

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) و موازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC) (دراسة تطبيقية في عدد من المصارف التجارية العراقية)

جامعة الامام جعفر الصادق الاهلية

م.م ابتهاج طاهر صابر

تاريخ النشر: 2022/10/1

تاريخ القبول: 2022/3/3

المستخلص:

استهدف البحث التحقق من تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في مجال القطاع المصرفي التجاري لما له من تأثير كبير على الاقتصاد القومي للعراق من جهة ، فضلا عن تأثيره الواضح على الزبائن ومستوى تقديم الخدمة في القطاع المصرفي من جهة أخرى ، ذلك ان تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف سيسهل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) و موازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC). وقد تركزت مشكلة البحث في تحديد مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة بهدف تحسين جودة الأداء في مجال القطاع المصرفي ، ومن أجل إيجاد الحلول لهذه المشكلة وتحقيق أهداف البحث فقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة البحث المكونة من (45) من موظفي مجموعة من المصارف التجارية في بغداد ليتم اجراء التحليل الاحصائي باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالوسط الحسابي لتحديد مدى اتفاق العينة المختارة مع أسئلة الاستبيان، كما تم استعمال الانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط لتقدير التشتت النسبي، كما تم رسم صورة لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وذلك من خلال مقياس ليكارت (Likart) الحاسبي والذي هو مقياس ترتيبي، ليتم اجراء التحليل الاحصائي وفق برنامج (SPSS) حيث تم التوصل الى ان التكامل بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB يؤثر بشكل كبير على توجيه عملية اتخاذ القرارات ، كما خلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان جميع المقومات اللازمة لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة هي موجودة فعلا في الواقع العملي ، الا ان هناك بعض المعوقات التي تحول دون هذا التطبيق والتي من أهمها ارتفاع تكاليف التطبيق والصعوبات العملية والفنية المتعلقة بتحليل الأنشطة والتكاليف ، وقد أوصى البحث بتبني تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة بهدف تحسين جودة الأداء في مجال القطاع المصرفي كونه يقدم معلومات أكثر دقة ترفع من مستوى التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية: نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) ، نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) ، موازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC).

Abstract:

The research aimed to verify the application of the activity-based budgeting system (ABB) in the field of the commercial banking sector because of its great impact on the national economy of Iraq on the one hand, as well as its clear impact on customers and the level of service provision in the banking sector on the other hand. Activity-based budgets (ABB) in banks will facilitate the application of the activity-based management system (ABM) and the activity-based budgeting (ABBC), and the research problem focused on determining the availability of the elements of applying the activity-based budgeting system in order to improve the quality of performance in the field The banking sector, and in order to find solutions to this problem and to achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed and distributed to the research sample consisting of (45) employees of a group of

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

commercial banks in Baghdad to conduct statistical analysis using the descriptive statistics tools represented by the arithmetic mean to determine the extent of agreement of the selected sample with Questionnaire questions, and the standard deviation was used to estimate the absolute dispersion of the answers of the sample members from the mean to estimate the relative dispersion, and a picture was drawn for the preferences of the respondents and their general attitudes regarding the variable. The results of the research, through the five-point Likert scale, which is an ordinal scale, to conduct statistical analysis according to the (SPSS) program, where it was concluded that the integration between the directions of senior management and the requirements of the application of the ABB system significantly affects the direction of the decision-making process, as well as The research concluded with a set of conclusions, the most important of which is that all the ingredients needed to implement the activity-based budgeting system are actually present in practice, but there are some obstacles that prevent this application, the most important of which are the high costs of application and the practical and technical difficulties related to the analysis of activities and costs. Research adopting the implementation of the activity-based budgeting system in order to improve the quality of performance in the banking sector, as it provides more accurate information that raises the level of planning, control and decision-making.

Keywords: activity-based budgeting system (ABB), activity-based management system (ABM), activity-based cost budgeting (ABBC)

المقدمة :

يشهد العالم في الوقت الحاضر تحولاً جذرياً في بيئة الأعمال ، فقد أصبحت تتسم بالتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، والتسارع في مجال ابتكار منتجات جديدة بسبب قصر- دورة حياة المنتج أو تقديم خدمات مميزة ، وامتدت المنافسة بين الصناعات في أسواق المنافسة لتصبح على المستوى العالمي، مما فرض على المنشآت تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وبأقل تكلفة ممكنة مع توفير البدائل المتجددة ، الأمر الذي يبرز من خلاله واضحاً الأهمية المتزايدة لتبني أنظمة حديثة لمحاكاة التكاليف تكون قادرة على مواكبة المستجدات في بيئة الأعمال الحديثة وذلك من أجل تحسين طرق تخفيض التكلفة وتحسين الأداء .

وفي ظل هذه البيئة و التطورات المتلاحقة في النظام الاقتصادي الناجمة عن العولمة لم تعد أنظمة معلومات التكاليف و الإدارة التقليدية تفي بمتطلبات البيئة الخارجية ومواجهة عوامل المنافسة لذلك ظهرت فلسفة جديدة لاحتساب تكاليف المنتجات و الخدمات المبنية على أساس الأنشطة و إعادة تصميم نظام التكاليف على وفق الفلسفة المذكورة ، إذ أفصح تلك الفلسفة عن توليفة من الإجراءات التي تستهدف تقديم معلومات تفصيلية للإدارات بجميع مستوياتها المختلفة من حيث الشكل و النوع عن تلك المعلومات التي كانت تقدمها النظام التقليدية إذ أصبحت المعلومات أكثر دقة وعدالة وتقدم الى مستخدميها في توقيت ملائم لقرارات الإدارة و تؤمن خدماتها لأنشطة مساعدة لم تكن موجودة ضمن النظام التقليدية فصبت مخرجاتها في اتجاهات مختلفة أوضحتها كتابات الكثير من المتخصصين الأكاديميين و المهنيين المتمثلة في اتجاهات التصميم و بناء هيكل و إجراءات النظام و التكامل لتحقيق معلومات تكاليف تساعد على رفع كفاءة أداء المنظمات و سد حاجات مستخدمي المعلومات و ترشيد قراراتهم في بيئة تتصف بسرعة حركة متغيراتها متمثلة بعصر المعلوماتية .

وفي البحث الحالي يتم التعرف على أهمية توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) والذي يعتبر من أنظمة التكاليف الحديثة ومدى تكامله مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتحقيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM)

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

لمساهمة ذلك في تحسين جودة الأداء للقطاع المصرفي حيث تم تقسيم البحث الى ثلاث مباحث ، المبحث الأول تم توضيح منهجية البحث ، ثم المبحث الثاني وقد تم فيه وضع الاطار النظري للبحث لتوضيح متغيراته ، ثم المبحث الثالث لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج ، وأخيرا تم التوصل الى نتائج وتوصيات البحث.

المبحث الأول : منهجية البحث

يتناول هذا المبحث الأساس المنهجي والعلمي للشروع في تناول الأطر النظرية والعلمية التي تغطي عنوان البحث ، فقد صمم ليضمن معالجة وتحليل وإنجاز الفقرات الآتية :

أولاً: مشكلة البحث

في ظل اهتمام المؤسسات المالية بنظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) والذي يعتبر من أنظمة التكاليف الحديثة ، و تكامله مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتحقيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) ومساهمة ذلك في تحسين جودة الأداء للقطاع المصرفي فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- 1) ما مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف المبحوثة؟
- 2) ما أهمية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي ؟
- 3) ما مدى تكامل نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتحقيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) ؟

ثانياً : أهمية البحث

تطلق أهمية البحث من إمكانية الاستفادة من تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة ABB لما يوفره من معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار للإدارة و تحسين اداء قطاع المصارف التجارية العراقية .

ثالثاً : هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي :

- 1- تحديد مفهوم وخصائص وأهمية نظام الموازنات على أساس الأنشطة ABB.
- 2 -تحديد إمكانية الاستفادة من تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة ABB لما يوفره من معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار وتحسين اداء المصارف التجارية .

رابعاً: فرضيات البحث :

يستند البحث الى فرضيتين رئيسيتين مفادها:

الفرضية الرئيسة الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB .

وتنبثق من هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB"

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB"

الفرضية الرئيسة الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB ودورها في حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة.

وتنبثق من هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB ودورها في

حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة"

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB ودورها في حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة "

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

كان مجتمع البحث هو جميع المصارف التجارية اما عينة البحث فهي المصارف التجارية العاملة في مدينة بغداد حصراً لتكون مجال البحث وميداناً لتطبيق واختبار فرضياته وكان عددها (5) مصارف وهي (مصرف سومر التجاري ، مصرف الخليج التجاري، مصرف بابل، مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، المصرف الأهلي العراقي) وقد تم استلام (45) استبانة وزعت على العينة وتبين الجداول من (1) الى (3) وصف لعينة البحث.

جدول (1) العدد والنسبة المئوية لأعمار عينة البحث

العمر العينة	25 الى 30	31 الى 40	41 فأكثر	المجموع
العدد	4	15	26	45
النسبة المئوية	8.88%	33.34%	57.78%	100%

المصدر : اعداد الباحثة

وبين الجدول (2) التحصيل العلمي لعينة البحث:

جدول (2) العدد والنسبة المئوية للتحصيل العلمي لعينة البحث

التحصيل العلمي العينة	دبلوم	بكالوريوس	المجموع
العدد	17	28	45
النسبة المئوية	37.78%	62.22%	100%

المصدر : اعداد الباحثة

وبين الجدول (3) سنوات الخبرة لعينة البحث

جدول (3) العدد والنسبة المئوية لسنوات الخبرة لعينة البحث

سنوات الخبرة العينة	1 - 10 سنة	11 - 20 سنة	21 سنة فأكثر	المجموع
العدد	15	14	16	45
النسبة المئوية	33.33%	31.11%	35.56%	100%

المصدر : اعداد الباحثة

دراسات سابقة :

1- دراسة : (إبراهيم ، 2013)

تأثير التكامل بين التقنيات المستجدة في محاسبة التكاليف وارتباطها في خدمة منظمات الأعمال

سعى البحث الى بيان اثر التكامل بين تقنيات إدارة التكلفة كمستجدات حديثة وارتباطها في خدمة منظمات الاعمال حيث استطاعت محاسبة التكاليف من توظيف تقنيات (التكلفة والإدارة والموازنة على أساس الأنشطة ، فضلا عن تقنيات التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة و بطاقة الأداء المتوازنة) لخدمة منظمات الاعمال ولاسيما بعد انتشار استخدام المكننة المتطورة والمسيطر عليها إلكترونياً واستخدام المكننة

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

المتطورة والمسيطر عليها إلكترونياً واستخدام نظم تصنيفية مرنة ومتكاملة وصولاً للتصنيع المؤتمت ، وبذلك فإن تآثر النشاطات الإنتاجية بالتطور التقني عاد بالآثر على محاسبة التكاليف والذي تمثل بالاستجابة بالعديد من الممارسات أو التقنيات متمثلة بتقنيات إدارة التكلفة ، لذلك فإن مشكلة البحث انطلقت من عدم قدرة المنظمات بالتحكم بالأسواق وقرارات التسعير وبالتالي عدم القدرة في التحكم بالتكاليف الى جانب اعتماد المنظمات طرق تقليدية في خفض التكاليف على الرغم من الطرق الإنتاجية الحديثة ذات التقدم التقني الكبير والاهتمّة العالية . وقد اعتمد البحث في منهجيته على المنهج الوصفي في اعداد البحث من خلال الرجوع الى الرسائل والاطارح الجامعية والبحوث العلمية والكتب العربية والأجنبية حيث توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات وكان أهمها وجود ترابط بين تقنيات ABC و ABM و ABB حيث ان تقنية ABC تقوم على أساس تقسيم المنظمة الى عدة أنشطة واعتبار ان الأنشطة هي التي تستهلك الموارد ومن ثم المنتجات تستهلك تلك الأنشطة وان ABC تعتبر مصدراً مهماً للمعلومات لانطلاق تقنية ABM والذي يعمل على تحديد الأنشطة الضرورية والكفاءة والأنشطة غير الضرورية وغير الكفاءة ، وكانت هناك عدد من التوصيات وأهمها ضرورة تطبيق تقنية ABC لتوفير المناخ المناسب لتطبيق تقنيات ABM و ABB.

