحصول على معلومات أكثر دقة وتفصيلاً، وذلك من خلال استخدام المنهج التجريبي، بالتطبيق على الشركة العامة للصناعات الجلدية - معمل بغداد. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: (1) أن الشركة بتطبيقها للموازنة على أساس الأنشطة تحصل على بيانات أكثر تفصيلاً ودقة من النظم التقليدية، وبالتالي فإن اعتماد أساس الأنشطة عند إعداد الموازنات يزيد من فعالية استخدام الموازنات كأداة ووسيلة لتحقيق الرقابة على التكاليف. (2) أن اعتماد الموازنة على أساس الأنشطة يوفر أسلوباً لتتبع عناصر التكلفة منذ مرحلة التخطيط وحتى التنفيذ لتكاليف الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أنظمة التكاليف الحديثة ولاسيما نظام التكاليف على أساس الأنشطة لأهميته في المنشآت الصناعية، والتحول إلى استخدامه وتكييف الأساليب كافة المرتبطة بنظام التكاليف ولا سيما الموازنات المرنة للحصول على أدق النتائج.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(1) - دراسة (Pietrzak, 2014) بعنوان: "Traditional Versus Activity-Based

Budgeting in Non-Manufacturing Companies"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فائدة تطبيق نظام (ABB) في المنشآت الخدمائية، مع الأخذ بعين الاعتبار المزايا، والإمكانيات، والصعوبات المرتبطة بتطبيق هذا النظام، حيث اعتمدت هذه الدراسة على دراسات سابقة، وتعميم وجهات نظر الباحثين، وصياغة الاستنتاج، وتوظيف التقنيات الحديثة.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات الخدمائية في بولندا لا تخطط للابتعاد عن الموازنة التقليدية بشكل كامل، فهي تفضل تعديلها وتكييفها وفقاً لاحتياجات الإدارة مع إمكانية استخدام التقنيات الحديثة، مثل تطبيق نظام (ABB) كما عرضت هذه الدراسة مزايا ومساوئ تطبيق نظام (ABB) في الشركة الخدمائية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة فهم نظام (ABB) بشكل أكثر شمولية وأكثر ثراء مما يساعد على شرح كيفية تغيير إجراءات إعداد الموازنة، ولهذه الدراسة أهمية نظرية وعملية: ومن الناحية النظرية، فهي تشمل تحليلاً نقدياً لإمكانيات تطبيق اتجاهات جديدة في وضع الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، ومن الناحية العملية، فإنه يمكن توسيع نطاق معرفة المدراء حول نهج جديد لوضع الموازنة.

(2) - دراسة (Sorina, 2013) بعنوان: "Implementation of Activity-Based Budgeting Method in The Economic Entities From Mining Industry of Romania"

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطبيق نظام (ABB) في شركات صناعة التعدين في رومانيا، حيث تمت خطوات التنفيذ لهذا البحث داخل شركة Lupeni للتعدين. وخلصت الدراسة إلى: (1) إن فائدة تطبيق نظام (ABB) تكمن في إدارة وتنسيق ومواءمة أنشطة المنشآت الصناعية والخاصة بصناعة واستخراج المعادن في رومانيا، وذلك لكونها توفر معلومات أكثر دقة وتفصيلاً. (2) واحدة من المزايا الأكثر وضوحاً في تطبيق نظام (ABB) تكمن في طريقة حساب وتحليل التكاليف في كل عملية، بحيث يتم تحديد التكاليف المخطط لها بدقة حسب كل مستوى، ويمكن ملاحظته من كل نشاط، مما يساعد على تحديد مطالب العملاء وحجم العمل اللازم لتلبية مطالبهم على المستوى الداخلي للمنشأة، كما يمكن تحديد الاختلافات في نهاية فترة الإدارة عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخطط لها. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق نظام (ABB) في المنشآت الصناعية وذلك لمرونة هذا النظام، ولتوفر توقعات أكثر وضوحاً فيما يتعلق بالتكاليف الحالية والموارد اللازمة للمنشأة.

(3) - دراسة (Haluk, 2010) بعنوان: "The Role of Activity Based Budgeting on Target Costing practices"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثيرات إعداد الموازنة التقليدية وإعداد الموازنة وفقاً لنظام (ABB) على ممارسات التكلفة المستهدفة، وأيضاً تبيان مدى استخدام نظام (ABB) بدلاً من الموازنة التقليدية في احتمالية زيادة نجاح ممارسة التكلفة المستهدفة، وهذا الاعتقاد مبني على منطق افتراضي أنه باستخدام التكلفة المستهدفة، الخصائص المحددة لأي منتج والموارد المطلوبة لإنتاجه تكون محددة قبل البدء في الإنتاج، وأما في نظام التكاليف الكلاسيكي فلا. وخلصت الدراسة إلى: (1) أن نظام (ABC) والتكلفة المستهدفة هي أكثر المنهجيات معاصرة ومناسبة والتي ستجاوب على احتياجات وتوقعات العملاء بالمقارنة بالمنهجيات التقليدية. (2) من الأفضل استخدام المنهجيات المعاصرة معاً من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية من قبل

عمليات التكلفة المستهدفة. (2) استخدام نظام (ABB) يزيد من احتمالية نجاح ممارسة التكلفة المستهدفة.

وقد أوصت الدراسة إلى أن نظام (ABB) هو أكثر تفضيلاً من نظام الموازنات على أساس الحجم في إنجاز تطبيق نظام التكلفة المستهدفة والسبب يعود إلى نظام التكلفة المستهدفة هي أداة لتخطيط التكاليف في مرحلة مبكرة، وأن نظام (ABB) هو المناسب لعملية التخطيط والداعم لنظام التكلفة المستهدفة، بعكس نظام الموازنات على أساس الحجم الذي يخفق في عملية التخطيط المبكر للتكلفة.

(4) - دراسة (Moustafa, 2005)، بعنوان: "An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions".

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى إمكانية تطبيق نظام (ABB) والفوائد والعقبات التي يمكن أن تواجه إعداد هذه الموازنة عند تطبيقها في بيئة تتميز بانخفاض مستوى الاعتماد على التقنيات الحديثة في تشغيل أنظمة المعلومات المحاسبية وقد اعتمدت الدراسة على إجراء تطبيق اختباري على اثنين من الأقسام الخدمية في شركتين مختلفتين (قسم الحسابات وقسم النقل)، بالإضافة إلى استخدام أداة استقصاء لاستطلاع رأي العاملين في قسمين محل التطبيق الاختباري حول إمكانية التطبيق، فوائده المتوقعة، ومعوقات التطبيق المحتملة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) تطبيق نظام (ABB) يحقق عدداً من المزايا. (2) أن الصعوبات الناشئة عن غياب تقنيات تشغيل البيانات المحاسبية يمكن تعويضها عن طريق زيادة المجهود الإنساني في الحالات التي يتوفر فيها العنصر البشري. (3) هناك قبول عام لنظام (ABB) بين العاملين. (4) قياس طاقة العنصر البشري هي العامل الأكثر صعوبة والذي يحتاج إلى دراسات إضافية من المهتمين بالبحث في مجالات تحليل الأنشطة.

(5) - دراسة (Block and P. Carr, 1999)، بعنوان: "Activity Based Budgeting: at Digital Semiconductor"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على عملية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في أحد المؤسسات أشباه الموصلات الرقمية (الديجتال)، وقد كانت هذه الدراسة دراسة حالة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: (1) فقد اعتمدت الشركة المدروسة لأشباه الموصلات الرقمية Digital Semiconductor على الموازنات القائمة على أساس الأنشطة (ABB) حتى تتمكن من فهم أفضل لهيكل التكاليف ووضع توقعات أكثر معقولية لتكاليف المنتجات المستقبلية.

2) وضع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الأساس لنشاط الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) عن طريق تحسين توزيع التكاليف والتمييز الواضح Clearly Identifying للأنشطة التي لا تضيف قيمة. 3) لقد سلك نظام (ABB) بالنسبة لشركة أشباه الموصلات الرقمية سلسلة القيمة، وبالتالي توفير المعلومات المحاسبية والتكلفية عن جميع الوظائف. 4) إن الإنفاق الإداري محكوم بالأنشطة وأيضاً من جانب المستفيدين من الأنشطة، كما يفيد هذا النظام في إبراز هياكل التكلفة لتقدير تكاليف المنتج في المستقبل والذي له دور حاسم في تحديد ربحية خط الإنتاج.

ومن أهم توصيات الدراسة: 1) جعل نظام (ABB) العملية الكلية لوضع الموازنة أسهل وأكثر وضوحاً، عبر استعراض وظيفية تكاليف العمليات التجارية والأنشطة ذات الصلة. 2) استفادت شركة أشباه الموصلات الرقمية من نظام (ABB) في وضع نقطة انطلاق لتحديد التكاليف المستهدفة، والتي عززت قدرة الشركة على تثبيت نفسها بين منافسي مزودي أشباه الموصلات الرقمية.

1.6 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالإضافة إلى ما ورد في أهمية الدراسة بما يلي:
- 1- تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تعمل على تطبيق وتحليل نظام (ABB) في قطاع البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، وأنها ليست دراسة نظرية معتمدة على استنباه.
 - 2- العمل على تحليل البيئة الداخلية للبنك الإسلامي العربي بشكل صحيح، وتحديد نقاط القوة والضعف واستغلال القوة وتحسين الضعف للوصول إلى امتلاك قدرة تنافسية عالية، وذلك من خلال تطبيق نظام (ABB) في البنك الإسلامي العربي.
 - 3- أهمية أسلوب الموازنات الحديثة وخاصة نظام (ABB) في حساب التكلفة بدقة والعمل على تخفيضها من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
 - 4- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (النمس) ودراسة (درغام) ودراسة (البشيتي) ودراسة (العمرى) وآخرون) ودراسة (أبو رحمة) في تناول موضوع الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، ولكن هذه الدراسات تناولت الموضوع في المستشفيات والجامعات والبلديات والبنوك وكانت على شكل استبيان أي لم تكن دراسات تطبيقية.
 - 5- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (الجلب) ودراسة (حماد) من حيث الناحية التطبيقية إلا أن هذه الدراسات تناولت تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في الجامعات والمستشفيات، ولكن هذه الدراسة تناولت موضوع نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بشكل تطبيقي في البنك الإسلامي العربي.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

المبحث الأول: الموازنات واتجاهاتها التقليدية.

المبحث الثاني: الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).

2.0 المقدمة:

لم تكن الموازنات لتأخذ هذا الدور المهم لولا أنها تقوم على أساس علمي قائم بذاته له أسسه وخصائصه وهذا ما أعطى الموازنات الصفة العلمية من جهة، ومن جهة أخرى فإن الموازنات على قدر كبير من الأهمية لما تؤثر إيجاباً في نشاط المنشآت الصاعدة والطامحة إلى دخول سوق المنافسة بقوة وبما يؤهلها للسير على العمل السليم والصحيح وليس على العمل القائم على التخبط والعشوائية.

فالموازنة تُعد عصب النظام المالي في المؤسسات المالية حيث إنها تضع إدارة المؤسسات المالية على طريق مرسوم بدلاً من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال للأحداث لهذا فإن حسن إعدادها وتطبيقها بصورة صحيحة كأداة للتخطيط والرقابة يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسات المالية (زعر، 2006: 296).

ولقد تطورت الأساليب العلمية لإعداد الموازنات تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الماضية إذ مرت بمراحل متعددة وارتبطت بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وقد كان للتقدم الذي تحقق في مجال العلوم الإدارية والسلوكية والكمية الأثر البارز في إحداث هذه التطورات (الذهبي، 2006). وفي خلال هذا الفصل سيتم تناول:

المبحث الأول: الموازنات واتجاهاتها التقليدية، وهذا المبحث يتناول فكرة وتعريف الموازنات، وأهدافها، وأهميتها، والمبادئ العلمية التي تحكم الموازنات، وتقسيمات (تبويب) الموازنة، وأنواع الموازنات، و خصائص الموازنة الفعالة، والمعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات. المبحث الثاني: الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، وفي هذا المبحث سيتم تناول هذه النوع من الموازنات بشيء من التفصيل.

المبحث الأول الموازنات واتجاهاتها التقليدية

2.1.0 تمهيد:

تُعد الموازنات جزء مهم في النظام الاقتصادي الحديث، لذا فهي تحظى باهتمام كبير في المجتمعات الاقتصادية المعاصرة، كونها تساهم في وضع تصور شامل للتكاليف التي تحتاجها الوحدة الاقتصادية، وكذلك تقدير للإيرادات المتوقعة في الفترة التي تغطيها الموازنة، إضافة إلى دورها في التخطيط والرقابة باعتبارها أحد الأساليب المستخدمة في فرض الرقابة على العمليات القائمة في المشروع، ومتابعة وتقييم سير العمل بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة عن طريق وضع مجموعة من التقديرات لتخطيط التصرف بالموارد والاستخدامات لفترة مستقبلية عادة تكون سنة، فالموازنات هي عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارة الفعالة من أجل المحافظة على مواردها من الهدر والرقابة عليها (درغام، والشيخ عيد، 2008: 188).

وعلى الرغم من هذا التطور الكبير إلا أن فكرة الموازنة العامة ليست فكرة حديثة، وإنما تعود إلى عقود قديمة حيث يشير القرآن الكريم في سورة يوسف، أن النبي يوسف سلام الله عليه، قد وضع موازنة عامة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية لمصر في ذلك الوقت حيث كانت مصر في ذلك الوقت تعاني من الجفاف وقال الله تعالى في كتابه العزيز:

"يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ (49)" (قرآن الكريم، سورة يوسف، الآيات: 46-49).

2.1.1 فكرة الموازنات:

إن فكرة الموازنة لم تتكون مرة واحدة على الشكل الذي نعرفه، وإنما تم ذلك على مراحل متتالية، ففي إنجلترا وهي أول دولة استتبعت القواعد والمبادئ التي تقوم عليها فكرة الموازنة الحديثة حيث تم ذلك في ثلاثة مراحل وهي (اللوزي، وآخرون، 1997: 11):

- المرحلة الأولى: يقرر ممثلي الشعب بالإذن للملك في جباية الضرائب من الشعب، وكان ذلك في عهد الملك شارل الأول سنة 1628م.
- المرحلة الثانية: يطلب من نواب الشعب الموافقة على فرض الضرائب، فكانوا يناقشون الأوجه التي تنفق فيها حصيلة ما تم جمعة من ضرائب.

- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يقوم البرلمان باعتماد الإيرادات العامة والنفقات العامة بالإضافة إلى الاعتماد الدوري، ومن هنا ظهر الشكل العلمي والأكاديمي للموازنة العامة المطبقة في وقتنا الحالي.

وتُعدّ الموازنة، بتخطيط الموارد والاستخدامات، لفترة مالية مقبلة، مع مراعاة الظروف المحيطة بالوحدة الاقتصادية، والمتوقع سريانها خلال تلك الفترة، ثم يُراقب التنفيذ الفعلي للخطة الموضوعية، كي تُحقق الأهداف، فإذا ما انحرف التنفيذ الفعلي عن الخطة الموضوعية، فإن الإدارة تتخذ القرارات المُصحّحة، في الحال، حتى لا يتراكم الانحراف، وتزداد الخسائر، ومن ثم فالموازنة تتطلب (نور، وآخرون، 2002: 265):

1- تخطيط سياسة منسقة للمستقبل.

2- تنفيذ الخطة، ورقابتها.

3- اتخاذ القرارات المُصحّحة، لأي انحرافات، وعلاج مسبباتها.

وبذلك، تعمل الوحدة الاقتصادية، وهي في أمان من التقلبات الاقتصادية، بالاستعداد المسبق، لمواجهة المعوقات المنتظرة، والأخطار المتوقعة.

ولا يقتصر إتباع أسلوب الموازنة على أنشطة معينة، بل يمتد إلى كل فرع، وقطاع، مهما كان نشاطه، فأسلوب الموازنة يطبق في المنشآت كافة، سواء كانت تقوم بنشاط صناعي أو زراعي أو تجاري أو مالي أو تؤدي خدمات خاصة أو عامة، وسواء كانت المنشأة مشروعاً فردياً، أو شركة خاصة أو عامة، أو جهازاً أو وزارة، أو هيئة أو إدارة حكومية، وسواء كانت هذه المنشأة تمارس نشاطها في ظل نظام اشتراكي أو رأسمالي.

ومن الناحية التاريخية، بدأت فكرة إعداد الموازنات منذ القدم، إذ كانت الحكومات المركزية تُعدّ الموازنات، عن طريق تقدير مصروفاتها الحكومية وإيراداتها المختلفة المتوقعة وامتدت الفكرة بعد ذلك، إلى المشروعات الاقتصادية وكانت الموازنة في الماضي، تعبر عن الإيرادات والمصروفات للأنشطة الاقتصادية، وكذلك العمليات الخاصة بصاحب المشروع ولكن عندما تطورت المشروعات، وظهرت الشركات بأنواعها وانفصلت الإدارة عن الملكية، طُبقت الموازنة على الأنشطة الاقتصادية التي تشعبت، وترتب على ذلك كبر حجم المشروع وتعقده، الأمر الذي دعا بدوره إلى اهتمام أكبر بالموازنة، حتى تتمكن الإدارة من تحقيق الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة، حيث أصبح من أهم أهداف الإدارة العلمية الحديثة سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو الدولة ككل، الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية، وتنمية أكبر قدر من الموارد، تحقيقاً لأهداف المشروع، التي تعد جزءاً من أهداف المجتمع (نور، وآخرون، 2002: 267).

2.1.2 تعريف الموازنات:

تعددت المفاهيم الخاصة بالموازنات نتيجة لاختلاف وجهات النظر حولها من حيث كونها خطة شاملة ومتسقة، أو كونها خطة أو خطوة نحو عملية التخطيط أو مجرد وسيلة للربط بين الخطة والتنفيذ.

ولقد عرفها (Garrison, et. al., 2014: 470) أنها "خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة، واستخدامها من خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبلية معبراً عنها كمياً ورقمياً".

وعُرفت بأنها "أسلوب يتم بمقتضاه وضع التقديرات القيمية والكمية لبرامج وأنشطة المشروع لفترة مستقبلية" (السعيدة، 2007: 18).

ولقد عرفها (أدم، والرزق، 2006: 182) بأنها: "تعبير كمي مقيم بالنقد يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسات المالية إلى المستقبل وأين ترغب أن تكون، وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة".

وعرفها (نور، وآخرون، 2005: 206) بأنها "الخطة المنسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة".

بينما عرفها (حلس، 2005: 135) بأنها "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة مقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤة".

كما عرفها (أبو زيد، ومرعي، 2004: 87) بأنها "قائمة بالأهداف العامة والفرعية عن فترة زمنية مستقبلية معبراً عنها مالياً".

كما عرفها (جمعة، وآخرون، 2001: 195) بأنها "خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة".

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع التعريفات السابقة اتفقت على أن الموازنة تحتوي على نقاط محددة اتفق عليها هؤلاء الكتاب، وهذه النقاط تكون في مجملها تصوراً واضحاً للموازنة وهي:

- 1- الموازنة تعبير كمي عن خطة مالية.
- 2- الموازنة تُعد لفترة مستقبلية قادمة ومحددة وعادة ما تكون سنة بعكس الميزانية التي تُغطي فترة مالية سابقة.
- 3- الموازنة تُعد لتحقيق أهداف محددة مسبقاً.
- 4- الموازنة ترجمة مالية لخطة كمية، تتمكن الإدارة العليا من خلالها معرفة المساحة التي يمكن أن تتحرك داخلها لتحقيق أهدافها.

2.1.3 أهداف الموازنات:

1- التخطيط:

تقوم عملية التخطيط في المنشآت على تحديد واختيار البدائل المتاحة واعتماد تلك التي تحقق أهداف المنشأة ضمن الإمكانيات المتاحة واستخدام الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفي هذا المجال تعد الموازنة الأداة الفاعلة للقيام بذلك، إذ تعد الموازنة بمثابة خطة تفصيلية محددة مقدماً للأعمال المنوي تنفيذها (الفضل، وهادي، 2002: 144).

وعرف التخطيط "بأنه عملية تحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها خلال الفترة أو الفترات القادمة وما يجب فعله لتحقيق هذه الأهداف من رسم سياسة مستقبلية ووضع خطة شاملة" (العمرى، 2005: 21).

وتستخدم الموازنة كأداة للتخطيط حيث تعمل على تحديد الاستراتيجيات والأهداف للدولة وترتب أولويات هذه الأهداف وبلورة هذه الأهداف، والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية كما تستخدم للتنبؤ بالأحداث المستقبلية واختيار ما يخص فترة الموازنة (غنام، 2007: 33).

2- التنسيق:

تستخدم الموازنة كأداة لتحقيق التكامل والانسجام بين الأقسام والإدارات ويتم بلورة هذه الأنشطة وصياغتها في إطار خطة واحدة، والتنسيق له فائدة أساسية تتمثل في توحيد الجهد والوقت والكلفة نحو أهداف موحدة، فهو ضرورة حتمية لنجاح التخطيط فلا يمكن أن نتصور وجود خطة من دون تنسيق بين الأنشطة، والوحدات الفرعية، والعاملين، ... الخ، فالتخطيط يحمل بين طياته، حتماً عملية التنسيق، لإزالة كل تعارض في الأهداف الفرعية، تحقيقاً للهدف الرئيسي للمنشأة (الفضل، وهادي، 2002: 146).

ولا يقتصر التنسيق على التخطيط، بل يمتد إلى التنفيذ، إذ إن الخطة تتطلب خلال تنفيذها والرقابة عليها استمرار إجراء التنسيق، بين كافة الأنشطة والوظائف والأقسام والإدارات في المشروع، كي تُنفذ الخطط الفرعية، من دون معوقات، كذلك يتطلب التخطيط الناجح عملية مشاركة العاملين بكافة مواقعهم حيث يجب على كل الجهات والأطراف المشاركة في الخطة وأن تشعر بالمسؤولية التامة تجاه أو فشل الخطة (العمرى، 2005: 22).

3- الرقابة:

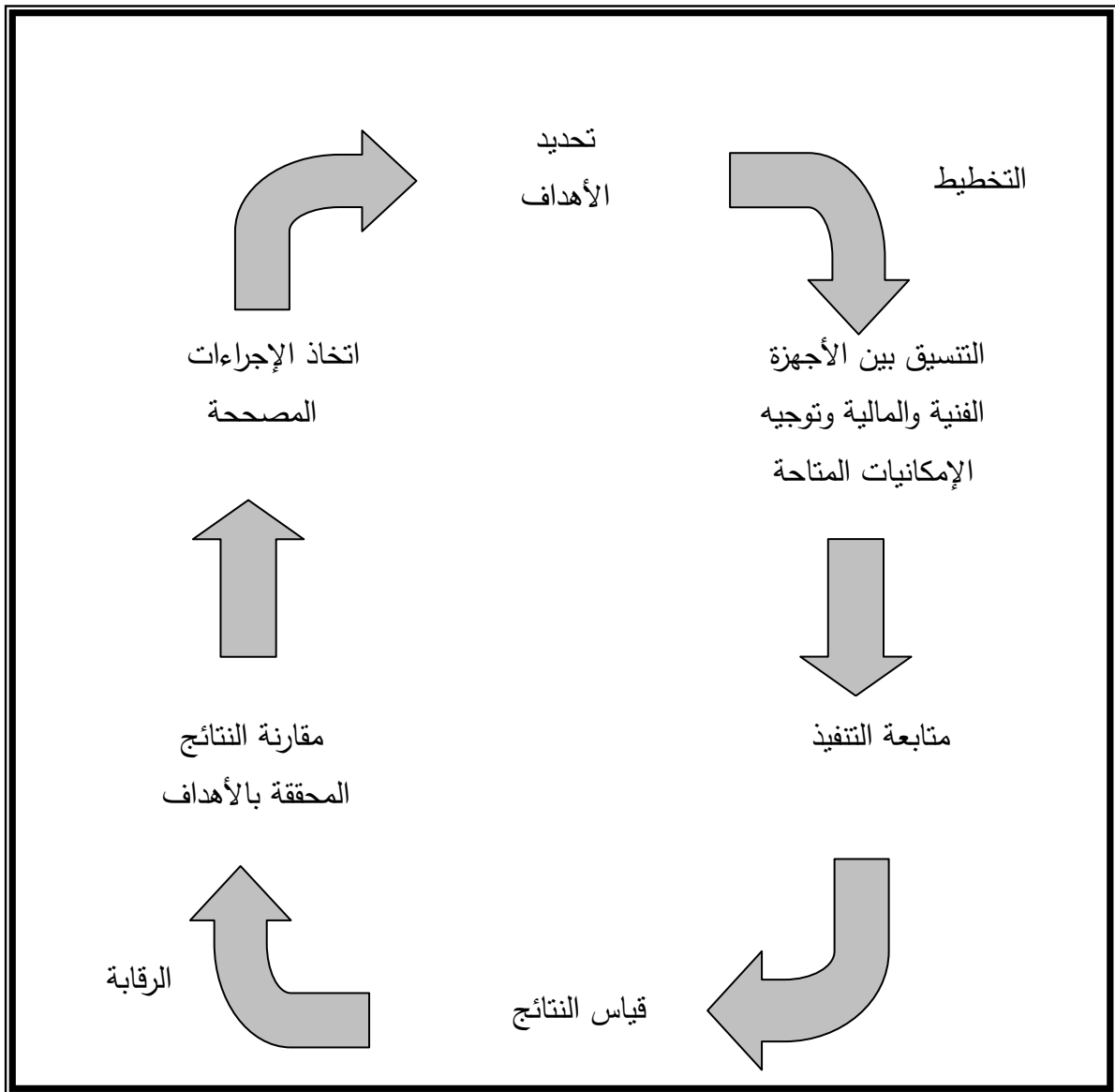
تستخدم الموازنة كأداة للرقابة للتأكد من الأهداف التي تم وضعها وتم تنفيذها، ومن ثم المقارنة بين الأنشطة الفعلية والأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقاً، وما ينتج عن ذلك من تقارير توضح الانحرافات وأسبابها من خلال إجراء التحليلات اللازمة للوقوف على أبعادها والبحث عن الحلول اللازمة لها. (غنام، 2007: 34).

وقد عُرفت الرقابة على " أنها تطبيق للسياسات والإجراءات الخاصة بتوجيه وتنظيم وتنسيق الإنتاج والإدارة والنشاطات الأخرى للعمل في طريق تحقيق الوصول إلى أهداف المنشأة (صبري، 2005: 145).

4- تساعد الموازنة على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة، فمن خلال تحديد حجم النشاط المتوقع للفترة القادمة يستطيع كل قسم في المؤسسة تحديد المطلوب منه للوصول بالمؤسسة إلى الهدف المحدد بالموازنة (حلس، 2005: 137).

ويمكن توضيح وتلخيص الدور التخطيطي والرقابي للموازنات من خلال الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): الدور التخطيطي والرقابي للموازنات



المصدر: (راضي، وحجازي، 2006: 13).

