



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة
(ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في
قطاع غزة
(دراسة ميدانية)

إعداد الطالب
عبد الرحيم عصام البشيتي

إشراف الدكتور
ماهر موسى درغام

قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1430هـ - 2009م

آية قرآنية

لا يكلف الله نفساً إلا وسعها لها ما كسبت
وعليها ما اكتسبت ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو
أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصراً كما حملته
علي الذين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة
لنا به واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا
علي القوم الكافرين

البقرة- آية 286

إهداء

- إلى الهادي البشير، الرحمة المهداة والنعمة المسداة،
رسول الله صلى الله عليه وسلم.
ثم إلى من ربياني صغيراً، وتعهداني كبيراً.
والذي العزيزين.
وإلى زوجتي الغالية وابنتي الحبيبة ملك.
وإلى إخواني وأخواتي الأعزاء.
وإلى جدي وجدتي الذين غمراني بدعائهما.
وإلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهما الأوفياء.
وإلى حماتي وحماتي العزيزين.
وإلى الأستاذ الفاضل/ محمد حميد الذي منحني تجربة حياة.
وإلى زملائي في جمعية مهجة القدس.
وإلى الأخوة في مركز القدس للتنمية البشرية.
وإلى الرفقاء والأصدقاء.
وإلى جميع أساتذتي بكلية التجارة.
وإلى جامعتي الإسلامية بغزة.
وإلى أرواح شهدائنا الأبرار.
وإلى أسرانا وجرحانا البواسل.
وإلى أبناء الإسلام العظيم.
وإلى كل من له فضل علي في إعداد هذه الدراسة.
أهدي هذا الجهد المتواضع.

شكر وتقدير

قال تعالى: "من يشكر فإنما يشكر لنفسه"¹

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وهياً لي من الأساتذة والأهل والأصدقاء من كان عوناً لي على إنجازهم، وإتباعاً لهدى النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: "من لم يشكر القليل، لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، والتحدث بالنعم شكر، وتركه كفر، والجماعة رحمة، والفرقة عذاب".²

لذا فإن الواجب يحتم علي أن أخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي الدكتور ماهر موسى درغام المشرف على رسالتي، والذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، فلم يأل جهد في مساعدتي بإرشاداته السديدة، ونصائحه الدقيقة وملاحظاته القيمة العميقة، كل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في وقته وعلمه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

والشكر موصول لأساتذتي المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيمهم هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمدراء وموظفي البنوك الذين ساعدوني في الحصول على المعلومات اللازمة في إتمام هذا البحث من خلال تعبئة الاستبانة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني ولو بالقليل من الأصدقاء والأخوان الذين شجعوني ووقفوا بجانبني، فجزاهم الله عني كل خير.

ووفقني الله وإياكم لما يحبه ويرضاه.

1- سورة لقمان- الآية (12).

2- أحمد- مسند(17721) انفراد به أحمد.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	محتويات البحث
ذ	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ش	المستخلص
ض	مستخلص البحث بالإنجليزية.....
1	الفصل الأول: المدخل إلى البحث
2	1-1 مقدمة.....
3	2-1 مشكلة البحث
4	3-1 أهداف البحث.....
4	4-1 أهمية البحث.....
4	5-1 فرضيات البحث
5	6-1 مجتمع وعينة البحث.....
6	7-1 منهج البحث.....
6	8-1 الدراسات السابقة.....
9	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
10	0-2 مقدمة.....
12	المبحث الأول المدخل النظري للمصارف.....
12	1-1-2 تمهيد.....
13	2-1-2 نشأة المصارف وتطورها
14	3-1-2 الجهاز المصرفي الفلسطيني.....
15	1-3-1-2 مكونات الجهاز المصرفي في فلسطين.....
16	2-3-1-2 عدد المصارف وفروعها.....
18	4-1-2 النظام المحاسبي للمصارف.....
18	1-4-1-2 خصائص النظام المحاسبي للمصارف.....

19	مكونات النظام المحاسبي للمصارف.....	2-4-1-2
20	موازنة المصرف.....	3-4-1-2
20	التعريف بالتخطيط المالي المصرف.....	5-1-2
25	أساليب إعداد الموازنات	المبحث الثاني
25	تمهيد.....	0-2
26	تعريف الموازنات.....	1-2-2
26	مزايا الموازنات.....	2-2-2
27	أهداف إعداد الموازنات.....	3-2-2
29	إعداد الموازنة.....	4-2-2
29	متطلبات إعداد الموازنة.....	5-2-2
30	الخطوات الرئيسية المتبعة في إعداد الموازنة.....	6-2-2
30	المبادئ العلمية التي تحكم الموازنات.....	7-2-2
32	أنواع الموازنات.....	8-2-2
33	موازنة البنود (الموازنة التقليدية).....	1-8-2-2
33	مميزات موازنة البنود.....	1-1-8-2-2
34	عيوب موازنة البنود.....	2-1-8-2-2
34	موازنة البرامج والأداء.....	2-8-2-2
35	أسباب التحول من نظام موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء..	1-2-8-2-2
36	مميزات موازنة البرامج والأداء.....	2-2-8-2-2
36	عيوب موازنة البرامج والأداء.....	3-2-8-2-2
37	موازنة التخطيط والبرمجة.....	3-8-2-2
37	مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة.....	1-3-8-2-2
37	نشأة وتطور موازنة التخطيط والبرمجة.....	2-3-8-2-2
38	مزايا موازنة التخطيط والبرمجة.....	3-3-8-2-2
38	انتقادات موازنة التخطيط والبرمجة.....	4-3-8-2-2
39	الموازنة الصفرية.....	4-8-2-2
39	نشأة وتطور الموازنة الصفرية.....	1-4-8-2-2
40	مزايا الموازنة الصفرية.....	2-4-8-2-2
40	انتقادات الموازنة الصفرية.....	3-4-8-2-2

41	مشكلات استخدام الموازنة.....	9-2-2
43	مدخل للموازنة على أساس الأنشطة (ABB)	الفصل الثالث
44	نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) كأداة إدارية حديثة....	المبحث الأول
44	المقدمة.....	1-3
45	نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC).....	1-1-3
45	تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC).....	1-1-1-3
46	أسباب نشأة نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC).....	2-1-1-3
47	أهم الأسباب التي أدت إلى التحول لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).....	3-1-1-3
48	مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).....	4-1-1-3
50	عيوب تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)...	5-1-1-3
51	مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ..	6-1-1-3
52	خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)	7-1-1-3
53	نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2-1-3
53	تعريف الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	1-2-1-3
54	فلسفة الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	2-2-1-3
55	منهج تنفيذ عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	3-1-3
59	أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومدخل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	4-1-3
62	العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	5-1-3
65	ربط الإستراتيجية بالموازنة.....	6-1-3
65	مسح العملاء.....	1-6-1-3
65	تحليل القدرات المحورية.....	2-6-1-3
66	المقاييس المرجعية.....	3-6-1-3
66	نشر وظائف الأنشطة.....	4-6-1-3
67	الهندسة العكسية.....	5-6-1-3
68	مدى توافر المقومات الأساسية لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	المبحث الثاني

68 محاسبة التكلفة في المصارف	1-2-3
68 لمحة تاريخية	1-1-2-3
69 طبيعة محاسبة التكلفة، وأهميتها، وإيجابياتها للمصارف	2-1-2-3
70 أسباب الإهتمام بمدخل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)	2-2-3
71 مزايا الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)	3-2-3
72 كيفية إعداد الموازنة في ظل نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المنشآت المصرفية	4-2-3
72 المشكلات (الصعوبات) التي تواجه تطبيق نظام (ABB)	5-2-3
73 مقومات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف	6-2-3
75	الدراسة التطبيقية	الفصل الرابع
76 منهجية البحث	1-4
76 مجتمع وعينة البحث	2-4
77 أداة البحث	1-2-4
78 صدق وثبات الإستبيان	2-2-4
87 صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة	1-2-2-4
87 ثبات فقرات الإستبيان	2-2-2-4
88 طريقة التجزئة النصفية	3-2-4
90 طريقة ألفا كرونباخ	1-3-2-4
90 المعالجات الإحصائية	2-3-2-4
91 التحليل الوصفي لمجتمع البحث	3-4
91 معلومات عن المصرف	1-3-4
91 عدد فروع المصرف	1-1-3-4
91 هل حصل المصرف على شهادة الأيزوا	2-1-3-4
92 نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف	3-1-3-4
92 عدد الخدمات التي يقدمها المصرف	4-1-3-4
92 عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبة	5-1-3-4
93 الإدارة المسؤولة عن قسم الموازنات	6-1-3-4
93 معلومات عن المجيب	2-3-4

93المؤهل العلمي	1-2-3-4
94التخصص العلمي	2-2-3-4
94المسمى الوظيفي	3-2-3-4
95الشهادة المهنية التي حصل عليها	4-2-3-4
96عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي	5-2-3-4
96عدد الدورات التدريبية التي التحقتم بها في مجال العمل المصرفي..	6-2-3-4
97عدد الدورات التدريبية التي حضرتمها في إعداد وتنفيذ الموازناتفي المصرف	7-2-3-4
97نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	4-4
97اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف- سمرنوف-1)Sample K-	1-4-4
98تحليل فقرات وفرضيات البحث	2-4-4
99فرضيات البحث	3-4-4
99الفرضية الرئيسية الأولى	1-3-4-4
99الفرضية الفرعية الأولى	1-1-3-4-4
100الفرضية الفرعية الثانية	2-1-3-4-4
102الفرضية الفرعية الثالثة	3-1-3-4-4
103الفرضية الفرعية الرابعة	4-1-3-4-4
104الفرضية الفرعية الخامسة	5-1-3-4-4
106الفرضية الفرعية السادسة	6-1-3-4-4
107الفرضية الفرعية السابعة	7-1-3-4-4
109الفرضية الفرعية الثامنة	8-1-3-4-4
110الفرضية الرئيسية الثانية	2-3-4-4
112	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية	
113النتائج	أولاً
115التوصيات	ثانياً
117الدراسات المستقبلية	ثالثاً
118	المراجع	
118المراجع العربية	أولاً

123	المراجع الأجنبية.....	ثانياً
124	الملاحق	
125	قائمة الإستبيان.....	الملحق الأول
131	قائمة محكمي الإستبانة.....	الملحق الثاني
132	قائمة المقابلات الشخصية.....	الملحق الثالث

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2.1	المصارف الوطنية الفلسطينية.....	17
2.2	المصارف المصرية الوافدة.....	17
2.3	المصارف الأردنية الوافدة.....	18
2.4	مصرف أجنبي وافد.....	18
2.5	نموذج الموازنة النقدية للمصرف.....	23
3.1	أمثلة علي القدرات المحورية لبعض الصناعات.....	66
4.1	(مقياس ليكارت الخماسي).....	78
4.2	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.....	79
4.3	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB).....	80
4.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB).....	81
4.5	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.....	82
4.6	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.....	83

	يتطلب تطبيق نظام (ABB)	
84	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تتوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB)	4.7
85	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام (ABB)	4.8
86	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة	4.9
86	الصدق الداخلي لفقرات المحور التاسع: توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة	4.10
87	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة	4.11
89	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	4.12
90	معامل الثبات (طريقة و الفا كرونباخ)	4.13
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد فروع المصرف	4.14
91	توزيع عينة الدراسة حسب متغير هل حصل المصرف على شهادة أيزو (ISO)	4.15
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف	4.16
92	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الخدمات التي يقدمها المصرف ..	4.17
93	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبة	4.18
93	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة المسؤولة عن قسم الموازنات ..	4.19
94	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4.20
94	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	4.21
95	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	4.22

95	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات العلمية.....	4.23
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.....	4.24
96	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية.....	4.25
97	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في إعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف.....	4.26
98	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov).....	4.27
100	تحليل فقرات المحور الأول (تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة).....	4.28
101	تحليل فقرات المحور الثاني (توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB)).....	4.29
103	تحليل فقرات المحور الثالث (يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB)).....	4.30
104	تحليل فقرات المحور الرابع (مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة).....	4.31
105	تحليل فقرات المحور الخامس (تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB)).....	4.32
107	تحليل فقرات المحور السادس (تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB)).....	4.33
108	تحليل فقرات المحور السابع (ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام (ABB)).....	4.34
110	تحليل فقرات المحور الثامن (تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة).....	4.35
111	تحليل فقرات المحور التاسع (توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة).....	4.36

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	عناصر النظام المحاسبي للمصارف.....	2.1
20	الخصائص المميزة للنظام المستندي والمحاسبي في المصارف.....	2.2
55	الإدارة على أساس النشاط بإستخدام الموازنات.....	3.1
62	شكل سلسلة قيمة مبسط.....	3.2
64	المقاطع الرئيسية والإختلافات بين النظامين.....	3.3

ملخص الدراسة

مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض نظام الموازنات على أساس الأنشطة-Activity Based Budgeting (ABB) من جميع جوانبه، مقارنة مع النظام التقليدي، استناداً إلى الأدبيات المحاسبية في هذا المجال من ناحية، وتقويم إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بيئة المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومدى إمكانية تطبيق المقومات اللازمة لهذا النظام من ناحية ثانية. ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضية رئيسية تقضي بأنه تتوفر لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة المقومات الأساسية التي تمكنها من تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة، وهي تمثل المتغير التابع في الدراسة. وثمانية فرضيات فرعية تمثل المتغيرات المستقلة وهي توجهات الإدارة، وتوفير الأنظمة المحاسبية، وتوفير الكفاءة العلمية والمهنية، وتوفير هيكل تنظيمي سليم، وتنوع الأنشطة المساندة، ونسبة التكاليف غير المباشرة، وتزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية. وفرضية رئيسية أخرى تتمثل في أنه توجد معوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وقد اعتمدت الدراسة على استبانته وزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة. وتألقت الإستبانة من جزأين، تضمن الجزء الأول منها معلومات عامة عن المصرف وعن المجيب، وذلك من أجل دراسة الخصائص الهيكلية لمجتمع الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تضمن مجموعة من الأسئلة لاختبار فرضيات البحث. وخلصت الدراسة إلى توفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، وبالتالي فإن جميع المقومات المقترحة (توجهات الإدارة، وتوفير الأنظمة المحاسبية، وتوفير الكفاءة العلمية والمهنية، وتوفير هيكل تنظيمي سليم، وتنوع الأنشطة المساندة، ونسبة التكاليف غير المباشرة، وتزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية) في الدراسة هي حقيقية وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في تلك المصارف.

واستناداً لنتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

- تبني تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) لأنه يقدم بيانات تكلفة أكثر دقة، وتساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة.
- التحول التدريجي نحو تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) وعلى مراحل بحيث يبدأ بقسم وينتهي بتطبيقه على مستوى المصرف ككل.

Abstract
Valuating the Possibility of Implementing
Activity – Based budgeting (ABB)
in Gaza Strip Banks
(An Applied Study)
By
Abed alrahem Isam Albashiti
Supervisor
Dr. Maher Durgham

The objective of this study is to review the Activity-Based budgeting in comparison with the traditional system (System (ABB) from all aspects and to evaluate the possibility of implementing (ABB) system in Gaza, which says: The (strip banks). This was tested through a main hypothesis national banks Gaza Strip have the basic elements which enable them to and seven sub (this represent the dependent variable (apply (ABB) system hypotheses which represent the independent variables (the management vocational academic (the availability of accounting system (attitudes the (organized shape should be available (experiences should be available the diversity of (diversification and complexity of the medical services and the proportion of the indirect costs, increased (supporting activities competition from non- national banks) and the other hypothesis is the president that there constraints in the implementation of the Activity-Based budgeting in the banks of Gaza strip.

This study was based on a questionnaire. This was distributed to the study community, composed of all of the Banks in Gaza Strip. The questionnaire was composed of two parts, the first included general information about the Bank, the respondent, and the cost system, so as to study the structural characteristics of the study community. The second part included that were designed to test the study hypotheses.

The study concludes the presence of the basic elements to apply (ABB) system in the banks in Gaza Strip

According to the result of this study, the researcher recommends the followings :

1-Adopts the implementation of (ABB) system , as it introduces more accurate cost data , this helps in planning, control. and sound decision-marking

2-The gradual implementation of (ABB) system step by step so as it

should begin with a department, and ends with the whole banks.

الفصل الأول

المدخل إلى البحث

- مقدمة
- مشكلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- فرضيات البحث
- مجتمع وعينة البحث
- منهجية البحث
- الدراسات السابقة

1-1: المقدمة

في ظل التطور المتسارع والمتلاحق في العالم خاصة مع بداية القرن الواحد والعشرين لإستخدام التقنيات التكنولوجية في جميع مناحي الحياة ومع ظهور العديد من المتغيرات الإقليمية والدولية التي فرضتها العولمة وكذلك عالمية المنافسة من هنا برز التوجه نحو تخصيص التكاليف علي أساس مدى استفادة كل منتج من أنشطة الخدمات الإنتاجية، فكان لزاماً علي المنشآت والمنظمات الحفاظ على مكانتها بتخفيض تكاليفها دون الإضرار بجودة المنتج وتخصيص التكاليف علي أساس مدى استفادة كل منتج من أنشطة الخدمات الإنتاجية هذا يقودنا إلي تطوير أنظمة تكاليف لمعالجة التغيرات الناجمة عن هذا التطور الحاصل في العالم (شقفة، 2007: 2).

كما أن التغير الحاصل في بيئة الخدمات يحتم على الإدارة تغيير سياستها وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجاتها وبما يتوافق وطموحاتها ونتيجة لما سبق لم تعد أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية دقيقة وكافية لاستيعاب هذه التحديات مما ألزم المحاسبة الإدارية بضرورة توفير المعلومات المحاسبية التي يجب أن تتوافق مع احتياجات الإدارة في إعداد الخطط والرقابة عليها حتى يتكامل الارتباط فيما بينها وبين بيئة الأعمال (منصور، 2002).

وبما أن الموازنات هي أسلوب في يد الإدارة العليا تحاول من خلالها رسم صورة لمستقبل المنشأة وتوقع ما ستؤول إليه في ظل متغيرات بيئية متوقعة، وبما أنها إحدى الأدوات المهمة التي تستخدم من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص على السواء لغايات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على موازنة المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة حيث إن الموازنات أصبحت عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارة الفاعلة من أجل المحافظة على مواردها من الهدر والرقابة عليها بما يساعدها على القيام بوظائفها على أساس منهجي لتحقيق الأهداف المرجوة بدقة وبما يتيح أساساً رقابياً يمكن مقارنته مع الأداء الفعلي للإدارة.

وقد عرفت الموازنة بأنها "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريق كفاءة" (جلس، 2006: 135).

ومع نمو وتطور أداء الإدارة وانسجاماً مع متطلبات التخطيط والرقابة أدركت الكثير من المنشآت المشكلات الناجمة عن إعداد الموازنات بالأساليب التقليدية وبهذا أصبحت الحاجة ملحة إلي إيجاد أنظمة وأساليب إعداد الموازنات من خلال أسس منهجية علمية وعملية سليمة وملائمة.

ويمكن تعريف الموازنة علي أساس الأنشطة (Activity Based Budgeting (ABB) بأنها تقنية لتحسين دقة التقديرات المالية ولزيادة إدراك المنظمة" (Lvy mclemore). فهي تعمل على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل، مما يستلزم ضرورة تحديد وتوصيف وحدات الأداء لكل نشاط من خلال إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) وتحديد وسائل الرقابة المطلوبة للتحقق من كفاية وفاعلية التنفيذ للموازنات الموضوعية. وقد عرف (Moustafa, 2005: 72) الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بأنها "أحد الأساليب الحديثة التي يمكن أن تكون ذات فائدة في إدارة تكاليف الخدمات المعاونة والمشاركة في المؤسسات، ذلك أنها توفر رؤية أعمق لمدى استغلال الطاقة واستخدام الموارد في تلك الخدمات". تعتبر البنوك الوطنية الفلسطينية العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني حيث تسهم هذه البنوك في زيادة الاستثمار وتطوير الصناعة والتجارة وذلك من خلال تقديم التسهيلات الائتمانية وتوفير السيولة اللازمة لإتمام المشاريع .

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تحاول أن تبحث عن نظام حديث في إعداد الموازنة ألا وهو نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) لما لهذا النظام من مميزات تتمثل في تخفيض التكاليف وتحديد الأنشطة التي تضيف ربحية لهذه البنوك لتمكينها من الاستمرار ومواجهة التطورات الاقتصادية وعولمة الجهاز المصرفي .

1-2: مشكلة البحث

في ضوء المتغيرات البيئية الكبيرة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية وما لها من أثر على إدارة الأنشطة يلاحظ عدم تلبية موازنة البنود التقليدية لخطط المصارف وأهدافها فبالناتالي كان لابد من الإتجاه نحو النموذج الذي يلبي طموحات المحاسبة الإدارية الحديثة في مجال إدارة التكلفة Cost Management والتي تهدف إلى خفض التكلفة مع الحفاظ علي الجودة. ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟

وينتزع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أنظمة تكاليف تمكن من تبني تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)؟
- 2- ما مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟

3- ما مدى وجود صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟

1-3: أهداف البحث

- 1- استعراض الدراسة لأدبيات الموازنة بشكل عام والموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بشكل خاص كونها أحد أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.
- 2- التعرف على البيئة الملانمة والمقومات الأساسية لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

1-4: أهمية البحث

تعود أهمية البحث إلى:

- 1- يساعد نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) علي دعم تطوير الأداء المالي والعمل علي زيادة الربحية وذلك من خلال تخصيص التكاليف وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية .
- 2- الندرة في الدراسات العربية التي تناولت نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).
- 3- الأهمية التي يحظى بها النظام الحديث في إعداد الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) خاصة في مجال تخفيض التكاليف.
- 4- الأهمية البالغة التي تحظى بها المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بدعم الإقتصاد الوطني الفلسطيني.

1-5: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى:

تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- 2- توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

- 3- يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).
- 4- مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.
- 5- تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).
- 6- تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).
- 7- ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).
- 8- تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

1-6: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وعددها (7) مصارف، ولصغر حجم المجتمع تم أخذ المجتمع بكامله كعينة للدراسة وقد بلغ حجم المجتمع (60) موظف وموظفة، وقد تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وهم المدراء الماليين والمحاسبين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في الدائرة المالية، فكان لمصرف فلسطين المحدود والمصرف الإسلامي الفلسطيني النصيب الأكبر من عدد الإستبانات إذ لذي كل منها ستة فروع فكان نصيب كل فرع من فروع هذه المصارف عدد ثلاث إستبانات، أما المصرف الإسلامي العربي ومصرف القدس للتنمية والاستثمار فلدى كل منها فرعان لكل فرع ثلاث إستبانات أيضاً، أما المصرف التجاري الفلسطيني ومصرف الاستثمار الفلسطيني ومصرف فلسطين الدولي فلدى كل منها فرع واحد، فكان نصيب كل منها أربع إستبانات.

7-1: منهج البحث

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من البيانات والمعلومات الأولية والثانوية المتعلقة بموضوع البحث، حيث يتم الحصول عليها من خلال:

أ- المصادر الثانوية: المتمثلة في الكتب والمجلات والنشرات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

ب- المصادر الأولية: وهي تتم من خلال المقابلات الشخصية والملاحظة ومن ثم إعداد إستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة حيث يتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

8-1: الدراسات السابقة

1- دراسة (درغام، 2007)، بعنوان: "مدى توفر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نظام (ABC) في بيئة المستشفيات الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن المقومات الأساسية لتطبيق نظام (ABC) متوفرة لدى المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وبالتالي فإن جميع المقومات المقترحة (توجهات الإدارة العليا، وتنوع وتعقيد الخدمات العلاجية، وتوفير أنظمة محاسبية، وتزايد درجة المنافسة، وتنوع الأنشطة المساندة) هي حقيقية وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية في تلك المستشفيات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، أولاً: إنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً. ثانياً: تبني تطبيق نظام (ABC) لأنه يقدم بيانات أقل تكلفة وأكثر دقة تساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة. ثالثاً: التحول التدريجي نحو تطبيق نظام (ABC) على مراحل بحيث يبدأ بقسم وينتهي بتطبيقه على مستوى الشركة ككل.

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

تهدف هذه الدراسة بشكل أساس إلى تبيان إمكانية استخدام نظام (ABC) في المؤسسات التعليمية بداية ومن ثم البحث في إمكانية وجدوى إعداد الموازنة في الجامعة الإسلامية حسب هذا النظام.

وبينت نتائج الدراسة، أولاً: إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب نظام (ABC) يوفر أساساً سليماً لإعداد موازنة الجامعة بما يحققه من مزايا على صعيد الوفورات وإمكانية تخفيض المصاريف السنوية و توفير معلومات تفصيلية عن حجم التكاليف والوقوف على الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وبالتالي إمكانية إزالة أو تخفيض تكاليف تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ثانياً: يُعد هذا النظام أسلوباً أكثر منطقية في اعتباره أساساً سليماً للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، ثالثاً: 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.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، أولاً: اعتماد نظام (ABC) كنظام للتكاليف في الجامعة الإسلامية. ثانياً: التحول من النظام الحالي المعتمد في إعداد الموازنة إلى نظام (ABC).

3- دراسة (جلس، 2007)، بعنوان: "نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية في الجامعات".

هدفت الدراسة إلى استخدام نظام (ABC) في مجال تحديد وقياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية، وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية، وتحديد أسعار تلك الخدمات التعليمية على أسس موضوعية.

وقد بينت نتائج الدراسة إمكانية إعداد إطار لبيان كيفية قياس تكاليف الخدمات التعليمية بناءً على أسس موضوعية دقيقة وبشكل يتيح إمكانية استخدام هذا الإطار في مجال ترشيد ورقابة تلك التكاليف التعليمية وإمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي وذلك عن طريق تحميل تكاليف الأصول الثابتة بالجامعة ضمن تكاليف الخدمات التعليمية واستخدام طريقة الاستهلاك التي تتناسب مع عامل التقادم لبعض الأجهزة بالجامعات.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، أولاً: محاولة تسعير الخدمات التعليمية المقدمة، وذلك عن طريق الاستفادة من بيانات التكاليف بالجامعات وتطوير نظام لمحاكاة التكاليف. ثانياً: تصنيف عناصر التكاليف بالجامعات حسب المسؤولية عنها، وبما يسهم في إعداد تقارير تكاليف يتم اتخاذها كأساس لتحديد أسعار الخدمات التعليمية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان فوائد تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية (ABB) ولكن تطبيقها يحتاج إلي توافر عدد من المتطلبات لكي يكتب لها النجاح، حيث إن موازنة الأنشطة (ABB) توفر رؤية أعمق لمدى استغلال الطاقة واستخدام الموارد. وقد بينت نتائج الدراسة أن عدداً من الفوائد يمكن أن تجني من تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية (ABB) وأن الصعوبات الناشئة عن غياب تقنيات تشغيل البيانات المحاسبية يمكن تعويضها عن طريق زيادة المجهود الإنساني، ولكن قياس طاقة العنصر البشري هي العامل الأكثر صعوبة والذي يحتاج إلي دراسات إضافية من المهتمين بالبحث في مجالات تحليل الأنشطة. وأوصت هذه الدراسة بإمكانية تطبيق موازنة الأنشطة في ظل العقبات التي يمكن أن تواجه إعداد هذه الموازنة في بيئة تتميز بانخفاض مستوى الاعتماد علي التقنيات الحديثة في تشغيل أنظمة المعلومات المحاسبية.

5- دراسة (يوسف، 2004)، بعنوان: "مدخل محاسبة التكاليف على أساس النشاط والدور التأثيري لنظم تقييم الأداء الداخلي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف على أساس الأنشطة في إدارة التكلفة (تخطيط وإدارة التكلفة) وتتبع وتخصيص التكاليف الإضافية بالإضافة إلى دراسة تأثيره على تقويم أداء الوحدات الداخلية.

وقد خرجت الدراسة بالعديد من النتائج ومنها، أولاً: التركيز على الأنشطة المستهلكة لموارد المنشأة كأساس للمساءلة المحاسبية بدلاً من مراكز التكلفة يتطلب ضرورة ربط أداء الأفراد والوحدات بتلك الأنشطة، وأن يتم قياس أدائهم بالتركيز على تكاليف الموارد التي استنفذتها تلك الأنشطة بالإضافة لأداء الأنشطة ذاتها. ثانياً: الاستناد إلى الأنشطة في تتبع التكاليف يؤدي إلى تخصيص التكاليف العامة بشكل أكثر دقة.

وأوصت الدراسة بأن يهتم نظام تقويم الأداء بالمقاييس غير المالية وليس فقط بالمقاييس المالية التي يركز عليها نظام التكاليف التقليدي والتي ينبغي تنقيتها من كل العناصر التي تتسبب في خلق أنشطة غير مضافة للقيمة.

