



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

برنامج المحاسبة والتمويل

دراسة بعنوان:

دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي

دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC

إعداد الطالب:

درويش مصطفى الجملب

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

سالم عبد الله حلس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

جماد الأولى 1428هـ - يونيو 2007م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى الهادي البشير، الرحمة المهداة والنعمة المسداة،
رسول الله ﷺ ثم إلى من ربياني صغيراً، وتعهداني كبيراً

والدي العزيزين

وإلى: زوجتي الغالية وابنتي قرة عيني

وإلى إخواني الفضلاء وأخواتي الفضليات

إلى الرفقاء والزملاء والأصدقاء

إلى أبناء الإسلام العظيم

أهدي هذا الجهد المتواضع



شكر وتقدير

قال تعالى: {وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ} (1).

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وهياً لي من الأساتذة والأهل والأصدقاء من كان عوناً لي على إنجازهم، واتباعاً لهدى النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: {مَنْ لَمْ يَشْكُرِ الْقَلِيلَ، لَمْ يَشْكُرِ الْكَثِيرَ، وَمَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ، لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ، وَالتَّحَدُّثُ بِالنَّعْمِ شُكْرٌ، وَتَرْكُهُ كُفْرٌ، وَالْجَمَاعَةُ رَحْمَةٌ، وَالْفِرْقَةُ عَذَابٌ} (2) لذا فإن الواجب يحتم عليّ أن أخص بالشكر بعد الله تعالى أستاذي:

الدكتور

سالم عبد الله حلس

نائب الرئيس للشئون الإدارية

المشرف على رسالتي، والذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الرسالة، فلم يألُ جهداً 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، حيث كان نعم الأستاذ، ونعم الأخ، ونعم الصديق. كما أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي الكريم:

الدكتور: جبر الداعور نائب الرئيس للشئون الإدارية - جامعة الأزهر

الدكتور: علي شاهين مساعد نائب الرئيس للشئون الإدارية - الجامعة الإسلامية

على ما بذلاه من جهد إرشادٍ ونصحٍ وإبداء الملاحظات القيمة على بحثي، ليؤدي

الغرض منه

ويظهر في أبهى صورة يريانها، فجزاهما الله عني أحسن الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان لجامعتي العزيزة،

والعاملين فيها، وعلى رأسهم:

سعادة الدكتور: كمالين كامل شعث. رئيس الجامعة



¹ - سورة لقمان - الآية (12)

² - أحمد - مسند (17721) انفراد به أحمد.





وأخص بخالص شكري وتقديري واحترامي كلية التجارة ؛

ممثلة في عميدها **الدكتور / علاء الرفاتي**،

ورئيس قسم المحاسبة **الدكتور / حمدي زعرب** وأعضاء هيئة التدريس جميعاً،
فجزاهم الله عني خير الجزاء. كما وأتقدم

بالشكر والعرفان إلى العاملين في المكتبة المركزية لما بذلوه من جهد في توفير المصادر
والمراجع اللازمة للبحث فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ يوسف الكيالي مدير الدائرة المالية ومساعدته الأخ
وائل أبو شعبان وكافة العاملين. ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الأخ خالد شويدح من
عمادة القبول والتسجيل والأخوة جميعاً في دائرة البرمجة والنشر الإلكتروني ، وشكر خاص
للذي أحبه في الله الأخ / صلاح الدين فؤاد أبو شرخ والدكتور الفاضل / طالب أبو شعر
عميد شؤون الطلبة وإلى الأستاذ/ مصطفى أبو عبود مدير صندوق الطالب والأستاذ / حسن
المبحوح مدير شؤون الطلبة وكافة الزملاء وأخص منهم الأستاذ /حازم اليازوري. كما
وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور بسام عايش النجار الذي قام مشكوراً بالمراجعة اللغوية
للمرسلة وكذلك أ. أدهم أبو حطب الذي قام بترجمة الملخص إلى اللغة الإنجليزية.

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

وفقني الله وإياكم لما يحبه ويرضاه





قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ن	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهمية الدراسة
4	1.4 أهداف الدراسة
5	1.5 أسئلة الدراسة
5	1.6 مجتمع الدراسة
5	1.7 منهجية الدراسة
6	1.8 الدراسات سابقة
12	الفصل الثاني: نظام التكاليف المبني على الأنشطة ودوره في ضبط الأداء
13	2.1 مقدمة
15	2.2 مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي
15	2.2.1 المرحلة الأولى: مرحلة الفكر الكلاسيكي
17	2.2.2 المرحلة الثانية: الفكر الكلاسيكي الحديث 1950-1960
17	2.2.3 المرحلة الثالثة: الفكر الحديث 1960-1970
18	2.2.4 المرحلة الرابعة: مرحلة الفكر الإداري المعاصر 1970 وحتى الآن
21	2.3 نظام التكاليف المبني على الأنشطة
21	2.3.1 نشأة وظهور نظام التكاليف المبني على الأنشطة
23	2.3.2 تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة
24	2.3.3 مراحل تطور نظام التكاليف المبني على الأنشطة

24	2.3.4 العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكاليف المبني على الأنشطة
25	2.3.5 أهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة
26	2.3.6 خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة
28	2.3.7 مفهوم النشاط
28	2.3.7.1 أنواع الأنشطة
30	2.4 مقارنة بين النظام التقليدي ونظام التكاليف المبني على الأنشطة
31	2.5 الفوائد التي يقدمها نظام التكاليف المبني على الأنشطة
31	2.6 من الذي يستخدم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ولماذا؟
32	2.7 عوامل نجاح تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة
32	2.8 مزايا تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة
34	2.9 انتقادات تطبيق التكاليف المبني على الأنشطة
34	2.10 نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية
35	2.10.1 اعتبارات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية
36	2.10.2 إطار تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية
36	2.10.3 تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات
37	2.11 الارتباط بين نظام التكاليف المبني على الأنشطة والأداء المالي
38	الفصل الثالث: أساليب إعداد الموازنات
39	3.1 مقدمة
40	3.2 نشأة وتطور الموازنة
41	3.3 تعريف الموازنة
43	3.4 أهداف الموازنة
44	3.5 أهمية الموازنة
45	3.6 خصائص ومميزات الموازنة
46	3.7 أنواع الموازنات
46	3.7.1 من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة
48	3.7.2 من حيث طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنة التخطيطية
48	3.7.3 من حيث درجة المرونة
49	3.7.4 من حيث منهج أسلوب الإعداد
51	3.7.5 من حيث القائمين عليها
51	3.7.6 من حيث المعاملات في تغطيتها

52	3.7.7 من حيث درجة الاعتماد
52	3.8 الموازنة حسب الأنشطة
53	3.9 كيفية إعداد الموازنة في ظل نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية
54	3.10 نظام إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية
55	الفصل الرابع: الإطار العملي : إعداد موازنة الجامعة وفقاً لأسلوب ABC
56	4.1 الموازنة في المؤسسات الخدمية
56	4.2 الموازنة في الجامعة الإسلامية
56	4.2.1 كيفية إعداد موازنة الجامعة الإسلامية الحالية
57	4.2.2 خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في إعداد موازنة الجامعة
60	4.3 إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة
60	4.3.1 التنبؤ بكميات المخرجات في الفترة المنوي عمل موازنة لها
60	4.3.1.1 مخرجات الجامعة الإسلامية
61	4.3.1.2 التقدير الكمي لمخرجات الجامعة الإسلامية
72	4.3.2 تقدير حاجة المخرجات من الأنشطة
73	4.3.2.1 أنشطة رئيسية
73	4.3.2.2 أنشطة ثانوية
75	4.3.3 تقدير حاجة الأنشطة من الموارد
75	4.3.3.1 موارد الجامعة الإسلامية
76	4.3.3.1.1 موارد بشرية
76	4.3.3.1.2 موارد مادية
77	4.3.3.2 التقدير الكمي للموارد المطلوبة في الجامعة الإسلامية للعام الجامعي 2007/2006
83	4.3.4 تخصيص الموارد على الأنشطة
83	4.3.4.1 موارد يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة
91	4.3.4.2 موارد عامة لا تخص نشاط بعينه
106	4.3.5 تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات
119	4.4 تقدير الإيرادات السنوية
127	4.5 تنظيم موازنة الجامعة الإسلامية
131	4.6 الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة
131	4.6.1 الأنشطة التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر الطالب
132	4.6.2 مصاريف لا تضيف قيمة
133	4.7 التحليلات والمستخرجات من المعلومات المتاحة

138	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
139	أولاً : النتائج
141	ثانياً: التوصيات
142	المراجع
151	قائمة المقابلات الشخصية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين نظام التكاليف التقليدي ونظام التكاليف المبني على الأنشطة	30
2	الشهادات العلمية المتوقع منحها لخريجي العام الجامعي 2007/2006	62
3	المساقات المتوقع طرحها في العام الجامعي 2007/2006	63
4	المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية المتوقعة	63
5	المنشورات العلمية المتوقعة	63
6	الخطة التدريبية لعمادة التعليم المستمر عن العام الجامعي 2007/2006	64
7	شهادات وتقارير الفحص المتوقعة في العام الجامعي 2007/2006	67
8	المشاريع المتوقع تسويقها في العام الجامعي 2007/2006	69
9	الكادر الأكاديمي	78
10	الكادر الإداري	78
11	كادر الخدمات	78
12	تجهيزات وأجهزة علمية	78
13	القرطاسية واللوازم	79
14	كتب ومراجع ودوريات	79
15	التعليم المستمر	79
16	أثاث وأصول	80
17	أنشطة رياضية ومتفرقة	80
18	تتقيف وتمثيل ودراسات عليا	80
19	منح وإعانات	80
20	متفرقات	81
21	مخصصات واشتراقات	81
22	مصاريف عامة	82
23	صيانة	82
24	نشاط التدريس والتعليم الإلكتروني	83
25	نشاط البحث العلمي	83
26	نشاط تنمية الموارد	84
27	نشاط التعليم المستمر	84

85	نشاط العلاقات العامة	28
85	نشاط تكنولوجيا المعلومات	29
85	نشاط التخطيط والتطوير	30
85	نشاط المكتبة المركزية	31
86	نشاط الحراسات والخدمات	32
86	نشاط الدراسات العليا	33
86	نشاط مساعدة الطلبة	34
86	نشاط الإنشاءات والتصميم والصيانة	35
87	نشاط التوريد والعهد	36
87	نشاط شؤون الموظفين	37
87	نشاط الخدمات الإدارية	38
87	نشاط القبول التسجيل	39
88	نشاط المالية والتدقيق	40
88	نشاط الخدمات الطبية	41
88	نشاط الإدارة العليا (أمناء، رئيس، نائب إداري، نائب أكاديمي)	42
88	نشاط إدارة المؤتمرات	43
89	نشاط فحص المواد والتربة	44
89	النشاط الطلابي	45
89	النشاط النقابي	46
89	نشاط مركز الجنوب	47
89	مساهمات ومخصصات	48
91	الموارد العامة	49
92	محركات الأنشطة ونصيب الوحدة	50
91	نصيب كل نشاط من الموارد العامة	51
97	نشاط التدريس والتعليم الإلكتروني	52
97	نشاط البحث العلمي	53
98	نشاط تنمية الموارد	54
98	نشاط التعليم المستمر	55
98	نشاط العلاقات العامة	56
98	تكنولوجيا المعلومات	57

99	نشاط المكتبة المركزية	58
99	مركز الجنوب	59
100	التخطيط والتطوير	60
100	الدراسات العليا	61
101	الحراسات والخدمات	62
101	الإتشاءات والتصميم والصيانة	63
101	مساعدة الطلبة	64
101	التوريد والعهدة	65
102	الخدمات الإدارية	66
102	شؤون الموظفين	67
103	المالية والتدقيق	68
103	القبول التسجيل	69
104	الإدارة العليا (أمناء، رئيس، نائب إداري، نائب أكاديمي)	70
104	الخدمات الطبية	71
104	فحص المواد والتربة	72
104	إدارة المؤتمرات	73
105	النشاط النقابي	74
105	النشاط الطلابي	75
105	مساهمات ومخصصات	76
106	محركات تكلفة الأنشطة	77
117	توزيع تكاليف الأنشطة على المخرجات النهائية للجامعة الإسلامية	78
119	إيرادات الشهادات العلمية السنوي	79
120	إيرادات الساعات الدراسية ومتعلقاتها	80
121	إيرادات شهادات وتقارير الفحص	81
122	إيرادات التعليم المستمر	82
126	الإيرادات السنوية الإجمالية للجامعة الإسلامية	83
127	إيرادات ومصاريف الجامعة الإسلامية للعام المالي 2007/2006	84
129	موازنة الجامعة الإسلامية للعام المالي 2007/2006 حسب أسلوب ABC	85
131	إجمالي تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة	86
132	مصاريف لا تضيف قيمة	87

132	إجمالي الأنشطة والتكاليف التي لا تضيف قيمة	88
133	متوسط تكلفة الطالب الخريج	89
133	متوسط تكلفة الطالب غير الخريج	90
134	تكلفة البحث العلمي الواحد على الجامعة	91
134	تكلفة ورقة العمل الواحدة على الجامعة	92
134	تكلفة المؤتمر العلمي على الجامعة	93
134	تكلفة المشروع الواحد	94
135	تكلفة المتدرب الواحد على الجامعة	95
135	تكلفة النشاط الفرعي الواحد من أنشطة العلاقات العامة على الجامعة	96
135	تكلفة المستفيد من خدمات المكتبة المركزية	97
135	تكلفة استفادة الطالب من خدمات شؤون الطلبة على الجامعة	98
135	تكلفة صلب الصرف الواحد	99
136	نصيب الموظف الواحد من تكاليف شؤون الموظفين	100
136	تكلفة الحركة المالية الواحدة في الدائرة المالية	101
136	تكلفة الحركة الواحدة بعمادة القبول والتسجيل	102
136	تكلفة المراجع الواحد للعيادة الطبية	103
136	نصيب الطالب الواحد من تكاليف الأنشطة الطلابية	104
137	نصيب الموظف الواحد من تكاليف الأنشطة النقابية	105
137	متوسط نصيب الموظف من المساهمات والمخصصات	106

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
27	تخصيص التكاليف غير المباشرة في ظل نظام التكاليف المبني على الأنشطة	1
30	محاسبة التكاليف التقليدية	2
31	محاسبة تكاليف الأنشطة	3
59	خطوات إعداد الموازنة وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة	4
60	مخرجات (منتجات) الجامعة الإسلامية	5
72	أنشطة الجامعة الإسلامية	6

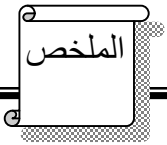
76	موارد الجامعة الإسلامية	7
108	توزيع أعداد الطلبة على المخرجات	8
108	تصنيف الأبحاث وأوراق العمل	9
109	استفادة المخرجات من نشاط التعليم المستمر	10
109	استفادة المخرجات من نشاط تكنولوجيا المعلومات	11
110	استفادة المخرجات من محرك نشاط العلاقات العامة	12
110	استفادة المخرجات من نشاط المكتبة المركزية	13
111	استفادة المخرجات من نشاط التخطيط والتطوير	14
111	استفادة المخرجات من نشاط الدراسات العليا	15
111	نصيب المخرجات من محرك نشاط الخدمات	16
112	نصيب المخرجات من محرك نشاط التصميم والصيانة	17
112	نصيب المخرجات من محرك نشاط مساعدة الطلبة	18
112	نصيب المخرجات من محرك نشاط التوريد والعهد	19
113	نصيب المخرجات من محرك نشاط الخدمات الإدارية	20
113	نصيب المخرجات من محرك نشاط شؤون الموظفين	21
113	نصيب المخرجات من محرك نشاط المالية والتدقيق	22
114	نصيب المخرجات من محرك نشاط القبول والتسجيل	23
114	نصيب المخرجات من محرك نشاط الإدارة العليا	24
114	نصيب المخرجات من محرك نشاط الخدمات الطبية	25
115	نصيب المخرجات من محرك نشاط مركز الجنوب	26
115	نصيب المخرجات من محرك نشاط الأنشطة الطلابية	27
115	نصيب المخرجات من محرك نشاط النقابة	28
116	نصيب المخرجات من محرك نشاط المساهمات والمخصصات	29
128	تكاليف المخرجات السنوية	30
128	إيرادات المخرجات السنوية	31

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على الأنشطة -Activity Based Costing بكل أبعاده والتعرف على مفهومه وخصائصه وميزاته ومقارنته مع نظام التكاليف التقليدي Traditional Costs System، والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو البحث في إمكانية استخدام أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في المؤسسات التعليمية بداية ومن ثم البحث في إمكانية وجدوى إعداد الموازنة في الجامعة الإسلامية حسب الأسلوب المذكور، ولقد تم اختبار ذلك من خلال أسئلة الدراسة والتي تتمحور حول إمكانية استخدام الـ ABC في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية والمزايا المترتبة على استخدامه، وذلك من خلال قيام الباحث بدراسة واقع إعداد موازنة الجامعة، ومن ثم تطبيق الأسلوب الجديد على موازنة الجامعة.

وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي وإجراء المقابلات المباشرة مع أصحاب المواقع المختلفة في الجامعة والتي ترتبط مباشرة بالموازنة سواء بإعدادها أو اعتمادها أو تنفيذها.

وخلصت الدراسة إلى أن الطريقة المتبعة حالياً في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية تقتصر إلى الأسلوب العلمي وبالتالي تحرم الجامعة من الكثير من المزايا التي يمكن أن تحققها نتيجة استخدام الأسلوب العلمي، كما وتبين أن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة 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، كذلك يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً أكثر منطقية في اعتباره أساساً سليماً للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. وبناءً على النتائج المتقدمة للدراسة يوصي الباحث باعتماد أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة كأساس لإعداد موازنة الجامعة الإسلامية.



Abstract

The study aims at recognizing Activity-Based Costing (ABC) with its dimensions, as to recognized its concept, characteristics and advantages through comparison with Traditional Costs System. The main Purpose of the study is to search for the possibility of using (ABC) System in the Educational institutions Firstly, then to search for the possibility and utility of preparing the budget in the Islamic University according to the stated System, this was already examined and tested through study questions, which focus on the possibility of using (ABC) in preparing The Islamic University budget, besides the consequent advantages result form its usage.

So, the researcher worked on studying the real aspects of University Budget, then to apply the new system on University Budget.

The study depends on the analytical method, as well as the direct interviews with the people who have related senior positions, whose specializations are relevant to either preparing and accrediting budget or excuting it, in the university.

The study discovered that the present method adopted in preparing the Islamic University budget lacks the scientific approach, Consequently the university is deprived from many advantages which could be accomplished by using the scientific approach. The study also explains the preparing the Islamic University budget according to (ABC) provides a clear base for preparing university budge including the advantages of reducing a yearly Costs, providing more detailed information about costs amounts and also to find out the beneficial activities of a great values in order to set the other invaluable activities aside this system is the most logical one , as being a clear base in Planning, Controlling and Making decisions.

According to the study results the researcher recommends adopting and accrediting (ABC) as abase in Preparing the Islamic University budget.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى تلك التغيرات الجوهرية السريعة والمتلاحقة - خاصة مع بداية القرن الواحد والعشرين - التي تشهدها بيئة الأعمال المحيطة بنا إذ يغلب عليها الآن التقلب والتغير الديناميكي، بالإضافة إلى تميز هذا التغير بالتقدم التكنولوجي وما تبعه من تقدم في وسائل الاتصالات والحاسبات الآلية وتكنولوجيا المعلومات. فالمنظمات على اختلاف أحجامها ونوعياتها أصبحت تعمل تحت مظلة نظام عالمي جديد تتمثل معالمه في العديد من الأبعاد منها: عولمة الاقتصاد، وعولمة التجارة، وعالمية المنافسة، والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، والتحالفات الاستراتيجية للشركات العملاقة التي استهدفت تعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين وبالتالي السيطرة على السوق (جودة، 2001).

ومما لا شك فيه أن التغيرات المستمرة والسريعة التي تطرأ على أساليب وطرق استخدامات الإدارة في الوقت الحاضر مع التقدم الهائل في ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الصناعية المتقدمة، وان الأنظمة الآلية التي تعتمد على الحاسوب والتكنولوجيا أصبحت حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، وبالرغم من أن الأساليب والطرق الإنتاجية تتسم بالتقدم التكنولوجي الهائل إلا أن أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية لم تتواكب مع التطور.

ويؤدي التغير المستمر في بيئة الخدمات الحديثة إلى تعرض الإدارة لمواقف متغيرة عديدة تتطلب تغيير سياساتها، ومن ثم تتغير الخطط والأعمال التنفيذية، مما يلزم المحاسبة الإدارية بضرورة توفير المعلومات المحاسبية التي يجب أن تتوافق مع احتياجات الإدارة وتمكنها من إعداد الخطط الملائمة والرقابة عليها حتى يتوافر الارتباط بينها وبين البيئة التي تعمل في ظلها.

ويتم توجيه الانتقادات بشده إلى أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية من ناحية الدقة التي تمثل أهم خصائص المعلومات المحاسبية، حيث يتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي تبحث في العناصر التي تشكل مدخلات للنظام مثل مكونات النظام والهيكل التنظيمي وأهداف النظام والمعايير والمؤشرات التي تساعد في تقييم النظام والتي تساعد على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة لطبيعة وخصائص النماذج القرارية الحديثة والتي تتواكب مع خصائص البيئة الصناعية والخدماتية الحديثة والمتطورة. ويجب ألا ينصرف الذهن إلى أن المحاسبة الإدارية التقليدية لا تعتمد على أسس علمية وعملية سليمة أو

غير ذات فاعلية، ولكن التغيير البيئي المستمر والسريع يتطلب ضرورة تغيير وتطوير أساليب المحاسبة الإدارية لتوفير المعلومات الملائمة (منصور، 2002).

ولذا تعتبر الأساليب الإدارية الحديثة الخاصة بالجودة - ومنها مدخل التحسين المستمر KAZEN، مدخل تكاليف الأنشطة (Activity Based Costing (ABC)، مدخل التوقيت المحدد والمناسب (Just In Time (JIT)، مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) من أكثر الأساليب الإدارية انتشاراً والتي لاقت اهتماماً كبيراً من كافة المؤسسات والشركات والأجهزة الحكومية بعد أن أصبح التوجه الأساسي للمنظمات تبحث عما يناسبها من مداخل وأساليب إدارية حديثة من ناحية، ومدى ما يتطلبه الواقع العملي من إحداث تعديلات وتغييرات على نظمها وثقافتها حتى تصبح أكبر ملاءمة لمتطلبات تطبيقها من ناحية أخرى (جودة، 2001).

ولكن الأساليب المذكورة طالما استخدمت في المنشآت الصناعية وحقت نتائج متقدمة على صعيد تخفيض التكاليف وزيادة الجودة في بيئة المنافسة العالمية؛ الأمر الذي دفع الباحثين مؤخراً إلى دراسة الاستفادة من هذه الأساليب في المنشآت الخدمية والتي تقدم خدمة وليست سلعة، وقد حققت هذه الأساليب نجاحات أخرى لا تقل في المؤسسات الخدمية عنها في المؤسسات الصناعية، فاستخدمت هذه الأساليب الإدارية في المستشفيات والبنوك وشركات التأمين والبتروك وغيرها وأنعكس ذلك بدوره على تطوير الأداء المالي لهذه المؤسسات من خلال التحكم في عناصر التكاليف وتخفيضها بحد مناسب وهذا بدوره انعكس أيضاً على موازنات هذه المؤسسات بحيث أصبحت تعد على أساسات سليمة ودقيقة.

من هنا وللاستفادة من التطورات العلمية في مجال أساليب المحاسبة الإدارية وظهور أساليب جديدة سألقة الذكر، تأتي هذه الدراسة التي تتبنى النظرية العلمية في إدارة العمليات المالية في المؤسسات الخدمية للارتقاء بهذا الأداء إلى حدوده القصوى ولا تكون الجامعات بمنأى عن هذه الأساليب لحاجتها الماسة لتحديد تكلفة الخدمات التعليمية بصورة دقيقة وموضوعية تساهم في اتخاذ قرارات إدارية سليمة ورشيده؛ لما لذلك من نتائج إيجابية على كل من المؤسسة بكل مكوناتها والمجتمع والتي تتمثل فيما يلي:

1. الإدارة العلمية السليمة للموارد البشرية والطبيعية والتي تحقق استغلال أمثل للطاقات المتوفرة في المؤسسة الخدمية.

2. تخفيض الهدر بجميع جوانبه سواء أكان على صعيد المال أو الوقت أو حتى الجهد.

3. البعد عن الروتين والذي يعرقل إجراء العمليات ويزيد من وقت تنفيذها بما لا يخدم مصلحة المؤسسة.

1.2 مشكلة الدراسة:

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تدور حول السؤال الرئيس التالي:
هل يمكن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية كمؤسسة خدمية وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة؟ وما مدى تأثير ذلك على معرفة تفاصيل التكلفة ومسبباتها والعمل على تخفيضها؟ وانعكاس ذلك على جودة القرارات الإدارية؟

1.3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة بما ستحققه من نتائج على النحو التالي:

1. توفير إطار تطبيقي لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة بحيث يحقق الفهم الكافي لهذا الأسلوب وآلية تطبيقه في الواقع العملي والمساعدة في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية بما يخدم أهدافها ويؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء الأمر الذي يحقق الوفرة في النفقات وضبط عناصر الإيرادات ويحقق الاستفادة القصوى فيها على أحسن وجه.
2. حاجة الجامعات إلى أسلوب يساعد في تحديد تكلفة الخدمات التعليمية بشكل دقيق وسليم، يبنى عليه لغرض اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والرشيده.
3. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع "الفعالية المالية" بشكل عام، ذلك أن التطبيق الفعال لمثل هذه الأساليب يمثل أحد المحددات الرئيسية التي تساهم بشكل فعال ومؤثر في تحقيق فعالية المنظمة والتي تمثل المقياس الحقيقي للتقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول.