2- دراسة : Olga Ponisciakova (2020)

منظور الإدارة المبتكرة: ABM - النشاط ، والإدارة القائمة

اهتمت الدراسة بوحدة من أهم أدوات الرقابة والمحاسبة الإدارية وهي التكلفة على أساس النشاط (ABC) وهدفت الى تحديد طريقة حساب التكلفة بسبب أوجه القصور في طرق الحساب التقليدية ، نتيجة زيادة الضغط التنافسي ، واستبدال العمل بأتمتة الإنتاج والأنشطة ، والابتكار المستمر للأداء والتكنولوجيا ، والاهتمام الكبير بالجودة والتفرد في الأداء ، وتقصير دورة حياة الأداء ، وزيادة نشاط الخدمة ، التكاليف غير المباشرة وكذلك تفضيل العميل.

ومن خلال التطبيق العملي لاسلوب ABC فقد تطلبت الدراسة معرفة تفصيلية بالمسار الواقعي للأنشطة والإجراءات والعمليات المحددة داخل شركة Zilina السلوكية وتطلب استخدام طريقة حساب ABC بالإدارة القائمة على النشاط (ABM) من خلال تطبيق الإدارة الأفقية ، وإنشاء فرق العملية وتحديث طريقة التحفيز.

وتوصلت الدراسة الى إن التفاعل بين الحقائق التي أدت إلى تغييرات في طريقة الحساب قد جعل من الضروري السعي إلى التماسك بين تكبد التكاليف ووجود الأعمال. وان الأداء يؤدي إلى أنشطة معينة واستهلاك للتكاليف وبالتالي فإن التكاليف ناتجة عن الأنشطة وليس الأداء الفردي. كما اشارت الدراسة الى أهمية وفوائد ABC و ABM فيما يتعلق بالإدارة الريادية في الشركة المبحوثة.

3- دراسة Topor, Dan Ioan & et all (2017)

منهج ABB-ABC-ABE-ABM للتنفيذ في منظمات صناعة الطاقة الاقتصادية

الغرض من الدراسة إظهار فعالية أربع طرق اتصال ABB-ABC-ABE-ABM تؤدي إلى التنفيذ الناجح وتحسين أداء المنظمة الاقتصادية. وقد تركزت أهداف هذه الدراسة على: (1) تطبيق ABB-ABC-ABE-ABM داخل المنظمات الصناعية النشطة و (2) إبراز الأداء ، بما في ذلك الأداء البيئي. إذ تم تقديم المساهمات من خلال مزيج من الأساليب على المستويين الوطني والدولي ، أي الطرائق والمراحل الخاصة بكل منها داخل المنظمة الاقتصادية للطاقة ، وقد تم تناول المكونات البيئية ضمن مزيج من أساليب المنظمة المبحوثة وفوائدها وقبورها. وقد تم اعداد دراسة حالة ، وكانت النتائج مزيج من الأساليب التطبيقية لتحسين الأداء البيئي داخل المنظمة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات المتعلقة بكفاءة استخدام ABB-ABM-ABC-ABE لتحسين الأداء ، بما في ذلك الأداء البيئي داخل المنظمة المبحوثة.

ما يميز الدراسة الحالية :

ان اهم ما يميز الدراسة الحالية انها تحققت مما يأتي :

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

- 1- ان توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB ودورها في حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة.
- 2- ان تحقيق تخفيض التكاليف يتم بواسطة القياس المستمر لأداء جميع الأنشطة ومقارنة الأداء والذي ربما يجذب انتباه المدراء نحو الأنشطة غير الضرورية أو غير الكفوءة.

المبحث الثاني : الاطار النظري

أولاً : تطور استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

تعد طرق التكاليف التقليدية غير ملائمة في توزيع التكاليف على الرغم من إنها أدت واجباً كبيراً على مدى عقود متعددة ، إلا ان تغير الأحوال قد أوجد منطقاً جديداً يتطلب رد فعل من المحاسبين لغرض مسايرة هذه الظروف الجديدة ، لذلك ظهرت الحاجة الى إيجاد نظام جديد يمكنه حل هذه المشكلات وكانت ردة الفعل هذه على شكل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) .

وبحسب (Drury , 2000 : 340) فان تقنية ABC ظهرت منذ عام 1949 عندما دافع (Goetz) عن مبادئ هذه التقنية، وأشار إلى أن كل مجمع تكاليف غير مباشر يجب أن يكون متجانساً وأن كل مجمع منها قد يتغير بتغير بعض العمليات أي وجود العلاقة السببية بين مجمع الكلف والأنشطة. وفي بداية عام 1960 استخدمت شركة جنرال إلكتريك General Electric المؤسسة الأمريكية مصطلح النشاط لتوضيح العمل الذي يسبب التكاليف ، حيث كانت أنظمة التكلفة تعمل في بيئة ثابتة لفترة مع ظهور أنظمة الإنتاج الحديثة و تطوير تكنولوجيا التصنيع وتكثيف المنافسة والأذواق المتغيرة ، ولم تتمكن هذه الأنظمة من توفير معلومات التكلفة الكافية للقرارات الاستراتيجية ، و على سبيل المثال قرار التصنيع أم الشراء ، وقرارات التسعير ، وقرارات تحديد تكوين المنتجات ، وقرارات التفريق بين الربحية المتعلقة بالمنتجات ، حيث اتضح أن الأنظمة التقليدية تشوه تكلفة الوحدة للمنتج مما يؤدي إلى قرارات تسعير مضللة قد تنتج في الخروج من السوق ودائرة المنافسة (Flayyih&et.al, 2020 :3)

في عام 1987 ناقش الباحثان (Robin Cooper & Robert Kaplen) أفكار موسعة حول وضع نظام جديد للتوزيع أصبح مستقبلاً يعرف بنظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing وتوصل الباحثان من خلال هذه الدراسة الى أهم مزايا النظام وفوائده لأنه يوفر معلومات عن الأنشطة والعمليات بحجم أوسع مما توفره الأنظمة التقليدية (Kaplen , 1992: 58) . فضلاً عن وجود الثغرات في الأساليب التقليدية لمعالجة التكاليف غير المباشرة وبروز الحاجة المتنامية لوجود أساليب تستطيع تخطي هذه الثغرات، وتحسين نوعية المعلومات (التكريري , 2011 : 158) . حيث يعمل هذا النظام من الميزانية على تفسير كيفية تخصيص الموظفين لجهودهم بين الأنشطة بمجرد حساب التكلفة الكاملة لكل نشاط ، كما يمكن تحديد الدوافع التي تربط أنشطة الدعم بالأنشطة الأساسية للمؤسسة التي هي التكاليف المباشرة للمشروع (Ochieng, 2019 : 14).

كما أكد (Horngren al et ; 2012 :325) انه في سنة 1994 طبق هذا النظام في شركة (Clark Hurth) لصناعات منتجات النقل ، من اجل توفير المنتجات ذات النوعية العالية جداً وبكثافة منخفضة جداً والحصول على معلومات أكثر دقة عن تكاليف المنتج ، وفي الخطوة الأولى لتطبيق هذا النظام اجري مسح عام وشامل لكافة أنشطة الشركة ، وصنفت الى أكثر من (170) نشاطاً وذلك لمعرفة التكرار والازدواجية فيها ، وفي الخطوة الثانية حددت الأنشطة التي يجب التوقف عن الاستمرار فيها وذلك عن طريق دراسة آراء عملاء الشركة ، اما الخطوة الثالثة جاءت ليحدد مديرو الشركة موجهاً الكلفة لأكثر من 40 نشاطاً ونسبت التكاليف لكل موجه في الخطوة الرابعة ، وفي الخطوة الخامسة تم تحديد تكاليف المنتجات المعتمدة على نظام ABC، وبصورة عامة تهدف جميع منظمات الأعمال إلى تعظيم ربحيتها سواء في المدى القصير أو المدى الطويل ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى ضمان استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أفضل قيمة و منفعة بأقل تكلفة ممكنة ومن المعتاد في منظمات الأعمال أن تجري عملية إدارة التكلفة عن طريق تقسيم المنظمة إلى مراكز تكلفة وتم السيطرة على التكاليف ضمن كل مركز باستخدام التقارير الدورية حول التكاليف الفعلية حيث تقارن كل فترة مع التكاليف المخططة للفترة نفسها.

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

وقد عرف (Hilton, 2008 : 160) نظام ABC على أنه تقنية لتخصيص التكاليف على مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم تحديد الأنشطة المهمة وتخصيص التكاليف غير المباشرة لكل نشاط بالاعتماد على الموارد المستعملة من قبل الشركة، إذ يتم توزيع التكاليف غير المباشرة على مجتمعات كلف الأنشطة وفي المرحلة الثانية يتم فيها تخصيص كلف هذه الأنشطة على المنتجات على وفق عدد الأنشطة اللازمة لانجازها. ورأى (Flayyih&et.al, 2020 : 3) ان نظام ABC قائم على أساس مدى استفادة وحدة المنتج من النشاط الذي يستهلكه .

ثانياً: أسباب التحول من الانظمة التقليدية الى نظام التكاليف على أساس الأنشطةabc

تمثل العوامل الآتية أسباب التحول من الانظمة التقليدية في تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة الى طريقة التكلفة على أساس الأنشطة وهي (الخالد , 2002 : 65 – 66) :

(1) نتيجة للانتقادات آفة الذكر والتي تعرضت لها النظم التقليدية كانت سببا في السعي نحو بديل أفضل لتحسين طرق تخصيص التكاليف غير المباشرة والذي يمكن معه توفير المعلومات اللازمة للإدارة من أجل اتخاذ القرارات وأيضاً تحديد تكلفة المنتجات والخدمات بشكل دقيق وتوفير رقابة فعالة على التكاليف غير المباشرة.