2.1.4 أهمية ومزايا الموازنات:

تبرز مميزات الموازنة على أنها أداة مهمة في يد الإدارة تساعدها على التخطيط والرقابة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية لاسيما المنافسة الحادة في ظل العولمة الاقتصادية، ويمكن إيجاز أهم مميزات الموازنات فيما يلي (العلاوين، 2000: 18) و(درغام، والشيخ عيد، 2008: 188):

- 1- استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.
- 2- القيام بعملية التخطيط في كافة المستويات المختلفة.
- 3- تحقيق الأهداف بكفاءة عالية من خلال قيام الإدارات المختلفة بوضع الموازنات الفرعية الخاصة بها.
- 4- الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الفرعية، وذلك من خلال رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا.
- 5- تُعد الموازنات أداة للرقابة وتقويم الأداء، حيث إن وجود نظام حوافز يعمل على تشجيع الإدارات للقيام بعملها على أكمل وجه وهذا يحسن أدائهم.
- 6- تُعد عملية المشاركة في إعداد الموازنات من المسائل المهمة لضمان التزام العاملين بتنفيذ تلك الموازنات على أكمل وجه.
- 7- الموازنات وسيلة فعالة لتدفق المعلومات من الإدارات الدنيا في المؤسسات المالية إلى الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

2.1.5 المبادئ العلمية التي تحكم الموازنات:

لكي تحقق الموازنات أهدافها التي وجدت من أجلها، لا بد من توفر الأسس العلمية التي تستند عليها إعداد الموازنة، وهي (درغام، والشيخ عيد، 2008: 5):

- 1- مبدأ الشمول: يُعد مبدأ الشمول الأسلوب الأمثل لتقرير السياسات الاقتصادية السليمة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن دور النظام العام في توجيه الفعاليات الاقتصادية.
- 2- مبدأ التوزيع الزمني: ويُقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات وتوزيعها على مدار فترة الموازنة التي عادة ما تكون سنة كاملة، وذلك من حيث توقيت حدوثها، كأن تقسم الموازنة إلى فترات فصلية أو شهرية وينبغي أن لا يُفهم من التقسيم الزمني للموازنة بأنه توزيع لأرقام الموازنة توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة، وإنما المقصود هنا بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً.

3- مبدأ الواقعية: يعتمد نجاح الموازنة على الطريقة التي تعد بها، حيث إن الموازنة هي ترجمة كمية لأهداف الوحدة الاقتصادية، فإن هذا يعني أن الموازنة تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها نتيجة مزاوله النشاط، وحتى يمكن تحقيق تلك الأهداف ينبغي مراعاة مدى مناسبة الأهداف المحددة للإمكانيات والموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية، إذ أن الربط بين الأهداف والإمكانيات المتاحة يخدم الوحدة الاقتصادية من زاويتين (مابري، 2004: 251):

أولاً: البحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز الإمكانيات المادية والبشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف.

ثانياً: التحقق من واقعية الأهداف المحددة التي يتم التعبير عنها بشكل كمي من خلال الموازنة، والتي تعمل على تنسيق موارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة لتحقيق هدف معين.

4- مبدأ المشاركة: يُعد مبدأ المشاركة من المبادئ المهمة في إعداد الموازنات، وعملية إعداد الموازنات التخطيطية هي عملية تتعاون وتشترك فيها كافة المستويات الإدارية، ويؤكد (الفضل، وهادي، 2002: 14) أن الخصائص الوظيفية تؤثر على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل، حيث إن المشاركة في صياغة أهداف وتقديرات الموازنة التخطيطية يوفر للأفراد المشاركين عنصر التحدي والشعور بالمسؤولية وتزيد من احتمال إدراكهم لأهداف الموازنة، بالإضافة إلى شعور الأفراد بأن تحقيق أهداف الموازنة هو تحقيق لأهدافهم الشخصية.

5- مبدأ المرونة: لما كانت الموازنة تتعلق بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد، لذا يجب أن تتسم تقديرات الموازنة بالمرونة، ويقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف والأحوال ومن ثم تُصبح الموازنة أداة المواجهة الحكيمة لتغير الظروف والأوضاع (عبد اللطيف، 2004: 157).

6- مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي: يجب أن تسبق عملية إعداد الموازنات إعادة تنظيم الهيكل الإداري للمؤسسة الاقتصادية، مع وضع وصف تفصيلي للوظائف وتحديد المسؤوليات للمستويات الإدارية المتعددة ووضوح خطوط السلطة (صبري، 2002: 341).

7- مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية: يقصد بالربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية تخطين العمليات وتتبع تدفق التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات وعن بنود التكاليف المرتبطة بها، بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها

ويتحمل تكاليفها، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي لهذه الخطة وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف وتشجيع الكفاءات (كحالة، وحنان، 2002: 43).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن إعداد الموازنة بشكل سليم ووفقاً للأسس والمبادئ العلمية السليمة يجب أن تتوفر فيها هذه المبادئ السابق ذكرها، وذلك من أجل أن تحقق الموازنة أهدافها المرجوة.

2.1.6 تقسيمات (تبويب) الموازنة:

حتى يستطيع المتخصص والتشريعي والسياسي وحتى المواطن العادي قراءة وثيقة الموازنة العامة، وحتى يمكن التعرف على هيكل الإيرادات والنفقات فإنها لا بد أن تعرض في صورة مجموعة من التقسيمات التي تشمل برامج وأنشطة الجهات المختلفة، ونوعية الإنفاق والإيراد، والوظيفة التي يؤديها كل إنفاق ومصادر تمويله، ويقصد بتقسيمات الموازنة الطرق المختلفة التي يتم بها عرض النفقات والإيرادات على البرلمان من أجل التعرف على هيكلها ومعرفة مدى توظيفها ومساهمتها في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، وتعرض الموازنة العامة في ثلاث أنواع من التقسيمات يختلف باختلاف الغرض من طريقة العرض، وهي كالتالي (خطاب، وأحمد، 2008: 5-6):

1- التقسيم الوظيفي:

ويتم من خلاله تقسيم عمليات الإنفاق وفقاً للغرض منها، إذ يتم تقسم الإنفاق العام وفقاً للوظائف التي تقوم بها الحكومة مثل توفير الرعاية الصحية والتعليمية أو الدفاع والأمن والعدالة، ويساعد هذا التقسيم في قياس كيفية تخصيص الحكومة للموارد المتاحة لديها للقيام بأنشطة محددة وتحقيق أهداف متنوعة، أي يمكن من خلاله معرفة الأهمية النسبية للوظائف الحكومية والتي تختلف من فترة لأخرى، ووفقاً لآخر تقسيم لنظام إحصائيات مالية الحكومة (GFS, 2001) تقسم العمليات المالية وفقاً للوظائف التالية:

1. خدمات عمومية عامة.
2. الدفاع والأمن القومي.
3. النظام العام وشئون الأمن العام.
4. الشؤون الاقتصادية.
5. حماية البيئة.
6. الإسكان والمرافق المجتمعية.
7. الصحة.
8. الشباب والثقافة والشؤون الدينية.

9. التعليم.

10. الحماية الاجتماعية.

2- التقسيم الإداري:

الأساس الذي يقوم عليه هذا التصنيف هو تحديد الجهة التي تقوم بالإنفاق أو تحصل الإيراد، ولهذا يتم توزيع الإنفاق العام على الجهات الإدارية للدولة (الحكومة المركزية والهيئات التابعة لها، والحكومات المحلية ووحدات القطاع العام وغيرها من الجهات التابعة للدولة) والأمر ذاته في عمليات تحصيل الإيرادات، ويختلف هذا التقسيم من دولة إلى أخرى وفقاً للنظام والهيكل الإداري لكل دولة، وإن جرت العادة على أن تتضمن الموازنة الوحدات التابعة للحكومة العامة.

3- التقسيم الاقتصادي:

تقسيم المعاملات المالية العامة وفقاً للتقسيم الاقتصادي على أساس الطبيعة الاقتصادية للمعاملة، أي هل تتم بمقابل أم بدون مقابل، تتم لأغراض جارية أم رأسمالية، وعادة ما يستخدم هذا التقسيم للتعرف على طبيعة العمليات الحكومية وأثارها الاقتصادية، فأثر الإنفاق الجاري الاقتصادي يختلف عن أثر الإنفاق على المعاملات الرأسمالية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن هذه التقسيمات للموازنة هي مهمة للتعرف على هيكل الإيرادات والنفقات، ونوعية الإنفاق والإيراد، والتعرف على الجهة التي تقوم بالإنفاق أو تحصل الإيراد، كما يمكننا التعرف على أن الموازنة تم إعدادها لأغراض جارية أم رأسمالية، بمقابل أم بدون مقابل.

2.1.7 أنواع الموازنات:

مرت أساليب إعداد الموازنات بمراحل تطور عديدة بما يتوافق مع الهدف من استخدام الموازنات ومتطلبات المرحلة التي يتم فيها تطبيق مبدأ الموازنات، ففي البدايات الأولى كان هناك اهتمام كبير على الجانب الرقابي بشكل أكثر من الجانب التخطيطي والبرمجي، حيث كانت تستخدم في المرحلة الأولى كأداة لتسيير الأعمال والرقابة عليها ثم استخدمت كأداة لبسط السيطرة الإدارية والتنفيذية ومحاربة التضخم والكساد، أما في المرحلة الثالثة فقد استخدمت كأداة للتخطيط والبرمجة، وطبقاً لأهداف تحقيق هذه المراحل مرت الموازنة بعدة أساليب لإعدادها وهي (الجديلي، 2005: 65):

1- موازنة البنود (الموازنة التقليدية).

2- موازنة البرامج والأداء.

3- موازنة التخطيط والبرمجة.

4- الموازنة الصفرية.

2.1.7.1 موازنة البنود (الموازنة التقليدية):

يُطلق عليها العديد من الأسماء بالإضافة إلى موازنة البنود، والموازنة التقليدية، والموازنة الجزئية، والموازنة المتدرجة، والموازنة المتزايدة، وقد بدأ تطبيق هذا الأسلوب من الموازنات في عام (1921م) في الولايات المتحدة الأمريكية لتكون موازنة تنفيذية شاملة، وبتصنيف وظيفي على شكل برامج ووظائف، وبتصنيف اقتصادي للتمييز بين النفقات الجارية والرأسمالية، وبموجبها يتم تصنيف النفقة تبعاً لنوعيتها وليس وفقاً للغرض منها بمعنى أن يتم حصر المصروفات ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات متجانسة رئيسية وفرعية بصرف النظر عن الإدارة الحكومية التي تقدمها ثم بعد ذلك يتم تقسيم النفقات إلى فئات رئيسية تسمى أبواب حيث يتسم تقسيم هذه الأبواب الرئيسية إلى بنود فرعية (عصفور، 2008 : 208):

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الموازنة على أساس البنود تركز على ثلاث أنواع من تصنيفات النفقات هما:

- أ. التصنيف الوظيفي: برامج ووظائف.
- ب. التصنيف النوعي: يتم بموجب تقسيم النفقات العامة إلى أبواب وبنود مختلفة حسب طبيعة النفقة والغرض من الإنفاق.
- ج. التبيويب الاقتصادي: يعتمد هذا التبيويب على تقسيم النفقات والإيرادات العامة إلى مجموعات حسب أوجه النشاط الحكومي وعلاقتها بفروع النشاط من إنتاج واستهلاك واستثمار بناء عليه يتم تقسيم النفقات والإيرادات إلى نفقات جارية، ورأسمالية، وإيرادات جارية، ورأسمالية.

2.1.7.2 موازنة البرامج والأداء:

هي تلك الموازنة التي ينقل التصنيف فيها التركيز من وسائل القيام بالعمل إلى العمل المنجز نفسه بمعنى أنها تبين الأهداف التي تطلب الاعتمادات المالية وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف، والبيانات والمعلومات الإحصائية التي تقيس الإنجازات، وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج (عصفور، 2008 : 217).

وعرفها (عثمان، 2011 : 4) بأنها: "مجموعة الأساليب التي بواسطتها يتمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤوليتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت وساعات العمل والمواد، وأن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لا يمكن له الحصول عليها من خلال أسلوب الموازنة التقليدية، إذ يساعد في الحصول على نتائج أساسية ويهيئ قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات".

وعرفت (الشمراي، 2010 : 6) موازنة البرامج والأداء بأنها: "وسيلة لتبويب بيانات الموازنة العامة للتركيز على البرامج الحكومية، وليس على ما تشتريه الحكومة من سلع وخدمات أي أنها

تعمل على إبراز وظيفة جديدة للدولة وهي وظيفة الرقابة الإدارية بدلا من التركيز على الرقابة المالية التقليدية أي أنها أداة في خدمة الإدارة الحكومية".

كما عرفت لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها: "مجموعة الأساليب التي بواسطتها تمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت وساعات العمل والمواد، إن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية إذ يساعد في الحصول على نتائج أساسية ويهيئ قاعدة أفضل لاتخاذ القرار".

وبهذا نلاحظ بأن موازنة البرامج والأداء تركز على النقاط التالية:

- 1- تحديد الهدف من العمل الحكومي وتقسيمها على مجموعة من الوزارات والوحدات الإدارية الأخرى التي تشارك في تنفيذ أحد هذه الأهداف، وتقسيمها في كل وحدة إدارية حكومية إلى مجموعة من البرامج وتحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذها.
- 2- تعديل النظام المحاسبي كأحد أدوات الإدارة المالية العامة ليشمل استخدام محاسبة التكاليف.
- 3- تحديد وسائل قياس الأداء وذلك بتحديد أدوات القياس مثل النسب المئوية ومعدلات الأداء (الخطيب، 2003: 346).

2.1.7.3 موازنة التخطيط والبرمجة:

تناول العديد من الكتاب تعريفات لموازنة التخطيط والبرمجة، وكان من أبرزها ما عرفه الحجاوي بأنها: "الموازنة التي تركز أساساً على التخطيط الشامل المتكامل، وتكاليف المهام أو الأنشطة، ومدخل موازنة البرامج يستوجب التحديد المسبق للتكلفة الكلية للمهمة المعنية بغض النظر عن الوحدات التنظيمية التي قد تستخدم لتنفيذ هذه البرامج، ولقد صممت موازنة التخطيط والبرمجة بهدف توفير معيار رئيس لتحديد وتقييم التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل السياسة المالية، وربطها بالسياسة الاقتصادية للوحدات الاقتصادية من خلال التخطيط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وترجمتها أو برمجتها إلى مراحل العمل اللازمة لذلك" (الحجاوي، 1999: 145).

ولقد جاءت موازنة التخطيط والبرمجة لعلاج القصور في موازنة البرامج والأداء والربط بين الموازنات الفرعية للوحدات الإدارية الحكومية وبين الأهداف القومية فضلاً عن اقتصار موازنة البرامج والأداء على الأجل القصير فقط، وعدم اختيار البرامج التي تدرج في الموازنة وفقاً للطريقة العلمية لاتخاذ القرارات باختيار أفضل البدائل، وذكر (هلالي، 2002: 87) بأن موازنة التخطيط والبرمجة تعمل على إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بطريقة أفضل وأسرع وبتكلفة أقل ومعلومات أدق.

2.1.7.4 الموازنة الصفريّة:

يرجع تاريخ هذه الموازنة إلى عام 1924م حين أثار أحد الكتاب الإنجليز في علم الموازنات فكرة إعادة وضع برامج الموازنة العامة سنوياً دون الاستناد إلى السلسلة الرقمية التاريخية. ثم بدأت وزارة الزراعة بالولايات المتحدة سنة 1962 استخدام أسلوب نقطة البداية أو الأساس في عمليات الموازنة والذي يتضمن إعادة تقييم شاملة لجميع برامج الوزارة. وهكذا بدأ مفهوم هذه الموازنة بالانتشار وخاصة في الولايات المتحدة حيث تبنتها في إعداد الموازنة الفيدرالية بتوجيه من الرئيس الأمريكي آنذاك في 13/1/1973م (المحمود، 2005: 18).

تعريف الموازنة الصفريّة:

يُعرف (المحمود، 2005: 18) الموازنة الصفريّة بأنها: "هي أسلوب يعد بموجب مشروع الموازنة العامة، في صيغته النهائية على أساس التقييم لجميع البرامج والمشروعات والأنشطة الواردة فيها، سواء كانت هذه الموازنة تشتمل على برامج ومشروعات ونشاطات جديدة أو مشروعات ونشاطات قائمة فعلاً".

ويتطلب ذلك تحليلاً كاملاً للقرارات الخاصة بكل وحدة تنظيمية، على أن تحتوي هذه القرارات على معلومات وبيانات كافية، تمكن جهاز الموازنة من تقييم كفاءة المشروعات والأنشطة ومقارنتها بالمشروعات والأنشطة اللازمة لإنجازها.

ويُعرف (عبد السلام، 2008: 194) أسلوب موازنة الأساس الصفري بأنه: "تقدير مفصل لمصروفات البرامج والأنشطة التي تقرر تنفيذها في العام القادم والمبني على أساس جدوى مخرجات هذه البرامج والأنشطة ومجازة هذه المصروفات من السلطة التشريعية".

وقد تناول (جبران، 2008: 12)، و(المحمود، 2005: 18) مفهوم موازنة الأساس الصفري بأن يعاد النظر في التقديرات المالية للأنشطة سنوياً بحيث يتم تقييم مدخلات ومخرجات كل نشاط بهدف تقييم كفاءة مخرجاته في تحقيق أهدافه، ومن ثم تقييم جدوى تخصيص أموال له، على أن يتم تقييم أداء الأنشطة فيما بعد في ضوء كفاءة استخدام المدخلات وفاعلية المخرجات.

كما أن مرحلة إعداد الموازنة الصفريّة تبدأ من قاعدة الهرم الإداري إلى أعلى هذا الهرم، بمعنى أن مختلف المستويات الإدارية للوحدات الإدارية تقوم بتوضيح وبيان جميع النشاطات التي يقوم بها، ومدى جدواها والمبالغ اللازمة لها والمبررات والأسباب المتعلقة بذلك، وعلى أن يتم البدء بالدراسة من نقطة الصفر.

كذلك يمكن توضيح الآلية المعتمدة في تحضير الموازنة الصفريّة من خلال الخطوات التالية (عصفور، 2008: 223):

1- تحديد مفصل لكل نشاط سواء كان قائماً أو جديداً أو ما يسمى برزم القرارات.

- 2- ترتيب رزم القرارات من خلال تقييمها وترتيبها حسب الأهمية وعلى أساس تحليل التكلفة والعائد "Cost & Benefit Analysis" أو التقييم الشخصي "Personal Evaluation".
- 3- تخصيص الموارد المتاحة للأنشطة الأكثر جودة ومنفعة سواء كانت قائمة أم جديدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الأساس في الموازنة الصفرية هو عدم الاهتمام بالأرقام الواردة في الموازنة السابقة عند إعداد مشروع الموازنة الجديدة والبدء من جديد، أي من نقطة الصفر، كما أن الموازنة الصفرية لا تعطي الأولوية للبرامج والمشروعات تحت التنفيذ والمعتمدة سابقاً على المشروعات الجديدة عند توزيع الاعتماد ويفترض تخفيض الاعتماد أو إلغاؤها للمشروعات تحت التنفيذ إذ تبين عند التقويم أن كفاءتها متدنية، أو أن العائد منها أصبح لا يتناسب مع تكلفتها.

2.1.8 خصائص الموازنة الفعالة:

- تتميز الموازنة الفعالة بعدة مميزات وهي كما يلي (حماد، 2010: 307-308):
- 1- يجب أن تكون الموازنة عملية مستمرة على مدار العام، ومرحلة إعداد الموازنة يجب أن تقوم على أساس الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل بتحديد الأهداف والأولويات بالمؤسسة، وبمراعاة احتياجات إعادة تخصيص الموارد، ويجب أن تأخذ الموازنة على اعتبار كل العمليات والأنشطة المسئولة عنها المؤسسة ماليا لتضم احتياجات التشغيل (المقيدة وغير المقيدة) والآلات والأجهزة.
 - 2- يجب أن تحدد الموازنة المسؤولية عن قطاعات المؤسسة، وعن الأنشطة التي تؤدي ومن الأساس أن عملية إعداد الموازنة بالمشاركة من كل الأفراد الذين سيكونون مسئولين عن تنفيذ الأنشطة المخططة.
 - 3- يجب وضع جدول زمني رسمياً بتواريخ أساسية محددة، ويجب إعداد الموازنة مبكراً قبل وقت كاف من بداية السنة المالية.
 - 4- يجب أن تعمل الموازنة كآلية رقابة أساسية لتقدير التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة، ويتطلب ذلك نظام محاسبة مالية فعال يسجل، ويبوب ويلخص الأحداث الاقتصادية بطريقة موقوتة ودقيقة بالمقارنة بالموازنة المعتمدة.

2.1.9 المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات:

على الرغم من المزايا الكثيرة للموازنات والتي تم إيضاحها فيما سبق، هناك بعض المشاكل أو نقاط الضعف المحتملة في الموازنات يتلخص أهمها في (Kaplen, et. al., 2007: 490):

- 1- تعكس الموازنات طريقة هرمية في التنظيم، وهي طريقة لا تلائم الحاجة إلى المرونة والتكيف لظروف الوحدة الاقتصادية المتغيرة (هرمية من القمة إلى القاع).
- 2- تركز الموازنات على الرقابة (مثل تحقيق الموازنة المنشودة) بدلاً من تركيزها على الرقابة بمعنى مساءلة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 3- تخصيصات الموارد تتم وفقاً للسياسة وليس للاستراتيجية، أي أن السلطة السياسية في الوحدة الاقتصادية هي التي تحدد تخصيصات الموارد بدلاً من الحاجات الاستراتيجية التي تحددها الموازنة.

لذا فإن الأساليب التقليدية في الخطط أصبحت غير كفؤة وغير فاعلة في ظل المدخل الاستراتيجي للإدارة، كونها لا توفر المعلومات المفيدة لغرض تقويم كفاية وفاعلية تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، لذلك ظهرت اتجاهات معاصرة للموازنة ألا وهي الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

المبحث الثاني الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)

2.2.0 تمهيد:

بعد أن أخذت كثير من المؤسسات على عاتقها العمل وفق خطط وبرامج ترمي إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية، الأمر الذي يستلزم تطوير الموازنة بحيث تعبر عن برامج سنوية ترتبط بالأداء في المستويات الإدارية المختلفة، ويشتمل على تفصيلات محددة عن الإنتاج والخدمات وعن مستلزمات كل منها، والهدف الأساسي ألا تُبعثر الموارد بتقديم خدمات بتكلفة أكثر مما ينبغي، ولا ينجز العمل بعدد من العاملين يفوق ما هو ضروري لإنجازه، لذلك ظهرت تطبيقات حديثة للموازنة من بينها الموازنة على أساس الأنشطة (Activity Based Budgeting (ABB). وإن أحد أهم الأهداف للموازنة على أساس الأنشطة (ABB) التحسين المستمر والدائم لكل عملية أو نشاط، ويبدو أن الموازنة التقليدية بالصورة الشائعة التي تمارس بها تركيز ببساطة على تكرار تاريخ العمليات السابقة، بينما تضع الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) أهداف التحسين وفقاً لنشاط أعمال المؤسسة، وتعمل الموازنة القائمة على أساس الأنشطة (ABB) على مزامنة الأنشطة ومن ثم تحسين العمليات والأنشطة، فكل إدارة تعمل من أجل نفسها ويتظاهر المديرون بالولاء والإخلاص للتنسيق بين الإدارات، ومع ذلك فالمديرون سوف يستجيبون بشكل مؤكد على نحو سوف يعظم أداء إدارتهم، والنتيجة الحتمية هي رفع مستوى الأداء في المؤسسة ككل.

تضع الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) أهداف لتحسين عمليات المؤسسة، وهو ما يتطلب جهوداً مشتركة من جانب الموظفين في مجموعة متنوعة من الإدارات، ونظراً لأن الهدف هو تحسين أداء المؤسسة ككل، كان لا بد من إزالة الحواجز بين الإدارات والعمل على زيادة التنسيق بينها.

وتركز الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على التحكم في النشاط، فمن خلال النشاط وحده يمكن أن تتحسن النتائج ومن هذا المنطلق، تميل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) للتركيز على النتائج وليس الأسباب على سبيل المثال: في اليابان يأتي المديرون إلى الاجتماعات طالبين من أقرانهم اقتراحات لحل مشكلاتهم، أما في الولايات المتحدة فإن الاتجاهات فردية، تجعل المديرين يعتبرون طلب المساعدة دليلاً على الضعف، وبذلك يخلق المديرون الأعذار لتبرير أسباب تجاوزهم الموازنة بدلاً من تركيز جهودهم على كيفية تحسين العمليات (حماد، 2010: 1170-1173)، و(Bengu, 2010: 215).

2.2.1 تعريف الموازنة على أساس الأنشطة (Activity Based Budgeting (ABB):

يُعرف (Antos) الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بأنها "عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة من المؤسسة لاشتقاق موازنة فعّالة للتكاليف تعني بحمل العمل المتنبئ به وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتفق عليها" (حماد، 2005: 1174).

ويُعرف (Siegel and Shime, 2006: 309) الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بأنها: "تعبير كمي عن الأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية والتي تعكس التنبؤ بالأعمال (كمية الموجهات) والمتطلبات المالية الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو لتغيير الخطة لتحسين الأداء".

أما (9: 2012, Schalkwyk) فتري أن الموازنة على أساس الأنشطة هي نهج موازنتي يعمل على تقدير المصادر اللازمة فقط لتلبية حاجات أنشطة المنظمة لكي تلبى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والوصول إليها بشكل أدق، وبالتالي فهي أسلوب ممتد من نظام توزيع التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والذي يعتمد على مخرجاته الفعلية لكي يقدم تقديراً لفترات زمنية قصيرة عن الموارد والأنشطة الضرورية للمشاريع المستقبلية للمنظمة.

ويرى (1: 2008, Kaplan and Anderson) أن الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) هي تكتيك يسعى إلى تعظيم الإيرادات وتقليل التكاليف من خلال التنبؤ بالمصادر المطلوبة للمشروع بناء على التغيرات المتوقعة في الأنشطة والعمليات داخل المنظمة .

أما (254: 2012, Atkinson, et. al.) فيعرف الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بأنها ذلك النهج في صياغة الموازنة والتي تركز على تحديد تكاليف الأنشطة المتوقعة وآلية ارتباط هذه الأنشطة مع بعضها البعض وتحديد المصادر المطلوبة بناء على الأنشطة المتوقعة فهو نظام ممتد من النظام الأساسي في تحديد التكاليف لكل صنف وهو نظام ABC.