1.4 أهداف البحث:

1. دراسة الإطار الفكري لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وارتباطه بتطوير الأداء في المؤسسات الخدمية.
2. دراسة وتحليل العناصر المكونة لهذا الأسلوب الحديث وتطبيقه على الجامعة الإسلامية.
3. تحليل النظم المالية المطبقة في الجامعة والوقوف على آلية عملها واقتراح الأساليب الجديدة لتطويرها.

1.5 أسئلة الدراسة:

- تم تحديد مجموعة من الأسئلة ليجاب عليها من خلال إجراءات الدراسة وهي:
1. هل يمكن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية بغزة حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة؟
 2. هل يعتبر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة أسلوباً مناسباً لتحديد التكاليف في المؤسسات التعليمية؟
 3. هل يوفر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة معلومات أكثر تفصيلاً تسهم في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة؟
 4. هل يساعد أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تخفيض التكاليف في المؤسسات الخدمية؟

1.6 مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الفلسطينية وكممثل عن هذا المجتمع تم أخذ الجامعة الإسلامية بغزة بكافة أقسامها وكلياتها ودوائرها وتم إجراء الدراسة عليها.

1.7 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضع البحث وقام الباحث باستخدام المصادر الثانوية والأولية في الدراسة وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والمجلات العلمية المتخصصة. أما المصادر الأولية فتمثلت بالمقابلات الشخصية والملاحظة والقيام بعمليات التحليل المختلفة للبيانات المجمعّة فيما يخدم الوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.8 الدراسات السابقة :

(1) دراسة Mitchell (1996)

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات البريطانية " Activity-Based Costing in UK Universities " وقد تم عمل مسح لاستخدام أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات البريطانية في عام 1994، وتبين أن خمس المستطلع رأؤهم استخدموا أسلوب التكاليف المذكور، وغالبيتهم يقر بفوائده الكبيرة وبالتحديد قيمته بتطوير وتحسين الإدارك للتكلفة وتفاصيلها في المؤسسة. وكانت أهم النتائج والتوصيات على النحو التالي:

1. صلاحية أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة للتطبيق في الجامعات وذلك من خلال رضى المعنيين في الجامعات التي قامت بتطبيق النظام عن النتائج التي تم تحقيقها.
2. يمد هذا الأسلوب الإدارة العليا بمعلومات تفصيلية دقيقة عن حقيقة التكاليف الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة.
3. يساهم أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في تدعيم القدرة التنافسية للجامعة التي تستخدمه.

(2) دراسة الرحيلي و بيومي (1998)

هدفت الدراسة إلى قياس امكانية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير أداء الإدارة المالية بجامعة الملك عبد العزيز والتي ناقشا فيها الأسس العلمية التي تستند عليها عملية التطوير للارتقاء بأداء الدائرة المالية لمواكبة التطور الحاصل في مجال المحاسبة الإدارية وبالتحديد الأساليب الحديثة وكان هذا هو المحور الأول، أما المحور الثاني فقد كان يتمثل بدراسة وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية بهدف الوصول إلى اقتراحات وتوصيات كانت على النحو التالي:

1. زيادة التدريب العملي لموظفي الدائرة المالية وإطلاعهم على المستجدات العلمية والتي تساعد على رفع الكفاءة.
2. العمل على تنمية رغبات وقدرات الأفراد على التفكير الإبداعي والمرونة والتحرر من قيود التعليمات والإجراءات في اتجاه التطوير والتحسين والمشاركة الإيجابية في إدارة الوحدة التنظيمية.

(3) دراسة Cagwin & Bouwman (2000)

هدفت الدراسة إلى قياس الارتباط بين أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين الأداء المالي "The Association Between Activity-Based Costing and Improvement in Financial Performance" حيث بحثت الدراسة في تحسين الأداء المالي الناتج عن استخدام أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة، في هذا الخصوص زود المراجعون الخارجيون معلومات تتعلق بتحسين الأداء المالي للشركات كأمتداد طبيعي لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وكانت أهم النتائج والتوصيات على النحو التالي:

1. هناك علاقة إيجابية بين نظام التكاليف المبني على الأنشطة وتحسين العائد على الاستثمار (ROI) عند استخدام هذا الأسلوب في المنشآت المعقدة المختلفة.
2. يوجد بعض المؤشرات تفيد بأن هناك شروط (تقدم تكنولوجيا المعلومات، غياب الطاقة العاطلة وبيئة المنافسة) تؤثر على كفاءة أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة.
3. الفوائد المالية التي يمكن تحصيلها من أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة هي إمكانية التنبؤ بتحسين الأداء المالي، وهذه النتيجة تعتبر خطوة مهمة لتقريب الارتباط الكامل بين تعريف الشروط التي تؤثر على نجاح تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبين توثيق كفاءة أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة كأداة ربحية.

(4) دراسة جودة (2001)

هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات المدير المصري نحو بعض الفلسفات والأساليب الإدارية الحديثة: دراسة تطبيقية على بيئة الإدارة المصرية وكانت أهم النتائج والتوصيات على النحو التالي:

1. تقديم المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة لجميع العاملين بالمنظمات المصرية عموماً من خلال إعداد المطبوعات في شكل كتيبات أو أدلة عمل تتضمن شرحاً وافياً لهذه الأساليب من حيث المفهوم والمعنى.
2. اختيار ما يتوافق من هذه الأساليب وبيئة المنظمات المصرية وأهم المشكلات والعقبات التي تواجهها وتقف عقبة أساسية أمام تطويرها حتى يمكن أن تساهم تلك الأساليب المختارة في علاجها بالفعالية المطلوبة..

3. ضرورة اقتناع الإدارة العليا في المنظمات محل البحث بأهمية تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، والدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تؤديه حينما يتم تطبيقها وبنجاح.

4. طالما توافرت المعرفة والدراية وزادت القناعة بأهمية هذه الأساليب لدى الإدارة العليا بهذه المنظمات يمكن بسهولة الحصول على الدعم والمساندة الكاملة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وقد يتمثل هذا الدعم فيما يلي:

- أ. توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتطبيق مثل هذه الأساليب.
- ب. تهيئة المنظمة لتقبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- ج. نقل الأفكار الخاصة بهذه الأساليب إلى المرءوسين للحصول على تأييدهم وتقبلهم للتغيير.

(5) دراسة منصور (2002)

وهدفت الدراسة إلى بيان دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة وكان أهم النتائج والتوصيات كالتالي:

1. العمل على تفعيل دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية باعتبارها نظاماً للمعلومات في تحقيق استراتيجية القدرة التنافسية للمنشأة.
2. ضرورة استخدام أسلوب الجودة الشاملة في تحقيق وفورات تكاليف انخفاض الجودة وبالتالي يتحقق خفض الحقيقي في التكلفة.
3. إعداد المعايير - في ضوء الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية - لتحقيق الملاءمة والصلاحية في مجال رقابة التكلفة وتقييم الأداء.
4. ضرورة تطبيق المنشآت المصرية للأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية بما يمكنها من تحقيق القدرة التنافسية في ظل تطبيق الاتفاقيات الاقتصادية العالمية، ويحقق لها زيادة الحصة السوقية.

(6) دراسة عبد الله (2003)

هدفت الدراسة إلى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة الأردنية الهاشمية (إحدى الجامعات الخاصة) لبيان التباين بين كلفة الدرجة العلمية الأولية المحسوبة وفق نظم التكاليف التقليدية ونظام التكاليف المبني على الأنشطة في المرحلة الأولى وكذلك بيان تحليل الأنشطة المرتبطة بتقديم الدرجة العلمية واختيار هدف الكلفة في مؤسسات التعليم العالي وفق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مع تحليل

مخرجات النظام المذكور لبيان إمكانية استخدامها من قبل المدراء في نظم إدارية أخرى تمكن صانع القرار من استخدام أيديولوجية التكاليف في مراحل صناعة قراراته في المرحلة الثانية بهدف تطوير عمل مؤسسات التعليم العالي بما يوازي أداء الجامعات في الدول الغربية، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

1. يقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة إمكانية لتخفيض التكاليف دون المساس بالتنوع والشروط القانونية لمنح الدرجات العلمية للبرامج الدراسية لمؤسسات التعليم العالي.

2. إن آلية عمل نظام التكاليف المبني على الأنشطة يعرض وبشكل تحليلي شامل البرامج الدراسية المقدمة وفق منهج الأنشطة المؤداة والذي يكشف التباين في التكاليف من برنامج دراسي لآخر ومن تخصص علمي إلى تخصص آخر.

3. إن هيكلية عمل نظام التكاليف المبني على الأنشطة تمكن المدراء من إعداد خطط تطوير البرامج الدراسية والمساقات وفق إطار واحد وشامل مبني على أساس التكاليف الملائمة والدقيقة المتحققة بجانب المفاصل التقنية المطلوبة للتطوير.

4. تقدم مخرجات نظام التكاليف المبني على الأنشطة إمكانية تحديد تقديرات الموازنات بشكل موضوعي وفق تحليل الأنشطة وتساعد المدراء عند استخدامها في تقييم أداء الوحدات الأكاديمية تشغيلياً ومالياً.

(7) دراسة Witherite & Kim (2006)

هدفت الدراسة إلى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الصناعة البنكية " **Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry** " حيث أصبح هناك إدارك واسع بطريقة وأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة كونها الأفضل في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة، وكانت نتيجة الدراسة وتوصياتها كالتالي:

1. أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يساعد المؤسسات الخدمية لتعريف وتوزيع

التكاليف غير المباشرة، ويقيس تكاليف الأيدي العاملة التي ترتبط بكل نشاط.

2. أن الفوائد الجوهرية العائدة من تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في

البنوك التجارية تتلخص بالتالي:

أ. التحديد الدقيق لتكاليف العمليات البنكية.

ب. القدرة على التحديد الدقيق لتكاليف عملاء البنك مع القدرة أيضاً على قياس

ربحية العميل وكذلك المخرجات.

3. أكثر فوائد تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة هي القدرة على تحسين وتطوير بيئة اتخاذ القرارات ويساعد المنظمات المختلفة في مواجهة أهدافها الاستراتيجية.

(8) دراسة حلس (2007)

هدفت الدراسة إلى استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط في مجال تحديد وقياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية، وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية، وتحديد أسعار تلك الخدمات التعليمية على أسس موضوعية، وكانت نتيجة الدراسة وتوصياتها على النحو التالي:

1. 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.
2. محاولات تسعير الخدمات التعليمية المقدمة وذلك عن طريق الاستفادة من بيانات التكاليف بالجامعة وإمكانية تطوير نظام لمحاسبة التكاليف وبما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والحفاظ عليها.
3. إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي وذلك عن طريق يتناسب وتحميل تكاليف الأصول الثابتة بالجامعة ضمن تكاليف الخدمات التعليمية واستخدام طريقة الاستهلاك التي تتناسب مع عامل التقادم لبعض الأجهزة بالجامعات.

وباستعراض الدراسات السابقة وبعد الوصول إلى نتائج الدراسة تبين ما يلي:

أ. أنها تتفق مع الدراسات السابقة فيما يلي:

1. أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يعتبر أسلوباً مناسباً للتطبيق في قياس التكاليف في المنشآت الخدمية.
2. أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يعتبر أسلوباً مناسباً لقياس تكلفة الخدمات التعليمية، لما يحققه من نتائج دقيقة على صعيد التكلفة.
3. أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يعتبر الأسلوب الأنجع في توفير معلومات تفصيلية عن التكلفة وتساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.
4. أن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يساهم في تدعيم القدرة التنافسية للمنشآت المختلفة.
5. تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يرفع ويطور من الأداء المالي للمنشآت المختلفة.
6. يوفر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة أساساً مناسباً لتسعير منتجات ومخرجات المؤسسات الخدمية والصناعية.
7. أن تطبيق الدراسة كان على الجامعات وذلك لقياس التكاليف وتطوير الأداء المالي لها.

ب. أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1. بحثت كافة الدراسات السابقة الموضوعات المتقدمة في البند أ ولكن اختلفت هذه الدراسة من حيث مناقشتها وبحثها لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة من زاوية مختلفة وجديدة وهي مدى صلاحية أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة كأساس لإعداد موازنة المؤسسات والمنشآت المختلفة وتم اعتماد المؤسسات التعليمية كحالة للدراسة.

الفصل الثاني

**نظام التكاليف المبني على الأنشطة
ودوره في ضبط الأداء**

2.1 المقدمة:

في العقدتين الأخيرين تغيرت بيئة الأعمال تغيراً كبيراً يتضمن ثورة النمو في استخدام الإنترنت، وأصبحت المنافسة في كثير من الصناعات عالمية وسارت خطوات الإبداع في الإنتاج والخدمات بوتيرة سريعة جداً، كان كل هذا بمثابة أخبار طيبة لدى الزبائن؛ لأن ترسيخ مفهوم المنافسة بشكل عام يقود إلى تخفيض الأسعار، وزيادة الجودة ويتيح مزيداً من الفرص، مع ذلك فإنه في العقدتين الأخيرين حدثت تغيرات كبيرة في الكثير من مؤسسات الأعمال وموظفيها حيث أن العديد من المدراء تعلموا أن طرق تعزيز الأعمال في المؤسسات الحالية الأصل أن لا تستعمل أكثر من ذلك، وأن التغييرات الأساسية يجب أن تتم للإفادة بكيفية إدارة المؤسسات بطريقة سليمة تطور من عملها، الأمر الذي استوجب إعادة التقييم الذي يكون له عميق الأثر في تطبيق المحاسبة الإدارية؛ لأن ذلك ضروري لتقدير الطرق التي تستخدمها المؤسسات ذاتها لتصبح أكثر قدرة على المنافسة. منذ بداية 1980 الكثير من الشركات ذهب عبر الكثير من الموجهات لتحسين وتطوير برامجها. بدءاً بنظام الإنتاج الفوري Just in Time (JIT) ومروراً بنظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) ونظام إعادة هندسة العمليات Process Reengineering (PR) والكثير من برامج الإدارة الأخرى المختلفة متضمنة في بعض الشركات على نظرية القيود Theory of Constraints (TOC). لذا إن على الإدارة أن تسعى لتطبيق النظام المناسب لأن التطوير المستمر يرفع من الجودة ويخفض التكاليف ويزيد المخرجات ويحد من التأخير في إيصالها للعملاء كما أنه بشكل تلقائي يزيد الربحية (Garrison and Noreen, 2002).

إن تبني الأنظمة الجديدة والتي ترتبط بالأنشطة أو العمليات أو المنتجات أو حتى الخدمات والعملاء يزيد من قدرة المنشأة الصناعية والخدمية على تقديم منتجاتها أو خدماتها في السوق العالمية بشكل مستمر، ويكون التنافس بين هذه المؤسسات والمنشآت في قدرتها على موازنة نفسها مع هذه الأساليب والاستفادة منها ومتابعة تطورها بشكل مستمر لتغيير من برامجها بما يكفل تحقيق نتائج أفضل على جميع المستويات.

وحيث أن المحاسبة الإدارية بصفة عامة، ومحاسبة التكاليف بصفة خاصة لم تكن بمنأى عن العلوم الأخرى في مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في بيئة العولمة، فبالتالي يُعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة (Activity Based Costing (ABC من أحدث التطورات في مجال محاسبة التكاليف، والذي كانت بدايات استخدامه منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي، وطبقها العديد من المنشآت في الولايات المتحدة وكندا وأوروبا خصوصاً في قطاع الصناعة. ولقد جاء ظهور هذا النظام نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظام التكاليف التقليدي لتخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات. كما أن ظهوره كان استجابة طبيعية للتطور الذي حصل في عمليات التصنيع، وارتفاع مستوى التقنية العالية للمعدات والآلات المستخدمة في أغلب المنشآت الصناعية والخدمية، وتطور أنظمة المعلومات سواء المحاسبة منها أو الإدارية. وأخيراً يُعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة أسلوباً جديداً لتخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتج أو الخدمة ومن ثم حساب تكلفة المنتج أو الخدمة بصورة أكثر دقة (Kaplan and Atkinson, 1998).

جدير بالذكر أن الأساليب المذكورة أعلاه تم استخدامها في المؤسسات الخدمية وحققنت نتائج غاية في الإيجابية على صعيد تخفيض التكاليف وزيادة الجودة وإعطاء مواقع تنافسية قوية في السوق العالمية بالإضافة إلى القدرة على تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة بشكل دقيق ومناسب ساعد في تطوير سياسات التسعير وزيادة الأرباح بشكل ملحوظ. ونتيجة المزايا العديدة لتطبيق هذه الأساليب وجدنا التوسع في الاستخدام لتشمل مجال الصحة والتعليم والمصارف ومؤسسات التأمين وكافة المجالات الخدمية. وتقتصر هذه الدراسة على نظام التكاليف المبني على الأنشطة (Activity Based Costing (ABC الذي ينوي الباحث تطبيقه على موازنة الجامعة الإسلامية.

2.2 مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي:**2.2.1 مرحلة الفكر الكلاسيكي (من أواخر القرن الثامن عشر وحتى عام 1950):-**

قام الفكر الإداري الكلاسيكي على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف وأهم تلك العوامل: الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه إلى الترشيح، والتفكير العقلاني أو المنطقي، وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية. كذلك فإن التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في ذروتها في هذه الفترة بسبب انتشار الثورة الصناعية أدت إلى إضافة العديد من المتغيرات أهمها زيادة حجم المصانع، والتوسع في استخدام الآلات وكثافة الإنتاج لمقابلة الاتساع المطرد في الأسواق الداخلية، والزيادة الكبيرة في أسواق التصدير؛ الأمر الذي جعل هذا التفكير يتلون بالتركيز على العمليات الإنتاجية والفنية والتفكير الآلي في تحليل وتفسير العلاقات بين مكونات التنظيم.

لقد كان الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال خلال تلك الفترة هو البحث المجرد عن الربح واحتلال مكانة متميزة في السوق ولذلك فإن التحدي الرئيسي الذي واجه الإدارة في هذه المنظمات هو محاولة اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل هذه المتغيرات. وقد تمثل هذا التحدي في ناحيتين هما:

1. كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات)، وجعل العمل أكثر يسراً في الأداء.

2. كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

كما وينطوي الفكر الإداري الكلاسيكي على ثلاثة نماذج أو نظريات أساسية هي:

أ. **نظرية البيروقراطية:** وهي نظرية لـ Max Weber (1864-1920) والتي تعني أن

المنظمة تنظيم مثالي يتميز بالعديد من الخصائص أهمها (جودة، 2001):

- التحديد الدقيق للعمل وواجباته.
- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- وجود إجراءات محددة تنظم التفاعل في مختلف المواقف وتساعد على التنسيق
- الرشيد بين مختلف الأنشطة.
- التسلسل الرئاسي للسلطة

وجود نظام مركزي للتوثيق وحفظ المعلومات حي تكون هذه المعلومات على صورة تقارير مركزة على نتائج الأعمال والأنشطة وموجهة إلى الإدارة العليا.

- العلاقات بين الأفراد تتم على أساس موضوعي وليس على أساس شخصي.
- يتم اختيار الأفراد للعمل وفقاً لمعايير القدرة والمعرفة الفنية.

وهنا يرى ماكس فيبر أنه إذا ما توافرت الخصائص السابقة في التنظيم تصبح المنشأة رشيدة.

ب. **نظرية الإدارة العلمية:** ومن أبرز رواد هذه المدرسة المهندس الأمريكي المشهور Frederic Taylor والفرنسي Henri Fayol الذي ابتدع مفهوم العملية الإدارية واهتم بمبادئ التخصص والسلطة وإصدار الأوامر وكانت آراؤه متكاملة مع Taylor وقامت الإدارة العلمية على المرتكزات التالية (الشيخ سالم وآخرون، 1995، 34):

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية
- البحث العلمي: أي البعد عن الآراء التقليدية القديمة واللجوء إلى الملاحظة والتجربة.
- الاعتماد على الأصول والقواعد العلمية.
- تقسيم العمل والتخصص به.

ج. **نظرية التقسيم الإداري أو الإدارة العامة:** وهي لـ (لوثر جوليك L. Gulik، جيمس موني J. Mooney، وغيرهم 1920-1950)، وقد أخذت اتجاهاً آخر لتحقيق ذات الهدف ووجهت اهتمامها إلى المستويات الإدارية العليا وقدمت لنا عدداً من الأساليب والوسائل التي تساهم في تحقيق هدف الكفاءة من خلال هذا المدخل من أهمها (جودة، 2001):

- ضرورة تطبيق عدد من المبادئ الإدارية (أربعة عشرة مبدئاً) مثل مبادئ: وحدة الأمر، تحديد نطاق الإشراف، تعادل السلطة والمسئولية، التنسيق، مبدأ التدرج الهرمي، المركزية، ووحدة الاتصالات إلى غير ذلك من مبادئ التنظيم التقليدية التي قدمها لنا Fayol في كتاباته.
- كذلك يرى Fayol أن النجاح في العمل الإداري يتطلب ضرورة الاهتمام بعناصره أو بمعنى آخر الوظائف الإدارية وحددها في خمسة أبعاد (وظائف)
- هي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة وأكد على أهمية التكامل بين هذه الوظائف عند ممارسة العمل الإداري.

- التحديد الواضح لمفهومي الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية - فصل التخطيط عن التنفيذ - مع ضرورة التوفيق بين هذين الطرفين ومحاولة حل أي خلاف بينهما تحقيقاً للكفاءة المطلوبة.
- استخدام اللجان عند ممارسة الوظائف الإدارية وذلك حتى يمكن التكيف مع الظروف البيئية السريعة التغير داخل وخارج المنظمات.

2.2.2 مرحلة الفكر الكلاسيكي الحديث من عام 1950 وحتى 1960:

ركز هذا الفكر على أهمية الدور الذي يلعبه الأفراد والعنصر البشري في تحقيق أهداف التنظيم وضرورة دراسة اتجاهاتهم ودوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم وردود أفعالهم التنظيمية لهذه الصراعات. ويمثل هذا الاتجاه عدد من الرواد منهم هيجو منستريج، ماري باكر فوليت وآلتون مايو. ولقد كان لهؤلاء الرواد أعمال وإنجازات هامة ساهمت بشكل واضح في بلورة وتكوين هذا المدخل في الفكر الإداري أهمها (جودة، 2001):

1. أن المنظمة ما هي إلا نظام اجتماعي ينطوي على عدد من العلاقات التي تنشأ بين أعضائها والمترابطين مع بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية بالتعاون مع إدارة المنظمة.
2. دوافع وحاجات الفرد ليست مادية فقط ولكن هناك المكافآت والحوافز المعنوية التي تحفزهم على زيادة الإنتاجية.
3. التركيز على مفهوم القيادة الديمقراطية التي تسمح بتبادل الآراء وتقديم المقترحات وإشراك العاملين.
4. ضرورة وجود قنوات اتصال ذات اتجاهين تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية.
5. الاهتمام بعملية تفويض السلطة.
6. الاهتمام بالرقابة الذاتية ورقابة الحقائق بدلاً من مفاهيم الرقابة المباشرة.

2.2.3 مرحلة الفكر الحديث من عام 1960 وحتى عام 1970:

لوحظ أنه في كل مرحلة من المراحل كانت هناك ظروف وعوامل ساهمت في نشأة الأنواع المختلفة بمراحلها المختلفة في الفكر الإداري، وكان لحقبة الستينات سمات ومظاهر معينة تمثلت في وجود أربعة مناهج أساسية وهي:

- أ. المنهج السلوكي
- ب. منهج اتخاذ القرارات
- ج. المنهج الرياضي أو الكمي

وتمثل هذه المناهج جوهر الفكر الإداري الحديث وقد ساعد على انتشار هذه المناهج في مجال الأعمال عدة عوامل رئيسية منها:

1. النجاح الذي حققته هذه المناهج من خلال تطبيقاتها على العديد من المشكلات.
 2. التركيز على السلوك الإنساني في المنظمات.
 3. تقعد العمليات الإنتاجية خاصة مع استخدام الأساليب والآلات الحديثة.
 4. انتشار استخدام الحاسبات الآلية.
 5. النظر إلى المنظمات من خلال الرؤية الشاملة والمتكاملة لجميع أبعادها وعناصرها المختلفة.
 6. الاتجاه الذي يؤكد على أهمية فكرة النظام المفتوح والذي يقوم على تأكيد العلاقة بين أي تنظيم وبين البيئة الخارجية المحيطة به.
- وقد ساهمت هذه المناهج في إضافة العديد من المفاهيم الحديثة إلى الفكر الإداري لعل من أهمها ما يلي (جودة، 2001):

1. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
2. التركيز على فكرة القرارات باعتبار أن عملية اتخاذ القرارات هي المحور الأساسي لبناء التنظيم ذاته.
3. بدأ التفكير الإداري يتدرج من الاهتمام بتفاصيل وجزئيات النظام إلى محاولة فهم النظام ككل متكامل.
4. التنظيم نظام مفتوح Open System وهذا يعني أنه نظام لا يوجد في فراغ أو انعزالية عن المناخ المحيط.

2.2.4 مرحلة الفكر الإداري المعاصر من عام 1970 وحتى الآن:

صاحبت هذه المرحلة تحولات غير مسبوقه في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم والهياكل السياسية والاجتماعية وظهور العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تستند إلى تراكمات علمية متعاضمة انصهرت لتخرج للعام ثورته الجديدة " ثورة المعلومات " وأصبحت المعرفة هي المصدر الأساسي للقوة، ومن ثم فإن الصراع على تملك المعلومات والمعرفة أصبحت هي قلب الصراع العالمي الجديد. وهناك خصائص للنظام العالمي الجديد تتمثل أهم معالمه في مجموعة الأبعاد التالية (جودة، 2001):

1. التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى التكنولوجيا العالية والمعقدة.
2. سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية أو المورد الرئيسي للثروة.