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

- المقدمة.
- المبحث الأول: المدخل النظري للمصارف.
- المبحث الثاني: أساليب إعداد الموازنات.

2-0: المقدمة

وفي ظل التطورات والتحديات الكبيرة والمتلاحقة بسبب النمو المستمر في النفقات وانعكاس ذلك على الموازنات في أي منشأة، والتي هي وسيلة لتحقيق أهداف السياسة المالية لهذه المنشأة. فمن المؤكد أن المنشأة القادرة على تخفيض تكاليفها دون الخلل بمتطلبات الجودة هي المنشأة الأكثر بقاءً.

إذ أن المصارف لم تكن وحتى منتصف الستينيات، قد تنبعت إلى أهمية الرقابة على تكلفة عملياتها، غير أن التضخم في الأسعار وانعكاساته على التكلفة كان له بالغ الأثر في توجهه لدراسة التكلفة في المصارف والعمل على خفضها (عبد الله، 1989: 235).

فلم تعد أنظمة معلومات التكاليف والمحاسبة الإدارية قاصرة على قياس وتحليل التكلفة فحسب بل امتد هذا المفهوم إلى مفهوم آخر أكثر عمقاً وهو إدارة التكلفة *cost management* وذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تساعد الإدارة في تخطيط التكاليف والتحكم في حدوثها.

ونتيجة للاعتبارات السابقة يمكن القول أنه قد بات لزاماً على كل من المتعاملين مع الأنظمة المحاسبية والإدارية وواضعي السياسات المالية في البحث عن أدوات جديدة تكون قادرة على استيعاب التحديات والمتغيرات التي غزت مجتمعنا على أن نتحدث بلغة واحدة وهي إدارة التكلفة *Cost Management* بدايةً من مرحلة التخطيط ومروراً بمراحل التنفيذ الفعلي والرقابة واتخاذ القرارات.

ولما كانت الموازنات إحدى أهم أدوات السياسة المالية للمصارف فهي وسيلة للتخطيط ووسيلة لتخصيص الموارد المتاحة للمصارف على الوحدات المختلفة وأيضاً وسيلة للرقابة وتقييم الأداء لذا فهي نقطة الانطلاق الرئيسة لإحداث التغيير المخطط والمنشود لمواكبة التحديات المعاصرة.

كذلك وإن دلت الإبداعات المتحققة في أنظمة الموازنة المتعاقبة في الدول المتقدمة على شيء فإنما تدل على التفاعل الكبير بين النظرية من جهة والممارسة من جهة أخرى، فقد دأب العاملون في حقل الموازنة على اكتشاف الأفكار والمفاهيم من خلال المشكلات اليومية التي تواجههم أثناء إعداد الموازنة وتنفيذها ورقابتها نتيجة للمتابعة المستمرة لأوجه إنفاق الموارد ومساءلة راسمي السياسة المالية حول فاعلية الإنفاق. وما أحوجنا في الدول النامية إلى تطعيم الأجهزة المالية والاقتصادية بأصحاب الكفاءات العملية الذين يجمعون بين النظرية والتطبيق وعليهم أن يؤدي دورهم نحو الاهتمام إلى نموذج جديد يتفق والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للبيئات التي يعملون فيها إذ أنه لا بد أن يتطور نموذج ذاتي يفي بتحقيق الأهداف المرجوة. إن البحث عن النموذج الملائم ينطلق من الأهمية الجادة التي يعطيها علماء ومفكروا

الدول المتقدمة للموارد المحدودة والبحث عن أنجع الوسائل لتخصيصها لمقابلة الحاجات المتزايدة، ففي عصر شح الموارد وندرتها وفي عصر أثر التقليد والبحث عن مستويات معيشية متكافئة بين المجتمعات المختلفة لابد من البحث عن نموذج أو أسلوب نلاءم فيه بين مصادر التمويل ومجالات الإنفاق، وهذا لن يتم إلا من خلال الاستفادة من تجارب الماضي وتحليل أسباب مشكلات الواقع والانطلاق نحو تلبية طموحات المستقبل (اللوزي وآخرون، 1997: 159).

المبحث الأول المدخل النظري للمصارف

2-1-1: تمهيد

يمثل الجهاز المصرفي ركناً مهماً في الاقتصاد القومي لأي مجتمع من المجتمعات الحديثة. لذلك اهتمت معظم البلدان المتحضرة بوضع تشريعات ترسم وتنظم مجالات النشاط المتعلقة بكافة أنواع المصارف المكونة للجهاز المصرفي بها.

ويتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من المجتمعات من وحدات مصرفية متعددة، يكون على رأسها المصرف المركزي أو سلطة النقد كما هو الحال في فلسطين وتتكون من المصارف التجارية، والمصارف المتخصصة (تنموية أو استثمارية)، ومكاتب التمثيل، والمصارف الإسلامية، والمصارف الشاملة.

ويشتمل الجهاز المصرفي كذلك على مؤسسات الصرافة، ومؤسسات الإقراض، ومؤسسات الاستثمار والتنمية، وبنك البريد، وكل المؤسسات التي تعمل وفق قوانين الأعمال المصرفية. حيث إن الارتباط الوثيق بين العمل المصرفي وبين بقية الأنشطة الاقتصادية الأخرى، ونظراً للدور الحيوي والمهم للجهاز المصرفي في الحياة الاقتصادية فإن دراسة مجالات عمل المصارف وطبيعة عملها سواء كانت مصارف تجارية أو متخصصة أو إسلامية أصبحت ملحة. كما أنه لا يخفى على أحد الدور الذي تقوم به المصارف بمختلف أنواعها في خدمة الإقتصاد الوطني، فقد تطورت العمليات المالية وتشعبت وتنوعت الخدمات المالية التي تقوم بها المصارف التجارية والمصارف المتخصصة ومصارف الاستثمار والأعمال.

وبناءً على ذلك أصبح يتطلب من المحاسبة المصرفية تقديم معلومات موثوقة للمستثمرين والمدخرين، تكون قادرة على أن تعكس المؤشرات الرئيسة، وهي الربحية والسيولة والقدرة على تسديد الإلتزامات، بالإضافة إلى المخاطر المترتبة على تقديم الخدمات المالية (العريبيد، 2002: 5).

ومع ازدياد حجم التحديات التي تواجه متطلبات تنمية الإقتصاد الفلسطيني، يظهر دور القطاع المصرفي شريكاً في إدارة الإقتصاد والقيام بتمويل خطط التنمية الاقتصادية، لذلك لا بد من استغلال كل ما أتى لهذا القطاع في موارد وإمكانات بشكل أفضل ووضع وتنفيذ سياسات نقدية ومصرفية هادفة تعزز دوره المنوط به.

إن من أهم أسباب نجاح دور العملية المصرفية في التنمية يعتمد بدرجة كبيرة على إجراء إصلاحات مصرفية ومالية وتشريعية وهيكلية شاملة، والتغلب على عناصر الضعف الذاتي في

القطاع المصرفي وتطبيق المعايير المصرفية الدولية بما يؤدي إلى تطوير العملية المصرفية ودعم دورها في تمويل وتنمية الاقتصاد الوطني (شاهين، 2006: 168).

2-1-2: 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 أساسي لعملية التبادل بين الدول، بدأت 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 المصارف في أنواع مختلفة من العمليات، ومن ثم ظهرت المصارف المتخصصة مثل المصارف التجارية والصناعية والعقارية والزراعية وغيرها (هاللي، وشحادة، 2007: 5).

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

ولقد تعددت العمليات التي تقوم بها المصارف واتخذت أشكالاً مختلفة حتى يمكنها أن تساير التطورات التي تعاقبت على مر السنين على مقومات المجتمع مما يجعل من الصعب وضع تعريف دقيق للمصرف يغطي كل أوجه النشاط التي يقوم بها (كمال، 1981: 7).

وقد وردت كافة التعريفات المتعلقة بالمصارف التجارية غالباً من خلال التشريعات والقوانين واللوائح المالية التي تنظم الحياة الاقتصادية في مختلف البلدان ومن ثم فإن أغلب التشريعات اتفقت جميعاً على أن المصرف 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 تجمع لديها من أموال غير مجموعة من الاستثمار، وفوق هذا تقوم المصارف بالعديد من الخدمات لعملائها لا بوصفها موقع تجميع مدخراتهم وودائعهم ولكن باعتبارها وكيلاً بالعمولة (هاللي، وشحادة، 2007: 3).

وعرفت المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية المصرف بأنه (تلك المنشأة التي تقوم في الأساس على قبول الودائع سواء من الأفراد أو المؤسسات والهيئات على اختلاف أنواعها وأشكالها، ومن ثم استخدام واستثمار هذه الودائع بأشكال مختلفة لتحقيق العائد والربح المطلوب، بمعنى آخر هو المنشأة التي تعمل كوسيط بين فريقين هما المقرضين أو المودعين وبين المقترضين أو المستثمرين).

كما يعرف المشرع السوري المصرف بأنه (المؤسسة التي تتولى بصورة اعتيادية قبول الودائع تحت الطلب أو لأجل لا تتجاوز السنتين لاستثمارها في عمليات مصرفية لحسابها الخاص) (شقيير وآخرون، 2002: 15).

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف القانون المصرف بأنه "منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال المصارف يسمى (Bank Charter) سواء حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية "الإتحادية أو الفدرالية" أو من حكومة الولاية التي تباشر نشاطها فيها" (عبد الله، 1998: 15).

2-1-3: الجهاز المصرفي الفلسطيني:

يعرف الجهاز المصرفي بأنه "مجموعة المؤسسات المالية المصرفية والقوانين المنظمة وعلاقتها في المجتمع والخاضعة لرقابة المصرف المركزي" (عاشور، 2003: 24).
فبعد توقيع اتفاق إعلان المبادئ في أوسلو عام 1993م، تم خلق أسس ومعطيات لبدائية 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.
والآن وبعد أن تحقق الانسحاب الإسرائيلي من جزء من الأراضي الفلسطينية (قطاع غزة) فإن هذا الاقتصاد أصبح يواجه تحديات من نوع جديد تتطلب إعادة تقييم الواقع الاقتصادي 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).

فلقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي ميلاد الجهاز المصرفي الفلسطيني المعاصر، حيث كان هناك مصرفين فقط يعملان في الضفة والقطاع في نهاية حقبة الاحتلال العسكري الإسرائيلي المباشر، وهي الفترة التي سبقت السلطة الوطنية مباشرة، وهما بنك فلسطين المحدود في قطاع غزة والذي أعيد افتتاحه سنة 1981م، وبنك القاهرة عمان الذي أعيد افتتاحه في الضفة الغربية سنة 1986م (عاشور: 2003).

وقد تطورت أعداد المصارف وفروعها بشكل ملحوظ، فبالإضافة إلى سلطة النقد الفلسطينية تم تأسيس 23 مصرفاً بشبكة فروع بلغت 126 فرعاً منتشرة في مدن وقرى الضفة والقطاع حتى سنة 2002م. في ظل هذه الظروف 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).

وتقدم المصارف العاملة في فلسطين جميع الخدمات المصرفية المعروفة على مستوى العالم من حسابات جارية ولأجل بالعملة المختلفة، وتقديم القروض والحوالات والاعتمادات المستندية والكفالات المصرفية، وخدمات مصرفية إسلامية، وكذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وما إلى ذلك من الخدمات المصرفية، وهذا جعل المنافسة تبدو قوية بين هذه المصارف، حيث إن الخدمات المصرفية لا تكاد تختلف في عددها بين مصرف وآخر، ويبقى مجال التميز في مجال نوعية وجودة الخدمات التي تقدمها هذه المصارف لعملائها (عاشور وآخرون، 2005: 2).

2-1-3-1: مكونات الجهاز المصرفي في فلسطين:

لقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي ميلاد الجهاز المصرفي الفلسطيني المعاصر، حيث كان هناك مصرفين فقط يعملان في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تطور الجهاز المصرفي الفلسطيني عقب قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية حيث يتكون من:

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

أ- المصارف الوطنية: وهي المصارف التي تأسست بترخيص من سلطة النقد الفلسطينية.
ب- المصارف 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- المصارف الإسلامية: تقوم هذه المصارف بتوجيه نشاطها الاقتصادي وفق الشريعة الإسلامية وتعمل في فلسطين ثلاثة مصارف إسلامية وهي:

أ- المصرف الإسلامي العربي.

ب- المصرف الإسلامي الفلسطيني.

ت- مصرف الأقصى الإسلامي.

4- المصارف المتخصصة: تعمل في فلسطين مصارف متخصصة منها ما يلي:

أ- مصرف التنمية والائتمان الزراعي: ويعمل على دعم القطاع الزراعي وذلك بتقديم التسهيلات الائتمانية للمزارعين للمساهمة في تمويل البذور والمبيدات والأسمدة، مع إمكانية تقديم تسهيل طويل الأجل كاستصلاح الأراضي.

ب- المصرف العقاري المصري العربي.

ت- مصرف الرفاه: تم إنشاء هذا المصرف في عام 2006م وهو مصرف وطني ومخصص في دعم ومساندة المشاريع الصغيرة. المصدر (سلطة النقد الفلسطينية، 2006: 114):

2-1-3-2: عدد المصارف وفروعها:

بلغ عدد المصارف العاملة في فلسطين 22 مصرفاً، وبإجمالي فروع ومكاتب 153. وفيما يلي تفصيل لتلك المصارف التجارية وفروعها موزعة حسب جنسيتها حتى عام 2007م حيث إن (11) أحد عشر مصرفاً وطنياً وهي تستحوذ على 50% من إجمالي عدد المصارف، وعلى 51.6% من إجمالي عدد الفروع والمكاتب، مقابل 50% تعود لأحد عشر مصرفاً وافداً، تستحوذ على 48.4% من إجمالي عدد الفروع والمكاتب، أو 74 فرعاً. والجدول رقم (2.1) يوضح المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (2.1)

المصارف الوطنية الفلسطينية

عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم المصرف
28	1960	مصرف فلسطين المحدود
5	1994	المصرف التجاري الفلسطيني
7	1995	مصرف الاستثمار الفلسطيني
8	1995	المصرف الإسلامي العربي
10	1995	مصرف القدس للتنمية والاستثمار
11	1995	المصرف الإسلامي الفلسطيني
1	1996	المصرف العربي الفلسطيني للاستثمار
4	1996	مصرف فلسطين الدولي
2	1997	مصرف الأقصى الإسلامي
1	2006	مصرف الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة
2	2001	المؤسسة المصرفية الفلسطينية
79		مجموع الفروع

المصدر (سلطة النقد الفلسطينية، 2006):

كما أن الجدول رقم (2.2) يوضح المصارف المصرية الوافدة، بينما الجدول رقم (2.3) يوضح المصارف الأردنية الوافدة، وأخيراً الجدول رقم (2.4) يوضح المصارف الأجنبية الوافدة.

جدول رقم (2.2)

المصارف المصرية الوافدة

عدد الفروع	سنة التأسيس	اسم المصرف
7	1994	المصرف العقاري المصري العربي
1	1996	المصرف الرئيس للتنمية والائتمان الزراعي
8		مجموع الفروع

المصدر (سلطة النقد الفلسطينية، 2006):

جدول رقم (2.3)
المصارف الأردنية الوافدة

اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الفروع
مصرف القاهرة عمان	1986	16
المصرف العربي	1994	23
مصرف الأردن	1994	8
المصرف التجاري الأردني	1994	3
المصرف الأهلي الأردني	1995	5
مصرف الإسكان للتجارة والتمويل	1995	7
المصرف الأردني الكويتي	1995	2
مصرف الإتحاد للادخار والاستثمار	1995	1
مجموع الفروع		65

المصدر (سلطة النقد الفلسطينية، 2006):

جدول رقم (2.4)

مصرف أجنبي وافد

اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الفروع
مصرف HSBC شرق الأوسط	1998	1
مجموع الفروع		1

المصدر (سلطة النقد الفلسطينية، 2006):

2-1-4: النظام المحاسبي للمصارف:

2-1-4-1: خصائص النظام المحاسبي للمصارف:

يتميز النظام المحاسبي للمصارف بعدد من الخصائص التالية (شقيير وآخرون، 2002):
(29).

1- الدقة والوضوح في المصطلحات والتسميات وطرق القيد والمعالجة وكذلك بالأمانة والسرعة عند تسجيل العمليات المختلفة واستخراج أرصدة العملاء أولاً بأول وعلى المصرف أن يوازن بين السرعة من جهة وبين الدقة من جهة أخرى وبين تكاليف بلوغ هذه السرعة أو الدقة.

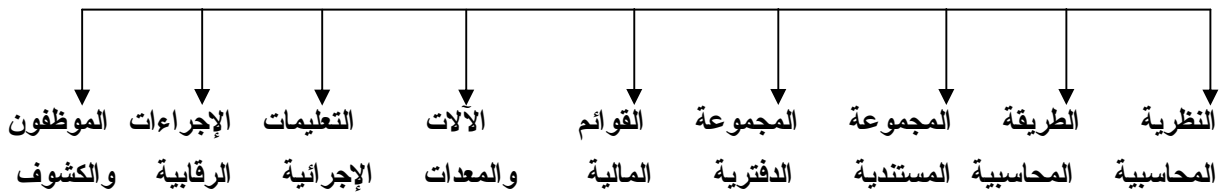
- 2- تتميز عمليات المصارف بتشابهها وكثرتها وتكرارها لذلك يجب اختيار الطريقة المحاسبية الملائمة لزخم العمليات المالية المختلفة والمتكررة.
- 3- ضرورة تقسيم العمل وبشكل خاص وفصل وظيفة المحاسبة عن باقي عمليات المصرف وبالذات عمليات الصندوق.
- 4- تصميم الدورة المحاسبية بشكل يتحاشى التكرار مع موظف آخر.
- 5- يتم في المصرف تسجيل وإثبات قيم موجودة بالمصرف ولكنها غير مملوكة له مثل الكمبيالات المودعة برسم التأمين أو التحصيل وكذلك الحال في الأوراق المالية أو في تعهدات العملاء وهذا الحال اقتضى الاستعانة بالقيود النظامية.
- 6- يمتاز المصرف عن غيره من المؤسسات بأن معظم إيراداته على شكل فوائد وعمولات لأنه أصلاً قائم على تقديم خدمات للعملاء مقابل أجره معينة تسمى عمولة.
- 7- يمتاز عمل المصرف بالسرعة والمرونة وبالتالي يجب أن يكون النظام المحاسبي للمصرف مرناً وقادراً على إعداد البيانات والكشوفات وتقديمها للجهات الإدارية التي تستخدمها في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

2-4-1-2: مكونات النظام المحاسبي للمصارف:

يتكون النظام المحاسبي في المصارف من العناصر التالية كما هو موضح في الشكل (2.1).

الشكل (2.1)

عناصر النظام المحاسبي للمصارف

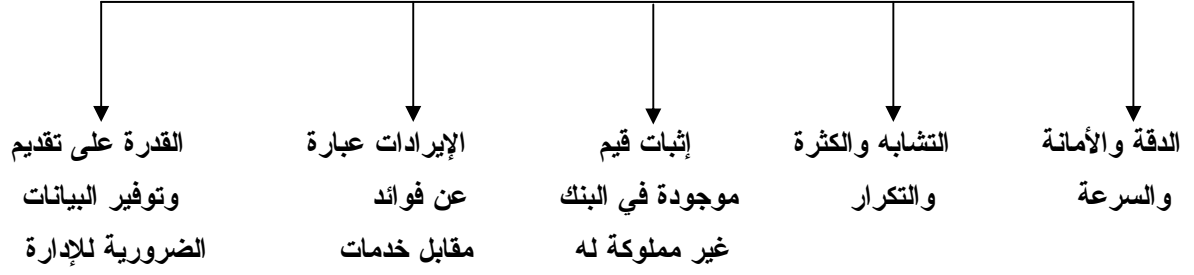


المصدر: (عبد الله، 1998: 45).

كما أنه من الخصائص المميزة للنظام المستندي والمحاسبي في المصارف ما هو موضح في الشكل (2.2).

الشكل (2.2)

الخصائص المميزة للنظام المستندي والمحاسبي في المصارف



المصدر: (عبد الله، 1998: 45).

2-1-4-3: موازنة المصرف

تعتبر الموازنة عصب النظام المالي ... حيث إنها تضع الإدارة 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 المصرف (زعراب، 2006: 296).

2-1-5: التعريف بالتخطيط المالي للمصرف

يعمل المصرف التجاري أساساً في إدارة التدفقات النقدية المتمثلة في الحصول على الأموال من جهة وفي استثمارها من جهة أخرى، إضافة إلى النشاط التشغيلي الروتيني المتمثل في فتح الحسابات بأنواعها وخصم الكمبيالات، وإصدار رسائل الاعتماد 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 هذه الموازنة المالية للمصرف يتمثل في تخطيط النشاط المصرفي بما

في ذلك (صبري، 1995: 160).

1- تخطيط الإيداعات المتوقعة.

2- تخطيط استخدامات الأموال (استثمارها).

3- تخطيط الأنشطة المصرفية الأخرى.

4- إعداد الموازنة النقدية.

5- إعداد الموازنة الشاملة.

6- اتخاذ قرارات المشاركة في الإستثمارات.

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

وحيث إن التخطيط في أبسط صورته هو عملية التفكير المنظم السابق لعملية تنفيذ الأعمال قبل وقوعها والاستعداد لها وطالما أن الشيء المتوقع والمقصود هو أنشطة الأعمال بصفة عامة فإن تخطيطها يعنى التفكير المسبق بماهية هذه الأنشطة وبلورتها والتنسيق بينها وصياغتها في شكل خطط وبرامج على ضوء أهداف المنشأة.

وتبدأ عملية التخطيط بصياغة الأهداف الواقعية والمحددة مع الأخذ بالاعتبار الوضع الاقتصادي العام وظروف المصرف وخصائص عمل المنشآت المالية مثل علاقتها بالمصارف المركزية وخضوعها للأنظمة المالية والنقدية العديدة، ومدى توافر الأموال والقوى العاملة والتسهيلات الأخرى اللازمة لتسهيل عمليات المنشأة. وعلى ضوء الأهداف المحددة للخطة يتم تحدد السياسات العامة والإجراءات وتحديد الأنشطة الروتينية وبعد ذلك يتم ترجمتها إلى أرقام مالية في صورة خطة مالية تعرف بالموازنة المالية وتختلف الخطط باختلاف الفترة الزمنية. فقد تكون الخطة لفترة مالية أو لعدة فترات مالية قادمة (صبري، 1995: 160).

وبغض النظر عن خصائص الموازنة المصرفية وفترتها وشموليتها، فإنه يمكن تقسيم أجزاء موازنة المصرف بصورة عامة والمصرف التجاري بصورة خاصة على النحو التالي (صبري، 1995: 160):

أولاً: موازنة الإيداعات (الأموال المتوقع إيداعها) خلال الفترة المالية القادمة حيث يتم تقدير حجم الإيداعات المتوقع لكل نوع من الودائع، وقد يتم تقدير مبالغ على أن يتم وضع خطة إعلانية لاستقطاب هذه المبالغ 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 مجزية وعدم إمكانية استقطاب الإيداعات المخططة.

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

7- 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 الدخل فيها. يتم 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 تفصيل 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 النقد الأجنبي وإدارة الحسابات الجارية وإدارة الفروع وغيرها حيث يتم تحديد الإيرادات والمصروفات المتوقعة للفترة المالية. ويتم عادة إعداد موازنات منفصلة لكل فرع من الفروع بناء 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.

ويمكن تصور أهم البنود الواردة في الموازنة النقدية لمصرف تجاري كما هي ظاهرة في

الجدول التالي (صبري، 1995: 164):

جدول رقم (2.5)
نموذج الموازنة النقدية للمصرف

الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	بنود التدفقات الداخلة والخارجة
				بنود التدفق النقدي الداخلي
X	X	X	X	إيداعات الحسابات الجارية
X	X	X	X	إيداعات الودائع (التوفير)
X	X	X	X	إيداعات الودائع (لأجل قصيرة وطويلة)
X	X	X	X	المسترد من الأموال المستثمرة
X	X	X	X	إيرادات النشاط التشغيلي النقدي
X	X	X	X	التأمينات النقدية واعتمادات مستندية
X	X	X	X	التأمينات النقدية من المشروعات الاستثمارية
X	X	X	X	بيع أوراق مالية
XX	XX	XX	XX	إجمالي التدفقات النقدية الداخلة للمصرف
				بنود التدفق النقدي الخارجي
X	X	X	X	المدفوعات النقدية لغرض الاستثمارات
X	X	X	X	المدفوعات النقدية لمصرفات التشغيل
X	X	X	X	الأرباح الموزعة على حملة الأسهم
X	X	X	X	القواعد الموزعة على المودعين
X	X	X	X	السحب من الحسابات الجارية
X	X	X	X	السحب من حسابات التوفير
X	X	X	X	السحب من حسابات الودائع
X	X	X	X	شراء عملات أجنبية
X	X	X	X	شراء أوراق مالية
XX	XX	XX	XX	إجمالي التدفقات النقدية الداخلة للمصرف
XXX	XXX	XXX	XXX	صافي الفائض (العجز) النقدي
XXX	XXX	XXX	XXX	قرارات مالية لمعالجة العجز واستثمار 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 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: يمكن صياغة جداول الموازنة الموضحة أعلاه في خطة مالية متكاملة تعرف بالموازنة الشاملة حيث تظهر أيضاً موازنة الحسابات الختامية المتوقعة في نهاية الفترة المالية. وفي هذه الحالة تضم 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 النقدية وتضم كل من موازنة حساب الدخل وموازنة حساب توزيع الأرباح وموازنة العائد المتبقي وموازنة الميزانية العمومية.

المبحث الثاني أساليب إعداد الموازنات

2-0: تمهيد

تعد الموازنات إحدى الأدوات المهمة التي تُستخدم من قبل منشآت القطاع العام على حد سواء لغايات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، والموازنة كخطة مالية مستقبلية تُستخدم كأداة تخطيطية ورقابية من قبل معظم الحكومات في دول العالم. كما تُعد الموازنات من أهم أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسات الخدمية والربحية، حيث تستطيع تلك المؤسسات من خلالها ضبط ورقابة العمليات المختلفة بداخلها، وذلك من خلال وضع تصور مسبق لكافة الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية. لذلك تُعد دراسة الموازنات من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر والتي لاقت اهتماماً كبيراً في المنشآت على اختلاف أشكالها ويرجع ذلك إلى ما تحدثه هذه الموازنات من أثر في تحسين الأنشطة المختلفة والرقابة عليها، مما يساعدها في إنجاز مهامها بشكل أفضل (درغام والشيخ عيد، 2008: 2).

كما تُعتبر الموازنة عصب النظام المالي في المنشأة حيث إنها تضع إدارة المنشأة 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 المنشأة (زعر، 2006: 296).

وتُعد عملية إعداد الموازنة قديمة قدم الإنسان والحضارات، فالتاريخ يحدثنا بأن أول موازنة قد وضعت هي تلك التي وضعها النبي يوسف (عليه السلام) في مصر الفرعونية والتي يمكن عدّها موازنة لإنتاج واستهلاك القمح في سنوات القحط والرخاء، حيث أصبحت هذه الفكرة فيما بعد والتي أشار إليها القرآن الكريم درساً وعلماً يستفاد منه في عمل الموازنات بكافة أشكالها وأنواعها وكذلك كانت محوراً أساسياً لعلم الاقتصاد ويتضح ذلك من قوله تعالى: (قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلاً مما تحصدون، ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون) (سورة يوسف، الآيات: 47-49).

وهناك تأثير واضح للموازنات على منشآت القطاع الخاص المختلفة بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني حيث تشترط الجهات المانحة لهذه المنشآت في بعض الأحيان بيان الخطط المستقبلية وأوجه الإنفاق المختلفة لما يقدمونه من منح ومساعدات للربح حيث تقوم هذه المؤسسات بإعداد موازنات تقديرية تتضمن حجم المساعدات والدعم المتوقع الحصول عليه خلال الفترات المستقبلية وأوجه الإنفاق المختلفة (جلس، 2005: 131).

لذلك كانت الحكومات المركزية تُعد الموازنات، عن طريق تقدير نفقاتها وإيراداتها المختلفة المتوقعة (العريبي، 2007: 13).

2-2-1: تعريف الموازنات

لقد تعددت تعاريف الموازنة، وعلى الرغم من هذا التعدد إلا أن معظم هذه التعريفات تدور حول محور واحد يتمثل في كونها تعبير رقمي (كمي وقيمي) عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية مقبلة، ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يتمكن من تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ والتحقق من إنجاز الأهداف الموضوعية، واتخاذ القرارات المطلوبة (العمرى، 2005: 20).

وقد عرف (أدم، والرزق، 2006: 182) الموازنة بأنها "تعبير كمي مقيم بالنقد يظهر بالتفصيل تطلعات المنشأة إلى المستقبل وأين ترغب أن يكون، وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعية".

وعرفت أيضاً بأنها "تعبير كمي للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي توضح خطة التشغيل للمنشأة بما يحقق أهداف المنشأة المالية" (Atkinson, et. al., 2004: 400).