(2) اتساع الأسواق وتعددتها وتخصصها وتنوعها فضلاً عن ظهور التكتلات الاقتصادية والجغرافية والأسواق المشتركة في عالمنا المعاصر
(3) تطور البيئة الصناعية بشكل نوعي حيث أصبحت المشروعات تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا الإنتاج والمعلوماتية واستخدام الحواسيب الالكترونية ليس فقط في تشغيل البيانات وإنما أيضاً في تصميم وتنظيم العمليات الإنتاجية مما أدى الى تقليل الوقت اللازم للتوقف وإعادة التشغيل في ظروف تعدد وتنوع أصناف المنتجات .

(4) تزايد الوضع التنافسي في السوق الذي جعل المنشآت تبحث عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو أفضل الاستثمارات للارتقاء بالربحية، كذلك التنوع في المنتجات داخل السوق، واختلاف نوعيات الزبائن مما يلزم المنشآت بإجراء تحليل ربحية يمكنها من وضع سياسة التسعير المناسبة للمنتجات مع التركيز على المنتجات الأكثر ربحية .

(5) استخدام تقانات متطورة في الإنتاج أدى الى ازدياد كبير في أهمية الأنشطة الداعمة للإنتاج مما تترتب عليه زيادة في حجم التكاليف الصناعية غير المباشرة. فضلاً عن انخفاض حجم العالة المباشرة وضعف العلاقة القائمة بين العامل ووحدة الإنتاج مما أدى الى انخفاض أهمية مؤشر ساعات العمل المباشر لإعداد معدلات التحميل للتكاليف غير المباشرة.

ثالثاً : فرضيات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

يستند نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على مجموعة من الفرضيات حددها (المعيني، 2000 : 57) بالآتي:-

- (1) الأنشطة تستهلك الموارد أي تنفيذ النشاط هو الذي يقود إلى حدوث الكلفة.
- (2) الزبائن أو الخدمات أو المنتجات تستهلك الأنشطة بمعنى متطلبات الزبون أو المنتج تبرر وجود الأنشطة.
- (3) أن التكاليف ينظر إليها من المنظور طويل الأجل، أي إن كل التكاليف متغيرة.
- (4) يركز ABC على الاستهلاك بدلاً من الاتفاق أي إنه يبحث عن مسببات الكلفة.
- (5) مجتمعات التكاليف يجب أن تكون متجانسة بمعنى أن مجمع الكلفة الواحد يتضمن مجموعة من التكاليف المخصصة لنشاط محدد.

رابعاً : نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)Based Budget Activities وأهميته في المؤسسة

تعد الموازنات من أكثر التقنيات المستخدمة لاعطاء مضمون لعملية التخطيط و الرقابة لذلك يتم استخدامها للتفاوض بين الطبقات الادارية , حيث تستند التكاليف غير المباشرة في اسلوب الموازنة التقليدية على موازنات سنوات سابقة فيما يتعلق بالتغيرات الكمية وكذلك ما يخص الكلفة فضلاً عن المشاريع الجديدة , و عادة ما يكون هنالك مشاريع جديدة الامر الذي يؤدي الى ارتفاع ارقام الموازنات بسبب النظر الى التكاليف غير المباشرة على انها ثابتة (الموسوي , 2014 : 88). كما ان الموازنة التقليدية تستخدم نظام قيادة وإشراف من أعلى إلى أسفل حيث تأتي القرارات والموارد والمكافآت من الإدارة العليا ثم يتم تمريرها إلى الموظفين في الأسفل ، وفي الوقت نفسه تأتي المعلومات

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

من الموظفين في الإدارة من أسفل إلى أعلى، كما إن نظام الميزانية التقليدي يستخدم نهجاً من أعلى إلى أسفل يتم من خلاله تحديد رؤية الشركة ورسالتها من قبل الإدارة العليا، و يتم بعد ذلك ترجمة الرؤية والرسالة من قبل المخطط وإرسالها إلى المدير التشغيلي لإنشاء الميزانية. وعندما تتم الموافقة على الميزانية، يتم تطبيقها بعد ذلك على الأنشطة التشغيلية للمؤسسة (Mayla & Shauki, 2018 : 43). لذلك ظهرت الحاجة لامكانية الخروج من نطاق التفكير التقليدي بين التكاليف غير المباشرة الثابتة والمتغيرة و تم تطوير نظام الموازنة على أساس النشاط (ABB) للتغلب على أوجه القصور من خلال الجمع بين الأنشطة والموازنة بحيث يمكن أن تساعد الموازنة على أساس الطلب الفعلي المؤسسة على التحكم في التكلفة ورفع مستوى أدائها بشكل فعال (Ochieng, 2019 : 15).

وحالما تطبق الوحدة الاقتصادية نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يكون بإمكانها استخدام معلومات هذا النظام في عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، وقد وصف (Cooper and Kaplan) نظام إعداد الموازنة على أساس الأنشطة " بأنه نظام كلفة على أساس أنشطة معكوس، حيث يكون هدف إعداد الموازنة على أساس الأنشطة هو للتحويل بتجهيز تلك الموارد فقط التي تكون مطلوبة لتلبية الإنتاج وحجم المبيعات الموجودة في الموازنة، في حين ان نظام الكلفة على أساس الأنشطة يعين مصاريف الموارد على النشاطات و ثم يستخدم موجه كلفة النشاط لتعيين تكاليف النشاط على أهداف الكلفة (مثل السلع أو الخدمات أو الزبائن)، وعليه فان إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يكون معكوس هذه العملية، فأهداف الكلفة تكون هي نقطة البداية، ومخرجاتها الموجودة في الموازنة من شأنها ان تحدد النشاطات الضرورية والتي تستخدم فيما بعد لتقدير الموارد المطلوبة لفترة الموازنة (Drury, 2000: 568).

وقد وردت العديد من التعاريف للموازنة على أساس الأنشطة ABB قد تتفق او تختلف فيما بينها الا انها تتكامل في الوصف باعتبارها تمثل اداة فعالة من ادوات ادارة التكلفة واحدى المناهج الحديثة في عملية اعداد الموازنات التي تركز على توظيف أنشطة الوحدة الاقتصادية لانتاج منتجات و خدمات في حدود متطلبات و رغبات الزبائن بالكلفة و الجودة المطلوبة (الموسوي، 2014 : 91).

عرفت الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بأنها طريقة موازنة حديثة توضح العلاقة بين حجم الإنتاج والأنشطة اللازمة لإنتاج هذه الوحدات الإنتاجية، ولتوفير تقديرات دقيقة لاحتياجات الأنشطة لخطط الإنتاج المقترحة (Kadhim & et. all, 2020 : 559).

كما عرفت بأنها أسلوب لتعزيز دقة التنبؤات المالية و تزيد من الفهم الاداري و عندما تتم اتمتها يمكن ان تسفر عن خطط مالية و نماذج تستند الى مستويات متباينة من الافتراضات و بشكل سريع و دقيق و تزيل الكثير من العمل المتعب في الموازنات التقليدية و تحلل الموازنة على أساس الأنشطة المنتجات و الخدمات التي ستنج و تحدد الأنشطة اللازمة لانتاج هذه المنتجات و الخدمات و الموارد المطلوبة لاداء تلك الأنشطة (القسوس، 2009 : 47-48)

في حين عرفها (Horngren et al., 2012: 486) بأنها " أسلوب يركز على التكاليف للأنشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات والخدمات".

وعموماً فان الموازنة على أساس الأنشطة هي خطة سنوية إلى جانب الميزانية السنوية التي تنتج من العلاقة بين المبالغ المخصصة لكل خطة والنتائج التي تم الحصول عليها من تلك الخطة مما يعني أنه يجب تحقيق مجموعة معينة من الأهداف وفقاً لمقدار النفقات في الميزانية التشغيلية (Soodbakhsh & Jahanshad, 2020 : 121).

يمكن للباحثة ان تعرف تقنية ABB بأنها أسلوب حديث في عملية إعداد الموازنات التي تركز على أنشطة المؤسسة لتوفير المنتجات وفقاً لرغبات العملاء مع مثالية تكلفة وجودة عالية.

خامساً: فوائد تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

بالإضافة إلى الأهمية والفوائد المعروفة من استخدام الموازنات فان هناك أهمية خاصة وفوائد إضافية بالإمكان الحصول عليها عند استخدام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يمكن تلخيصها بالآتي :

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

(1) إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يوفر معلومات أكثر دقة وتفصيلية ويمكن للوحدة الاقتصادية من إجراء المقارنة المرجعية في الكلف غير المباشرة ولكونها تمثل أيضا تعبيراً واضحاً وملموساً لربط التخطيط قصير الأجل بالأهداف الاستراتيجية باعتبارها تركز على العمليات الرئيسية التي تلبي متطلبات ورغبات الزبائن المتغيرة (Hilton et al., 2000: 742).

(2) تساهم بشكل إيجابي في تحليل قدرات المؤسسة ، وتخصيص الموارد ، ومشاركة الموظفين في إعداد الميزانية ، وتحديد العلاقات بين الميزانية وأهداف المؤسسة (Tahar & Eltweri , 2018 : 433).

(3) ينعكس تطبيق ABB في طريقة حساب وتحليل التكاليف في حالة كل عملية ، حيث يمكن ملاحظة التحديد الدقيق للتكاليف المخططة حتى مستوى كل نشاط ، مما يساعد على تحديد متطلبات العملاء وحجم العمل اللازم لتلبية مطالبهم على المستوى الداخلي ، كما يتم مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المخططة لأجل تحديد الفروق في نهاية فترة المشروع . ويتم من خلال المقارنة بين الموارد الضرورية والمتاحة تحديد مستوى الاستخدام على المستوى الوظيفي (الإدارات) وعلى مستوى العملية ، وبالتالي تقديم إدارة ذات منظور واضح وبالتالي ، يمكن تحديد الموارد اللازمة لكل نشاط ويمكن استخدام الفائض أو إعادة توجيهه نحو الأنشطة المعيبة (: Ochieng, 2019).

(4) توفر الموازنة القائمة على النشاط (ABB) بيانات لتحليل التوجه والتنبؤ والنمذجة مع سيناريوهات مقترحة. كما أنها تستخدم ميزانية مرنة من خلال النظر في عدة عوامل لتقدير وحدات الإنتاج وتوفر توقعات مفهومة للتكاليف الحالية والموارد المطلوبة من قبل الشركة، كما يمكن من خلالها تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل (Amin & Nengzih, 2021: 413).

سادساً: المتطلبات العامة لتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)

إن تطبيق الأساليب الحديثة ومنها ABB يتطلب وجود بعض المتطلبات والتي تزيد من فرصة نجاح تطبيقها وتحقيق الفوائد والمزايا المرجوة منها ، بحيث تكون المنافع المتأتية منها أكثر من تكاليف تطبيقها. ولعل أهم تلك المتطلبات والتي حددت من قبل البعض كما يأتي:

(1) الوعي التكاليفي: مصطلح ثقافة الوحدة الاقتصادية يشير إلى عقلانية العاملين ودكائهم متضمناً قيمهم ، أهدافهم الوظيفية والثقافة الوظيفية القوية توضح القيم والأهداف ، ويمكن تحقيقها من خلال تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أعضاء الوحدة الاقتصادية من خلال فرق عمل لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة.