وهي تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمنظمة ويعكس تنبؤ الإدارة بحمل العمل والأنشطة المالية وغير المالية للوفاء بالأهداف الاستراتيجية المتفق عليها والتغيرات المخططة لتحسين الأداء. وتشمل العناصر الثلاثة الرئيسية في (ABB) ما يلي (حماد، 2010: 1175):

- 1- نوع العمل المراد أدائه
Type of work to be done
- 2- كم العمل المراد أدائه
Quantity of work to be done
- 3- تكلفة العمل المراد أدائه
Cost of work to be done

ويتضح مما ورد أعلاه بأن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) هو ذلك النهج الذي يركز على تحديد تكاليف الأنشطة المتوقعة، وآلية ارتباط هذه الأنشطة مع بعضها البعض وتحديد المصادر المطلوبة بناءً على الأنشطة المتوقعة، فهو نظام ممتد من النظام الأساسي في تحديد التكاليف لكل صنف وهو نظام (ABC).

2.2.2 أهمية الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

تتميز الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) بأهميتين رئيسيتين هما (Kaplen et. al., 2008: 486):

- 1- تحدد الحالات التي تتطلب فيها خطط إنتاج جديدة (سعة مادية، وسعة في الموارد البشرية) لتقديم الدعم والنشاطات الخدمية في الوحدات الاقتصادية.
 - 2- تمثل طريقة أكثر دقة للتخطيط للتكاليف المستقبلية.
- ولنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) فوائد أخرى إذا ما تم استخدامها بالشكل الصحيح وتلك الفوائد هي (حماد، 2012: 32):

- 1- معرفة القدرات والطاقات المتاحة للوحدة الاقتصادية.
 - 2- تحقيق الأهداف المرسومة التي تسعى إليها الوحدة الاقتصادية.
 - 3- شعور جميع الأفراد ضمن الوحدة الاقتصادية بأن لهم مساهمة في إعداد الموازنة، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة.
- إضافة إلى ما ورد سابقاً يمكن القول إن الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) لها فوائد متعددة منها:

- 1- حساب التكلفة الحقيقية بشكل محدد بحيث تتفق مع توقعات العملاء وتطابقها مع الموارد.
- 2- تحديد المنتجات والخدمات والتكاليف غير المباشرة بشكل حقيقي.
- 3- وسيلة ربط بين تكاليف الأنشطة مع النتائج، بهدف تحديد التكلفة الحقيقية للمنشأة عن الخدمات.
- 4- تحديد مواطن القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية.
- 5- تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والعمل على معالجتها.
- 6- إيجاد وسائل وطرق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية كأن تكون من خلال تحديد استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز كركيزة أساسية في تقديم المنتجات أو الخدمات.

2.2.3 مبادئ الموازنة القائمة على الأنشطة (ABB):

يجب أن تعكس الموازنة القائمة على الأنشطة ما يجري أدائه أي الأنشطة أو عمليات الأعمال، وليس عناصر التكلفة، والموارد المطلوبة (عناصر التكلفة) يجب أن تشتق من الأنشطة عمليات الأعمال وحمل العمل المتوقع وحمل العمل ببساطة هو عدد وحدات النشاط المطلوبة، على سبيل المثال: في إدارة الموارد البشرية، قد يكون حمل العمل المتصل بالنشاط "تعيين الموظفين هو تعيين 25 موظفاً وعناصر تكلفة أداء ذلك النشاط قد تكون الأجور ومزايا الجهة القائمة بالتعيين، السفر، الإعلان، الاختبار، الإمدادات وتكاليف إشغال الحيز الذي تحتله الجهة

القائمة بالتعيين وإجراء المقابلات، وفي حالة تجميد التعيين، يكون حمل العمل الخاص بهذا النشاط هو صفر، ويجب أن تبنى الموازنات على حمل العمل المستقبلي من أجل الوفاء بما يلي (حماد، 2010: 1175-1176):

- متطلبات العميل.
- الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية/الخاصة بالإيرادات.
- التغييرات في عمليات الأعمال. - التحسينات في الكفاءة والفعالية.
- التغييرات في مستويات الخدمة. - أهداف الجودة والمرونة وزمن الدورة.

2.2.4 مزايا الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

زاد الاهتمام بالموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في الآونة الأخيرة لما تتمتع به من مزايا ومن مزاياها (Moustafa, 2005: 44)، و(درغام، 2012: 327):

1- كثير من الكتاب يعتبرون الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) إحدى أهم الأدوات التي تعمل على الموازنة والموائمة بين الأنشطة، مما يساعد على تحقيق مكاسب كثيرة للمؤسسة أبرزها القدرة على التخطيط السليم والرقابة الجيدة وخفض التكاليف.

2- الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تركز على متطلبات العميل وليس العمل، وبالتالي تعمل على تحليل احتياجات العميل من الموارد، وبالتالي ربطها بالأهداف الاستراتيجية المخطط لها على المدى القصير أو البعيد.

3- استخدام نظام (ABB) مفيد في تحقيق ما يلي:

- جعل الموازنة طريقاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- اشتراك الموظفين في تحضير وإعداد الموازنة وذلك من خلال تعريف وتحديد الأنشطة.

- يساعد في تحليل التكاليف الثابتة وتحديد الإجراءات الكمية للأنشطة الخدمية.

4- الفوائد المالية: استخدام نظام (ABB) تمكن من اتخاذ قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة تحديد التكلفة الحقيقية دون أي مجازفة.

5- فوائد تنظيمية: استخدام نظام (ABB) يعمل على تحسين العلاقات مع العملاء من خلال توقع ما يحتاجونه وفق الموارد المتاحة.

6- استخدام نظام (ABB) يعزز العمل الجماعي ويوفر المعلومات للمؤسسة.

7- استخدام نظام (ABB) يساعد مديري المؤسسات على تخطيط العمليات المستقبلية بشكل

صحيح من خلال تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة بدقة، وتساعد في عملية التغيير بشكل

عادل ومنصف ويعمل على زيادة الكفاءة لدى المؤسسات التي تعتمد على نظام الموازنة على

الأنشطة (ABB) تكون النتيجة تخفيض التكاليف والحصول على عائد أعلى ورفع مستوى

الأداء.

2.2.5 العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

عند نقطة معينة في وظائف المدراء يكون مطلوباً منهم إعداد موازنة، فعلاً هذا يمثل مسؤولية أساسية على المدراء، فالموازنة هي عبارة عن خطة ممثلة مالياً، ويوجد العديد من أنماط الموازنات الموجودة، وكل نمط يختلف من حيث الغرض والهدف، فنظام (ABB) يعتمد في تطبيقه على نظام (ABC) حيث وصف كلاً من Cooper and Kaplan بأنه نظام (ABC) معكوساً " ABC in reverse".

والحاجة إلى (ABB) نابعة من التحفظات على عملية إعداد الموازنة التقليدية في المؤسسات والتي تكون عادة ممثلة بمفاوضات ونقاشات بين المدراء والإدارة العليا بإضافة حول النسبة التي يجب إضافتها للموازنة في السنوات السابقة، وهذا نادراً ما ينصف بعض القضايا مثل الإنتاجية وفعالية استخدام الموارد المتاحة. لكن مع (ABB) المدراء يميلون إلى اعتبار ما هي حاجتنا الحقيقية من الموارد، لذا فإن المدراء يقومون بما يلي (الجذب، 2007: 53):

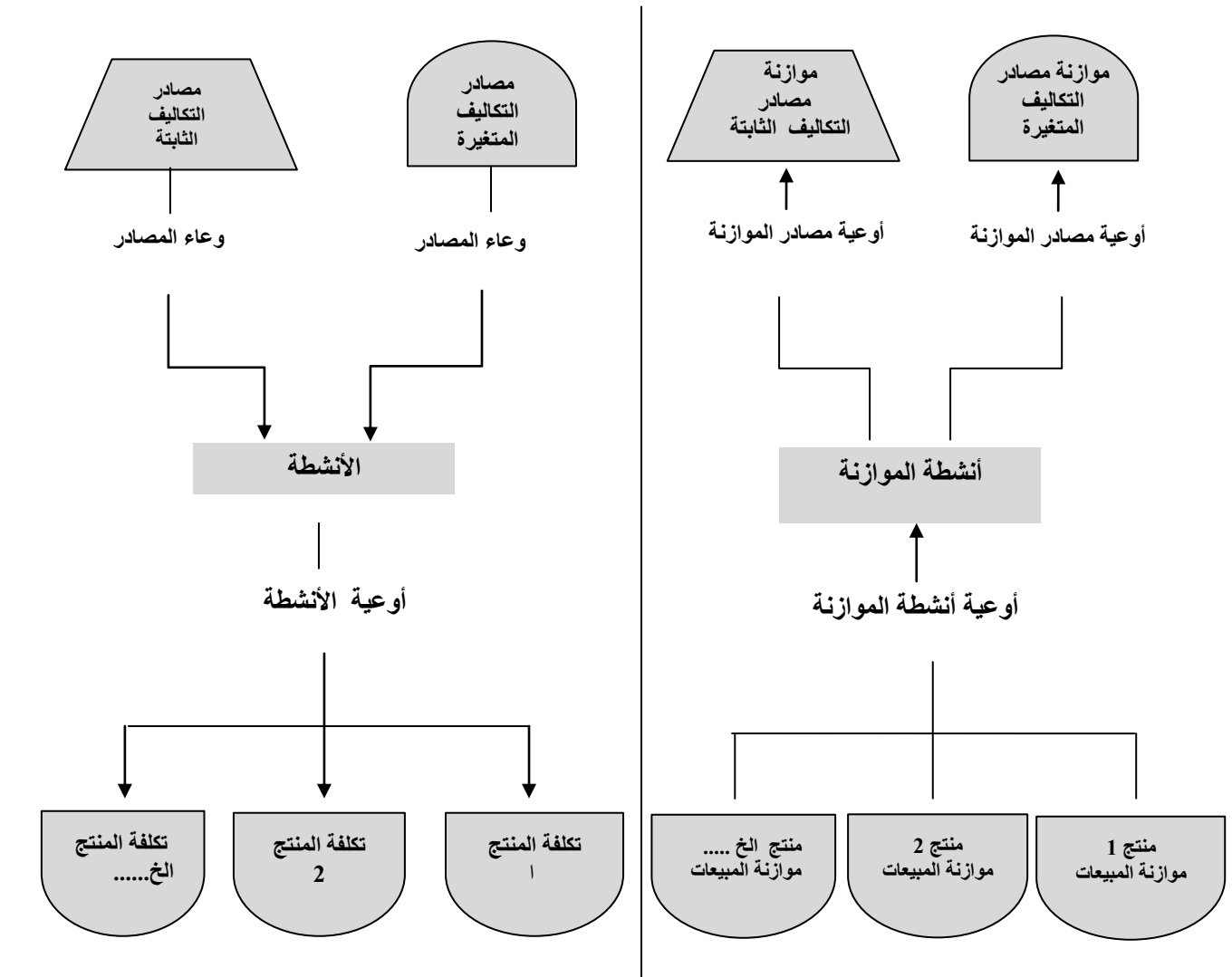
أولاً: حساب وتحديد مستوى الإنتاج والمبيعات في السنة القادمة، ومن ثم يتنبأ المدراء بالطلب على الأنشطة في المؤسسة، وبعد ذلك يقومون بحساب الطلب على الموارد وفق ما تتطلبه الأنشطة. ثانياً: تحديد الطلب الحقيقي من الموارد مبنياً على عينات وطاقة الأنشطة.

ومما سبق ذكره فإنه غالباً ما تستخدم المؤسسات تطبيق نظام (ABC) الذي يعتمد على تحديد التكلفة كوسيلة لتجهيز الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) حيث إن الموازنة تركز على الأنشطة الموزعة أي محددة تكلفتها بشكل عادل، كما أن المؤسسات التي تستخدم هذا النظام يعتمد على الأنشطة المخطط لها مسبقاً، في حين نجد أن نظام التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) تركز على تصميم حسابات التكلفة وتوزيع وتحديد التكلفة بشكل أكثر دقة.

والشكل رقم (2) يظهر مقارنة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

شكل رقم (2): المقاطع الرئيسية والاختلافات بين النظامين

الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)



المصدر: (Horngren, et. al, 2008: 319).

ومن خلال هذا الشكل يتضح لنا العلاقة العكسية بين النظامين، بحيث يظهر نظام (ABB) على انه نظام (ABC) ولكن معكوساً.

2.2.6 مقومات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

يعد تحليل الأنشطة في أي مؤسسة نقطة البدء وحجر الأساس الذي يقام عليه نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)، حيث إنه من المهم القيام بالأنشطة المطلوبة التي لا يمكن الاستغناء عنها بالشكل الصحيح، ويؤثر إيجابياً في أعمال المؤسسة ونتائجها وتحقيق رضا المهتمين الذي ينعكس في تحقيق نتائج مستمرة (أبو محسن، 2009: 68).

إن التحديد السليم للأنشطة مهماً في إعداد الموازنة على أساس الأنشطة، لذا فإن نظام (ABB) يعتمد على نظام (ABC)، خاصة في تحديد الأنشطة والتكاليف بشكل دقيق، ومن هذا المنطلق فإن مقومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) تعتبر مقومات لنظام (ABB)، ومن خلال القراءات ذات العلاقة بالموازنات والبنوك ونظام (ABC)، ونظام (ABB) يمكن صياغة المقومات اللازمة لتطبيق نظام (ABB) على النحو الآتي (درغام، 2012: 327)، و(العمرى، وآخرون، 2012: 25):

- 1- وجود نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC).
- 2- وجود دعم مطلق من الإدارة العليا لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) وتنفيذها حسب الأصول.
- 3- توفر الكفاءات العلمية والعملية اللازمة لدى الموظفين، يساعد ويسهل في تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، بالإضافة إلى تقبل التغيير بشكل مستمر.
- 4- توفر أنظمة محاسبة سليمة، تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.
- 5- توفر نظام رقابي فعال، متابع لخطوات التنفيذ الفعلي وحصر الانحرافات الممكن حدوثها بأسرع وقت ممكن، وذلك حتى تتمكن الإدارة من إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها.
- 6- توفر هيكل إداري للبنوك يساعد على إنجاح تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
- 7- وجود نظام حوافز مرتبط بمدى الالتزام بتطبيق وتنفيذ بنود الموازنة المعدة على أساس الأنشطة (ABB).
- 8- تبني المبادرات الشخصية الفردية الهادفة، وعقد اللقاءات والنقاشات من أجل الاستفادة من مشاركة كافة المستويات الإدارية المختلفة.
- 9- تنوع وتعقيد الخدمات والأنشطة المقدمة من قبل البنوك الفلسطينية.
- 10- يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة في البنوك الفلسطينية نسبة كبيرة من هيكل تكلفة الخدمة، وهي لا تتغير بشكل نسبي مع حجم النشاط المتعلق بكل خدمة على حدة.

2.2.7 خطوات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

يتأسس منهج تنفيذ عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة على المنهج الشامل لتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس الأنشطة وهي كما يلي (مابرلي، 2004: 439)، و(البشيتي، 2009: 71-73):

1- الاتفاق على أساس التكلفة: من الضروري أن يتم ترسيخ أساس التكلفة المحددة على أساس الأنشطة في أي نظام لإعداد الموازنة، الأمر الذي يتطلب استخدام الآليات النمطية لتحديد التكلفة على أساس الأنشطة وتحديد أدوات الربط بين الأنشطة، ومقاييس الأنشطة، ومعدل الانتفاع بالموارد الأساسية، وهو ما يمكن أن يستخدم بعد ذلك كأساس لنظام إعداد الموازنة على أساس النشاط.

2- تأكيد الأهداف الاستراتيجية: تتأسس الأهداف الاستراتيجية على مهمة المؤسسة ويجب أن تؤخذ بالاعتبار المسببات الخارجية للتكلفة التي تؤثر على المؤسسة.

3- تحديد احتياجات العملاء: تأسيساً على الأهداف الاستراتيجية يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحديد حاجات العملاء معبراً عنها في شكل تشكيلة منتجات، وأحجام النشاط من المنتجات والخدمات، ومعايير الخدمة خلال فترة الموازنة.

4- وضع استراتيجيات الأعمال: بعد تحديد حاجات العملاء يمكن وضع استراتيجيات الأعمال، لا شك أن تلك الاستراتيجيات سوف تعزز سلسلة المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدم، وسياسات الأعمال التي يجب أن تتبع (بشأن المخاطر، والجودة، وسياسات التسويق).

5- تقدير أحجام النشاط والأسعار: بمجرد أن يتفق على سلسلة المنتجات والخدمات، يمكن أن يتفق على حجم نشاط الأعمال وهيكل الأسعار، حيث تستخدم بعد ذلك في تحديد الميزانية العمومية المخططة وموازنة الإيرادات، كما أنها تشكل المكون الرئيس في موازنات التكلفة.

6- حصر الأنشطة الأساسية: بعد تقدير حجم النشاط المخطط للمنتجات والخدمات، فإن الأمر يتطلب تحديد عدد الأنشطة الأساسية، وهو ما يمكن الوصول إليه عن طريق استخدام أساس التكلفة المحددة على أساس النشاط، كنقطة مرجعية يمكن عن طريقها ربط مقاييس الأنشطة بالأنشطة الأساسية.

7- الاتفاق على طاقة كل نشاط: اعتماداً على أساس الأنشطة، يقوم المديرون بحساب طاقة كل نشاط في كل قسم، ويمكن أن يعبر عن ذلك بحجم النشاط، وأيضاً تكلفة تجميع الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة الأساسية.

8- تحديد الرصيد الاختياري: تأسيساً على مستوى الموارد المستنفذة في تنفيذ الأنشطة الأساسية المحددة فيما سبق، تستطيع الإدارة الآن أن تحدد الرصيد المتبقي لتنفيذ الأنشطة الاختيارية،

ولاشك أن هذا يمثل تطبيقاً بسيطاً يتأسس على مقارنة طاقة الأنشطة داخل المؤسسة مع المستوى المقدر للأنشطة الأساسية اللازمة لتنفيذ الخطة.

9- حصر الأنشطة الاختيارية: بعد ذلك يمكن تحديد أولويات الأنشطة الاختيارية باستخدام النموذج الذي سبق تطويره. وكذلك رصد الموارد التي يتم تخصيصها فيما بين الأنشطة التي تحتل قمة سلم الأولويات.

10- تحديد أرقام التكاليف بالموازنة: بعد ذلك يمكن تحديد التكاليف على أساس مستويات الأنشطة المقدر، ومعدلات التكلفة المحددة في قاعدة التكلفة المحددة على أساس الأنشطة، والتي يمكن أن يتم تعديلها أو تسويتها بحيث تأخذ في الحسبان أي تغييرات معلومة (مثل التضخم، أو أي تحسينات مخططة في الكفاية).

11- تحديد أرقام الإيرادات بالموازنة: في نفس وقت تحديد التكاليف، وعند الاتفاق على إرشادات الموازنة، يمكن أن يتم تحديد موازنات الإيرادات، لا شك أن ذلك سوف يتأسس على أحجام النشاط المقدر للمنتجات والخدمات، والأسعار وهوامش الأرباح المتوقعة.

12- تجميع التنبؤات المالية: من الجدير بالذكر أنه ربما يتم تكرار العملية برمتها مرات ومرات فيما يتعلق بتحديد التكاليف والإيرادات ووضع إرشادات الموازنة، بما يعظم الأرباح المتوقعة، فالموازنة بين التكلفة والإيراد سوف تعتمد على درجة التكافؤ بين مسببات حجم الأعمال في الأجل القصير والاستثمارات النوعية في الأجل الطويل.

13- الموافقة على الموازنة وصياغتها في شكلها النهائي: يمكن الموافقة على الموازنة وصياغتها في شكلها النهائي حسب الأنشطة وضمن نطاق مسئوليات محددة، وذلك في حال تمت الموازنة بين التكاليف والإيرادات بما يمكن من توليد عوائد كافية. وما دامت الموازنات قد تم إعدادها حسب مقاييس الأنشطة، فيجب أن تكون خاضعة لرقابة من تقع تلك الأنشطة داخل مجال مسئوليته.

14- إعداد تقارير تنفيذ الموازنة: عند وضع الموازنات في صيغتها النهائية، فيمكن أن تستخدم كأساس لإعداد التقارير على أساس شهري، ويمكن أن يقاس أداء الإدارة على أساس الإنفاق الفعلي بالنسبة لمقاييس الأنشطة، ويمكن أن يربط بحجم وقيمة الأداء، ولهذا فإن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يمكن أن يشكل الأساس بالنسبة لنوع إدارة التكلفة المشار إليه آنفاً.

وقد أوجز (حماد، 2010: 1178) عملية إعداد الموازنة على أساس (ABB) الأنشطة على

النحو التالي:

1- تبدأ عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بالعميل، حيث يجب أن تقرر المؤسسة من هو العميل وما يريده، ويجب أن تنتظر إلى منافسيها وما يقدموه من خدمات.

2- يجب أن تضع المؤسسة استراتيجية للوفاء باحتياجات العميل، حيث يجب أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تقدم خدمات للعميل بشكل مريح وبتقنية حديثة وبيئة جيدة أم بنظام بسيط ولكن ذات قيمة جيدة بالنسبة للعميل.

3- ينبغي على المؤسسة أن تتنبأ بأنشطة العمل، وتقرر الإدارة مستويات المبيعات المستقبلية، ويحتاج المديرون إلى تقدير تكاليف عملهم أو خدمتهم نتيجة لمستويات المبيعات هذه، وفي كثير من الأحيان، يتضمن التنبؤ بالمبيعات خدمات جديدة وأسواق جديدة وكذلك أي تغييرات في الاستراتيجية.

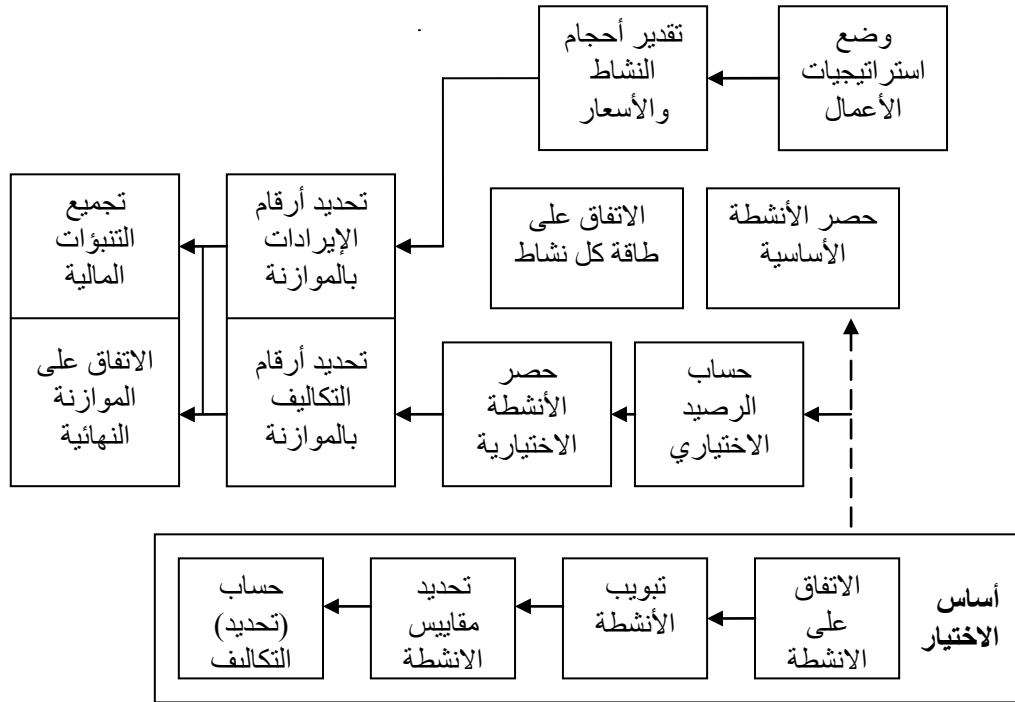
4- يجب تعريف المديرين بالقواعد الإرشادية للتخطيط من أجل وضع الأهداف الخاصة بمستوى النشاط داخل سياق عملية معينة، وفي النهاية، كل مدير نشاط ينبغي أن يكون لديه أهداف لتحسين أنشطته التي تضيف قيمة وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

5- يجب التعرف على النشاطات التي تشترك فيها إدارات مختلفة، ولأن هذه النشاطات سوف تؤثر على تكلفة العمل وكذلك الأنشطة في الإدارات المختلفة، يجب التنسيق بينها وأدائها قبل أن يحسن كل مدير أنشطته.

6- والخطوة الأخيرة هي تقرير الأنشطة وتكاليفها للسنة المقبلة.

ويوضح الشكل رقم (3) ملخصاً لعملية الإدارة باستخدام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

شكل رقم (3): الإدارة على أساس النشاط (ABM) باستخدام الموازنات



المصدر: (مايرلي، 2004: 440).

2.2.8 المشكلات (الصعوبات) التي تواجه تطبيق نظام (ABB):

هناك عدة صعوبات تحول دون تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تتمثل في

الآتي (Moustafa, 2005: 63):

- 1- مقاومة التغييرات من قبل الموظفين: عند طرح نظام حديث في إعداد الموازنات.
- 2- عدم تبني ودعم الإدارة العليا للنظام الحديث في إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB) خوفاً من زيادة التكاليف.
- 3- عدم توفر الكفاءات العلمية والمهنية من المحاسبين المدربين ذوي الخبرة العالية.
- 4- صعوبة تطبيق نظام (ABB) في تقدير التكاليف: عدم القدرة على تحديد وتقدير التكاليف يحول دون تطبيق المدخل الحديث للموازنات، وبالتالي لا بد من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تحديد التكاليف بشكل دقيق.
- 5- صعوبة تحليل وتحديد الأنشطة المضيئة للقيمة بدقة: نتيجة تداخل وتنوع المنتجات وكذلك الخدمات، وبالتالي تداخل التكاليف على المنتجات والخدمات، مما يصعب على إدارة المؤسسة تحليل وتحديد الأنشطة المضيئة للقيمة بشكل دقيق.
- 6- عدم قيام الجمعيات المهنية بدورها المطلوب في توعية المنشآت بأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

ومن خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل بما يتعلق بالاتجاهات التقليدية للموازنات، ونظام الموازنة على أساس الأنشطة الذي يُمثل الاتجاه الحديث في الموازنات، نجد أن موازنة البنود تُركز على التبويب الإداري والنوعي وتهتم بوسائل الإنجاز وليس بالعمل المنجز، بينما نلاحظ في موازنة البرامج والأداء فهي تهتم بالعمل المنجز أكثر من اهتمامها بوسائل إنجاز العمل، كما أنها تركز على تحقيق الأهداف التي تقع ضمن مسؤولية مدراء البرامج، بينما نلاحظ موازنة التخطيط والبرمجة وجدت لمعالجة القصور في موازنة البرامج والأداء، كما أنها تهتم بالربط بين الموازنات الفرعية للوحدات الحكومية، في حين نجد أن الموازنة الصفريّة تبدأ من نقطة الصفر ولا تهتم بالأرقام التاريخية الواردة في الموازنة السابقة، ومن الأنظمة الحديثة للموازنات نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) الذي اهتم بالتركيز على النتائج وليس الأسباب، كما اهتم بالتخطيط والتحكم في الأنشطة المتوقعة من المؤسسة، وبالتالي فإن الحاجة لنظام (ABB) جاءت من خلال التحفظات على عملية إعداد الموازنة التقليدية في المؤسسة والتي عادة ما تكون ممثلة بمفاوضات ونقاشات بين المدراء والإدارة العليا بإضافة نسبة للموازنة في السنوات السابقة، وهذا نادراً ما ينصف القضايا مثل الإنتاجية، وفعالية استخدام الموارد المتاحة ولكن مع نظام (ABB) فإن المدراء يميلون إلى اعتبار ما هي حاجتنا الحقيقية من الموارد التي تخص أنشطة المؤسسة.