وقد عرفها (Garrison, et. al., 2006) أنها "خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة، واستخدامها من خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبلية معبراً عنها كمياً ورقمياً".

وتُعرف الموازنة على أنها "خطة مالية تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية. وتُنظر للموازنة على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة للوصول إليها، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعية من قبل الإدارة" (جامعة القدس المفتوحة، 2006: 343).

2-2-2: مزايا الموازنات

بين (صبري، 1995: 5) بأن الموازنات تُعد عصب التخطيط المالي الذي تقوم به الإدارة الفاعلة من أجل المحافظة على مواردها من الهدر والرقابة عليها. كما أن عدم أخذ العوامل الإنسانية عند إعداد الموازنة بالاعتبار، سوف يؤثر سلباً على الأداء وعليه يجب أن يُصمم نظام الموازنة بطريقة تلائم طبيعة الإنسان، وإلا تُصبح مجرد استيفاء بيانات لا تصلح لأن تكون أساساً للرقابة وتقييم الأداء.

ويمكن إيجاز أهم مميزات الموازنات فيما يلي (درغام والشيخ عيد، 2008: 4) و(صبري، 1995: 5):

1- تستخدم الموازنة أداة لتخطيط الربحية والأنشطة الاقتصادية للمنشأة حيث تعمل على ترجمة أهداف المنشأة وترتيب أولوياتها واختيار ما يخص فترة الموازنة، وبلورة الأهداف والتعبير عنها بأساليب كمية ومالية.

2- تُساعد الموازنة على اكتشاف ومعالجة معظم النواقص في الطاقة الإنتاجية ومستلزماتها وملئمة الهيكل التنظيمي للمنشأة بشكل مسبق مثل صياغة خطط وجدول الموازنة والتأكد من توافر الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة، ومعالجة كافة الاختناقات والمشكلات لضمان نجاح تنفيذ الموازنة.

3- تُستخدم الموازنة كأداة لتنسيق أنشطة المنشأة بين جميع أقسامها ووحداتها الإنتاجية والبيعية والإدارية، ويتم صياغة هذه الأنشطة والتنسيق بينها في خطة واحدة ويؤدي ذلك إلى توجيه كافة المستويات الإدارية للمنشأة نحو أهداف موحدة، وتؤدي الموازنة إلى التنسيق بين تقديرات حجم المبيعات المتوقع، والطاقة الإنتاجية المتاحة، وسعة أماكن التخزين، وحجم الإنتاج المخطط، ومدى توافر مستلزماتها الإنتاجية من المواد والمستلزمات والتسهيلات الآلية والأجهزة والمباني وغيرها.

4- تُستخدم الموازنة كأساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وذلك من خلال تقدير صافي التدفق النقدي لمشروع ما عن طريق إعداد الموازنة المتوقعة للمشروع لفترة عمره الإنتاجي المقدر.

5- اعتبار الموازنة كحافز للعاملين في المنشأة خاصة إذا ما تم صياغة أهداف طموحة ومعايير أعلى قليلاً من المتوقعة واستخدمت الحوافز التشجيعية لحث العاملين على تحقيق الأداء المطلوب ضمن الأنشطة المخططة.

6- تُعد الموازنة أداة مثلى لقياس كفاءة العمل لمختلف المستويات الإدارية خاصة إذا ما تم ربط استخدام الموازنة بمحاسبة المسئوليات وأعيد تنظيم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتماشى مع الأسلوب المناسب لتنفيذ الموازنة.

7- إن صياغة أهداف المنشأة وترتيب أولوياتها يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات حاسمة في وقت مبكر.

8- يُتوقع أن تعمل الموازنة على تخفيض التكاليف وضبط النفقات وذلك عن طريق تحديد وصياغة معايير وبرامج تفترض كفاءة إنتاجية عالية.

2-2-3: أهداف إعداد الموازونات:

تُساهم الموازونات في زيادة فعالية الإدارة في مجال التخطيط والرقابة والتنسيق وتقويم الأداء وأساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وذلك كما يلي:

1- التخطيط والرقابة: حيث تعتبر مرحلة التخطيط من أهم وأدق مراحل إعداد الموازنة ففي هذه المرحلة يتم تحديد ووضع الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها خلال الفترة المراد إعداد

موازنتها ولتحقيق هذا الهدف يتم إعداد الفروض الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط، بالإضافة إلى وضع التعليمات الخاصة بإعداد الموازنة The instruction and assumptions كذلك يتم في هذه المرحلة إعداد برنامج العمل وتحديد الأولويات ، programme of work and priority lists ، حيث يتم توزيع المهام على عدد من اللجان والأقسام والمسؤولين والذين يقومون بدورهم بانجاز المهام الموكلة إليهم (العمرى، 2005: 65).

كما أن اعتبار الموازنة كأداة رقابة على مدى تحقيق أهداف المنشأة قضي باستخدام الموازنة كأساس لمقارنة الأنشطة الفعلية وتقييم الأداء، وتتحقق الرقابة أثناء التنفيذ الفعلي لخطط الموازنة حيث يتم إعداد التقارير الدورية التي توضح الانحرافات عن المخطط ويجري تحليلها لمعرفة مسبباتها أولاً بأول (صبري، 1995: 5).

وبالتالي يجب على الإدارة أن تعمل على الحصول على تقارير مالية وإدارية دورية تمكنها من مراقبة ومتابعة تنفيذ الموازنة ومدى تحقيق المنشأة لأهدافها المتفق عليها، كما أن هذه التقارير تمكن الإدارة من تحديد الاتجاه الذي ينبغي السير فيه خلال الفترة المتبقية اعتماداً على ما تم تحقيقه (حلس، 2006: 139).

2- التنسيق وتقويم الأداء: إن اعتماد المنشأة على التخطيط واستخدام الموازنات كأداة لتحقيق الأهداف المنشودة يؤدي إلى خلق تنسيق العمل بين أقسام المنشأة وأنشطتها المختلفة وذلك من أجل توحيد الجهود وتوجيهها نحو الهدف (الفضل، ونور، 2002: 146).

فالموازنة تسهم في ترتيب الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الهدف المنشود عبر الخطة الموضوعية بناءً على أهداف المنشأة المتمثلة في تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح والنمو والاستمرارية والتوسع والمسئولية (الجديلي، 2005: 38).

وتجدر الإشارة إلى أن التنسيق بين الأهداف والبرامج والسياسات المختلفة لأقسام المنشأة وأنشطتها يساعد كثيراً على كشف مواطن الضعف فيها، ويظهر الأقسام التي تتخلف دون سواها عن أداء المهام المنوطة بها وبيان المسؤولين عنها (حنان، وكحالة، 2007: 39).

كما يتم تقويم الأداء على مستوى أقسام المنشأة منفردة والمنشأة ككل أو على مستوى الأفراد. ومهما كان نوع التقويم فإن الأهداف يجب أن تحدد مسبقاً وأن تُفهم بصورة جيدة من قبل المشاركين في وضع الخطط والموازنات (العريبي، 2003: 145).

3- أساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية: إن صياغة أهداف المنظمة وترتيب أولوياتها يدفع الإدارة إلى اتخاذ قرارات حاسمة في وقت مبكر، وذلك من خلال دراسة جدوى أي مشروع أو برنامج ترغب في تنفيذه بما يتوافق وأهداف المنشأة وذلك من خلال دراسة وتقدير التدفق النقدي لهذا المشروع أو البرنامج عن طريق إعداد الموازنة المُتوقعة للمشروع للفترة المراد تغطيتها (الجديلي، 2005: 45).

2-2-4: إعداد الموازنة:

لقد تطورت عملية إعداد الموازنات تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الماضية، إذ مرت بمراحل متعددة ارتبطت بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وإتباع الدور الذي تلعبه الدولة في هذه المجالات، وقد كان للتقدم الحاصل في مجال العلوم الإدارية والسلوكية والكمية الأثر البارز في إحداث هذه التطورات (الذهبي، 2006: 2). ويهدف نظام إعداد الموازنات إلى خدمة احتياجات الإدارة فيما يتعلق بالقرارات والأحكام المطلوبة كقاعدة تستخدمها الإدارة في عمليتي التخطيط والرقابة. وتختلف عملية إعداد الموازنة من مشروع لآخر حيث بعض المشروعات تشرك جميع الموظفين في عملية الإعداد في حين مشروعات أخرى تحصر عملية الإعداد بالإدارة العليا دون استشارة أطراف أخرى (العريبي، 2003: 137). حيث يتم إعدادها على ضوء الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطة طويلة الأجل وبمشاركة المشرفين على مراكز المسؤولية في المنشأة (راضي وحجازي، 2001: 55).

2-2-5: متطلبات إعداد الموازنة:

لإعداد موازنة ناجحة وفعالة لا بد من وجود سياسة واضحة لدى المنشأة وتنظيم إداري سليم، وهذا يعني تحديد واضح للسلطة والمسؤولية لأن الخطط تُعد لأشخاص وفي ضوءها تتم مقارنة أدائهم الفعلي، لذلك لا بد من مشاركتهم في وضع الخطة الخاصة بهم وأعمالهم التي تقارن بها على أساس مسؤولياتهم فقط، فبذلك تظهر مواطن الضعف في التنظيم الإداري، ومن بعد لا بد من الوصول إلى نظام إداري سليم يتم إعداده بعد أن تتم دراسة دقيقة للواجبات والمسؤوليات والسلطة والرقابة الفعلية على الأعمال قبل البدء في إعداد الخطة لأن تحديد السلطة والمسؤولية مهم لسببين (أدم والرزق، 2006: 183):

أ- لضمان تحديد المسؤولية عند حصول الانحرافات وعند قياس الكفاءة والأداء.

ب- لضرورة متابعة مدى تنفيذ المسؤولية في حدود معينة.

وتتضمن لجنة إعداد الموازنة الإدارة العليا المسؤولة عن تصميم الإستراتيجية من أجل تطبيق قرارات إستراتيجية. وتقوم لجنة الموازنة باستلام الموازنات الأولية من كل مدير، وإذا ارتكزت الموازنة الأولية على أهداف غير حقيقية، يقوم المدير الوظيفي بتعديل الموازنة ضمن الأهداف الكلية للمنشأة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدير الوظيفي يتفهم الحاجة لتعديل الموازنة ضمن سياق إستراتيجية المنشأة (العريبي، 2003: 141).

ويجب أن تكون التعديلات في الموازنة علمية وواقعية أي تستند إلى تلك التقديرات على أسس تواجهها المنشأة فعلاً وفق الظروف الداخلية والخارجية (السعيدة، 2007: 19).

2-2-6: الخطوات الرئيسية المتبعة في إعداد الموازنة: Budget preparation steps

تمر عملية إعداد الموازنة بعدة خطوات كما أوردها (صبري، 2002: 11):

- 1- تحديد الأهداف المرجوة من الخطة: حيث يجب تحديد الأهداف الرئيسية المرجوة من الخطة، خلال فترة الموازنة قبل البدء في وضع البرامج التفصيلية وعند تحديد الأهداف يُراعى ما يلي:
أ- أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق فتحدد أهداف نظرية أو أهداف مثالية يؤدي إلى تثبيط الهمم، والنظر إلى الموازنة بأكملها على أنها مستحيلة التنفيذ.
ب- التطلع إلى الأمام دائماً إذ ينبغي أن تكون الأهداف المحددة في الخطة القادمة أفضل من الأهداف التي تم تحقيقها فعلاً في الخطة السابقة.
ت- تحديد أهداف المنشأة في الأجل القصير في إطار الأهداف المحددة لها في الأجل الطويل.
- 2- وضع الخطط الفرعية وإعداد القوائم التقديرية للموازنة فالموازنة تتكون في صورتها النهائية من سلسلة من الخطط الفرعية التفصيلية والقوائم التقديرية المتناسقة والمتراطة فيما بينها.
- 3- التنسيق بين الخطط الفرعية حيث يتطلب الأمر وبعد إعداد الخطط الفرعية المقترحة خلال فترة الموازنة التنسيق بين هذه الخطوط حتى يتحقق التجانس التام بينها وحتى يتمكن اكتشاف الاختناقات ومعالجتها والتي تنشأ نتيجة لعدم تحقيق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة في الوحدة الاقتصادية وقد يستدعي التنسيق بين أجزاء الموازنة إلى ضرورة تعديل بعض الخطط الفرعية.
- 4- اعتماد الموازنة وإصدارها: تُعتمد الموازنة في القطاع الخاص من مدير المشروع أو من مجلس الإدارة، تبعاً لحجم المشروع وطبيعة التنظيم الداخلي له، أما في القطاع العام فتُعتمد الموازنة من مجلس إدارة الوحدة الاقتصادية، ومجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية النوعية والوزير المختص ويُعد الاعتماد إذناً بالتنفيذ، ومستنداً رقابياً مهماً ونمطاً للأداء بالنسبة إلى كافة أنشطة المشروع خلال فترة الموازنة.

2-2-7: المبادئ العلمية التي تحكم الموازنات:

- لكي تحقق الموازنات أهدافها التي وجدت من أجلها، فقد بين (درغام والشيخ عيد، 2008: 5) و(الفضل ونور، 2002: 14) الأسس العلمية التي لا بد أن يستند عليها إعداد الموازنة:
- 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. ويُحقق هذا المبدأ المزايا التالية:

أ- تحقيق التوازن بين مختلف أنشطة المنشأة على مدار السنة وبصفة خاصة بين خطة الإنتاج والمبيعات وسياسة التخزين لكل نوع من أنواع الإنتاج، وبين خطة الإنتاج وخطة توفير مستلزمات الإنتاج من مواد وأجور وساعات عمل.

ب- التعجيل باكتشاف الانحرافات واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة الآثار السلبية لتلك الفروقات قبل تراكمها ولمنع تكرارها في الفترات القادمة.

3- مبدأ الواقعية: ويُقصد بمبدأ الواقعية هو أن تكون الأهداف المنشودة ممكنة التحقيق في ظل الإمكانيات المتاحة للمنشأة، سواء كانت هذه الإمكانيات بشرية أم مادية إذ أن واقعية الأهداف تجعل من الموازنة وسيلة فعالة لتحقيق وتنسيق نشاطات المنشأة واحتياجاتها من الموارد خلال فترة الموازنة. ناهيك عن الآثار السلبية لعدم واقعية أرقام الموازنة على سلوك العاملين في المنشأة، إذ أن الأهداف بعيدة المنال ستؤدي إلى وجود انحرافات في غير صالح المنشأة الأمر الذي يُشوّه عملية تقييم الأداء في المنشأة ويهبط من همم وعزائم العاملين فضلاً عن خلقه لشعور عدائي بفعل عدم عدالة معايير التقييم. أما الأهداف سهلة المنال فقد تخلق لدى العاملين نوع من عدم الاكتراث بمصلحة المنشأة فضلاً عن دورها في قتل روح الإبداع والتطور، لذا ينبغي أن تتصف الموازنة بما يلي:

أ- أن تكون أرقام الموازنة ممكنة التحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة.

ب- أن تكون الموازنة محل ثقة جميع القائمين على التنفيذ وهذا يستمد من ضرورة مراعاة مبدأ المشاركة.

4- مبدأ المشاركة: يُعد مبدأ المشاركة من المبادئ المهمة في إعداد الموازنات، وعملية إعداد الموازنات التخطيطية هي عملية تتعاون وتشارك فيها كافة المستويات الإدارية ويؤكد (الفضل ونور، 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، ويُقصد بالمرونة إمكانية تعديل أرقام الموازنة بسهولة ويُسر مع المحافظة على صلاحياتها كأساس للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف والأحوال ومن ثم تُصبح

الموازنة أداة المواجهة الحكيمة لتغير الظروف والأوضاع. وبصفة عامة فإن المرونة تتعلق بالجوانب التالية:

أ- طرق القياس: حيث يجب الاعتماد على الأساليب الإحصائية وبشكل خاص على المقاييس الاحتمالية التي تأخذ في الحسبان حالة عدم التأكد، إذ بموجب هذه المقاييس سيُنظر إلى قيمة أي متغير في الموازنة على أنها مدى معين وليس قيمة مطلقة أو محددة كما هو الحال عند قياس الانحرافات بين أرقام الموازنة وأرقام التنفيذ الفعلي واتخاذ قرار بشأن فحصها أو عدم فحصها.

ب- إعداد الموازنة: وهنا يجب أن ننظر إلى عملية إعداد الموازنة على أنها عملية مستمرة ينتج عنها ما يسمى بالموازنة المستمرة، وهي موازنة تتضمن وبشكل دائم تقديرات 12 شهر، إذ يتم في نهاية كل شهر إعداد تقديرات خاصة بهذا الشهر من العام القادم بعد الأخذ بنظر الإعتبار التغيرات المحتملة، وهذا من شأنه أن يكون لدى الإدارة خطة عن العام القادم بشكل مستمر في ضوء ما يستجد من تغيرات فضلاً عن كونه يؤكد مفهوم استمرارية عملية التخطيط.

ت- تطبيق الموازنة: إذ يجب أن لا يُسأل المسئول إلا في قدر مسؤولياته عن الموازنة وبحجم الانحراف الذي كان من الممكن تجنبه، لا شك أن ذلك يجنب المنشأة من ردود الأفعال المعاكسة من جانب المنفذين.

6- مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي: يقصد بارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي، هو ربط معايير الموازنة بمراكز المسؤولية وتتبع تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن العمليات التي تحدث التكاليف، وذلك لكي يتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هو مخطط لكل مركز مسؤولية وبالتالي يتسنى اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة الانحراف والإسراف وتشجيع مواطن القوة.

7- ضرورة معرفة الإدارات المختلفة في المنشأة بالمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها لضمان حسن تنفيذ الموازنة والوصول بالتالي إلى الأهداف التي تشهدها الإدارة العليا (جلس، 2006: 137).

2-2-8: 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 والبرمجة، 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:

1- الموازنة النقدية (موازنة البنود).

2- موازنة البرامج والأداء.

3- موازنة التخطيط والبرمجة.

4- الموازنة الصفرية .

وسيتم تناول هذه المراحل بشيء من الإيجاز .

2-2-8-1: موازنة البنود (الموازنة التقليدية)

تُعتبر موازنة البنود أو الموازنة التقليدية من أقدم أنواع الموازنات التي تم استخدامها وما زال استخدامها جارياً حتى الآن، لما تتصف به من يسر وبساطة في إعدادها وعرضها وتنفيذها والرقابة عليها. (حجازي، 1992). وتبنى موازنة البنود على التبويب النوعي للنفقات حيث يجري تصنيف المبالغ التي تخصص لكل وحدة اقتصادية، وذلك حسب الغرض من النفقة التي تسمى مواد الإنفاق أو بنود الإنفاق، مثل تقديرات الرواتب والأجور وتقديرات النفقات الجارية والتحويلات الجارية، كما تقدر النفقات من خلال تقدير احتياجات كل وحدة اقتصادية من الموظفين والمهمات والخدمات عن السنة القادمة مع الالتزام بتبويب الموازنة حسب أنواع النفقات وطبقاً للهيكل التنظيمي (هاللي، 2002: 79). وهي تفصيل رقمي للبنود اللازمة لتشغيل الوحدة الاقتصادية، ويركز هذا الأسلوب على التبويب الإداري والنوعي، من أجل التسهيل والمساعدة في إجراءات الرقابة قبل عملية الصرف وبعده للتأكد من عدم تجاوز المخصصات المرصودة للبنود.

2-2-8-1: مميزات موازنة البنود

ويتميز أسلوب موازنة البنود بما يلي: (حماد، 2005) و(حجازي، 1992: 102) و(اللوزي وآخرون، 1997: 42).

- 1- يسهل عملية تبويب النفقات إلى جارية ورأسمالية لكل وحدة من وحدات المشروع.
- 2- لا يوجد قيود أو قواعد يمكن على أساسها تبويب الموازنة، مما يعني سهولة الإعداد وبساطة تبويب النفقات وفهمها ومقارنتها.
- 3- تساعد في استخدام مفهوم محاسبة المسؤولية، وأن بياناتها صالحة للمقارنة ويمكن تجميعها لعدة سنوات متتالية لغرض تسهيل معرفة اتجاه الإنفاق والتحصيل.
- 4- تجعل الخلافات سهلة الحل، وخصوصاً إذا كان لب المشكلة هو زيادة أو نقصان بعض الاعتمادات، وليس خلافاً على سياسات وبرامج.
- 5- تُساعد على توضيح السياسة المالية للمنشأة.

2-2-8-1-2: عيوب موازنة البنود

- يُعاب على موازنة البنود ما يلي (حجازي، 1992: 102) و(خولاني، 2001) و(اللوزي وآخرون، 1997: 43) و(Hughes and Gjerde، 2003: 23):
- 1- يصعب في ظل هذه الأسلوب قياس كفاءة أداء الوحدات والعاملين فيها لافتقارها إلى وسائل المتابعة.
 - 3- عدم دقة التقديرات، حيث يتم تقدير النفقات بشكل جزافي دون الاعتماد على أسس علمية في وضع التقديرات وأن هذا النوع من الموازنات يشجع المسؤولين على الإنفاق بدلاً من تحقيق الوفورات، وذلك أن تقييم الأداء يميل إلى التركيز على حجم الإنفاق.
 - 4- إن التشدد في الرقابة أدى إلى زعزعة الثقة بين الرئيس والمرؤوس والالتزام الحرفي بالقواعد والتعليمات، خوفاً من الوقوع بالخطأ، والحصول على العقبات قلة من روح المبادرة والإبداع في العمل.
 - 5- يفتقر هذا النوع من الموازنات إلى وسائل المتابعة لمعرفة ما تم تنفيذه من أعمال ومشروعات، ما هي تكاليفه، ومدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة.
 - 6- إهمالها لمفهوم التخطيط العلمي، حيث يتم إعدادها بناءً على مستويات وأنماط الإنفاق الجاري، وهذا يؤدي إلى تكرار النشاطات السابقة سواءً كانت مناسبة أم لا، الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في تحديد الأهداف.
 - 7- تقدير الموازنات يتم على أساس حكومي (على أساس متوسط تقديرات عدد من السنوات المالية السابقة أو على أساس الصرف الفعلي).
 - 8- عدم دقة تكلفة المنتجات، وبالتالي عدم كفاءة الإنتاج وقرارات التسعير.

2-2-8-2: موازنة البرامج والأداء

ترجع أول محاولة تطبيق موازنة البرامج والأداء إلى سنة 1906م عندما قام مكتب أبحاث بلديات نيويورك بإعداد دراسة عن موازنة الأداء الصحية على أساس النشاطات، ثم شكلت لجنة عام 1912م حيث أشار تقرير هذه اللجنة إلى أهمية تبويب الموازنة العامة وفقاً لهدف النشاط إلا أن الفكرة لم تجد قبولاً في ذلك الوقت، ولم تُنفذ جدياً إلا في سنة 1934م ذلك عندما بدأت وزارة الزراعة الأمريكية بإعداد مشروع حوض تنسي على أساس البرامج والأداء (خولاني، 2001). وينكر (هالي، 2002: 81) أن موازنة البرامج والأداء ظهرت إلى حيز الوجود عقب تشكيل لجنة هوفر (Hoover) لدراسة النظام المالي والاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوصت اللجنة بضرورة إصلاح نظام الموازنة العامة وطرق تبويبها بحيث تتلاءم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، وأن تُبنى الموازنات الحكومية على أساس الوظائف والأنشطة والبرامج والمشاريع، وأن الفكرة

الأساسية لموازنة البرامج والأداء تستند على التحول بتعديل نظام النفقات الواجب الالتزام بها على أساس بين التكلفة الوظيفية والنشاط والمشروع، إلى قياس أداء النشاط والتعرف على برامج العمل المطلوب وإنجازه، كما تتطلب تحويل كل تقديرات الموازنة إلى برنامج عمل واجب إنجازه.

2-2-8-1: أسباب التحول من نظام موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء

ترجع أسباب التحول من نظام موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء إلى العوامل التالية (هلاي، 2002: 81):

- 1- إدخال أساليب الإدارة المالية الحديثة.
- 2- استخدام نظم وأجهزة الرقابة المالية المركزية والأجهزة المتطورة في مجال الإدارة المالية.
- 3- الاهتمام بالتكلفة الكلية لإنجاز الأعمال بدلاً من التركيز على وسائل الإنجاز، حيث انصب الاهتمام من التركيز على بنود الإنفاق إلى التركيز على إدارة البرامج والمشاريع.
- 4- تطبيق النظم المحاسبية التي تحقق فعالية الرقابة الداخلية والاتساق والتكامل بين النظام المحاسبي ونظام الموازنة.

وقد عرفت لجنة التنمية الاقتصادية في الولايات المتحدة موازنة البرامج والأداء بأنها "مجموعة الأساليب التي تمكن مديري البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة، ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت، المبالغ، ساعات العمل، والموارد، إن هذا النظام يزود من يستخدمه بمعلومات لا يمكن له الحصول عليها من خلال طرق الموازنة التقليدية، إذ يُساعد في الحصول على نتائج أساسية ويهيئ قاعدة أفضل لاتخاذ القرارات" (حجازي، 1994). وقد عرفت جمعية المحاسبة الحكومية الأمريكية موازنة البرامج والأداء على أنها "الموازنة التي يتم فيها تحديد النفقات على أساس قابل لقياس أداء الأنشطة، وتنفيذ البرامج وموازنة الأداء قد تتضمن أسس أخرى لتبويب النفقات مثل طبيعة المصروف والهدف منه، ولكن يعطي لهذه الأسس اهتماماً أقل من أداء النشاط" (خولاني، 2001).

وهذا النوع من الموازنات تطور نتيجة القصور والعيوب التي ظهرت في موازنة الاعتمادات (البنود) حيث اهتم بنتائج وليس بوسائل التنفيذ، حيث إن الأمر استدعى تقسيم جانب النفقات في الموازنة، بطريقة توضح ما أنجزته الوحدات الاقتصادية من أهداف وأعمال حيث اعتبر هذا النوع من الموازنات مرحلة متطورة في مفهوم الموازنات من خلال مساهمتها في إيجاد أساليب ووسائل لقياس كفاءة الوحدات الاقتصادية.

ونظراً لأن موازنة البرامج والأداء تركز على قياس وتقييم الكفاءة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة والبرامج والمشاريع لذلك فإنها تعتمد على نظام محاسبة التكاليف، وذلك لعمل مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المقدرة للحكم على كفاءة الأجهزة والوحدات الاقتصادية (هلاي، 2002: 82).

2-2-8-2: مميزات موازنة البرامج والأداء

يتميز هذا الأسلوب بما يلي (حجازي: 1994):

- 1- توسيع صلاحيات المديرين في مجال التخطيط والرقابة، والمساهمة في تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية.
- 2- إمكانية تقسيم العمليات إلى وظائف، والوظائف إلى برامج، ومن ثم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة من أنشطة لتحقيق أهداف البرنامج.
- 3- إمكانية تصميم خطة لكل برنامج على مدى عدة فترات زمنية، وتنسيق هذه البرامج لمنع الازدواجية.
- 4- تساعد على مقارنة نتائج تنفيذ الموازنة بتقديراتها من خلال الرقابة المالية والرقابة على الأداء.
- 5- المرونة في توزيع الاعتمادات على المهام والنشاطات وفقاً لأهميتها النسبية، بما يؤدي على الاستخدام الأمثل للموارد.
- 6- تسهل توزيع الإمكانيات المالية المتوفرة لدى الوحدة الاقتصادية، وتعزز بشكل أفضل صحة التقديرات عما هو مستخدم عند تطبيق الموازنة التقليدية (موازنة البنود) (العفيفي، 2003).
- 7- يمكن استخدام تلك الموازنات من خلال استخدام بياناتها لخدمة الخطط الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي طويل الأجل (هلال، 2002: 86).
- 8- وسيلة من وسائل رسم السياسات والتخطيط بمساعدتها واضعي السياسات على تحديد المنفعة والتكاليف (اللوزي وآخرون، 1997: 61).

2-2-8-3: عيوب موازنة البرامج والأداء

يُعاب على هذا الأسلوب ما يلي (حجازي، 1992):

- 1- صعوبة التطبيق، حيث يحتاج تطبيق مثل هذا الأسلوب إلى قواعد بيانات متكاملة عن أنشطة الوحدة الاقتصادية.
- 2- يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى موظفين مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة والخبرة.
- 3- قد يتم قياس الأنشطة بالتفصيل، دون دراسة مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية ومدى أداء الأنشطة بطريقة مثلى.
- 4- يمكن أن تكون كثيرة التكلفة حيث يمكن أن تتطلب معلومات أكثر وتقارير أكثر (اللوزي وآخرون، 1997: 63).

2-2-8-3: موازنة التخطيط والبرمجة Planning and Programming

Budget:

2-2-8-3-1: مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة

لقد عرف (هاللي، 2002: 88) موازنة التخطيط والبرمجة على أنها "منهج علمي لاتخاذ القرارات يمكن من قياس التكلفة والعائد للاستخدامات البديلة للموارد الاقتصادية وتشجيع استخدام تلك المعلومات بصفة مستمرة ومنتظمة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات وتدبير الأموال في وحدات الجهاز الإداري للدولة".