(2) التزام ودعم الإدارة العليا: إن الأنظمة الحديثة تتطلب وقت وموارد كافية لتطبيقها وتأتي هذه من مساندة الإدارة العليا من الناحية المادية والمعنوية اللذان يمثلان سمات نجاح التطبيق.

(3) رأس الحربة (بطل التغيير): إن أحد المشاكل التي تواجه تطبيق الأساليب الحديثة هو الفشل في الحصول على الأشخاص المؤثرين في الوحدة الاقتصادية (أصحاب النفوذ) الذين يؤمنوا بعملية التغيير ، لأن الطرق المحاسبية في أي وحدة اقتصادية تشبه القواعد الرياضية ، يصبح فيها الأشخاص معتادين بالعمل على أساس هذه القواعد ويقاومون إضافة أي شيء لا يفهمونه ، وبطل التغيير أي فرد يمتلك جهد خاص لإحداث التغيير ويمتلك مهارة عالية وله تأثير قوي في الوحدة الاقتصادية وله كذلك القدرة على إقناع الآخرين.

(4) عملية التغيير: إن معنى التغيير يصبح مرجح الحصول عليه إذا كان هناك تعريف للعملية الجديدة ومنها جدولة النشاطات المحددة ، تحديد الأهداف وتفصيلها بشكل جيد ، ومتابعة العناصر الضرورية لعملية التغيير.

(5) التعليم المستمر: نجاح تطبيق الأساليب الحديثة ABB يتطلب تدريب العاملين وخاصة منهم المحاسبين المدربين ذوي الخبرة العالية ، لأن الأخذ بمبدأ التعليم المستمر سيؤدي إلى ممارسة العمل بطريقة التناقل بأن يؤدي العامل بنفس الطريقة التي يؤديها الجيل السابق (المعني ، 2000: 81).

(6) توفر تقنية حسابات إلكترونية متطورة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (البكري ويوسف، 1996: 226).

(7) توافر نظام محاسبي تكاليفي يكون معه الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية لأغراض تحديد وقياس العلاقة بين الكلفة ومسبباتها أمراً ميسوراً وذات كلفة منخفضة .

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

8) التغير في البيئة الصناعية من حيث ارتفاع درجة التقنية في الإنتاج واستخدام الآلات بشكل أكثر من الأيدي في العملية الإنتاجية مما أدى إلى التخفيض في كلفة العمل وازدياد في نسبة التكاليف غير المباشرة في هيكل تكلفة الإنتاج (الشيخلي، 1998: 80).

سابعاً: مراحل تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

تتطلب عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة من الوحدات الاقتصادية إتباع مجموعة من الخطوات ذكرها (الموسوي، 2014: 93-94) كما يأتي:

1) تقدير حجم الإنتاج والمبيعات عن طريق المنتجات والزبائن: هذه الخطوة مشابهة لعملية إعداد الموازنة التقليدية، تفاصيل موازنة الإنتاج وأحجام المبيعات للمنتجات وأنواع الزبائن سيتم تضمينهم في موازنة المبيعات والإنتاج.

2) تقدير الطلب على أنشطة الشركة: لتنفيذ الموازنة على أساس الأنشطة تكون معرفة الأنشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات والخدمات وخدمة الزبائن من الأمور الأساسية. حيث إن تقدير كمية محركات الكلفة يجب أن تشتق لكل نشاط، فعلى سبيل المثال عمليات الشراء يستخدم عدد الوصلات أو القوائم المستلمة كوجه كلفة لهذا النشاط، كما تعتمد عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة في هذه المرحلة على بيانات الكلفة المعيارية للأنشطة المختلفة في إنتاج كل منتج.

3) تحديد الموارد المطلوبة لأداء أنشطة الشركة: في هذه المرحلة يتم تحديد الموارد بحسب كمية محركات الأنشطة المطلوبة. بشكل خاص يتطلب تقدير كمية وأنواع الموارد المطلوبة لتلبية حاجة كمية الأنشطة المطلوبة.

4) تقدير كمية الموارد لتلبية الطلب: تقدير إجمالي الموارد التي يجب توفيرها لكل نوع من المواد المستخدمة من قبل النشاط، وتعتمد كمية الموارد المطلوب تجهيزها على سلوك كلفة الموارد، بالنسبة للموارد المرنّة مثل المواد، تكون الكمية المجهزة مطابقة للكمية المطلوبة، أما بالنسبة للموارد الأخرى مثل المعدات والآلات تميل إلى أن تكون ثابتة وملتزم بها على مستوى الأنشطة وطالما أن الطلب هو أقل من الأمكانية التي تجهزها هذه الموارد سوف لا يكون هنالك اتفاق إضافي مطلوب.

5) اتخاذ الإجراءات اللازمة لضبط الموارد وفقاً للطلب المتوقع: في المرحلة النهائية سوف يتم مقارنة كمية الموارد لكل نوع المتوقع تجهيزها مع الموارد المتوفرة حالياً، فإذا كانت الموارد المقدرة تفوق الطاقة الاستيعابية الحالية، ينبغي السماح بزيادة الاتفاق في إطار عملية إعداد الموازنة للحصول على موارد إضافية. أما إذا الطلب على الموارد أقل من المتوقع، ينبغي أن تؤدي عملية إعداد الموازنة إلى إدارة الإجراءات اللازمة في إعادة الترتيب أو الحد من تلك الموارد التي لم تعد مطلوبة.

ثامناً: التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)

يشير (Cooper & Kaplan, 1998: 22) إلى أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة ليس أسلوباً محاسبياً خصب، بل يتعلق بكافة نواحي الأعمال، حيث يساعد الإدارة في معرفة المنتجات الواجب إنتاجها وأي الزبائن تخدم، إضافة للدور الذي يلعبه هذا النظام في تحسين الأداء المستقبلي للشركة، وقد عرفناه بأنه: "أداة استراتيجية للشركة تساعد في الحصول على تكلفة أكثر دقة ومعلومات عن ربحية العمليات والمنتجات والخدمات وعملاء الشركة، مما يساهم في اتخاذ العديد من القرارات المهمة، ومنها قرارات التسعير والتسويق وتصميم المنتج أو الخدمة، وقرارات توظيف الموارد". مما يجعل من نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC حجر الأساس الذي يركز عليه إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB فالخطوة اللاحقة لخطوة التكاليف على أساس الأنشطة ABC هي الموازنة على أساس الأنشطة ABB حيث أن كلاهما يستندان إلى معرفة احتياجات الأنشطة للموارد خلال فترة إعداد الموازنة، وهذا ما يؤكد أن نظام ABB يستمد مفهومه من تطبيق نظامين أساسيين وهما نظام ABC التكاليف على أساس الأنشطة ونظام التحليل على أساس الأنشطة ABA: Activity based Analyses، حيث يقوم نظام الـ ABC على إجراء تتبع الأنشطة الفعلية والمصادر الفعلية التي قد حققت هدف التكلفة والإجراءات التي تقوم على توزيع التكاليف المباشرة وغير مباشرة على المنتج.

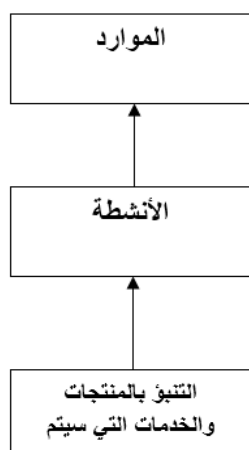
ومن خلال استخدام تقنية ABC يتم إعداد الموازنة ABB حيث تُحدد تكلفة الموارد التي تستهلكها الأنشطة المتوقع تحقيقها في المؤسسة ويتحقق من ذلك إدارة التكاليف والتنبؤ بها، ويركز هذا النوع من الموازنة في فهم الأنشطة ومعرفة تأثيرها في تحقيق الأهداف

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

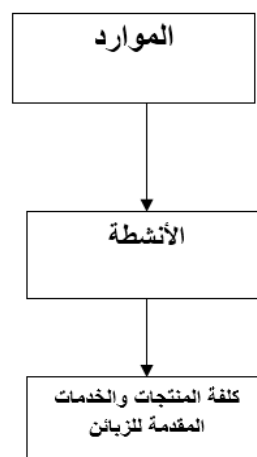
الاستراتيجية، فمن المعلوم أن التنوع والاختلاف ينتج في العمليات نتيجة متطلبات بعض المنتجات أو الخدمات في المؤسسة (Kadhim 559 : 2020, all).&et

أما نظام ABA فهو يقوم على إجراء التحليل التفصيلي للأنشطة والوظائف وكذلك المصادر التي تستهلكها الأنشطة ومن هنا فإن كلا النظامين هما أساس لبناء نظام ABB الذي يبنى على المعلومات التي يقدمها هذين النظامين ليعطي تقديرات دقيقة للأنشطة المستقبلية والموارد المطلوبة (44: 2005, Moustafa), إلى أن أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC ينسب الموارد إلى الأنشطة بهدف تحديد تكلفة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. أما أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة فينسب الموارد إلى الأنشطة حيث يهدف تقويم الأنشطة إلى البدء بالتنبؤ بالاحتياجات من المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن والتي تستخدم في تخطيط الأنشطة لمدة الموازنة ومن ثم تحديد الموارد الضرورية لهذه الأنشطة (Hilton, 2008: 354) والشكل الآتي يوضح الاختلاف بين ABC و ABB

الموازنة على أساس الأنشطة ABB



التكاليف على أساس الأنشطة ABC



Recourse :Cooper, R. and R. Kaplan, "Profit Priorities from ABC Costing", Harvard Business Review ,1998 ,124.

شكل (1) يوضح الاختلاف بين مراحل تحديد التكلفة على أساس النشاط (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تساعدا: أهمية تكامل نظام (ABB) مع مدخل الإدارة القائمة على النشاط (ABM) وتأثيره في أعمال المصارف

1- مدخل الإدارة على أساس الأنشطة ABM :

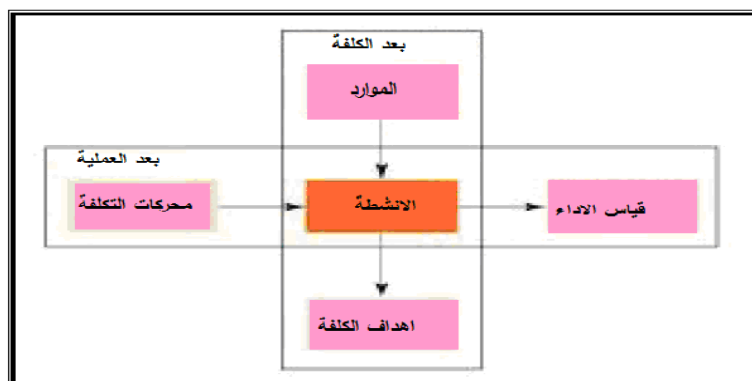
تستخدم المعلومات التي تم الحصول عليها من الموازنة القائمة على النشاط (ABB) واسلوب تقدير التكاليف على أساس النشاط (ABC) لأغراض إدارة النشاط، حيث يُطلق عليه الإدارة القائمة على النشاط (ABM) ويتحقق به تحسين الأداء ، وفي نفس الوقت فإنه تحليل إداري يجمع فوائد هامة للموازنة على أساس النشاط والتكلفة على أساس النشاط للمؤسسات (Soodbakhsh& Jahanshad 121: 2020).