3. عولمة الاقتصاد، فالعالم أصبح قرية صغيرة تتقارب فيها المسافات وتندمج بها الثقافات، وتتلاشى منها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية وكذلك القيود.
 4. عولمة التجارة، فحرية التجارة أصبحت شعاراً يتبناه الجميع ويسعى لتحقيقه وفلسفة تؤمن بها الأمم وتنادي بها وتحت المترددين على اتباعها.
 5. عالمية المنافسة، والتي سوف تفرض على النظم الإنتاجية الحالية وتلك التي يتوقع إنشاؤها في المستقبل.
 6. عالمية الفرص والتي قادت إلى نشأة المنظمات المتعددة الجنسيات.
 7. التكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية.
 8. تطور نظم الاتصال ونقل وتداول المعلومات من شبكات المعلومات المحلية والعالمية.
 9. تعاظم أهمية المستهلك وسيادة فلسفة التوجه التسويقي كأساس للإنتاج.
 10. ظهور معايير ونظم الجودة العالمية، فقد وضعت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية والمعروفة باسم " أيزو " سلسلة المواصفات الدولية لنظم ضمان الجودة.
 11. انتقال الصراع بين المنظمات من مجال العملية الإنتاجية إلى مجال الخدمات المرتبطة بها مباشرة مثل أنشطة البحوث والتطوير والرقابة على الجودة.
- وقد أثرت هذه المتغيرات البيئية المعاصرة بدرجة كبيرة على الاتجاهات الفكرية للإدارة في هذه المرحلة فأخذت معان ومفاهيم أخرى تمثل أهمها فيما يلي (جودة، 2001):
1. التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد ومن ثم تزايدت أهمية التخطيط الإستراتيجي.
 2. انهيار مفهوم النطاق المحلي الذي اعتادت الإدارة أن تجد نفسها فيه وتمارس عملها من خلاله وذلك أمام التوجه نحو العالمية وانطوائها على مجالات غير محدودة الأبعاد.
 3. التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والاتجاه إلى تصميم تنظيمات مرنة تتكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة.
 4. تبني فلسفة التغيير والتطوير في نظم وأساليب العمل.
 5. تزايد الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتنمية قدراته.
 6. ظهور الاتجاه العالمي نحو التطوير والتحسين المستمر لجودة الإنتاج وفقاً لأسس اقتصادية وعلمية متطورة بهدف تقليل العيوب وتحقيق السعر التنافسي.
 7. تشجيع الأفكار والابتكارات الحديثة.
 8. ارتكاز المنظمات على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات.

وفي ظل هذه الاتجاهات الإدارية المعاصرة والتي بدأت ملامحها في الظهور منذ نهاية القرن الماضي وتبلورت أبعادها مع بداية القرن الحالي ظهرت العديد من المداخل والأساليب الإدارية التي ساهمت في إضافة فكر أو منهج جديد لإدارة وتطوير المنظمات الحالية ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1. مدخل التحسين المستمر في الأداء KAIZEN.
2. مدخل إدارة الجودة الشاملة TQM.
3. مدخل التكاليف المبني على الأنشطة ABC.
4. مدخل حلقات الجودة QC.
5. مدخل التوقيت المحدد والمناسب JIT.
6. مدخل الصيانة الإنتاجية الشاملة TPM.
7. مدخل إعادة الهندسة Reengineering.
8. مدخل الإدارة بالسيناريوهات.
9. مدخل الإدارة المفتوحة (الإدارة على المكشوف).

إلى غير ذلك من المداخل والأساليب الإدارية التي استحدثت في الفترة الحالية لمواجهة الواقع العالمي الجديد، والتعامل مع المشاكل والتغيرات التي حدثت؛ حتى يمكن الارتقاء بأداء المنظمات بما يدعم ويحافظ على تحقيق أهدافها الرئيسية وزيادة قدراتها التنافسية. وإذا كانت كل هذه الأساليب الإدارية أو تلك المداخل الفكرية تهدف أساساً إلى تحقيق التميز في الأداء من خلال تطوير وتحسين الجودة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر فإن هذه الدراسة تركز بشكل أساسي على أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة الذي ثبت فعاليته في تحسين الجودة والارتقاء بأداء المنظمات بشكل عام حيث فرض هذا النظام نفسه وبقوة ولما لقيه من قبول عام في معظم دول العالم.

ويقوم الباحث في هذا الفصل بالتركيز على أسلوب التكاليف المبني للأنشطة Activity

.Based Costing (ABC)

2.3 نظام التكاليف المبني على الأنشطة (Activity Based Costing (ABC)

إن نظام التكاليف المبني على الأنشطة يزود الإدارة بأدق المعلومات والتي بدورها تساعد في تفهم نظام المنافسة ونقاط القوة والضعف التي تمكنها من أداء مهامها بكفاءة. فاستخدام ساعات العمل المباشرة لا تعتبر المقياس الجيد بسبب التكلفة الحديثة في الأقسام ذات الأتمتة العالية.

2.3.1 نشأة وأسباب ظهور نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

ترجع الدراسة الأكاديمية الأولى لمدخل نظام تكاليف الأنشطة إلى الدراسة التي قام بها (Staubus, 1971)، حيث يعتبر أول من تناول فكرة نظام التكاليف على أساس النشاط في كتابة المنشور عام 1971، حيث قام بدراسة النقاط 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).

وفي العام 1984 قام كل من Robert Kaplan and Tom Johnson باستكشاف القصور والنقص في نظام التكاليف التقليدي وفي نفس الوقت قام Robin Cooper بتطوير نوع جديد من أنظمة التكاليف الذي يوزع التكاليف على أساس الأنشطة واصطلح على تسميته بنظام التكاليف المبني على الأنشطة (Activity Based Costing (ABC) وانتشر نظام التكاليف المبني على الأنشطة عام 1987 كبديل للنظم التقليدية السابقة التي انتقدت بشدة منذ ستينيات القرن العشرين بسبب فشلها في معالجة التكاليف غير المباشرة أو كما تسمى حديثاً التكاليف المساندة للإنتاج.

ويرى (مبارك وآخرون، 2002) أن نظام إدارة التكاليف يتطلب إنشاء نظام التحسين الذاتي المستمر، والذي يساهم 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 (Activity Based Management (ABM) وهو مجموعة من الأساليب والطرق للتحكم في تحسين الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات الخاصة بالمنشأة.

.Management (TQM)

Total Quality نظام الجودة الشاملة

3. نظام التوقيت المحدد أو المناسب (JIT) Just IN Time.

4. تحسين العمليات Process Improvement.

لا يوجد اختلاف بين جميع الأنظمة السابقة التقليدية والحديثة في معالجة تكلفة المواد المباشرة والأجور المباشرة، فهي تكاليف ترتبط بالمنتج بعلاقة السبب والنتيجة (Cause and Effect Relationship)، مما يجعلها موضوعية وتلقى قبولاً عاماً من جميع الأنظمة، وإنما ينحصر الاختلاف بين كل منهم في أسلوب معالجة التكاليف غير المباشرة أو التكاليف المساندة للإنتاج.

وأخيراً فإن الميزة الأساسية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة هو إيجاد أسلوب لتخصيص التكاليف غير المباشرة في وقت تزايدت فيه أهميتها، إذ تقدر نسبتها في كثير من المنظمات الصناعية بحوالي 50% من هيكل التكلفة الكلية وفي علاقة السبب والنتيجة، وذلك بربط الأنشطة والموارد المستنفذة في إنجازها - تكاليف تلك الأنشطة - بالمنتج مما يسمح بتحديد أدق لتكاليف المنتجات ومعلومات تفصيلية حول الأنشطة اللازمة للإنتاج، وهذا بدوره يرشد قرارات الإدارة قصيرة وطويلة الأجل استناداً إلى معلومات نظام تكاليف الأنشطة.

ويمكن تركيز الأسباب في مجموعتين:

1. تغير بيئة الأعمال الصناعية والإدارية والخدمية: فمنذ منتصف القرن العشرين بدأت تظهر تغيرات جذرية في بيئة الأعمال الصناعية والإدارية نتيجة التطورات المتلاحقة في مجال المعالجة الآلية في الصناعة والإدارة وظهور ما يسمى بنظم المعلومات ونظرية النظم عموماً، مما نجم عنه تطورات متسارعة في الأنظمة الإنتاجية باتجاه استخدام أوسع للتكنولوجيا الحديثة التي تتمثل في ظاهرة الآلية واستخدام الإنسان الآلي. لقد أدى تطبيق أنظمة التكاليف التقليدية إلى تشويهاً جوهرية في بيانات التكلفة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن الأنظمة التقليدية تزيد من تكلفة المنتجات النمطية كبيرة الحجم بحيث تبدو وكأنها غير مربحة وتخفيض تكلفة المنتجات غير النمطية صغيرة الحجم طلبات خاصة - مثلاً - بحيث تبدو وكأنها تحقق هوامش ربح عالية. ولقد أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة وإلى اختيار مزيج إنتاجي خاطئ. وهكذا بدأت كثير من الشركات تعاني من انخفاض جوهري في ربحيتها وتراجع في حصتها السوقية، نتيجة عدم توافر المعلومات التكاليفية والدقيقة والموضوعية.

2. أرتدياء حدة المنافسة على المستوى العالمي: حيث زادت حدة المنافسة في كل من السوق المحلي والعالمي الأمر الذي يستدعي تخفيض التكلفة وإتباع سياسية إنتاجية تقوم على تعدد المنتجات وإدخال منتجات جديدة ومتطورة، كذلك البحث عن أسواق جديدة عبر التوسع الجغرافي والوظيفي.

2.3.2 تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة

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.

فقد عرف (Hilton, 2002) نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه نظام لتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات، بناءً على تحليل الأنشطة إلى أنشطة فردية باعتبارها هدفاً لاحتساب التكلفة الأساسية، والتي تنجم عنها خدمات مشتركة، وتجمع تكاليف كل نشاط على حدة، وتحمل للمنتجات على أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف.

بينما عرّف (Drury, 1989) نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه "يمثل وسيلة تقوم على تفهم أفضل لسلوك التكلفة، بمعنى أنه يؤكد على ضرورة التعرف على ما يسبب التكلفة غير المباشرة (مسببات التكلفة)، ثم يقوم بتتبع التكلفة إلى المنتجات أو الخدمات وفقاً للأنشطة التي استفادت منها هذه المنتجات أو الخدمات".

وعرّف (Needles, 1999) نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه: "أسلوب لتخصيص التكلفة، حيث إنه يحسب تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة عبر تصنيف جميع التكاليف غير المباشرة حسب الأنشطة، وتتبع التكاليف غير المباشرة إلى تلك الأنشطة وتخصيص تكاليف النشاط إلى المنتجات باستخدام مسبب تكلفة يكون مرتبطاً بسبب التكلفة".

"ويعد نظام التكلفة حسب الأنشطة بمثابة مفهوم لمحاسبة التكاليف يقوم أساساً على الاعتبار القائل بأن المنتجات جميعها تحتاج إلى منشأة تؤدي مجموعة من الأنشطة، وأن هذه الأنشطة يترتب عليها تكلفة يجب أن تتحملها تلك المنظمة أو المنشأة. وتصمم أنظمة التكاليف حسب الأنشطة على أساس أن التكاليف التي يصعب ربطها مباشرة بالمنتجات المحدثة لها، تُحمل بداية على الأنشطة التي تسببت فيها تلك المنتجات، ثم يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات تبعاً لدرجة استفادتها من تلك الأنشطة (الجبالي وفرج، 1998).

ويرى (راضي، 2003) أن مدخل التكلفة على أساس النشاط يقوم على فكرة أن إنتاج المنتجات أو توفير الخدمات يحتاج إلى وحدات اقتصادية، والتي بدورها تحتاج على ممارسة العديد من الأنشطة لتحقيق تلك الغاية، وأن تلك الأنشطة تحتاج إلى موارد "تكلفة".

2.3.3 مراحل تطور نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

مر تكون نظام التكاليف المبني على الأنشطة حتى أصبح على شكله الحالي بثلاث مراحل هي (Aiyathurai, 1991):

المرحلة الأولى: إدارة النشاط (Activity Management (AM)

ركزت هذه المرحلة على مفهوم سلسلة القيمة (Value Chain) أكثر من التحليل المحاسبي والمالي وهدف إدارة النشاط إلى تحقيق ما يأتي:

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

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

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

جاءت هذه المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها أو تقليلها (Minimized) من خلال:

1. تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة.

2. تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى.

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

هو ذلك النظام الذي يهتم بتحديد التكلفة ولكنه يعد الأفضل في تحليل وتقدير التكاليف الخاصة بالأهداف.

2.3.4 العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكاليف المبني على الأنشطة)

(الداعور، 2004):

1. لعل من أبرز العوامل التي شجعت على التحول نحو نظام التكلفة على أساس النشاط هو التطور الصناعي واستخدام التكنولوجيا والتي تمثلت في الأتمتة والتي أدت إلى أن يتم تنظيم الدورة الإنتاجية بناء على خطوات منطقية مرتبة وليس وفقاً لتجهيز وتنظيم الأفراد.

2. 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 زيادة التكاليف غير المباشرة عن 50% من إجمالي التكلفة، بينما انخفضت الأجور المباشرة بنسبة تتراوح بين 5-10%.

3. ظهور المنافسة الحادة سواء في السوق المحلي أو على مستوى الأسواق العالمية، فرض على الشركات ضرورة العمل على تخفيض التكلفة عن طريق تعدد وتنوع المنتجات والبحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها مع المحافظة على الجودة الكاملة.

4. لم تعد محاسبة التكاليف قاصرة على تسعير المخزون السلعي فحسب بل ظهر لها أهداف جديدة من خلال دعم القرارات الإدارية.

2.3.5 أهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

تتبع أهمية نظام التكاليف المبني على الأنشطة من هدفه الذي يسمح للإدارة بتركيز الاهتمام على المنتجات أو الخدمات المقدمة (Outputs) و العمليات الإنتاجية (Processes) بما يخدم زيادة الأرباح، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الهائل وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها المنشأة محليا ودولياً، فأصبحت أسعار المنتجات أو الخدمات تتحدد في ظروف خارجة عن إرادة وتحكم المنشأة، ومن ثم لم يعد أمام الإدارة خيارات سوى التركيز على تخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج (الملحم، 2002). لقد زاد اهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة لكونه يحدد تكلفة المنتج أو الخدمة بشكل أكثر دقة، ولعل من أبرز أسباب التحول للنظام الجديد ما يأتي (Jeans and Morrow, 1989):

1. 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.

2. تناقص نسبة تكلفة العمل المباشر من مجموع التكلفة من 40% إلى 10% (Needles, 1999)، وزيادة التكاليف غير المباشرة، وزيادة الاستثمارات التكنولوجية.

3. تزايد نسبة التكاليف غير المباشرة من مجموع التكاليف من 25% إلى 50% (Needles, 1999) نتيجة تزايد أهمية بعض التكاليف غير المباشرة، مثل: تصميم المنتج، رقابة الجودة، خدمة العميل، تخطيط الإنتاج، وأوامر البيع والتي لا تقل أهمية عن عناصر التكلفة الأخرى.

4. تزايد تعقيدات العملية الإنتاجية، والتنوع الكبير في المنتجات أو الخدمات، وقصر دورة حياة المنتج أو الخدمة، وارتفاع الجودة بشكل كبير.
5. استخدام التكنولوجيا بشكل كبير في العملية الإنتاجية أو تقديم الخدمة، وتزايد حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، والاتجاه نحو تحسين مستوى الجودة.
6. فشل نظام التكاليف التقليدي في تحقيق التخصيص العادل والأمثل للتكاليف غير المباشرة بصفة عامة.

2.3.6 خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

يرى (عيسى وآخرون، بدون تاريخ) أن تحليل وتطبيق نظم محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة يستلزم اتباع الخطوات الأربعة الرئيسية (Copper & Kaplan, 1988):

1. تحديد الأنشطة.
2. تحميل تكاليف الموارد المستخدمة على الأنشطة.
3. تحديد المنتجات النهائية.
4. الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتجات النهائية.

فيما يرى (صالح، 2002) أن عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة يتم بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: تخصيص التكاليف على الأنشطة:

وفقاً لهذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة الرئيسية للمنشأة، ومن ثم تخصيص عناصر التكاليف (الموارد) على هذه الأنشطة من خلال مسببات تكلفة مرتبطة بهذه الموارد.

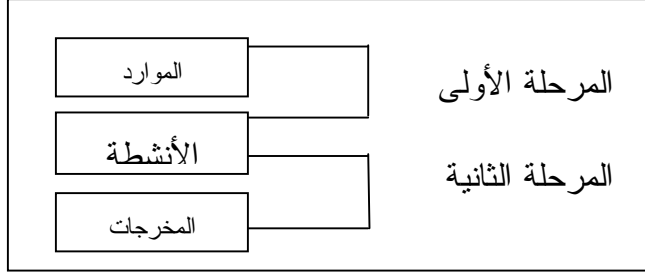
المرحلة الثانية: تحميل تكاليف الأنشطة على المخرجات:

وفقاً لهذه المرحلة يتم تحميل تكاليف الأنشطة على المنتج النهائي من هدف التكلفة (المنتج، الخدمة، العميل) حسب عدد وحدات المنتج أو الخدمة المطلوب إنجازها، ويتم ذلك باستخدام مسببات تكلفة مرتبطة بهذه الأنشطة.

وعليه فإن نظام التكاليف المبني على الأنشطة يقوم على أساس قياس تكلفة الموارد المستخدمة لأداء الأنشطة، ثم ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات النهائية التي تستفيد من تلك الأنشطة باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة، وذلك كما يتضح من الشكل رقم (1):

شكل رقم (1)

تخصيص التكاليف غير المباشرة في ظل نظام التكاليف المبني على الأنشطة



المصدر: (ضراغ، 2005)

ويرى (حسين وعلي، 1999) أن خطوات تطبيق مدخل التكلفة المبني على الأنشطة

تتضمن الخطوات التالية:

1. تحديد الأنشطة.
2. حساب تكلفة النشاط.
3. استخلاص مسببات أو موجبات التكلفة.
4. تحميل الأنشطة للمنتجات أو الخدمات طبقاً لحاجة كل من هذه المنتجات للموارد المستفيدة في تنفيذ الأنشطة.
5. تشغيل نظم محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة باستخدام الحاسب الآلي.

كما يرى (Kaplan and Atkinson, 1998) أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو إطار متكامل وشامل، ووفقاً لهذا النظام تمر عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة إلى أهداف التكلفة (المنتج، الخدمة، العميل) بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: تحديد النشاط

وفقاً لهذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المنشأة والتي تستهلك

الموارد.

المرحلة الثانية: تتبع تكلفة الموارد

وفقاً لهذا المرحلة يتم تتبع تكلفة الموارد المستخدمة إلى الأنشطة المستفيدة منها، بحيث

نحصل على مجموع التكلفة لكل من تلك الأنشطة.

المرحلة الثالثة: تتبع تكلفة الأنشطة

ووفقاً لهذه المرحلة يتم تتبع أو تخصيص تكاليف النشاط (Activity Costs) إلى

المنتجات أو العملاء أو الخدمات المستفيدة منها بواسطة تحديد مسبب التكلفة (Cost Driver)

لكل نشاط وذلك بحساب معدل تكلفة لذلك النشاط، واستخدامه كأساس لتحميل تكلفة النشاط على وحدة المنتج النهائي .

2.3.7 مفهوم النشاط

يمكن تعريف الأنشطة بأنها الأحداث أو المهام أو وحدات العمل المتعلقة بهدف معين (ظاهر، 2002). كما عرفه (الجبالي وفرج، 1998) بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات أو الإجراءات التي تؤدي إلى إتمام تنفيذ أعمال المشروع.

2.3.7.1 أنواع الأنشطة

بشكل عام يمكن تقسيم الأنشطة إلى أربعة أنواع رئيسية هي (ظاهر، 2002):

1. **أنشطة المدخلات Input Activities**: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالاستعداد لصناعة المنتج. ومن الأمثلة على هذه الأنشطة نشاط البحث والتطوير ونشاط شراء المواد الأولية.
2. **أنشطة العمليات Processing Activities**: ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات. ومن الأمثلة على هذه الأنشطة نشاط تشغيل الآلات المستعملة في صناعة المنتجات، ونشاط تخزين بضاعة تحت التشغيل.
3. **أنشطة المخرجات Output Activities**: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع العملاء كنشاط بيع المنتجات، ونشاط مطالبات العملاء والقيود على حسابهم ونشاط تسليم البضاعة للعملاء.
4. **أنشطة إدارية Administrative Activities**: وهي تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاثة الأولى. ومن الأمثلة على الأنشطة الإدارية نشاط الخدمات القانونية ونشاط خدمات المحاسبة.

كما يمكن تصنيفها من وجهة نظر العميل إلى نوعين هما (الداعور، 2004):

1. الأنشطة المضافة للقيمة Value add Activity:

وهي تلك الأنشطة التي تزيد من قيمة المنتج من خلال ما أضافته من قيمة على النشاط حيث أنه إذا استبعد هذا النشاط سيؤدي في النهاية إلى تخفيض خدمة المنتج إلى العميل مما يؤثر سلباً على المبيعات، فمثلاً شراء مواد خام من الأنشطة التي تضيف قيمة لأنه بدون المواد الخام لا يمكن إنتاج منتج، وكذلك دهان سيارة بجودة عالية يضيف قيمة لأن العملاء يرغبون في ذلك.

2. الأنشطة التي لا تضيف قيمة Non Value Add Activity:

وهي كل الأنشطة التي لا تزيد من قيمة النشاط نفسه وبالتالي لا تضيف قيمة للمنتج وغالباً ما تعد تكلفة هذه الأنشطة من الضياع الذي تتحمله المنشأة نتيجة أداء هذه الأنشطة، لذلك لا بد من تخفيض هذه الأنشطة حتى يمكن خفض التكلفة بدون تخفيض طاقة خدمة المنتج إلى العميل، ومن أمثلتها أنشطة تخزين المواد الخام أو البضاعة التامة فهي لا تضيف قيمة من وجهة نظر العميل وكذلك أنشطة قسم المحاسبة، وهذه الأنشطة لا يمكن الاستغناء عنها ولكن لا بد من تخفيضها.

2.4 مقارنة بين نظام التكاليف التقليدي ونظام التكاليف المبني على الأنشطة

جدول رقم (1)

مقارنة بين نظام التكاليف التقليدي ونظام التكاليف المبني على الأنشطة

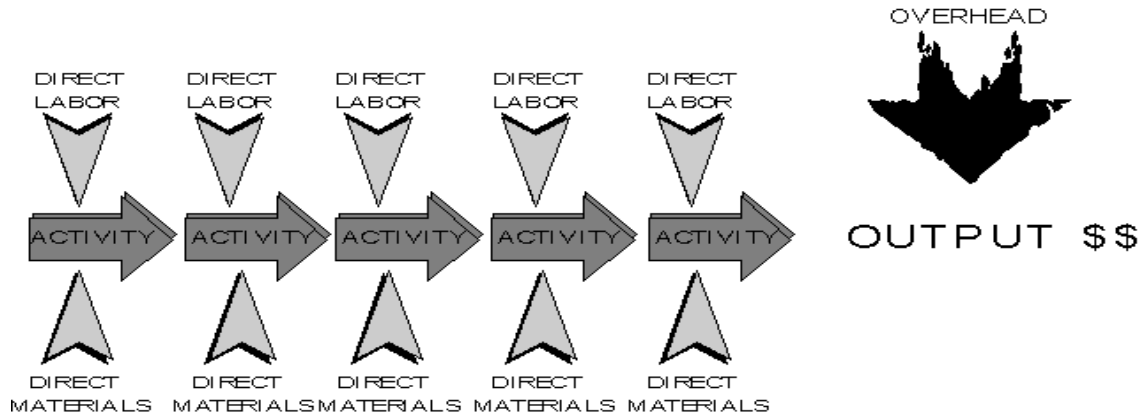
نظام التكاليف المبني على الأنشطة	نظام التكاليف التقليدي
عدد من مجموعات التكلفة غير المباشرة المتجانسة بسبب تعدد مناطق النشاط.	واحد أو أكثر من مجموعات التكلفة غير المباشرة لكل قسم ، عادة مع قلة التجانس.
توزيع التكاليف غير المباشرة مبني أساساً على محركات التكلفة.	توزيع التكاليف غير المباشرة غير مبني على محركات التكلفة.
توزع التكاليف غير المباشرة عادة على متغيرات غير مالية مثل عدد أجزاء المنتج أو ساعات الفحص.	توزيع التكاليف غير المباشرة عادة مبني على متغيرات مالية مثل تكلفة العمل المباشر أو تكلفة المواد المباشرة.