وعرفت موازنة التخطيط والبرمجة على أنها 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 رئيسي لتحديد وتقييم التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل السياسة المالية، وربطها بالسياسة الاقتصادية للوحدات الاقتصادية من خلال التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وترجمتها أو برمجتها إلى مراحل العمل اللازمة لذلك" (الحجاوي، 1999: 145).

2-2-8-3-2: نشأة وتطور موازنة التخطيط والبرمجة

لقد بدأ تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة في وزارة الدفاع الأمريكية عام 1961م بهدف معالجة المشكلات التي كانت تواجه هذه الوزارة في إعداد الموازنة.

صممت موازنة التخطيط والبرمجة بهدف توفير معيار رئيسي لتحديد وتقييم التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل السياسات المالية العامة، وربطها بالسياسة الاقتصادية للحكومة من خلال التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية 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 (هاللي، 2002: 87).

وتهدف موازنة التخطيط والبرمجة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية (هاللي، 2002: 87):

- 1- سوف تؤدي إلى إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بطريقة أفضل وأسرع وبتكلفة أقل.
- 2- سوف تؤدي إلى الحكم على الأمور بطريقة أفضل نتيجة الحصول على معلومات أدق والتعرف على الأمور التي يمكن تحسين أدائها.

3- سوف يؤدي إدخال هذا النظام من الموازنات كما في تصور الرئيس الأمريكي إلى جعل عملية القرارات حديثة مثلها مثل برامج اكتشاف الفضاء الأمريكي.

2-2-8-3: مزايا موازنة التخطيط والبرمجة:

تحقق موازنة التخطيط والبرمجة المزايا التالية (اللوزي وآخرون، 1997: 86):

- 1- تساعد موازنة التخطيط والبرمجة صانعي القرارات على اتخاذ القرارات الرشيدة حول تخصيص الموارد بين الدوائر التنفيذية المتنافسة حول الموارد المحدودة.
- 2- قياس تكلفة البرامج ليس لسنة واحدة ولكن لعدة سنوات قادمة.
- 3- تحليل البدائل من أجل الوصول إلى أكثر الوسائل كفاءة لتحقيق الأهداف الأساسية للبرامج بأقل تكلفة ممكنة ويجب أن يكون التحليل بشكل مستمر. إذ يجب مراجعة أهداف البرامج وانجازاتها وتكاليفها وكفاءة أدائها وفاعلية بدائلها بشكل دوري.
- 4- تخطيط البرامج لعدة سنوات وربط الموازنة السنوية بالخطط.

2-2-8-3: انتقادات موازنة التخطيط والبرمجة:

- على الرغم من المزايا العديدة التي يمكن تحقيقها من تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إليها (حجازي، 1992: 183) و(الحجاوي، 1999: 146):
- 1- صعوبة قياس انجاز بعض الأهداف
 - 2- تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة يحتاج إلى موظفين مؤهلين علمياً وعملياً.
 - 3- تركيز موازنة التخطيط والبرمجة على تحديد التكلفة وفقاً للقرارات التي اتخذت في حين هناك مجموعة من البدائل في الواقع العلمي.
 - 4- تركيز موازنة التخطيط والبرمجة على البرامج الجديدة وزيادتها، ولا تمكن من التقييم المستمر للبرامج المستمرة.
 - 5- لا تمكن موازنة التخطيط والبرمجة من تقييم أثر تمويل البرامج المختلفة.
 - 6- غياب البيانات الأساسية المتمثلة في القياس الكمي للأهداف والمجهودات ونتائج الأنشطة والتعبير عنها بشكل بيانات مالية.
 - 7- ميل هذا الأسلوب إلى تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، وتقليل سلطة المستويات الإدارية الأخرى.

2-2-8-4: الموازنة الصفرية: Zero Based Budgeting (ZBB)

يُعتبر نظام موازنة قاعدة الصفر آخر أنواع الموازنات التي اكتشفت في الولايات المتحدة في عقد الستينات وتعرف هذه الموازنة بأنها "أداة إدارية عملية لتقييم الإنفاق وتهدف إلى إعادة توجيه وتحويل المخصصات من برامج ذات أولوية عالية وهي بهذا تؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة وإلى تقليل حجم المخصصات المعتمدة". إنها باختصار أسلوب للتخطيط والموازنة. وفي مجال آخر يُعرف ريتشارد ميللر موازنة قاعدة الصفر بأنها ذلك النوع من الموازنات الذي يتم بموجبه إغفال البرامج السابقة في بداية كل فترة مالية حتى يتسنى مراجعة كل برنامج من الأساس (من الصفر) ووضع خطة جديدة للمخصصات دون أن يكون لأي برنامج أفضلية على البرامج الأخرى بسبب كونه تم اعتماده مسبقاً - أي وضعت له مخصصات وتم تنفيذ جزء منه (اللوزي وآخرون، 1997: 133).

2-2-8-4-1: نشأة وتطور الموازنة الصفرية

يُعتبر نظام الموازنة الصفرية آخر أنواع الموازنات التي اكتشفت في الولايات المتحدة في عقد الستينيات. وتُعرف هذه الموازنة بأنها "أداة إدارية عملية لتقييم الإنفاق" وتهدف إلى إعادة توجيه وتحويل المخصصات من برامج ذات أفضلية متدنية إلى برامج جديدة ذات أولوية عالية، وهي بهذا تؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة وإلى تقليل حجم المخصصات المعتمدة، إنها باختصار أسلوب للتخطيط والموازنة.

وتعرف الموازنة الصفرية بأنها "أسلوب يعد بموجبه مشروع الموازنة العامة في صيغته النهائية على أساس التقييم لجميع البرامج والمشروعات والأنشطة الواردة فيها سواء كانت هذه الموازنة تشتمل على برامج مشروعات ونشاطات جديدة ام مشروعات ونشاطات قائمة فعلاً" (الحجاوي، 1999: 146).

كما عرفت الموازنة الصفرية بأنها "عملية تخصيص للموارد بحسب النتائج المتوقعة، وهي عملية هيكلية ومنظمة إلى مدى بعيد تتطلب من كل مدير أن يبرر الاعتمادات التي يطلبها بأكملها (وليس مجرد الزيادة في الاعتمادات عن السنة السابقة) بصورة تفصيلية، ويتم توصيف الاعتمادات المطلوبة عن طريق تحديد النشاطات والعمليات التي سيتم القيام بها، ويشار إلى النشاطات والعمليات بإسم (مجموعات القرار)، وهذه المجموعات القرارية يتم تحليلها وتقييمها بصورة منظمة وترتيبها تفاضلياً حسب أهميتها" (حجازي، 1998).

وتم تطبيق مبادئ وأسس الموازنة الصفرية في أواخر خريف 1973م بهدف تطوير أنماط تبويب الموازنات من خلال تقسيم كل الأنشطة المقترحة والنفقات على وحدات متماسكة أو مترابطة من حيث المقدرة على قيادتها والسيطرة عليها وهي تخضع لتفاصيل مختلفة للتدقيق والمراجعة ولقد

ساعدت هذه الموازنة الكثير من المديرين في تقليل حجم ومتطلبات الموازنات وإجراءاتها الطويلة حسب الطرق السابقة (كوشك، 2003: 4).

2-2-8-4: مزايا الموازنة الصفرية

ومن المزايا التي تتصف بها الموازنة الصفرية ما يلي (حجازي، 1992: 185)، (هاللي، 2002: 92)، (اللوزي وآخرون، 1997: 148)، (خولاني، 2001):

- 1- التركيز على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق كفاءة وفاعلية أنظمة التخطيط والرقابة للمنشآت.
- 2- يسهل توزيع الموارد المتاحة حسب الأولويات المطلوبة.
- 3- تُساعد على إعداد برنامج للموازنة أخذة بالاعتبار محدودية الموارد المتوفرة وكذلك تستجيب للفترات المالية الحرجة خلال إعادة النظر في برنامج الإنفاق المالي ومستوى الخدمات المالية المقترحة.
- 4- تُساهم في عملية تقييم الأداء لكل وحدة داخل المنشأة من خلال مقارنة الأداء بالموازنة الخاصة بهذا القسم.
- 5- تُساعد على تسهيل فحص وتقييم وترتيب الأولويات فيما يتعلق بمستوى الخدمات المقترحة وتُقترح تحسين وتطوير برامج جديدة.
- 6- فحص كل الأنشطة على أساس البداية من الصفر، وبالتالي تحديد البرامج التي يجب تنفيذها وتلك التي يجب استبعادها.
- 7- تمكن من الأخذ في الاعتبار الوسائل البديلة لأداء نفس العمل مما يؤدي إلى تحسين عملية التخطيط.
- 8- السماح بمشاركة عدد أكبر من المدراء في عمليات التخطيط والإعداد والرقابة على الموازنة.
- 9- تقوم بحصر النفقات المختلفة وتبويبها بصورة حيث يمكن التحكم فيها وربطها مع الإدارة العليا حيث القرارات المستمرة وبالتالي هناك إمكانية أكبر على إنجاز المهام والأنشطة بفاعلية وكفاءة أكبر.

2-2-8-3: انتقادات الموازنة الصفرية

من الانتقادات الموجهة للموازنة الصفرية ما يلي:

- 1- صعوبة إدارة وتفهم الموازنة الصفرية من قبل الجهة المكلفة بتنفيذها، وصعوبة تفهم المستويات الدنيا لها (الحجاوي، 1999: 147).

2- كون الموازنة الصفرية لا تهتم بما إذا كان المشروع سينتهي أم لا في نهاية المطاف فهي تقوم بفتح اعتماد له ولكن تترك أمر المتابعة للجهات الإدارية المختلفة وبالتالي فهي لم تقم بوضع الضوابط التي تتابع مسألة التشطيب والإنهاء للكثير من المشروعات (كوشك، 2003: 5).

3- ويضيف (حجازي، 1995: 350) أن هذا النوع من الموازنات يحتاج إلى قدر كبير من التحليل والدراسة، وتتطلب الكثير من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متوفرة أو من الصعب الحصول عليها.

4- ضخامة العمل المطلوب لتطبيقها وهو ما يتطلب معه كوادِر وظيفية متخصصة (هاللي، 2002: 93).

وبالرغم من التطورات المتعاقبة في أنظمة الموازنة وأشكالها وأنماطها إلا أن هذه الأنظمة تبقى عاجزة عن الإجابة على التساؤل المطروح منذ بداية عصر التقدم الصناعي والعلمي والتكنولوجي وهي كيفية رصد المخصصات للنشاط (أ) بدلاً من النشاط (ب). إن أي نظام للموازنة لا بد أن يركز على الأداء الفعال والاهتمام بالمدرجات والإنتاجية والأثر (أثر البرامج على البيئة والإنسان والمجتمع وعلى التنظيم والإجراءات وعلى تحليل السياسات واستخدام الطاقة البشرية والفاعلية والتركيز على السنة الحالية مع الإهتمام بالإستثمارات (المخصصات) السابقة، وعلى إدارة الموارد وتنفيذ البرامج، وسيبقى مطلوب من أي نظام للموازنة تحقيق معايير البساطة والسهولة والرقابة والمرونة إضافة إلى معيار التكلفة.

إن النظام الجيد يجب أن يعمل بكفاءة تحت كافة الظروف المتوقعة وغير المتوقعة - ظروف الندرة في التضخم والكساد في فترات النمو أو الجمود، وباختصار فالموازنة يجب أن تكون صالحة لكل الظروف، إذ سيبقى التركيز على هذه الأمور مستمراً مهما تغيرت الكميات والنماذج، فالعملية تبدأ بالموازنة وتنتهي بها، والموازنة تتضمن كل هذه الجوانب والأبعاد مجتمعة (اللوزي وآخرون، 1997: 158).

2-2-9: مشكلات استخدام الموازنة

إن الوظائف المالية والإدارية لنموذج الموازنة لا تنفي وجود قصور في أسلوب إعداد الموازنات المالية من خلال استخداماته المختلفة، ومن أهم هذه المشكلات والمعوقات هي (صبري، 2002: 7):

1- إن الموازنة يتم إعدادها بناءً على توقعات مستقبلية، فإذا لم تحدث تلك التوقعات وكانت بعيدة عن الواقع فإن ذلك يعني عدم دقة الموازنة وصعوبة اعتمادها كأداة تخطيط ورقابة.

2- يتطلب إعداد الموازنة وتنفيذها ومتابعتها جهداً ووقتاً ومالاً وكذلك توافر إمكانيات ومهارات إدارية لازمة وهنا يثار السؤال عن الجدوى الاقتصادية من تكلفة إعداد وتنفيذ الموازنة.

3- إن وجود الموازنة والدعوة للالتزام ببرامجها قد يؤدي إلي تعارض مع وظيفة المديرين ويدفعهم إلي التخلي عن هذه الخطط لما قد يشعرون به بأن الموازنة لم تترك لهم شيئاً لفعله. من هنا يجب الحذر من أن تحل الموازنة محل الإدارة حيث يجب قصر الموازنة علي برمجة الأنشطة الروتينية مع ترك المشاكل الاستثنائية والقرارات الخاصة للمديرين وإعطائهم السلطة لتكييف وملائمة الموازنة إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

4- قد يخلق تنفيذ الموازنة معارضة بعض المستويات الإدارية التي لم تشارك بصورة فعالة في صياغتها والعمل علي إفشالها لما قد تراه من مثالية المعايير والبرامج وتفسير ذلك علي أنه ضغط موجه عليهم.

5- إن الموازنة ليست أكثر من خطة مكتوبة وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على العنصر البشري من حيث الإلتزام بها والعمل على تحقيقها دون تحيز.

6- ربما يخفي تنفيذ الموازنة عدم كفاءة بعض المسؤولين الإداريين وإلقاء التبعة على الموازنة باعتبار أنهم ينفذون فقط ما جاء بها أو قد تهمل الإدارة عملية التقييم الدورية للعاملين مكنتية بمتابعة الموازنة.

7- إن الأرقام والبيانات الواردة بالموازنة هي أرقام تقديرية وليست فعلية أو حقيقية وبالتالي فإن مدى نجاح الموازنة يتوقف على دقة التقدير وهو ليس بعلم دقيق وعليه فإن صحة بيانات الموازنة تتوقف على مدى دقة البيانات التقديرية ودقة صياغتها وترجمتها إلى قيم مالية.

8- إن تنفيذ الموازنة يتطلب التسجيل الفعلي للأنشطة وإعداد تقارير دورية تتعلق بقياس الأداء وإعطاء تفصيلات عن مدى تنفيذ الموازنة من خلال المقارنة ما بين الفعلي والمخطط، وإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإجراءات المحاسبية ومضاعفة الأعباء الإدارية.

9- كثيراً ما يتطلب الأمر إعادة النظر في الموازنة وتكييفها لملائمة التغيرات الطارئة وهذا يعني مضاعفة الأعباء الإدارية والمالية وإرباك سير أنشطة المنشأة.

وأخيراً إن هذه المشكلات لا تعني غض الطرف عن استخدام الموازنات وإنما تتطلب أخذها في الحسبان عند استخدام نموذج الموازنة في الحالات المختلفة وتلقي بعض الضوء على فعالية الموازنات كأداة تخطيط وتنسيق ورقابة مع الأخذ في الاعتبار النواقص المتعلقة بكونها أرقاماً مقدرة تم تحديدها بناءً على توقعات مستقبلية ووفقاً لفروض معينة تتعلق بالوحدة الاقتصادية والبيئة الاقتصادية والسياسة المحيطة.

الفصل الثالث

المدخل للموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

- المقدمة.
- المبحث الأول: نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) كأداة إدارية حديثة.
- المبحث الثاني: مدى توافر المقومات الأساسية لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

المبحث الأول

نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) كأداة إدارية حديثة

3-1: المقدمة

يختلف أسلوب إعداد الموازنة على أساس الأنشطة عن الأسلوب التقليدي، في أنه يركز على العوامل المسببة للتكلفة وليس فقط على النفقات التاريخية. وغالباً ما يقارن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة بإعدادها على الأساس الصفري (الموازنة الصفرية) حيث يتأسس على مفاهيم متشابهة. فإعداد الموازنة على الأساس الصفري يتطلب تحديداً للنفقات بدءاً من الصفر، ويتطلب أن تقدر التكاليف لمستويات مختلفة من المخرجات والخدمات، أما إعداد الموازنة على أساس الأنشطة فيفترض استمرارية التشغيل، ومن ثم تحدد النفقات على أساس الأنشطة التي تؤدي وفقاً للمسببات التي يتم تحديدها سابقاً، ويلقي مسؤولية الرقابة على التكاليف ومسبباتها على عاتق المدير. ويكمن الاختلاف في إعداد الموازنة على أساس الأنشطة عن إعدادها على الأساس الصفري، في أن أساس الأنشطة يفترض وجود الأنشطة ويربطها بالمسببات الرئيسة للتكلفة. فإذا أمكن حذف مسبب التكلفة، حينئذ فقط سوف تكون تكلفة النشاط مساوية للصفر. وتجدر الإشارة إلى أن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يفصل تحليل التكلفة والعائد وقيمة الأنشطة عن الجوانب الميكانيكية في إعداد الموازنة، ويخفض التعقيدات المصاحبة لإعداد الموازنة، ويركز الاهتمام على إدارة الأعمال وليس إدارة التكلفة التي تحملتها المنظمة، إنه يمكن من تبويب تكاليف الأنشطة إلى مجموعتين رئيسيتين: تلك التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل مساندة الصناعة الأساسية التي تمارسها، وتلك التكاليف التي تنتسب فيها بطريقة ما مستويات الأنشطة الرئيسة للأعمال. وقد يتم تحليل التكاليف المساندة فقط من أجل التأكد من أن الأنشطة تتسم بالكفاءة والفعالية. ومن ناحية ثانية يجب دراسة التكاليف المرتبطة بالأعمال، وذلك بالنسبة للعوامل المسببة للتكلفة، وتدبر أمر هذه التكاليف من أجل التأكد من أن الإنفاق مازال يتوافق مع الاستهلاك، وذلك من حيث حجم النشاط وجودة الخدمة المقدمة.

بعد ذلك يمكن أن تستخدم هذه المعلومات كأساس لنظام إعداد التقارير الدورية، استخدام الموازنة المعدة على أساس الأنشطة لمتابعة ورقابة النفقات، وكفاءة وفعالية الأنشطة المنفذة في جميع أنحاء المنظمة (مابرلي، 2004: 66).

3-1-1: نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC):

3-1-1-1: تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)

يوجد العديد من التعريفات لهذا النظام والتي في مجملها تدور حول فلسفة واضحة لتخصيص التكاليف غير المباشرة وتقوم هذه الفلسفة على أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد الاقتصادية للمنشأة وأن المنتجات أو الخدمات هي التي تستهلك الأنشطة ثم بعد ذلك تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات أو الخدمات المقدمة تبعاً لدرجة استفادتها من الأنشطة.

ويعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) جزءاً من نظام الإدارة على أساس الأنشطة حيث إن هذا النظام يعتمد على المعلومات التي يقدمها نظام التكاليف المبني على الأنشطة وذلك من أجل تحسين الأداء ودعم الميزة التنافسية (فرحات، 2004: 154). كما أن هذا النظام يقدم نوعين من المعلومات: مالية (خاصة بتكلفة الأنشطة والمنتجات)، وغير مالية (خاصة بتلك الأنشطة).

وقد عرف نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) بأنه: "نظام يبنى على أساس الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي، سواء أكان وحدات منتجات أو خدمات، وبالتالي يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمراً أكثر موضوعية" (حلس، 2007: 218).

ولقد عرفه (درغام، 2005: 40) بأنه: "أسلوب متطور يسعى إلى تحقيق الدقة في تخصيص التكاليف غير المباشرة من خلال تحديد وتجميع الأنشطة في مجموعات للتكلفة مع استخدام العديد من مسببات التكلفة الملائمة لتتبع تلك التكاليف إلى الأنشطة، ومنها إلى المنتجات أو الخدمات، مما يؤدي إلى فهم أكثر للتكاليف والحصول على معلومات تكاليفية أكثر دقة تساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات".

كما عرف بأنه: "الأسلوب الذي يعتمد على تحليل أنشطة الشركة المختلفة للحصول على البيانات اللازمة اعتماداً على سلوك التكاليف لهذه الأنشطة وتحديد العوامل التي توجه هذه التكاليف وبالتالي إدارة تكاليف أنشطة الشركة بكفاءة وفاعلية" (العلكاوي، 2004: 75).

وقد عرف (Cooper، 1990) نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) بأنه "نظام يقوم بتحليل الأنشطة التي تمارس في المنشأة ومن ثم تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط على حده حيث يتم تخصيصها على الأنشطة التي تقوم بها المنشأة أولاً، ثم يتم تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات أو الخدمات أو العملاء، وذلك بحسب الاستفادة منها".

3-1-1-2: أسباب نشأة نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC):

يرى (Khasharmeh, 2002: 213) أن محاسبة التكاليف هي إحدى مجالات المحاسبة التي تهتم بقياس التكلفة، وذلك بهدف توفير بيانات ومعلومات مفيدة في اتخاذ القرارات، ويعتبر (Staubus) أول من تناول فكرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة في عام 1971م، حيث قام بدراسة أكاديمية بين فيها النفاط الأساسية التي يقوم عليها نظام محاسبة الأنشطة والتي وضحت مركز النشاط، وأهداف التكلفة، ومفهوم التكلفة، وتكاليف إدخال النشاط، وأوضح من خلالها أن استخدام أسس التخصيص في نظم التكاليف التقليدية (مثل ساعات العمل المباشر) يضلل تكلفة المنتج، بسبب تحميل بعض المنتجات بأقل من التكاليف الخاصة بها أو أكثر من ثم ربط هذه الأنشطة بالمنتجات عن طريق ما يعرف بمحركات التكلفة (عبد الرحمن، 2004).

كما يلاحظ أن التغيير في فلسفة التشغيل لعنصر العمل ودرجة الأتمتة لخطوط ومراحل الإنتاج قد أحدث تغييراً في هيكل عناصر التكاليف (ارتفاع حجم التكاليف غير المباشرة مقارنة مع عنصر الأجور والمواد الأولية) مما أدى لظهور نقاط الضعف في معدلات التحميل لنظم التكاليف التقليدية وبالتالي انخفضت الدقة في حساب تكلفة المنتج لانعدام علاقة السبب والنتيجة ومن ذلك جاءت فكرة تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (عبدالله، 2003).

وإن زيادة حدة المنافسة وضراوتها في السوقين المحلي والعالمي يتطلب تخفيض التكلفة وإتباع سياسة إنتاجية مرنة تقوم على تعدد المنتجات وذلك بسبب قصر العمر الإنتاجي للمنتج والتطوير المستمر له وكذلك البحث عن أسواق جديدة عبر التوسع الجغرافي وحل لتلك المشكلات السابقة يربط بشكل أو بآخر بإيجاد حل لمرض توزيع التكاليف المشتركة بين الأقسام والفروع وكذلك توزيع تكاليف الأنشطة المختلفة المساندة للإنتاج (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001).

ويرى (مبارك وآخرون، 2002) أنه يجب إنشاء نظام التحسين الذاتي المستمر، والذي يسهم في تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد أو تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وهذا يتطلب تطبيق نظام تحديد التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، حيث يتضمن التحسين الذاتي والمستمر الأمور التالية:

- 1- نظام الإدارة بالأنشطة (ABM) Activity Based Management وهو مجموعة من الأساليب والطرق للتحكم في تحسين الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات الخاصة بالمنشأة.
- 2- نظام الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management.
- 3- نظام التوقيت المحدد أو المناسب (JIT) Just IN Time.
- 4- تحسين العمليات (Process Improvement).

وعلى ضوء الانتقادات المتزايدة والموجهة لنظام التكاليف التقليدي قدم كل من Cooper and Kaplan في العام 1987م نظاماً جديداً لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة عُرف بنظام التكاليف المبني على الأنشطة (أبو خشبة، 1999: 291).

ولقد مر تكوين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بثلاث مراحل حتى يصبح على شكله الحالي هي (درغام، 2007: 267):

المرحلة الأولى: إدارة النشاط (AM) Activity Management

ركزت هذه المرحلة على مفهوم سلسلة القيمة (value chain) أكثر من التحليل المحاسبي والمالي، وهدفت إدارة النشاط إلي تحقيق ما يأتي:

اكتشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة، مثل استخدام نظام الإنتاج الفوري (Just-In-Time).

تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة، من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

المرحلة الثانية: محاسبة تكاليف الأنشطة (ACA) Activity Cost Accountin

جاءت هذه المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها أو تقليلها (Minimized) من خلال: تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة. تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى.

المرحلة الثالثة: نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) Activity-Based Costing

هو ذلك النظام الذي يهتم بتحليل التكلفة ولكنه يعد الأفضل في تحليل وتقدير التكاليف لأهداف خاصة.

3-1-1-3: أهم الأسباب التي أدت إلى التحول لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

من العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكاليف المبني على الأنشطة ما يلي:

1- التطور الصناعي واستخدام التكنولوجيا والتي تمثلت في الأتمتة والتي أدت إلى أن يتم تنظيم الدورة الإنتاجية بناءً على خطوات منطقية مرتبة وليس وفقاً لتجهيز وتنظيم الأفراد (الداعور، 2004).

2- نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يوفر بيانات ذات تكلفة أكثر دقة وملائمة لإتخاذ القرارات الإدارية ومن ضمنها التسعير، واختيار مزيج الإنتاج والزبائن الأمثل، وتحسين مقاييس الأداء، وترشيد تكاليف الإنتاج، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنشأة (عبد الكريم والكخن، 1997: 495).

3- ازدياد التكاليف الصناعية غير المباشرة والانخفاض الحاد في تكلفة الأجور المباشرة نتيجة تعدد المنتجات الذي تطلب ظهور وظائف جديدة للإنتاج مثل إعادة هندسة العمليات الإنتاجية، والأبحاث والتطوير، وكذلك التدريب المستمر، والذي أدى بدوره إلى ازدياد التكاليف غير المباشرة عن 50% من إجمالي التكلفة، بينما انخفضت الأجور المباشرة بنسبة تتراوح بين 5-10% (الداعور، 2004).

4- لم تعد محاسبة التكاليف قاصرة على تسعير المخزون السلعي فحسب بل ظهر لها أهداف جديدة من خلال دعم القرارات الإدارية (الداعور، 2004).

5- تركيز دور أنظمة التكاليف في إعداد التقارير المالية على تقويم المخزون وتكلفة البضاعة المباعة أكثر من دورها في توفير المعلومات المالية الخاصة بتكلفة المنتج أو الخدمة (درغام، 2007: 268).

ففي ظل هذا المفهوم أصبح نظام التكاليف التقليدي غير قادر على تلبية حاجة الكوادر الإدارية والفنية من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات التي تخص تلك المنتجات والخدمات، الأمر الذي أدى إلى ظهور نظام التكاليف المبني على الأنشطة في النصف الثاني من القرن الماضي ليسد تلك الفجوة في المعلومات (عابورة، 2005: 11). ويؤكد ذلك (214: Khasharmeh، 2002) بأن نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو عبارة عن حل متطور لمشكلة استخدام نظام التكاليف التقليدي.

3-1-1-4: مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يزود الإدارة بأدق المعلومات والتي بدورها تساعد في تفهم نظام المنافسة ونقاط والضعف التي تمكنها من أداء مهامها بكفاءة. كما أنه يقدم نوعين من المعلومات، معلومات مالية خاصة عن تكلفة الأنشطة والمنتجات أو الخدمات، ومعلومات خاصة عن تلك الأنشطة (درغام، 2005: 50).

واستخدام المنشآت الحديثة لنظام التكاليف المبني على الأنشطة يحقق العديد من المزايا التي تميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة التقليدية أهمها:

1- يؤدي دوراً محورياً في تعظيم الربحية من خلال توفير معلومات دقيقة وموقوتة عن التكاليف في ظل المنافسة الشديدة بهدف تسعير المنتجات أو الخدمات، ومن ثم فإن الإيراد يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتكاليف، فأسعار البيع تنخفض في حالة الإنتاج الكبير، بينما ترتفع الأسعار في حالة الإنتاج الصغير، لذلك فإن إستراتيجيات التسعير تُعد عنصراً أساسياً لتعظيم (لتحسين) الربحية من خلال تحديد المزيج الإنتاجي ومزيج العملاء (سامي، 2000: 387).

5- فعالية الدور الرقابي لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) مقارنة بنظام التكاليف التقليدي لتخصيص التكاليف غير المباشرة، طالما أنه يأخذ في الحسبان التوقيت المبكر للتحكم في الأنشطة وقبل الانتهاء من عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات النهائية، الأمر الذي يزيد من إمكانية تلافي أية انحرافات فيها (درغام، 2007: 274).