ومع وجود تكامل الموازنة القائمة على النشاط (ABB) والإدارة المستندة إلى النشاط (ABM) يظهر تكامل أساليب المحاسبة الإدارية للتغلب على أوجه القصور في ABC / ABM وتعزيز مزاياها لدعم بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة لأفضل النتائج، حيث يركز التكامل بين ABB و ABM على كل من النتائج الفعلية والموازنة القائمة على النتائج ، ويقدم للمديرين نظرة شاملة لنتائج المؤسسة، وفي ظل تكامل ABB مع ABM ، يمكن لكبار المديرين تقييم مسؤولية جميع مستويات الإدارة بدقة ، كما يوفر المعلومات اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات الصحيحة وهو أمر مهم للغاية في بيئة تنافسية عالمية ، وفي نفس الوقت يساعد المديرين ليس فقط على تحقيق الأنشطة

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

ذات القيمة المضافة والأنشطة غير ذات القيمة فحسب ، بل لمعرفة نتائج الأنشطة التي تحدث خارج الموازنة القائمة ، ويتم تنبيه المديرين إلى وجود مشاكل تتطلب منهم الاهتمام (16 : 2019, Ochieng).

يتضمن مدخل الإدارة على أساس الأنشطة بعدين وكما مبين في الشكل (2)، الأول يسمى بُعد العملية والثاني بُعد الكلفة ، بُعد العملية يختص بعرض المعلومات حول الأنشطة التي تم تنفيذها ولماذا يتم تنفيذها وإلى أي مدى يتم تنفيذها والهدف من هذا البعد هو تخفيض التكاليف والمجال الذي يمكن قياس وتحسين الاداء فيه، اما بُعد الكلفة يمثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة الذي يعتبر المسؤول عن توفير البيانات حول التكاليف والأنشطة واهداف الكلفة والهدف من هذا البعد هو تتبع التكاليف وتحديد الأنشطة وتخصيص هذه التكاليف على الأنشطة (الموسوي ، 2014 : 84) .



ابعاد الإدارة على أساس الأنشطة

المصدر : الموسوي ، حيدر عطا زين ، تحديد الكلفة المستهدفة في ظل تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، 2014 .

2- مفهوم مدخل الإدارة على أساس النشاط (ABM)

هناك محاولات عدة لاعطاء مدخل الإدارة على أساس الأنشطة ABM فيها واضحاً ومحدداً ومنها:-

ان الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) هي أداة لتطوير القيمة المسلمة للربان و تطوير ربحية المنظمة بتوفير هذه القيمة و يتم ذلك بتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة و تحديد متطلبات الأنشطة كي تنجز بكفاية و البحث عن الأنشطة غير الضرورية او غير الكفوءة (علاوي ، 2009 : 61)

بينما يؤكد (Hilton,2008:76) بأنها استخدام اسلوب (ABC) لتحسين استراتيجية و عملية الوحدة الاقتصادية.

وهي منهج لإدارة الوحدة الاقتصادية بتحديد الأنشطة التشغيلية الرئيسية كافة (القسوس ، 2009 : 43).

كما انها تحليل الأنشطة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات (الدلفي ، 2013 : 66) .

وأخيراً فإنها " تحديد منهجي وتصور وقياس وتقييم وتحسين مستمر للعمليات التجارية باستخدام الأساليب والمبادئ القائمة على نهج العملية، يسمح بالمراقبة بشكل أكثر فعالية ، من خلال نظام مفتوح وديناميكي يتكون من الأنشطة كعناصر أساسية في المؤسسة (Ponisciakova,2020:556) .

3- اهداف استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM

هناك العديد من الاهداف التي دفعت المؤسسات الى تبني نظام الإدارة على أساس الأنشطة و خصوصاً تلك التي تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة و هذه بعض الاهداف الأكثر شيوعاً :

- 1) تحليل وتحسين التحكم وإدارة العمليات مع جودة المنتج والخدمة المستهدفة.
- 2) تحديد وإدارة التدفقات المتناسكة للأنشطة داخل المؤسسات وفيما بينها في تحقيق استراتيجية العمل المختارة.

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

- (3) تقديم منهجية شاملة لتحسين العمليات ومنع الأخطاء على جميع مستويات الأعمال.
- (4) انشاء نظام لإدارة الموارد المتعلقة بالأعمال يربط المؤسسة بمورديها وعملائها (Ponisciakova,2020:556).
- (5) ان نظام الادارة على اساس الانشطة يقوم بتحليل الانشطة بهدف :-
- (أ) اداء الاعمال بالتركيز على تأثير المتغيرات في الانشطة , و العمليات لكل المجالات المتأثرة بضمنها التكاليف غير مباشرة .
- (ب) ايجاد لغة مشتركة حيث ان الادارة على اساس الانشطة تقوم بالتركيز على النشاط و العملية توفر معلومات لمتخذي القرار و المدراء و العاملين بشكل افضل .

- (ت) تؤكد على ان المناهج قد تحققت من خلال تدقيق اللاحق (الدلفي , 2013 : 67-68)
- فضلا عن الاهداف اعلاه هنالك من الاهداف تعكس الدور الشمولي و الفعال لهذه التقنية في تخطيط و الرقابة الكلفة و هي كما يلي
- (1) احتساب كلفة الموارد المستنفذة في اداء أنشطة الوحدة الاقتصادية .
 - (2) تحديد و التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة اي التخلص من الأنشطة التي لا يؤثر حذفها على جودة المنتج و الاداء .
 - (3) تكامل الرقابة التشغيلية مع أنظمة قياس الاداء .
 - (4) تحديد كفاءة و فعالية جميع الأنشطة المنجزة في الوحدة الاقتصادية .
 - (5) تحديد و تقويم الأنشطة الجديدة التي يمكن ان ترفع من الاداء المستقبلي للوحدة الاقتصادية (الموسوي , 2014 : 86).

4- خطوات تنفيذ مدخل الإدارة على أساس الأنشطة (ABM)

حدد (Hilton,2008 : 78) خطوات تنفيذ نظام الادارة على اساس الانشطة ABM بالشكل الآتي:

(أ) تحديد الأنشطة : الخطوة الاولى هي تحليل الأنشطة و الذي يحدد جميع الأنشطة الهامة للمنظمة و يجب ان تحلل قائمة النشاط النتائج الى الممارسة الأكثر أهمية فمثلا بدلا من جعل الشراء كنشاط معين تظهر في القائمة بشكل اجمالي يجب ان تحلل عملية الشراء الى انشطتها الأساسية كالحصول على المواصفات المنتجة و تصنيف قوائم البائعين و اختيار البائعين و التفاوض و تقديم الطلبات و عملية الارسل للبضائع .

(ب) فهم الترابط بين الأنشطة : ويدعى تحليل قيمة العملية وهي تحديد وتوضيح تفاصيل سلوك الأنشطة في المنظمة. والقيام بتحليل الأنشطة كأسلوب للرقابة التشغيلية على إدارة الأنشطة.

(ت) تصنيف الأنشطة: وهي عملية تصنيف الأنشطة الى مضيعة وغير مضيعة للقيمة (كما بينا سابقاً), وقد حدد ثلاثة معايير لتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة :

- هل النشاط ضروري؟ فإذا كان النشاط عملية غير أساسية يُعدُّ غير مضيعة للقيمة.
- هل اداء النشاط كفوء؟ وتساعد بالمقارنة بين الاداء الفعلي للنشاط بحسب المخطط لهذا النشاط , أو المستهدف , أو المقارنة المرجعية.
- هل ان النشاط في بعض الاحيان يكون مضيعة للقيمة في احيان اخرى غير مضيعة للقيمة, أي ضروري لبعض العمليات وغير ضروري لعمليات اخرى. ويمكن تصنيف الأنشطة الى:
- أنشطة لا تضيف قيمة وهي الأنشطة التي لا تسهم في القيمة المقدمة للزبون وتكون على نوعين ؛ أنشطة غير ضرورية ويمكن حذفها . , و أنشطة غير كفوءة قابلة للتحسين.
- أنشطة تضيف قيمة انها الأنشطة التي اذا ما حذفت فان لها تأثير في القدرة الاستخدامية من قبل الزبون للمنتج او للخدمة.

6- أهمية الإدارة على أساس الأنشطة ABM

يمكن تلخيص أهمية الإدارة على أساس الأنشطة بما يأتي:

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

- (أ) أن أسلوب ABM يركز على طرح أو إزالة الأنشطة التي لاتضيف قيمة.
 - (ب) أن أسلوب ABM مفيد للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات التشغيلية وذلك لكونه يوفر معلومات عن الأداء المالي والتشغيلي عن مستوى النشاط.
 - (ت) تلخيص الأنشطة المركزة على الزبون.
 - (ث) الفهم الجيد لموجهات الكلفة.
 - (ج) إعداد الموازنة على أساس الأنشطة. (القسوس , 2009 : 43-44).
 - (ح) تساعد الكيانات الاقتصادية بتخصيص موارد أفضل وتحسين عمليات الإنتاج لتقليل التكاليف .
 - (خ) تساعد الكيانات الاقتصادية في صنع القرار
 - (د) إدارة التكاليف البيئية للأعمال المستدامة.
 - (ذ) تحسين هيكل التكلفة الذي يجمع بين وضع التخصيص وعملية إدارة الأنشطة (Topor & et all,2017: 39).
 - (ر) مجموعة من الأدوات والأساليب لتحسين أداء العمليات التجارية.
 - (ز) تحسين الأداء العام للأعمال من خلال تحسين أداء العمليات.
 - (س) نهج منظم للتحليل والتحسين المستمر للعمليات والأنشطة التجارية الأساسية (Ponisciakova,2020:556).
- 7- فوائد تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) في إعداد موازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABB)
- حدد (player) فوائد او منافع تبني أسلوب ABM عند إعداد موازنة (ABBC) كالاتي (الدلبي , 2013 : 70-71):
- (أ) تحديد التكاليف الفائضة.(تكاليف غير مضافة للقيمة).
 - (ب) تحليل التكاليف المضافة وغير المضافة للقيمة.
 - (ت) قياس تكاليف الجودة وحسب عناصرها.
 - (ث) تحديد الأنشطة والزبائن.
 - (ج) قياس الكلف المعقدة.
 - (ح) توفير معلومات حول تكاليف العمليات , ودعم تحليل العمليات.
 - (خ) الاتجاه نحو دعم مفهوم إعادة الهندسة.
 - (د) فهم أفضل لموجهات الكلفة.
 - (ذ) تقويم مرونة استثمارات التصنيع.
 - (ر) الاتجاه نحو موازنة التكاليف على أساس النشاط (ABBC) .

8- العلاقة بين نظام موازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC) و نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM).