المصدر : Horegon, 2002

شكل رقم (2)

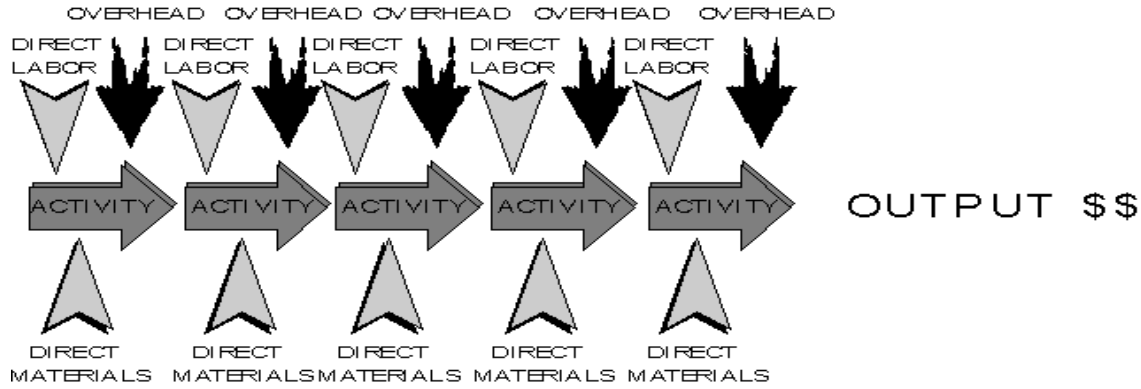
محاسبة التكاليف التقليدية

TRADITIONAL COST ACCOUNTING

المصدر : www.mosaic.infogyte.it/project/wp1800/Abc.html

الشكل رقم (2) يوضح نظام التكاليف التقليدي والذي يتمثل بتحميل المواد المباشرة والأجور المباشرة إلى النشاط ومن ثم تخصيص هذه التكاليف على المخرجات التي ترتبط بها بشكل مباشر بناءً على نظام التكاليف التقليدي يتم تحميل المخرجات بالتكاليف الصناعية غير المباشرة وفقاً لأساس معين وبعدها يمكن تحديد كل منتج على حدة بجمع نصيبه من التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، جدير ذكره أن هذا النظام بهذه الطريقة لا يحدد تكلفة المنتج بشكل دقيق.

شكل رقم (3)

محاسبة تكاليف الأنشطة
ACTIVITY COST ACCOUNTINGالمصدر : www.mosaic.infoyte.it/project/wp1800/Abc.html

شكل رقم (3) يمثل مراحل عمل نظام التكاليف المبني على الأنشطة حيث يتم تحديد الموارد أولاً وهي تتمثل بالمواد الخام والأجور والتكاليف غير المباشرة ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها للوصول إلى إنتاج المنتج، فيتم توزيع الموارد على الأنشطة بما تستهلكه هذه الأنشطة من الموارد وبعدها يتم توزيع تكاليف الأنشطة على المنتج على أساس محركات التكلفة التي يتم تحديدها بما يتناسب مع كل نشاط، ويلاحظ من ذلك أن البند الأكثر تعقيداً في التوزيع وهي التكاليف غير المباشرة يتم توزيعها على الأنشطة وفقاً لمحركات النشاط.

2.5 الفوائد التي يقدمها نظام التكاليف المبني على الأنشطة: (El-Daour, 2001)

1. تحديد الربحية للمنتجات والخدمات ومجموعات الزبائن والمنتجات الجديدة وتساعد في عمليات التسعير والترقيات وحتى في عمليات التوزيع.
2. يقدم معلومات أكثر فائدة تخص التحكم والرقابة على التكاليف للتعرف على التحسينات والتطويرات الممكنة فضلاً عن تحديده لخط المصاريف التقليدية.
3. يساعد في تقييم المصاريف الرأسمالية (الامتلاك، التصنيع، الشراء).

2.6 من الذي يستخدم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ولماذا؟

إن الذي يستخدم نظام التكاليف المبني على الأنشطة كل من:

1. الإدارة : وهي التي تبني قراراتها على أساس علمي أي من واقع قناعتها بأن المعلومات المتوفرة كلما كانت صحيحة ودقيقة كلما كان القرار المبني على أساسها دقيقاً ورشيداً، وهي أيضاً التي تدرك عدم قدرة النظام التقليدي للتكاليف على إنتاج المعلومات الدقيقة التي تحتاجها

- لغرض اتخاذ القرارات، لذا تلجأ هذه الإدارة إلى الاستفادة من نظام التكاليف المبني على الأنشطة والذي يوفر معلومات دقيقة تستحق أن يبني على أساسها القرار.
2. المؤسسة التي تصبو إلى السيطرة على حصة سوقية أكبر في ظل المنافسة القائمة.
 3. المؤسسة التي تتطلع إلى تخفيض تكاليفها وزيادة أرباحها.
 4. المؤسسة التي تسعى إلى التعرف على دقائق العملية الإنتاجية وحقيقة تكاليف المنتجات والخدمات.
 5. المؤسسة التي ترغب في تسعير منتجاتها بشكل سليم وصحيح.
 6. الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى أدائها الإداري والمالي.

أما لماذا؟ فيمكن تفسير ذلك بالتالي:

1. بغرض اتخاذ قرارات دقيقة.
 2. السعي إلى تحقيق أرباح إضافية.
 3. القدرة على تسعير المنتجات بشكل يوازن بين الربحية والقدرة التنافسية.
- 2.7 عوامل نجاح تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (El-Daour, 2001):**

1. دعم الإدارة العليا.
2. الاتحاد مع استراتيجيات المنافسة الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التوقيت المنضبط.
3. تقييم الأداء.
4. تقديم التدريب المناسب لمصممي ومطبقي ومستخدمي نظام ABC،
5. تحديد السمات التقنية في النظام مثل نوع البرامج التي تناسب تطور الأنظمة بشكل ذاتي.
6. الملكية غير المحاسبية لمشروع النظام.

2.8 مزايا تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

- يعمل نظام التكاليف على أساس من توفير معلومات تتصف بالدقة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ومن خلال دقة هذه المعلومات تتحقق مجموعة من المزايا التي تميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة التقليدية وهي:
- توفير المؤشرات التي تساعد في تحديد أهمية الأنشطة معبراً عنها في شكل تكلفة، وفي تحديد مجالات الوفرة أو الإسراف في هذه التكلفة مما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقاً لأهداف كل نشاط (حسبو، بدون تاريخ).
 - التوصل إلى تكاليف دقيقة للمنتجات وبشكل عام نستطيع القول إن تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام الأنشطة هي أكثر دقة من تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام التكاليف التقليدي.

- دقة أكبر في قياس موجهات تكلفة النشاط، والذي يساعد المدراء في تحسين المنتج، وقيمة العمليات، وتصميم القرارات، ورقابة أفضل للتكلفة.
- إيجاد أسلوب لتخصيص التكاليف غير المباشرة في وقت تزايدت فيه أهميتها، إذ تقدر نسبتها في كثير من المنظمات الصناعية بحوالي 50% من هيكل التكلفة الكلية وفق علاقة السبب والنتيجة، وذلك بربط الأنشطة والموارد المستنفدة في إنجازها - تكليف تلك الأنشطة - بالمنتج مما يسمح بتحديد أدق لتكاليف المنتجات ومعلومات تفصيلية حول الأنشطة اللازمة للإنتاج، وهذا بدوره يرشد قرارات الإدارة القصيرة والطويلة الأجل استناداً إلى معلومات نظام تكاليف الأنشطة (ظاهر، 2002).
- التحسن في رقابة التكاليف غير المباشرة، فمعرفة الأنشطة المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن تلك التكاليف وبالتالي إخضاعها إلى رقابة أكثر فاعلية بسبب معرفة الجهة المسؤولة عنها (ظاهر، 2002).
- اتخاذ قرارات إدارية أفضل. فالتحديد الدقيق لتكاليف المنتجات يؤدي إلى المساهمة في اتخاذ قرارات تسعير المنتجات بشكل أفضل للتوصل إلى مستوى الربح المنشود. هذا بالإضافة إلى أن المعلومات الدقيقة عن تكاليف المنتجات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بالتوقف عن إنتاج منتج معين أو التوسع في إنتاجه أو المقارنة بين تصنيع جزء أساسي من منتج معين أو شرائه من الخارج (ظاهر، 2002).
- يساعد على تخفيض التكاليف من خلال تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط، وإلغاء الأنشطة ذات التكلفة العالية وغير الضرورية، واختيار الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة. كما يقدم أسلوباً مختلفاً لتخفيض التكاليف من خلال إدارة الأنشطة والرقابة عليها، حيث إن أفضل وسيلة لتخفيض التكاليف هي فهمها ومعرفة الأنشطة ومسببات التكلفة الخاصة بها (الشيخ، 2001).
- يوفر نظام التكاليف المبني على الأنشطة مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال مؤشرات غير مالية لقياس مسببات التكلفة، حيث تشمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والجودة، كما يساعد هذا النظام في إعداد الموازنة المبنية على الأنشطة (Activity Based Budgeting) باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية تساعد في تقويم الأداء (Smith, 1994).
- من أهم مزايا استخدام وتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت العالمية ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للتكاليف التي تساعد في عملية التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد (الشيخ، 2001).

- علاوة على ما يقدمه نظام التكاليف المبني على الأنشطة للمديرين من تفهم تكاليف الإنتاج، فإنه يمكنهم من تحديد خصائص وصفات عملائهم، حيث يحدد أي العملاء أكثر تكلفة أو أقل تكلفة من غيرهم.

2.9 انتقادات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة:

على الرغم من المزايا العديدة التي يمكن تحقيقها من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إليه وهي:

1. صعوبة تطبيق واختيار مسببات التكلفة، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة وإعادة تدريب الكادر المحاسبي.
2. التكاليف العالية المتعلقة بالحصول على بيانات تكاليف الأنشطة المختلفة للمنشأة.
3. يركز نظام التكاليف المبني على الأنشطة على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل الأجل، بينما تحتاج المنشآت أيضاً إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير الأجل (Christensen and Sharp, 1993).
4. لا يمكن تطبيق النظام إلا في سياق إجراء تغيير إداري شامل وضمن منظومة إدارة الجودة الشاملة مع التوجه نحو جعل مسألة إرضاء الزبائن مسألة محورية توجه الإنتاج وجميع أنشطة المنظمة (إصدارات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001).
5. إن استعمال 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 محرك التكلفة المتعلق ببعض الأنشطة مما يؤدي إلى عدم دقة تكاليف المنتجات نتيجة للتوزيع العشوائي لبعض التكاليف غير المباشرة كإهلاك مباني المصنع أو التأمين أو الضريبة السنوية المدفوعة على مباني المصنع.

2.10 نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية

إن الحصول على تكلفة الخدمة المقدمة بشكل أكثر دقة يعد أمراً مهماً جداً لإعطاء السعر العادل لكل من المنشأة الخدمية التي تقدم الخدمة والعميل الذي يتلقى الخدمة في ظل المنافسة الشديدة بين المنشآت الخدمية المختلفة. حيث إن تحديد تكلفة الخدمة بشكل غير دقيق سوف يؤدي إلى تحديد سعر غير عادل سواءً للمنشأة أو العميل، وهذا يؤدي إلى عدم قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح المستهدفة، أو عدم تعامل العميل مع تلك المنشأة والتحول إلى منشأة أخرى منافسة تقدم نفس الخدمة بسعر أقل (ظاهر، 2002)

وقد نشأت الحاجة إلى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية نتيجة عاملين أساسيين هما (Cooper and Kaplan, 1999)

1. حدوث تغيرات كبيرة جداً خلال العقدين الماضيين من القرن العشرين في مجال البيئة التنافسية التي واجهت أكثر المنشآت الخدمية مثل : البنوك وشركات المواصلات، والاتصالات والمستشفيات والجامعات وقد أزيلت القيود التنافسية في تلك الصناعات الخدمية، كما منحت هذه المنشآت قدراً كبيراً من الحرية في وضع الأسعار، وتحديد تشكيلة المنتجات والخدمات المؤداة.

2. حاجة مديري المنشآت الخدمية إلى المعلومات لتحسين جودة وتوقيت وكفاءة الأنشطة التي ينجزونها، وللفهم الدقيق لتكلفة وربحية منتجاتهم الفردية والخدمات والعملاء. ورغم أن الكثير من الأكاديميين قد أدركوا ضرورة إيجاد نظام تكاليف جيد إلا أن توصيل ذلك للإدارة العليا في المنشآت يعد أمراً صعباً. ومعنى ذلك أن نجاح محاسبة التكاليف مرتبط بالتغلب على المعوقات الآتية (Brausch, 1992):

1. المعرفة غير الكافية لدى الإدارة عن دور محاسبة التكاليف في تحقيق العديد من الأهداف.

2. إثبات أن النظام الجديد سوف يعمل بشكل أفضل من النظام القائم فعلاً.

3. القدرة على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للنظام الجديد.

12.10.1 اعتبارات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية:

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها قبل تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية وهي (Sheridan, 1996):

1. تحديد المنتج (الخدمة) الذي تسعى المنشأة إلى تقديمه مثل: خدمة صحية، خدمة تعليمية، خدمة مصرفية، وتحديد الأنشطة الواجب القيام بها لأداء هذه الخدمة بكفاءة، حيث إنه إذا تم تحديد الخدمة تم تحديد تكلفتها.

2. القدرة على حساب تكلفة المنتج من خلال تفهم سلوك التكلفة، ونوعية الأنشطة، ونوعية الخدمات التي تستهلك هذه الأنشطة.

3. الأخذ في الحسبان أهمية التكاليف التسويقية عند تحديد تكلفة الخدمة حيث تساعد هذه التكاليف على تفهم نوعية العميل وسلوكه وبالتالي تحديد تكلفة وربحية العميل.

4. تركيز الإدارة على أهمية دور العنصر البشري ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنشأة.

5. المقدرة على إجراء المقارنة بين سمات وخصائص وأنواع الخدمات المؤداة مع نظيرتها في المنشآت المماثلة كلما أمكن ذلك.

2.10.2 إطار تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية:

فيما يلي الإطار العام لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في أي منشأة خدمية (haffman and Talbott, 1991):

1. فحص عناصر التكاليف غير المباشرة للمنشأة، واستبعاد العناصر التي يمكن ربطها مباشرة لأي فرع من فروع المنشأة لتصبح تكلفة مباشرة لهذا الفرع.
2. تحديد الأنشطة الرئيسية للمنشأة من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين.
3. تحليل الأنشطة المؤداة، والتعرف على المهام اللازمة لها بهدف تحديد مجموعات الأنشطة، والتكلفة الخاصة بكل منها.
4. فحص السجلات المحاسبية، والدفاتر الإحصائية لتحديد مسببات التكلفة لكل نشاط.
5. تحديد تكلفة كل مسبب تكلفة، وذلك بقسمة التكلفة الخاصة بكل نشاط على المسبب المناسب تمهيداً لتخصيص تكلفة الأنشطة على المنتج، أو الخدمة بقدر استهلاكها لهذه الأنشطة.

2.10.3 تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات:

إن الجامعات كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدة للاعتماد على نظام للتكاليف يعتبر أكثر دقة وموضوعية في تحديده لتكاليف مخرجاتها، لما لذلك من أثر كبير على دقة القرارات الإدارية التي تبنى على هذه المعلومات، لذا حديثاً أجريت الكثير من الدراسات والتي تهدف إلى دراسة إمكانية تطبيق نظام التكاليف الجديد والمسمى بنظام التكاليف المبني على الأنشطة على الجامعات وما هي الجدوى والفوائد المرجوة من تطبيقه على الجامعات خاصة في ظل ارتفاع تكاليف الخدمات التعليمية وكانت نتائج الدراسات تتمحور في جدوى وأفضلية تطبيق هذا النظام في المؤسسات التعليمية لما يحققه من نتائج إيجابية على صعيد تحديد تكلفة الخدمة التعليمية بشكل أكثر دقة وموضوعية مقارنة بنظم التكاليف التقليدية، بالإضافة إلى أن الاعتماد على أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يساهم وبشكل دقيق في تسعير الخدمات التعليمية في الجامعات الأمر الذي ينعكس على قدرة الجامعات المطبقة لهذا النظام على منافسة الجامعات الأخرى وبكل قوة، من هنا جاءت أهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات المختلفة، وأوصت غالبية الدراسات (عبد الله، 2004) و(حلس، 2007) الجامعات إلى اعتماد نظام التكاليف المبني على الأنشطة لتحديد تكلفتها وذلك للإيجابيات المتحققة والمذكورة أعلاه.

2.11 الارتباط بين تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة والأداء المالي:

إن أحدث الدراسات أثبتت درجة ارتباط عالية بين تطور الأداء المالي وتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، حيث أن المقالات الحديثة المنشورة في مجلة Harvard Business Review وغير المقصورة على الخدمات المالية شهدت وفر في التكاليف بحيث أصبحت تكاليف 10 أنشطة تقي تكاليف 20 نشاط وذلك تحقق بعد تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة (Garg & Rafiq, 2002).

بالإضافة إلى الدراسات التي أثبتت أن هذا الأسلوب يساهم في تدعيم القدرة التنافسية وذلك من خلال تخفيض التكاليف وبالتالي يستطيع أن ينافس كافة الشركات في السوق المحلية والعالمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على حصة المؤسسة السوقية وبالتالي زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف والذي يؤثر مباشرة على زيادة الأرباح المحققة، وهذا بدوره يزيد الثقة بالمؤسسة وترتفع أسعار أسهمها في السوق وذلك للنمو المستمر في الأرباح والذي يتحقق بفضل تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة.

كما ويوفر أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة معلومات دقيقة أكثر تفصيلاً عن التكلفة الأمر الذي يزيد من دقة المؤشرات والمقاييس والنسب المالية التي تساعد كثيراً في الوقوف على الوضع المالية للمؤسسة سبل تطوير الأداء.

إن اتخاذ القرارات الإدارية السليمة هي التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتي تتصف بالندرة، أما القرارات غير السليمة فهي التي تؤدي إلى هدر الموارد سوء استخدامها، لأجل ذلك فإن تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة وبما يوفره من معلومات دقيقة عن التكاليف يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة الأمر الذي ينعكس على حسن استغلال الموارد المتاحة والذي يعتبر خطوة على طريق تطور الأداء المالي.

الفصل الثالث

أساليب إعداد الموازنات

3.1 المقدمة Introduction

تلعب الموازنات دوراً هاماً في العملية الرقابية والتخطيطية في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، باعتبارها أحد الأساليب المستخدمة في فرض الرقابة على عمليات المشروع، ومتابعة وتقييم الأداء بهدف اتخاذ القرارات السليمة، ويتم ذلك عن طريق وضع مجموعة من التقديرات لتخطيط الموارد والاستخدامات لفترة زمنية مستقبلية (الصعيدي، 1983).

وبعد أن تناول الباحث في الفصل الثاني باستفاضة نشأة ومراحل تطور أسلوب التكاليف المبنى على الأنشطة وماهيته وتعريفه وأهميته ومزاياه وعيوبه؛ فإنه يسعى في هذا الفصل لدراسة جانب مهم من جوانب هذه الدراسة، وذلك من خلال مايلي:-
المبحث الأول: الموازنات التخطيطية، يتناول فيه مفهوم وأهمية ونشأة ومراحل تطور الموازنة وأهدافها ووظائفها وعوامل نجاحها وخصائصها ومميزاتها وعيوبها.

المبحث الثاني: الموازنة في الجامعة الإسلامية ويتناول فيه دراسة الموازنة في المؤسسات الخدمية بالإضافة إلى التعرف على طريقة إعداد موازنة الجامعة الإسلامية الحالية.

3.2 نشأة وتطور الموازنة: Background

إن فكرة الموازنة تعتبر من التقاليد التي تعود بجذورها للماضي البعيد، حيث كان الحاكم يعتبر الحصول على الضرائب والأموال من الرعية حقاً مشروعاً وأمرأً يجب إطاعته من قبل المواطنين. وبدأت تتبلور الفكرة أكثر في نهاية عصر الإقطاع بأوروبا، عندما دخلت بروسيا في حروب طويلة مع جاراتها من الدول الأخرى، فنتج عن ذلك توحيد كثير من هذه الإقطاعيات في دولة مركزية قوية ذات سيادة، وهذه بطبيعة الحال تحتاج إلى تمويل وموارد مالية دائمة من أجل إدارة شؤونها وطموحاتها والاستمرار في التوسع وبسط نفوذها على مواطنيها، فلجأت إلى فرض الرسوم والضرائب والإتاوات التي أثقلت كاهل الشعب؛ الأمر الذي أدى إلى احتجاجات واسعة على أثرها تغير الحال ليقر المبدأ الشهير الذي ينص على أنه " لا ضرائب بغير تمثيل " وبهذا أصبح ولأول مرة رقابة على هذه الضرائب والرسوم، ورويداً ورويداً بدأت الموازنة تواكب التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. أما مصطلح الموازنة (Budget) فقد استخدم لأول مرة في التاريخ المالي في إنجلترا عام 1688م، حيث كان وزير المالية حينها يعد تقديرات الموازنة لعرضها على مجلس العموم البريطاني (العمر ، بدون تاريخ)، ويذكر (نور، 1976 "a") أن أول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية هو De Gazeux حيث أدرج في طبعة سنة 1825 من كتابه فصلاً كاملاً عن الموازنة التقديرية، حيث كانت الموازنة التقديرية كما وصفها De Gazeux عبارة عن جدول بالاحتياجات من الموارد مع توقيت هذه الاحتياجات. وهنا لا يفوتنا أن نسجل سبق لسيدنا يوسف - عليه السلام - والذي أرسى دعائم وأساسات صحيحة ومنتينة في مفهوم الموازنة ، حيث اتضحت معالم الإبداع في الموازنة التي أعدها لمواجهة أزمة قلة الزرع، واستفادته من سنوات الرخاء ليغطي بها سنوات القحط حيث بلغت مدة هذه الموازنة خمسة عشر سنة، وورد ذلك في القرآن الكريم في سورة يوسف في الآيات 47-49 فيقول الله عز وجل ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿ 47 49 ﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصُونَ ﴿ 48 ﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿ 49 ﴾ يمكن تلخيص هذه القواعد والأسس في موازنة سيدنا يوسف كما يلي:

1. إن مفهوم الموازنة التخطيطية إنما يقوم على فكرة التوازن والموازنة، وقد قام سيدنا يوسف عليه السلام بالموازنة بين الإنتاج الزراعي والاستهلاك في ضوء الظروف المتاحة وذلك بغرض تخطي الجذب والقحط.
2. إن سيدنا يوسف - عليه السلام - قد راعى إشراك المستويات الإدارية في مسؤولية مباشرة عن تحقيق الخطة في مراحل إعدادها وتنفيذها - مبدأ المشاركة - ولقد استتبط

- ذلك من مخاطبته لرسول الملك بقوله (تزرعون)، (حصدتم)، (فذروه)، (تحصنون)، حيث أن الخطاب هنا بصيغة الجمع، وهذه إشارة إلى ضرورة اشتراك كافة المستويات الإدارية في إعداد الموازنة التخطيطية، لكي يضمن الجميع نجاحها.
3. إن موازنة سيدنا يوسف - عليه السلام - قد توافر لها مبدأ توفير الحوافز، ومبدأ الواقعية في الأهداف، وتناسبها مع الإمكانيات، ذلك أنه قد وضّح للناس أن سنوات كساد سبع ستعقب الرخاء، حيث حمل إليهم البشري تطمئنهم وتحفزهم، وهي أن هذه الأزمة إلى انقطاع، إذ سيأتي على الناس عام يغاث فيه الناس (عبد الرحمن، بدون تاريخ).
4. إدراك المسئول لأهمية الموازنة وأهمية تنفيذها حسب الخطوات المرسومة لها، بحيث يكون الشخص القائم على إعداد الموازنة هو نفسه قائم على تنفيذها.
- هكذا كانت أساسات الموازنة التي وضعها سيدنا يوسف عليه السلام أما (نور، 1976 "a") فيرى أن أسلوب الموازنة التقديرية قد مر بأربع مراحل على النحو التالي:-
- أ. **المرحلة الأولى:** وكانت فيها الموازنة التقديرية عبارة عن تجميع للموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.
- ب. **المرحلة الثانية:** يتم فيها تحديد توقيت زمني للاحتياجات.
- ج. **المرحلة الثالثة:** أصبحت الموازنة التقديرية تستخدم التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة.
- د. **المرحلة الرابعة:** وهي المرحلة التي أصبحت فيها الموازنة التقديرية تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط والرقابة والتنسيق.

3.3 تعريف الموازنة : Budget Definition

يتم التعبير عن مفهوم الموازنة بعدة مصطلحات يقصد بها نفس المعنى والمفهوم، ومن هذه المصطلحات الموازنة التخطيطية، الموازنة التقديرية، الموازنة الرقابية، وكل مصطلح من هذه المصطلحات يركز على وظيفة معينة من وظائف الموازنة، فمن يراها بأنها تتعلق بالمتبؤ بالمستقبل وصفها بأنها موازنة تخطيطية، ومن يعتبرها بأنها أداة فعالة للرقابة على أداء الإدارة وصفها بالموازنة الرقابية ومن اعتقدوا أنها تتعلق بأرقام تقديرية أطلقوا عليها اسم الموازنة التقديرية.

سبق الحديث عن مراحل تطور الموازنة حيث كان للموازنة في كل مرحلة مفهوم ومعنى يختلف عن الآخر هذا من جانب، أما من جانب آخر فإن الجهات التي قامت بتعريفها فكل يعرفها على موقعه وبالتالي يأخذ زاوية معينة منها، ومن هذه التعريفات:

- عرفها (مرعي، 1981) بأنها خطة للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة، في حدود الموارد البشرية والآلية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق أهداف النشاط الموضوعة مقدماً، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف.
- و عرفها (Hassel, 1996) بأنها " أسلوب يتم بموجبه ترجمة التقديرات الخاصة بأنشطة الوحدة الاقتصادية في فترة مستقبلية محددة في صورة خطة كمية ومالية ونقدية، حيث توضح الأهداف الواجب تحقيقها، والقرارات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف، كما تمثل الموازنة مقياساً للرقابة وأساساً لتقييم الأداء " .
- و عرفها (صبري، 1995) بأنها " خطة مالية تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمنشأة خلال فترة (سنة قادمة) معبراً عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنشأة مع توضيح وسائل تحقيق ذلك .
- و يعرفها (Garrison and Noreen, 2003) على أنها " خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة واستخدامها، خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبلية معبراً عنها كمياً ورقمياً".
- و يعرفها (حجازي، 2005) بأنها " خطة سنوية معتمدة قانوناً من قبل السلطة صاحبة الاختصاص".
- ويرى (نور، 1976 "a") أن الموازنة التقديرية تمثل " خطة إنتاجية للمشروع ككل ولأقسامه الفرعية لفترة زمنية معينة " .
- و يعرفها (شادي، 1987) بأنها " أسلوب يتم بمقتضاه وضع تقديرات للعمليات المستقبلية خلال فترة زمنية محددة في صورة خطة مالية شاملة تتخذ كأداة رقابية يتم على أساسها متابعة وتقييم الأداء " .
- ويرى (Crozier, 2004) بأنها " تخصيص الأموال اللازمة للحصول على خدمات متفق عليها خلال فترة زمنية محددة " .
- و عرف Horngren الموازنة بأنها " تعبير مالي عن خطة الأعمال، وأداة مساعدة لتحقيق التنسيق والرقابة " . (Horngren, Sundem, 1995).
- و يعرفها (أبو نصار، 2003) بأنها " خطة مالية كمية، تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية، لفترة مستقبلية، وينظر إلى الموازنة على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة الوحدة الاقتصادية الوصول إليها " .