6- إن مدخل نظام التكاليف المبني على الأنشطة يقوم على التحليل العميق لكافة الأنشطة في المؤسسة مع محاولة لربط الأنشطة بمسبباتها وهذا يؤدي إلى فهم إداري أفضل لجميع العمليات والعلاقات المتبادلة داخل المؤسسة مما يسمح برقابة أفضل على التكلفة ويسمح باعتماد إستراتيجية تخفيض التكلفة بصورة منتظمة ومستمرة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتصف بالتنافس الشديد (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001).

4- إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يمكن أن يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد المستنفذة من خلال:

أ- خفض عدد مرات تنفيذ الأنشطة وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء عند تنفيذ عمليات البيع والتسويق والتطور المستمر في المنتجات.

ب- رفع الكفاءة في أداء الأنشطة أي تنفيذ العديد من الأنشطة بأقل موارد ممكنة باستخدام المناهج الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الأمثل وخفض التكاليف اللازمة لفحص المنتجات (سامي، 2000: 387).

5- التحسين المستمر وتجاوز جميع العيوب المرتبطة بنظام التكاليف التقليدي، حيث إن أفضل الأساليب لتحسين الأداء هو تحليل الأنشطة والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة (درغام، 2007: 274).

6- ومن أهم نتائج استخدام وتطبيق نظام (ABC) في المنشآت العالمية ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للتكاليف التي تساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد (الشيخ، 2001).

7- المساعدة في إعداد الموازنات التخطيطية على أسس الأنشطة (ABB) (درغام، 2007: 275).

ويرى (Wetherite and Kim, 2006: 29) أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة أصبح من المسلم به على نطاق واسع بوصفه طريقة رئيسة لتخصيص التكاليف غير المباشرة. ونتيجة لاستخدام نظام (ABC) فهناك العديد من المنافع الإضافية، منها أن المدراء على جميع المستويات التنظيمية يعتبرون نظام (ABC) يعطي بيانات دقيقة وموثوقة أكثر من تلك البيانات التي يولدها نظام التكاليف التقليدي، وأنهم مستعدون لاستخدامها لاتخاذ القرارات وتقويم

الأداء، وذلك لمقدرة نظام (ABC) على فهم أفضل للتكاليف، وتركيزه على فهم الأنشطة التي تستهلك موارد المنشأة (Geri and Ronen,2005: 134).

3-1-1-5: عيوب تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلا أنه يوجد العديد من العيوب الموجهة له والتي من أهمها:

1- نظام التكاليف المبني على الأنشطة ما زال يعتمد على أسلوب التحميل الشامل للتكاليف، مما لا يفيد في كثير من القرارات الإدارية والإستراتيجية (أبو خشبة، 1999: 309).

2- الصعوبة النسبية في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية وذلك بسبب مشكلتين: أولهما الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات في المنشآت الخدمية، حيث إن الكثير من الأنشطة تميل إلى أن تشتمل على مهام بشرية غير متكررة والتي لا يمكن تسجيلها أوتوماتيكياً، أما الثانية فتتمثل في أن نسبة كبيرة من التكاليف في الصناعات الخدمية تميل إلى أن تكون تكاليف أنشطة على مستوى التسهيلات والتي لا يمكن تتبعها إلى أي من الخدمات التي تقدمها المنشأة (جاريسون ونورين، 2006: 240).

3- نظام التكاليف المبني على الأنشطة لا يقضي على مشكلة التخصيص العشوائي للتكاليف غير المباشرة، فمثلاً قد يكون هناك صعوبة في توزيع بعض التكاليف غير المباشرة الصناعية بدقة على الأنشطة المختلفة نظراً لصعوبة تحديد مسبب التكلفة المتعلق ببعض الأنشطة، مما يؤدي إلى عدم دقة تكاليف المنتجات نتيجة للتوزيع العشوائي لبعض التكاليف غير المباشرة كإهلاك مباني المصنع أو الضريبة السنوية المدفوعة على مباني المصنع وما شابه (ظاهر، 2002: 213).

4- تعقد الإجراءات وصعوبة الوصول إلى المعلومات والحاجة إلى إقناع الإدارة بأهمية ومنافع النظام مع بطء الاستجابة من المديرين العاملين، كما أن تحديد أنشطة المؤسسة بدقة ووضوح يعتبر من أهم التحديات التي تواجه ذلك النظام (سامي، 2000: 388).

5- يتطلب نظام التكاليف المبني على الأنشطة سجلات محاسبية تفصيلية، ونظام جيد للترميز، وترقيم التكاليف، من أجل تخصيص التكاليف بصورة دقيقة على الأوعية التكاليفية، ومن ثم المنتجات، ويتطلب ذلك الاستثمار في نظام معلومات ليفي بهذا الغرض (العريبد، 2003: 259).

6- يركز نظام (ABC) على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل الأجل، بينما تحتاج المنشآت أيضاً إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير الأجل (درغام، 2007: 282).

ويرى (Lawson, 2005: 79) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق نظام (ABC) ... ويتمثل أهمها بالمخاوف الرئيسية وهي الوقت اللازم لجمع البيانات المطلوبة، والتكلفة المصاحبة لجمع البيانات وصعوبة أو استحالة جمعها.

3-1-1-6: مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :

بالرغم من العيوب الموجهة لنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)، إلا أن مزايا استخدام هذا النظام بشكل عام تفوق العيوب التي تحد من استعماله، وذلك لأنه يساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها وفق أسس سليمة وموضوعية. لذلك وعند اتخاذ الإدارة قرار تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) لا بد من مراعاة توفر المقومات الخاصة بالتطبيق وذلك لإمكانية تحقيقه للنتائج المرجوة منه ومن مقومات نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ما يلي (درغام، 2007: 284):

- 1- اعتقاد الإدارة بأن أنظمة التكاليف التقليدية والسائدة لديها والتي تستند على تكاليف العمل المباشر في حساب معدلات التحميل تشوه تكلفة المنتج أو الخدمة.
- 2- اختلاف أحجام وكميات الإنتاج للسلع المنتجة مع اشتداد حدة المنافسة في السوق التي تعمل فيه المنشأة سواء كان محلياً أو عالمياً.
- 3- توفر أنظمة محاسبية تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.
- 4- تزايد استخدام الأنشطة المساندة في المنشأة كالتصميم الهندسي، والإدارة، والبرمجة، والتسويق، والمحاسبة، وصيانة الأجهزة، والبوفيه، وغيرها.
- 5- التغيير في البيئة الصناعية الحديثة من حيث تزايد استخدام أنظمة التصنيع المتقدمة في عمليات الإنتاج مما أدى إلى تخفيض تكلفة العمل المباشر من مجموع تكلفة المنتج، وارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة من مجموع تكلفة المنتج.
- 6- تزايد استخدام العناصر المشتركة والتي تستخدم في صناعة أكثر من منتج أو خدمة، بالنسبة لمجموع العناصر المكونة للمنتج أو الخدمة، أو ما يسمى بالمعدل المعياري والذي يساوي عدد العناصر أو الأجزاء المشتركة مقسومة على مجموع عدد العناصر في المنتج.
- 7- يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة المنتج أو الخدمة، وهي لا تتغير بشكل نسبي مع حجم النشاط المتعلق بكل منتج أو خدمه على حدة.
- 8- قيام المنشأة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات أو الخدمات وتعقيد العمليات الإنتاجية.
- 9- صعوبة تحديد تكلفة بعض المنتجات أو الخدمات، ومن ثم صعوبة تفسير ربحية بعض المنتجات المنخفضة منها أو المرتفعة.

10- انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات المنافسة في السوق، وضياع العديد من المناقصات بدون فهم أسباب ذلك.

3-1-1-7: خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

لم يتفق الكتاب في مجال التكاليف في وضع خطوات محددة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة فمنهم من اختصر تلك الخطوات إلى ثلاثة ومنهم من أطال حتى وصلت لعشرة مراحل، ولقد انتقدت مجموعة من الباحثين منذ عقد الثمانينيات الافتراضات التي يقوم عليها نظام التكاليف التقليدي، حيث كان أبرزهم أستاذ المحاسبة (Kaplan) من جامعة هارفارد وتساءلت هذه المجموعة حول مدى صحة الممارسات الفعلية لنظام التكاليف التقليدي والتي اعتبرتها غير ملائمة لطبيعة التطورات في أنظمة التصنيع المتطورة ولقد طُور نظام التكاليف المبني على الأنشطة لمواجهة المشكلات الناجمة عن تطبيق نظام التكاليف التقليدي في المنشآت التي تتميز بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنتاج (المسحال، 2005: 55).

ولقد ظهر نظام التكاليف المبني على الأنشطة باعتباره تطوراً ملموساً لتخصيص وتحميل التكاليف غير المباشرة، وطريقة للتحديد السليم والدقيق لتكلفة المنتجات والخدمات (أبو خشبة، 1999: 287).

إن تحليل وتطبيق نظم محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة يستلزم إتباع الخطوات التالية (الوابل والجبالي، 1996: 640-652):

- 1- تحديد الأنشطة الملائمة وتعريفها بشكل تفصيلي وتحليلي.
- 2- تقسيم الأنشطة إلى مراكز تكلفة مع مراعاة الأهمية النسبية لكل نشاط، ليس فقط تبعاً للظروف الحالية، ولكن الأهمية النسبية تبعاً للخطط المستقبلية للمنشأة، وفي حالة أحد الأنشطة ذو طبيعة متميزة عن باقي الأنشطة فيستحسن وضعه في مركز تكلفة مستقل، أما خلاف ذلك فإنه بهدف الوصول إلى السهولة العملية وتخفيض تكلفة القياس، يفضل عادة دمج أكثر من نشاط في مركز تكلفة واحد، طالما أن ذلك لا يؤثر على الهدف من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.
- 3- تحديد العناصر الرئيسة للتكاليف، وذلك بهدف إجراء تخصيص ملائم لمبلغ التكلفة على مراكز التكاليف.
- 4- تحديد العلاقات بين الأنشطة والتكاليف عن طريق تحديد أي من عناصر التكاليف تنتمي إلى أي من مراكز التكلفة.
- 5- تحديد مسببات التكلفة (أسس التحميل).

6- تكوين نموذج لتدفق التكلفة، ويتطلب تكوين نموذج لتدفق التكلفة ضرورة تحديد مشتقات التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق وأيضاً ضرورة تحديد أنواع مراكز التكلفة التي تقسم إليها المنشأة، وبمجرد الانتهاء من تحديد عناصر التكلفة غير المباشرة، وأيضاً تقسيم المنشأة إلى مراكز تكلفة، يصبح من الممكن تحديد شكل تدفق التكلفة.

7- اختيار أساليب تنفيذ نظام التكلفة المبني على الأنشطة، وتحديد الوسائل اللازمة والملائمة لتنفيذ النموذج.

8- تخطيط نموذج تجميع التكلفة، ويُعد النموذج أداة فعالة يمكن استخدامها في عمليات التخطيط، الموازنات والتنبؤ، قرارات الإنفاق الرأسمالي، التسعير طويل الأجل، بالإضافة إلى كونها أداة لحساب المعدل السنوي لتحميل التكاليف غير المباشرة تبعاً لنظام التكاليف المبني على الأنشطة.

9- تجميع البيانات الضرورية لبناء نموذج تجميع التكلفة، وبشرط أن تتسم تلك البيانات بالصحة والدقة.

10- بناء نموذج تجميع التكلفة.

وفي هذا الصدد يرى (Cooper, 1990: 79-80) أنه يمكن تصميم مدخل التكلفة على أساس الأنشطة بالاسترشاد بالقواعد الثلاث التالية:
أ- ضرورة التركيز على الموارد.

ب- ضرورة التركيز على الموارد التي يختلف استهلاكها بين المنتجات لدرجة كبيرة.
ت- ضرورة التركيز على الموارد التي يتصف نمط الطلب عليها بعدم الارتباط بالمقاييس.

3-1-2: نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

3-1-2-1: تعريف الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) Activity Based Budgeting

إن الموازنة على أساس الأنشطة عرفها (حماد، 2005: 1174) هي "عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة من المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة التكاليف تعني بحمل العمل المتنبأ به والأهداف الإستراتيجية المتفق عليها".

وعرفها أيضاً بأنها "تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمنظمة ويعكس تنبؤ الإدارة بحمل العمل والمتطلبات المالية وغير المالية للوفاء بالأهداف الإستراتيجية المتفق عليها والتغيرات المخططة لتحسين الأداء" وتشمل العناصر الثلاثة الرئيسية في نظام المرازنات على أساس الأنشطة (ABB) (حماد، 2005: 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

ويصف "Lawrence Joseph" الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بأنها "موازنة تحمل بشائر أمل عظيمة لحل عيوب ونواقص طرق الموازنة التقليدية".

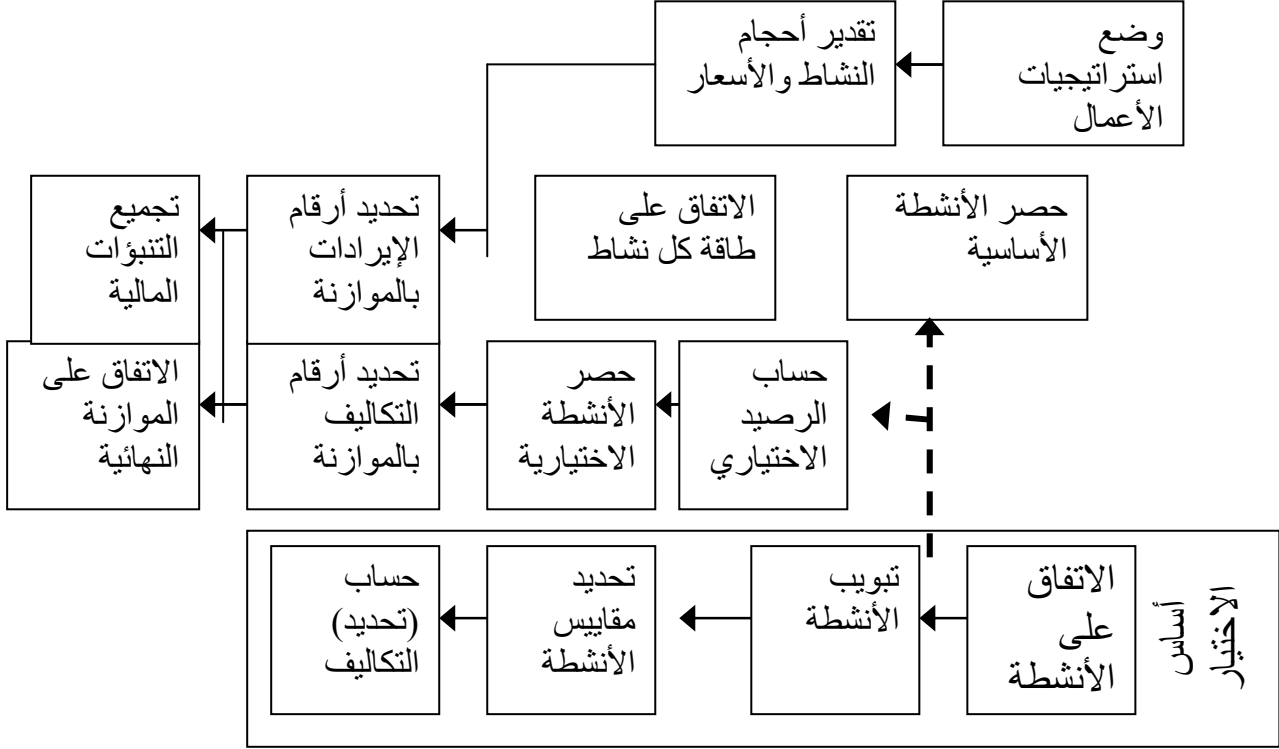
3-2-1-2: فلسفة الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

غالباً ما تقارن عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بعملية إعداد الموازنة على الأساس الصفري، وكذلك عملية إعداد الموازنة على أساس الأولويات، وأنها قد تأسست بشكل ما على مفاهيم متشابهة، فإعداد الموازنة على الأساس الصفري يتطلب أن يتم تبرير النفقات التي تزيد على الأساس الصفري، كما يتم تقدير تلك التكاليف لمستويات مختلفة من المخرجات والخدمات، وتجدر الإشارة إلى أن الأساس الصفري يمثل طريقة لإعداد الموازنات يتم فيها إعادة تقييم الأنشطة في كل مرة يتم فيها إعداد الموازنة، حيث يتم تحديد مستويات منفصلة لقيم كل نشاط بدءاً من أدنى مستوى ممكن من الخدمات إلى المستوى الأمثل لتلك الخدمات، ثم يتم اختيار توليفة منها بما يتوافق مع مستوى الموارد المتاحة وكذا مستوى الخدمة المطلوب. وهذا يعني أن هذه الطريقة لإعداد الموازنة تطبق طريقة لترتيب النفقات الروتينية. تتأسس على مفهوم شبيه بمفهوم ترتيب العطاءات أو العروض المعروف في مجال النفقات الرأسمالية، أما الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) فتفترض عمليات مستمرة، وتبرر النفقات على أساس أنشطة تؤدي بناءً على المسببات المحددة مسبقاً، وتضع مسئولية رقابة التكاليف على عاتق المدير المسئول عن رقابة المسبب. وتجدر الإشارة إلى أنه عند إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يتم فصل تحليل التكلفة/العائد وقيمة الأنشطة عن الإجراءات الروتينية لإعداد الموازنة، وهذا يؤدي بدوره إلى تخفيض درجة التعقيد، وتركيز الاهتمام على إدارة الأعمال وليس فقط التكاليف التي تتحملها المنشأة (مايرلي، 2004: 438)..

ويوضح الشكل رقم (3.1) ملخصاً لعملية الإدارة باستخدام الموازنة المعدة على أساس النشاط.

شكل رقم (3.1)

الإدارة على أساس النشاط باستخدام الموازنات



المصدر: (مابرلي، 2004: 440).

إن الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) كمفهوم، قد أصبحت أكثر شيوعاً، كما أن الحاجة إلى التوسع في استخدام نظام تحديد التكلفة على أساس الأنشطة كأساس لإعداد الموازنة التخطيطية أصبحت أكثر وضوحاً، وهو ما يربط الموارد، بمسببات التكلفة في خطوة التخطيط. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن ربط أهداف وحدة الأعمال بشكل مباشر بأهداف المنشأة ككل. ومن ثم يصبح المديرين مسؤولين عن إدارة وتدبير أمر تكاليف تلك الوحدات. فيمكن من خلال الأهداف الإستراتيجية تحديد أهداف الموازنة، وكذا تحديد أحجام الأنشطة التي يجب أن يتم تنفيذها، بعد ذلك نشق الموازنة من الأنشطة باستخدام معدلات التكلفة المقدرة.

3-1-3: منهج تنفيذ عملية 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):

1-الاتفاق على أساس التكلفة:

من الضروري أن يتم ترسيخ أساس التكلفة المحددة على أساس الأنشطة في أي نظام لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة، 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. وقد يكون الأساس هو نظام قائم للمعلومات المحددة على أساس الأنشطة، أو قد يكون مشروعاً مستقلاً، ولكنه سوف يشكل الأساس للبدء في عملية مراحل إعداد الموازنة، بما يضمن الاتساق مع البيانات الفعلية.

2- تأكيد الأهداف الإستراتيجية:

تتأسس الأهداف الإستراتيجية على مهمة المنشأة ويجب أن تؤخذ بالاعتبار المسببات الخارجية للتكلفة التي تؤثر على المنشأة.

3- تحديد احتياجات العملاء:

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

4- وضع إستراتيجيات الأعمال:

بعد تحديد حاجات العملاء يمكن وضع إستراتيجيات الأعمال، لا شك أن تلك الإستراتيجيات سوف تعزز سلسلة المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدم، وسياسات الأعمال التي يجب أن تتبع (بشأن المخاطر، والجودة، وسياسيات 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. لاشك أن هذا يمثل تطبيقاً بسيطاً يتأسس على مقارنة طاقة الأنشطة داخل المنشأة مع المستوى المقدر للأنشطة الأساسية اللازمة لتنفيذ الخطة. وهكذا يكون متاحاً الآن مستوى الأنشطة الاختيارية التي يتم تنفيذها والموارد المتاحة لتنفيذ تلك الأنشطة، ذلك المستوى الذي يتم زيادته أو تخفيضه حسب التغيرات في مستوى الأنشطة الأساسية.

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 تغيرات 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 ضمن نطاق مسؤوليات 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 مسؤوليته.

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 النشاط يمكن أن يشكل الأساس بالنسبة لنوع إدارة التكلفة المشار إليه آنفاً.

وقد ذكر (حماد، 2005: 1178) مراحل عملية إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB) كما يلي:

1- تبدأ عملية إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB) بالعميل، حيث يجب أن تقرر المنشأة من هو العميل وما يريده، ويجب أن تنظر إلى منافسيها، ويتكون المنافسون من المنافسين المباشرين والخدمات البديلة التي قد تنافس خدمات المنظمة، وبعد ذلك يجب أن تضع المنشأة إستراتيجية للوفاء باحتياجات العميل.

2- بعد ذلك ينبغي على المنظمة أن تتنبأ بحمل العمل Work Load ، وتقرر الإدارة والمبيعات مستويات المبيعات المستقبلية ويحتاج المديرون إلى تقدير أحمال عملهم نتيجة لمستويات المبيعات هذه، وفي كثير من الأحيان، يتضمن التنبؤ بالمبيعات خدمات جديدة وأسواق جديدة وكذلك أي تغييرات في الإستراتيجية.

3- ويجب تعريف المديرين بالقواعد الإرشادية للتخطيط من أجل وضع الأهداف الخاصة بمستوى النشاط داخل سياق عملية ما، وفي النهاية كل مدير نشاط ينبغي أن يكون لديه أهداف لتحسين أنشطته ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة عديمة القيمة المضافة.

4- وبعد ذلك يجب التعرف على المشروعات التي تشترك فيها إدارات مختلفة ولأن هذه المشروعات سوف تؤثر على حمل العمل وكذلك الأنشطة في الإدارات المختلفة، يجب التنسيق بينها وأداؤها قبل أن يحسن كل مدير أنشطته.

5- عند هذه النقطة في عملية الموازنة، يمكن تحديد المشروعات الخاصة بمستوى النشاط المحدد، وهي مشروعات لتحسين العمليات على مستوى النشاط الفردي، ومع ذلك فالتحسين ينبغي أن يكون في حدود الأهداف التنظيمية وسياق عملية أعمال ما وسياق رضا العميل، ويتكون تحليل الاستثمار القائم على الأنشطة من تعريف مشروعات التحسين وتقييم تلك المشروعات ثم استخدام اللجان لاختيار المشروعات التي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة وتفي بحاجات العملاء.

6- والخطوة الأخيرة هي تقرير الأنشطة وحمل العمل للسنة المقبلة.

3-1-4: أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومدخل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

لقد تغيرت النظرة التقليدية للمنشأة على التكاليف وبدأت باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية للوصول نحو التميز وإدارة العمليات وفقاً لمنهج التحسين، وهذا ما نصبوا إلى تحقيقه من العمل بنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) ومن أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ما يلي:

أ- نظام تكاليف التحسين المستمر (Kaizen):

يعتبر نظام تكاليف التحسين المستمر احد متطلبات ومكونات نظام إدارة التكاليف وتتمثل نقطة البداية لنظام التحسين الذاتي المستمر بتطبيق نظام تحديد التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لكن نظام التحسين الذاتي المستمر الشامل يتضمن أيضاً:

- نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM (Activity Based Management)

- نظام الجودة الشاملة TQM (Total Quality Management)

- نظام الإنتاج بدون مخزون JIT (Just In Time System)

- تحسين العمليات Process Improvement

ومن أهداف نظام التحسين الذاتي المستمر (مبارك، وآخرون، 2003: 329):

1- التحسين المستمر للأنشطة المضيئة للقيمة.

2- التقليل المستمر للأنشطة غير المضيئة للقيمة.

حيث إن نظام التحسين الذاتي المستمر (Kaizen) هو نظام لتخفيض التكلفة يركز على تخفيض التكلفة في مرحلة التصنيع وكلمة (Kaizen) هي كلمة يابانية تعني تحسين عملية ما بكميات صغيرة ولكن متزايدة بدلاً من تحسين كبير مفاجئ وبالتالي فإن نظام Kaizen costing يختلف عن النظام التقليدي من حيث إن الأخير يسعى إلى تحقيق معايير التكلفة مع تجنب الانحرافات غير المرغوب فيها، في حين أن Kaizen costing يسعى إلى تخفيض التكلفة المطلوبة الذي يتم تخفيضه باستمرار وهكذا فإن تحليل الانحرافات في نظام التكاليف التقليدي يتم من خلال مقارنة التكاليف الفعلية مع المعيارية، في حين أن تحليل الانحرافات في (Kaizen) يتم من خلال مقارنة التكلفة المطلوبة مع كميات تخفيض التكلفة الفعلية.

وقد عرف نظام التحسين والتطوير المستمر على أنه "النظام الذي يدعم عمليات تخفيض التكاليف خلال مراحل التصنيع والإنتاج وذلك على مستوى منتج قائم، وتقوم فلسفة عمليات تخفيض التكاليف على أساس إمكانية القيام بعمليات تطوير وتحسين مستمر لأساليب وإجراءات الإنتاج وذلك في مختلف الأنشطة الصناعية للمصنع" (Monden, 1991: 16-35)، (Hamada).

ب- المقاييس المرجعية:

هناك أنواع عديدة للمقاييس المرجعية: فقد تكون داخلية، خارجية، غير تنافسية، تنافسية، في المجال التطبيقي.

وتهدف المقاييس المرجعية إلى:-

- وضع معايير أكثر واقعية.
- طريقة لتحقيق قدرات تنافسية أكبر في السوق.
- استيعاب العلاقة المترابطة بين عمليات المنظمة واحتياجات السوق.
- وضع أسلوب محفز لإرضاء العميل اكتساب أفكار وعمليات جديدة (عليان، 1999: 41).

ج- منهج الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) كأحد أساليب إدارة التكلفة:

وتقوم فكرة نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) على اعتبار أن إدارة الأنشطة هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحسين القيمة التي يستلمها المستهلك وتحسين الأرباح التي يمكن تحقيقها من إنتاج هذه القيمة ويتضمن نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) (مبارك، وآخرون، 2003: 333) ما يلي:

1- تحسين مسيبيات التكلفة.

2- تحليل الأنشطة.

3- قياس الأداء.

ويلبى نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) احتياجات الإدارة من المعلومات

المستمرة لتحقيق ثلاثة أغراض:

1- إدارة وتحفيز وتحسين التكلفة.

2- تحسين التعليم على مستوى المنشأة.

3- تدعيم القرارات العملية التي يعتمد اتخاذ القرار فيها على التكلفة.

ويساعد نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

والخاصة بالعمليات بشكل أفضل (مبارك، وآخرون، 2003: 334).