الفصل الثالث

إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

المقدمة:

المبحث الأول: نظرة عامة على الجهاز المصرفي الفلسطيني.

المبحث الثاني: خلفية عامة عن البنك الإسلامي العربي.

المبحث الثالث: منهج الدراسة.

المبحث الرابع: الدراسة العملية.

3.0 المقدمة:

تعاني الكثير من المصارف العاملة في فلسطين من مشكلة تحديد تكلفة الخدمات المقدمة من قبلها وأيضاً صعوبة تسعير الخدمات ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة ربط بعض عناصر التكاليف بالخدمات بصورة مباشرة، هذا بالإضافة إلى تحميل تلك التكاليف على الخدمات وفقاً لمعدل تحميل واحد وبغض النظر عن وجود أو عدم وجود علاقة سببية بينهما، وهذا سيؤدي إلى تساوي نصيب كل خدمة من تلك التكاليف مما يؤدي إلى تحديد تكلفة لبعض الخدمات ربما تكون أعلى من تكلفة نفس الخدمات التي يقدمها المنافس في السوق.

فعندما تتعدد الأنشطة فمن غير المنطقي استخدام معدل تحميل واحد لتلك التكاليف، لذا لابد من البحث عن نظام يقوم بالربط الصحيح بين التكلفة ومسببها والذي يؤدي إلى تحديد أدق لتكلفة الخدمات، وهذا متوفر في نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) الذي يقوم بتوزيع التكاليف غير المباشرة على الأنشطة بطريقة يعكس العامل الذي تسبب في تحريك التكلفة، مما يؤدي إلى تحميل كل نشاط بالتكلفة التي تسبب في إحداثها ومن ثم توزيع تكلفة الأنشطة على الخدمات وبحسب درجة استفادتها من تكلفة تلك الأنشطة، أي بدون تحميل الخدمة بتكلفة لم تستخدمها أصلاً، أي أن هذا النظام يمكن أن يحقق دقة أفضل في تحديد تكلفة الخدمات (حماد، 2012: 50).

ونظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، هي طريقة في الموازنة التي تعتمد على معطيات التكاليف المبنية على الأنشطة (ABC)، وهذا النوع من الموازنات يستخدم المعرفة حول العلاقة بين وحدات الإنتاج والأنشطة المطلوبة لإنتاج هذه الوحدات لتطوير تقديرات مفصلة لمتطلبات الأنشطة على ضوء خطة الإنتاج المقترحة (بكر، 2007: 87).

المبحث الأول

نظرة عامة على الجهاز المصرفي الفلسطيني

3.1.1 نشأة المصارف وتطورها:

لقد ارتبطت نشأة المصارف كنتيجة طبيعية لتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات، وكنتيجة أيضاً لزيادة التبادل التجاري بين الشعوب والدول المختلفة، ومن ثم ظهور النقود كعامل أساس لعملية التبادل بين الدول، وبدأت ظاهرة إيداع الفائض منها كودائع مقابل الحصول على عمولة نظير حمايتها والمحافظة عليها.

ونظراً لتنوع العمليات الاقتصادية والمعاملات التجارية الأمر الذي أدى إلى تنوع وتعدد العمليات المصرفية، وهو ما استدعى إلى تخصص البنوك في أنواع مختلفة من العمليات، ومن ثم ظهرت البنوك المتخصصة مثل البنوك التجارية والصناعية والعقارية والزراعية وغيرها (هلاي وشحادة، 2007: 5).

وكذلك البنوك التي تم تأسيسها على شكل شركات مساهمة، بدل البنوك التي يملكها أفراد أو عائلات، لتلبية الحاجات الصناعية للأموال وتلبية حاجة المودعين للأمان على ودائعهم (عاشور، 2003: 18)

وقد وردت كافة التعريفات المتعلقة بالبنوك التجارية غالباً من خلال التشريعات والقوانين واللوائح المالية التي تنظم الحياة الاقتصادية في مختلف البلدان ومن ثم فإن أغلب التشريعات اتفقت جميعاً على أن البنك هو "مؤسسة أو منشأة اقتصادية تتعامل بالنقود حيث تجميع الودائع والمدخرات من المصادر المختلفة، ثم إعادة استثمارها في كافة المجالات المختلفة للاستثمار وبما فيها توجيه ما جمع لديها من أموال غير مجموعة من الاستثمار"، وفوق هذا تقوم البنوك بالعديد من الخدمات لعملائها لا بوصفها موقع تجميع مدخراتهم وودائعهم ولكن باعتبارها وكيلاً بالعمولة (هلاي، وشحادة، 2007: 3).

3.1.2 الجهاز المصرفي الفلسطيني:

يُعرف الجهاز المصرفي بأنه "مجموعة المؤسسات المالية المصرفية والقوانين المنظمة لعلاقتها في المجتمع والخاضعة لرقابة المصرف المركزي (سلطة النقد)" (عاشور، 2003: 24). فبعد توقيع اتفاق إعلان المبادئ في أوسلو عام 1993 م، تم خلق أسس ومعطيات لبداية مرحلة جديدة من مراحل التطور في الاقتصاد الفلسطيني وفرض على السلطة الوطنية ضرورة السعي نحو

صياغة سياسات وطنية اقتصادية هادفة للتصدي للمشكلات الحياتية الأساسية للمواطن من ناحية، والقيام بتطبيق خطط تنموية هادفة تخدم متطلبات الاقتصاد من ناحية أخرى.

إن الاقتصاد الفلسطيني الحالي بكل أبعاده ومكوناته وأنشطته وقطاعاته الإنتاجية وغير الإنتاجية بهدف النهوض بمتطلباته واستنهاض كافة الفعاليات والكفاءات الكامنة في القطاعين العام والخاص في إطار خطط تنموية واقتصادية شاملة لإعادة إنعاش وتعزيز الثقة في مقدرات هذا الاقتصاد والخروج من دائرة المعاناة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني بفعل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي فرضتها المعطيات السابقة (شاهين، 2006: 169).

ولقد تطور القطاع المصرفي الفلسطيني بحيث زاد أعداد البنوك العاملة في فلسطين وفروعها بشكل ملحوظ، فبالإضافة إلى سلطة النقد الفلسطينية فإنه بلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين والتي تمارس أعمالها المصرفية حتى سنة 2014م (16) مصرفاً بشبكة فروع ومكاتب بلغت (257) فرعاً ومكتبا منتشرة في مدن وقرى الضفة والقطاع (سلطة النقد الفلسطينية، 2014).

وفي ظل هذه الظروف الاقتصادية التي نمر بها، ولمواجهة هذه التحديات يظهر دور القطاع المصرفي شريكاً في إدارة الاقتصاد والذي يمثل أحد الركائز التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني وتتمحور حولها السياسات المالية والنقدية والهيكلية، لذلك فإن من أهم الركائز التي يعتمد عليها انتعاش الاقتصاد وصموده وتجاوز تداعيات المرحلة يتطلب وجود نظام مصرفي قوي ومستقر وآمن قادر على القيام بدوره وتحقيق أهدافه بحيث يكون قادر على مواجهة وامتصاص الصدمات والتطورات المعاكسة (شاهين، 2006: 169).

إن التطور الملحوظ في الجهاز المصرفي الفلسطيني، يعكس ما تقدمه البنوك العاملة في فلسطين من خدمات مصرفية معروفة على مستوى العالم، من حسابات جارية وحسابات التوفير وودائع لأجل بالعملة المختلفة، وتقديم التسهيلات والتمويلات والحوالات المالية والاعتمادات المستندية والكفالات المصرفية، وخدمات الصرافات الآلية، وكذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وما إلى ذلك من الخدمات المصرفية، وهذا جعل المنافسة تبدو قوية بين هذه البنوك، حيث إن الخدمات المصرفية لا تكاد تختلف في عددها بين مصرف وآخر، ويبقى مجال التميز في مجال نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها هذه البنوك لعملائها.

3.1.3 مكونات الجهاز المصرفي في فلسطين:

لقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي ميلاد الجهاز المصرفي الفلسطيني المعاصر، حيث كان هناك بنكان فقط يعملان في الضفة الغربية وقطاع غزة وهما البنك العربي وبنك فلسطين، ولقد

تطور الجهاز المصرفي الفلسطيني عقب قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية حيث أصبح يتكون من (شاهين، 2008: 25)، و(سلطة النقد الفلسطينية، 2014م):

- 1- **سلطة النقد الفلسطينية:** تأسست سلطة النقد الفلسطينية أواخر عام 1994م لبناء النظام المصرفي والنقدي وضمان استقراره وتشجيع النمو الاقتصادي للأراضي الفلسطينية.
 - 2- **البنوك التجارية:** يتكون القطاع المصرفي في فلسطين بشكل أساس من البنوك التجارية التي تستقطب النسبة الأكبر من ادخارات الوحدة الاقتصادية وادخارات الأفراد، وهي بالتالي تحتكر توجيه الادخارات نحو الأنشطة الاقتصادية المختلفة.
- وتنقسم البنوك التجارية إلى:

- أ- البنوك الوطنية: وهي البنوك التي تأسست بترخيص من سلطة النقد الفلسطينية.
- ب- البنوك العربية والأجنبية: وهي المصارف التي تأسست بترخيص من السلطات المصرفية في البلد الأم، وحاصلة على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية لمزاولة العمل داخل فلسطين.
- 3- **البنوك الإسلامية:** تقوم هذه البنوك بتوجيه نشاطها الاقتصادي وفق الشريعة الإسلامية ويعمل في فلسطين بنكان إسلاميان وهما:
 - أ - البنك الإسلامي العربي.
 - ب - البنك الإسلامي الفلسطيني.
- 4- **البنوك المتخصصة:** تعمل في فلسطين بنوك متخصصة مثل البنك العقاري المصري العربي.

3.1.4 التعريف بالتخطيط المالي للبنك:

يعمل البنك أساساً في إدارة التدفقات النقدية المتمثلة في الحصول على الأموال من جهة في استثمارها من جهة أخرى، إضافة إلى النشاط التشغيلي الروتيني المتمثل في فتح الحسابات بأنواعها وخصم الكمبيالات، وإصدار رسائل اعتماد وخطابات الضمان، وتحصيل الشيكات ودفع الفواتير نيابة عن الزبائن، وتأجير الصناديق وغيرها من الخدمات المصرفية المتعارف عليها، وبصورة عامة فإن النشاط الرئيس للمصرف هو إدارة تدفق الأموال، وعليه فإن القرار الإداري في المصرف يعمل في ظل هذه الدائرة المتمثلة في حركة إيداعات الأموال واستثمارها.

وبالتالي فإن هدف الموازنة المالية للمصرف يتمثل في تخطيط النشاط المصرفي بما في ذلك (صبري، 2002: 175):

- 1- تخطيط الإيداعات المتوقعة.
- 2- تخطيط استخدامات الأموال (استثمارها).

3- تخطيط الأنشطة المصرفية الأخرى.

4- الموازنة النقدية.

5- إعداد الموازنة الشاملة.

6- اتخاذ قرارات المشاركة في الاستثمارات.

7- المساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية العامة للمصرف والخاصة بالزبائن.

وبغض النظر عن خصائص الموازنة المصرفية وفتريتها وشموليتها، فإنه يمكن تقسيم أجزاء

موازنة المصرف على النحو التالي (صبري، 2002: 176):

أولاً: موازنة الإيداعات (الأموال المتوقع إيداعها) خلال الفترة المالية القادمة حيث يتم تقدير حجم الإيداعات المتوقع لكل نوع من الودائع، وقد يتم تقدير مبالغ الودائع على أن يتم وضع خطة إعلانية لاستقطاب هذه الودائع من الإيداعات ويأخذ في الاعتبار عند تقدير حجم الإيداعات المتوقعة ما يلي:

1- حالة السوق المالي والوضع الاقتصادي وموقع المصرف بين المؤسسات المالية وحصته

في السوق.

2- المقدرة على استثمار الأموال في مشروعات مناسبة.

3- البيانات التاريخية عن الودائع بأنواعها المختلفة خلال الفترات المالية.

4- إمكانية الحصول على أموال من حملة أسهم المصرف في حال توفر فرص استثمار

مجدية وعدم إمكانية استقطاب الإيداعات المخططة.

5- أنواع المودعين المرتقبين والمستهدف الحصول على ودائع منهم ودرجة وعيهم المصرفي.

6- توفير الحد الأدنى للسيولة وتقليل حجم المخاطرة.

وعلى ضوء العوامل السابقة يتم تقدير حجم الإيداعات المتوقعة والتي تصاغ بجدول خاص،

وقد يتم تبويب هذا الجدول حسب نوع الإيداع و/أو حسب الفترة الزمنية الشهرية أو الربع سنوية.

ثانياً: موازنة الاستثمارات المصرفية على ضوء موازنة الأموال المتوقع إيداعها في المصرف فإن

خطة تصريفية يجب صياغتها بصورة مسبقة لتحديد أنشطة الاستثمارات الممكن الدخول فيها، ويتم

اختيارها بعد تقييمها حسب المتعارف عليه في تقييم المشروعات الاستثمارية ويتم ذلك أساساً على

بناء سياسات الاستثمار والمشاركة في الأرباح المكتوبة والخاصة بالمصرف حيث يجب تفضيل

هذه السياسات في دليل خاص يعرف بدليل الاستثمارات، ويتم تجميع الأفكار المختلفة للمشروعات

وكذلك دراسات الطلبات المقدمة من الزبائن في حالة الاستثمارات المشتركة، ويتم صياغة الجداول

النهائية لموازنة الاستثمارات لفترة مالية قادمة أو لعدة فترات وقد يتم تصنيفها حسب أنواع

المشروعات أو لكل مشروع على حدة، ويمكن بصفة عامة تقسيم موازنة الاستثمارات حسب أنواع

المشروعات إلى كل من:

- 1- مشروعات استثمارية طويلة الأجل مملوكة بشكل كامل للمصرف.
- 2- مشروعات استثمارية طويلة الأجل مملوكة مشاركة.
- 3- أوراق مالية متمثلة في أسهم الشركات المساهمة.
- 4- استثمارات في العملات الأجنبية والذهب.
- 5- استثمارات في عمليات البيع التجارية.

ثالثاً: موازنة الأنشطة الأخرى: تخطيط الأنشطة الأخرى عدا الاستثمارية المتمثلة في الخدمات غير الملموسة، ويمكن تقسيم موازنة الأنشطة الأخرى إلى موازنات فرعية مثل إدارة الخزائن الحديدية وإدارة الحسابات الجارية وإدارة الفروع وغيرها حيث يتم تحديد الإيرادات والمصروفات المتوقعة للفترة المالية، ويتم عادة إعداد موازنات منفصلة لكل فرع من الفروع بناءً على حجم العمليات المتوقعة.

رابعاً: موازنة المصارف النقدية: تهدف الموازنة النقدية إلى تبيان التدفق النقدي الداخلي والخارجي للمنشأة خلال فترة مالية قادمة ولفترات قصيرة أسبوعية أو شهرية أو سنوية، وتلعب الموازنة النقدية الدور الرئيس في تخطيط النشاط المصرفي فهي تعمل على تلخيص شامل لكافة الأنشطة المتوقعة بناءً على الأساس النقدي مع تبيان إمكانية وجود عجز أو فائض في وقت مسبق وتحديد وقت العجز أو الفائض.

ويتم إعداد جدول الموازنة النقدية بصورة إجمالية، ويمكن تقسيمه حسب الفروع أو الأنشطة أو الدورات والأقسام الإدارية، ويتم تقدير رصيد النقدية المرغوب به بناءً على سياسة السيولة النقدية المحددة من قبل إدارة المصرف وحسب الأنظمة النقدية المعمول بها في البلد وقرارات المصرف المركزي (سلطة النقد) بهذا الشأن مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات ونسبة إجمالي الودائع تحت الطلب، وقيمة الأرصدة النقدية الأخرى مثل العملات الأجنبية والأوراق المالية التي يمكن تحويلها إلى نقدية دون مخاطر.

خامساً: الموازنة الشاملة: هي خطة مالية متكاملة بحيث تظهر الحسابات الختامية المتوقعة في نهاية الفترة المالية، وتضم الموازنة الشاملة كلاً من الجداول التالية:

- 1- موازنة الإيداعات المؤقتة وتضم جداول تفصيلية لكل نوع.
- 2- موازنة الاستثمارات وتضم جداول تفصيلية لكل مشروع.
- 3- موازنة النفقات التشغيلية وتضم جداول تفصيلية شهرية.
- 4- موازنة إيرادات النشاط التشغيلي وتضم جداول تفصيلية شهرية.
- 5- موازنة المصرف النقدية.
- 6- الموازنات المالية وتضم كل من موازنة حساب الدخل وموازنة حساب توزيع الأرباح وموازنة العائد المتبقي وموازنة الميزانية العمومية.

3.1.5 إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي:

يتم إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي، على النحو الآتي (العمرى، وآخرون، 2012: 26):

1- لكل بنك سياسته وأهدافه وخطته الخاصة به، حيث إن البنوك تعمل على صناعة اسم تجاري وشهرة عالية على مستوى السوق المحلي أو العالمي، وبناءً على التوجه العام للبنك تبدأ الإدارات المختلفة بصياغة الخطط والبرامج الخاصة والموصلة بالنهاية لتحقيق هذا التوجه، ويروح الفريق الواحد تعمل جميع المستويات الإدارية المختلفة بكل عزم وطاقه للمحافظة على الموارد المتاحة للبنك من موارد وكفاءات بشريه وموارد مادية مختلفة، وتنفيذ كل الخطط الموضوعه والمتفق عليها والمحدده مسبقا بكل دقة وموضوعية والتزام.

2- تعمل جميع البنوك على إعداد الموازنات، فعند وضع خطة عمل للمرحلة القادمة يعني هذا أنها أعدت موازنة، مع الاختلاف في طريقة الإعداد والتنفيذ، ولكون هذه الموازنة من الأنظمة الإدارية فكل إدارة تعدها بالشكل الذي يحقق توجهاتها ويلبي رغباتها، ولكن النتيجة العامة أن جميع البنوك تعمل صياغة أهدافها وبرامجها على شكل موازنة، إذ من خلالها تستطيع متابعة ما تحقق من أعمالها وما لم يتحقق.

3- ومع تزايد عدد وحجم البنوك العاملة في السوق، وتزايد حدة المنافسة، مما دفع البنوك الواعية والمدركة لهذه المخاطر عن البحث عما هو جديد ومتطور من الأدوات والأساليب والأنظمة التخطيطية المختلفة التي تضمن للبنك الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة مثل: التوسع والانتشار، وتحقيق المزيد من الأرباح... الخ وكانت الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) أحد هذه الأنظمة التي يستطيع معها البنك ضبط نفقاته وحصر تكاليفه وتحديد النشاطات اللازمة من عدمها وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة بالاتجاه الذي يضمن حسن الأداء والتنفيذ.

المبحث الثاني

خلفية عامة عن البنك الإسلامي العربي

3.2.1 نبذة عن البنك الإسلامي العربي:

تأسس البنك الإسلامي العربي، كأول شركة مصرفية إسلامية تعمل في فلسطين، بتاريخ 1995/1/8 وهو شركة مساهمة عامة مسجلة تحت رقم 563201011 وقد باشر البنك نشاطه المصرفي في مطلع عام 1996م، ويقوم بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال المركز الرئيسي بمدينة البيرة وفروعه المنتشرة في فلسطين.

3.2.2 رؤية البنك:

يعمل البنك على ترسيخ مبدأ التعامل مع النظام المصرفي الإسلامي كخيار أول للتعامل المصرفي والقيام بدور فعال في النهوض بالنظام الاقتصادي الإسلامي لتحقيق مبدأ التكافل ومراعاة الأهداف الاجتماعية الإسلامية، ويلتزم البنك بتقديم حلول وخدمات مصرفية إسلامية عصرية ذات جودة عالية، من خلال الاستمرار في تسويق وتعميق مبادئ الاقتصاد الإسلامي محلياً ودولياً والعمل ضمن روح الفريق الواحد، وتدريب الكوادر على الأعمال المصرفية حسب الشريعة الإسلامية وقبول المشورة من الجميع لما فيه خدمة المجتمع.

3.2.3 رسالة البنك:

يسعى البنك إلى تلبية الاحتياجات المصرفية المتنوعة للمتعاملين وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء والتي تضاهي أو تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم بما يضمن تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين على أساس يتسم بالثبات والاستقرار، وتقديم خدمات مصرفية إسلامية باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والإبداع والمنافسة وتنوع رغبات العملاء، واستخدام أحدث التقنيات المتاحة وتطبيق أرقى المعايير المهنية.

3.2.4 أنواع ودائع العملاء:

أولاً: برامج التوفير:

يوفر البنك خمسة برامج توفير تلبية رغبات شرائح المجتمع، وتتميز هذه البرامج بمكافأة العملاء على مدار العام ليبقوا على تواصل دائم مع البنك، وتخضع برامج التوفير في البنك إلى آليات توزيع الأرباح على الاستثمار المتبعة في البنك بما يتفق مع معايير الاستثمار الإسلامية.

- 1- **برنامج توفير العمرة:** يشكل أداء سنة العمرة من السنن المحببة جداً والمرغوبة لدى المسلمين، ومن هنا يقوم البنك بمنح جائزة عمرة يومياً لعملائه من خلال برنامج توفير العمرة.
- 2- **برنامج توفير الزواج:** يساهم البنك بمساعدة الشباب من عملائه على إتمام سنة الزواج من خلال منح الجائزة الشهرية للعملاء من خلال برنامج توفير الزواج.
- 3- **برنامج توفير جواهر:** لا يغفل البنك عن تكريم المرأة التي تشكل نصف المجتمع، وبهذا فقد جاء هذا البرنامج ليكرم عملائه بعشرة جوائز ذهب بشكل ربع سنوي من خلال برنامج توفير جواهر.
- 4- **برنامج وفر وتملك:** حلم الحصول على شقة العمر من أكبر الأحلام التي يسعى الإنسان لتحقيقها، وبذلك يوفر البنك فرصتين بالعام بمنح شقة العمر مرة كل سنة شهور من خلال برنامج التوفير وفر وتملك.
- 5- **برنامج توفير الحج:** الحج فريضة على كل مسلم، وبذلك يقوم البنك بالمساهمة بتحقيق حلم أداء فريضة الحج لعشرة من عملائه كل عام من خلال برنامج توفير الحج.

ثانياً: حسابات الاستثمار المخصص:

هي حسابات تودع فيها المبالغ من المتعاملين بغرض قيام البنك باستثمارها في عمليات معينة أو محددة على أساس عقد المضاربة أو عقد الوكالة بالاستثمار، ويكون مكان الاستثمار محدداً في العقد، ويتحمل المتعامل حسب شروط العقد أي خسارة قد تنشأ ما عدا التعدي أو المخالفة أو التقصير من قبل البنك.

3.2.5 برامج التمويل في البنك الإسلامي العربي:

أولاً: برامج تمويل الأفراد:

يوفر البنك العديد من البرامج التمويلية للأفراد، ويراعي عقد الاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع مؤسسات المجتمع المحلي التي يقدم من خلالها عروضاً منافسة على برامج التمويل لديه، بما يتماشى مع تعاليم الشريعة الإسلامية الغراء، حيث تقدم دائرة تمويل الأفراد في البنك أربعة برامج أساسية للتمويل وهي:

- 1- **تمويل السيارات:** يقدم البنك طويلاً مصرفية إسلامية متكاملة لتمويل السيارة التي يحلم بها العملاء بشروط وفترات سداد ميسرة.
- 2- **استأجر وتملك:** يمكن لعملاء البنك الحصول على السكن الملائم الذي يحقق لهم الأمن والاستقرار من خلال برنامج الإجارة المنتهية بالتملك الذي يتميز بالمرونة وفترات السداد طويلة الأجل.

- 3- **التمويل الشخصي:** يراعي البنك ضرورة توفير سبلاً تمويلية لتوفير كافة الاحتياجات الشخصية للعملاء بما يتماشى مع التعاليم الإسلامية وبمميزات تنافسية عالية.
- 4- **تمويل أصحاب المهن:** يراعي البنك تمويل شريحة أصحاب المهن الذين يشكلون نسبة لا بأس بها من المجتمع، سواء المساكن، السيارات، السلع، المشاريع، بما يتناسب ومواردهم المالية وبطرق إسلامية.