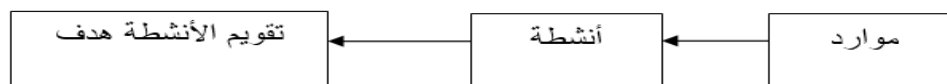
أن هدف (ABBC) يختلف عن (ABM) فالأول ينسب الموارد إلى الأنشطة بهدف تحديد تكلفة الإنتاج كما يوضحه الشكل (3) ادناه :



شكل (3) يوضح (ABBC)

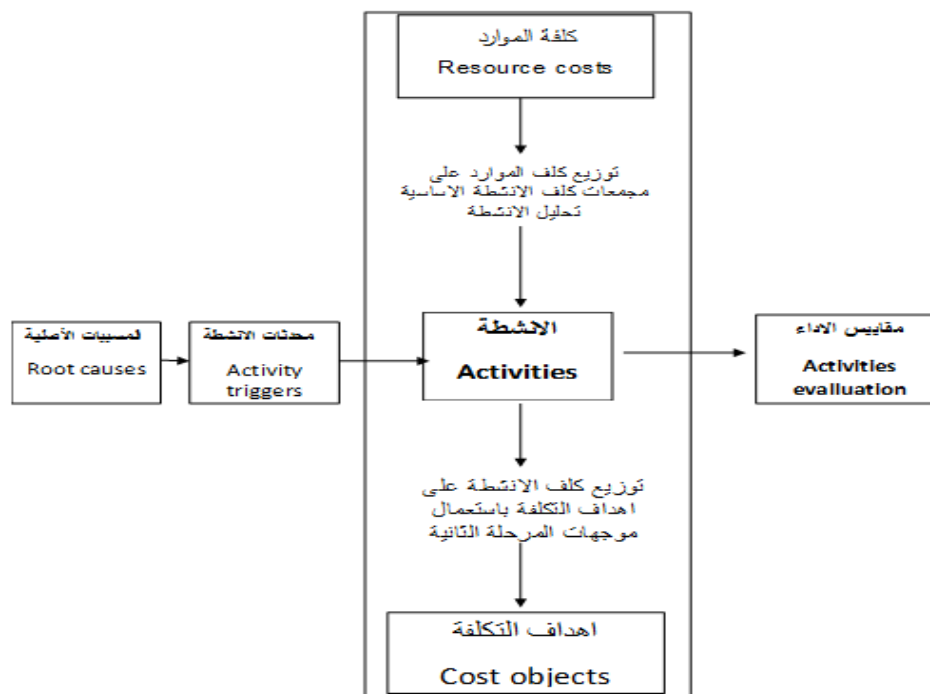
مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

المصدر: القسوس , مؤاب دليل مخائيل (2009) , اثر الموازنة على اساس الأنشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل تموز , رسالة ماجستير , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة بغداد, ص44.
اما (ABM) فينسب الموارد إلى الأنشطة بهدف تقويم الأنشطة كما يوضح في الشكل (4) ادناه :



شكل (4) يوضح (ABM)

المصدر: القسوس , مؤاب دليل مخائيل (2009) , اثر الموازنة على اساس الأنشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل تموز , رسالة ماجستير , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة بغداد, ص44.
إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم الترابط بين الأسلوبين فترى إن Hilton عبر عن وجود تداخل بينهما يوضحه الشكل (5) الأتي:



شكل (5) نموذج (ABBC) ذا البعدين

المصدر: علاوي , خضير مجيد , (2009) تقويم اداء مراكز المسؤولية باستعمال اساس الأنشطة دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية مصنع المأمون , رسالة ماجستير , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة بغداد, ص68
وعليه فانه يمكن القول ان نظام الـ (ABM) يتكامل مع نظام الـ (ABBC) باستخدام المعلومات التي يوفرها اسلوب (ABC) في تحليل العمليات لتحديد فعالية الأنشطة و تصنيفها الى أنشطة تصنيف قيمة و أنشطة لا تصنيف قيمة و بالشكل الذي ينعكس اثره على ادارة التكلفة بقصد تخفيضها من خلال ادارة الأنشطة المسببة لها .

9- دور مدخل (ABM) في بناء الموازنة

إنّ الهدف الرئيس لأسلوب (ABM) هو تحديد الأنشطة التي سيتم اعتمادها في اعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABBC) إما ان تكون:

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

- أنشطة تضيف قيمة: هي الأنشطة التي يدرك الزبون إن وجودها مفيد للمنتجات أو الخدمات التي يشترونها، إذ لا يمكن التخلص من هذه الأنشطة من دون أن تؤثر على قيمة المنتجات المقدمة للزبائن.
 - أنشطة لا تضيف قيمة: وهي الأنشطة التي تمثل فرصة لتقليل التكاليف بدون أن تؤثر على قيمة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن، إذ يمكن التخلص من هذه الأنشطة من دون أن تؤثر على قيمة المنتجات أو الخدمات. (الموسوي، 2014: 87)
 - ومن أمثلتها تخزين المواد الخام أو البضاعة النامية فهي لا تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون وكذلك أنشطة قسم المحاسبة وهذه الأنشطة لا يمكن الاستغناء عنها ولكن لا بد من تخفيضها ولهذا يمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى:
 - أ- أنشطة لا تضيف قيمة ولكن ضرورية: وهذه الأنشطة يمكن تخفيض كلفتها.
 - ب- أنشطة لا تضيف قيمة وغير ضرورية: وهذه الأنشطة يمكن إزالتها ومن ثم خفض أو التخلص من تكاليفها.
- 10- التقرير عن الكلف التي لا تضيف قيمة:**

توضيح التكاليف التي لا تضيف قيمة في تقارير كلف مراكز الأنشطة بواسطة تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتثبيت تكاليفها، وبإمكان المدراء الاتجاه نحو تحسين العملية أو التخلص من التكاليف التي لا تضيف قيمة. (الدفلي، 2013: 69)

تحتاج الوحدات الاقتصادية الناجحة إلى نظم مساندة تمدّها بالمعلومات الصحيحة والواضحة، وتقدم نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة تلك المعلومات وذلك من خلال أهداف (ABC/M) التي يمكن تحديدها (Ponisciakova, 2020: 557):

- الغاء أو تخفيض التكاليف التي لا تضيف قيمة (Non-value added cost)
- تقويم فاعلية وكفاية وانسيابية الأنشطة ذات القيمة المضافة المؤداة من قبل الإدارة بهدف تحسين العوائد.
- إيجاد المسببات لمشاكل وتصحيحها.
- إزالة أسباب التشويه لمعلومات التكاليف الناشئة من التخصيص الخاطئ والافتراضات الضعيفة.
- إن استراتيجية الإدارة باتجاه التطوير والتحسين المستمرين تتطلب معلومات كفوية واضحة وصحيحة وبالوقت المناسب من أجل إجراء خطوات التطوير والتحسين على تقنيات الإنتاج بما يتلاءم مع متطلبات الزبائن وتحقيق أهداف الإدارة (علاوي، 2009: 66).

11- قياس الاداء وتحقيق تخفيض التكاليف :

إن قياس الاداء وتحقيق تخفيض التكاليف يتم بواسطة القياس المستمر لأداء جميع الأنشطة ومقارنة الأداء والذي ربما يجذب انتباه المدراء نحو الأنشطة غير الضرورية أو غير الكفوءة.

وهناك أربع تقنيات يمكن استخدامها لغرض تخفيض التكاليف التي لا تضيف قيمة (Ochieng, 2019: 18):

- تخفيض الأنشطة: تخفيض وقت أو المواد المستخدمة لهذا النشاط.
- التخلص من الأنشطة: تفترض هذه التقنية أن هذا النشاط غير ضروري.
- اختيار النشاط: اختيار النشاط الكفوء بين مجموعة من البدائل.
- الأنشطة المشتركة: طرق الحصول على تفويض من الأنشطة الأخرى بواسطة تكامل الوظائف في اتجاه أكثر كفاية

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

أولاً : نبذة عن المصارف التجارية :

المصارف التجارية تمثل القسم الأكبر في النظام المصرفي، وتأتي بالدرجة الثانية في التسلسل بعد البنك المركزي الذي يباشر الرقابة عليها ويؤثر في قدرتها على خلق نقود الودائع، والمصارف التجارية هي المؤسسة التي تتعامل في الدين أو الائتمان فصرف الودائع يحصل على ديون الغير ويعطي مقابلها وعوداً بالدفع تحت الطلب أو بعد أجل قصير، وهذا الائتمان الذي يقدمه المصرف يدخل ضمن أصوله لأنه يمثل حقاً له قبل الغير.

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

و تسم المصارف التجارية بثلاث سيات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال وترجع أهمية تلك السيات إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك. وتتمثل هذه السيات في :

- السيولة : تعتبر السيولة من أولى الاهتمامات للبنوك التجارية لارتباطها الوثيق بوجود البنك وكيانه ، ويكون ذلك بالتوفيق بين الودائع والقروض التي يمنحها .ويمكن أن، يلجأ إلى البنك المركزي لتمويل مجزئه الناتج من الارتباط الذي وضعه لديه. وللإشارة أن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلا بأن تزعزع ثقة المودعين .ويدفعهم فحاة لسحب ودائعهم بما يعرض البنك للإفلاس
- الأمان : يقسم رأس مال البنك بالصغر .وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار .ولهذا فإن المصرف التجاري يهدف إلى وضع نفسه في مستوى أمان مقبول يمكنه من مزاولة عمله أثناء حدوث طوارئ.
- الربحية : يسعى المصرف دائما لتعظيم ربحية من أجل تعظيم علاقته بالعملاء عن طريق السماح له بتقديم الائتمان لهم .وبالتالي زيادة المودعين والمتعاملين مما يزيد في ازدهار البنك.

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي:

يسعى هذا البحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة، وتحليلها، وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالوسط الحسابي لتحديد مدى اتفاق العينة المختارة مع أسئلة الاستبيان، كما تم استعمال الانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط لتقدير التشتت النسبي، وذلك بهدف رسم صورة أو إطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وذلك من خلال مقياس ليكارت (Likart) الخماسي والذي هو مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي (SPSS) تعبر عن الأوزان والتي هي (اتفق تماماً=5، اتفق=4، محايد=3، لا اتفق=2، لا اتفق تماماً=1) وحددت الباحثة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتائها لأي فئة، ولكون استبانة البحث تعتمد على مقياس ليكارت الخماسي فانه يتم تحديد الوسط الحسابي (الوسط المرجح) للمقياس من تحديد طول الفترة أولاً وهي مساوية إلى حاصل قسمة 4 على 5، إذ أن 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) بينما يمثل الرقم 5 عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة (الفئة) ويساوي 0.8 ويصبح التوزيع وفقاً للجدول (4).