ويقوم هذا المدخل على عدة وظائف وهي:

- تحليل سلسلة القيمة الداخلية

- تحليل سلسلة القيمة للموردين

- تحقيق مستوى عال من الدقة في تحميل وحدات التكلفة بنصيبها من التكاليف غير المباشرة

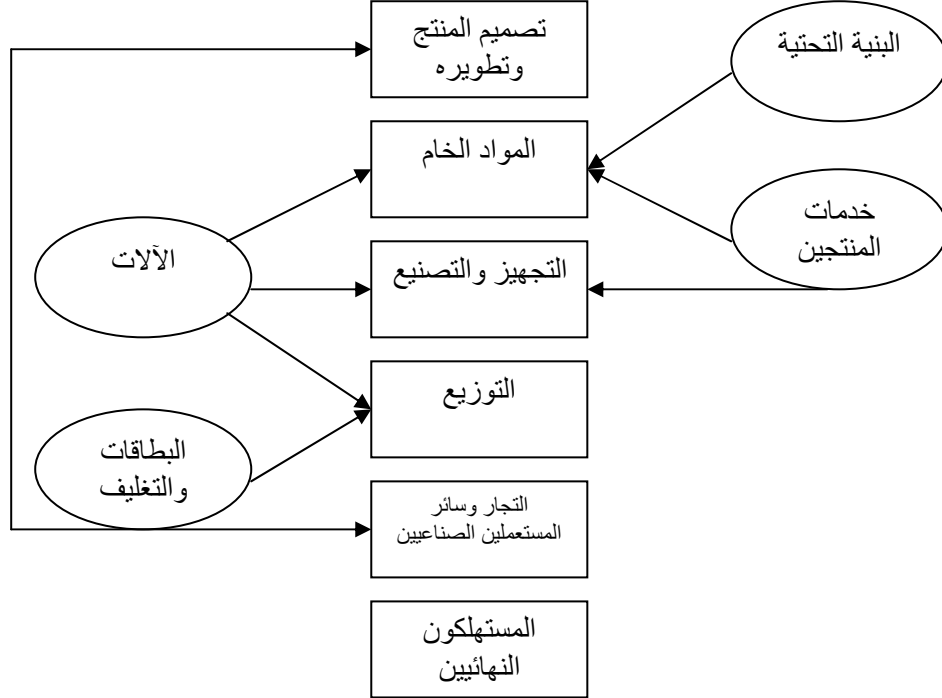
باستخدام أسلوب محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

د- تحليل سلاسل القيمة Value Chain

وتعرف سلسلة القيمة على أنها مجموعة متصلة من الأنشطة الخالقة أو المولدة للقيمة وذلك بداية من أنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاءً بتسليم المنتج النهائي للعميل. وجهود خفض التكلفة وفقاً لهذا المدخل تتطرق لسلسلة القيمة داخل المنشأة من خلال تدفق العمليات والأنشطة وأيضاً تمتد هذه الجهود إلى خارج حدود المنظمة من خلال كلا من الموردين، العملاء، ومفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل. ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسلة. بحيث تعرف ما هي حلقات السلسلة التي توجد داخل حدودها ومدى ربحية هذه الحلقات القائمة والإمكانيات المتاحة لإدخال حلقات إضافية. وإذا قسّمت السلسلة إلى مكوناتها، أي التصميم والتوريد والإنتاج والتوزيع، يمكن تحسين فهم بنيتها وكيفية عملها، وربما الأهم من ذلك، تقدير فرصها التنافسية العامة. ولذلك يكون تحليل سلسلة القيمة وسيلة فعالة لتصور الأشكال التي يتخذها التكامل الوظيفي في عملية الإنتاج، لأنه ينقل التركيز من الإنتاج وحده إلى مجموعة الأنشطة المتنوعة التي تكوّن السلسلة. ويمكن رسم خرائط لسلاسل القيمة من أجل تصور مختلف المراحل والارتباطات القائمة فيما بين الجهات الفاعلة في السلسلة. ويمكن أن تكون خرائط السلاسل رسماً تخطيطياً بسيطاً أو رسماً بيانياً معقداً يوضح مختلف تفاعلات السلسلة. ومركز السلسلة، ويوضح تدفقات المواد من تصميم المنتج إلى التجهيز والتوزيع وصولاً إلى المستهلك النهائي (www.qudorathf.jo/arabic/pages.php).

والشكل رقم (3.2) يوضح رسماً تخطيطياً بسيطاً يوضح مختلف تفاعلات السلسلة:

الشكل رقم (3.2)
شكل سلسلة قيمة مبسط



المصدر www.qudorathf.jo

3-1-5: العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

عند نقطة معينة في وظائف المديرين يكون مطلوباً منهم إعداد موازنة، فعلاً هذا يمثل مسؤولية أساسية على المديرين. فالموازنة هي عبارة عن خطة ممثلة مالياً، ويوجد العديد من أنماط الموازنات الموجودة كل نمط يختلف من حيث الغرض والهدف. إحدى المنشآت تطبق نظام (ABC) وهي تستطيع استخدام معلومات (ABC) في عمليات إعداد الموازنة، على أساس الأنشطة (ABB) حيث أنها وصفت من قبل Cooper and Kaplan بأنها نظام (ABC) معكوساً "ABC in reverse"، والحاجة إلى (ABB) نابعة من التحفظات على عملية إعداد الموازنة التقليدية في المنشآت 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) المديرين يميلون إلى إعتبار ما هي حاجتنا الحقيقية من الموارد، لذا فإن المديرين يقومون بـ:

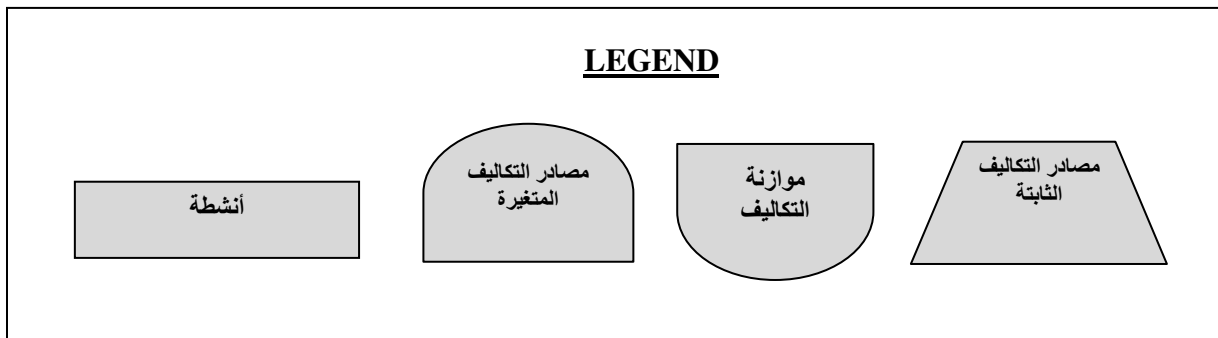
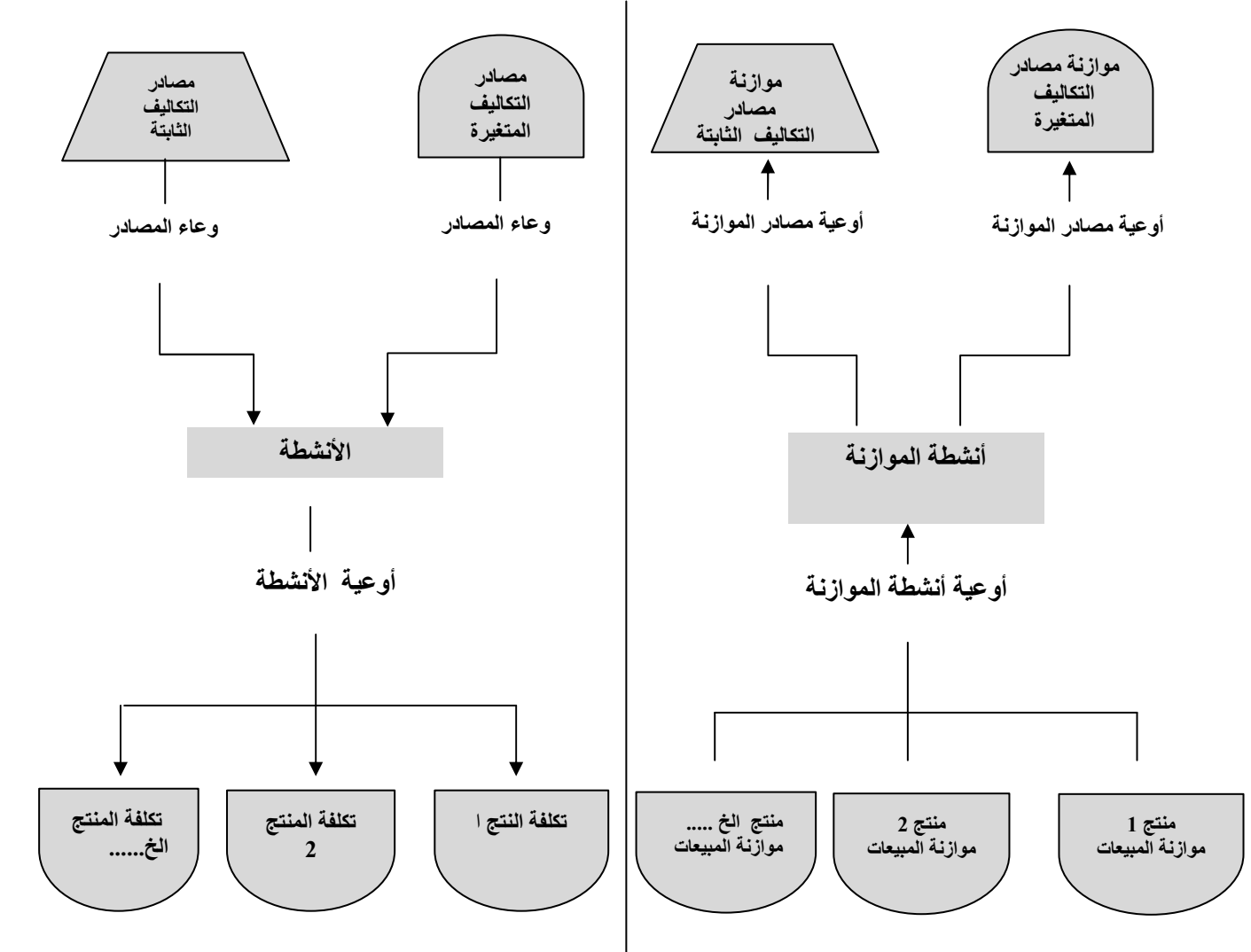
أولاً: حساب وتحديد مستوى الإنتاج والمبيعات في السنة القادمة، ومن ثم يتتبع المديرين بالطلب على الأنشطة في المنشأة وبعد ذلك يتم حساب الطلب على الموارد وفق ما تتطلبه الأنشطة. ثانياً: تحديد الطلب الحقيقي من الموارد مبنياً على عينات وطاقة الأنشطة (الجذب، 2007: 53).

غالباً ما تستخدم المنشآت التي تطبق 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 المنشآت 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 (3.3) يظهر مقارنة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB) (Horngren, et. al., 2005: 315).

شكل رقم (3.3)

المقاطع الرئيسية والإختلافات بين النظامين

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



3-1-6: ربط الإستراتيجية بالموازنة:

من المشكلات المرتبطة بالموازنة التقليدية عدم وجود صلة واضحة بين إستراتيجية المنشأة والموازنة في أغلب الأحيان، لذلك يجب أن يتم العمل على أساس وجود خطة إستراتيجية، ودور الإدارة العليا هنا هو وضع أهداف للأداء بناءً على الخطط الإستراتيجية. حيث إنه يتم ترجمة الغايات الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى النشاط، ويجب أن يتأكد مديروا النشاط من أن المتطلبات الخدمية مشتقة مباشرة من إحتياجات العملاء. فيجب استخدام الأدوات الإدارية الإستراتيجية التالية مع أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

3-1-6-1: مسح العملاء

من الخطوات الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية إجراء مسح للعملاء ويمكن إجراؤه شخصياً أو عبر الهاتف أو البريد المباشر، وي طرح المسح مجموعة متنوعة من الأسئلة، إلا أن التركيز يكون منصباً على العوامل المهمة بالنسبة للعميل وترتيب هذه العوامل من جانب العميل، وفي النهاية إدراك (وجهة نظر) العميل لأداء المنشأة فيما يتعلق بهذه العوامل. حيث يتم تحديد العوامل الأكثر أهمية من وجهة نظر العميل، حيث تعد عملية مسح العملاء. وبناءً على المسح، يجب أن تبدأ المنشأة بالعوامل الأكثر أهمية بالنسبة للعميل وتقرر ما إذا كانت ترضى العميل بخصوص الأداء مع التركيز على النشاط أو عملية الإستثمار التي يشعر العميل أنه الأكثر أهمية (حماد، 2005: 1180).

3-1-6-2: تحليل القدرات المحورية:

وذلك بهدف اغتنام المنشأة للفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تلاقبها حيث تبدأ المنشأة بالتساؤل عن الأنشطة أو العمليات ذات الأهمية الحرجة بالنسبة لصناعاتها وتصبح هذه الأنشطة أو العمليات هي القدرات المحورية لهذه الصناعة، يلي ذلك أن تتعرف المنشأة على الأنشطة أو العمليات التي تؤديها بصورة جيدة، وهي بحاجة إلى مقارنة نفسها بمعايير مفاضلة خارجية وتقرر ما إذا كان هناك فجوة في القدرات المحورية ثم يمكن للمنشأة أن تضع أهدافاً من حيث التكلفة والجودة والوقت لتحسين الأداء.

الجدول رقم (3.1)

أمثلة علي القدرات المحورية لبعض الصناعات

القدرة المحورية	الصناعة
الدقة، وسرعة أداء الخدمات.	القطاع المصرفي
معدلات منخفضة، ممثلون واسعوا الاطلاع وسرعة التعامل مع المطالبات.	التأمين
ممرات ودورات، خدمة كاملة، معدلات نجاح مرتفعة.	المستشفيات
مواعيد إقلاع مناسبة وفي الوقت المحدد وأجور سفر معقولة.	شركات الطيران
الجودة والخدمة والنظافة.	الأطعمة السريعة
قواعد يسهل الالتزام بها والعدالة وسهولة الوصول.	خدمة الإيرادات الداخلية
قضية نبيلة، نسبة مئوية كبيرة من الأموال تذهب مباشرة إلى القضية.	جامعو التبرعات

المصدر (حماد، 2005: 1182):

3-6-1-3: المقاييس المرجعية:

تقارن عملية المقاييس المرجعية أداء المنشأة بأداء المنشآت الأخرى داخليا او خارجيا المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين باعتبارها منشآت رائدة بهدف التطوير، ويمكن أن تقاس معايير المفاضلة (حماد، 2005: 1183) بما يلي:

- الأنشطة
- العمليات
- الوقت
- إدخال خدمة جديدة
- خدمة العملاء
- الجودة
- التكلفة.

3-6-1-4: نشر وظائف الأنشطة (AFD) Disseminate activities functions

نشر وظائف الأنشطة (AFD) مفهوم يشبه مفهوم نشر وظائف الجودة الذي ظهر أصلاً في مجال الجودة وقابل للتطبيق على الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، وفي (AFD)، تقارن المنشأة متطلبات العملاء بالأنشطة أو عمليات الأعمال الضرورية للوفاء بتلك المتطلبات، ولكل نشاط أو عملية، ويتم أيضاً عقد مقارنة مع المنافسين لتقرير مستوى أداء المنشأة بالمقارنة بالمنافسين، أيضاً يتم الربط بين الأنشطة لبيان أي الأنشطة لها ارتباط إيجابي قوي أو ارتباط سلبي قوي بالوفاء بمتطلبات العملاء، وبعض الأنشطة لن يكون لها ارتباط ببعضها، وفي النهاية

يتم عمل ارتباط بين مختلف الأنشطة ومتطلبات العملاء، وهكذا يمكن أن تقرر المنشأة أي الأنشطة حرجة وضرورية لتحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء، ويتم ترتيب متطلبات العملاء كجزء من هذا التحليل. وذلك بهدف مقابلة متطلبات العملاء بالأنشطة أو العمليات للتعرف على الأنشطة الحرجة، ويتم ترتيب متطلبات العملاء كجزء من هذا التحليل (حماد، 2005: 1183).

3-1-6-5: الهندسة العكسية Reverse Engineering

وذلك بهدف تقرير كيفية أداء العملية بشكل أكثر فاعلية عن طريق دراسة كيفية قيام المنافس بأداء عملياته أو كيفية تقديمه للمنتج أو الخدمة.

المبحث الثاني

مدى توافر المقومات الأساسية لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

تؤلف الموازنات جزءاً مهماً من نظام المصرف، إذ أنها تتضمن النتائج المستهدفة التي يتطلع المصرف وتقسيماته بلوغها خلال مدة زمنية قادمة. ثم تجري عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط في الموازنة أو مع المعايير المستمدة منها لغرض حساب الانحرافات التي تخضع للدراسة والمعالجة وتنصب جهود المصرف هنا على تشخيص المسببات وراء الانحرافات ومن بين ما يفحص هنا نمط أو كيفية استخدام الموارد البشرية والمصاريف المتنوعة التي تشخص إلى جذورها ومقاييس الفعالية Activity التي توضح أوقات التوسع الحاد في العمليات وأوقات الركود فيها. ومثل هذه المؤشرات الدورية. التي تتكشف صعوداً وتطرح أمام المدراء في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمصرف، المعلومات اللازمة لتصميم الإجراءات التصحيحية، أي إما لتصحيح الأداء الفعلي، أو تحويل الخطة (الموازنة)، أو الاثنين معاً (الشماع، 1989: 241).

3-2-1: محاسبة التكلفة في المصارف:

3-2-1-1: لمحة تاريخية

لم تكن المصارف، حتى منتصف الستينيات، قد تنبعت بعد إلى أهمية الرقابة على كلفة العمليات. وكانت قرارات التسعير تستند إلى ما يتبلور في حلبة المنافسة غير أن أول باعث على الاهتمام بدراسة الكلفة والعمل على خفضها كان التضخم الكبير في الأسعار وانعكاساته على كلفة العمليات، وبالتالي توجه المصارف بشكل متزايد لرقابة المصروفات.

وعلى الرغم من أن التكنولوجيا قد لعبت دوراً مهماً في زيادة الكلفة إلا أنها أسهمت كذلك في تحقيق الكفاءة في معالجة البيانات، التي تعاضم حجمها بسبب العمليات اليومية المتزايدة. وقد أدى استخدام الحاسوب (Computer) بوجه خاص، إلى تغيير الهياكل العاملة في المصارف فيما يتعلق بالموارد البشرية، ومهاراتها، وكلفها، فلم تعد تلك الموارد رخيصة الكلفة، وقد كانت هناك توجهات واضحة، ومسيرة عامة، نحو إحلال الآلة محل الإنسان في العمليات المصرفية لغرض اختزال الموارد البشرية وخفض كلفها، ومن بين الأمثلة على ذلك النظم الآلية لتسلم ودفع النقد (Automated Teller) Machines ATM's كما عملت المصارف على تقليل مجالات اتصال الزبائن بالعاملين فيها، وهي مستمرة في هذا الاتجاه.

ومع ذلك فإن محاسبة التكلفة في المصارف ما تزال في مراحلها الأولى، قياساً بما تحقق، في هذا الخصوص، في المنشآت الصناعية، وما زال عدد المصارف الذي يطبق نظم محاسبة التكلفة (المتقدمة) ليس كبيراً، وهناك برنامج يقوده في الولايات المتحدة الأميركية النظام الاحتياطي الاتحادي، أو المصرف المركزي باسم تحليل المصرف الاحتياطي للتكلفة الوظيفية أو

تكلفة الأنشطة (Federal Reserve Bank Functional Cost Analysis) ولكن يبقى تطبيق نظم محاسبة التكلفة سمة للمصارف الكبيرة، ولحد ما المصارف متوسطة الحجم ويتضمن البرنامج المذكور تجميع البيانات على مستوى التكلفة الكلية (Macro Level) للمصارف ومعالجتها، وربط تكلفة نشاطات تجهيز الأموال بتكلفة توظيفها (استخدامها) أما على المستوى الجزئي (Micro level) فقد أمكن تدريجياً، بموجب البرنامج نفسه، تحليل ربحية الزبون (customer profitability Analysis) وأخذت قرارات التسعير وإدارة المحفظة، وتخصيص الموارد، تتخذ على أساس أمتن من قاعدة التكلفة (الشماع، 1989: 233).

3-2-1-2: طبيعة محاسبة التكلفة، وأهميتها، وإيجابياتها للمصارف

1. طبيعة محاسبة التكلفة في المصارف:

تساعد محاسبة التكلفة الإدارات المصرفية في تحسين ربحية المصرف، وبالتالي تحقيق هدف العائد الأعلى على أموال المالكين إلى جانب رفع مستوى الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن. وليست محاسبة التكلفة معزولة عن المحاسبة المالية بل هي امتداد لها. فكشف الدخل (حساب الأرباح والخسائر) لا يعكس تبويب المصروفات حسب أقسام أو فروع المصرف أو نشاطاتها الأساسية في مجالات تجهيز الأموال للمصرف وتوظيفها من قبلها، بل يعنى بالإجماليات التكلفة على صعيد المصرف ككل. ولذلك يبقى من المهم إيجاد نظام يمكن بموجبه حساب تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات المصرفية (مثلاً، صرف شيك، أو التحصيل...) مما يساعد في تحديد أجور الخدمات المصرفية، وفي مختلف تقسيمات المصرف.

2. تزايد أهمية محاسبة التكلفة في المصارف:

لقد تزايدت أهمية محاسبة التكلفة في المصارف المعاصرة بسبب الكثير من المتغيرات التي من أهمها:

أ- تناقص الفروقات (spreads) بين تكلفة تجهيز الأموال والعائد على توظيفها.

ب- المنافسة للحصول على الودائع وبخاصة الجارية منها، مما يتطلب القيام بالتسعير المناسب للخدمات المصرفية.

ت- الإنتشار الكبير في الخدمات المصرفية غير المستندة إلى الأموال (الرصيد) Non Fund،

or Non-Balance (services) مثل خدمات معالجة البيانات (Processing).

ث- تطوير نظم التحويل الآلي للأموال والإتجاه نحو الودائع الجارية ذات الفائدة.

3. إيجابيات محاسبة التكلفة في المصارف:

تحقق محاسبة التكلفة في المصارف العديد من الإيجابيات، ومن أهمها ما يأتي (الشماع، 1989:

:233)

أولاً- تحديد أهداف واضحة لمراكز التكلفة في عملية وضع الموازنة، ثم تقييم تلك الأهداف لغرض تقييم الأداء دورياً.

ثانياً- تجهيز البيانات اللازمة لتحسين الخدمات المصرفية، وتسعيرها، والمساعدة على تحديد النشاطات التسويقية التي تنطلق من حسابات التكلفة.

ثالثاً- تشجيع العمل بنظم الرقابة العملياتية (التشغيلية) مثل إنتاجية العاملين، وتشخيص مشكلات مجرى العمل (Workflow) وتحسين إدارة كل مراكز تقديم الخدمة في المصرف.

رابعاً- تشخيص المشكلات المحتملة عند إجراء الرقابة الداخلية لغرض مراجعتها وتدقيقها دورياً.

خامساً- وضع إطار شامل للعلاقات المترابطة بين تقسيمات المصرف، وبعبارة أخرى توعية المديرين بأهمية القرارات الإدارية والمالية التي يتخذونها، وآثار بعضها على بعض وعلى مراكز التكلفة في المصرف وهذا يعني أن رفع الكفاءة في مركز تكلفة ما قد يكون على حساب زيادة التكلفة وخفض الكفاءة في مركز كلفة آخر.

سادساً- حساب التكلفة الصافية للنشاط لغرض حساب العائد على الأموال وعلى أجزاء المحفظة، وعلى حق الملكية.

3-2-2: أسباب الإهتمام بمدخل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

هناك مشكلتان تسببهما الموازنة النقدية:

- 1- لا تؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية سليمة بسبب عدم تحديد التكاليف بشكل محدد ومناسب.
 - 2- عدم القدرة على تحديد المشاريع والخدمات التي تشملها التكلفة.
- بينما نجد أن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يعمل على حساب التكلفة الحقيقية بشكل محدد بحيث تتفق مع توقعات العملاء وتطابقها مع الموارد، حيث تقوم الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على تحديد المنتجات والخدمات والتكاليف غير المباشرة بشكل حقيقي، ويعتبر نظام (ABC) وسيلة ربط بين تكاليف الأنشطة مع النتائج، والهدف من ذلك هو تحديد التكلفة الحقيقية للمنشأة عن الخدمات، والتكاليف الحقيقية تشمل التكاليف المباشرة بالإضافة إلى حصة عادلة من التكاليف غير المباشرة، حيث نجد أن المنشآت التي تعتمد على نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تكون النتيجة تخفيض التكاليف والحصول على عائد أعلى (www. NDMA.com).

3-2-3: مزايا الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

زاد الاهتمام بالموازنة على أساس الأنشطة في الآونة الأخيرة لما تتمتع به من مزايا نذكر منها (Moustafa, 2005: 44-62).

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

2- الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تركز على متطلبات العميل فتعمل على تحليل احتياجات العميل من الموارد وربطها بالأهداف الإستراتيجية المخطط لها على المدى القصير أو البعيد.

3- استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) مفيد في تحقيق ما يلي:

- جعل الموازنة توصلنا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

- 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 من استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

تمكن من اتخاذ قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة تحديد التكلفة الحقيقية دون أي

مجازفة.

5- فوائد تنظيمية:

- استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يعمل على تحسين العلاقات مع العملاء من خلال توقع ما يحتاجونه وفق الموارد المتاحة.

- استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يعزز العمل الجماعي ويوفر المعلومات للمنشأة.

6- استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يساعد مديري المنشآت 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 المنشآت التي تعتمد على نظام الموازنة على الأنشطة الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تكون النتيجة تخفيض التكاليف والحصول على عائد أعلى.

3-2-4: كيفية إعداد الموازنة في ظل نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المنشآت الخدمية.

يمكن تحديد الخطوات الواجب إتباعها لإعداد الموازنة في المنشآت المصرفية وفق نظام (ABC) (الجلب، 2007: 53):

- 1- التنبؤ بكميات المخرجات في الفترة المنوي عمل موازنة لها.
- 2- تقدير حاجة هذه المخرجات من أنشطة - أي ما هي الأنشطة التي لا بد وأن تقوم بها المنشأة حتى تستطيع الحصول على الكميات المتنبأ بها من المخرجات-.
- 3- تقدير حاجة الأنشطة من موارد، أي ما هي الموارد وكمياتها التي تساعد على إنجاز الأنشطة المقدر.
- 4- بطريقة عكسية نقوم بتخصيص الموارد على الأنشطة لنتمكن من تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة.
- 5- تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات للمعرفة الكاملة والدقيقة لتكاليف هذه المخرجات.
- 6- بالإعتماد على كميات المخرجات خطوة رقم (1) وأسعارها في فترة الموازنة يتم تحديد الإيرادات السنوية.
- 7- ترتيب وتنظيم جانبي المصاريف والإيرادات ينتج عندنا موازنة معدة وفقاً لنظام تكاليف الأنشطة (ABC).

3-2-5: المشكلات (الصعوبات) التي تواجه تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)

هناك عدة صعوبات تحول دون تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) يتمثل في التالي (Moustafa، 63: 2005):

- 1- مقاومة التغييرات من قبل الموظفين: عند طرح نظام حديث في إعداد الموازنات والعمل على تغيير النظام التقليدي تجد هنا مقاومة للتغيير من قبل الموظفين.
- 2- قلة دعم الإدارة العليا: قلة دعم مجلس الإدارة العليا للمنشأة للنظام الحديث في إعداد الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) وذلك خوفاً من زيادة التكاليف.
- 3- قلة المحاسبين المدربين: المدخل الحديث الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) يحتاج عدد من المحاسبين المدربين ذوي خبرة عالية، وفي حال عدم توفر محاسبين مدربين يصعب تطبيق المدخل الحديث للموازنات وقد يؤدي إلى تحديد الأهداف المستقبلية بشكل خاطئ، وبالتالي زيادة التكاليف.

4- قلة الخبرة والقدرة على استعمال الأجهزة الالكترونية: عدم توفر موظفين ذوي خبرة في استخدام الأجهزة الالكترونية يحول دون تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) بشكل صحيح ومجدي،

5- صعوبة تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في تقدير التكاليف: عدم القدرة على تحديد وتقدير التكاليف يحول دون تطبيق المدخل الحديث للموازنات، وبالتالي لا بد من تطبيق نظام التكاليف علي أساس الأنشطة (ABC) الذي من خلاله تستطيع المنشأة تحديد التكاليف بشكل دقيق.

7- صعوبة تحليل وتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة بدقة: نتيجة تداخل وتنوع المنتجات وكذلك الخدمات، وبالتالي تداخل التكاليف على المنتجات والخدمات، مما يصعب على إدارة المنشأة تحليل وتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة بشكل دقيق.

3-2-6: مقومات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

يعد تحليل الأنشطة في أي منشأة 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 ايجابياً في أعمال المنشأة ونتائجها وتحقيق رضا المهتمين الذي ينعكس في تحقيق نتائج مستمرة (الحبيطي، 2002: 281).

إن التحديد السليم للأنشطة مهماً في إعداد الموازنة على أساس الأنشطة لذا فإن نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) يعتمد على نظام (ABC)، خاصاً في تحديد الأنشطة والتكاليف بشكل دقيق، ومن هذا المنطلق فإن مقومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) تعتبر من مقومات نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، كذلك ومن خلال القراءات ذات العلاقة بالموازنات والمصارف ونظام (ABC)، ونظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB). ويمكن صياغة المقومات اللازمة لتطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) على النحو الآتي:

1- توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنات على أساس الأنشطة.
2- توفر المستوى العلمي (الكفاءات العلمية والعملية) لدى الموظفين في التعامل مع نظام محوسب، يساعد ويسهل في تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، بالإضافة إلى تقبل التغيير بشكل مستمر.

3- توفر أنظمة محاسبة سليمة لدى مصارف قطاع غزة تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.

4- توفر هيكل إداري للمصارف يساعد على إنجاز تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة
(ABB).

الفصل الرابع الدراسة التطبيقية

- * منهجية الدراسة
- * مجتمع وعينة الدراسة
- * صدق وثبات الإستبانة
- * المعالجات الإحصائية
- * التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

4-1: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، بغرض دراسة مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2- البيانات الثانوية

وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة و المتعلقة بالموضوع بغرض التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.