ثانياً: تنمية أعمال الشركات:

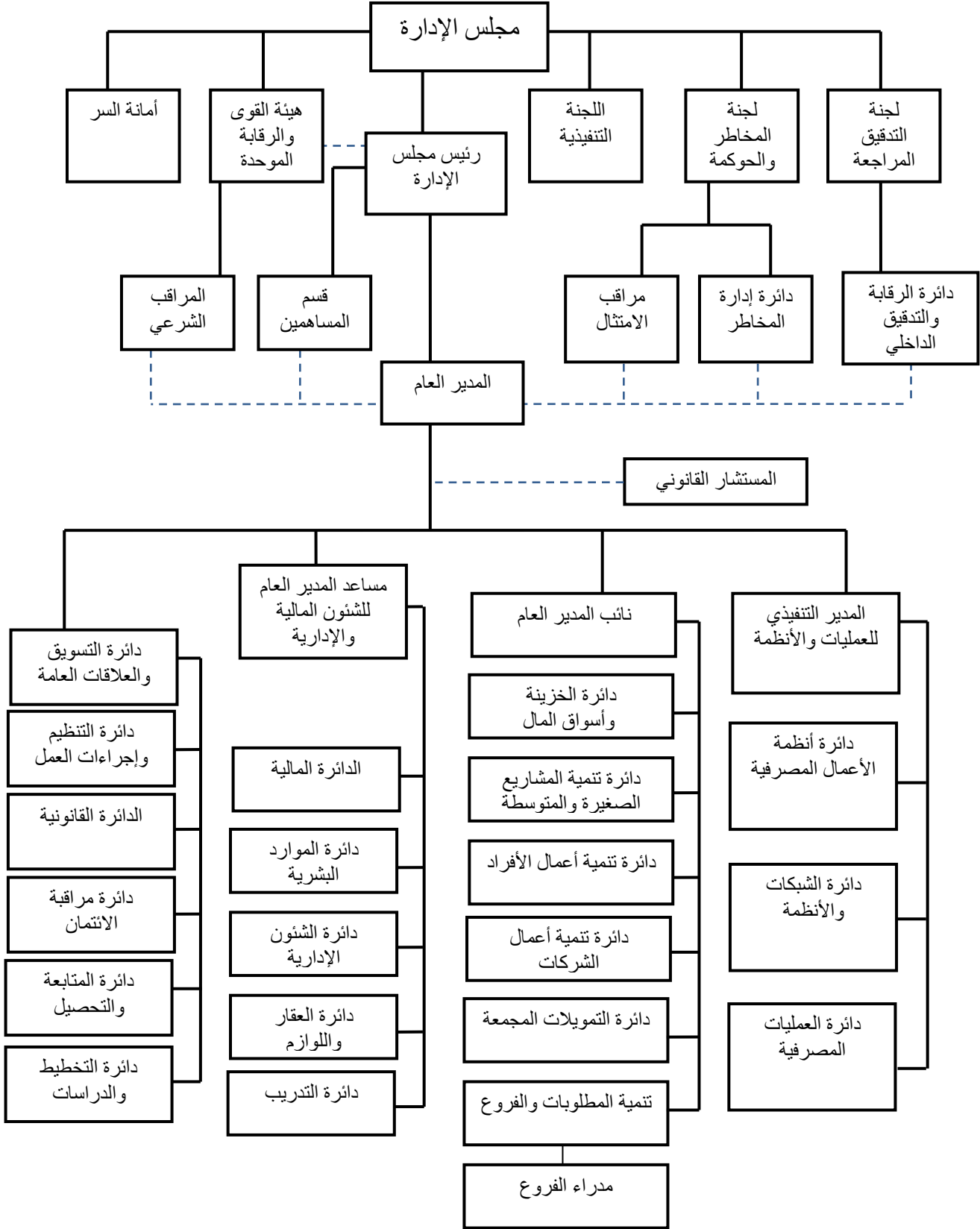
يسعى البنك الإسلامي العربي بالشراكة مع قطاع الشركات الكبيرة للمساهمة في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، حيث تقوم دائرة تنمية أعمال الشركات بتوفير مجموعة من الحلول المبتكرة التي تتوافق مع صيغ التمويلات الشرعية من بيوع المرابحة، المضاربة، الاستصناع، الإجارة المنتهية بالتملك للشركات الكبرى من خلال تمويل رأس المال العامل، تمويل الأصول والآلات والمعدات، التمويل العقاري، وتمويل المشاريع الصناعية والتجارية، كما يقدم البنك خدمات التجارة الخارجية التي تتمثل بالاعتمادات المستندية، بوالص التحصيل، وخطابات الضمان، وكلها بما يتناسب مع طبيعة عمل تلك الشركات وبما يحقق أفضل النتائج لكافة الأطراف.

ثالثاً: تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

ينظر البنك إلى قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة على أنه من أهم القطاعات الاقتصادية الواعدة في فلسطين، وله مستقبل كبير وقدرة كبيرة على المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني الفلسطيني بشكل عام، ومن هنا كان لوجود دائرة تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في البنك أهمية كبرى، حيث تقوم بتوفير فرصة الحصول على التمويل اللازم والاستشارات المناسبة لهذه الشريحة الواسعة من خلال تقديم الخدمات المصرفية والتمويلية التي تتماشى مع التعاليم الإسلامية وتتميز بالمرونة لتتمكن من خدمة مختلف مجالات عمل تلك المشاريع.

3.2.6 الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي العربي.



المصدر: (التقرير السنوي للبنك الإسلامي العربي 2013م)

المبحث الثالث

منهج الدراسة

3.3.0 تمهيد:

يشمل منهج الدراسة تحديد مصادر وأساليب جمع البيانات التي تم استخدامها خلال مرحلة إنجاز الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة والنموذج المستخدم خلالها لتطبيق الدراسة.

3.3.1 مصادر جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد خلال الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة، هما:

أولاً: المصادر الثانوية، وتتعلق بالجانب النظري حيث يتم الاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية وتمثلت هذه المصادر بالكتب والمجلات والنشرات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى رسائل الماجستير والدكتوراه، كما تم الاعتماد وبشكل رئيس على النشرات والسجلات الخاصة بالبنك الإسلامي العربي وذلك بغرض جمع المعلومات المتعلقة بتكاليف الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة من كافة جوانبه للاستفادة منها خلال مرحلة إعداد الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية، وتمثلت في إجراء مقابلات والمراسلات والاتصالات الهاتفية مع العديد من الموظفين (مدراء ورؤساء أقسام) والذين يرتبط عملهم بموضوع الدراسة، ويظهر الجدول رقم (1) المقابلات الشخصية التي تم إجرائها، بهدف تحليل الأنشطة والتكاليف في البنك الإسلامي العربي.

الجدول رقم (1): المقابلات الشخصية.

م	البيان	الدائرة	المسمى الوظيفي	عدد المقابلات	تاريخ المقابلة
1	حسين عليان	دائر أنظمة الأعمال المصرفية	مساعد مدير	4	2015/1/6م 2015/1/13م 2015/2/5م 2015/2/10م
2	محمد سعيغان	دائرة الموارد البشرية	رئيس قسم	1	2015/1/4م
3	سمير سمارة	الدائرة المالية	رئيس قسم	2	2015/1/13م 2015/2/27م
4	عُلا صلاحات	الدائرة المالية	رئيس قسم	1	2015/3/8م
5	سمير الياسيني	دائرة العقار واللوازم	مساعد مدير	2	2015/03/18م

المصدر: (إعداد الباحث).

3.3.2 مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة من البنوك الإسلامية الفلسطينية، وكممثل عن هذا المجتمع تم اختيار البنك الإسلامي العربي لتطبيق الدراسة عليه (دراسة حالة)، وقد تم اختيار قطاع البنوك ليمثل مجتمع الدراسة الميدانية لعدة اعتبارات أهمها:

- 1- تشكل البنوك نسبة كبيرة من مجموع المنشآت الخدمية.
- 2- تعد أنشطتها أساسية بالنسبة للمواطن في ظل بيئة تتطلب تسهيلات ذات سرعة وتكلفة متدنية.

وتم اختيار البنك الإسلامي العربي لعدة أسباب:

- 1- إنه البنك الإسلامي الأول في فلسطين.
- 2- دوره الرائد في الصيرفة الإسلامية من جهة، وفي تنمية الاقتصاد الفلسطيني من جهة أخرى.
- 3- ترحيب واستعداد البنك لتوفير المعلومات اللازمة للدراسة.

3.3.3 أداة الدراسة:

تم إتباع أسلوب التحليل الوصفي (دراسة الحالة)، وتم استخدام التقرير السنوي المنشور للبنك الإسلامي العربي للعام 2011-2012-2013 م، وذلك لتطبيق الدراسة، وفي خلال الدراسة تم استخدام برنامج Excel لحساب عملية توزيع التكاليف على الخدمات البنكية التي يقدمها البنك الإسلامي العربي، وتحليل بيانات محل الدراسة.

المبحث الرابع الدراسة العملية

3.4.1 إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):
لإعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) لابد من اتباع الخطوات العلمية التي تحكم إعداد الموازنة على أساس الأنشطة في المؤسسات الخدمائية وهي (حماد، 2012: 59)، (الجذلب، 2007: 53):

1- **التنبؤ بالمخرجات:** وهو القيام بعملية التخطيط المبني على التنبؤ بما ستكون عليه المخرجات (المنتجات) في الفترة المنوي عمل موازنة لها، وهذا بدوره يستدعي أولاً القيام بتحديد مخرجات (منتجات) المؤسسة بشكل أصناف، وهذا الإجراء قد يكون في المنشآت الصناعية أكثر وضوحاً ولكن الأمر يحتاج إلى دراسة معمقة في المؤسسات الخدمائية، ومجال الدراسة هنا البنوك وكمثال على ذلك الحسابات الجارية المتوقع فتحها والمراوبات المتوقع تنفيذها وغيرها، تُعتبر من مخرجات المؤسسة، وثانياً التنبؤ الكمي لهذه المخرجات، ويوازي ذلك في المنشآت الصناعية عدد الوحدات المتوقع إنتاجها، أي يعني تحديد كمية المخرجات بالأرقام ومثال على ذلك عدد الحسابات الجارية المتوقع فتحها في العام المنوي عمل الدراسة عليها.

2- **تقدير حاجة هذه المخرجات من أنشطة:** ما هي الأنشطة التي لابد وأن يقوم بها البنك للحصول على الكميات المتنبئ بها من المخرجات، وبعد ذلك القيام بتحديد أصناف المخرجات وضع تقديرات رقمية لها ويتم تحديد الأنشطة التي تحتاجها تلك المخرجات ليتم إنجازها، وهذا يستدعي القيام بدراسة معمقة للنظم الإدارية الموجودة والهيكليات والصلاحيات وخرائط التدفق للوقوف على كافة الأنشطة التي يقوم بها البنك.

3- **تقدير حاجة الأنشطة من الموارد:** أي ما هي الموارد وكمياتها التي تساعد على إنجاز الأنشطة المقدرة، وبطبيعة الحال تمثل الموارد تكلفة، ومثال ذلك نشاط تمويلات المراجعة، حيث يستهلك جزء من الموارد البشرية ممثل بعنصر الرواتب والعلاوات بالإضافة لذلك يستهلك جزء من الموارد المادية مثل أجهزة الحاسوب، والقرطاسية وغيره، وعند الانتهاء من هذه الخطوة يتم التوصل للموارد التي يحتاجها البنك لتسيير أعماله بالعنصر والحجم والتكلفة.

4- **تخصيص الموارد على الأنشطة:** بعد تحديد الموارد التي تحتاجها الأنشطة، يتم تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة، بحيث يتم توزيع هذه الموارد بحسب استهلاك الأنشطة للموارد، ويمكن في ذلك الاعتماد على محركات الموارد والتي تعتبر أساساً لتخصيص الموارد على الأنشطة.

5- تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات: بعد المعرفة الكاملة والدقيقة لتكاليف هذه المخرجات، ويقصد بها تخصيص تكاليف الأنشطة التي تم الحصول عليها في الخطوة رقم (4) على المخرجات التي تم تحديدها في الخطوة رقم (1).

6- تحديد الإيرادات: وهذه معتمدة على خطوة رقم (1) حيث تم التحديد الكمي للمخرجات وهذا يسهل عملية تحديد الإيرادات المتوقعة عن طريق ضرب الكميات المتوقعة بالأسعار إذا أمكن ذلك، وهذه الخطوة تحدد حجم الإيرادات السنوي المتوقع.

7- ترتيب وتنظيم جانبي المصاريف والإيرادات: بالانتهاء من تحديد حجم الإيرادات السنوي المتوقع يتوفر أساس منطقي لإعداد الموازنة، وذلك لتوفر المعلومات الخاصة بجانبي الإيرادات والمصروفات من خلال الخطوات المتقدمة، وبالتالي إمكانية تنظيم جانبي الموازنة الإيرادات والمصروفات.

8- إعداد الموازنة في صورتها النهائية وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB): ولإعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تم اعتماد الخطوات السابقة الذكر وذلك للتطبيق عن الفترة بين 2014/01/01م إلى 2014/12/31م اعتماداً على الأرقام الظاهرة في التقرير السنوي عن العام المالي 2012م - 2013م.

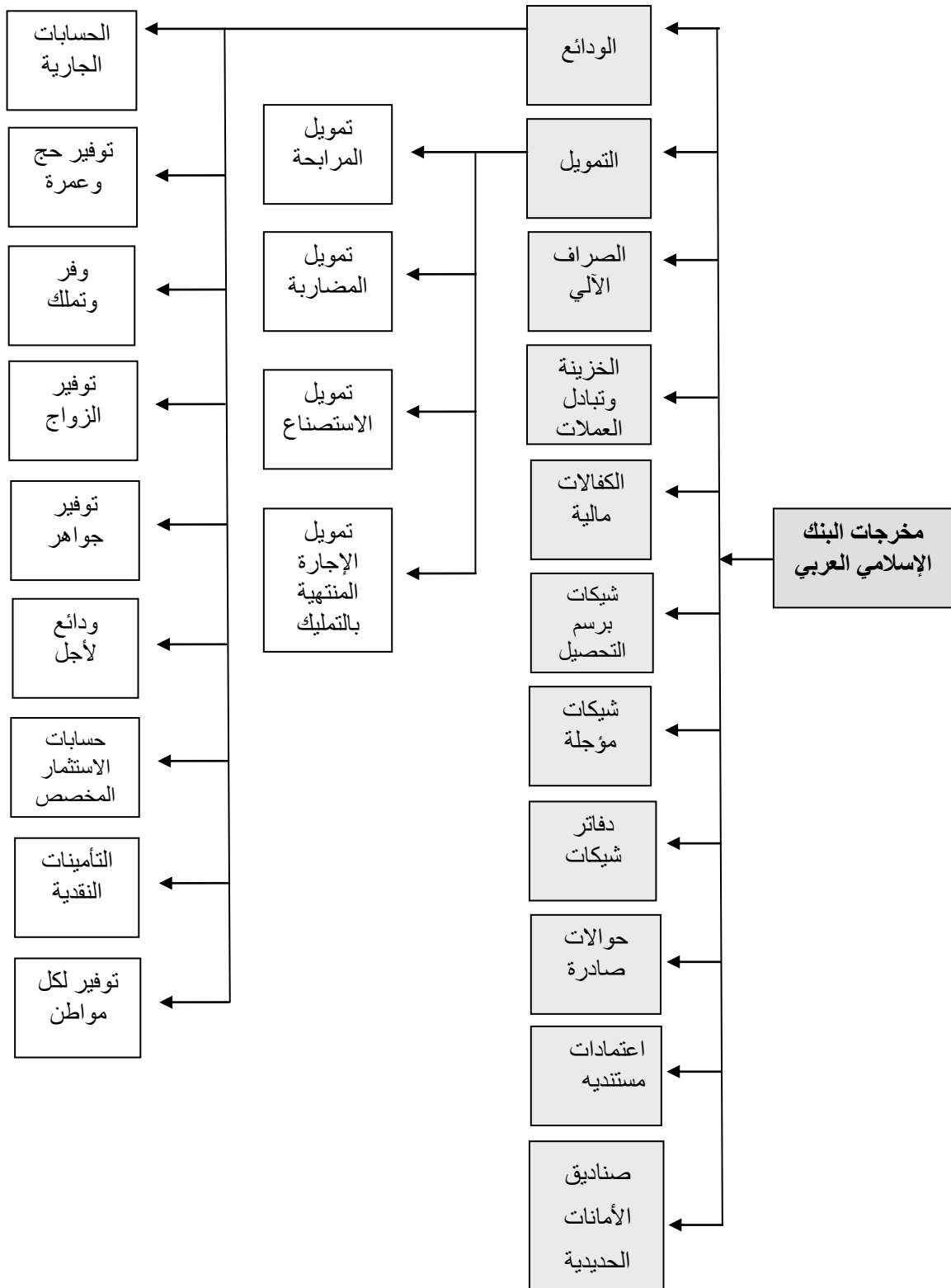
3.4.2 خطوات إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام (ABB):

تتمثل خطوات إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في الخطوات التالية:

3.4.2.1 التنبؤ بمخرجات البنك الإسلامي العربي:

بدايةً المخرجات في البنك الإسلامي العربي أو أي مؤسسة خدمية تساوي المخرجات في المؤسسات الصناعية، بمعنى أن المصنع يقدم بضائع والبنك يقدم خدمات تتمثل بفتح الحسابات وتنفيذ التمويلات، وإصدار الحوالات، وغيرها من الخدمات، وكخطوة أولى في التنبؤ بكميات المخرجات لابد أن يتم تحديد مخرجات البنك بشكل دقيق والتعريف بها، ومن ثم الانطلاق إلى التقدير الكمي لهذه المخرجات، وهنا وبعد دراسة كافة أوجه النشاط في البنك الإسلامي العربي يمكن حصر مخرجات البنك في الأنشطة التالية كما هو موضح في الشكل رقم (5).

الشكل رقم (5): مخرجات البنك الإسلامي العربي



المصدر: (إعداد الباحث).

يوضح الشكل السابق مخرجات البنك الإسلامي العربي وهي كما يلي:

أولاً: الودائع: تنقسم الودائع في البنك الإسلامي العربي إلى تسعة أنواع من الحسابات وهي كما يلي:

- 1- الحسابات الجارية: الحساب الجاري مصمم خصيصاً لتلبية احتياجات المتعاملين، ويحق لهم إيداع أو سحب الأموال عبر الشيكات أو من خلال أجهزة الصراف الآلي أو من خلال الفروع، ويتوفر هذا الحساب أيضاً للشركات والمؤسسات الخاصة والهيئات الاجتماعية والنوادي وغيرها، ويتمتع هذا الحساب بعدة ميزات.
- 2- حساب توفير الحج والعمرة: هو حساب ادخاري في شكل وديعة تحت الطلب في أي وقت، يمكن من خلالها الإيداع والسحب نقداً حيث يقوم البنك بمنح جائزة عمرة يومياً لعملائه بقيمة خمسمائة دولار أمريكي من خلال برنامج توفير العمرة، ويقوم البنك بالمساهمة بتحقيق حلم أداء فريضة الحج لعشرة من عملائه كل عام من خلال برنامج توفير الحج.
- 3- حساب وفر وتملك: هو حساب ادخاري في شكل وديعة تحت الطلب في أي وقت، يمكن من خلالها الإيداع والسحب نقداً حيث يقوم البنك بمنح جائزة كل ستة أشهر بمبلغ 100,000 دولار أمريكي لشراء شقة العمر.
- 4- حساب توفير الزواج: حساب ادخاري في شكل وديعة تحت الطلب في أي وقت، يمكن من خلالها الإيداع والسحب نقداً حيث يقوم البنك بمنح جائزة شهرية بقيمة 3,000 دولار أمريكي.
- 5- حساب توفير جواهر: هو حساب ادخاري في شكل وديعة تحت الطلب في أي وقت، يمكن من خلالها الإيداع والسحب نقداً حيث يقوم البنك بمنح أربعون جائزة ذهبية سنوياً بقيمة الجائزة 1750 دولار أمريكي.
- 6- ودائع لأجل: حساب ادخاري في شكل وديعة تكون مربوطة لفترة زمنية متفق عليها مع البنك ويفوض صاحب الحساب البنك تفويضاً مطلقاً وشاملاً في استثمار المبلغ المودع للمدة التي يراها مناسبة وكذلك تجديد استثمارها في تاريخ الاستحقاق.
- 7- حساب الاستثمار المخصص: هي حسابات تودع فيها المبالغ من المتعاملين بغرض قيام البنك باستثمارها في عمليات معينة أو محددة على أساس عقد المضاربة أو عقد الوكالة بالاستثمار، ويكون مكان الاستثمار محدد في العقد، ويتحمل المتعامل حسب شروط العقد أي خسارة قد تنشأ ما عدا التعدي أو المخالفة أو التقصير من قبل البنك.
- 8- حساب التأمينات النقدية: هو حساب يتم فيه حجز مبلغ من المال مقابل الحصول على خدمة معينة من البنك مثل الكفالات والاعتمادات المستندية وغيرها.

9- حساب التوفير لكل مواطن: هو حساب ادخاري في شكل وديعة تحت الطلب في أي وقت، يمكن من خلالها الإيداع والسحب نقداً، حيث يحق لكل مواطن فتح هذا الحساب مهما كان المبلغ المتوفر.

ثانياً: التمويل: تنقسم عمليات التمويل في البنك الإسلامي العربي إلى:

1- تمويل المرابحة: هي المرابحات التي يقدمها البنك لعملائه، والمرابحة هي بيع برأس المال وبيع معلوم، وصفقتها أن يذكر البائع للمشتري الثمن الذي اشتري به السلعة ويشترط عليه ربحاً ما للدينار أو الدرهم، وبيع المرابحة نوع من البيع الجائز بلا خلاف.

2- تمويل المضاربة: هي المضاربات التي يقوم البنك بتنفيذها مع عملائه، والمضاربة هي الشراكة التي يقوم البنك بموجبها بالمساهمة في رأس المال.

3- تمويل الاستصناع: هي عدد معاملات الاستصناع التي قام البنك بتنفيذها لعملائه، حيث إن الاستصناع هو عقد بيع بين البنك كصانع أو مقاول ومالك العقد (المشتري)، حيث يتعهد البنك ببناء أو بتصنيع موضوع العقد بناءً على طلب مالك العقد ووفقاً لمواصفاته، مقابل سعر وطريقة سداد متفق عليهما سواء كان ذلك بدفع مبلغ العقد مقدماً أو بالأقساط أو بتأجيل الدفع إلى موعد محدد في المستقبل.

4- تمويل الإجارة المنتهية بالتملك: هي الإجارة المنتهية بالتملك التي قام البنك بتنفيذها لعملائه، بغرض الحصول على السكن الملائم الذي يحقق لهم الأمن والاستقرار، ويمتاز هذا التمويل بالمرونة وفترات السداد الطويلة الأجل.

ثالثاً: الخزينة وتبادل العملات: يقدم هذا النشاط خدمات بيع وشراء العملات الفورية لعملاء البنك وتقديم المعلومات الكافية حول أسواق العملات وأوضاع معدلات الفائدة.

رابعاً: الصرافات الآلية: تماشياً مع التقدم التكنولوجي السائد حالياً في العالم، فقد قام البنك بتطوير خدماته وأقدم على تركيب أجهزة الصراف الآلي لخدمة عملائه 24 ساعة يومياً من أجل عمليات السحب والاستعلام عن الرصيد.

خامساً: الشيكات برسم التحصيل: هي شيكات المقاصة الصادر من البنوك الأخرى لصالح عملاء البنك، والتي يقوم البنك بإيداعها في حسابات عملائه من أجل تحصيلها من بنوكها بواسطة سلطة النقد.

سادساً: الشيكات المؤجلة: هي الشيكات المودعة في حافظة الشيكات لصالح عملاء البنك وهذه الشيكات هي شيكات مؤجلة لم يستحق تاريخها، يتم الاحتفاظ بها في الحافظة حتى تاريخ استحقاقها، بغرض تحصيلها بواسطة البنك.

سابعاً: **دفاتر الشيكات:** هي دفاتر الشيكات التي يقوم البنك بإصدارها لعملائه من أجل تسهيل أعمالهم التجارية.

ثامناً: **الحوالات الصادرة:** هي الحوالات التي يقوم البنك بإصدارها لعملاء البنك سواء لفروع البنك أو لبنوك أخرى داخل البلاد أو خارجها.

تاسعاً: **الاعتمادات المستندية:** هي الاعتمادات المستندية التي قام البنك بتنفيذها لعملائه، والاعتمادات هي جمع اعتماد وهي تعهد مكتوب من بنك يسمى المصدِر يسلم للبايع بناء على طلب المشتري (مقدم الطلب أو الأمر بالشراء) يهدف إلى القيام بالوفاء في حدود مبلغ محدد خلال فترة معينة شريطة تسليم مستندات البضاعة مطابقة للتعليمات.

عاشراً: **صناديق الأمانات الحديدية:** يقدم البنك خدمة صناديق الأمانات التي يعتمد عليها في حفظ الوثائق المهمة والمجوهرات والمقتنيات الثمينة بأحجام مختلفة تتلاءم مع احتياجات العملاء.

إحدى عشر: **الكفالات المالية:** هي الكفالات التي قام البنك بإصدارها لعملائه، لتسهيل أعمالهم التجارية.

التقدير الكمي لمخرجات البنك الإسلامي العربي:

وفقاً للإحصاءات السابقة من التقارير السنوية للبنك، وبيانات تم الحصول عليها من قسم دائرة

أنظمة الأعمال المصرفية، يمكن تقدير مخرجات البنك من الأنشطة كما في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2): تقدير مخرجات البنك الإسلامي العربي من الأنشطة

النشاط	البيان	العدد	المبلغ بالدولار
1- نشاط الودائع	الحسابات الجارية	7,856	110,592,681
	توفير الحج والعمرة	9,201	107,597,179
	وفر وتملك	3,405	42,398,879
	توفير الزواج	844	10,590,436
	توفير لكل مواطن	7,212	110,000
	ودائع لأجل	498	56,930,273
	حسابات الاستثمار المخصص	4	20,616,025
	التأمينات النقدية	438	7,279,284
	توفير الجواهر	4,094	13,944,939
إجمالي نشاط الودائع			370,059,696
2- نشاط التمويل	تمويلات المرابحة	1,401	172,454,654
	تمويلات المضاربة	1	7,984,794
	تمويلات الاستصناع	32	2,560,835
	تمويل الإجارة المنتهية بالتمليك	44	8,064,230
إجمالي نشاط التمويل			191,064,513

النشاط	البيان	العدد	المبلغ بالدولار
3- نشاط الخزينة وتبادل العملات	تبادل العملات	1,7408	2,066,276,576
4- نشاط الشيكات برسم التحصيل	شيكات برسم التحصيل (مقاصة)	747,112	2,326,365,310
5- نشاط الشيكات المؤجلة	الشيكات المؤجلة	1,193,044	1,839,437,755
6- نشاط دفاتر الشيكات	دفاتر الشيكات	16,787	184,700
7- نشاط الحوالات الصادرة	الحوالات الصادرة	11,718	998,146,175
8- نشاط الاعتمادات المستندية	الاعتمادات المستندية	11	6,500,274
9- نشاط صناديق الأمانات الحديدية	صناديق الأمانات الحديدية	60	5,860
10- نشاط الكفالات المالية	الكفالات المالية	61	5,046,243
11- نشاط الصراف الآلي	الصرافات الآلية وعددها 49	1,106,253	92,411,241

• الصرافات الآلية عددها 49 صراف، وعدد حركاتها 1,106,253 حركة وإجمالي مبلغ حركاتها 92,411,241 دولار.

3.4.2.2 تقدير حاجة المخرجات من الأنشطة:

وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة فإن المخرجات تحتاج إلى أنشطة متعددة ومحددة لكي تتجز وفق المطلوب، وهنا يمكن حصر الأنشطة في البنك الإسلامي العربي كما في الشكل رقم (6).