- وعرفتھا جمعیة المجمع العربي للمحاسبین القانونیین ومقرھا الأردن، علی أنها " تعبیر كمی ومالی (تكالیفی، یرادی، استثماری وتمویلی) عن خطط الإدارة المعتمدة لتحقيق الأهداف الموضوعة " (المجمع العربي، 2001).

علی الرغم من اختلافات التعریفات السابقة فی التعبير إلا أنها لا تختلف من حیث الجوهر فی أن الموازنة تعتبر خطة كمية تسعى إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للوحدة الاقتصادية خلال فترة مستقبلية، ويمكن التعرف علی خصائص الموازنة من خلال التعریفات السابقة وهي علی النحو التالي:

1. أن الموازنة خطة شاملة مستقبلية وبذلك تمثل أداة تخطيطية.
2. أن الموازنة وسيلة رقابية يتم من خلالها تقييم أداء المشروع بمقارنة الأداء الفعلي مع الموازنة.
3. أن الموازنة تحدد تكاليف الأنشطة والبرامج المستقبلية المقترحة وتحدد أيضاً مصادر التمويل لهذه الأنشطة والبرامج.
4. الموازنة وسيلة للتنظيم والتنسيق بين الأنشطة والبرامج والأقسام المختلفة في المنشأة.

3.4 أهداف الموازنة:

فی العلم الحدیث لا يتم إعداد الموازنة من أجل الإعداد فقط وإنما يتم إعدادها لكي تساعد المؤسسة فی تحقيق أهدافها:

1. أداة تخطيط :

إن الشروع بإعداد الموازنة يستوجب القيام بعملية التخطيط لأن التخطيط والموازنة يشتركان بأنهما يتعلقان بالمستقبل، والتخطيط كما عرفه مركز التميز للمنظمات غير الحكومية بأنه " نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم علی المنهج العلمي فی البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ فی حدود الإمكانيات والمواد القابلة للاستثمار " (عيسى، 2003)، وتهدف الموازنة عموماً إلى تحقيق أهداف تخطيطية كما أنها تمثل وسيلة لصياغة توقعات وأمانی المديرين فی المستقبل القريب أو البعيد فضلاً عن التفكير فی المستقبل باستمرار، وللتخطيط متطلبات لابد منها :

- أ. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع، وكذلك الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

- ب. وضع الخطة أولاً على أساس وحدات قياس عينية " كمية مواد، ساعات عمل، وحدات خدمات، عدد منتجات، تكاليف أنشطة، .. إلخ".
- ج. توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين، حتى يمكن تقييم أداء العاملين.

2. أداة تنسيق:

الموازنة تعتبر شمولية لجميع أنشطة ومراكز المؤسسة وبذلك تستخدم كأداة تنسيق بين الأنشطة في جميع الأقسام ووحدات المنظمة، ويتم صياغة هذه الأنشطة في خطة واحدة، ويؤدي ذلك إلى توجيه كافة المستويات الإدارية للمنشأة نحو هدف واحد، كما تعتبر الموازنة وسيلة اتصال بين كافة مستويات الإدارة، حيث أن الموازنة تعني سياسات مكتوبة وبرامج معلنة، يتطلب تنفيذها إعداد تقارير دورية بصورة متواصلة لمتابعها مما يوفر وسائل اتصال ملائمة عبر المستويات الإدارية المختلفة (صبري، 1995).

والتنسيق مطلوب بين الأهداف المرجو تحقيقها في المستقبل والقرارات التي يتم اتخاذها في الحاضر على ضوء ما يتوافر من خبرة أبرزتها في هذا المجال أحداث الماضي وما يحتمل توافره من ظروف في المستقبل، والتنسيق في هذا المجال ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف الاستمرار (في العملية الإنتاجية) بصورة أكثر كفاية في المستقبل (مرعي، 1981).

3. أداة رقابية:

لا يخفى على أحد أن دور الموازنة لا يتوقف عند وضع الخطة فقط، إذ إن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى للرقابة على الأنشطة. ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة، خلال التنفيذ، ومتابعة ذلك التنفيذ ورقابته وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها. لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة عن طريق:

- أ. متابعة الأداء الفعلي للأنشطة.
- ب. مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط.
- ج. تحليل الانحرافات، والتعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب.

3.5 أهمية الموازنة :

من خلال الاستعراض السابق لنشأة وتعريف وأهداف الموازنة تتضح أهميتها والتي نضعها في نقاط كالتالي:

1. تعتبر الموازنة أداة تخطيط، يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل، ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة الوحدة الاقتصادية. " فالتخطيط يجعل الإدارة تنظر إلى المستقبل باستمرار

- مما يؤدي إلى تقليل المفاجآت، ويرى هورنجون بأن التفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل " (المجمع العربي، 2001).
2. تستخدم الموازنة كأداة تنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام داخل الوحدة الاقتصادية، حيث تتضمن توزيع وتخصيص الموارد المالية المختلفة على أوجه الاستخدامات المتعددة وفقاً لأولويات والحاجة.
3. تعتبر الموازنة التخطيطية أداة رقابية فعالة بيد الإدارة تضمن لها الإشراف الكامل على التصرفات المالية للإدارات التنفيذية المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية، مهما كان نوعها أو حجمها؛ حيث تستخدم الموازنة بواسطة الحكومات وبواسطة المشروعات التجارية، ويرى كروزير أن الموازنة إذا ما استخدمت كأداة رقابة فعالة، فإنها سوف تحقق الأهداف الآتية:

- أ. تعريف وتقييم الخطط قصيرة الأجل.
 - ب. تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات لمديري الموازنة من أجل تحقيق وإنجاز الخطط.
 - ج. تخصيص الموارد المتاحة للمشروع من أجل الإنجاز والرقابة على الأنشطة المختلفة.
 - د. العمل على تحفيز المديرين والعاملين في المنظمة لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز الخطط.
4. تعتبر الموازنة وسيلة هامة تعمل على تحسين كفاءة الإدارة وتشجع روح التعاون بين العاملين للعمل على إنجازها.
5. توفر الموازنة نظاماً متكاملًا لتقييم الأداء وبيان الانحرافات واتخاذ الخطوات المناسبة للعمل على تصحيح الأخطاء وتقليل الانحرافات.

3.6 خصائص ومميزات الموازنة :

أ. خصائص الموازنة :

1. تجعل المديرين يضعون التخطيط في أولويات أعمالهم.
2. تعتبر وسيلة لتوصيل الخطط بطريقة منظمة لكل قسم من أقسام المنظمة.
3. تمد المديرين بطريقة لجعل مجهوداتهم التخطيطية أكثر رسمية.
4. الموازنة تعتمد بشكل أساسي على تقدير المستقبل. (شادي، 1987).
5. تعتبر خطة شاملة لجميع أوجه النشاط.

6. تأخذ في شكلها النهائي صورة مالية (صبري، 1995).
7. تعمل على تناسق الأنشطة للمنظمة كلها عن طريق تكامل وتناسق أهداف وخطط الأقسام المختلفة وتناسقها مع الأهداف العامة للمنظمة.
8. يتم إعدادها مقدماً حيث تعتبر الخطوة الأولى التي تقوم بها الإدارة، وهي تنفرع وتنشق من إستراتيجية المنشأة طويلة الأجل.
9. تعتبر الموازنة بمثابة المقياس الذي يستخدم في الرقابة على سير العمليات داخل المشروع.
10. تعتبر الموازنة عاملاً مساعداً في عملية تطوير وتحسين الأداء من خلال روح الفريق.
11. تستخدم الموازنة كوسيلة لتقييم أداء المديرين، كما أنها تعتبر أداة من أدوات تعليم وتدريب المديرين، ووسيلة تحفيز لهم لكي يعملوا على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ب. مميزات الموازنة الجيدة:**

- إن الآراء اجتمعت على أن الموازنة الجيدة يجب أن تتميز بما يلي (الصحن، 1988):
1. **التخطيط السليم:** أي أن تُبنى الخطط التي تقدمها الموازنة على تقديرات مدروسة بعناية كبيرة.
 2. **الشمولية:** أي أنها تغطي كل أنشطة المشروع ككل متكامل، وأن تكون متكاملة ومقسمة حتى تكون قابلة للتطبيق، كما أن شموليتها تتمثل في تفصيلات إجراءاتها لتوضيح وسائل تحقيق الخطط المالية (صبري ، 2002).
 3. تحديد المسؤوليات وتوزيعها على كل الأفراد المسؤولين عن الإدارة، وأن تكون في صورة يسهل فهمها وتطبيقها لكل المسؤولين عنها.
 4. أن تتصف الموازنة بالمرونة بحيث يمكن التعديل فيها حسب الحاجة.

3.7 أنواع الموازنات :

تختلف الموازنات باختلاف طبيعة المنظمات وعمر البرامج التي تعمل عليها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبذلك يمكن تقسيم الموازنات حسب الزاوية التي ينظر من خلالها إلى الموازنة وبيان ذلك كما يلي:

3.7.1 من حيث مدى الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة:

- وتتقسم الموازنات من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى (مرعي ، 1981):
- أ. **موازنات قصيرة الأجل Short term Budgets :** وهي التي تغطي عادة فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط الوحدة المحاسبية لفترة محاسبية (عادة سنة) مقبلة. ويكون الهدف منها أساساً رسم برنامج العمل في الفترة والرقابة على

كفاية تنفيذه، أي أنها أداة تخطيطية رقابية معاً. كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها. فالموازنة السنوية مثلاً يتم تقسيمها إلى موازنات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية إذا اقتضت الضرورة لذلك.

ب. **موازنات طويلة الأجل Long term Budgets** : فهي عادة تغطي فترة زمنية تزيد عن فترة محاسبية واحدة، أي أنه يتم إعدادها لعدة سنوات في المستقبل عادة ما تتراوح بين خمس وعشر سنوات. ويكون الهدف منها أساساً تخطيطياً وليس رقابياً حيث تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل في ضوء الأهداف والإمكانات في الحاضر، وعلى أساس الخبرة المكتسبة في الماضي. كما يمكن تقسيم الموازنات طويلة الأجل إلى موازنات سنوية بحيث تصبح الموازنة قصيرة الأجل جزءاً من الموازنة طويلة الأجل.

ويعد هذا النوع من الموازنات بمعرفة الإدارة العليا للمنظمة وعلى أساس الأهداف طويلة الأجل، وتكون الغاية الأساسية لها توضيح الاتجاه العام الذي ستتجهه المنظمة مستقبلاً للوصول إلى الأهداف العامة (راضي وحجازي، 2001).

ج. **موازنات مستمرة Continuous Budgets** : لتفعيل دور الموازنة في التخطيط والرقابة، يمكن للوحدات الاقتصادية كالجامعات وغيرها أن تعد الموازنة عن فترة سنة كاملة دائماً، فإذا انقضت مثلاً الأشهر الثلاثة الأولى من الموازنة السنوية، جرى إعداد موازنة طويلة الأجل مستمرة أيضاً، عن طريق الامتداد بها في المستقبل بنفس الطريقة، فكلما انقضت سنة منها امتد مداها إلى سنة أخرى في المستقبل. ويتضح من ذلك أن استخدام الموازنات المستمرة يعتبر أفضل من الموازنات الفترية التي تغطي فترة زمنية محددة تنقضي بانقضائها، حيث تتميز الموازنات المستمرة عن غيرها من الموازنات بأنها تساعد الإدارة في عملية التخطيط المستمر للمستقبل، وتعديل معايير وبنود الموازنة في ضوء الظروف المحيطة أو لآبأول، كما أنها تضمن استمرار الإدارة في التخطيط والتفكير في المستقبل بصفة دائمة، وهذا ما يزيد من فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة (حنان، وكحالة، 1997).

3.7.2 طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنة التخطيطية:

وتنقسم إلى قسمين هما:

أ. الموازنات التشغيلية (الجارية) **Operational Budget**: وهي التي تغطي الأنشطة اليومية العادية للمشروع، ويستخدمها رؤساء الأقسام والعاملون كمرشد لهم أثناء التنفيذ (المجمع العربي، 2001).

ب. الموازنات الرأسمالية **Capital Budget**: وتختص الموازنات الرأسمالية برسم سياسة الوحدة الاستثمارية في كل من المدى القصير وال المدى الطويل ووضع برنامج الاستثمار وتخطيط كيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية. وهي بهذا تشمل برنامج الاستثمار في الأصول المختلفة، وموازنة الموارد والاستخدامات الرأسمالية، والموازنة النقدية الخاصة بتنفيذ برنامج الاستثمار والميزانية العمومية التقديرية (مرعي، 1981). وعبر (Garrison,2003) عن الموازنة الرأسمالية بأنها هي التي تختص بالتخطيط الاستثماري طويل الأجل للمشروع بحيث قد تصل في بعض الأحيان إلى 30 سنة، مثل النفقات التي تتعلق بالأصول الثابتة التي تؤثر على عمليات المشروع لفترة زمنية طويلة.

وتعتبر القرارات المتعلقة بهذا النوع من الموازنات من أصعب القرارات الإدارية وذلك لأن التنبؤ يكون لفترات طويلة في المستقبل بحيث يكون من الصعب القيام به بدقة متناهية في بعض الحالات (نور، 1976 "a")

3.7.3 من حيث درجة المرونة (مستوى النشاط)، وتنقسم إلى :

أ. الموازنات الثابتة **Fixed Budget**: وهي الموازنة التي يتم تقدير التكاليف فيها عند مستوى واحد من النشاط لا يتغير. وتسمى بالموازنة الساكنة، وذلك لأنها تقوم على تقدير التكاليف والإيرادات عند مستوى نشاط واحد فقط.

ب. الموازنة المرنة أو المتغيرة **Flexible or Variable Budget**: وهي الموازنة التي تكون في التكاليف مقدرة في ظل أحجام وأنشطة إنتاجية مختلفة. وتسمى بالموازنة المتحركة، وفي ضوء هذا الأسلوب من الموازنات فإنه يتم تقييم الأداء على أساس مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بما هو مخطط لنفس مستوى التنفيذ الفعلي. ويذكر (حجاج، 2000) أن هذه الموازنة تمتاز بأنها تغطي مدى معيناً من النشاط، وأنها ديناميكية، وتسهل قياس وتقييم الأداء.

3.7.4 من حيث منهج وأسلوب الإعداد وتنقسم إلى :

أ. الموازنة التاريخية **Historical Budget**: ويتم إعدادها بالاعتماد على البيانات التاريخية، حيث تعتبر نقطة الانطلاق والأساس الذي تعد عليه موازنة الفترة القادمة. وهي تفترض أن ما حدث في الماضي سوف يستمر حدوثه في المستقبل، ومع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المتوقعة في العام المقبل. ويمتاز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة التحضير والإعداد، إلا أن لهذا الأسلوب عدة عيوب منها (حماد، 2005):

1. احتمال انتقال أخطاء التقدير من سنة لأخرى.
2. لا تعد التقديرات وفق معايير موضوعية، حيث يسعى المديرون إلى زيادة التقديرات وتوسيع الإدارة العليا إلى خفضها.
3. عدم ربط النفقات بالبرامج، مما يحول دون تحليل التكلفة والعائد.

ب. الموازنة الصفرية **Zero-base Budget**: ويتم إعدادها بافتراض أن النشاط عند نقطة الصفر. وهذا يعني أن البند الذي ظهر في موازنة الفترة الماضية قد لا يظهر في موازنة الفترة الحالية إذا ثبت عدم جدوى بقاء النشاط أو البرنامج الذي يتضمن ذلك البند. ويعتمد أسلوب الموازنة الصفرية على تحليل التكلفة للمشروعات والوظائف وألوية الترتيب، بحيث يكون هناك تبرير لكل نفقة مطلوبة لتنفيذ البرامج. ويحقق هذا الأسلوب مجموعة من المميزات أهمها (حماد، 2005):

1. التركيز على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق كفاءة وفاعلية نظم التخطيط والرقابة للمشروعات.
2. يسهل توزيع الموارد المتاحة حسب الأولويات المطلوبة.
3. يساهم في تنمية القدرات والمهارات للعاملين من خلال مشاركتهم في عمليات التخطيط والإعداد والرقابة على الموازنة.
4. تساهم في عملية تقييم الأداء لكل وحدة داخل المشروع من خلال مقارنة الأداء بالموازنة الخاصة بهذا القسم.

ويذكر (حجازي، 1995) أن الموازنة الصفرية تؤدي إلى اعتماد التخطيط كمرحلة أساسية في إعداد الموازنة وتزيد من مشاركة العاملين في إعدادها مما يخلق روح التعاون بينهم.

ج. موازنة التخطيط والبرمجة **Planning and Programming Budget**: وتعرف بأنها " الموازنة التي تهتم أساساً بالتخطيط الشامل وتكاليف المهام أو الأنشطة ومدخل موازنة البرامج مما يستلزم التحديد المسبق للتكلفة الكلية للمهمة المعينة بغض النظر عن الوحدات التنظيمية التي

قد تستخدم لتنفيذ هذه البرامج" (عبد العادل وآخرون، 1985). ويهدف هذا الأسلوب إلى المساعدة على ترشيد القرارات فيما يتعلق بتخصيص الموارد، ويضيف (حماد، 2005) أن هذا الأسلوب يهدف إلى تحليل نتائج البرامج في ضوء الأهداف الموضوعية لكل برنامج، كما أنه يساعد على قياس تكلفة البرامج، وتحليل البدائل من أجل الوصول إلى أكثر الوسائل كفاءة. ويمتاز هذا الأسلوب بالعديد من المميزات من أهمها:

1. يعتمد المنهج العلمي الرشيد في اتخاذ القرارات.
2. يتميز بالمرونة والتتابع، حيث يمكن إحداث التغييرات في البرامج كلما اقتضت الضرورة ذلك.
3. يركز على تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع أو الدولة.

4. الشمولية من خلال توزيع مخصصات البرنامج الواحد بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة.

د. موازنة البرامج والأداء Programme-Based Budget

تعرف موازنة البرامج والأداء بأنها "مجموعة من الأساليب التي بواسطتها يتمكن مدراء البرامج من التركيز على تنفيذ الأهداف التي تقع ضمن مسؤولياتهم بصورة دقيقة ومقارنة تنفيذ هذه الأهداف حسب الوقت والمبالغ و ساعات العمل والمواد" (حجازي، 1995). ويلاحظ من هذا التعريف أن موازنة البرامج والأداء تركز على رفع كفاءة الأداء الإداري من خلال الاهتمام بكيفية استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة، فهي خطة تشمل تقديرات مالية عن فترة مستقبلية كما تشمل أيضاً مجموعة من الأساليب والوسائل التي تمكن مدراء البرامج من تنفيذ الأهداف المطلوبة، وقد ظهر هذا النوع من الموازنات التقديرية كمرحلة ثانية من مراحل التطور التي مرت بها الموازنات التقديرية هذا التطور كان له أثر على مضمون وخصائص الموازنة فبعد ظهور موازنة البنود التي تهتم بتحقيق الرقابة على تنفيذ العمليات والأنشطة داخل الوحدة الإدارية، كان التحول نحو الاهتمام بخدمة الإدارة ورفع كفاءتها، ويعاب على هذا الأسلوب ما يلي :

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. ويضيف (حجازي، 1995) أن تطبيق موازنة البرامج والأداء يعمل على قياس تكلفة الأنشطة بالتفصيل دون دراسة مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف ومدى أداء الأنشطة بطريقة مثلى.

هـ. موازنة البنود **Line Item Budget**: وتعتبر تفصيلاً رقمياً للبنود اللازمة لتشغيل المشروع، ويركز هذا الأسلوب على التبويب الإداري والنوعي من أجل التسهيل والمساعدة في إجراءات الرقابة قبل عملية الصرف وبعده للتأكد من عدم تجاوز المخصصات المرصودة للبناء. ويتميز أسلوب موازنة البنود بما يلي (حماد ، 2005):

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.
 3. سهولة الإعداد وبساطة تبويب النفقات وفهمها ومقارنتها.
- ويعاب على هذا النوع من الموازنات أنها:

1. لا تساعد على توضيح السياسة المالية للمشروع، ولا تتحدد فيها أولويات البرامج.
2. يصعب في ظل هذا 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.

3.7.5 من حيث القائمين على الإعداد: وتنقسم إلى :

- أ. الموازنة الذاتية **The Self Imposed Budget**: وهي الموازنة التي يتم إعدادها من جانب مستوى إداري معين ومن ثم يتم فرضها على باقي المستويات الإدارية داخل المشروع، وهي قد تؤدي إلى الاستياء والمعارضة بدلاً من التعاون وزيادة الإنتاجية.
- ب. الموازنة بالمشاركة **Participation Budget**: وتعتبر من أكثر الموازنات نجاحاً، وهي تلك التي تسمح للمديرين من مختلف المستويات بالمشاركة في إعدادها. وقد أشارت الدراسات النظرية في هذا المجال أن الأشخاص الذين يشاركون في إعداد الموازنة ويلتزمون بها يحققون نتائج أفضل من الأشخاص الذين لا يشاركون في إعدادها (المجمع العربي، 2001).

3.7.6 من حيث المعاملات التي تغطيها الموازنة ، وتنقسم إلى (مرعي، 1981):

- أ. الموازنات العينية **Real Budgets**: وتقوم الموازنة العينية على وحدات القياس العينية كأن يتم قياس الإنتاج بوحدة المنتج وقياس الطاقة الإنتاجية بوحدة المنتج أو بساعات العمل للألة أو للعامل وهكذا. كما يمكن أن تكون الموازنة العينية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ويمكن أن تكون أيضاً مستمرة أو نهائية.

ب. الموازنات المالية Financial Budgets: وهي في الواقع الترجمة المالية للموازنة العينية، أي أنها الموازنة العينية بعد تحويل قيمها العينية إلى قيم نقدية. وبالتالي فوحدة القياس في الموازنة المالية هي وحدة النقود. فإذا كانت الطاقة الإنتاجية لشركة ما هي مليون وحدة من أحد المنتجات العينية الذي يباع في السوق بسعر جنيه للوحدة فإن الطاقة الإنتاجية يمكن التعبير عنها بصورة مالية تساوي مليون جنيه.

ج. الموازنات النقدية Cash Budgets: وتتمثل في برنامج المتحصلات المدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج أساساً عن الآثار النقدية لموازنة الوحدة المالية عن تلك الفترة.

3.7.7 من حيث درجة اعتمادها، حيث يذكر (صبري، 2002) أنها تنقسم إلى :

أ. الموازنة الرسمية: وهي الموازنة الشاملة المُعبّر عنها مالياً والمطبوعة والموزعة على كافة الأشخاص ذوي العلاقة والتي يجري اعتمادها كأداة تخطيط وتنسيق ورقابة، وتعتبر كأساس لقياس الأداء.

ب. الموازنة غير الرسمية: وتتمثل في الجداول الإحصائية التي تعد فقط للاسترشاد بها دون اعتمادها كموازنة رسمية.

3.8 الموازنة حسب الأنشطة (Activity Based Budgeting (ABB)

عند نقطة معينة في وظائف المدراء يكون مطلوباً منهم إعداد موازنة، فعلاً هذا يمثل مسؤولية أساسية على المدراء. الموازنة 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، ABB 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 المؤسسات والتي تكون عادة ممثلة بمفاوضات ونقاشات بين المدراء والإدارة العليا بإضافة حول النسبة التي يجب إضافتها للموازنة في السنوات السابقة، وهذا نادراً ما ينصف بعض القضايا مثل الإنتاجية وفعالية استخدام الموارد المتاحة. لكن مع الـ ABB المدراء يميلون إلى اعتبار ما هي حاجتنا الحقيقية من الموارد؛ لذا فإن المدراء يقومون بـ:

أولاً: المدراء يقومون بحساب وتحديد مستوى الإنتاج والمبيعات في السنة القادمة، ومن ثم يتنبئون بالطلب على الأنشطة في المؤسسة وبعد ذلك يقومون باحتساب الطلب على الموارد وفق ما تتطلبه الأنشطة.

ثانياً: تحديد الطلب الحقيقي من الموارد مبنياً على عينات وطاقة الأنشطة.

* إجراءات إعداد الموازنة وفق أسلوب الموازنة حسب الأنشطة (Cooper & Kaplan,1998)

1. تقدير كميات الإنتاج والمبيعات في الفترة المالية المقبلة.
2. التنبؤ بالأنشطة التي تحتاج إليها الشركة والطاقة التشغيلية لكل نشاط.
3. تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.
4. تحديد الموارد الفعلية التي يجب توفيرها.
5. تحديد طاقة كل نشاط.