4-2: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وعددها (7) مصارف، ولصغر حجم المجتمع تم أخذ المجتمع بكامله كعينة للدراسة وقد بلغ حجم المجتمع (60) موظف وموظفة، وقد تم توزيع الإستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وهم المدراء الماليين والمحاسبين ورؤساء الأقسام الذين يعملون في الدائرة المالية، فكان لمصرف فلسطين المحدود والمصرف الإسلامي الفلسطيني النصيب الأكبر من عدد الإستبانات إذ لذي كل منها ستة فروع فكان نصيب كل فرع من فروع هذه المصارف عدد ثلاث إستبانات، أما المصرف الإسلامي العربي ومصرف القدس للتنمية والاستثمار فلذي كل منها فرعان لكل فرع ثلاث إستبانات أيضاً، أما المصرف التجاري الفلسطيني ومصرف الاستثمار الفلسطيني ومصرف فلسطين الدولي فلذي كل منها فرع واحد، فكان نصيب كل منها أربع إستبانات حيث تم استرداد

(49) إستبانة، وبعد تفحص الإستبانة لم يتم استبعاد أي من الإستبانة الموزعة نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان، وبذلك يكون عدد الإستبانة الخاضعة للدراسة (49) إستبانة.

4-2-1: أداة البحث:

تم إعداد الإستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - 2- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجميع البيانات.
 - 3- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
 - 4- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
 - 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للإستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
 - 6- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:
- ◀ القسم الأول: يتكون من المعلومات العامة لمجتمع الدراسة (معلومات عن المصرف، معلومات عن المجيب) ويتكون من 13 فقرة.

◀ القسم الثاني: يتناول مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى تسعة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يناقش تأثير توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ويتكون من 5 فقرات.
- **المحور الثاني:** يناقش مدى توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، ويتكون من 5 فقرات.
- **المحور الثالث:** يناقش مدى تأثير توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، ويتكون من 5 فقرات.

- **المحور الرابع:** يناقش مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، ويتكون من 5 فقرات.
 - **المحور الخامس:** يناقش مدى تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وتطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، ويتكون من 4 فقرات.
 - **المحور السادس:** يناقش مدى تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، ويتكون من 4 فقرات.
 - **المحور السابع:** يناقش ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، ويتكون من 3 فقرات.
 - **المحور الثامن:** يناقش تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ويتكون من 4 فقرات.
 - **المحور التاسع:** يناقش الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ويتكون من 3 فقرات.
- وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي حسب جدول رقم (4.1)

جدول رقم (4.1)
(مقياس ليكارت الخماسي)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4-2-2-4: صدق وثبات الإستبيان:

- تم تقنين فقرات الإستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:
- 4-2-2-1: صدق فقرات الاستبيان: تم التأكد من صدق فقرات الإستبيان بطريقتين.

أ- صدق المحكمين:

تم عرض الإستهيبان على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

ب- صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستهيبان على عينة الدراسة الإستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (4.2) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.2)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.666	يعد مفهوم نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة غير المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في المصرف.	1
0.000	0.677	ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام الموازنة المستخدم حالياً ضعيف ويجب التحول إلى نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).	2
0.000	0.812	تكلفة تطبيق نظام (ABB) في المصرف تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه.	3
0.000	0.790	يوجد اعتقاد لدى إدارة المصرف بإمكانية تحسين قياس الأداء باستخدام نظام (ABB).	4
0.002	0.538	إن إعادة حساب تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة بشكل أدق، يؤدي إلى تطبيق نظام (ABB).	5

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:** توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)). والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.3)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB).

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	استخدام نظام محاسبي محوسب في المصرف يساعد في تطبيق نظام (ABB).	0.653	0.000
2	توفر أنظمة محاسبية جيدة لدى المصرف تكون قادرة على توفير معلومات بشكل دقيق.	0.588	0.001
3	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية لتطبيق أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصرف.	0.639	0.000
4	تقوم إدارة المصرف بعقد دورات تدريبية وفق أنظمة محاسبية متقدمة.	0.704	0.000
5	يسهل توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام (ABB).	0.443	0.014

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

3- **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:** يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.4) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)). والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل

من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.4)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.617	تتوافر في السوق البرمجيات الحديثة اللازمة لإستخدامها في تشغيل نظام (ABB).	1
0.000	0.655	تشكل لجنة إعداد الموازنات في المصرف بناءً على الكفاءة العلمية والعملية.	2
0.000	0.893	توافر خبراء يمكن الاستعانة بهم لمعرفة كيفية تطبيق نظام (ABB).	3
0.000	0.804	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية الحديثة في إعداد الموازنة للمصرف.	4
0.000	0.641	يسهل توافر الموارد البشرية المؤهلة تطبيق نظام (ABB).	5

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

4- **الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع:** مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

جدول رقم (4.5) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.5)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: مدى وجود يكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.829	يسمح الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ الموازنات.	1
0.000	0.892	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للمصرف ونظامه المحاسبي القائم.	2
0.000	0.927	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد موازنة المصرف وفق هيكل تنظيمي سليم.	3
0.000	0.889	يتم تعريف المستويات الإدارية حسب الهيكل الإداري بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.	4
0.000	0.683	الهيكل الإداري للمصرف يساعد كثيراً في عملية إنجاح فرص تطبيق نظام (ABB).	5

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

5- الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)). والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.6)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.608	يستلزم تطور الخدمات المصرفية المقدمة، تطبيق نظام (ABB).	1
0.000	0.719	تستلزم صعوبة تحديد تكلفة بعض الخدمات المصرفية المقدمة للمواطنين، تطبيق نظام (ABB).	2
0.006	0.490	صعوبة تقسيم الأعمال التي يقوم بها المصرف إلى أنشطة محددة وواضحة، يتطلب تطبيق نظام (ABB).	3
0.003	0.528	يتطلب اختلاف الخدمات المصرفية المقدمة من حيث النوع والكم (الحجم)، تطبيق نظام (ABB).	4

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

6- الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.7)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.901	عجز نظام التكاليف التقليدي في معالجة تنوع الأنشطة المساندة، يتطلب ضرورة تبني نظام (ABB).	1
0.000	0.918	يستلزم تزايد استخدام العناصر المساندة من مجموع العناصر المكونة للخدمات المصرفية المقدمة، تطبيق نظام (ABB).	2
0.000	0.858	عدم قدرة النظام المستخدم للموازنات في المصارف على تحديد الأنشطة المساندة يساعد على تبني نظام (ABB).	3
0.000	0.857	يستدعي تزايد استخدام الخدمات الإدارية المساندة في المصرف إلى تطبيق نظام (ABB).	4

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

7- **الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع:** ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.8)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع : ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.892	عدم القدرة على توجيه التكاليف غير المباشرة المحملة نحو مسبباتها بشكل دقيق مع كثرتها وكبر نسبتها، يتطلب تطبيق نظام (ABB).	1
0.000	0.886	عدم قدرة النظام الحالي على تحديد التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق يحفز إدارة المصرف على تطبيق نظام (ABB).	2
0.000	0.893	يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة، مما يستلزم تطبيق نظام (ABB).	3

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

8- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (4.9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن (تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثامن: تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.018	0.428	إن اختلاف وتدني أسعار الخدمات المصرفية المنافسة، يتطلب السعي نحو تبني نظام (ABB).	1
0.000	0.774	يساعد تطبيق نظام (ABB) في الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق إلى مواجهة المنافسة بشكل أقوى.	2
0.000	0.766	لتسعير الخدمات المصرفية المقدمة بشكل أدق من الضروري تطبيق نظام (ABB).	3
0.026	0.407	تعتمد إدارة المصرف على بيانات التكاليف الواردة في الموازنة في عملية اتخاذ القرارات بخصوص طرح خدمات مصرفية جديدة وتنافسية.	4

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

9- الصدق الداخلي لفقرات المحور التاسع: توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (4.10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور التاسع (توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور التاسع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور التاسع: توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.725	عدم توافر المؤهلات العلمية والمهنية لدى المصرف.	1
0.000	0.916	صعوبة تحديد الوقت المستغرق في كل نشاط من أنشطة المصرف.	2
0.000	0.925	ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء محاسبين من خارج المصرف.	3
0.000	0.787	اعتقاد إدارة المصرف بأن نظام الموازنات الحالي سليم ولا داعي للتغيير.	4
0.000	0.664	ارتفاع تكاليف تطبيق نظام (ABB) والجهد المطلوب لذلك.	5

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

4-2-2-1: صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (4.11) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (4.11)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تأثير توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	0.473	0.008
الثاني	مدى توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB).	0.407	0.026
الثالث	مدى تأثير توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB).	0.653	0.000
الرابع	مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.	0.599	0.000
الخامس	مدى تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة و تطبيق نظام (ABB).	0.429	0.018
السادس	مدى تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB).	0.692	0.000
السابع	ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام (ABB).	0.427	0.019
الثامن	تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	0.410	0.024
التاسع	الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	0.549	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

4-2-2-2: ثبات فقرات الإستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الإستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

2-2-4 : طريقة التجزئة النصفية **Split-Half Coefficient**: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (4.12) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الإستبيان.

جدول رقم (4.12)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	تأثير توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	5	0.6547	0.7913
الثاني	مدى توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB).	5	0.6951	0.8201
الثالث	مدى تأثير توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB).	5	0.7158	0.8344
الرابع	مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.	5	0.7427	0.8523
الخامس	مدى تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة و تطبيق نظام (ABB).	4	0.6854	0.8133
السادس	مدى تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB).	4	0.6617	0.7964
السابع	ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام (ABB).	3	0.7259	0.8412
الثامن	تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	4	0.7725	0.8717
التاسع	الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	5	0.7008	0.8241
	جميع الفقرات	40	0.7125	0.8321

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

4-2-3-1: طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وبيّن جدول رقم (4.13) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (4.13)
معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	تأثير توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	5	0.8125
الثاني	مدى توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB).	5	0.8426
الثالث	مدى تأثير توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB).	5	0.8855
الرابع	مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.	5	0.8925
الخامس	مدى تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة و تطبيق نظام (ABB).	4	0.8368
السادس	مدى تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB).	4	0.8254
السابع	ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام (ABB).	3	0.9012
الثامن	تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	4	0.9438
التاسع	الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	5	0.8759
	جميع الفقرات	40	0.8895

4-2-3-2: المعالجات الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات.

5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
(1- Sample K-S).

6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.

3-4: التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة

1-3-4: معلومات عن المصرف

1-1-3-4: عدد فروع المصرف

يبين جدول رقم (4.14) أن 18.4% من المصارف بلغ عدد فروعها من 5-6 فروع. ويتضح لنا من الجدول أن ما نسبته 81.6% من المصارف لديها 10 فروع فأكثر، مما يتطلب تطبيق نظام (ABB)، لما له من مميزات تمكن المصرف من الرقابة الدقيقة، والحصول على معلومات واضحة ومحددة.

جدول رقم (4.14)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد فروع المصرف

عدد فروع المصرف	التكرار	النسبة المئوية
5-6 فروع	9	18.4
7-9 فروع	26	53
10 فروع فأكثر	14	28.6
المجموع	49	100.0

2-1-3-4: هل حصل المصرف على شهادة أيزو (ISO)
يبين جدول رقم (4.15) أن جميع المصارف تمتلك شهادة أيزو (ISO).

جدول رقم (4.15)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير هل حصل المصرف على شهادة أيزو (ISO)

هل حصل المصرف على شهادة أيزو (ISO)	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	100
لا	0	0.0
المجموع	49	100

حيث يلاحظ أن جميع المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة حاصلة على شهادة أيزو (ISO).

4-3-1-3: نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف

يبين جدول رقم (4.16) بأن نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصارف العاملة في قطاع غزة هو نظام محوسب، وهذا يساعد على تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) بشكل سهل ومناسب، لأن وجود نظام محاسبي محوسب من متطلبات ذلك النظام.

جدول رقم (4.16)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف

النسبة المئوية	التكرار	نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف
0.0	0	نظام يدوي
100	49	نظام محوسب
0.0	0	نظام مختلط
100	49	المجموع

4-3-1-4: عدد الخدمات التي يقدمها المصرف

يبين جدول رقم (4.17) أن 83.7% من المصارف بلغ عدد خدماتها المصرفية أكثر من 7 خدمات.

ويتضح لنا من هذه النتائج أن المصارف تقدم خدمات كثيرة تتطلب وجود نظام فعال يتمكن من تحديد تكلفة هذه الخدمات بدقة والرقابة عليها، لاسيما نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.17)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الخدمات التي يقدمها المصرف

النسبة المئوية	التكرار	عدد الخدمات التي يقدمها المصرف
16.3	8	5-6 خدمات
20.4	10	7-9 خدمات
63.3	31	10 خدمة فأكثر
100.0	49	المجموع

4-3-1-5: عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبة:

يبين جدول رقم (4.18) أن 24.5% من المصارف بلغ عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبية 5 أشخاص أو أقل، و55.1% من المصارف بلغ عدد موظفي الدائرة المالية

والمحاسبية من 6-10 أشخاص، و20.4% من المصارف بلغ عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبية أكثر من 10 أشخاص.

ويتضح من هذه النتائج أن هناك عدد كافي من الموظفين في الدائرة المالية والمحاسبية يمكن الإستعانة بهم في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) بسهولة.

جدول رقم (4.18)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبية

عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبية	التكرار	النسبة المئوية
(5) أشخاص أو أقل	12	24.5
من (6) إلى (10) أشخاص	27	55.1
أكثر من (10) أشخاص	10	20.4
المجموع	49	100.0

4-3-1-6: الإدارة المسئولة عن قسم الموازنات:

يبين جدول رقم (4.19) 38.8% من المصارف أن الإدارة المسؤولة عن قسم الموازنات هو قسم مستقل للموازنات.

وهذا يعد بيئة مناسبة لتطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) بشكل جيد.

جدول رقم (4.19)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة المسؤولة عن قسم الموازنات

الإدارة المسؤولة عن قسم الموازنات	التكرار	النسبة المئوية
قسم مستقل للموازنات	19	38.8
قسم تابع للإدارة المالية	16	32.7
قسم تابع للمحاسبة	14	28.6
أخرى	0	0.0
المجموع	49	100.0

4-3-2: معلومات عن المجيب:

4-3-2-1: المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (4.20) أن 67.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و30.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير"، و2.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه".

ويتضح لنا من هذه النتائج أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة المستطلعة من حملة البكالوريوس والماجستير، وهذا يدل على حسن اختيار العينة وأنها مناسبة لما وضعت له.

جدول رقم (4.20)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
67.3	33	بكالوريوس
30.6	15	ماجستير
2.0	1	دكتوراه
100.0	49	المجموع

4-3-2-2: التخصص العلمي:

يبين جدول رقم (4.21) 63.3% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "محاسبة" و28.6% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "إدارة أعمال"، و4.1% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "علوم مالية ومصرفية"، و2.0% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "اقتصاد وعلوم سياسية". وبذلك فإن عينة البحث التي أجابت على الإستبانة هي عينة ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنها على درجة عالية من الانسجام في تخصصاتها، وبالتالي يتوقع أن تكون الإجابات على الإستبانة على درجة من الدقة والمصدقية يمكن الاعتماد عليها. وهذا أيضاً يعد مؤشراً على إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.21)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
65.3	32	محاسبة
28.6	14	إدارة أعمال
4.1	2	علوم مالية ومصرفية
2.0	1	اقتصاد وعلوم سياسية
100.0	49	المجموع

4-3-2-3: المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (4.22) أن 55.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "محاسب"، و20.4% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و20.4% من عينة الدراسة

المسمى الوظيفي لهم "مدير مالي"، و4.1% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير عام". مما يدل على أن العينة التي أجابت على الاستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وإنهم من ذوي الخبرة في مجال المحاسبة، مما يساعد على إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.22)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
55.1	27	محاسب
20.4	10	رئيس قسم
20.4	10	مدير مالي
4.1	2	مدير عام
100.0	49	المجموع

4-3-2-4: الشهادات المهنية التي حصلت عليها:

يبين جدول رقم (4.23) أن 6.1% من عينة الدراسة غير حاصلين على أي شهادة مهنية، و24.5% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "CPA"، و8.2% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "ACPA"، و12.2% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "Chartered Accounting"، و8.2% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "CMA"، و40.8% من عينة الدراسة حاصلين على "شهادات مهنية أخرى".

ويتضح لنا من هذه النتائج أن هناك اهتمام من قبل إدارة المصارف لاختيار موظفين حاصلين على شهادات مهنية تمكنهم من مواكبة التطورات العلمية للأنظمة المحاسبية.

جدول رقم (4.23)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الشهادات العلمية
6.1	3	لا يوجد
24.5	12	CPA
8.2	4	ACPA
12.2	6	Chartered Accounting
8.2	4	CMA
40.8	20	أخرى
100.0	49	المجموع

4-3-2-5: عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

يبين جدول رقم (4.24) 30.6% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم في مجال العمل المصرفي من 5-6 سنوات، و 26.5% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم في مجال العمل المصرفي من 7-9 سنوات، و 42.9% من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات الخبرة لهم في مجال العمل المصرفي 10 سنوات فأكثر، وهذا يدل على خبراتهم الواسعة في مجال المحاسبة، وبالتالي فإن إجاباتهم على استبانة البحث تتبع من هذه الخبرة، وهذا أيضاً يؤكد على إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (4.24)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي	التكرار	النسبة المئوية
5-6 سنوات	15	30.6
7-9 سنوات	13	26.5
10 سنوات فأكثر	21	42.9
المجموع	49	100.0

4-3-2-6: عدد الدورات التدريبية التي التحقتم بها في مجال العمل المصرفي.

يبين جدول رقم (4.25) أن 63.3% من عينة الدراسة أكثر من 4 دورات في مجال العمل المصرفي، وبالتالي فإن إجاباتهم على استبانة الدراسة تتبع من هذه الخبرة، وهذا أيضاً يساعد ويؤكد على إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (4.25)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية التي التحقتم بها في مجال العمل المصرفي	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	6	12.2
1-3 دورات	12	24.5
4-7 دورات	21	42.9
8 دورات فأكثر	10	20.4
المجموع	49	100.0

4-3-2-7 عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في إعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف.
 يبين جدول رقم (4.26) أن 51% من عينة الدراسة تلقوا أكثر من 4 دورة تدريبية في إعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف.
 ويتضح لنا من هذه النتائج اهتمام إدارة المصارف بعقد الدورات المتعلقة بإعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف، وهذا يساعد على تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) بسهولة.

جدول رقم (4.26)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في إعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف

عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في إعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	5	10.2
1-2 دورة	19	38.8
3-4 دورة	17	34.7
5 دورات فأكثر	8	16.3
المجموع	49	100.0

4-4 نتائج الدراسة التطبيقية وتفسيرها

4-4-1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-Sample K-S))

يعتبر اختبار كولمجروف- سمرنوف من الإختبارات الضرورية في حالة اختبار الفرضيات لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4.27) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الإختبارات المعلمية.

جدول رقم (4.27)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	تأثير توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة	5	1.276	0.077
الثاني	مدى توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB)	5	1.306	0.066
الثالث	مدى تأثير توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB)	5	1.167	0.131
الرابع	مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة	5	1.275	0.078
الخامس	مدى تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة و تطبيق نظام (ABB)	4	1.251	0.087
السادس	مدى تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB)	4	1.168	0.131
السابع	ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام (ABB)	3	0.996	0.275
الثامن	تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة	4	0.854	0.459
التاسع	الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة	5	1.075	0.198
	جميع الفقرات	40	0.811	0.526

4-4-2 تحليل فقرات وفرضيات البحث

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الإستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.01 (أو مستوى الدلالة أقل من

0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

4-4-3: فرضيات البحث

4-4-3-1: الفرضية الرئيسية الأولى:

تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

4-4-3-1-1: الفرضية الأولى: تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام

الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة

في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور الأول والنتائج في جدول رقم (4.28) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تساوي 3.69، والوزن النسبي يساوي 73.71% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 10.733 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تؤثر في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. بأن هناك تأثير لمدى إدراك الإدارة العليا على فرص تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وبالتالي يمكن دعم فرضية الدراسة القائلة (يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا على تطبيق الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة) وذلك لتوفر أدلة كافية لدعمها.

جدول رقم (4.28)

تحليل فقرات المحور الأول (تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة).

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الرتبة
1	يعد مفهوم نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة غير المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في المصرف.	3.82	0.6349	76.33	9.001	0.000	3
2	ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام الموازنة المستخدم حالياً ضعيف ويجب التحول إلى نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).	3.96	0.7348	79.18	9.137	0.000	1
3	تكلفة تطبيق نظام (ABB) في المصرف تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه.	3.06	0.9663	61.22	0.444	0.659	5
4	يوجد اعتقاد لدى إدارة المصرف بإمكانية تحسين قياس الأداء باستخدام نظام (ABB).	3.73	0.7005	74.69	7.342	0.000	4
5	إن إعادة حساب تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة بشكل أدق، يؤدي إلى تطبيق نظام (ABB).	3.86	0.7071	77.14	8.485	0.000	2
	جميع الفقرات	3.69	0.4472	73.71	10.733	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-1-2: الفرضية الثانية: توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور الثاني والنتائج في جدول رقم (4.29) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني تساوي 3.86، والوزن النسبي يساوي 77.22% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة

تساوي 19.875 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يؤيدون القول وبموافقة عالية بأن هناك تأثير لمدى مدى توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على فرص تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وبالتالي يمكن دعم فرضية الدراسة القائلة (يؤثر مدى توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصرف على تطبيق الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة) وذلك لتوفر أدلة كافية لدعمها.

جدول رقم (4.29)

تحليل فقرات المحور الثاني (توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB))

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	استخدام نظام محاسبي محوسب في المصرف يساعد في تطبيق نظام (ABB).	4.37	0.4871	87.35	19.651	0.000	1
2	توفر أنظمة محاسبية جيدة لدى المصرف تكون قادرة على توفير معلومات بشكل دقيق.	4.14	0.4082	82.86	19.596	0.000	2
3	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية لتطبيق أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصرف.	3.37	0.7825	67.35	3.286	0.659	5
4	تقوم إدارة المصرف بعقد دورات تدريبية وفق أنظمة محاسبية متقدمة.	3.49	0.6808	69.80	5.036	0.000	4
5	يسهل توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام (ABB).	3.94	0.5167	78.78	12.717	0.000	3
	جميع الفقرات	3.86	0.3033	77.22	19.875	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-1-3: الفرضية الثالثة: يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور الثالث والنتائج في جدول رقم (4.30) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث تساوي 3.64، والوزن النسبي يساوي 72.82% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.494 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يعني أن أفراد عينة البحث يؤيدون القول وبموافقة عالية بأن هناك تأثير لمدى توفر الكفاءات العلمية والمهنية اللازمة لنظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وبالتالي يمكن دعم فرضية الدراسة القائلة (بؤثر مدى توفر الكفاءات العلمية والمهنية اللازمة لنظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة) وبالتالي تعتبر هذه الفرضية من المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.30)

تحليل فقرات المحور الثالث (يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB))

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تتوافر في السوق البرمجيات الحديثة اللازمة لاستخدامها في تشغيل نظام (ABB).	3.24	0.9021	64.90	1.900	0.063	5
2	تشكل لجنة إعداد الموازنات في المصرف بناءً على الكفاءة العلمية والعملية.	3.76	0.6302	75.10	8.388	0.000	2
3	توافر خبراء يمكن الاستعانة بهم لمعرفة كيفية تطبيق نظام (ABB).	3.65	0.7786	73.06	5.871	0.000	3
4	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية الحديثة في إعداد الموازنة للمصرف.	3.84	0.8978	76.73	6.524	0.000	1
5	يسهل توافر الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق نظام (ABB).	3.71	1.1180	74.29	4.472	0.000	
4	جميع الفقرات	3.64	0.5986	72.82	7.494	0.000	4

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-1-4: الفرضية الرابعة: يوجد هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور الرابع والنتائج في جدول رقم (4.31) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع تساوي 3.64، والوزن النسبي يساوي 72.82% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 7.494 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وذلك يدل على أن أفراد مجتمع البحث يرون أن الهيكل الإداري للمصرف سليم بحيث أنه مرناً وقادراً على مواكبة الأنظمة الحديثة مما يساعد على فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

جدول رقم (4.31)

تحليل فقرات المحور الرابع (مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأعراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يسمح الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ الموازنات.	4.02	0.5948	80.41	12.010	0.000	2
2	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للمصرف ونظامه المحاسبي القائم.	3.76	0.8044	75.10	6.571	0.000	3
3	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد موازنة المصرف وفق هيكل تنظيمي سليم.	3.53	0.8191	70.61	4.535	0.000	5
4	يتم تعريف المستويات الإدارية حسب الهيكل الإداري بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.	3.65	0.7786	73.06	5.871	0.000	4
5	الهيكل الإداري للمصرف يساعد كثيراً في عملية إنجاز فرص تطبيق نظام (ABB).	4.12	0.4393	82.45	17.884	0.000	1
	جميع الفقرات	3.82	0.5383	76.33	10.616	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-1-5: الفرضية الخامسة: تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور الخامس والنتائج في جدول رقم (4.32) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس تساوي 3.98، و الوزن النسبي يساوي 79.69% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 16.701 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدل على زيادة عدد الخدمات التي تقدمها المصارف للمواطنين وتعقيدها وبالتالي زيادة الحاجة إلى تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).

جدول رقم (4.32)

تحليل فقرات المحور الخامس (تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB))

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يستلزم تطور الخدمات المصرفية المقدمة، تطبيق نظام (ABB).	4.02	0.6611	80.41	10.804	0.000	2
2	تستلزم صعوبة تحديد تكلفة بعض الخدمات المصرفية المقدمة للمواطنين، تطبيق نظام (ABB).	3.88	0.6335	77.55	9.696	0.000	4
3	صعوبة تقسيم الأعمال التي يقوم بها المصرف إلى أنشطة محددة وواضحة، يتطلب تطبيق نظام (ABB).	3.92	0.5714	78.37	11.250	0.000	3
4	يتطلب اختلاف الخدمات المصرفية المقدمة من حيث النوع والكم (الحجم)، تطبيق نظام (ABB).	4.12	0.5257	82.45	14.946	0.000	1
	جميع الفقرات	3.98	0.4127	79.69	16.701	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-1-6: الفرضية السادسة: تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور السادس والنتائج في جدول رقم (4.33) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس تساوي 3.93، و الوزن النسبي يساوي 78.67% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 10.571 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، و مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB).

ويتضح من الجدول رقم (4.33) أن جميع فقرات الفرضية ايجابية بمعنى أن آراء أفراد العينة يوافقون على أنه يستدعي تنوع استخدام الأنشطة المساندة في المصارف إلى تطبيق نظام الموازونات على أساس الأنشطة الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) ويستلزم تزايد استخدام العناصر المشتركة من مجموع العناصر المستخدمة في الخدمات إلى تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)، وكذلك أن عجز هيكل التكاليف المستخدم في الأنظمة التقليدية الأخرى في معالجة تنوع الأنشطة المساندة، يتطلب ضرورة تبني نظام قادر وكفاء يمكن من المعالجة الصحيحة لها.

جدول رقم (4.33)

تحليل فقرات المحور السادس (تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB))

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	عجز نظام التكاليف التقليدي في معالجة تنوع الأنشطة المساندة، يتطلب ضرورة تبني نظام (ABB).	3.80	1.0202	75.92	5.461	0.000
2	يستلزم تزايد استخدام العناصر المساندة من مجموع العناصر المكونة للخدمات المصرفية المقدمة، تطبيق نظام (ABB).	3.84	0.6566	76.73	8.920	0.000
3	عدم قدرة النظام المستخدم للموازنات في المصارف على تحديد الأنشطة المساندة يساعد على تبني نظام (ABB).	3.96	0.7059	79.18	9.512	0.000
4	يستدعي تزايد استخدام الخدمات الإدارية المساندة في المصرف إلى تطبيق نظام (ABB).	4.14	0.6455	82.86	12.394	0.000
	جميع الفقرات	3.93	0.6182	78.67	10.571	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-1-7 الفرضية السابعة: ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور السابع والنتائج في جدول رقم (4.34) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع تساوي 3.84، و الوزن النسبي يساوي 76.87% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 9.352 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يتضح من خلال الموافقة العالية للمجيبين أن هناك حاجة لتطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) وفي المصارف، لما له من ميزة في توزيع وتحديد تكاليف الخدمة الغير مباشرة بشكل دقيق نظراً لزيادة حجمها في الخدمات المقدمة، وهذا يؤكد على ضرورة تبني نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) لما له من فوائد كثيرة تسهم في تطور نظام الموازنات في المصارف.

جدول رقم (4.34)

تحليل فقرات المحور السابع (ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB)).