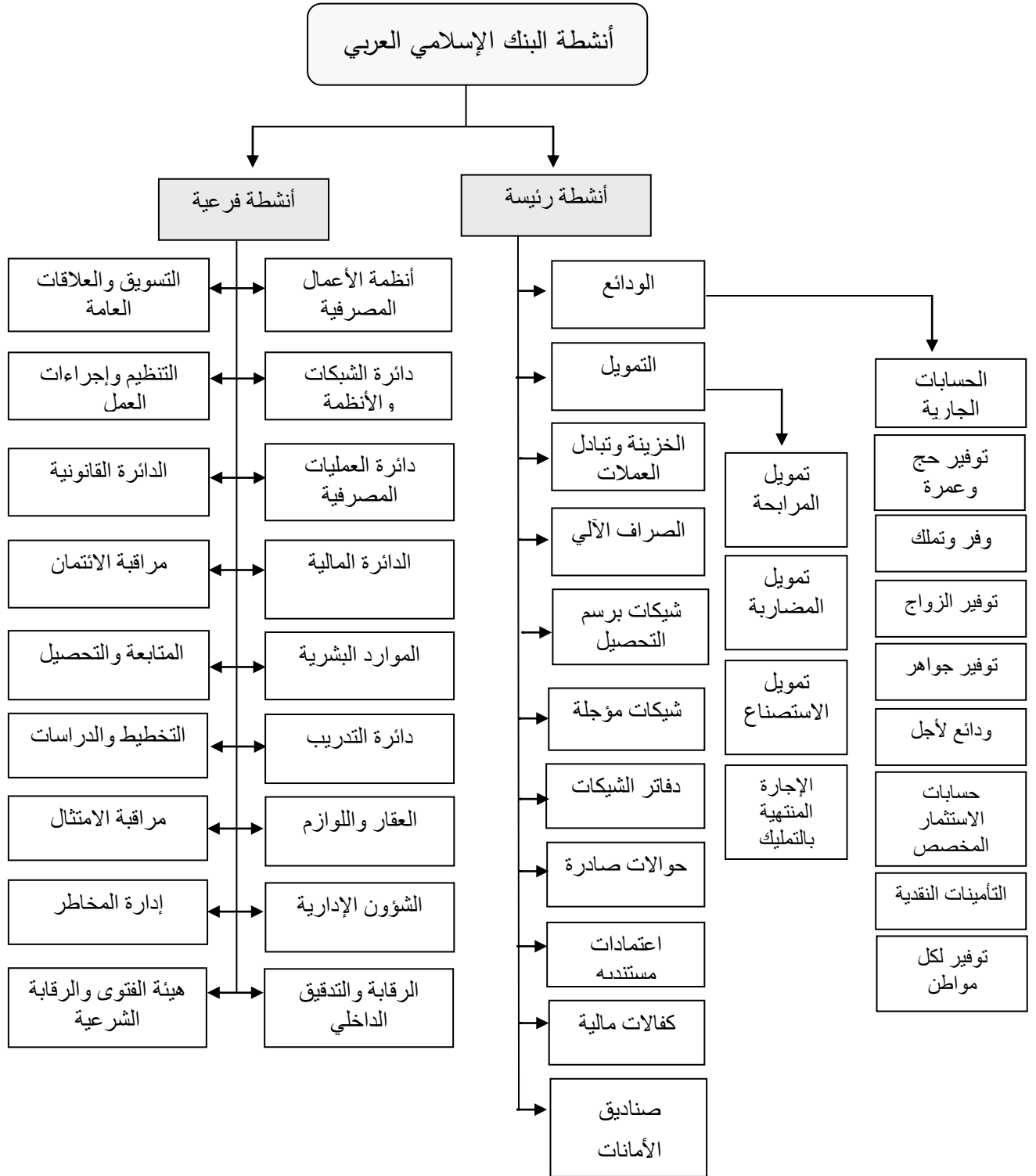
أولاً: الأنشطة الرئيسية: هي الأنشطة المتعلقة بإنتاج المخرجات بشكل أساسي ويمكن تصنيفها في البنك الإسلامي العربي إلى إحدى عشر نشاط على النحو التالي (نشاط الودائع، نشاط التمويل، نشاط الخزينة وتبادل العملات، نشاط الصراف الآلي، نشاط الشيكات برسم التحصيل، نشاط الشيكات المؤجلة، نشاط دفاتر الشيكات، نشاط الحوالات الصادرة، نشاط الاعتمادات المستندية، نشاط صناديق الأمانات الحديدية، نشاط الكفالات المالية) حيث تم الحديث عنها سابقاً.

ثانياً: الأنشطة الفرعية: يقوم البنك الإسلامي العربي بأنشطة متنوعة، وقد تم تسميتها بأنشطة فرعية وهي كالتالي:

- 1- نشاط أنظمة الأعمال المصرفية: يهدف إلى متابعة جميع أنظمة الأعمال المصرفية، ومتابعة البرامج المحوسبة الخاصة بالبنك.
- 2- نشاط دائرة الشبكات والأنظمة: ويهدف إلى متابعة شبكات الحاسوب، والشبكات الأخرى، وأنظمة المعلومات الخاصة بالبنك.
- 3- نشاط دائرة العمليات المصرفية: ويهدف إلى متابعة جميع العمليات المصرفية في البنك.

- 4- نشاط الدائرة المالية: ويهدف إلى متابعة وتسجيل كافة العمليات المالية المتعلقة بأنشطة البنك المختلفة ومتابعة التقارير المالية.
- 5- نشاط دائرة الموارد البشرية: يهدف إلى متابعة أمور الموظفين الإدارية.
- 6- نشاط دائرة الشؤون الإدارية: هو نشاط إشرافي على الجوانب الإدارية في البنك ومتابعة سير الأعمال.
- 7- نشاط دائرة العقار واللوازم: يهدف إلى متابعة أمور البنك من عمليات المشتريات والمناقصات وإيجارات ومتابعة عقود الصيانة والتأمينات وتوفير لوازم البنك.
- 8- نشاط دائرة التدريب: يهدف هذا النشاط إلى الاهتمام بكل ما يلزم الموظف من دورات تدريبية، سواء داخل البنك أو خارج البنك وذلك من أجل الرقي بمستوى أداء الموظفين.
- 9- نشاط دائرة التسويق والعلاقات العامة: يهدف هذا النشاط إلى التسويق لبرامج البنك من برامج التوفير وبرامج التمويل وغيرها من برامج البنك، وتنمية علاقة البنك بالمجتمع الخارجي.
- 10- نشاط التنظيم وإجراءات العمل: يهدف إلى وضع مهام كل نشاط من أنشطة البنك، وإصدار التعاميم، ومتابعة إجراءات العمل في البنك.
- 11- نشاط الدائرة القانونية: يهدف إلى متابعة أعمال البنك من الناحية القانونية، ومتابعة القضايا القانونية الخاصة بالبنك.
- 12- نشاط دائرة الائتمان: يهدف إلى مراقبة جميع عمليات وطلبات التمويل المراد تنفيذها.
- 13- نشاط دائرة المتابعة والتحصيل: يهدف إلى متابعة وتحصيل الأقساط المستحقة لعمليات التمويل.
- 14- نشاط دائرة التخطيط والدراسات: يهدف إلى تقديم الخطط المستقبلية، والدراسات اللازمة للبنك.
- 15- نشاط دائرة الرقابة والتدقيق الداخلي: يهدف إلى مراقبة وتدقيق القيود المالية، والأنشطة والأعمال التي تقوم بها الدوائر والفروع.
- 16- نشاط دائرة إدارة المخاطر: تهدف إلى إدارة المخاطر المتعلقة بأنشطة البنك وقياسها ومراقبتها بشكل مستمر لتبقى في إطار الحدود المسموح بها.
- 17- نشاط دائرة مراقبة الامتثال: خصص هذا النشاط بالدرجة الأولى من أجل مكافحة غسل الأموال.
- 18- نشاط هيئة الفتوى والرقابة الشرعية: يهدف إلى مراقبة جميع أنشطة البنك من الناحية الشرعية، وإصدار الفتاوى.

الشكل رقم (6): الأنشطة في البنك الإسلامي العربي.

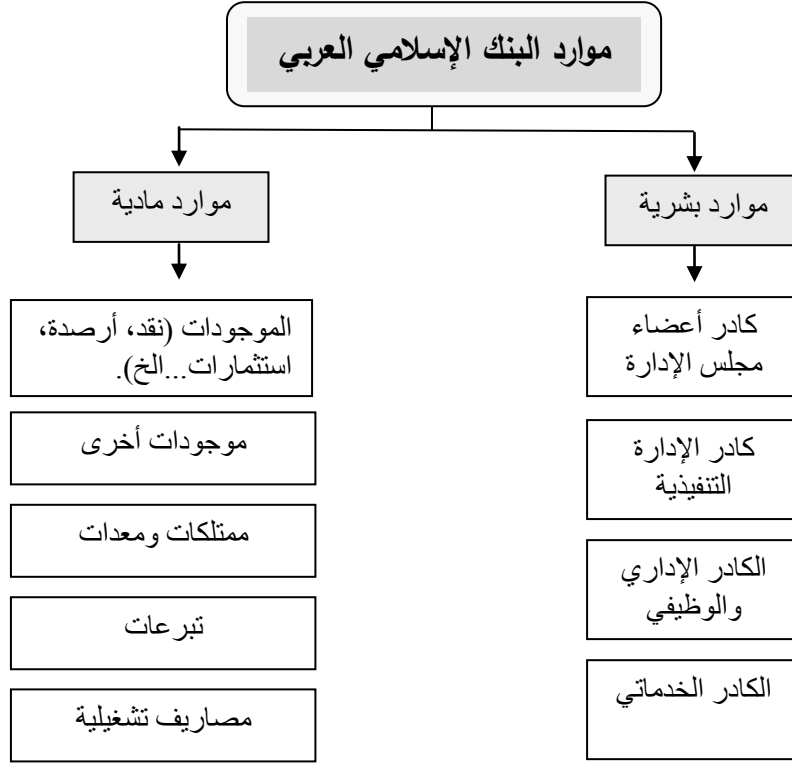


المصدر: (إعداد الباحث).

3.4.2.3 تقدير حاجة الأنشطة من موارد البنك الإسلامي العربي:

موارد البنك الإسلامي العربي تتمثل بالموارد المطلوبة للقيام بأعمالها التشغيلية، وتعتبر بذلك مثل أي منشأة صناعية وهنا يمكن تقسيم الموارد وفقاً للشكل رقم (7).

الشكل رقم (7): موارد البنك الإسلامي العربي



المصدر: (إعداد الباحث).

أولاً: الموارد البشرية:

- 1- كادر أعضاء مجلس الإدارة: يتمثل أعضاء مجلس إدارة البنك الإسلامي العربي من تسعة أشخاص من بينهم، رئيس مجلس الإدارة، ونائب رئيس مجلس الإدارة وسبعة أعضاء.
- 2- كادر الإدارة التنفيذية: يتمثل من عشرة أشخاص وهم، مدير عام البنك، ومساعد المدير العام، ومدراء الدوائر الرئيسية في البنك.
- 3- الكادر الإداري والوظيفي: يتمثل هذا الكادر من مدراء بعض الدوائر، ومدراء الفروع، ومساعد مدراء الفروع، ومجموعة الموظفين سواءً في الدوائر أو الفروع والذين يقدمون خدمات متنوعة في البنك.
- 4- الكادر الخدماتي: هو الطاقم القائم على تقديم خدمة الحراسة والنظافة والمراسلين، وتقديم المساعدة للطواقم السالفة الذكر.

وفيما يلي التقدير الكمي للموارد البشرية، التي تحتاجها الأنشطة خلال العام 2014م، ولقد تم التوصل إليها من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للبنك الإسلامي العربي للعام (2011-2012م)، والجدول رقم (3) يوضح التقدير الكمي للموارد البشرية المطلوبة في البنك الإسلامي العربي للعام المالي 2014م.

جدول رقم (3): التقدير الكمي للموارد البشرية المطلوبة للعام المالي 2014م.

التكلفة بالدولار				البيان	م
الكادر الإداري والوظيفي	كادر الإدارة التنفيذية	كادر أعضاء مجلس الإدارة	الكادر الخدماتي		
	33,149	83,332		المكافآت السنوية	1
		87,333		بدل التنقلات السنوية	2
210,785	17,002	147,540		نفقات السفر والإقامة	3
4,263,374	671,569			الرواتب والعلاوات	4
512,019	55,974			مكافأة نهاية الخدمة	5
208,000				رواتب وعلاوات موظفي الخدمات (المراسلين)	6
112,100				رواتب العمال (عمال النظافة والحراسة)	7
320,100	4,986,178	777,694	318,205	الإجمالي	

ثانياً: الموارد المادية:

- 1- الموجودات: تتمثل في نقد وأرصدة لدى سلطة النقد، وأرصدة واستثمارات لدى بنوك ومؤسسات مصرفية إسلامية، وتمويلات ائتمانية مباشرة، واستثمارات عقارية، وموجودات ضريبية مؤجلة، وموجودات حقوق الملكية.
- 2- موجودات أخرى: تتمثل في شيكات المقاصة، وذمم مدينة، وإيرادات مستحقة غير مقبوضة، ومصاريف مدفوعة مقدماً، وموجودات غير ملموسة، وقرطاسيه ومطبوعات.
- 3- ممتلكات ومعدات: تتمثل في المباني، والأثاث والمعدات، ووسائل النقل، وأجهزة الحاسب الآلي وأجهزة أخرى.
- 4- تبرعات: تتمثل في ما يقوم البنك بالتبرع به لدعم وتعزيز وتنمية مختلف المجالات المجتمعية لمختلف شرائح المجتمع الفلسطيني، وذلك من خلال دعم المؤسسات المحلية والجمعيات والمدارس والمستشفيات والمراكز الثقافية والتعليمية والخدمائية.

5- المصاريف التشغيلية: هي المصاريف المتنوعة التي يحتاجها البنك الإسلامي العربي لتسيير أعماله التشغيلية في العام المالي 2014م.

وفيما يلي التقدير الكمي للموارد المادية، التي تحتاجها الأنشطة خلال العام 2014م، ولقد تم التوصل إليها من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للبنك الإسلامي العربي للعام (2011-2012-2013م)، والجدول رقم (4) يوضح التقدير الكمي للموارد المادية المطلوبة في البنك الإسلامي العربي للعام المالي 2014م.

جدول رقم (4): التقدير الكمي للموارد المادية للعام المالي 2014م.

م	البيان	المبلغ بالدولار			
		الموجودات	موجودات أخرى	ممتلكات ومعدات	المصاريف التشغيلية
1	نقد وأرصدة لدى سلطة النقد الفلسطينية	88,609,149			
2	أرصدة لدى بنوك ومؤسسات مصرفية	59,860,159			
3	استثمارات لدى بنوك إسلامية	80,479,423			
4	تمويلات ائتمانية مباشرة	191,325,328			
5	موجودات مالية بالقيمة العادلة من خلال حقوق الملكية	7,223,123			
6	استثمارات عقارية	15,066,941			
7	موجودات ضريبية مؤجلة	2,079,414			
8	شيكات مقاصة		12,622,999		
9	ذمم مدينة وسلف		3,737,008		
10	إيرادات مستحقة غير مقبوضة		565,736		
11	موجودات غير ملموسة		556,265		
12	مصاريف مدفوعة مقدماً		555,974		
13	قرطاسيه ومطبوعات		98,614		
14	المباني			834,840	
15	أثاث ومعدات وتحسينات مأجورة			4,792,832	
16	وسائط نقل			220,515	
17	أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة أخرى			622,589	
18	تبرع في مجال التنمية				289,657

	99,962				تبرع في مجال الثقافة	19
	47,648				تبرع في مجال التعليم	20
	37,266				تبرع في مجال الصحة	21
	23,961				تبرع في مجال الطفولة	22
	10,297				تبرع في مجال الإغاثة	23
	3,984				تبرع في مجال رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة	24
	857				تبرع في مجال الرياضة	25
536,910					إيجارات	26
426,357					صيانة	27
113,132					تنظيفات	28
509,610					دعاية وإعلان	29
423,108					رسوم ورخص واشتراكات	30
462,660					سفر وإقامة وتنقلات	31
249,741					كهرباء ومياه ومحروقات	32
415,973					هدايا حسابات التوفير	33
335,524					بريد وفاكس وهاتف	34
202,916					أتعاب مهنية واستشارية	35
176,406					قرطاسيه ومطبوعات ولوازم	36
190,624					تأمينات	37
58,812					ضيافة	38
97,863					أجور شحن النقد	39
31,640					ضريبة القيمة المضافة على عقارات مؤجرة	40
80,500					مصاريف متفرقة	41
100,000					مصاريف مؤسسة ضمان الودائع	42
648,905					ضريبة على الرواتب	43
214,820					نفقات طبية	44
138,023					فروقات عملة لرواتب الموظفين	45
79,158					دورات تدريبية	46
10,404					تامين وتراخيص سيارات البنك	47
5,503,086	513,632	6,470,776	18,136,596	444,643,537	الإجمالي	

3.4.2.4 كيفية تخصيص الموارد على الأنشطة:

عند تخصيص موارد البنك الإسلامي العربي للعام المالي 2014م يمكن تصنيفها كالتالي:

3.4.2.4.1 الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة (التكاليف المباشرة): وهي الموارد التي تتعلق بشكل مباشر على النشاط وتتمثل عناصر التكاليف المباشرة للأنشطة بما يلي:

(الرواتب والمكافآت، مصاريف الضيافة، مصاريف سفر وإقامة وتنقلات، تنظيفات، نفقات طبية، مصاريف مؤسسة ضمان الودائع، مصاريف دعاية وإعلان، ضريبة على الرواتب، قرطاسية ومطبوعات، هدايا حسابات التوفير، بدل فروقات عملة لرواتب الموظفين، دورات تدريبية، صيانة أجهزة الصراف الآلي)، وبعد ذكر الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر سوف نبدأ بتخصيص هذه الموارد على الأنشطة التي يقوم بها البنك الإسلامي العربي بنوعها الرئيسية والفرعية.

أولاً: الأنشطة الرئيسية: يوضح الجدول رقم (5) نصيب الأنشطة الرئيسية من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر.

جدول رقم (5-1)

م	البيان	التكلفة بالدولار		
		نشاط الودائع	نشاط التمويل	نشاط الخزينة وتبادل العملات
1	رواتب ومكافآت	529,917	397,440	375,360
2	ضيافة	5,256	3,942	3,720
3	دعاية وإعلان	245,220	234,200	0
4	قرطاسية ومطبوعات ولوازم	15,744	11,800	11,150
5	تنظيفات	10,080	7,560	7,140
6	مصاريف مؤسسة ضمان الودائع	100,000	0	0
7	هدايا حسابات التوفير	415,973	0	0
8	ضريبة على الرواتب	57,888	43,416	41,004
9	نفقات طبية	19,176	14,382	13,583
10	بدل فروقات عملة	12,312	9,234	8,721
11	دورات تدريبية	7,056	5,290	4,500
12	سفر وإقامة وتنقلات	41,280	30,960	29,240
13	أجور شحن النقد	57,286	0	40,577
14	صيانة أجهزة الصراف الآلي	0	0	0
	الإجمالي	1,517,188	758,224	534,995
				564,594

جدول رقم (5-2)

التكلفة بالدولار				البيان	م
نشاط الحوالات الصادرة	نشاط دفاتر الشكات	نشاط الشيكات المؤجلة	نشاط الشيكات برسم التحصيل		
287,040	264,960	264,960	309,120	رواتب ومكافآت	1
2,847	2,660	2,600	3,070	ضيافة	2
0	0	0	0	دعاية وإعلان	3
8,530	7,900	7,870	9,180	قرطاسيه ومطبوعات ولوازم	4
5,460	5,040	5,040	5,880	تنظيفات	5
0	28,944	0	0	مصاريف مؤسسة ضمان الودائع	6
0	0	0	0	هدايا حسابات التوفير	7
31,356	0	28,944	33,768	ضريبة على الرواتب	8
10,387	9,590	9,588	11,186	نفقات طبية	9
6,640	6,200	6,156	7,182	بدل فروقات عملة	10
3,822	3,530	3,530	4,115	دورات تدريبية	11
22,360	20,640	20,640	24,080	سفر وإقامة وتنقلات	12
0	0	0	0	أجور شحن النقد	13
0	0	0	0	صيانة أجهزة الصراف الآلي	14
378,442	349,464	349,328	407,581	الإجمالي	

جدول رقم (5-3)

التكلفة بالدولار			البيان	م
نشاط صناديق الأمانات الحديدية	نشاط الكفالات المالية	نشاط الاعتمادات المستندية		
220,800	264,960	242,880	رواتب ومكافآت	1
2,190	2,628	2,409	ضيافة	2
0	0	0	دعاية وإعلان	3
6,560	7,875	7,200	قرطاسيه ومطبوعات ولوازم	4
4,200	5,040	4,620	تنظيفات	5
0	0	0	مصاريف مؤسسة ضمان الودائع	6
0	0	0	هدايا حسابات التوفير	7
24,120	28,944	26,532	ضريبة على الرواتب	8
7,990	9,588	8,789	نفقات طبية	9
5,130	6,150	5,643	بدل فروقات عملة	10

2,940	3,530	3,230	دورات تدريبية	11
17,200	20,640	18,920	سفر وإقامة وتنقلات	12
0	0	0	أجور شحن النقد	13
0	0	0	صيانة أجهزة الصراف الآلي	14
291,130	349,355	320,223	الإجمالي	

ثانياً: الأنشطة الفرعية: يوضح الجدول رقم (6) نصيب الأنشطة الفرعية من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر.

جدول رقم (6-1)

التكلفة بالدولار				البيان	م
نشاط دائرة الموارد البشرية	نشاط الدائرة المالية	أنظمة الأعمال المصرفية والشبكات	نشاط دائرة العمليات المصرفية		
132,480	154,560	353,280	463,680	رواتب ومكافآت	1
1,314	1,533	3,505	4,600	ضيافة	2
10,320	12,040	27,520	36,120	سفر وإقامة وتنقلات	3
3,940	4,590	10,500	13,776	قرطاسيه ومطبوعات ولوازم	4
2,520	2,940	6,720	8,820	تنظيفات	5
14,475	16,884	38,590	50,650	ضريبة على الرواتب	6
4,794	5,593	12,784	16,780	نفقات طبية	7
3,080	3,590	8,200	10,773	بدل فروقات عملة	8
1,764	2,058	4,704	6,174	دورات تدريبية	9
0	0	0	0	دعاية وإعلان	10
174,687	203,788	465,803	611,373	الإجمالي	

جدول رقم (6-2)

التكلفة بالدولار				البيان	م
دائرة التسويق والعلاقات العامة	نشاط دائرة الشؤون الإدارية	نشاط دائرة العقار واللوازم	نشاط دائرة التدريب		
66,240	88,320	154,560	66,240	رواتب ومكافآت	1
614	880	1,530	700	ضيافة	2
5,160	6,880	12,040	5,160	سفر وإقامة وتنقلات	3
1,970	2,620	4,590	1,960	قرطاسيه ومطبوعات ولوازم	4
1,260	1,680	2,940	1,260	تنظيفات	5

7,236	9,648	16,884	7,236	ضريبة على الرواتب	6
2,390	3,196	5,593	2,397	نفقات طبية	7
1,540	2,052	3,591	1,540	بدل فروقات عملة	8
870	1,176	2,058	882	دورات تدريبية	9
6,500	0	6,100	0	دعاية وإعلان	10
93,780	116,452	209,886	87,375	الإجمالي	

جدول رقم (6-3)

التكلفة بالدولار				البيان	م
نشاط دائرة المتابعة والتحصيل	نشاط دائرة مراقبة الائتمان	نشاط الدائرة القانونية	دائرة التنظيم وإجراءات العمل		
132,480	110,400	88,320	154,560	رواتب ومكافآت	1
1,300	1,100	870	1,540	ضيافة	2
10,320	8,600	6,880	12,040	سفر وإقامة وتنقلات	3
3,930	3,280	2,640	4,600	قرطاسيه ومطبوعات ولوازم	4
2,520	2,100	1680	2,940	تنظيفات	5
14,472	12,060	9,648	16,884	ضريبة على الرواتب	6
4,794	3,995	31,96	5,593	نفقات طبية	7
3,070	2,570	2,050	3,591	بدل فروقات عملة	8
1,764	1,470	1,176	2,058	دورات تدريبية	9
0	0	0	0	دعاية وإعلان	10
174,650	145,575	116,460	203,806	الإجمالي	

جدول رقم (6-4)

التكلفة بالدولار					البيان	م
نشاط دائرة التخطيط والدراسات	نشاط دائرة التخطيط والدراسات	نشاط دائرة التخطيط والدراسات	نشاط دائرة التخطيط والدراسات	نشاط دائرة التخطيط والدراسات		
110,400	66,240	154,560	66,240	66,240	رواتب ومكافآت	1
1,100	6,50	1540	700	610	ضيافة	2
8,600	5,100	12040	5,200	5,160	سفر وإقامة وتنقلات	3
3,280	1,970	4590	1,980	1,960	قرطاسيه ومطبوعات	4
2,100	1,260	2940	1,260	1,260	تنظيفات	5
12,060	7,236	16884	7,236	7,236	ضريبة على الرواتب	6

3,995	2,392	5600	2,380	2,400	نفقات طبية	7
2,570	1,539	3590	1,535	1,545	بدل فروقات عملة	8
1,470	880	2058	890	885	دورات تدريبية	9
0	0	0	0	5,790	دعاية وإعلان	10
145,575	87,267	203,802	87,421	93,086	الإجمالي	

3.4.2.4.2 الموارد التي لا تخص نشاط بعينة (التكاليف غير المباشرة): هي تلك الموارد التي تحتاج إلى تحديد محركات موارد لكي يمكن تخصيصها على الأنشطة، ويمكن حصر الموارد العامة التي تحتاج إلى محركات لتخصيصها على الأنشطة وذلك كما هو موضح في جدول رقم (7).