3.9 كيفية إعداد الموازنة في ظل نظام تكاليف الأنشطة في المنشآت الخدمية:

يمكن تحديد الخطوات الواجب إتباعها لإعداد الموازنة في المنشآت الخدمية (التعليمية) وفق نظام ABC:

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 المؤسسة حتى تستطيع الحصول على الكميات المتتبا بها من المخرجات -.
3. تقدير حاجة الأنشطة من موارد - أي ما هي الموارد وكمياتها التي تساعد على إنجاز الأنشطة المقدره -.
4. بطريقة عكسية نقوم بتخصيص الموارد على الأنشطة لنتمكن من تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة.
5. تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات ليتس لنا المعرفة الكاملة والدقيقة لتكاليف هذه المخرجات.
6. بالاعتماد 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.

3.10 نظام إعداد الموازنات في الجامعات الفلسطينية:

تستخدم الجامعات الفلسطينية نظام الموازنات التقديرية باعتبارها أداة هامة من أدوات التخطيط والرقابة ويستخدم في إعدادها الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على البيانات التاريخية، ويتم ذلك عبر الخطوات التالية:

1. تقوم الجهة المختصة في الجامعة بإصدار قرار بتشكيل لجنة إعداد الموازنة والتي تتكون من عدة جهات داخل الجامعة تتضمن النائب الإداري أو من ينوب عنه بالإضافة إلى ممثل على الدائرة المالية وغيرها من الدوائر ذات العلاقة.
2. تقوم اللجنة المختصة بتحضير كافة الرسائل والنماذج المتعلقة بإعداد الموازنة وتعميمها على كافة الكليات والعمادات والدوائر في الجامعة، ويتم منحهم تاريخ لاستلام هذه النماذج موضحة كافة الاحتياجات السنوية معبراً عنها بالأرقام.
3. يتم تجميع كافة النماذج والموازنات الفرعية من الكليات والدوائر المختلفة في الجامعة.
4. يتم دراسة الموازنات الفرعية بتعمق والتنسيق والتفاهم مع الجهة المعنية عندما يكون مبالغاً أو عدم وضوح في أي بند من بنود الموازنة.
5. يتم تجميع كافة البنود في الموازنات الفرعية في موازنة عامة، ترفع إلى الجهة المعنية وبعد المراجعة والتدقيق يتم رفعها إلى مجلس الجامعة لاتخاذ القرار، ومن ثم إلى مجلس الأمناء لاعتمادها بشكل نهائي.
6. بعد الاعتماد تحول الموازنة إلى الدائرة المالية لإدخالها للحاسوب وبدء العمل عليها.
7. عند دخول السنة الجديدة تتم كافة العمليات وطلبات الصرف وفقاً لبنود هذه الموازنة موزعة على الكليات.

الفصل الرابع

الإطار العملي

إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب

التكاليف المبني على الأنشطة

4.1 الموازنات في المؤسسات الخدمية:

لا غنى في أي مؤسسة عن إعداد موازنة سنوية حتى وإن كانت هذه المؤسسة خدمية؛ لأن كل مؤسسة يفترض لها الاستمرار في نشاطها لابد وأن تواجه المستقبل بمجهوليته وعدم وضوحه، وهنا يأتي دور الإدارة للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل لوضع خطط تتكيف معه، والخطط هذه قد تكون على هيئة أنشطة وطموحات تسعى لإنجازها، والموازنة هي التعبير الكمي عن حجم الأنشطة والأهداف المنوي تحقيقها، ولا يتصور في العصر الحالي وفي ظل المنافسة العالمية والثورة الصناعية والخدمية أن تسير المؤسسة إلى المجهول، دون وضع سيناريوهات واضحة لمواجهة هذا المجهول.

4.2 الموازنة في الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وترابطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية، ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليده، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية. وكأي مؤسسة يوجد في الجامعة الإسلامية دائرة مالية لها مسؤولية مباشرة عن كافة العمليات المالية التي تحدث في الجامعة من قبض وصرف وفواتير وتدقيق مالي بالإضافة لمشاركتها المباشرة في إعداد موازنة الجامعة، ومسئوليتها الرقابية على تنفيذها.

4.2.1 كيفية إعداد الموازنة الجارية للجامعة الإسلامية:

بداية الهيكل التنظيمي في الجامعة يقضي بوجود نائب للرئيس للشؤون الإدارية والذي بدوره يكون مسؤولاً مباشراً عن الدائرة المالية في الجامعة، فمن باب مسؤوليته المباشرة على أداء الدائرة المالية ولما تقتضيه الحاجة، يقوم نائب الرئيس للشؤون الإدارية بالإشراف على عملية إعداد الموازنة والتي تبدأ من تاريخ 9/1 من السنة وتنتهي بتاريخ 8/31 من السنة التالية؛ لأن هذا التاريخ يتناسب مع نشاط الجامعة حيث تبدأ الدراسة لأي عام جامعي بتاريخ 9/1 تقريباً وينتهي الفصل الدراسي الصيفي بتاريخ 8/31، وتعد الموازنة وفقاً للمراحل والإجراءات التالية:

1. تشكيل لجنة الموازنة والتي تتكون من مساعد النائب الإداري وعضو عن الشؤون الإدارية وعضو عن الدائرة المالية وآخرين بقرار من نائب الرئيس للشؤون الإدارية.

2. تقوم اللجنة بإعداد النماذج الخاصة والبيانات التي تساعد الكليات والدوائر على إعداد موازنتها.
3. يتم مخاطبة الكليات والعمادات والدوائر داخل الجامعة لتجهيز الموازنة الخاصة بهم وفقاً للنماذج المعدة واعتماداً على البيانات المساعدة مع إعطاء تاريخ معين للتسليم.
4. تقوم الكليات والعمادات والدوائر بإعداد الموازنات الخاصة بها على أساس تاريخي معتمدين على ميزانيات السنوات السابقة مع تحديد نسبة غير محددة للزيادة وفق ما تقتضيه الحاجة.
5. ترسل الكليات والعمادات والدوائر موازنتها المقترحة لتصل إلى لجنة الموازنة.
6. يتم تدارس الموازنات المقدمة وإيداء ملاحظات عليها.
7. يتم مناقشة هذه الملاحظات مع الجهة المعنية - الكلية أو الدائرة - وأخيراً يتم إقرار ما اتفق عليه.
8. تقوم اللجنة واستناداً للموازنات الفرعية المقررة بإعداد موازنة الجامعة بشكل عام.
9. ترفع اللجنة الموازنة الجارية النهائية لمكتب النائب الإداري والذي بدوره يقدمها إلى رئيس الجامعة الذي يقوم بعرضها على مجلس الجامعة فإن أقرت ترفع لمجلس الأمناء للاعتماد.
10. عند اعتماد مجلس الأمناء للموازنة الجارية عن أي سنة ترجع الموازنة للدائرة المالية ليتم إدخالها للحاسوب لضبطها.
11. بعد بدء تاريخ الموازنة الجارية يتم الصرف وفقاً لبنود هذه الموازنة بحيث لا يتم تجاوز البند المعتمد بأي حال من الأحوال.
12. تقوم الدائرة المالية بدور رقابي على تنفيذ الموازنة خلال الفترة المالية.

4.2.2 خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في إعداد موازنة الجامعة

الإسلامية:

حتى تتمكن من إعداد الموازنة وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة لابد من المرور بالخطوات التالية:

1. التنبؤ بكميات المخرجات في الفترة المنوي عمل موازنة لها: يقصد بذلك القيام بعملية التخطيط المبني على التنبؤ بما ستكون عليه المخرجات (المنتجات) في الفترة المنوي عمل موازنة لها وهذا بدوره يستدعي أولاً القيام بتحديد مخرجات (منتجات) المؤسسة أو المشروع بشكل أصناف كأن نقول منتج أ و ب وغيره، وهذا الإجراء قد يكون في المنشآت الصناعية أكثر وضوحاً ولكن الأمر يحتاج إلى دراسة معمقة في المؤسسات التعليمية وكمثال

على ذلك الشهادات العلمية المتوقع منحها والبحوث العلمية وغيرها تعتبر من مخرجات المؤسسة التعليمية، وثانياً فإن الأمر يستدعي القيام بالتنبؤ الكمي لهذه المخرجات ويوازي ذلك في المنشآت الصناعية عدد الوحدات المتوقع إنتاجها، أي يعني تحديد كمية المخرجات بالأرقام كأن نتوقع منح شهادات علمية لعدد 2000 طالب وطالبة مثلاً موزعين حسب الدرجة العلمية والتخصص.

2. **تقدير حاجة هذه المخرجات من أنشطة** - أي ما هي الأنشطة التي لا بد وأن تقوم بها المؤسسة حتى تستطيع الحصول على الكميات المنتبأ بها من المخرجات-: بعد القيام بتحديد أصناف المخرجات ووضع تقديرات رقمية لها يتم تحديد الأنشطة التي تحتاجها تلك المخرجات ليتم انجازها، وهذا يستدعي القيام بدراسة معمقة للنظم الإدارية الموجودة والهيكليات والصلاحيات وخرائط التدفق للوقوف على كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهنا يمكن الجمع بين مجموعة من الأنشطة المتجانسة فيما يسمى بمجمعات التكلفة وذلك حتى لا يصبح عندنا مئات من الأنشطة الأمر الذي يزيد من التكلفة ويقلل من الدقة.

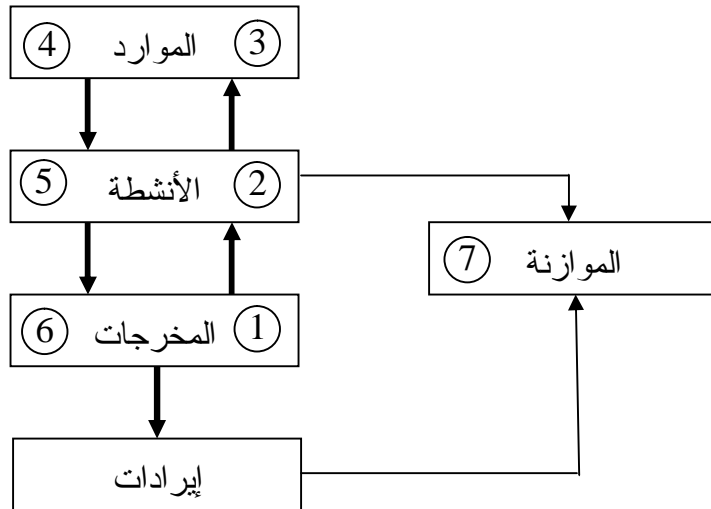
3. **تقدير حاجة الأنشطة من موارد** - أي ما هي الموارد وكمياتها التي تساعد على إنجاز الأنشطة المقدرة -: بعد تحديد الأنشطة أو مجمعات التكلفة يتم دراسة حاجة هذه الأنشطة أو المجمعات من موارد لأنه لا يمكن أن تتم الأنشطة دون أن تستهلك موارد (بشرية ومادية) وبطبيعة الحال تمثل الموارد تكلفة، ومثال ذلك نشاط التدريس حيث يستهلك جزء من الموارد البشرية ممثل بعنصر الرواتب والعلاوات بالإضافة لذلك يستهلك جزء من الموارد المادية مثل أجهزة الحاسوب، اللوحات، الطباشير والقرطاسية وغيره. وعند الانتهاء من هذه الخطوة نكون قد حددنا الموارد التي تحتاجها الجامعة حتى تستطيع أن تسيّر أعمالها بالعنصر والحجم والتكلفة.

4. **بطريقة عكسية نقوم بتخصيص الموارد على الأنشطة لنتمكن من تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة**: بعد تحديد الموارد التي تحتاجها الأنشطة نقوم بتوزيع هذه الموارد على الأنشطة بحسب استهلاك الأنشطة للموارد ويمكن في ذلك الاعتماد على محركات الموارد Resource Drivers والتي تعتبر أساس لتخصيص الموارد على الأنشطة. ومثال ذلك تخصيص رواتب الكادر الأكاديمي والذي يعتبر عنصر مهم من عناصر مورد الكادر الأكاديمي على نشاط التدريس لارتباطه به بشكل مباشر، وعند الانتهاء من هذه الخطوة نكون قد حددنا تكلفة كل نشاط أو كل مجمع تكلفة من أنشطة أو مجمعات التكلفة في الجامعة.

5. تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات ليتسّن لنا المعرفة الكاملة والدقيقة لتكاليف هذه المخرجات: ويقصد بها تخصيص تكاليف الأنشطة التي تم الحصول عليها في الخطوة رقم (4) على المخرجات التي تم تحديدها في الخطوة رقم (1) وذلك بالاعتماد على محركات التكلفة Cost Drivers، كأن يتم توزيع تكاليف نشاط التدريس على المخرجات اعتماداً على عدد الطلبة كمحرك تكلفة، وهذه الخطوة توصلنا إلى تحديد تكلفة كل مخرج (منتج) من مخرجات الجامعة.
6. تحديد الإيرادات: وهذه معتمدة على خطوة رقم (1) حيث تم التحديد الكمي للمخرجات وهذا يسهل عملية تحديد الإيرادات المتوقعة عن طريق ضرب الكميات المتوقعة بالأسعار، وهذه الخطوة تحدد حجم الإيرادات السنوي المتوقع.
7. ترتيب وتنظيم جانبي المصاريف والإيرادات: بالانتهاء من تحديد حجم الإيرادات السنوي المتوقع يتوفر أساس منطقي لإعداد الموازنة وذلك لتوفر المعلومات الخاصة بجانبي الإيرادات والمصروفات من خلال الخطوات المتقدمة وبالتالي إمكانية نظم جانبي الموازنة الإيرادات والمصروفات.

شكل رقم (4)

خطوات إعداد الموازنة وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة



4.3 إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة

سيتم اعتماد الخطوات سابقة الذكر في مراحل إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب تكاليف التكاليف المبني على الأنشطة عن العام الجامعي 2007/2006 والذي يبدأ بتاريخ 2006/9/1 وحتى تاريخ 2007/8/31، ونبدأ بأولى هذه الخطوات:

4.3.1: التنبؤ بكميات المخرجات في الفترة المنوي عمل موازنة لها.

بداية المخرجات في الجامعة الإسلامية تساوي المنتجات في المؤسسات الصناعية، بمعنى أن المصنع يقدم بضائع والجامعة تقدم خدمات تتمثل بالشهادات العلمية والتدريبية وغيرها، وكخطوة أولى في التنبؤ بكميات المخرجات لابد وأن يتم تحديد مخرجات الجامعة بشكل دقيق والتعريف بها ومن ثم الانطلاق إلى التقدير الكمي لهذه المخرجات، وكان التفصيل على النحو التالي:

4.3.1.1 مخرجات الجامعة الإسلامية:

شكل رقم (5)

مخرجات الجامعة



بداية وبعد الدراسة المعمقة لكافة أوجه النشاط في الجامعة الإسلامية، فإنه يمكن حصر مخرجات الجامعة مصنفة كالتالي:

أ. مخرجات رئيسية (أكاديمية): وهي التي تم تأسيس الجامعة من أجل توفيرها وهي تنحصر بما يلي:

1. الشهادات العلمية (الخريجين): هم الطلبة الذين يُتمون دراسة ساعات الخطة الدراسية الخاصة بهم بنجاح في جميع الكليات والتخصصات داخل الجامعة وينطلقون إلى ميدان العمل.
2. الساعات الدراسية: وفقاً لنظام الجامعة فإن الطالب ينهي دراسته ما بين ثلاثة سنوات ونصف إلى خمس سنوات في الوضع الطبيعي، هذا يعني أن الطالب يحتاج أن يدرس ساعات دراسية عدة سنوات حتى يصل إلى مرحلة التخرج وعليه تكون ساعات الدراسة للطلبة أيضاً من ضمن مخرجات الجامعة.

3. **المؤتمرات** : وهي تمثل مخرجات البحث العلمي على شكل مؤتمرات علمية تعقدتها الكليات المختلفة في الجامعة يشارك بها الكثير من الباحثين والمتقنين وأصحاب المواقع الريادية.
4. **المنشورات العلمية**: تصدر الجامعة الإسلامية مجلة علمية محكمة تصدر في العادة بعددين في العام الجامعي، كما ويمكن إضافة رسائل الماجستير وبحوث الطلبة المقدمة من ضمن نشاط البحث العلمي بتقسيماته المختلفة: نشاط الأكاديميين ، ونشاط الطلبة.
5. **الشهادات التدريبية**: هي الشهادات التي يتم منحها من قبل عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر للمتدربين لديها والتي تكون في شتى مجالات الحاسوب والعلوم الإدارية والإحصاء والتنمية والعلاقات والتربية وغيرها.
- أ. **مخرجات ثانوية**: وهي التي تكون على هامش المخرجات الرئيسية وهي كالتالي:

1. **تقارير وشهادات الفحص**: يوجد لدى الجامعة مختبر المواد والتربة والذي يقوم بإجراء الفحوصات المختلفة للمجتمع كفحص شدة الحديد وكور الباطون والبرابيش وغيرها من المواد التي يقوم بفحصها وبناءً على نتائج الفحص تصدر التقارير والشهادات التي توضح مستوى الجودة في العينات التي أجري عليها الفحص.
1. **المشاريع المسوقة**: توجد أيضاً لدى الجامعة الإسلامية وحدة تنمية الموارد والتي تعنى بالدرجة الأولى بإعداد المشاريع التي تحتاجها الجامعة وتسويقها ويشاركها في ذلك دائرة المشاريع في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالإضافة إلى بعض المشاريع المتعلقة بالإنشاء والتي تتم بالتنسيق ما بين الرئاسة والمكتب الهندسي في الجامعة.

4.3.1.2 التقدير الكمي لمخرجات الجامعة الإسلامية:

يوازي التقدير الكمي لمخرجات المؤسسات الأكاديمية عدد الوحدات المتوقع إنتاجها في المنشآت الصناعية، والتي لا بد من تحديدها لأنه بدونها لا يمكن أن يتم إعداد الموازنة سواء في المؤسسات الخدمية أو حتى المنشآت الصناعية، وهنا بدورنا قمنا بدراسة تاريخية للأرقام الحقيقية للمخرجات في السنوات السابقة وتم أخذ المتغيرات المستقلة في الحسبان وبناءً عليه تم تقدير ما سيكون عليه الحال في العام الجامعي 2007/2006، وكانت على النحو التالي:

1. الشهادات العلمية (الخريجين):

بالاعتماد على الإحصائيات التاريخية لأعداد الخريجين والمقابلات التي تم إجراؤها مع المعنيين تبين أن متوسط نسبة الزيادة في أعداد الخريجين منذ العام الجامعي 2001/2000 وحتى

العام الجامعي 2006/2005 كانت تساوي 13% لذا تم الاعتماد على إحصائية خريجي الجامعة في العام الجامعي 2006/2005 وتم إضافة النسبة المذكورة لنخلص إلى أعداد الطلبة المتوقع تخرجهم في العام الجامعي 2007/2006 في مختلف الفصول الدراسية (الأول، الثاني، الصيفي) موزعين حسب الدرجة العلمية وكانت أعداد الطلبة المتوقع تخرجهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

الشهادات العلمية المتوقع منحها لخريجي عام 2007/2006 موزعة حسب الدرجة العلمية

الإجمالي	ماجستير		دبلوم		بكالوريوس		الكلية
	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
243	5	12	2	3	194	27	أصول الدين
237		14			149	75	الآداب
1468	6	26	279	114	835	208	التربية
447	12	42			138	255	التجارة
167	7	12			104	44	العلوم
68					15	53	التمريض
493	3	11			176	302	الهندسة
49					16	33	التكنولوجيا
232	6	17		1	130	78	الشريعة والقانون
3404	39	134	281	118	1757	1075	الإجمالي
	173		299		2832		

المصدر: عمادة القبول والتسجيل

2. **الساعات الدراسية:** وهي الساعات الدراسية المتوقع طرحها في الفصل الدراسي الأول والثاني والصيفي من العام الجامعي 2007/2006 وبالتالي المتوقع دراستها من قبل الطلبة، وقد تم استقراء الإحصائيات التاريخية لأعداد الساعات المطروحة في فصول السنوات السابقة مع مراعاة متغير أعداد الطلبة، تم التوصل إلى الجدول رقم (3) والذي يوضح عدد الساعات المتوقع طرحها حسب الفصل موزعة على الكليات المختلفة في الجامعة:

5. الشهادات التدريبية:

تقوم عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بإعداد الخطة التدريبية السنوية والتي تحتوي على البرامج التدريبية المتضمنة لدورات تخصصية مختلفة والتي قدر عددها بـ 98 دورة تدريبية، وبعد الرجوع إلى هذه الخطة التدريبية تبين أن الشهادات التدريبية المتوقع منحها كانت على النحو التالي:

جدول رقم (6)

الخطة التدريبية لعمادة التعليم المستمر عن العام الجامعي 2007/2006

م.	اسم الدورة	تاريخ عقدها	عددها	المنتسبين	الفئة
1	ICDL	07/09/2006	4	65	طلاب
2	تجميع اللوحات المطبوعة	01/09/2006	1	12	طلاب
3	المصمم المحترف		3	36	طلاب
4	توفل		3	65	عامة
5	النطق والمحادثة باللغة الإنجليزية		2	30	عامة / خاصة
6	اللغة الإنجليزية في إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد		3	65	عامة
7	اللغة الإنجليزية في الصحافة		1	25	عامة
8	مهارات الطباعة باللغتين	21/03/2007	4	80	طلاب/طالبات
9	SPSS	18/03/2007	3	36	طلاب/طالبات
10	محادثة باللغة الإنجليزية	13/03/2007	1	20	
11	الرموز الرياضية	01/09/2006	1	12	طالبات
12	3DMax	01/09/2006	1	20	طالبات
13	الأوتوكاد	30/01/2007	1	20	طالبات
14	Arena	24/09/2006	1	14	طالبات
15	البورصة والأسواق	13/04/2007	1	22	عامة
16	اللغة العبرية	12/05/2006	1	15	عامة
17	صيانة الحاسوب		1	20	عامة
18	التحليل الوظيفي		1	15	عامة
19	تنمية المهارات الإدارية والإشرافية		1	15	عامة
20	تخطيط المسار الوظيفي		1	15	عامة
21	فن المقابلات للاجتياز والتعيين		1	15	عامة
22	مهارات التخطيط والإستراتيجي		1	15	عامة
23	حل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات		1	15	عامة

عامة	15	1	أساليب تقييم الأداء واستراتيجيات التحفيز	24
عامة	15	1	مهارات التفويض الفعال	25
عامة	15	1	التدقيق والرقابة المالية	26
عامة	15	1	الإدارة الفعالة للاجتماع	27
عامة	15	1	إدارة الوقت والذات	28
عامة	15	1	إدارة ضغط العمل	29
عامة	15	1	إدارة العقل	30
عامة	15	1	فن إعداد وكتابة التقارير والرسائل والمذكرات	31
عامة	15	1	إدارة المراسلات والأرشفة الإلكترونية	32
عامة	15	1	البحث السريع بالمشاركة	33
عامة	15	1	فن الاتصال والتعامل مع الجمهور	34
عامة	15	1	البروتوكول وفن الإتيكيت	35
عامة	15	1	مهارات التفكير الإبداعي والإبتكاري	36
عامة	15	1	تنمية مهارات مندوبي المبيعات	37
عامة	15	1	مهارات وأساليب التسويق الفعال	38
عامة	15	1	كيف تبدأ مشروعك الخاص؟	39
عامة	15	1	التشبيك وتفعيل المجتمع	40
عامة	15	1	تدبير التمويل وكتابة مقترحات المشاريع	41
عامة	15	1	إدارة المشاريع التنموية	42
عامة	15	1	مراقبة وتقييم المشاريع	43
عامة	15	1	إدارة الموارد البشرية	44
عامة	15	1	إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية	45
عامة	15	1	إدارة اللوازم والمشتريات	46
عامة	15	1	تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية	47
عامة	15	1	تدريب المدربين	48
عامة	15	1	تصميم وتطوير المواد التدريبية	49
عامة	15	1	متابعة وتقييم برامج التدريب	50
عامة	15	1	إدارة المحافظ الاستثمارية	51
عامة	15	1	إدارة العملات الأجنبية	52
عامة	15	1	تنظيم وإدارة أعمال الوساطة	53
عامة	15	1	إدارة الأسواق المالية	54
عامة	15	1	وسائل تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء	55

عامة	45	3	برنامج المحاسبة والإدارة " الأصيل "	56
عامة	30	2	التجارة الإلكترونية	57
عامة	45	3	التحليل المالي باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية	58
عامة	15	1	تنمية مهارات البحث العلمي	59
عامة	30	2	الأرشيف الصحفي للمؤسسات	60
عامة	15	1	إنتاج المواد الإعلامية المطبوعة في العلاقات العامة	61
عامة	15	1	الإدارة الإعلامية للأزمات	62
عامة	15	1	القصة الصحفية وكيفية تطبيقها لخدمة أهداف المؤسسة	63
عامة	15	1	إعداد التقارير التلفزيونية	64
عامة	15	1	إدارة العلاقات العامة	65
عامة	15	1	التسويق الإعلامي للمؤسسات التنموية	66
عامة	30	2	مهارات الاتصال الشخصي والجماعي	67
عامة	15	1	تطوير الأداء الإعلامي للعاملين في المؤسسات الأهلية	68
عامة	30	2	تصميم صفات الإنترنت	69
عامة	30	2	برمجة قواعد البيانات ORACLE	70
عامة	30	2	تحليل الأنظمة	71
عامة	30	2	شبكات وأنظمة تشغيل	72
عامة	60	4	صيانة حواسيب وملحقاتها	73
عامة	15	1	البرمجة بلغة Visual Basic.net	74
عامة	15	1	البرمجة بلغة ++Visual C	75
عامة	30	2	إدارة نظام تركيب شبكات الحاسوب	76
عامة	15	1	Computer Service Technician (A+)	77
عامة	45	3	برنامج التصميم 7 Adobe Photoshop	78
عامة	30	2	برنامج المونتاج 6.5 Adobe Premiere	79
عامة	30	2	إنشاء اسطوانات ملتميديا	80
عامة	15	1	مقدمة في برنامج التحليل الإنشائي والتصميم	81
عامة	15	1	مستوى متقدم في برنامج التحليل الإنشائي والتصميم	82
عامة	15	2	برنامج نظم المعلومات الجغرافية GIS	83
عامة	15	1	برمجة المقاسم والبدالات الداخلية	84
عامة	15	1	محاكاة أجهزة PLC بواسطة الحاسوب	85
عامة	30	2	برمجة حاسوب	86
عامة	15	1	تصميم كهربائي	87
عامة	50	3	تصميم وجرافكس باستخدام Draw 8 Corel - مستوى متقدم	88