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	عدم القدرة على توجيه التكاليف غير المباشرة المحملة نحو مسبباتها بشكل دقيق مع كثرتها وكبر نسبتها، يتطلب تطبيق نظام (ABB).	3.78	0.7710	75.51	7.041	0.000	2
2	عدم قدرة النظام الحالي على تحديد التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق يحفز إدارة المصرف على تطبيق نظام (ABB).	4.08	0.5337	81.63	14.186	0.000	1
3	يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة، مما يستلزم تطبيق نظام (ABB).	3.67	0.8988	73.47	5.245	0.000	3
	جميع الفقرات	3.84	0.6314	76.87	9.352	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-1-8: الفرضية الثامنة: تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور الثامن والنتائج في جدول رقم (4.35) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثامن تساوي 4.11، والوزن النسبي يساوي 82.14% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 21.920 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.01، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدل على تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (4.35)

تحليل فقرات المحور الثامن (تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام الموازنة علي أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	إن اختلاف وتدني أسعار الخدمات المصرفية المنافسة، يتطلب السعي نحو تبني نظام (ABB).	4.16	0.5533	83.27	14.717	0.000	1
2	يساعد تطبيق نظام (ABB) في الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق إلى مواجهة المنافسة بشكل أقوى.	4.16	0.6241	83.27	13.048	0.000	2
3	لتسعير الخدمات المصرفية المقدمة بشكل أدق من الضروري تطبيق نظام (ABB).	4.08	0.6068	81.63	12.478	0.000	3
4	تعتمد إدارة المصرف على بيانات التكاليف الواردة في الموازنة في عملية اتخاذ القرارات بخصوص طرح خدمات مصرفية جديدة وتنافسية.	4.02	0.5200	80.41	13.736	0.000	4
	جميع الفقرات	4.11	0.3536	82.14	21.920	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

4-4-3-2: الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)

في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لتحليل فقرات المحور التاسع والنتائج في جدول رقم (4.36) تبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور التاسع تساوي 2.75، والوزن النسبي يساوي 55.02% وهي أصغر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي -2.046 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.01، ومستوى الدلالة تساوي 0.046 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود صعوبات ومعوقات تحول دون

تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بدرجه ضعيفة.

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة ضعيفة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. يتضح من خلال الموافقة الضعيفة لهذه الفرضية أن هناك معوقات تحول دون لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) ولكن ليست بالكبيرة، بحيث يمكن التغلب عليها من خلال اهتمام الإدارة بعقد الدورات التدريبية في مجال إعداد الموازنات وفق النظام الحديث، ومن خلال تطوير النظام المحاسبي في المصرف، ومن خلال استغلال الخبرات والكادر البشري المتوفر والعمل على تطويره، بحيث يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية.

جدول رقم (4.36)

تحليل فقرات المحور التاسع (توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	عدم توافر المؤهلات العلمية والمهنية لدى المصرف.	2.69	1.0248	53.88	-2.091	0.042	4
2	صعوبة تحديد الوقت المستغرق في كل نشاط من أنشطة المصرف.	2.84	0.9649	56.73	-1.184	0.242	1
3	ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء محاسبين من خارج المصرف.	2.78	1.1230	55.51	-1.399	0.168	2
4	اعتقاد إدارة المصرف بأن نظام الموازنات الحالي سليم ولا داعي للتغيير.	2.76	1.0314	55.10	-1.662	0.103	3
5	ارتفاع تكاليف تطبيق نظام (ABB) والجهد المطلوب لذلك.	2.69	0.9619	53.88	-2.228	0.031	5
	جميع الفقرات	2.75	0.8520	55.02	-2.046	0.046	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "48" تساوي 2.01

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

المبحث الأول: النتائج

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الثالث: الدراسات المستقبلية

المبحث الأول

النتائج

تناول الباحث في هذه الدراسة تقويم إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ومدى توافر المقومات الأساسية لتطبيقه، باعتباره الأكثر ملاءمة لتحديد تكلفة الخدمات بدقة، وتحسين الأداء، والقدرة على التخطيط السليم، والرقابة الفاعلة.

وعلى ضوء الجوانب النظرية والتطبيقية الواردة في الدراسة، فإنه يمكن عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وتتمثل فيما يأتي:

1- تتوفر لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB). أي أن جميع المقومات المقترحة في نموذج الدراسة هي حقيقية ويتفق معها العاملون في الميدان، وتمثل بنية تحتية لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة.

2- انطلاقاً من افتراض شعور إدارة المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة بأن نظام الموازنات التقليدية غير دقيق في تحديد وتوزيع تكلفة الخدمات المقدمة، والرغبة في تحديد تكلفة الخدمة المقدمة بشكل أكثر دقة، وبالتالي تحسين الأداء، فإن توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) تؤثر بشكل إيجابي في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

3- إن بيئة المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ليست بمنأى عن التطور التكنولوجي الهائل في جميع مناحي الحياة، وقد نتج عن هذا التطور تنوع وتعقيد الخدمات المصرفية المقدمة بشكل كبير من قبل المصارف، وهذا يدفع بقوة نحو تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

4- إن توافر الموارد البشرية المؤهلة، وأنظمة المحاسبة الخبيرة في بيئة المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يعطي مؤشراً إيجابياً على وجود بنية تحتية لتطبيق أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وهذا بدوره يساعد في تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).

- 5- إن توافر هيكل إداري سليم ومرن يساعد على إدخال التعديلات التي تواكب التطورات العلمية، بحيث يؤدي إلى سهولة تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، دون أي مقاومة لتطبيقه.
- 6- إن دخول تكنولوجيا المعلومات في جميع مناحي الحياة ومنها مجال الخدمات المصرفية أدى إلى زيادة نسبة التكاليف غير المباشرة من مجموع تكلفة الخدمة المصرفية. كما أن تنوع الأنشطة المساندة في المجال المصرفي وعجز الأنظمة التقليدية في معالجتها، كل هذا يشكل حافزاً لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- 7- يحتاج تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) بشكل فاعل إلى وجود قسم مستقل للموازنات في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، وهذا يساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).
- 8- حتى يكون تطبيق النظام ناجحاً، فإن ذلك يتطلب توفر كادر وظيفي مؤهل من الناحية العلمية وبشكل ملائم، وقد ثبت من التحليل الإحصائي أن ما نسبته (98%) من المجيبين هم من حملة المؤهلات العلمية (بكالوريوس ودراسات عليا) في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، وهذا يدعم إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
- 9- إن التدريب الملائم والمتواصل للكادر الوظيفي أمر ضروري وحيوي للإبقاء على كفاءة وفعالية هذا الكادر، وفيما يتعلق بنظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) فإن عملية التدريب وإعادة التأهيل من المسائل الجوهرية لنجاحه وقد ثبت أن ما نسبته (89.8%) من المجيبين يتلقوا دورات تدريبية في مجال إعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، وهذا يسهل على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).
- 10- رغم أن نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) يحقق العديد من المنافع أو الفوائد، إلا أن هناك بعض المحددات التي قد تعترض تطبيقه، ومنها ارتفاع تكلفة التطبيق، وكذلك صعوبة دراسة وتحليل تكاليف بعض الخدمات، وأن هذه المعوقات ليست بالكبيرة، بحيث يمكن التغلب عليها من خلال اهتمام الإدارة بعقد الدورات التدريبية في مجال إعداد الموازنات وفق النظام الحديث، ومن خلال تطوير النظام المحاسبي في المصرف، ومن خلال توفير المعلومات الدقيقة، ومن خلال استغلال الخبرات والكادر البشري المتوفر للعمل على تطويره، بحيث يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية.

المبحث الثاني

التوصيات

- بناءً على النتائج التي في المبحث الأول، فإنه يمكن إيجاز أهم التوصيات فيما يأتي:
- 1- ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، بشكل جيد في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور.
 - 2- يوصي الباحث بأنه قبل الاستخدام الفعلي لنظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، يجب على إدارة المصرف وضع تصميم مبدئي للنظام وتشغيله إلى جانب النظام التقليدي الحالي، ومن ثم عمل مقارنة النتائج في ظل النظامين، فإذا كانت المنافع أكبر بالنسبة للنظام الحديث فإن على إدارة المصرف تطبيقه بشكل كامل، والعكس صحيح.
 - 3- ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة للمسؤولين وأصحاب القرار في إدارة المصارف، حول أهمية نظام الموازنات بصفة عامة ونظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) بصفة خاصة، من حيث آلية التطبيق والمنافع، والمزايا، وتبيان أوجه الاختلاف بينه وبين النظام التقليدي في تحديد التكاليف غير المباشرة، وتحسين الأداء.
 - 4- ضرورة استخدام برامج الحاسوب وتقنيات المعلومات المساندة في تأهيل الكادر المحاسبي في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة وفق متطلبات تصميم وتنفيذ نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) بهدف ضغط كلفة النظام إلى أدنى حد ممكن مع ضمان دقة المخرجات، وذلك باستغلال النظام المحوسب في المصرف لتصميم نظام الموازنات، وذلك للإسهام في سهولة تطبيق النظام على باقي دوائر وأقسام المصرف عند أي مستوى إداري، والعمل على إدخال وتطوير المعالجة الآلية والالكترونية للبيانات والمعلومات، ولإستغلال إمكانيات وقدرات الحاسوب عند تشغيل الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) نظراً لاعتماده على كم هائل من التسويات الرياضية التي يصعب أحياناً إنجازها يدوياً.
 - 5- يوصى الباحث بتشجيع طلبة الدراسات العليا لإجراء بحوثهم ودراساتهم لفحص إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) على مختلف القطاعات الاقتصادية وغير الاقتصادية الفلسطينية.

6- ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية، حيث إن توافر هذه القاعدة أداة فاعلة لتدعيم عمليات التخطيط، التنسيق، والرقابة، وتحديث الأنظمة المحاسبية في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، خاصة الأنظمة المتعلقة بالموازنات.

المبحث الثالث

الدراسات المستقبلية

في ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية:

- 1- إجراء دراسات حول مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، ومدى إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في الضفة الغربية وقطاع غزة معاً.
- 2- إجراء دراسة تطبيقية من خلال المقارنة الفعلية بين النتائج وفقاً لنظام الموازنات التقليدي، ووفقاً لنظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) للتحقق من دقة تحديد التكلفة ومنافع النظام.
- 3- إجراء دراسات حول تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في جميع المؤسسات الخدمية الفلسطينية الأخرى، مثل الجامعات، المستشفيات.
- 4- إجراء الدراسة مرة أخرى في المستقبل في حالة قيام بعض المصارف بالتطبيق الفعلي لنظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أبو خشبة، عبد العال بن هاشم محمد، (1999). دراسة وتقويم مدخل التكلفة على أساس النشاط (ABC) مع إمكانية التطبيق في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 23 (1)، 287-343.
- 3- آدم، يوحنا والرزق، صالح، (2006). المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة. (ط2). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- 4- 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.
- 5- الجديلي، محمد حسن، (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين
- 6- جاريسون، ري انتش، نورين، اريك، (2002). المحاسبة الإدارية. ترجمة احمد حامد حجاج، ومحمد عصام الدين زايد، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 7- جامعة القدس المفتوحة، (2006)، المحاسبة الإدارية. الطبعة الأولى، فلسطين.
- 8- حلس، سالم، (2007). نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات. مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، مجلة الخامس عشر، العدد الأول.
- 9- حلس، سالم، (2006). دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الرابع عشر.
- 10- حجازي، محمد، (1992). المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة. حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، عمان، الأردن، ط1.
- 11- حماد، طارق عبد العال، (2005). الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. الدار الجامعية، مصر.
- 12- الحجاوي، حسام، (1999). الأصول العلمية في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها في الأردن. حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر.
- 13- حجازي، محمد، (1998). المحاسبة، الأساسيات، المعلومات، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة. مطبعة نهضة مصر، مصر.

- 14- الحبيطي، قاسم محسن، (2002). استخدام منهج التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد كلفة الخدمة في المنشآت الصحية: دراسة حالة في مستشفى الأميرة (Z) في الأردن. مجلة تنمية الرافدين، 70 (24)، 279-294.
- 15- خولاني، منار، (2001). الموازنة الصفرية وإمكانية تطبيقها في الوحدات الإدارية المحلية في سورية حالة تطبيقية (محافظة ريف دمشق). رسالة ماجستير: جامعة دمشق. سورية.
- 16- ديبان، السيد وشحاته، أحمد، (1992). النظام المحاسبي في المنشآت المالية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 17- درغام، ماهر والشيخ عيد، إبراهيم، (2007). مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات. غزة. فلسطين.
- 18- درغام، ماهر، (2007). مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية. غزة. فلسطين.
- 19- درغام، ماهر موسى حامد، (2005). تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن. الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 20- الداعور، جبر إبراهيم، (2004). الاتجاهات الحديثة في محاسبة التكاليف، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.
- 21- الذهبي، جلييلة عيدان، (2006). في ضوء المتغيرات الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية ضرورة تطوير إعداد الموازنات. جريدة الصباح العراقية، عدد 25، شباط.
- 22- راضي، محمد وحجازي، وجدي، (2005). المدخل الحديث في إعداد الموازنات، الدار الجامعية.
- 23- زعرب، حمدي، (2006). بعنوان مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة. الجامعة الإسلامية: غزة. فلسطين.
- 24- السعايدة، فيصل جميل، (2007). المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
- 25- سلطة النقد الفلسطيني، (2006). النشرة الإحصائية. إدارة الأبحاث والسياسات النقدية، مؤسسة الناشر للدعاية.
- 26- سامي، مجدي محمد، (2000). مدى فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف. مجلة البحوث التجارية، 22 (2)، 373-423.

- 27- الشيخ، عماد يوسف، (2001). نظام التكاليف المبني على الأنشطة، مجلة الأداري، المجلد 23، العدد (86)، 149-189.
- 28- شاهين، علي عبد الله، (2006). دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني. بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- 29- شقير، فائق والأخرس، عاطف وسالم، عبد الرحمن، (2002). محاسبة البنوك. (ط2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان. الأردن.
- 30- صبري، نضال رشيد، (2002). المحاسبة الإدارية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مشروع قطاع المحاسبة والتدقيق، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 31- صبري، نضال رشيد، (1995). الموازنات ودراسات الجدوى الاقتصادية. جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 32- ظاهر، أحمد حسن، (2002). المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر - عمان.
- 33- عبد الرحمن، عبد العزيز، (2004). تقويم أقسام شركة الحديد والصلب في حماة في ظل استخدام نظام تكاليف الأنشطة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- 34- العريبي، عصام فهد، (2002). المحاسبة الإدارية، عمان، دار المناهج.
- 35- العمري، عطا محمد، (2005). مدي فعالية الموازنة كاداه تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 36- العريني، بهاء الدين احمد، (2007). إطار مقترح لتطبيق الأساس الصرفي في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة. رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 37- العفيفي، عبد الفتاح، (2003). دور موازنة البرامج والأداء في تعزيز كفاءة الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة. فلسطين.
- 38- عاشور، يوسف حسين، (2003). أفاق النظام المصرفي الفلسطيني. غزة. فلسطين.
- 39- عابورة، أشرف جمال فايز، (2005). تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المستشفيات: حالة المستشفى الإسلامي في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن. جامعة اليرموك.
- 40- العريبي، عصام فهد، (2003). المحاسبة الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- 41- العلكاوي، طلال جيجان، (2004). تقويم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية. مجلة البصائر، 8 (1)، 65-99.
- 42- عبد الكريم، نصر والكخن، رشيد، (1997). إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبينة على الأنشطة (ABC) في المنشآت الصناعية الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية. مجلة دراسات، 24 (2)، 494-509.
- 43- عبد الله، سلمان حسن، (2003). أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن: دراسة تطبيقية في إحدى الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. المجلد السابع، العدد الأول، 185-207.
- 44- عبد الله، خالد أمين، (1998). العمليات المصرفية- الطرق المحاسبية الحديثة. دار وائل للنشر، عمان. الأردن.
- 45- الفضل، مؤيد عبد الحسين وشعبان، عبدالكريم هادي، (2002). المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 46- فرحات، منى خالد، (2004). نظام التكلفة حسب الأنشطة (ABC) مع دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية. المجلة العربية للإدارة، 26 (2)، 149-161.
- 47- كوشك، طارق بن حسن (2003)، موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام. صحيفة عكاظ العدد 937 يوم السبت 1424/11/18هـ.
- 48- كمال، حسن محمد، (1981). محاسبة البنوك التجارية. مكتبة عين شمس: دار غريب للطباعة، القاهرة.
- 49- اللوزي، سليمان ومراد، فيصل، (1997). إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق. ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 50- مابرلي، جولي، (2004). تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية. ترجمة أحمد محمد زامل، وسعد بن صالح الرويتع، الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
- 51- مبارك، صلاح الدين عبد المنعم ومحرم، زينات محمد وعثمان، الأميرة إبراهيم، (2003). محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض إدارية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 52- مبارك، صلاح الدين عبد المنعم، (2002). محاسبة التكاليف مدخل اداري حديث. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 53- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001). المحاسبة الإدارية للمعلومات اللازمة للتخطيط. مطابع الشمس، الأردن، عمان

- 54- المسحال، أمير إبراهيم، (2005). تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة (ABC) في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين. غزة.
- 55- منصور، محمد محمد، (2002). دور الاساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، ص12-51.
- 56- هلالى، محمد جمال علي، وشحادة، عبد الرزاق قاسم، (2007). محاسبة المؤسسات المالية "البنوك التجارية وشركات التأمين". ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 57- هلالى، محمد، (2002). المحاسبة الحكومية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- 58- وادي، رشدي وعاشور، يوسف، (2005). تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة. الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- 59- الوابل، وابل بن على والجبالي، محمد مصطفى، (1996). محاسبة التكاليف: مدخل إداري حديث. الرياض: إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة.
- 60- يوسف، أبو بكر محمد، (2004). مدخل محاسب التكاليف على أساس النشاط والدور التأثيري لنظم تقييم الأداء الداخلي. مجلة البحوث التجارية، 1 (26)، 17-58.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- A. Atkinson, (2004). Robert S. Kaplan, "Management Accounting" Pentice Hall USA, 4 th Edition.
- 2- Cooper, Robin. (1990). Five Steps to ABC System Design. Accountancy, Nov., 78-81.
- 3- Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W. (2006). Managerial Accounting, (10 ed.).New York: McGraw-Hill.
- 4- Horngren, Sundem Stratton. (2005). Management Accounting, (13 th ed), New Jersey: Prentice-Hall.
- 5- Hughes, Susan B and Gjerde, Paulson. (2003). Do Different Cost System Make a Difference?. Management Accounting Quarterly, 5 (1), 22-30.
- 6- Khasharmeh, Hussein. (2002). Activity-Based Costing in Jordanian Manufacturing Companies. Dirasat, Administrative Sciences, 29 (1), 213-228
- 7- Lawson, Raef A. The Use of Activity Based Costing in the Healthcare Industry: 1994 VS.2004. (2005). Research in Healthcare Financial Management, 10 (1), 77-94.
- 8- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3 ed.). New Jersey: Printice Hall.
- 9- Lvy Mclemore, (2006). "The New Frontier in Budget", Penton Media, Inc.
- 10- Mousatafa, (2005). "An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions".
- 11- NDMA Inc, (2002). "Activity Based Budgeting: Frequently Asked Questions".
- 12- Witherite, Jeffrey and Kim, Il-Woon. (2006). Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry. Bank Accounting and Finance, 29-34
- 13- www.NDMA Inc.com.
- 14- www.thegulfbiz.com.

الملاحق

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التجارة

الدراسات العليا

قسم المحاسبة والتمويل

أخي الفاضل / أختي الفاضلة المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،،،

نتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة الميدانية للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة والتي تهم شريحة مهمة من المواطنين، وتحقيقاً لأغراض استكمال رسالة الماجستير في برنامج المحاسبة والتمويل، بعنوان:

"مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية".

نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة، والتي تشكل رافداً مهماً في إتمام هذه الدراسة، لذا نرجو تعاونكم في تزويدنا بالبيانات اللازمة والضرورية، من خلال تعبئة هذه الإستبانة والإجابة العلمية الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة وقاطعة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تعميمها.

ونوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الإستبانة.

ملاحظة: (ABB) هو عبارة عن نظام حديث لإعداد الموازنات حسب الأنشطة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد الرحيم عصام البشيتي

جوال: 0599173817

قائمة استقصاء المعلومات

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الأفضل:

(1) معلومات عن المصرف:

1- عدد فروع المصرف: فرع.

2- هل حصل المصرف على شهادة أيزو (ISO):

أ- نعم ب- لا

3- نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف

أ- نظام يدوي ب- نظام محوسب ج- نظام مختلط

4- عدد الخدمات التي يقدمها المصرف: خدمة.

5- عدد موظفي الدائرة المالية والمحاسبية:

أ- (5) أشخاص أو أقل ب- من (6) إلى (10) أشخاص

ج- أكثر من (10) أشخاص

6- الإدارة المسؤولة عن قسم الموازنات:

أ- قسم مستقل للموازنات ب- قسم تابع للإدارة المالية

ج- قسم تابع للمحاسبة د- أخرى (حدد.....)

(2) معلومات عن المجيب:

1- المؤهل العلمي:

أ- بكالوريوس

ج- دكتوراه

ب- ماجستير

د- أخرى (حدد.....)

2- التخصص العلمي:

أ- محاسبة

ب- إدارة أعمال

ج- علوم مالية ومصرفية

هـ- أخرى (حدد.....)

د- اقتصاد وعلوم سياسية

3- المسمى الوظيفي:

أ- محاسب

ب- رئيس قسم

د- مدير عام

ج- مدير مالي

4- الشهادات المهنية التي حصلت عليها:

أ- CPA

ب- ACPA

ج- Chartered Accounting

د- CMA

هـ- أخرى (حدد.....)

5- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي: سنة.

6- عدد الدورات التدريبية التي التحقتم بها في مجال العمل المصرفي: دورة.

7- عدد الدورات التدريبية التي حضرتها في إعداد وتنفيذ الموازنات في المصارف: دورة.

القسم الثاني: الرجاء ضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للأسئلة التالية:

رقم	المجال الأول: تؤثر توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام (ABB) في تطبيقه في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعد مفهوم نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة غير المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في المصرف.					
2	ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام الموازنة المستخدم حالياً ضعيف ويجب التحول إلى نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).					
3	تكلفة تطبيق نظام (ABB) في المصرف تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه.					
4	يوجد اعتقاد لدى إدارة المصرف بإمكانية تحسين قياس الأداء باستخدام نظام (ABB).					
5	إن إعادة حساب تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة بشكل أدق، يؤدي إلى تطبيق نظام (ABB).					
المجال الثاني: توفر أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يساعد في تطبيق نظام (ABB).						
1	استخدام نظام محاسبي محوسب في المصرف يساعد في تطبيق نظام (ABB).					
2	توفر أنظمة محاسبية جيدة لدى المصرف تكون قادرة على توفير معلومات بشكل دقيق.					
3	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية لتطبيق أنظمة محاسبية متقدمة لدى المصرف.					
4	تقوم إدارة المصرف بعقد دورات تدريبية وفق أنظمة محاسبية متقدمة.					
5	يسهل توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام (ABB).					

رقم	<u>المجال الثالث: يؤثر مدى توافر الكفاءات العلمية والمهنية لدى المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة في تطبيق نظام (ABB).</u>	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوافر في السوق البرمجيات الحديثة اللازمة لاستخدامها في تشغيل نظام (ABB).					
2	تشكل لجنة إعداد الموازنات في المصرف بناءً على الكفاءة العلمية والعملية.					
3	توافر خبراء يمكن الاستعانة بهم لمعرفة كيفية تطبيق نظام (ABB).					
4	تتبع لجنة الموازنة الأسس العلمية الحديثة في إعداد الموازنة للمصرف.					
5	يسهل توافر الموارد البشرية المؤهلة تطبيق نظام (ABB).					
المجال الرابع: مدى وجود هيكل تنظيمي سليم لدى المصرف يساهم إيجابياً في توفير فرص تطبيق نظام (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.						
1	يسمح الهيكل التنظيمي للمصرف بالمرونة في إدخال أية تعديلات ضرورية عند تنفيذ الموازنات.					
2	يتم ربط عملية وضع تقديرات الموازنات بالهيكل التنظيمي للمصرف ونظامه المحاسبي القائم.					
3	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد موازنة المصرف وفق هيكل تنظيمي سليم.					
4	يتم تعريف المستويات الإدارية حسب الهيكل الإداري بتكاليف أنشطتهم وتنمية الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف.					
5	الهيكل الإداري للمصرف يساعد كثيراً في عملية إنجاز فرص تطبيق نظام (ABB).					
رقم	<u>المجال الخامس: تنوع الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB).</u>	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستلزم تطور الخدمات المصرفية المقدمة، تطبيق نظام (ABB).					
2	تستلزم صعوبة تحديد تكلفة بعض الخدمات المصرفية المقدمة للمواطنين، تطبيق نظام (ABB).					

					3	صعوبة تقسيم الأعمال التي يقوم بها المصرف إلى أنشطة محددة وواضحة، يتطلب تطبيق نظام (ABB).
					4	يتطلب اختلاف الخدمات المصرفية المقدمة من حيث النوع والكم (الحجم)، تطبيق نظام (ABB).
المجال السادس: تنوع الأنشطة المساندة للخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتطلب تطبيق نظام (ABB).						
					1	عجز نظام التكاليف التقليدي في معالجة تنوع الأنشطة المساندة، يتطلب ضرورة تبني نظام (ABB).
					2	يستلزم تزايد استخدام العناصر المساندة من مجموع العناصر المكونة للخدمات المصرفية المقدمة، تطبيق نظام (ABB).
					3	عدم قدرة النظام المستخدم للموازنات في المصارف على تحديد الأنشطة المساندة يساعد على تبني نظام (ABB).
					4	يستدعي تزايد استخدام الخدمات الإدارية المساندة في المصرف إلى تطبيق نظام (ABB).
المجال السابع: ارتفاع نسبة مزيج التكاليف غير المباشرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تدفع نحو تطبيق نظام (ABB).						
					1	عدم القدرة على توجيه التكاليف غير المباشرة المحملة نحو مسبباتها بشكل دقيق مع كثرتها وكبر نسبتها، يتطلب تطبيق نظام (ABB).
					2	عدم قدرة النظام الحالي على تحديد التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق يحفز إدارة المصرف على تطبيق نظام (ABB).
					3	يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة الخدمة المصرفية المقدمة، مما يستلزم تطبيق نظام (ABB).
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال الثامن: تزايد حدة المنافسة من قبل المصارف غير الوطنية يؤثر في تطبيق نظام (ABB) من قبل المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
					1	إن اختلاف وتدني أسعار الخدمات المصرفية المنافسة، يتطلب السعي نحو تبني نظام (ABB).
					2	يساعد تطبيق نظام (ABB) في الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق إلى مواجهة المنافسة

					بشكل أقوى.
					3 لتسعير الخدمات المصرفية المقدمة بشكل أدق من الضروري تطبيق نظام (ABB).
					4 تعتمد إدارة المصرف على بيانات التكاليف الواردة في الموازنة في عملية اتخاذ القرارات بخصوص طرح خدمات مصرفية جديدة وتنافسية.
المجال التاسع: توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.					
					1 عدم توافر المؤهلات العلمية والمهنية لدى المصرف.
					2 صعوبة تحديد الوقت المستغرق في كل نشاط من أنشطة المصرف.
					3 ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء محاسبين من خارج المصرف.
					4 اعتقاد إدارة المصرف بأن نظام الموازنات الحالي سليم ولا داعي للتغيير.
					5 ارتفاع تكاليف تطبيق نظام (ABB) والجهد المطلوب لذلك.

** حسب رأيك هل توجد صعوبات أو معوقات أخرى قد تحول دون تطبيق نظام الموازنة على

أساس الأنشطة (ABB) في المصارف أذكرها؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

مع خالص التحيات

الباحث

الملحق رقم (2)
محكمي الإستبانة

مسلسل	الاسم	التخصص	المؤسسة التي يعمل بها
1	د. ماهر درغام	أكاديمي / محاسبة	الجامعة الإسلامية
2	د. علي شاهين	أكاديمي / محاسبة	الجامعة الإسلامية
3	د. جبر الداعور	أكاديمي / محاسبة	جامعة الأزهر
4	ا.د. يوسف جربوع	أكاديمي / محاسبة	الجامعة الإسلامية
5	ا.د. نافذ بركات	أكاديمي / احصاء	الجامعة الإسلامية

الملحق رقم (3)

قائمة المقابلات الشخصية

تاريخ المقابلة	المسمى الوظيفي	الاسم	مسلسل
2008/5/20	مدير البنك الإسلامي الفلسطيني	د . سالم الصباح	1
2008/12/27	مراقب البنك الإسلامي العربي	أ.أيمن الخالدي	2