جدول رقم (7): الموارد التي لا تخص نشاط بعينة

م	مصدر التكلفة	التكلفة بالدولار
1	إيجار مقر الإدارة العامة والفروع والمكاتب	536,910
2	إيجار مقرات الصراف الآلي	147,490
3	محروقات (المولدات)	58,072
4	مصاريق متفرقة	80,500
5	مياه	9,660
6	كهرباء	90,804
7	صيانة (المولدات)	9,324
8	صيانة (ماكينات عد النقود)	18,005
9	صيانة ماكينات التصوير والفاكسات	67,320
10	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	77,349
11	صيانة المصاعد	5,712
12	صيانة وتحسينات	161,532
13	بريد وفاكس وهاتف	335,524
14	أتعاب مهنية واستشارية	202,916
15	تأمينات	190,624
17	ضريبة القيمة المضافة على عقارات مؤجرة	31,640
18	محروقات (السيارات)	91,205
19	تأمين وتراخيص سيارات البنك	10,404
20	تبرعات	513,632

وقد تم اعتماد محركات لتوزيع هذه الموارد العامة على الأنشطة حسب ما هو وارد في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): محرك توزيع الموارد العامة

الرقم	مصدر التكلفة	التكلفة بالدولار	محرك التكلفة	مقياس المحرك	معدل محرك التكلفة
1	إيجارات الفروع والمكاتب والإدارة العامة	536,910	- عدد المقرات المستفيدة - عدد الأنشطة	15 28	35,794 19,175
2	إيجار مقرات الصراف الآلي	147,490	عدد المقرات المستفيدة	35	4,214
3	محروقات (المولدات)	58,072	- عدد المولدات - عدد الأنشطة	14 28	4,148 2,074
4	مصاريق متفرقة	80,500	عدد الموظفين	322	250
5	مياه	9,660	عدد الموظفين	322	30
6	كهرباء	90,804	عدد الموظفين	322	282
7	صيانة (المولدات)	9,324	- عدد المولدات - عدد الأنشطة	14 28	666 333
8	صيانة (ماكينات عد النقود)	18,005	عدد ماكينات العد	65	277
9	صيانة ماكينات التصوير والفاكسات	67,320	عدد الأجهزة	51	1,320
10	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	77,349	عدد الأجهزة	437	177
11	صيانة المصاعد	5,712	- عدد المصاعد - عدد الأنشطة	3 28	1,904 204
12	صيانة وتحسينات	161,532	- عدد المقرات المستفيدة - عدد الأنشطة	15 28	10,769 5,769
13	بريد وفاكس وهاتف	335,524	عدد الموظفين	322	1,042
14	أتعاب مهنية واستشارية	202,916	- عدد المقرات المستفيدة - عدد الأنشطة	15 28	13,528 7,247
15	تأمينات	190,624	- عدد المقرات المستفيدة - عدد الأنشطة	15 28	12,708 6,808
16	رسوم ورخص واشتراكات	423,108	- عدد المقرات المستفيدة - عدد الأنشطة	15 28	28,207 15,111
17	ضريبة القيمة المضافة على عقارات مؤجرة	31,640	عدد المباني	1	31,640
18	محروقات (السيارات)	91,205	عدد السيارات	17	5,365
19	تأمين وتراخيص سيارات البنك	10,404	عدد السيارات	17	612
20	تبرعات	513,632	عدد الأنشطة	28	18,344
	الإجمالي	3,070,731			

• معدل محرك التكلفة = تكلفة النشاط ÷ مقياس المحرك

ومن خلال الجدول رقم (8) هناك بعض الإيضاحات يجب الإشارة إليها وهي:

- 1- محرك التكلفة الخاص لإيجارات الفروع والإدارة هو عدد المقرات المستفيدة، ولكن تم استخدام محرك بديل وهو عدد الأنشطة وذلك لاستفادة جميع الأنشطة من هذه الإيجارات.
- 2- محرك التكلفة لمحروقات المولدات هو عدد المولدات، ولكن هنا تم استخدام محرك بديل وهو عدد الأنشطة وذلك لاستفادة جميع الأنشطة من هذه المولدات وأن المولدات تخدم جميع الأنشطة وليس نشاط معين.
- 3- محرك التكلفة الخاص لصيانة المولدات هو عدد المولدات، وبسبب استفادة جميع الأنشطة من المولدات فإنه تم استخدام محرك تكلفة بديل وهو عدد الأنشطة، ليتم توزيع تكلفة صيانة المولدات على جميع الأنشطة.
- 4- محرك التكلفة الخاص لصيانة المصاعد هو عدد المصاعد، ولكون أن هذه المصاعد تخدم جميع الأنشطة فإنه تم استخدام محرك بديل وهو عدد الأنشطة، ليتم توزيع تكلفة صيانة المصاعد على جميع الأنشطة.
- 5- محرك التكلفة الخاص لبند الصيانة والتحسينات هو عدد المقرات المستفيدة، ولكن تم استخدام عدد الأنشطة كمحرك بديل ليتم توزيع تكاليف الصيانة والتحسينات على جميع الأنشطة.
- 6- محرك التكلفة الخاص بالأتعاب المهنية والاستشارية هو عدد المقرات المستفيدة، ولكن تم توزيع هذه التكلفة وفقاً للمحرك البديل وهو عدد الأنشطة لتوزيع التكلفة على جميع الأنشطة.
- 7- محرك التكلفة الخاص بالتأمينات هو عدد المقرات المستفيدة، ولكن تم توزيع هذه التكلفة وفقاً للمحرك البديل وهو عدد الأنشطة ليتم توزيع التكلفة على جميع الأنشطة، وبالمثل يجري الأمر على تكاليف الرسوم والرخص والاشتراكات.
- 8- تم استخدام محرك التكلفة عدد الموظفين وليس المساحة كلاً من تكاليف المياه والكهرباء والهاتف والبريد وذلك بسبب أن عدد الموظفين هو المؤثر الرئيسي لهذه التكاليف فكلما زاد عدد الموظفين زادت هذه التكاليف.

تحديد نصيب الأنشطة من الموارد:

وبعد تحديد كافة محركات التكلفة يمكن التعرف على نصيب كل نشاط من أنشطة البنك الإسلامي العربي من الموارد المذكورة وذلك حسب تفاصيل الجدول رقم (9).

جدول رقم (9-1)

محروقات (المولدات)		إيجار مقرات الصراف الآلي		إيجارات الفروع والمكاتب والإدارة العامة		الأنشطة
النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	
2,076	1			19,175	1	الودائع
2,074	1			19,175	1	التمويل
2,074	1			19,175	1	الخزينة وتبادل العملات
2,074	1	147,490	35	19,175	1	الصراف الآلي
2,074	1			19,175	1	شيكات برسم التحصيل
2,074	1			19,175	1	شيكات مؤجلة
2,074	1			19,175	1	دفاتر الشيكات
2,074	1			19,175	1	حوالات صادرة
2,074	1			19,175	1	اعتمادات مستندية
2,074	1			19,175	1	كفالات مالية
2,074	1			19,175	1	صناديق الأمانات
2,074	1			19,175	1	العمليات المصرفية
2,074	1			19,175	1	أنظمة الأعمال والشبكات
2,074	1			19,175	1	الدائرة المالية
2,074	1			19,175	1	الموارد البشرية
2,074	1			19,175	1	دائرة التدريب
2,074	1			19,175	1	العقار واللوازم
2,074	1			19,175	1	الشؤون الإدارية
2,074	1			19,175	1	التسويق والعلاقات العامة
2,074	1			19,175	1	التنظيم وإجراءات العمل
2,074	1			19,175	1	الدائرة القانونية
2,074	1			19,175	1	مراقبة الائتمان
2,074	1			19,175	1	المتابعة والتحصيل
2,074	1			19,175	1	التخطيط والدراسات
2,074	1			19,175	1	مراقبة الامتثال
2,074	1			19,175	1	إدارة المخاطر
2,074	1			19,175	1	هيئة الفتاوى والرقابة الشرعية
2,072	1			19,185	1	الرقابة والتدقيق الداخلي
58,072	28	147,490	35	536,910	28	الإجمالي

جدول رقم (9-2)

كهرباء		مياه		مصاريف متفرقة		الأنشطة
النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	
14,100	50	1,500	50	12,500	50	الودائع
12,126	43	1,290	43	10,750	43	التمويل
5,358	19	570	19	4,750	19	الخزينة وتبادل العملات
4,512	16	480	16	4,000	16	الصراف الآلي
3,948	14	420	14	3,500	14	شيكات برسم التحصيل
3,384	12	360	12	3,000	12	شيكات مؤجلة
3,384	12	360	12	3,000	12	دفاتر الشيكات
3,666	13	390	13	3,250	13	حوالات صادرة
3,102	11	330	11	2,750	11	اعتمادات مستندية
3,384	12	360	12	3,000	12	كفالات مالية
2,820	10	300	10	2,500	10	صناديق الأمانات
5,922	21	630	21	5,250	21	العمليات المصرفية
4,512	16	480	16	4,000	16	أنظمة الأعمال والشبكات
1,974	7	210	7	1,750	7	الدائرة المالية
1,692	6	180	6	1,500	6	الموارد البشرية
846	3	90	3	750	3	دائرة التدريب
1,974	7	210	7	1,750	7	العقار واللوازم
1,128	4	120	4	1,000	4	الشؤون الإدارية
846	3	90	3	750	3	التسويق والعلاقات العامة
1,974	7	210	7	1,750	7	التنظيم وإجراءات العمل
1,128	4	120	4	1,000	4	الدائرة القانونية
1,410	5	150	5	1,250	5	مراقبة الائتمان
1,692	6	180	6	1,500	6	المتابعة والتحصيل
846	3	90	3	750	3	التخطيط والدراسات
846	3	90	3	750	3	مراقبة الامتثال
1,974	7	210	7	1,750	7	إدارة المخاطر
846	3	90	3	750	3	هيئة الفتاوى والرقابة الشرعية
1,410	5	150	5	1,250	5	الرقابة والتدقيق الداخلي
90,804	322	9,660	322	80,500	322	الإجمالي

جدول رقم (3-9)

صيانة (ماكينات عد النقود)		صيانة (المولدات)		الأنشطة
النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	
8,310	30	333	1	الودائع
		333	1	التمويل
5,263	19	333	1	الخزينة وتبادل العملات
4,432	16	333	1	الصراف الآلي
		333	1	شيكات برسم التحصيل
		333	1	شيكات مؤجلة
		333	1	دفاتر الشيكات
		333	1	حوالات صادرة
		333	1	اعتمادات مستندية
		333	1	كفالات مالية
		333	1	صناديق الأمانات
		333	1	العمليات المصرفية
		333	1	أنظمة الأعمال والشيكات
		333	1	الدائرة المالية
		333	1	الموارد البشرية
		333	1	دائرة التدريب
		333	1	العقار واللوازم
		333	1	الشؤون الإدارية
		333	1	التسويق والعلاقات العامة
		333	1	التنظيم وإجراءات العمل
		333	1	الدائرة القانونية
		333	1	مراقبة الائتمان
		333	1	المتابعة والتحصيل
		333	1	التخطيط والدراسات
		333	1	مراقبة الامتثال
		333	1	إدارة المخاطر
		333	1	هيئة الفتاوي والرقابة الشرعية
		333	1	الرقابة والتدقيق الداخلي
18,005	65	9,324	28	الإجمالي

جدول رقم (4-9)

صيانة المصاعد		صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب		صيانة ماكينات التصوير والفاكسات		الأنشطة
النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	
204	1	14,160	80	14,520	11	الودائع
204	1	9,735	55	11,880	9	التمويل
204	1	4,425	25	2,640	2	الخزينة وتبادل العملات
204	1	3,540	20	1,320	1	الصراف الآلي
204	1	2,832	16	1,320	1	شيكات برسم التحصيل
204	1	2,478	14	1,320	1	شيكات مؤجلة
204	1	2,655	15	1,320	1	دفاتر الشيكات
204	1	2,832	16	2,640	2	حوالات صادرة
204	1	2,478	14	1,320	1	اعتمادات مستندية
204	1	2,655	15	1,320	1	كفالات مالية
204	1	2,124	12	1,320	1	صناديق الأمانات
204	1	4,425	25	2,640	2	العمليات المصرفية
204	1	4,602	26	2,640	2	أنظمة الأعمال والشبكات
204	1	2,301	13	1,320	1	الدائرة المالية
204	1	1,416	8	2,640	2	الموارد البشرية
204	1	708	4	1,320	1	دائرة التدريب
204	1	1,593	9	1,320	1	العقار واللوازم
204	1	885	5	1,320	1	الشؤون الإدارية
204	1	708	4	1,320	1	التسويق والعلاقات العامة
204	1	1,770	10	1,320	1	التنظيم وإجراءات العمل
204	1	1,062	6	1,320	1	الدائرة القانونية
204	1	1,239	7	1,320	1	مراقبة الائتمان
204	1	1,593	9	1,320	1	المتابعة والتحصيل
204	1	708	4	1,320	1	التخطيط والدراسات
204	1	708	4	1,320	1	مراقبة الامتثال
204	1	1,770	10	1,320	1	إدارة المخاطر
204	1	708	4	1,320	1	هيئة الفتاوى والرقابة الشرعية
204	1	1,239	7	1,320	1	الرقابة والتدقيق الداخلي
5,712	28	77,349	437	67,320	51	الإجمالي

جدول رقم (5-9)

أتعاب مهنية واستشارية		بريد وفاكس وهاتف		صيانة وتحسينات		الأنشطة
النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	
7,247	1	52,100	50	5,769	1	الودائع
7,247	1	44,806	43	5,769	1	التمويل
7,247	1	19,798	19	5,769	1	الخزينة وتبادل العملات
7,247	1	16,672	16	5,769	1	الصراف الآلي
7,247	1	14,588	14	5,769	1	شيكات برسم التحصيل
7,247	1	12,504	12	5,769	1	شيكات مؤجلة
7,247	1	12,504	12	5,769	1	دفاتر الشيكات
7,247	1	13,546	13	5,769	1	حوالات صادرة
7,247	1	11,462	11	5,769	1	اعتمادات مستندية
7,247	1	12,504	12	5,769	1	كفالات مالية
7,247	1	10,420	10	5,769	1	صناديق الأمانات
7,247	1	21,882	21	5,769	1	العمليات المصرفية
7,247	1	16,672	16	5,769	1	أنظمة الأعمال والشبكات
7,247	1	7,294	7	5,769	1	الدائرة المالية
7,247	1	6,252	6	5,769	1	الموارد البشرية
7,247	1	3,126	3	5,769	1	دائرة التدريب
7,247	1	7,294	7	5,769	1	العقار واللوازم
7,247	1	4,168	4	5,769	1	الشؤون الإدارية
7,247	1	3,126	3	5,769	1	التسويق والعلاقات العامة
7,247	1	7,294	7	5,769	1	التنظيم وإجراءات العمل
7,247	1	4,168	4	5,769	1	الدائرة القانونية
7,247	1	5,210	5	5,769	1	مراقبة الائتمان
7,247	1	6,252	6	5,769	1	المتابعة والتحصيل
7,247	1	3,126	3	5,769	1	التخطيط والدراسات
7,247	1	3,126	3	5,769	1	مراقبة الامتثال
7,247	1	7,294	7	5,769	1	إدارة المخاطر
7,247	1	3,126	3	5,769	1	هيئة الفتاوى والرقابة الشرعية
7,247	1	5,210	5	5,769	1	الرقابة والتدقيق الداخلي
202,916	28	335,524	322	161,532	28	الإجمالي

جدول رقم (6-9)

ض.ق.م. على عقارات مؤجرة		رسوم ورخص واشتراكات		تأمينات		الأنشطة
النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الودائع
1,130	1	15,111	1	6,808	1	التمويل
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الخزينة وتبادل العملات
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الصراف الآلي
1,130	1	15,111	1	6,808	1	شيكات برسم التحصيل
1,130	1	15,111	1	6,808	1	شيكات مؤجلة
1,130	1	15,111	1	6,808	1	دفاتر الشيكات
1,130	1	15,111	1	6,808	1	حوالات صادرة
1,130	1	15,111	1	6,808	1	اعتمادات مستندية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	كفالات مالية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	صناديق الأمانات
1,130	1	15,111	1	6,808	1	العمليات المصرفية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	أنظمة الأعمال والشبكات
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الدائرة المالية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الموارد البشرية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	دائرة التدريب
1,130	1	15,111	1	6,808	1	العقار واللوازم
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الشؤون الإدارية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	التسويق والعلاقات العامة
1,130	1	15,111	1	6,808	1	التنظيم وإجراءات العمل
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الدائرة القانونية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	مراقبة الائتمان
1,130	1	15,111	1	6,808	1	المتابعة والتحصيل
1,130	1	15,111	1	6,808	1	التخطيط والدراسات
1,130	1	15,111	1	6,808	1	مراقبة الامتثال
1,130	1	15,111	1	6,808	1	إدارة المخاطر
1,130	1	15,111	1	6,808	1	هيئة الفتاوى والرقابة الشرعية
1,130	1	15,111	1	6,808	1	الرقابة والتدقيق الداخلي
31,640	28	423,108	28	190,624	28	الإجمالي

جدول رقم (7-9)

التبرعات		تأمين وتراخيص السيارات		محروقات (السيارات)		الأنشطة
النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	
18,344	1	4,284	7	37,555	7	الودائع
18,348	1	1,836	3	16,095	3	التمويل
18,344	1	612	1	5,365	1	الخزينة وتبادل العملات
18,344	1					الصراف الآلي
18,344	1					شيكات برسم التحصيل
18,344	1					شيكات مؤجلة
18,344	1					دفاتر الشيكات
18,344	1					حوالات صادرة
18,344	1					اعتمادات مستندية
18,344	1					كفالات مالية
18,344	1					صناديق الأمانات
18,344	1	612	1	5,365	1	العمليات المصرفية
18,344	1	612	1	5,365	1	أنظمة الأعمال والشبكات
18,344	1	612	1	5,365	1	الدائرة المالية
18,344	1					الموارد البشرية
18,344	1					دائرة التدريب
18,344	1	612	1	5,365	1	العقار واللوازم
18,344	1	612	1	5,365	1	الشؤون الإدارية
18,344	1	612	1	5,365	1	التسويق والعلاقات العامة
18,344	1					التنظيم وإجراءات العمل
18,344	1					الدائرة القانونية
18,344	1					مراقبة الائتمان
18,344	1					المتابعة والتحصيل
18,344	1					التخطيط والدراسات
18,344	1					مراقبة الامتثال
18,344	1					إدارة المخاطر
18,344	1					هيئة الفتاوى والرقابة الشرعية
18,340	1					الرقابة والتدقيق الداخلي
513,632	28	10,404	17	91,205	17	الإجمالي

ومن الجداول السابقة الخاصة بجدول رقم (9) يمكن تلخيص ما يخص كل نشاط من أنشطة البنك الإسلامي العربي من (التكاليف غير المباشرة) وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10-1): التكاليف غير المباشرة التي تخص أنشطة البنك الإسلامي العربي.

م	مصدر التكلفة	الأنشطة وتكلفتها بالدولار			
		الودائع	التمويل	الخزينة وتبادل العملات	الصراف الآلي
1	إيجار المقرات والفروع والمكاتب	19,175	19,175	19,175	19,175
2	إيجار مقرات الصراف الآلي	0	0	0	147,490
3	محروقات (المولدات)	2,076	2,076	2,076	2,076
4	مصاريف متفرقة	12,500	10,750	4,750	4,000
5	مياه	1,500	1,290	570	480
6	كهرباء	14,100	12,126	5,358	4,512
7	صيانة (المولدات)	333	333	333	333
8	صيانة (الصرافات الآلية)	0	0	0	87,115
9	صيانة (ماكينات عد النقود)	8,310	0	5,263	4,432
10	ص. ماكينات التصوير والفاكسات	14,520	11,880	2,640	1,320
11	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	14,160	9,735	4,425	3,540
12	صيانة المصاعد	204	204	204	204
13	صيانة وتحسينات	5,769	5,769	5,769	5,769
14	بريد وفاكس وهاتف	52,100	44,806	19,798	16,672
15	أتعاب مهنية واستشارية	7,247	7,247	7,247	7,247
16	تأمينات	6,808	6,808	6,808	6,808
17	رسوم ورخص واشتراكات	15,111	15,111	15,111	15,111
18	ض.ق.م على عقارات مؤجرة	1,130	1,130	1,130	1,130
19	محروقات (السيارات)	37,555	16,095	5,365	0
20	تأمين وتراخيص سيارات البنك	4,284	1,836	612	0
21	تبرعات	18,344	18,344	18,344	18,344
	الإجمالي	235,226	184,715	124,978	345,758

جدول رقم (2-10): التكاليف غير المباشرة التي تخص أنشطة البنك الإسلامي العربي.

الأنشطة وتكلفتها بالدولار					مصدر التكلفة	م
الكفالات المالية	الاعتمادات المستندية	الحوالات الصادرة	دفاتر الشيكات	الشيكات المؤجلة		
19,175	19,175	19,175	19,175	19,175	إيجار المقرات والفروع والمكاتب	1
0	0	0	0	0	إيجار مقرات الصراف الآلي	2
2,076	2,076	2,076	2,076	2,076	محروقات (المولدات)	3
3,000	2,750	3,250	3,000	3,000	مصاريف متفرقة	4
360	330	390	360	360	مياه	5
3,384	3,102	3,666	3,384	3,384	كهرباء	6
333	333	333	333	333	صيانة (المولدات)	7
0	0	0	0	0	صيانة (الصرافات الآلية)	8
0	0	0	0	0	صيانة (ماكينات عد النقود)	9
1,320	1,320	2,640	1,320	1,320	ص. ماكينات التصوير والفاكسات	10
2,655	2,478	2,832	2,655	2,478	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	11
204	204	204	204	204	صيانة المصاعد	12
5,769	5,769	5,769	5,769	5,769	صيانة وتحسينات	13
12,504	11,462	13,546	12,504	12,504	بريد وفاكس وهاتف	14
7,247	7,247	7,247	7,247	7,247	أتعاب مهنية واستشارية	15
6,808	6,808	6,808	6,808	6,808	تأمينات	16
15,111	15,111	15,111	15,111	15,111	رسوم ورخص واشتراكات	17
1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	ض.ق.م على عقارات مؤجرة	18
0	0	0	0	0	محروقات (السيارات)	19
0	0	0	0	0	تأمين وتراخيص سيارات البنك	20
18,344	18,344	18,344	18,344	18,344	تبرعات	21
99,420	97,639	102,521	99,420	99,243	الإجمالي	

جدول رقم (3-10): التكاليف غير المباشرة التي تخص أنشطة البنك الإسلامي العربي.

الأنشطة وتكلفتها بالدولار					مصدر التكلفة	م
الموارد البشرية	الدائرة المالية	أنظمة الأعمال المصرفية والشبكات	العمليات المصرفية	صناديق الأمانات		
19,175	19,175	19,175	19,175	19,175	إيجار المقرات والفروع والمكاتب	1
0	0	0	0	0	إيجار مقرات الصراف الآلي	2
2,076	2,076	2,076	2,076	2,076	محروقات (المولدات)	3
1,500	1,750	4,000	5,250	2,500	مصاريق متفرقة	4
180	210	480	630	300	مياه	5
1,692	1,974	4,512	5,922	2,820	كهرباء	6
333	333	333	333	333	صيانة (المولدات)	7
0	0	0	0	0	صيانة (الصرافات الآلية)	8
0	0	0	0	0	صيانة (ماكينات عد النقود)	9
2,640	1,320	2,640	2,640	1,320	ص. ماكينات التصوير والفاكسات	10
1,416	2,301	4,602	4,425	2,124	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	11
204	204	204	204	204	صيانة المصاعد	12
5,769	5,769	5,769	5,769	5,769	صيانة وتحسينات	13
6,252	7,294	16,672	21,882	10,420	بريد وفاكس وهاتف	14
7,247	7,247	7,247	7,247	7,247	أتعاب مهنية واستشارية	15
6,808	6,808	6,808	6,808	808 و6	تأمينات	16
15,111	15,111	15,111	15,111	15,111	رسوم ورخص واشتراكات	17
1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	ض.ق.م على عقارات مؤجرة	18
0	5,365	5,365	5,365	0	محروقات (السيارات)	19
0	612	612	612	0	تأمين وتراخيص سيارات البنك	20
18,344	18,344	18,344	18,344	18,344	تبرعات	21
89,877	97,023	115,080	122,923	95,681	الإجمالي	

جدول رقم (4-10): التكاليف غير المباشرة التي تخص أنشطة البنك الإسلامي العربي.

الأنشطة وتكلفتها بالدولار					مصدر التكلفة	م
التنظيم وإجراءات العمل	التسويق والعلاقات العامة	الشؤون الإدارية	العقار واللوازم	دائرة التدريب		
19,175	19,175	19,175	19,175	19,175	إيجار المقرات والفروع والمكاتب	1
0	0	0	0	0	إيجار مقرات الصراف الآلي	2
2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	محروقات (المولدات)	3
1,750	750	1,000	1,750	750	مصاريق متفرقة	4
210	90	120	210	90	مياه	5
1,974	846	1,128	1,974	846	كهرباء	6
333	333	333	333	333	صيانة (المولدات)	7
0	0	0	0	0	صيانة (الصرافات الآلية)	8
0	0	0	0	0	صيانة (ماكينات عد النقود)	9
1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	ص. ماكينات التصوير والفاكسات	10
1,770	708	885	1,593	708	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	11
204	204	204	204	204	صيانة المصاعد	12
5,769	5,769	5,769	5,769	5,769	صيانة وتحسينات	13
7,294	3,126	4,168	7,294	3,126	بريد وفاكس وهاتف	14
7,247	7,247	7,247	7,247	7,247	أتعاب مهنية واستشارية	15
6,808	6,808	6,808	6,808	6,808	تأمينات	16
15,111	15,111	15,111	15,111	15,111	رسوم ورخص واشتراكات	17
1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	ض.ق.م على عقارات مؤجرة	18
0	5,365	5,365	5,365	0	محروقات (السيارات)	19
0	612	612	612	0	تأمين وتراخيص سيارات البنك	20
18,344	18,344	18,344	18,344	18,344	تبرعات	21
90,513	89,012	90,793	96,313	83,035	الإجمالي	

جدول رقم (5-10): التكاليف غير المباشرة التي تخص أنشطة البنك الإسلامي العربي.

الأنشطة وتكلفتها بالدولار					مصدر التكلفة	م
مراقبة الامتثال	التخطيط والدراسات	المتابعة والتحصيل	مراقبة الائتمان	الدائرة القانونية		
19,175	19,175	19,175	19,175	19,175	إيجار المقرات والفروع والمكاتب	1
0	0	0	0	0	إيجار مقرات الصراف الآلي	2
2,074	2,074	2,074	2,074	2,074	محروقات (المولدات)	3
750	750	1,500	1,250	1,000	مصاريف متفرقة	4
90	90	180	150	120	مياه	5
846	846	1,692	1,410	1,128	كهرباء	6
333	333	333	333	333	صيانة (المولدات)	7
0	0	0	0	0	صيانة (الصرافات الآلية)	8
0	0	0	0	0	صيانة (ماكينات عد النقود)	9
1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	ص. ماكينات التصوير والفاكسات	10
708	708	1,593	1,239	1,062	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	11
204	204	204	204	204	صيانة المصاعد	12
5,769	5,769	5,769	5,769	5,769	صيانة وتحسينات	13
3,126	3,126	6,252	5,210	4,168	بريد وفاكس وهاتف	14
7,247	7,247	7,247	7,247	7,247	أتعاب مهنية واستشارية	15
6,808	6,808	6,808	6,808	6,808	تأمينات	16
15,111	15,111	15,111	15,111	15,111	رسوم ورخص واشتراكات	17
1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	ض.ق.م على عقارات مؤجرة	18
0	0	0	0	0	محروقات (السيارات)	19
0	0	0	0	0	تأمين وتراخيص سيارات البنك	20
18,344	18,344	18,344	18,344	18,344	تبرعات	21
83,035	83,035	88,732	86,774	84,993	الإجمالي	

جدول رقم (6-10): التكاليف غير المباشرة التي تخص أنشطة البنك الإسلامي العربي.