عامة	15	1	تصوير تلفزيوني	89
عامة	30	2	دورة مصطلحات إعلامية باللغة الانجليزية	90
عامة	30	2	الإرشاد الوظيفي	91
عامة	45	3	دورة تحليل إحصائي spss	92
عامة	30	2	دورة برنامج المحاسبة (الممتاز)	93
عامة	15	1	تصميم صفحات باستخدام php	94
عامة	15	1	تصميم اللوحات الالكترونية pcp	95
عامة	15	1	تطوير مهارات استخدام المفردات الاعلامية باللغة الانجليزية	96
عامة	15	1	Certified cisco networking administrator – CCNA	97
موظفين	160	8	برنامج تطوير العاملين بالجامعة الإسلامية	98
عامة	120	1	الدبلوم المهني للغة الإنجليزية	99
عامة	18	1	دبلوم علوم مالية ومصرفية	100
			إيراد وحدة الإحصاء	101
	2465		إجمالي المشاركين	

المصدر: عمادة التعليم المستمر

6. تقارير وشهادات الفحص:

تم استقراء الإحصائيات الخاصة بعدد التقارير المنجزة في السنوات السابقة وبعد إجراء المقابلات مع المختصين تبين أن متوسط نسبة الزيادة السنوية تساوي 3% وبناءً عليه تم الاعتماد على إحصائية عام 2006/2005 وإضافة النسبة المذكورة عليها للحصول على تقدير عدد التقارير والشهادات المتوقع إجرائها خلال العام الجامعي 2007/2006 وكانت على النحو التالي:

جدول رقم (7)

شهادات وتقارير الفحص المتوقعة في العام الجامعي 2007/2006

الرقم	اسم الصنف	العدد سنوياً 2006/2005	العدد المتوقع
1	التدرج الحبيبي SEIVE	116	119
2	حد السيولة وللدونة LL PL	78	80
3	الوزن النوعي S.G	17	18
4	تجربة الدمك PROCTOR	184	190
5	نسبة كاليفورنيا CBR	63	65
6	الماكفى الرملي SAND EQV	53	55
7	الكثافة الحقلية F.D	3455	3559
8	لوس انجلوس ANGLES LOSS	39	40

5	5	PLATE LOAD TEST	9
64	62	تقرير فحص التربة SOIL	10
1	1	الاستطالة والتقاطع	11
8622	8371	مكعبات وكالة	12
6074	5897	مكعبات 10*10	13
8	8	فحص حجر واجهات	14
113	110	كور باطون شامل CORE	15
637	618	كسر بلوك	16
58	56	فحص بلاط شامل/كسر بري امتصاص	17
6	6	فحص بلاط جزئي/ كسر+امتصاص	18
1	1	فحص بلاط/ بري فقط	19
73	71	كور حجر جبهة	20
6	6	مطرفة شميث	21
677	657	فحص انترلوك/كسر فقط	22
77	75	فحص انترلوك/بري فقط 3 عينات	23
5	5	تصميم خلطة CONCRETE MIX	24
3	3	تحميل أنابيب	25
33	32	فحص غطاء منهل	26
2	2	معايرة ماكينة الضغط	27
941	914	شد حديد STEEL TEST	28
104	101	كور مناهل	29
6	6	فحص طوب الجدران-مواصفات شامل	30
27	26	فحص مارشال شامل	31
113	110	كور أسفلت	32
43	42	فحص انترلوك شامل	33
5	5	فحص حجر (الكيريستون) جزئي	34
7	7	تحميل ماسورة	35
64	62	فحص مواسير مجاري بلاستيك	40
6	6	فحص أنابيب بلاستيك	41
3	3	فحص أسفلت EXTRACTION	42
18	17	فحص برابيش مياه شد+ضغط شامل	44
1	1	فحص برابيش مياه -شد فقط	45
6	6	فحص برابيش مياه -ضغط فقط	46
25	24	كسر مكعب خرسانة - فلسطين	48
21961	21321	الإجمالي	

المصدر: مختبر المواد والتربة

7. المشاريع المسوقة: بعد الرجوع إلى الدوائر المختصة بتسويق المشاريع لتمويلها وهي وحدة تنمية الموارد ودائرة المشاريع في التعليم المستمر وكذلك دائرة المشاريع في المكتب الهندسي، تبين أن المشاريع المتوقع تسويقها خلال عام 2007/2006 موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (8)

المشاريع المتوقع تسويقها في العام الجامعي 2007/2006

م	الجهة المقدمة	عنوان المشروع
1	الشريعة	إنشاء طابق مركز الإفتاء
2	المدينة الطبية	إنشاء كلية الطب
3		إنشاء وتجهيز كلية الطب
4		إنشاء المستشفى الجامعي
5		إنشاء وتجهيز المستشفى الجامعي
6		تجهيز كلية الطب
7		تأثيث المستشفى الجامعي
8		تجهيز المستشفى الجامعي
9	الشئون الأكاديمية	مختبرات الحاسوب المفتوحة (طلاب) 1
10		مختبرات الحاسوب المفتوحة (طالبات) 2
11		مختبرات الحاسوب المفتوحة (طلاب) 2
12		مختبرات الحاسوب المفتوحة (طالبات) 2
13		Video Conference- E-learning
14	فرع الجنوب	مبنى العلاقات العامة والحراسات
15		إنارة السور ومظلتي الطلاب والطالبات
16		بناء طابق دائرة خدمة المجتمع والتعليم المستمر
17		مشروع بناء البوابات
18		مختبر حاسوب
19		تزويد مكتبة الفرع 2004
20		تزويد مكتبة الفرع 2005
21		تزويد مكتبة الفرع 2006
22		القاعات الدراسية - طلاب
23		القاعات الدراسية - طالبات
24	المكتبة المركزية	تحديث أجهزة حاسوب المكتبة
25		تطوير خدمات المكتبة الإلكترونية
26		الرقابة الآلية
27		إعداد نصوص باللغة الإنجليزية لرسائل الجامعة
28		تكشف وتدقيق البيانات للدوريات

وحدة السمعيات والبصريات بالمكتبة المركزية		29
مشروع الأرشفة الإلكترونية		30
حوسبة المكتبة المركزية - مرحلة أولى		31
حوسبة المكتبة المركزية - مرحلة ثانية		32
تجهيز أنظمة التحكم بالحاسوب والخطية	الهندسة	33
تطوير مختبر وصلات الحاسوب ومختبر التحكم المنطقي بالحاسوب		34
تجهيز مختبر معالجة الإشارات الرقمية		35
تطوير مختبر الأبحاث والمشاريع		36
مختبرات كلية الهندسة		37
مشروع وتجهيز مختبر الهندسة الصناعية		38
مشروع تجهيز مختبر حاسوب الهندسة المعمارية		39
إنشاء مركز تطوير برمجيات الهندسة المدنية		40
مختبر نظم المعلومات الجغرافية GIS	العلوم	41
مشروع تطوير مختبر تحليل الأغذية		42
مختبرات الأجهزة البصرية		43
مشاريع مختبرات التخرج لطلاب الحاسوب		44
تطوير مختبرات قسم الكيمياء		45
تطوير مختبرات قسم البيئة وعلوم الأرض		46
تطوير مختبرات قسم الفيزياء		47
مختبر الطفيليات التخصصي		48
تطوير مركز التاريخ الشفوي	الآداب	49
تطوير مركز التقنيات المساعدة	خدمة المجتمع والتعليم المستمر	50
تزويد الجامعة بطابعة برايل		51
الكتاب الرقمي الناطق		52
الصالة الرياضية	شئون الطلبة	53
تجهيز الصالة الرياضية		54
مختبر حاسوب كلية التربية	التربية	55
مشروع تطوير مركز الإرشاد النفسي		56
مبنى الإدارة بمدينة العلوم الهندسية والتكنولوجيا	أخرى	57
مبنى تكنولوجيا المعلومات بمدينة العلوم الهندسية والتكنولوجيا		58
مبنى القاعات الدراسية للطالبات بمدينة العلوم الهندسية والتكنولوجيا		59
مبنى القاعات الدراسية للطلاب بمدينة العلوم الهندسية والتكنولوجيا		60
تطوير مطبعة الجامعة		61
مركز تكنولوجيا المعلومات للبحوث والتعريب		62
برنامج توعوي لأوليات أمور الأطفال (التقدم والنظافة والدعم النفسي)	التعليم المستمر	63

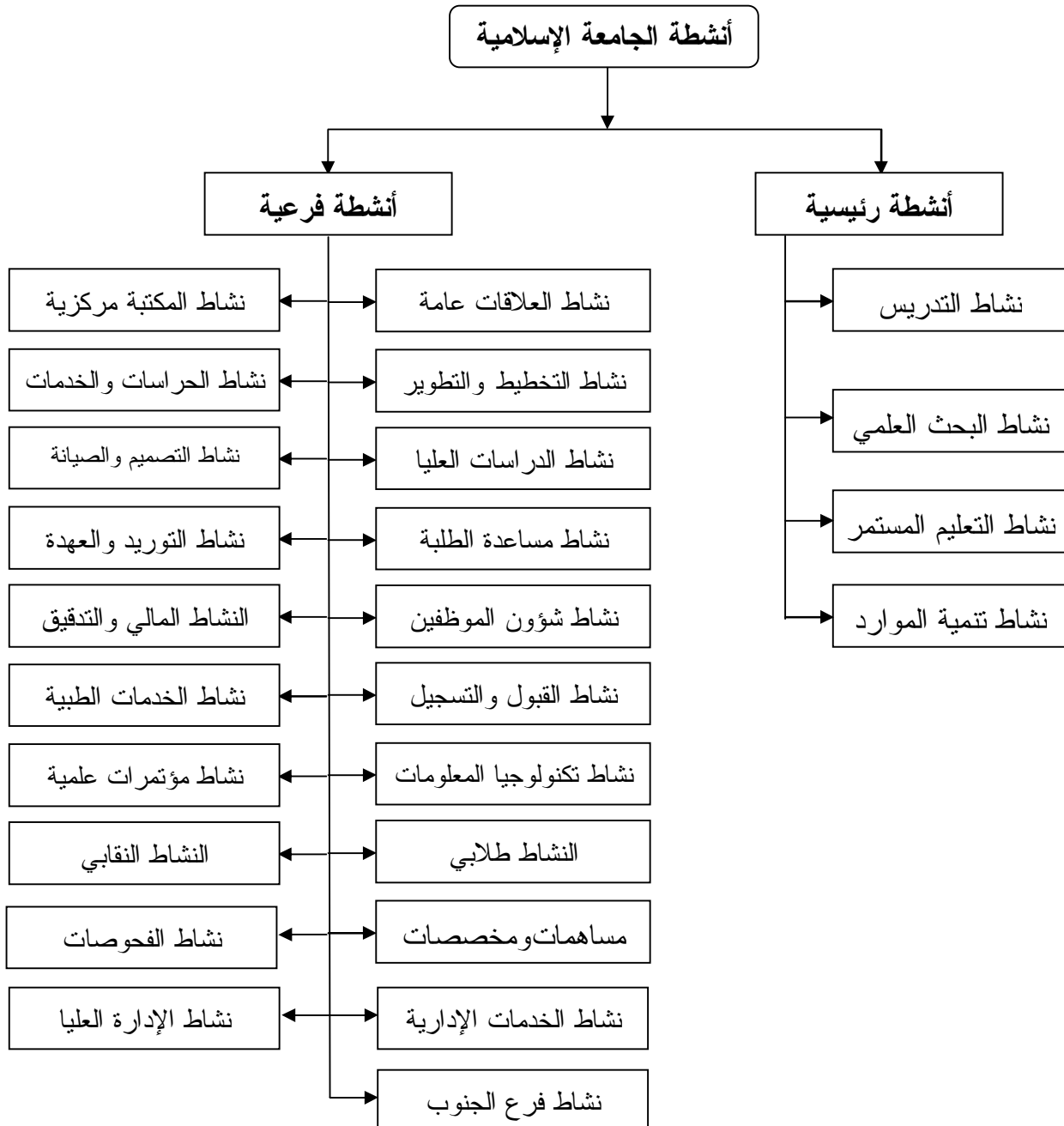
برنامج التدخل المبكر والدعم النفسي للأطفال اللذين يعانون من صعوبة الكلام ومشكلات نفسية		64
برنامج تدريبي لتطوير المؤسسات في لجنة محافظة خان يونس		65
دراسة استشارية - نموذج موحد لمتبع الخريجين في الجامعات الفلسطينية		66
مشروع تطوير قدرات العاملين في المؤسسات والجمعيات الإسلامية		67
مشروع تزويد الأسر الفقيرة بشبكة الأمان الاجتماعي (Deep)		68
منح الشراكة ومنح التمكين لمركز وتطوير المنظمات الأهلية		69
برنامج تدريبي لمدراء وزارة الزراعة		70
برنامج تطوير قدرات العاملين في سلطة النقد الفلسطينية باللغة الإنجليزية		71
برنامج حاضنة الأعمال التكنولوجية (تدريب الخريجين)		72
تطوير العاملين في وزارة الصحة بالإحصاء الصحي		73
مشروع مركز التميز لتكنولوجيا المعلومات	المكتب الهندسي	74
مشروع مبنى القاعات الدراسية (الوسطى)		75
مشروع سور الجامعة (الوسطى)		76
مشروع ملاعب الجامعة		77
مشروع حديقة الطلاب في الجامعة (غزة)		78
مشروع توفير مولدين كهربائيين		79
مشروع صيانة مباني الجامعة الإسلامية		80
مشروع سطح قرميد لمبنى المدينة المنورة		81
مشروع مبنى دائرة الصيانة		82
82	إجمالي عدد المشاريع	

المصدر: وحدة تنمية الموارد، دائرة المشاريع بعمادة التعليم المستمر ودائرة المشاريع في المكتب الهندسي.

4.3.2 تقدير حاجة المخرجات من الأنشطة

حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة فإن المخرجات تحتاج إلى الكثير من الأنشطة لإنجازها، وأيضاً يُمكننا هذا الأسلوب من عمل مجتمعات تكلفة (Cost Pools) لمجموعة من الأنشطة المتجانسة، لذا تم تحديد مجتمعات التكلفة (الأنشطة) التي تقوم بها الجامعة الإسلامية من أجل الوصول إلى المخرجات المبتغاة، كما في المنشآت الصناعية فإن الأنشطة بها تتمثل بالإنتاج والتغليف والتعليب والشحن وغيرها من الأنشطة التي تساهم في إنتاج المنتج، ويمكن حصر أنشطة الجامعة الإسلامية على النحو التالي:

شكل رقم (6)



4.3.2.1 أنشطة رئيسية Primary Activities: وهي الأنشطة المتعلقة بإنتاج المخرجات بشكل أساسي ويمكن تصنيفها في الجامعة الإسلامية على النحو التالي:

أ. **نشاط التدريس:** وهو من أكثر الأنشطة حيوية لأنه يرتبط مباشرة بهدف المؤسسة التعليمية وكذلك يرتبط بالمنتج النهائي الأساسي لهذه المؤسسة، لذا فإنه يصنف من أكثر الأنشطة ثقلاً على الموازنة.

ب. **نشاط البحث العلمي:** المؤسسات الأكاديمية تعنى كثيراً بالبحث العلمي وإن كان هناك تفاوت في المخصصات التي ترصد لها في العالم المتقدم عنه في العالم النامي، وكغيرها من المؤسسات فإن الجامعة الإسلامية بغزة تعنى كثيراً بهذا الجانب بل وتشجع عليه وتوفر كافة الإمكانيات اللازمة التي تدفع عجلة البحث العلمي من خلال عقد المؤتمرات العلمية وإثراء المكتبة بالكثير من الكتب والمراجع والدوريات وتقديمها جوائز ومكافآت للباحثين.

ج. **نشاط التعليم المستمر:** تعكف الجامعة الإسلامية على خدمة المجتمع من خلال ما تقدمه للمؤسسات من دورات تدريبية لموظفيها تنمي مهاراتهم وقدراتهم المختلفة وترتقي بأدائهم، الأمر الذي يعود بالنفع على أداء هذه المؤسسات هذا من جانب ومن جانب آخر فإنها توفر الكثير من الدورات التدريبية لطلبة الجامعة وموظفيها فهي بذلك تصقل الطلبة بمهارات عملية وتجعل منهم أناساً قادرين على الخوض في الحياة العملية بكل إدراك وإبداعية، بالإضافة إلى إعداد المشاريع وتسويقها ويتضمن أيضاً نشاط التعليم المستمر كل من القيام بالتحليلات الإحصائية المختلفة و تصميم الأفلام الكرتونية وتسويقها.

د. **نشاط تنمية الموارد:** تسعى الجامعة الإسلامية جاهدة لتوفير الموارد التي تضمن لها الاستمرار بعمليات البناء الناضج ومواكبة آخر التطورات العلمية، لذا يوجد لديها طواقم عالية الكفاءة تسعى لإعداد مشاريع تلبي احتياجات الجامعة من إنشاءات وأجهزة ومعدات وتدريب وتطوير وغيرها.

4.3.2.2 أنشطة ثانوية (مساعدة) Secondary Activities:

أ. **نشاط العلاقات العامة:** وهو نشاط مساعد لا غنى عنه يتضمن دعوة واستقبال الضيوف والإشراف على الأنشطة من الناحية الإعلامية والقيام بالواجب في المناسبات المختلفة.

ب. **نشاط المكتبة المركزية:** وهي حاضنة الكتب والمراجع والدوريات والرسائل العلمية والمجلات والصحف التي يُعتمد عليها كثيراً في مراحل البحث العلمي وزيادة الوعي والثقافة لدى المجتمع.

ج. **نشاط التخطيط والتطوير:** نشاط يتعلق بإعداد الخطط التشغيلية والتطويرية وكذلك إعداد الدراسات والإحصائيات اللازمة عن نشاط الجامعة بشكل عام وتقديم التقارير لغرض اتخاذ القرار السليم.

د. **نشاط الحراسات والنظافة العامة والخدمات:** يوجد عدد من الوظائف تعنى بالحراسة والحماية للجامعة وأماكن تركزهم البوابات الخارجية وكذلك بوابات المباني وبالإضافة إلى هؤلاء يوجد عدد آخر يهتم بنظافة المباني والمكاتب والساحات وتقديم الخدمات اللازمة للطاقم الإداري والأكاديمي في الجامعة.

هـ. **نشاط الدراسات العليا:** وهذا النشاط يتعلق بمتابعة أمور طلبة الدراسات العليا - دبلوم عام، دبلوم خاص، ماجستير - بشكل عام منذ اعتماد البرامج مروراً بقبول الطلبة وصولاً إلى تخرجهم.

و. **نشاط التصميم والإنشاءات والصيانة:** المكتب الهندسي يعنى بأمور الإنشاءات والتصاميم الهندسية وإعداد المشاريع المتعلقة بذلك ويقصد بالصيانة العامة التي تعمل على صيانة المباني والأجهزة والمعدات وكل شيء يحتاج إلى صيانة داخل الحرم الجامعي، ما عدا صيانة الحاسوب ومتعلقاته لوجود وحدة مختصة لصيانة الحاسوب.

ز. **نشاط مساعدة الطلبة:** ويقوم نشاط شؤون الطلبة على توفير المنح والقروض للطلبة المحتاجين وحل القضايا الطلابية والإرشاد النفسي وتعزيز النشاط اللامنهجي والعمل التطوعي.

ح. **نشاط التوريد والعهدة:** وهو نشاط يقوم على توفير احتياجات الجامعة من مواد ومعدات وأجهزة عن طريق الشراء وإثبات هذه الحاجيات في كشوف العهدة الخاصة بالكلية أو الموظف.

ط. **الخدمات الإدارية:** نشاط إشرافي على المقاصف والسيارات وغيرها.

ي. **نشاط شؤون الموظفين:** وهو نشاط يتعلق بعمليات المتابعة للموظفين الحاليين بإعداد ملفات خاصة بهم وبعائلاتهم كما ويكون لها الدور البارز في التعيينات داخل الجامعة والاحتفاظ بسجلات الموظفين على اختلاف عقودهم.

ك. **النشاط المالي والتدقيق:** وهو النشاط الذي يقوم على إنجاز كافة العمليات المالية المتعلقة بالجامعة سواء كانت قبض أو صرف الرسوم الدراسية وإعداد الفواتير وإصدار الشيكات والإيصالات مروراً بإعداد القيود المحاسبية اللازمة التي تتعلق بعمليات الجامعة إضافة إلى المشاركة في إعداد موازنة الجامعة السنوية.

ل. **نشاط القبول والتسجيل:** نشاط يتعلق بداية بقبول الطلبة وطرح الجداول الفصلية للمسابقات مروراً بتسجيل وسحب وإضافة الطلبة للمسابقات الدراسية ورصد درجات الطلبة حتى إجراءات التخرج للطلبة.

م. **نشاط الإدارة العليا:** وهي أعلى مستوى في الجامعة وتقوم بدور إشرافي على كافة أنشطة الجامعة سواءً الأساسية منها أم الثانوية وتقوم برسم السياسات العامة للجامعة حسب فلسفتها الإسلامية.

ن. **نشاط الخدمات الطبية:** يوجد نشاط طبي يُقدم إلى الطلبة والموظفين وعائلاتهم يتعلق بالفحص العام وإجراء التحليلات اللازمة بالإضافة لخدمة طب الأسنان والنساء والولادة والأذن والحنجرة وغيرها.

س. **نشاط تكنولوجيا المعلومات:** يوجد مبرمجون لتصميم البرامج الحاسوبية التي تحول الإجراءات والمستندات الورقية إلى إجراءات ومستندات إلكترونية، والخدمات الفنية المقصود بها خدمة صيانة الحاسوب عبر الشبكة من الاتصال الهاتفي بوحدة الخدمات الفنية وإذا لم تكن المشكلة تتعلق بـ Software يتم تحويل الحاسوب وملحقاته إلى ورشة صيانة الحاسوب.

ع. **نشاط فحوصات المواد والتربة:** يوجد لدى الجامعة الإسلامية مختبر المواد والتربة والذي يقوم بخدمة المؤسسات والشركات بإجراء الفحوصات اللازمة والتي تتعلق بجودة الباطون والحديد وغيرها من الفحوصات التي تتعلق بمواد الإنشاءات.

ف. **نشاط المؤتمرات العلمية:** تنظم الجامعة العديد من المؤتمرات العلمية سنوياً بالإضافة إلى احتفالات التخرج الخاصة بالطلبة وتقوم إدارة المؤتمرات بالإشراف على الترتيب والدعوة والتنظيم لهذه المؤتمرات.

ص. **نشاط مركز الجنوب:** نتيجة لظروف الإغلاق أثناء الاحتلال قامت الجامعة الإسلامية بفتح فرع لها في الجنوب (خان يونس) لخدمة طلبة الجنوب ويتطور هذا المركز تطوراً طبيعياً من حيث عدد الطلبة والتخصصات المتوفرة فيه.

ق. **النشاط الطلابي:** وهو يتمثل بكافة الأنشطة التي يقوم بها مجلس الطلبة من خلال لجان ونوادي الطلبة على شكل مهرجانات ومسابقات ومؤتمرات.

ر. **نشاط نقابي:** وهي الأنشطة التي تقوم بها نقابة العاملين بالجامعة الإسلامية خدمة للموظفين من مشاريع تكافلية ونظام المراجعة والقرض الحسن والمطالبة بحقوق الموظفين وغيرها.

ش. **مساهمات ومخصصات:** تقوم الجامعة بالمساهمة في صندوق الادخار والتأمين الصحي وتعويضات نهاية الخدمات ومخصص الطوارئ.

4.3.3 تقدير حاجة الأنشطة من الموارد

4.3.3.1 موارد الجامعة الإسلامية

وتتمثل بالموارد التي يجب أن يتم توفيرها خلال العام الجامعي 2007/2006 والتي تُستهلك من قبل الأنشطة، ويوزي موارد الجامعة موارد المنشآت الصناعية التي تتمثل بالمواد الخام والمواد نصف المصنعة والأيدي العاملة وغيرها، أما الموارد في الجامعة الإسلامية فهي كما هي موضحة في الشكل رقم (7).