جدول (4) فقرات مقياس ليكارت

الوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
المستوى	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً

المصدر : اعداد الباحثة

وتألفت الاستبانة من (25) سؤالاً توزعت على ثلاثة محاور، المحور الأول كان للمتغير الأول والموسوم (توجهات الإدارة العليا) والذي تضمن (8) أسئلة ، في حين تضمن المحور الثاني منها المتغير الثاني والموسوم (مستلزمات تطبيق نظام ABB) تضمن (9) أسئلة ، في حين تضمن المحور الثالث (حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة) (8) أسئلة، وقد تم استلام (45) استبانة من خلال اعداد استبانة ورقية بلغ عددها 50 استبانة تم إرجاع 45 استبانة منها فقط . وقد كان الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابتي المتغيرات كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الإجمالية

المقاييس المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
تجاهات الإدارة العليا	4.26	0.565	فق تماماً
مستلزمات تطبيق نظام ABB	3.85	0.643	فق
كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة	4.31	0.571	فق تماماً

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

المصدر : اعداد الباحثة

ومن خلال ملاحظة الجدول (5) نجد أن الوسط الحسابي للبعد الأول (توجهات الإدارة العليا) والبعد الثاني (مستلزمات تطبيق نظام ABB) والبعد الثالث (حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة) كان (4.2614) و (3.8523) و (4.3182) على التوالي، وهما أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)*، وبانحراف معياري كان (0.56536) و (0.64321) و (0.57152) على التوالي، والنتائج تؤكد على وجود اتفاق عام* بين أفراد العينة حول الأسئلة المطروحة فيها، وذلك من خلال نتائج الوسط الحسابي لكل المتغيرين، فضلاً عن تشتت منخفض في إجابة أفراد العينة من خلال نتيجة الانحراف المعياري لكل المحاور أيضاً.

عرض وتفسير نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الموسوم بـ (توجهات الإدارة العليا):

حيث يوضح الجدول (6) الأوساط الحسابية ومدى ابتعاد الإجابة عن وسطها الحسابي من خلال الانحرافات المعيارية للمحور الأول من الاستبانة الموزعة على أفراد العينة.

جدول (6) النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول

ت	الأسئلة	المقياس	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	ان تطبيق نظام (ABB) يوفر للإدارة العليا معلومات مهمة جداً	التكرار	19	14	12	0	0	4.155	0.824	اتفق
		النسبة	42.2	31.1	26.7	0	0		5	
2	اتساع الأسواق وتعددتها وتخصصها وتنوعها دفعت الإدارة للبحث عن تقنيات كلفوية حديثة	التكرار	16	10	19	0	0	3.933	0.889	اتفق
		النسبة	35.6	22.2	42.2	0	0	3	33	
3	من الأمور التي شجعت الإدارة على تطبيق نظام هو تطور البيئة الصناعية بشكل نوعي حيث أصبحت المشروعات تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا الإنتاج والمعلوماتية واستخدام الحواسيب الالكترونية .	التكرار	3	22	20	0	0	3.622	0.613	محايد
		النسبة	6.7	48.9	44.4	0	0	2	81	
4	تزايد الوضع التنافسي في السوق جعل إدارات المنشآت تبحث عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيهها نحو أفضل الاستثمارات للارتقاء بالربحية .	التكرار	29	3	13	0	0	4.355	0.908	اتفق تماماً
		النسبة	64.4	6.7	28.9	0	0	6	43	
5	استخدام تقانات متطورة في الإنتاج أدى الى ازدياد كبير في أهمية الأنشطة الداعمة للإنتاج مما تترتب عليه زيادة في حجم التكاليف الصناعية	التكرار	13	9	23	0	0	3.777	0.876	اتفق
		النسبة	28.9	20	51.1	0	0	8	17	

*: الوسط الفرضي = مجموع أوزان البدائل ÷ عدد البدائل = (1+2+3+4+5) ÷ 3 = 3

*: يوضح الملحق (1) و ملحق (2) نسب اتفاق العينة

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

غير المباشرة									
6	ان تطبيق نظام (ABB) كان بمثابة اقتراح للسيطرة على النمو المتتابع للكلف غير المباشرة	التكرار	18	21	6	0	0	4.266	0.687
		النسبة	40	46.7	13.3	0	0	7	55
7	ان إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يمكن إدارة الوحدة الاقتصادية من النظر إلى التغيرات في الأنشطة وبالتالي يوفر لديها نظرة أفقية في عملية الإعداد.	التكرار	14	21	10	0	0	4.088	0.733
		النسبة	31.1	46.7	22.2	0	0	9	06
8	ان إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) ينتقل بعملية الإعداد من الطريقة الميكانيكية إلى أسلوب كيفية تحقيق الأهداف	التكرار	25	10	10	0	0	4.333	0.825
		النسبة	55.6	22.2	22.2	0	0	3	72

المصدر : اعداد الباحثة

1. عرض وتفسير نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الموسوم بـ (مستلزمات تطبيق نظام ABB) :
حيث يوضح الجدول (7) الأوساط الحسابية ومدى ابتعاد الإجابة عن وسطها الحسابي من خلال الانحرافات المعيارية للمحور الثاني من الاستبانة الموزعة على أفراد العينة .

جدول (7) النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

ت	الأسئلة	المقياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تطبيق النظام أكثر مرونة من حيث التعديل الدوري أو التطوير .	التكرار	13	9	23	0	0	3.7778	0.87616	اتفق
		النسبة	51.1	20	28.9	0	0			
2	ضرورة وجود هيكل تنظيمي جيد يسهل من عملية التطبيق .	التكرار	16	10	19	0	0	3.9333	0.88933	اتفق
		النسبة	35.6	22.2	42.2	0	0			
3	العمل على مشاركة جميع الإدارات والعاملين في عملية التطبيق .	التكرار	3	22	20	0	0	3.6222	0.61381	اتفق
		النسبة	6.7	48.9	44.4	0	0			
4	ضرورة تمتع الانظمة الحاسبية بمرونة كافية تساعد على تطبيق النظام .	التكرار	29	3	13	0	0	4.3556	0.90843	اتفق تماما
		النسبة	64.4	6.7	28.9	0	0			
5	وجود كادر محاسبي متخصص يساعد على عملية التطبيق .	التكرار	16	10	19	0	0	3.9333	0.88933	اتفق
		النسبة	35.6	22.2	42.2	0	0			
6	وجود الرغبة الحقيقية لدى الجميع للتغير نحو تطبيق النظام الجديد .	التكرار	3	23	19	0	0	3.6444	0.6086	اتفق
		النسبة	6.7	51.1	42.2	0	0			
7	إمكانية عقد ندوات ودورات تدريبية تسهل عملية التطبيق	التكرار	15	21	9	0	0	4.1333	0.72614	اتفق
		النسبة	33.3	46.7	20	0	0			

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

	للنظام .									
8	إمكانية تحديد الأنشطة الرئيسية داخل الشركة يساعد على تطبيق النظام .	التكرار	25	10	10	0	0	4.3333	0.82572	اتفق تماما
		النسبة	55.6	22.2	22.2	0	0			
9	نشر الوعي والتوجيه لدى الأفراد يساعد في عملية التطبيق الفاعل	التكرار	15	11	19	0	0	3.91111	0.87444 1	اتفق
		النسبة	33.3	24.4	42.2	0	0			

المصدر : اعداد الباحثة

2. عرض وتفسير نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث الموسوم بـ (حل معوقات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة) :
حيث يوضح الجدول (8) الأوساط الحسابية ومدى ابتعاد الإجابة عن وسطها الحسابي من خلال الانحرافات المعيارية للمحور الثالث من الاستبانة الموزعة على افراد العينة .

جدول (8) النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

ت	الأسئلة	المقياس	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	عدم توفر المؤهلات العلمية والعملية لتطبيق النظام	التكرار	23	11	11	0	0	4.2667	0.83666	اتفق تماما
		النسبة	51.1	24.4	24.4	0	0			
2	زيادة الأعباء الناتجة عن الاستعانة بمؤهلات علمية وعملية من خارج الشركة	التكرار	16	10	19	0	0	3.9333	0.88933	اتفق
		النسبة	35.6	22.2	42.2	0	0			
3	عملية تحديد الوقت الخاص بكل نشاط من الأمور الصعبة .	التكرار	3	22	20	0	0	3.6222	0.61381	اتفق
		النسبة	6.7	48.9	44.4	0	0			
4	هناك تكاليف إضافية على الإنتاج ناتجة عن تطبيق مثل هكذا أنظمة حديثة	التكرار	27	7	11	0	0	4.3556	0.85694	اتفق تماما
		النسبة	60	15.6	24.4	0	0			
5	عملية التطبيق بحاجة الى تفهم نحو التغير من قبل جميع العاملين بالشركة	التكرار	13	9	23	0	0	3.7778	0.87617	اتفق
		النسبة	28.9	20	51.1	0	0			
6	تعتقد بعض الإدارات ان الانظمة القديمة جيدة ولا تحتاج الشركة للتغير .	التكرار	18	21	6	0	0	4.2667	0.68755	اتفق تماما
		النسبة	40	46.7	13.3	0	0			
7	البيئة الحالية لعينة البحث غير قادرة على تطبيق النظام لعدم معرفتها بنتائجه .	التكرار	14	21	10	0	0	4.0889	0.73306	اتفق
		النسبة	31.1	46.7	22.2	0	0			
8	هناك أمور أخرى أكثر أهمية تواجه الإدارات .	التكرار	25	10	10	0	0	4.3333	0.82572	اتفق تماما
		النسبة	55.6	22.2	22.2	0	0			

المصدر : اعداد الباحثة

ثانياً: اختبار وتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

ان أول خطوه في تحديد العلاقة بين المتغيرات تتمثل بتحديد متغيرات البحث الأساسية وطبيعة العلاقة بينها، إذ ان لدينا ثلاثة متغيرات هي (توجهات الإدارة العليا) و (مستلزمات تطبيق نظام ABB) و (حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة) حيث تم تقسيم العلاقات داخل البحث بموجب المتغيرات وحسب الفرضيات الى علاقيتين , العلاقة الأولى بين المتغير الرئيس (المستقل) والمتمثل بتوجهات الإدارة العليا والمتغير الثاني وهو ما يسمى بالمتغير المعتمد (التابع) والمتمثل بمستلزمات تطبيق نظام ABB , أما العلاقة الثانية فهي بين المتغير الرئيس (المستقل) والمتمثل بالتكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB والمتغير الثاني وهو ما يسمى بالمتغير المعتمد (التابع) والمتمثل بحل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة. وقد جرى في هذه الفقرة التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث، وقد استعملت الوسائل الإحصائية الخاصة بمعامل الارتباط (بيرسون) لتحديد نوع العلاقات بين متغيرات البحث والبرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يختبر علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية. والجدولين (9) و (10) يوضحان نتائج قيم معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات البحث التي تم افتراضها.

الجدول (9)معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات البحث ضمن العلاقة الأولى

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	مستلزمات تطبيق نظام ABB	مستوى المعنوية
توجهات الإدارة العليا		-0.147	0.34

المصدر : اعداد الباحثة

الجدول (10) معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات البحث ضمن العلاقة الثانية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة.	مستوى المعنوية
التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB		0.825	0.05

المصدر : اعداد الباحثة

ومن الجدول (9) يتضح ان بان معامل الارتباط بلغ بين المتغير المستقل المتمثل بـ (توجهات الإدارة العليا) والمتغير التابع والمتمثل بـ (مستلزمات تطبيق نظام ABB) ما قيمته (-0.147) وهي قيمة سالبة تشير الى وجود علاقة ارتباط عكسية , بينما توضح النتائج الواردة في الجدول (10) ان معامل الارتباط بلغ بين المتغير المستقل المتمثل بـ (التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB) والمتغير التابع والمتمثل بـ (حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة) ما قيمته (0.825) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ومن النتائج أعلاه تم رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية الثانية ذات الصلة بالارتباط .