م	مصدر التكلفة	الأنشطة وتكلفتها بالدولار		
		إدارة المخاطر	هيئة الفتاوي والرقابة الشرعية	الرقابة والتدقيق الداخلي
1	إيجار المقرات والفروع والمكاتب	19,175	19,175	19,182
2	إيجار مقرات الصراف الآلي	0	0	0
3	محروقات (المولدات)	2,074	2,074	2,072
4	مصاريف متفرقة	1,750	750	1,250
5	مياه	210	90	150
6	كهرباء	1,974	846	1,410
7	صيانة (المولدات)	333	333	333
8	صيانة (الصرافات الآلية)	0	0	0
9	صيانة (ماكينات عد النقود)	0	0	0
10	ص. ماكينات التصوير والفاكسات	1,320	1,320	1,320
11	صيانة الطابعات وأجهزة الحاسوب	1,770	708	1,239
12	صيانة المصاعد	204	204	204
13	صيانة وتحسينات	5,769	5,769	5,769
14	بريد وفاكس وهاتف	7,294	3,126	5,210
15	أتعاب مهنية واستشارية	7,247	7,247	7,247
16	تأمينات	6,808	6,808	6,808
17	رسوم ورخص واشتراكات	15,111	15,111	15,111
18	ض.ق.م على عقارات مؤجرة	1,130	1,130	1,130
19	محروقات (السيارات)	0	0	0
20	تأمين وتراخيص سيارات البنك	0	0	0
21	تبرعات	18,344	18,344	18,340
	الإجمالي	90,513	83,035	86,775

3.4.2.5 تكاليف الأنشطة:

بعد توزيع كافة الموارد بصنفيها (مباشر وغير مباشر) على الأنشطة الرئيسية والفرعية، أصبح بالإمكان تحديد التكاليف الإجمالية لكل نشاط من الأنشطة التي يقوم بها البنك الإسلامي العربي وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): التكاليف الإجمالية لأنشطة البنك الإسلامي العربي للعام 2014م

م	الأنشطة	إجمالي التكاليف بالدولار	
		التكاليف المباشرة	التكاليف غير المباشرة
1	نشاط الودائع	1,517,188	235,226
2	نشاط التمويل	758,224	184,715
3	نشاط الخزينة وتبادل العملات	534,995	124,978
4	نشاط الصراف الآلي	564,594	258,643
5	نشاط الشيكات برسم التحصيل	407,581	102,805
6	نشاط الشيكات مؤجلة	349,328	99,243
7	نشاط دفاتر الشيكات	349,464	99,420
8	نشاط الحوالات صادرة	378,442	102,521
9	اعتمادات مستندية	320,223	97,639
10	كفالات مالية	349,355	99,420
11	صناديق الأمانات	291,130	95,681
	إجمالي تكاليف الأنشطة الرئيسية	5,820,524	1,500,291
12	العمليات المصرفية	611,373	122,923
13	أنظمة الأعمال والشبكات	465,803	115,080
14	الدائرة المالية	203,788	97,023
15	الموارد البشرية	174,687	89,877
16	دائرة التدريب	87,375	83,035
17	العقار واللوازم	209,886	96,313
18	الشؤون الإدارية	116,452	90,793
19	التسويق والعلاقات العامة	93,780	89,012
20	التنظيم وإجراءات العمل	203,806	90,513
21	الدائرة القانونية	116,460	84,993
22	مراقبة الائتمان	145,575	86,774
23	المتابعة والتحصيل	174,650	88,732
24	التخطيط والدراسات	93,086	83,035

170,456	83,035	87,421	مراقبة الامتثال	25
292,515	88,713	203,802	إدارة المخاطر	26
170,302	83,035	87,267	هيئة الفتاوي والرقابة الشرعية	27
232,350	86,775	145,575	الرقابة والتدقيق الداخلي	28
4,771,447	1,559,661	3,220,786	إجمالي تكاليف الأنشطة الفرعية	
12,092,262	3,059,952	9,041,310	إجمالي التكاليف المباشرة وغير المباشرة	

3.4.2.6 تقدير الإيرادات السنوية:

يتم تقدير الإيرادات السنوية للبنك الإسلامي العربي وذلك من خلال الاعتماد على التقارير السنوية للبنك للعام 2011م-2012م-2013م، حيث يتم تحديد الإيرادات لكل مخرج من مخرجات البنك، وبالتالي يتم تحديد الإيرادات السنوية المتوقعة للعام 2014م. وقد تم تقدير الإيرادات السنوية للبنك الإسلامي العربي للعام 2014م كما هو مبين في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): تقدير الإيرادات السنوية للعام 2014م

م	البيان	المبلغ بالدولار
1	نشاط الودائع	2,150,880
2	نشاط التمويل	13,022,550
3	الخزينة وتبادل العملات	252,000
4	الصرافات الآلية	90,000
5	الشيكات برسم التحصيل	216,400
6	الشيكات المؤجلة	417,500
7	دفاتر الشيكات	120,500
8	الحوالات الصادرة	351,000
9	الاعتمادات المستندية	83,000
10	الكفالات المالية	103,000
11	صناديق الأمانات الحديدية	5,860
12	إيرادات أخرى	190,000
	الإجمالي	19,270,690

ومن الجدول السابق يتضح أن الإيرادات التي يحققها البنك هي من الأنشطة الرئيسية وأن الأنشطة الفرعية هي أنشطة داعمة ومساندة للأنشطة الرئيسية.

3.4.2.7 تنظيم جانبي المصروفات والإيرادات للأنشطة الرئيسية في البنك الإسلامي العربي:

بعد أن تم تقدير كافة عناصر التكاليف المتعلقة بالعام المالي 2014م، وكذلك عناصر الإيرادات، فإنه أصبح من الممكن تنظيم مقابلة بين عناصر الإيرادات والمصروفات للتعرف على المخرجات التي تحقق فائضاً، والمخرجات التي تحقق عجزاً، وذلك حسب الجدول (13).

جدول رقم (13): مقابلة بين عناصر الإيرادات والمصروفات للأنشطة الرئيسية لعام 2014م

المخرجات	الإيرادات بالدولار	التكاليف بالدولار	الفائض أو العجز	نسبة الفائض أو العجز
نشاط الودائع	2,150,880	1,752,414	398,466	0.227381201
نشاط التمويل	13,022,550	942,939	12,079,611	12.81059644
الخزينة وتبادل العملات	2,520,000	659,973	1,860,027	2.818338023
الصرافات الآلية	90,000	823,237	-733,237	-0.89067547
الشيكات برسم التحصيل	216,400	510,386	-293,986	-0.57600718
الشيكات المؤجلة	417,500	448,571	-31,071	-0.06926663
دفاتر الشيكات	120,500	448,884	-328,384	-0.73155648
الحوالات الصادرة	351,000	480,963	-129,963	-0.27021413
الاعتمادات المستندية	83,000	417,862	-334,862	-0.80136983
الكفالات المالية	103,000	448,775	-345,775	-0.77048632
صناديق الأمانات الحديدية	5,860	386,811	-380,951	-0.98485048
إيرادات أخرى	190,000	0	190,000	

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- 1- يُعد نشاط التمويل من أكثر الأنشطة الرئيسية التي تحقق فائضاً كبيراً في الإيرادات، والسبب يعود إلى ارتفاع عدد معاملات التمويل التي يقدمها البنك لعملائه، وتوجه العملاء للتعامل مع البنك لما يقدمه البنك من تمويلات وفقاً للشريعة الإسلامية، وبالتالي فإن هذا النشاط يُعد العمود الفقري للبنك من حيث تحقيق الإيرادات، ويتبع نشاط التمويلات نشاط الخزينة وتبادل العملات والسبب يعود إلى ارتفاع عدد معاملات تبادل العملات التي يقوم بها عملاء البنك، وارتفاع قيمة المبالغ التي تخضع لتبادل العملات.
- 2- يُعد كلاً من نشاط الصرافات الآلية ونشاط صناديق الأمانات الحديدية من أكثر الأنشطة التي تحقق عجزاً، والسبب في ذلك يعود لأمرين الأول: هو أن هذه الأنشطة صممت من أجل تقديم تسهيلات وخدمات لعملاء البنك، بحيث أن الجانب الخدماتي لهذه الأنشطة هو أكبر من الجانب الربحي، أما الأمر الثاني: فهو متعلق بانخفاض الوعي المصرفي لعملاء البنك وقلة استخدام هذه الخدمات من قبل عملاء البنك.

3.4.2.8 إعداد موازنة البنك الإسلامي العربي حسب نظام (ABB) في صورتها النهائية:

جدول رقم (14): يوضح موازنة البنك الإسلامي العربي للعام 2014م حسب نظام (ABB).

م	المصاريف		الإيرادات	
	البيان	المبلغ بالدولار	البيان	المبلغ بالدولار
1	الودائع	1,752,414	الودائع	2,150,880
2	التمويل	942,939	التمويل	13,022,550
3	تبادل العملات	659,973	تبادل العملات	2,520,000
4	الصراف الآلي	823,237	الصراف الآلي	9,000
5	شيكات برسم التحصيل	510,386	شيكات برسم التحصيل	216,400
6	شيكات مؤجلة	448,571	شيكات مؤجلة	417,500
7	دفاتر الشيكات	448,884	دفاتر الشيكات	120,500
8	حوالات صادرة	480,963	حوالات صادرة	351,000
9	اعتمادات مستندية	417,862	اعتمادات مستندية	83,000
10	كفالات مالية	448,775	كفالات مالية	103,000
11	صناديق الأمانات	386,811	صناديق الأمانات	5,860
12	العمليات المصرفية	734,296	إيرادات أخرى	190,000
13	أنظمة الأعمال والشبكات	580,883		
14	الدائرة المالية	300,811		
15	الموارد البشرية	264,564		
16	دائرة التدريب	161,410		
17	العقار واللوازم	306,199		
18	الشؤون الإدارية	207,245		
19	التسويق والعلاقات العامة	182,792		
20	التنظيم وإجراءات العمل	294,319		
21	الدائرة القانونية	201,453		
22	مراقبة الائتمان	232,349		
23	المتابعة والتحصيل	263,382		
24	التخطيط والدراسات	176,121		
25	مراقبة الامتثال	170,456		
26	إدارة المخاطر	292,515		
27	هيئة الفتاوى والرقابة الشرعية	170,302		
28	الرقابة والتدقيق الداخلي	232,350		

29	الفائض في الموازنة (الدخل)	7,178,428	
	إجمالي المصاريف	12,092,262	إجمالي الإيرادات
			19,270,690

3.4.3 تعليق على الموازنة:

- 1- يُعد نشاط التمويل هو أكثر الأنشطة في البنك الإسلامي العربي تحقيقاً للإيراد، حيث بلغت إيراداته (\$13,022,550).
- 2- يُعد نشاط صناديق الأمانات الحديدية الأقل تحقيقاً للإيراد في الأنشطة الرئيسية، حيث بلغت إيراداته (\$5,860) وهذا الأمر يرجع لقلّة استخدام هذه الصناديق من قبل العملاء.
- 3- تُعد الأنشطة الفرعية في البنك الإسلامي العربي هي الأنشطة الداعمة والمساندة للأنشطة الرئيسية، وبالتالي فهي لا تحقق إيرادات وإنما تحقق عجزاً.
- 4- تُحقق موازنة البنك الإسلامي العربي فائضاً بقيمة (\$7,178,428) ، وهذا يمثل إجمالي الدخل قبل الضريبة الذي يحققه البنك، وهو عبارة عن الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي التكاليف.

3.4.4 تعليق على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي:

- بعد القيام بدراسة الواقع العام للبنك الإسلامي العربي، ومن خلال النموذج المقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي، يرى الباحث ما يلي:
- 1- يمتلك البنك الإسلامي العربي المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، متمثلاً ذلك في توفر نظام مالي ومحاسبي وإداري ورقابي متميز، كما يوجد كادر بشري مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تطبيق هذا النظام.
 - 2- من خلال تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، يمكن تحديد تكلفة الأنشطة المقدمة من قبل البنك بشكل دقيق، وبالتالي يساعد ذلك في تحديد مساهمة عملاء البنك في أسعار الخدمات البنكية بناءً على أساس علمي وسليم.
 - 3- يوفر تطبيق النظام المقترح تعزيز نظام التخطيط والرقابة، لاعتماده على آلية فعّالة لتعقب استهلاك الموارد من قبل الأنشطة التي تستخدم لتقديم الخدمة البنكية، وبالتالي توفير نظام ذي فاعلية أكبر على تكاليف هذه الموارد.
 - 4- يحقق تطبيق النظام المقترح الكفاءة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للبنك الإسلامي العربي، مما يساعد في تخفيض تكاليف الأنشطة المصرفية، وزيادة معدل الربحية.

5- يحقق تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي إلى تطوير الأداء المالي، وتوفير معلومات مالية أكثر تفصيلاً تساعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

ومن جانب آخر واجهت الباحث العديد من المعوقات أثناء عملية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي، منها أن المعلومات الخاصة بالتكاليف والمصروفات هي مبالغ إجمالية لا يستطيع الباحث من خلالها تطبيق هذا النظام، مما اضطر الباحث إلى التعامل مع المعلومات وتشكيلها بالشكل الذي يلائم عملية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، إذ قام بتحميل كل نشاط بما يخصه من التكاليف المباشرة وغير المباشرة الخاصة بها بهدف القيام بعملية التطبيق على هذه التكاليف.

الفصل الرابع

النتائج

التوصيات

الدراسات المستقبلية

4.1 النتائج:

من خلال التطبيق العملي لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي، وما أفرزته عملية التطبيق من نتائج، توصل الباحث إلى عدد من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

- 1- تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنك الإسلامي العربي.
- 2- يوفر تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) معلومات تكاليفية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك بشكل أكثر دقة من تلك التي توفرها مثيلاتها من أنظمة التكاليف التقليدية، مما يساعد متخذي القرار باتخاذ قراراتهم الإدارية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.
- 3- يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في توفير معلومات مالية أكثر تفصيلاً تُسهم في اتخاذ قرارات إدارية سليمة، بما يخص عملية تسعير الخدمات المصرفية.
- 4- يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في زيادة الوعي التكاليفي لدى إدارة البنك، وهذا الشيء ينعكس أثره على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للبنك بما يحقق الأهداف المرغوبة للبنك.
- 5- يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة، وزيادة معدل الربحية، وذلك من خلال ما يوفره هذا النظام من إمكانية التعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وبالتالي السعي إلى تخفيض تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- 6- إن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يوفر أساساً مناسباً لتحديد تكلفة مخرجات البنك ومسبباتها، مما يعطي مؤشراً واضحاً عن الخدمات والأنشطة التي تحقق فائض والعمل على تعزيزها، والأخرى التي تحقق عجز والبحث في أسباب هذا العجز وتقويمه ومعالجته.
- 7- إن المصاريف العامة (التكاليف غير المباشرة) والتي لا تخص نشاط معين تنعكس سلباً على دقة تكاليف المخرجات والذي لا يوفر أساساً مناسباً للقياس والمقارنة، ومن المصاريف العامة (التكاليف غير المباشرة) ما يمكن تخصيصه بشكل مباشر وأخرى تحتاج إلى أساس مناسب لتوزيعه.
- 8- إن تطبيق هذا الأسلوب يعتبر تطوراً كبيراً في مجال مواكبة الحداثة والتطور في مجال أساليب المحاسبة والرقابة الإدارية.

9- رغم أن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يحقق العديد من المنافع والفوائد، إلا أن هناك بعض المحددات والعقبات التي قد تواجه إدارة البنك عند التطبيق للنظام، منها يحتاج البنك لفترة زمنية طويلة للتغيير من النظام التقليدي للموازنات إلى نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التطبيق، بالإضافة إلى الصعوبات العملية والفنية المتعلقة بتحليل تكاليف الأنشطة.

4.2 التوصيات:

- 1- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإنه يمكن إيجاز أهم التوصيات فيما يأتي:
 - 1- ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، بشكل جيد في البنوك، وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور.
 - 2- يوصي الباحث قبل الاستخدام الفعلي لنظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، من الضروري أن تقوم إدارة البنوك بوضع تصميم مبدئي للنظام وتشغيله إلى جانب النظام التقليدي الحالي، ومن ثم عمل مقارنة النتائج في ظل النظامين، والعمل على تطوير آليات استخدامه بشكل يحقق المنفعة المرجوة منه.
 - 3- ضرورة إشراك كافة المستويات الإدارية في البنك في برامج تدريبية تتعلق بأهمية نظام الموازنات بصفة عامة ونظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) بصفة خاصة، من حيث آلية التطبيق والمنافع، والمزايا، وبيان أوجه الاختلاف بينه وبين النظام التقليدي في تحديد التكاليف غير المباشرة، وتحسين الأداء.
 - 4- ضرورة إشراك كافة المستويات الإدارية في البنك في اللقاءات والنقاشات التي تعقدتها الإدارة العليا في البنك حول إعداد نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) وتبني المبادرات والاقتراحات المقدمة من المشاركين.
 - 5- ضرورة تفعيل دور دوائر الرقابة والتفتيش الداخلي لدى البنك وذلك من خلال تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، لمتابعة الأداء والتعرف على الانحرافات في مستويات الأداء المختلفة وأسبابها وطرق معالجتها.
 - 6- ضرورة إطلاع البنوك الوطنية الفلسطينية على الدراسات العلمية والأخذ بما جاء فيها، كونها تخدم القطاع المصرفي الفلسطيني وتسعى لتحسينه.
 - 7- ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية، حيث إن توافر هذه القاعدة يعد أداة فعالة لتدعيم عمليات التخطيط، والتنسيق، والرقابة، وتحديث الأنظمة المحاسبية في البنوك الفلسطينية، خاصة الأنظمة المتعلقة بالموازنات.

8- وحيث إنه تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) لدى البنوك الفلسطينية، فإنه يجب أن تبادر هذه البنوك بالتحول التدريجي نحو تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) وعلى مراحل، بحيث يبدأ بقسم وينتهي بتطبيقه على مستوى البنك ككل، وذلك جنباً إلى جنب نظام الموازنات الحالي، حيث يمكن الاستفادة من الخبرات الكبيرة لدى المسؤولين والموظفين في البنك من جانب، وتقليل مقاومته من جانب آخر.

9- يوصي الباحث بتشجيع طلبة الدراسات العليا لإجراء بحوثهم ودراساتهم لفحص إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) على مختلف القطاعات الاقتصادية الفلسطينية.

4.3 الدراسات المستقبلية:

- 1- إجراء دراسات حول مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في كافة البنوك الفلسطينية.
- 2- إجراء دراسة تطبيقية من خلال المقارنة الفعلية بين النتائج وفقاً لنظام الموازنات التقليدي، ونظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) للتحقق من دقة تحديد التكلفة ومناخ النظام.
- 3- إجراء دراسات حول تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في جميع المؤسسات الخدمية الفلسطينية الأخرى، مثل: شركات التأمين، والجامعات، والمستشفيات... الخ.
- 4- إجراء دراسة حول أهمية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة في المؤسسات الخدمية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أبو رحمة، محمد، (2008)، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- أبو زيد، كمال ومرعي، عطية، (2004). مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، (ط1)، الإسكندرية، مصر.
- 4- أبو محسن، أحمد، (2009)، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5- آدم، يوحنا والرزق، صالح، (2006). المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، (ط2)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 6- البشيتي، عبد الرحيم، (2009)، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 7- بكر، عبد الرحمن، (2007)، إمكانية تطبيق نظام الموازنات المبنية على الأنشطة في قطاع المستشفيات الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- 8- بكر، مازن والعمرى، مازن وسمارة، عبير وعبد اللطيف، أسامة، (2012)، إمكانية تطبيق الموازنات المبنية على الأنشطة في المستشفيات الأردني، المجلة الدولية للبحوث المحاسبية، العدد الثالث، إصدار ديسمبر، ص3-18.
- 9- التقرير السنوي المنشور للبنك الإسلامي العربي، (2013).
- 10- جبران، محمد علي، (2008)، مفاهيم الموازنة العامة للدولة ومداخل إعدادها ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل حول الموازنة العامة للدولة وكيفية التعامل معها كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء، اليمن.
- 11- الجذلب، درويش، (2007)، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي: دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب (ABC)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12- الجدلي، محمد، (2005)، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 13- جمعة، إسماعيل ومحرم، زينات والخطيب، صبحي، (2001)، المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- 14- حجازي، محمد، (1992)، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، (ط1)، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، عمان، الأردن.
- 15- الحجاوي، حسام، (1999)، الأصول العملية في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها في الأردن، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر.
- 16- حلس، سالم، (2005)، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الرابع عشر، العدد (1)، 131-154.
- 17- حماد، أكرم، (2008)، المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها، (ط2)، مكتبة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 18- حماد، طارق، (2010)، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، مصر. المؤسسات غير الهادفة للربح في الأردن، جامعة فلاديفيا، الأردن.
- 19- حماد، خالد، (2012)، نموذج مقترح لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB): دراسة حالة على مستشفى دار السلام بخانيونس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 20- حماد، طارق، (2005)، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، مصر.
- 21- حنان، رضوان وكحالة، جبرائيل، (1997)، المحاسبة الإدارية - مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء، (ط1)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- خطاب، عبد الله واحمد، صالح، (2008)، الموازنة العامة والموازنة بالمشاركة مع التطبيق على الموازنة المصرية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- 23- الخطيب، خالد وشامية، احمد، (2003)، أسس المالية العامة، ط1 دار وائل للنشر، الأردن.
- 24- درغام، ماهر والشيخ عيد، إبراهيم، (2008)، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، 11 (2): 185-210.
- 25- درغام، ماهر، (2012)، مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط (ABB): دراسة حالة الجامعات العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الثالث، إصدار يوليو 2012، ص312-349.
- 26- الذهبي، جلييلة، (2006)، في ضوء المتغيرات الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية ضرورة تطوير إعداد الموازنات. جريدة الصباح العراقية، عدد25، شباط.
- 27- راضي، محمد وحجازي، وجدي، (2005)، المدخل الحديث في إعداد الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- 28- زعرب، حمدي، (2006)، بعنوان مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 14 (2)، 295-316.
- 29- السعيدة، فيصل، (2007)، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 30- شاهين، علي، (2006)، دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 31- الشمراني، سوسن، (2010)، موازنة البرامج والأداء المفاهيم والتطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 32- الشيخ عيد، إبراهيم، (2007)، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 33- صبري، نضال، (2002)، الموازنات ودراسات الجدوى الاقتصادية، جامعة بيرزيت، رام الله، فلسطين.
- 34- عاشور، يوسف، (2003)، أفاق النظام المصرفي الفلسطيني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 35- عبد الحميد، عبد المطلب، (2005)، اقتصاديات المالية العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 36- عبد السلام، عبد الله و كمال، أمال، (2010)، المحاسبة الحكومية والقومية (النظرية والتطبيق)، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- 37- العبيدي، صبيحة، (2005)، دور الموازنة المرنة على أساس النشاط في الرقابة على التكاليف: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، المعهد التقني، الناصرية، العراق.
- 38- عثمان، حسن، (2011)، تطوير موازنة الوحدات الحكومية الفلسطينية بأسلوب موازنة البرامج والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- 39- عصفور، محمد، (2008)، أصول الموازنة العامة، (ط1)، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- 40- العلاوين، أمجد، (2000)، تقييم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- 41- العمري، عطا، (2005)، مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- 42- العمري، مازن ورمضان، عبدالهادي وعيسى، سوزان، ويكر، عبد الرحمن، (2012)، أهم مقومات النجاح لنظام الموازنات المعدة على أساس الأنشطة في البنوك التجارية العاملة في الأردن وأهمية تلك الموازنات في اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة الدولية للبحوث المحاسبية، العدد الثالث، إصدار ديسمبر، ص19-43.
- 43- غنام، فريد، (2007)، إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 44- الفضل، مؤيد وهادي، شعبان، (2002)، المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 45- اللوزي، سليمان ومراد، فيصل، (1997)، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، (ط1)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 46- مابرلي، جولي، (2004)، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة أحمد محمد زامل، وسعد بن صالح الروبتع، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 47- المحمود، عبد المنعم، (2005)، واقع تطبيقات الموازنات التخطيطية في المؤسسات الغير هادفة للربح في الأردن، عمان، الأردن.
- 48- الموقع الإلكتروني لسلطة النقد الفلسطينية، (2014).
- 49- النمى، إبراهيم، (2012)، مدى توفر أسس تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في وزارة الصحة: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 50- نور، عبد الناصر وفضل، مؤيد، (2002)، العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات الرضا عن العمل والمنظمة- دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 29 (2)، 372 - 387.
- 51- نور، أحمد ومحرم، زينات وشحاتة، شحاتة، (2005)، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 52- هلالى، محمد، (2002)، المحاسبة الحكومية، (ط1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 53- هلالى، محمد، وشحادة، عبد الرازق، (2007)، محاسبة المؤسسات المالية "البنوك التجارية وشركات التأمين"، ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ahmad, Alaa Aldin, (2007) Zero-Base Budgeting: Employees Perceptions and Attitudes in Brunei Public Sector Organizations”.
- 2- Antos, John, (2005), Activity Based Management, Activity Based Costing, Activity Based Budgeting Value Creation Group, Inc.,
- 3- Atkinson, Anthony A., Kaplan Robert S., Matsumura, Ella Mae and Young S. Mark (2012), Management Accounting, (6 th ed.), Pentice Hall USA.
- 4- Capueanu, Sorinel (2013). Implementation of Activity-Based Budgeting Method in the Economic Entities from Mining Industry of Romania. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 3, (1): 26-34.
- 5- Cooper, Robin and Kaplan, Robert, S. (1999). The Design of Cost Management Systems Text and Cases, (2 ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- 6- Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W. (2014). Managerial Accounting, (15 th ed.), Mc. Graw Hill, USA.
- 7- Grandlich, Cheryl. (2004). Using Activity-Based Costing in Surgery. Association of Operating Room Nurses Journal. 79 (1), 189-192.
- 8- Haluk, Yrd, (2010), The Role of Activity Based Budgeting on Target Costing Practice, The Journal of Faculty of Economic and Administrative Sciences, 15 (1): 213-233.
- 9-Horngren, Charles T. Sundem, Gary L., Stratton, William O., Burgstahler, David and Schatzberg, Jeff (2008), Introduction To Management Accounting, (14 th ed.), New Jersey: Prentice-Hall, USA.
- 10- Hughes, Susan and Gjerde, Kathy, (2003). Do Different Cost Systems Make a Difference. Management Accounting Quarterly. 5 (1), 22-30.
- 11- Kaplan Robert S. and & Anderson Steven R. (2008) "What-If Analysis and Activity-Based Budgeting, Forecasting Resource Demands, Excerpted

from Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits ", Harvard Business Press, Boston, Massachusetts, ISBN-13: 978-1-4221-2227-32227BC.

12- Kaplan, Roberts S., Atkinson, Anthony A., Matsumura, Ella Mae, & Yong, Mark S., Management Accounting, Prentice Hall, 2008.

13- Maher, Michael W., Stickney, Clyde P. and Weil, Roman L. (1997). Managerial Accounting: an Introduction to Concepts, Methods and Uses, (6th ed.). New York: The Dryden Press.

14- Mousatafa, Essam (2005). "An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions", Journal Of Economic and Administrative Sciences, 21 (1): 42-72.

15- NDMA Inc, (2002). "Activity Based Budgeting: Frequently Asked Questions".

16- Pietrzak, Zaneta (2013). Traditional versus Activity-Based Budgeting in Non-manufacturing Companies. Social Sciences, 82, (4): 26-37.

17- Schalkwyk, Annette van (2012), "Official Journal Of The Institute Of Municipal Finance Officers, IMFO", Setting Water Service Tariffs Sustainable technologies , Volume 12 Number 3 ,Autumn 2012, Issn 1607-520X, R15.00.

18- Witherite, Jeffrey and Kim, Il-Woon. (2006). Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry. Bank Accounting and Finance, 29-34.