رابعاً: اختبار وتحليل علاقة الانحدار بين متغيرات البحث الرئيسة:

لقد جرى التحري عن علاقة التأثير وفقاً لمعادلة الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل بـ (توجهات الإدارة العليا) والمتغير التابع المتمثل بـ (مستلزمات تطبيق نظام ABB) ويتضح من الجدول (11) والجدول (12) نتائج قيم معادلة الانحدار التي تم التوصل إليها من نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه من قبل الباحثة.

الجدول (11)قيم معامل الانحدار للعلاقة الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	مستلزمات تطبيق نظام ABB
-----------------	----------------	-------------------------

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

المؤشرات الإحصائية				توجهات الإدارة العليا
F	R ²	Sig	β	
0.93	0.22	0.340	0.147	

المصدر : اعداد الباحثة

الجدول (12) قيم معامل الانحدار للعلاقة الثانية

المتغير المستقل				المتغير التابع
حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة				
المؤشرات الإحصائية				التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB
F	R ²	Sig	β	
20.62	0.652	0.206	0.825	

المصدر : اعداد الباحثة

ومن خلال الجدولين (11) و (12) نلاحظ ان العلاقة بين متغيرات العلاقة الأولى لا يوجد بينها تأثير في حين ان العلاقة بين متغيرات العلاقة الثانية يوجد بينها تأثير بدليل ان قيمة (F) قد زادت من العلاقة الأولى (0.93) الى (20.62) في العلاقة الثانية في حين ان قيمة (Sig) انخفضت من (0.34) في العلاقة الأولى الى (0.206) في العلاقة الثانية وهو دليل واضح على وجود علاقة واضحة المعالم عند التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB ضمن العلاقة الثانية .

ومن خلال الجدول (11) تبين أنَّ قيمة (R²) قد بلغت (0.22) وهي توضح ان المتغير المستقل المتمثل بـ (توجهات الإدارة العليا) قد فسر ما قيمته 22 % من التغير الذي يطرأ على المتغير التابع والمتمثل (مستلزمات تطبيق نظام ABB) أما النسبة المتبقية البالغة (78 %) فتنعزى إلى إسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار لم يتم تناولها من قبل الباحثة , أما قيمة معامل الميل الحدي لزاوية

الانحدار (β) والبالغة (0.147) والتي تبين ان أي تغيير بنسبة وحدة واحدة سوف يعادله تغيير ما قيمته 14.7 % ومن خلال الجدول (12) تبين أنَّ قيمة (R²) قد بلغت (0.625) وهي توضح ان المتغير المستقل المتمثل بـ (التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB) قد فسر ما قيمته 62.5 % من التغير الذي يطرأ على المتغير التابع والمتمثل (حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة) أما النسبة المتبقية البالغة (37.5 %) فتنعزى إلى إسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار لم يتم تناولها من قبل الباحثة , أما قيمة معامل الميل الحدي لزاوية الانحدار (β) والبالغة (0.825) والتي تبين ان أي تغيير بنسبة وحدة واحدة سوف يعادله تغيير ما قيمته 82.5 % .

خامساً: اختبار الفروض

من النتائج التي تم عرضها في أعلاه يصار الى رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي كان مفادها :

الفرضية الرئيسة الأولى: "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB

وتنبثق من هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB"

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB"

وقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي كان مفادها :

الفرضية الرئيسة الثانية: "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا و مستلزمات تطبيق نظام ABB ودورها في حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة.

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

وتنبثق من هذه الفرضية الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB ودورها في حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة"

الفرضية الفرعية الثانية: "هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB ودورها في حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة"

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) ان إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يمكن الوحدة الاقتصادية من النظر إلى التغيرات في الأنشطة وبالتالي يوفر لديها نظرة أفقية في عملية الإعداد .
- (2) ان إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) ينتقل بعملية الإعداد من الطريقة الميكانيكية إلى أسلوب كيفية تحقيق الأهداف .
- (3) إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يوفر معلومات أكثر دقة وتفصيلية ويمكن للوحدة الاقتصادية من إجراء المقارنة المرجعية في الكلف غير المباشرة .
- (4) إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يعمل على تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة واستبعادها من دون إضعاف فاعلية الأنشطة الأخرى .
- (5) تحدد الموازنة على نحو واضح ما الذي تم تمويله وما الذي لم يمول .
- (6) ان التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB يؤثر بشكل كبير على توجيه عملية اتخاذ القرارات حيث نلاحظ أن قيمة R^2 قد بلغت (0.625) وهي توضح ان المتغير المستقل المتمثل بـ (التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB) قد فسر ما قيمته 62.5 % من التغير الذي يطرأ على المتغير التابع المتمثل (حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة) .
- (7) ان معامل الارتباط بلغ بين المتغير المستقل المتمثل بـ (التكامل بين توجهات الإدارة العليا ومستلزمات تطبيق نظام ABB) والمتغير التابع المتمثل بـ (حل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة) ما قيمته (0.825) وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية .

ثانياً: التوصيات

- (1) ضرورة توافر الكوادر العلمية والعملية القادرة على تطبيق النظم الحديثة والتي من شأنها ان توفر معلومات دقيقة للإدارة .
- (2) دعم تكامل توجهات الإدارة ومستلزمات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة لحل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيقه .
- (3) نشر الوعي لدى كافة الأفراد العاملين وحثهم على القبول بأي تغييرات من شأنها ان ترتقي بعمل المصرف الى مستوى أعلى .
- (4) الدفع باتجاه توفير كافة المستلزمات التي من شأنها ان تساعد على عملية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة ومنها هيكلة تنظيمي من وتحديد الأنشطة داخل المصرف وكافة أجهزة الحاسوب والأجهزة الأخرى المساعدة
- (5) اعداد دورات تدريبية وعقد ندوات متخصصة لكافة العاملين داخل المصرف من اجل الارتقاء بمستواهم العلمي والعملية .

المصادر:

- بشي , فراس صائب عكوي (2001)، الموازنة المرنّة على أساس الأنشطة ودورها في تقييم الأداء ، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للصناعات الجلدية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية العراق .
- البكري , رياض حمزة و يوسف , فائز نعيم (1996)، نظام الكلفة على أساس الأنشطة ABC ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثالث ، العدد 8 ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد .

مدى توافر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في القطاع المصرفي من أجل تطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) وموازنة التكاليف على أساس الأنشطة (ABBC)

- التكريتي، إسمايل يحيى (2011) ، محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة) ، ط 2، جامعة عمان الأهلية ، الأردن.
- الخالد ، جعفر سليمان ، (2002) تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة في ظل الطرق التقليدية وطريقة التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
- الدلفي ، عباس هاشم مهمل (2013) استخدام تقنية مراجعة و تقويم البرامج PERT في تحقيق فاعلية الكلفة و الادارة على اساس النشاط (ABC) و (ABM) بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات النسيجية / واسط ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية ، جامعة بغداد . .
- الشخيلي، فاختة شاكر رشيد (1998)، خفض الكلفة باستخدام ABC ، JIT ، دراسة نظرية وتطبيقية للمنشأة العامة للصناعات الصوفية ، معمل 30 تموز ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- عبود ، سالم محمد ، عبد الله ، فيحاء يعقوب (2014)، اتجاهات حديثة في تقنيات التكاليف ، الطبعة الاولى ، دار الدكتور للعلوم الادارية و الاقتصادية ، بغداد.
- علاوي ، خضير مجيد ، (2009) تقويم اداء مراكز المسؤولية باستعمال اساس الأنشطة دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية مصنع المأمون ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
- القسوس ، مؤاب دليل مختل (2009) ، اثر الموازنة على اساس الأنشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل تموز ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
- المعيني، سعد سلمان عواد(2000)، "دور أنظمة ABC، ABM، ABB في تخطيط ورقابة التكاليف في الكليات الأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الموسوي ، حيدر عطا زين (2014)، تحديد الكلفة المستهدفة في ظل تطبيق الموازنة على اساس الأنشطة دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية ، المهد العالي للدراسات المحاسبية و المالية ، جامعة بغداد .

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Amin ,Mohamad Nur & Nengzih, Nengzih (2021), Proposed Application of the use of Activity-based Budgeting (ABB) Method for Cost Control of Daily and Casual Workers (A Case Study at PT XYZ), Saudi J Econ Fin, 5(9).
- Cooper, R. and R. Kaplan(1998) , "Profit Priorities from ABC Costing", Harvard Business Review.
- Cooper, Robin and Kaplan(1992), Robert S., The Design of Cost Management Systems, Prentice – Hall International, Inc., New Jerse.
- Topor, Dan Ioan & et all (2017) , ABB-ABC-ABE-ABM Approach for Implementation in the Economic Entities from Energy Industry , Business and Management Horizons , Vol. 5, No. 2.
- Drury, Colin," Management & Cost Accounting (2000)", 5th ed., International Thomson Business press..
- Flayyih, Hakeem Hammood & et all (2020), Integration of the system of Activity Based Costing and liability accounting , Ishtar Journal of Economics and Business Studies (IJEBS), Volume 1 (1).

- Hatem Karim Kadhimi & et al (2020), The Integration of Lean Accounting and Activity-Based Public Budgeting for Improving a firm's Performance, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Volume 11, Issue 5,
- Hilton, Ronald W. (2008), "Managerial Accounting", 7th ed., Irwin Mc Graw Hill Co.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., Rajan, M.V. (2012), Cost Accounting, A Managerial Emphasis, 14th Ed., Pearson . .
- Mayla, Khoiriyah & Shauki, Elvia R. (2018), Evaluation of Budgeting System Using ActivityBased Budgeting: A Case Study at PT X, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 89.
- Moustafa, Essam, (2005)" An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low IT Environment Conditions ", Journal of Economic & Administrative Sciences Vol. 21, No. 1.
- Ochieng ,Carolyn Akinyi (2019), Effect of activity based budgeting on resource based performance in universities in western Kenya , A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration in finance, school of business and economics- maseno University.
- Olga Ponisciakova (2020), Innovative management perspective: abm – activity , based management , International Scientific Conference on Economic and Social Development – Baku, 18-19 June.
- Soodbakhsh, Amir & Jahanshad , Azita (2020), Activity-Based Management and Banking Health Assessment System , International Journal of Finance and Managerial Accounting, Vol.4, No.16.
- Tahar , Abdulaziz R. & Eltwari, Ahmed (2018), Factors Affecting ABB Implementation in PLCC , Journal of Modern Accounting and Auditing, September Vol. 14, No. 9.