4.3.3.1.1 الموارد البشرية:

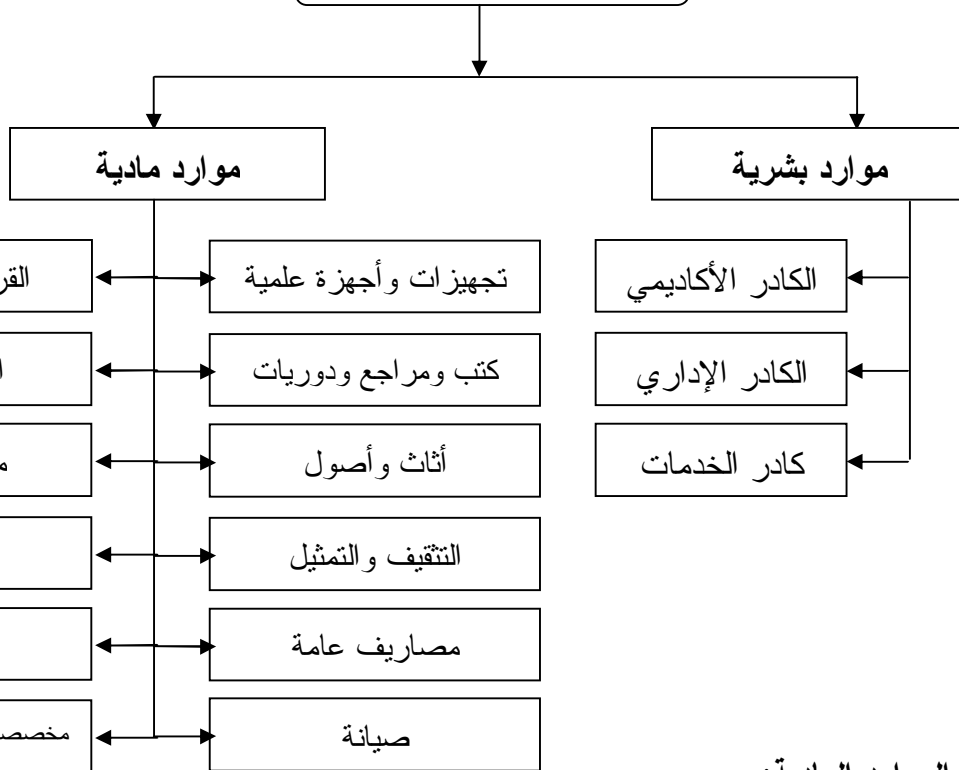
أ. الكادر الأكاديمي: وهو طاقم المدرسين في الجامعة موزعين حسب الكلية وتخصصاتها، وهو عصب الموارد المتاحة للجامعة لعلاقته المباشرة بنشاط التدريس الذي يعتبر من الأنشطة الرئيسية للجامعة.

ب. الكادر الإداري: وهو الطاقم الذي يقوم بتقديم المساعدات للكادر الأكاديمي والطلبة في الجامعة سواء أكانت الأعمال المكتبية بالنسبة لإدارة الكليات والعمادات أو التسجيل وتقديم المساعدات المالية والإدارية للطلبة.

ج. كادر الخدمات: وهم مجموعة الموظفين القائمين على حراسة ونظافة الجامعة وتقديم الخدمات المساعدة للطاقم السالفي الذكر.

شكل رقم (7)

موارد الجامعة الإسلامية



4.3.3.1.2 الموارد المادية:

أ. تجهيزات وأجهزة علمية: وهي الأجهزة والمعدات التي تستخدم في المختبرات العلمية بالإضافة إلى أجهزة الحاسوب والأجهزة التعليمية وأجهزة الصوتيات وتجهيزات الشبكة وشبكات التكيف وغيرها.

ب. **القرطاسية واللوازم:** وهي كافة أنواع القرطاسية التي لا غنى عنها في مكاتب الجامعة على اختلاف تصنيفها (إدارية، أكاديمية وخدمات) والمطبوعات، ولوازم المختبرات العلمية، والحاسوب والدورات التدريبية، والعيادة الطبية، والحقيبة الجامعية، ومواد ولوازم التنظيف وغيرها.

ج. **كتب ومراجع ودوريات:** وهي كافة الموارد العلمية المتوفرة في المكتبة المركزية من كتب، ومراجع، ودوريات، وصحف وخدمات إلكترونية وأيضاً بحوث إلكترونية.

د. **التعليم المستمر:** ويتمثل بالكفاءات والتجهيزات والمختبرات التي تستخدم في عملية التدريب.

هـ. **أثاث وأصول:** وهو ما يتوافر للجامعة من أجهزة ومعدات تساعد في العمليات التشغيلية وتخدم أكثر من فترة محاسبية.

و. **موارد واحتفالات رياضية:** يقوم قسم الأنشطة الرياضية بعمادة شؤون الطلبة بتنظيم الدورات الرياضية المختلفة والتي تختتم بمهرجانات رياضية.

ز. **التثقيف والتمثيل والدراسات العليا:** ويتعلق هذا النشاط بالندوات وعمليات السفر للخارج لتمثيل الجامعة الإسلامية بالإضافة لتشجيع الدراسات العليا.

ح. **منح وإعانات:** تخصص الجامعة مبالغ معينة لمساعدة الطلبة المحتاجين لإكمال دراستهم بالإضافة إلى مخصصات ومنح تشجيعية تقدمها الجامعة لفئات معينة من الطلبة تشجيعاً لهم على تميزهم ومنها منحة حفظة القرآن وأوائل الثانوية العامة والامتياز وغيرها من المنح المقدمة من الجامعة.

ط. **متفرقات :** وتحتوي على مجموعة من المصاريف النثرية.

ي. **مخصصات ومساهمات واشتراكات:** وهذه المخصصات لمواجهة عمليات التقاعد وأنشطة مجالس الطلبة بالإضافة للمساهمات في التأمين الصحي وصندوق الادخار.

ك. **مصاريف عامة:** وهي الكميات التي تحتاج إليها الجامعة وقود وكهرباء ومياه وهاتف ومراسلات وبريد وغيرها من المصاريف العامة.

ل. **صيانة:** وهي ورش العمل التي تستخدم لصيانة وتصنيع ما تحتاجه الجامعة من أثاث وغيره.

4.3.3.2 التقدير الكمي للموارد المطلوبة في الجامعة الإسلامية للعام الجامعي 2007/2006

فيما يلي التقدير الكمي للموارد المطلوبة بصنفها البشرية والمادية، وقد تم تحديدها بالرجوع إلى موازنة الجامعة الإسلامية عن العام الجامعي 2007/2006 بالإضافة إلى استقراء الميزانية العمومية لخمس سنوات سابقة بالإضافة إلى بعض التقارير المستخرجة من خلال مبرمجي قسم الحاسوب والمشرفين على برنامج الجامعة ، وتم التوصل إلى ما هو موضح بالجدول أدناه:

جدول رقم (10)

الكادر الإداري

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
2,249,530.00	رواتب وعلاوات
35,100.00	عمل إضافي
0.00	أجور ساعات إضافية
0.00	رواتب يومية
2,284,630.00	الإجمالي

يقصد بالكادر الإداري كافة الموظفين الإداريين اللذين يعملون في العمادات والكليات والدوائر والوحدات المختلفة في الجامعة على اختلاف درجاتهم العملية وأماكن أعمالهم ومسمياتهم الوظيفية، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: رواتب وعلاوات والأعمال الإضافية حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (9)

الكادر الأكاديمي

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
5,006,000.00	رواتب وعلاوات
4,900.00	عمل إضافي
200,000.00	أجور ساعات إضافية
480,000.00	أجور مدرسين بالساعة
5,690,900.00	الإجمالي

يقصد بالكادر الأكاديمي كافة المدرسين في الجامعة على اختلاف درجاتهم العملية وتخصصاتهم، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: رواتب وعلاوات والذي يمثل أعلى تكلفة من بين عناصر التكاليف على مستوى الجامعة بالإضافة إلى الأعمال الإضافية وأجور الساعات الإضافية وأجور المدرسين بنظام الساعة، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (12)

تجهيزات وأجهزة علمية

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
84,050.00	أجهزة حاسوب وتوابعها
23,500.00	أجهزة تعليمية
4,000.00	أجهزة صوتيات
30,350.00	أجهزة أخرى
7,000.00	تجهيزات فيديو كونفرانس
8,000.00	تجهيزات لوازم الإعلانات
47,000.00	تجهيزات الشبكة
7,000.00	شبكات تكييف
1,500.00	تركيب نظام المناداة
5,000.00	معدات ورش فنية
6,000.00	أجهزة بدالة
223,400.00	الإجمالي

يقصد به احتياجات الجامعة من هذا المورد خلال العام الجامعي 2007/2006، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة

جدول رقم (11)

كادر الخدمات

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
795,060.00	رواتب وعلاوات
15,000.00	عمل إضافي
0.00	أجور ساعات إضافية
0.00	أجور مدرسين بالساعة
38,400.00	رواتب يومية
848,460.00	الإجمالي

يقصد بكادر الخدمات الموظفون اللذين يقومون بأعمال الحراسة والنظام وتقديم الخدمات والنقل والمناولة وغيرها الأعمال

بالعناصر التالية: أجهزة حاسوب وتوابعها، أجهزة تعليمية، أجهزة صوتيات، أجهزة أخرى، تجهيزات فيديو كونفرنس، تجهيزات إعلامية، تجهيزات الشبكة، أجهزة المناداة ومعدات ورش العمل، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (14)

كتب ومراجع ودوريات

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
60,000.00	كتب ودوريات المكتبة
7,000.00	رخصة Web CT
0.00	
0.00	
0.00	
67,000.00	الإجمالي

جدول رقم (15)

تعليم مستمر

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
7,000.00	دورات تدريب تطويري
12,000.00	وحدة الرسوم
50,000.00	أتعاب مدرّبين
69,000.00	الإجمالي

يقصد بها كافة الأنشطة التي تقوم بها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر ، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: نشاط التدريب والتحليل وتصميم أفلام الكرتون ودائرة الخرجين، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

البدينية على اختلاف مؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: رواتب وعلاوات و عمل إضافي ورواتب العاملون بنظام الميوامة، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (13)

القرطاسية واللوازم

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
51,850.00	قرطاسية
68,050.00	المطبوعات
4,000.00	مطبوعات مجلة العمران
57,300.00	لوازم المختبرات
12,300.00	لوازم البرمجيات
20,000.00	لوازم دورات تدريبية
15,000.00	لوازم العيادة
2,000.00	مستلزمات تسويقية للم
35,000.00	لوازم حقيبة الطالب
4,000.00	مواد ولوازم الحدائق
16,500.00	مواد ولوازم تنظيف
20,000.00	مقاعد دراسية
306,000.00	الإجمالي

يقصد بها كافة أنواع القرطاسية والتي تستخدم في تسيير أعمال وأنشطة الجامعة بالإضافة إلى اللوازم المختلفة التي تحتاج إليها الجامعة، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: رواتب وعلاوات و عمل إضافي ورواتب العاملون بنظام الميوامة، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (17)

أنشطة رياضية ومتفرقة

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
10,000.00	أنشطة رياضية
5,000.00	أنشطة متنوعة
3,500.00	مشاركة في دورة أولمبيات
0.00	
0.00	
18,500.00	الإجمالي

يقصد بها كافة تكاليف الأنشطة الرياضية سواء رسوم الاشتراك في المسابقات الرياضية أو تكاليف التحضير لها، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: أنشطة رياضية وأنشطة متنوعة ورسوم مشاركة في دورة أولمبيات، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (19)

منح وإعانات

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
1,575,000.00	منح داخلية
200,000.00	هبات
120,000.00	مسموحات القروض
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
1,895,000.00	الإجمالي

يقصد بها كافة المنح التشجيعية والمكافآت والهبات التي تقدمها الجامعة للطلبة المتميزين ، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: المنح الداخلية والقروض والهبات، حيث كانت كلفة كل عنصر من

جدول رقم (16)

أثاث وأصول

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
43,610.00	أثاث
7,000.00	أثاث الأقسام
5,300.00	ورشني عمل
3,000.00	تأثيث مجلسي الطلاب والطالبات
27,000.00	سيارات
85,910.00	الإجمالي

يقصد بها كافة الأصول التي ستحتاج إليها الجامعة لتسيير أعمالها التشغيلية، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: أثاث عام وأثاث خاص لورش العمل بالإضافة إلى السيارات، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (18)

تثقيف وتمثيل ودراسات عليا

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
50,500.00	ندوات
27,800.00	سفر
25,000.00	مخصصات دعم البحث العلمي
7,000.00	أجور محكمي
10,000.00	مصاريف خطط بحثية
146,800.00	أجور إشراف ومناقشات
4,200.00	مصاريف مناقشات فيديو
18,000.00	نفقات سفر وتمثيل
5,000.00	رسوم اعتماد برامج دراسات
294,300.00	الإجمالي

يقصد بها كافة الأنشطة التثقيفية والتي تستهدف الطالب والباحث والموظف والمؤسسات المدنية والمجتمعية، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: مخصصات البحث العلمي، وأجور

هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (21)

مخصصات واشتراكات

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
4,000.00	مخصص نقابة العاملين
23,000.00	مخصص مجلس الطلاب
23,000.00	مخصص مجلس الطالبات
7,000.00	اشتراكات نقابة واتحادية
50,000.00	مخصص طوارئ
40,000.00	مساهمة في التأمين الصحي
390,000.00	مساهمة في صندوق الادخار
850,000.00	تعويضات نهاية الخدمة
1,387,000.00	الإجمالي

يقصد بها المبالغ التي يتم الاحتفاظ بها لمواجهة نشاطات أو أخطار معينة، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: مخصص نقابة العاملين ومخصص طوارئ ومساهمات في التأمين الصحي ومساهمات في صندوق الادخار وتعويضات نهاية الخدمة، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الإشراف، ونفقات السفر والتمثيل وغيرها، حيث كانت تكلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (20)

متفرقات

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
2,500.00	إيجار
10,750.00	ملابس وأحذية
3,000.00	مصاريف استشارية
10,000.00	دورات تدريبية تطويري
5,500.00	مصاريف نثرية
3,000.00	هدايا تذكارية
3,500.00	أتعاب تدقيق الحسابات
38,250.00	الإجمالي

يقصد بها مجموعة من المصاريف المتفرقة والنثرية، وتتمثل تكلفة هذا المورد على الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006 بالعناصر التالية: الإيجار، والملابس والأحذية، المصاريف الاستشارية، والهدايا التذكارية وأخيراً أتعاب مدقق الحسابات الخارجي، حيث كانت كلفة كل عنصر من هذه العناصر كما هو موضح في الجدول أعلاه.

جدول رقم (23)

صيانة

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
50,000.00	صيانة المباني
13,000.00	صيانة زجاج م المؤتمرات
17,000.00	صيانة حاسوب
14,000.00	صيانة الأجهزة
8,000.00	صيانة ماكينات تصوير
4,000.00	صيانة سيارات
15,000.00	صيانة المصاعد
25,000.00	صيانة أجهزة مختبر الموارد
0.00	
146,000.00	الإجمالي

وهي كافة المتطلبات التي تلزم الجامعة لتسيير أعمال الصيانة لكافة ممتلكات الجامعة خلال العام الجامعي 2007/2006. وهي موضحة في الجدول أعلاه بالمبالغ المحددة أمامها.

13,678,350.00

الإجمالي

جدول رقم (22)

مصاريف عامة

التكلفة بالدينار	مصدر التكلفة
3,000.00	نفقات سلامة وأمان
4,000.00	تأمين عمال ومستخدمين
12,000.00	وقود محروقات
5,000.00	وقود محروقات سيارات
150,000.00	استهلاك كهرباء
10,000.00	استهلاك مياه
35,000.00	بريد وهاتف ومراسلات
31,000.00	رسوم مصاريف اشتراك
15,000.00	صحف وإعلانات
1,000.00	سفر وتنقلات داخلية
40,000.00	احتفالات عامة
18,000.00	ضيافة داخلية
324,000.00	الإجمالي

وهي المصاريف العامة والتي تخص الجامعة بشكل عام وهي موضحة في الجدول أعلاه بالمبالغ المحددة أمامها.

وبذلك يكون إجمالي تكاليف الموارد التي تحتاجها الجامعة الإسلامية لتسيير أعمالها التشغيلية في العام (2007/2006) 13,678,350 دينار أردني.

4.3.4 تخصيص الموارد على الأنشطة:

عند تخصيص موارد الجامعة الإسلامية آنفة التفصيل والبالغة 13,678,350 دينار أردني على أنشطة الجامعة سألفة الذكر أيضاً يمكننا تصنيفها على النحو التالي:

4.3.4.1 موارد يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة : وهي الموارد التي تتعلق بالنشاط بشكل مباشر، وتتمثل عناصر التكاليف المباشرة للأنشطة بـ:

أ. مصروف الرواتب

ب. الاستهلاك من القرطاسية

ج. المطبوعات

د. لوازم مختبرات : وهي تتعلق بالأنشطة التي تحتاج إلى مختبرات كـنشاط التدريس والتدريب وغيره.

هـ. الندوات : الندوات العلمية التي تنظمها الكليات والعمادات المختلفة في الجامعة.

و. أجهزة الحاسوب: وهذا البند ناتج إما عن إحلال الأجهزة الموجودة المتقادمة أو لمقابلة الزيادة في عدد الموظفين في الدوائر المختلفة.

ز. أجهزة تعليمية.

ي. أجهزة أخرى.

ن. الأثاث : وهي المستلزمات التي تحتاجها أقسام الجامعة المختلفة من مكاتب موظفين جدد أو استبدال مكاتب قديمة بالإضافة إلى مكاتب الحاسوب والكراسي المختلفة سواء للموظف أو لاستقبال المراجعين وغيرها من العناصر التي تدرج تحت هذه البند.

وقد تم الاعتماد في توزيع الموارد على الأنشطة على الأساس التاريخي لاستهلاك الأنشطة من الموارد والمقابلات مع الأخوة المعنيين بالاسترشاد بموازنة الجامعة المعدة، وقد تم تحديد نصيب كل نشاط من أنشطة الجامعة من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر والتي تتمثل بالعناصر المذكورة أعلاه من أ-ن.

جدول رقم (25)

نشاط البحث العلمي

التكلفة	مصدر التكلفة
11,120.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,000.00	قرطاسية
4,500.00	مطبوعات
500.00	ندوات
200.00	أثاث
1,000.00	أجهزة حاسوب
25,000.00	مخصصات دعم البحث العلمي

جدول رقم (24)

نشاط التدريس والتعليم إلكتروني

التكلفة	مصدر التكلفة
5,727,400.00	رواتب وعلاوات ومكافآت الأكاديميين
20,600.00	قرطاسية
45,400.00	المطبوعات
37,300.00	لوازم المختبرات
8,300.00	لوازم البرمجيات
44,650.00	أجهزة حاسوب
23,500.00	أجهزة تعليمية

7,000.00	أجور محكمي أبحاث
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
50,320.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب البحث العلمي من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (27)

نشاط التعليم المستمر

التكلفة	مصدر التكلفة
115,700.00	رواتب و علاوات وع إضافي
2,500.00	قرطاسية
2,000.00	مطبوعات
7,000.00	أثاث
5,300.00	أجهزة الحاسوب
2,500.00	أجهزة أخرى
20,000.00	لوازم دورات تدريبية
1,000.00	دورات تدريب تطويرية
12,000.00	مصاريف وحدة الرسوم
50,000.00	أتعاب ومكافآت المدربين
3,000.00	شبكات تكييف
221,000.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط التعليم المستمر من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها، وهي تجميعية لكافة الأنشطة الفرعية من تدريب

8,550.00	أجهزة أخرى
35,000.00	لوازم حقيبة الطالب
20,000.00	مقاعد دراسية
22,500.00	أثاث
26,400.00	نفقات سفر وتمثيل
42,400.00	ندوات
2,000.00	شبكات تكييف IT
7,000.00	رخصة Web CT
6,071,000.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط التدريس والتعليم الإلكتروني ووحدة الدراسات البيئية من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها، حيث يشمل بند الرواتب والعلاوات وراتب أعضاء هيئة التدريس الواردة في الجدول رقم (9) مضافاً إليها رواتب العاملين في التعليم والإلكتروني ووحدة الدراسات البيئية والريفية التابعة لكلية العلوم والتي تبلغ 36500 دينار، بالإضافة إلى أن الأرقام الخاصة ببنود الجدول أعلاه تجميعية لكليات الجامعة بالإضافة إلى التعليم الإلكتروني ووحدة الدراسات البيئية والريفية

جدول رقم (26)

نشاط تنمية الموارد

التكلفة	مصدر التكلفة
10,500.00	رواتب و علاوات وع إضافي
500.00	قرطاسية
1,200.00	مطبوعات
200.00	أثاث
500.00	أجهزة الحاسوب
10,000.00	دورات تدريبية تطويرية
2,000.00	مستلزمات تسويقية للمشاريع
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
24,900.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط تنمية الموارد من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

وتحليل ومشاريع وتصميم أفلام. حيث تم وضع هذه الأنشطة الفرعية في مجمع تكلفة تم تسميته التعليم المستمر

جدول رقم (29)

نشاط تكنولوجيا المعلومات

التكلفة	مصدر التكلفة
177,800.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,350.00	قرطاسية
500.00	مطبوعات
800.00	ندوات
1,600.00	أثاث
5,500.00	أجهزة حاسوب
2,750.00	أجهزة أخرى
7,000.00	فيديو كنفانس
8,000.00	لوازم إعلام
2,000.00	شبكات تكيف
1,400.00	نققات سفر
3,000.00	لوازم برمجيات
6,000.00	دورات تدريب تطويرية
217,700.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط تكنولوجيا المعلومات من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل بينود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها. ويتضمن كافة الأنشطة الفرعية من البرمجة والنشر الإلكتروني والصيانة الحاسوبية والدعم الفني وغيرها والتي تم تجميعها في مجمع تكلفة هو نشط تكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (31)

نشاط المكتبة المركزية

التكلفة	مصدر التكلفة
289,900.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,200.00	قرطاسية
600.00	مطبوعات
700.00	ندوات
600.00	أثاث
1,700.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
60,000.00	كتب ودوريات المكتبة
354,700.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط المكتبة

جدول رقم (28)

نشاط العلاقات العامة

التكلفة	مصدر التكلفة
92,300.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
3,500.00	قرطاسية
5,000.00	مطبوعات
500.00	ندوات
1,000.00	أثاث
4,000.00	أجهزة حاسوب
200.00	أجهزة أخرى
6,000.00	أجهزة بدالة
1,500.00	تركيب نظام مناداة
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
3,000.00	هدايا تذكارية
0.00	
0.00	
118,000.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط العلاقات العامة من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل بينود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (30)

نشاط التخطيط والتطوير

التكلفة	مصدر التكلفة
22,950.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
600.00	قرطاسية
600.00	مطبوعات
1,500.00	ندوات
70.00	أثاث
800.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
3,000.00	مصاريف استشارية
29,520.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط التخطيط والتطوير

المركزية من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (33)

نشاط الدراسات العليا

التكلفة	مصدر التكلفة
20,700.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
500.00	قرطاسية
1,500.00	مطبوعات
600.00	ندوات
1,000.00	أثاث
750.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
10,000.00	مصاريف خطط بحثية للطلبة
146,800.00	أجور إشراف ومناقشات
4,200.00	مصاريف مناقشات ع الفيديو
5,000.00	رسوم اعتماد برامج
191,050.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط الدراسات العليا من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (35)

نشاط الإنشاءات والتصميم والصيانة

التكلفة	مصدر التكلفة
330,100.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,500.00	قرطاسية
200.00	مطبوعات
0.00	ندوات
1,000.00	أثاث
2,500.00	أجهزة حاسوب
3,000.00	أجهزة أخرى
2,500.00	ملابس وأحذية وقائية
5,000.00	معدات ورش فنية
4,000.00	تأمين عمال ومستخدمين
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
350,800.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط التصميم والصيانة من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول

من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (32)

نشاط الحراسات والخدمات

التكلفة	مصدر التكلفة
848,460.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
500.00	قرطاسية
300.00	مطبوعات
0.00	ندوات
600.00	أثاث
1,000.00	أجهزة حاسوب
1,700.00	أجهزة أخرى
8,000.00	ملابس وأحذية واقية
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
1,000.00	سفر وتنقلات داخلية
862,560.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط خدمات الحرم من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببنود الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (34)

نشاط مساعدة الطلبة

التكلفة	مصدر التكلفة
167,500.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
2,800.00	قرطاسية
1,300.00	مطبوعات
1,000.00	ندوات
1,100.00	أثاث
3,200.00	أجهزة حاسوب
250.00	أجهزة أخرى
10,000.00	أنشطة رياضية
5,000.00	أنشطة متنوعة
3,500.00	مشاركة في دورات عالمية
5,300.00	ورشتي عمل
1,575,000.00	منح داخلية
200,000.00	هبات
120,000.00	مسموحات القروض
2,095,950.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط شؤون الطلبة من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على

حسب المبالغ الموضحة أمامها. وهنا تم وضع الأنشطة الفرعية التصميم الهندسي والصيانة في مجمع تكلفة واحد.

جدول رقم (37)

نشاط شؤون الموظفين

التكلفة	مصدر التكلفة
33,700.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
400.00	قرطاسية
150.00	مطبوعات
0.00	ندوات
250.00	أثاث
1,800.00	أجهزة حاسوب
2,300.00	أجهزة أخرى
0.00	
38,600.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط شؤون الموظفين من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (39)

نشاط القبول والتسجيل

التكلفة	مصدر التكلفة
174,200.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
4,500.00	قرطاسية
1,200.00	مطبوعات
0.00	ندوات
300.00	أثاث
1,200.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
0.00	لوازم حقيبة الطالب
181,400.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط القبول والتسجيل من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (36)

نشاط التوريد والعهد

التكلفة	مصدر التكلفة
108,300.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
800.00	قرطاسية
500.00	مطبوعات
0.00	ندوات
350.00	أثاث
1,200.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
13,500.00	سيارة
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
125,650.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط اللوازم والمشتريات من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (38)

نشاط الخدمات الإدارية

التكلفة	مصدر التكلفة
76,300.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
300.00	قرطاسية
150.00	مطبوعات
0.00	ندوات
70.00	أثاث
0.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
250.00	ملابس وأحذية وقائي
77,070.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط الخدمات الإدارية من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (41)
نشاط الخدمات الطبية

التكلفة	مصدر التكلفة
84,600.00	رواتب و علاوات وع إضافي
500.00	قرطاسية
500.00	مطبوعات
0.00	ندوات
500.00	أثاث
950.00	أجهزة حاسوب
950.00	أجهزة أخرى
14,700.00	لوازم العيادة
102,700.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط المالية والتدقيق من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (43)
نشاط إدارة المؤتمرات

التكلفة	مصدر التكلفة
10,500.00	رواتب و علاوات وع إضافي
200.00	قرطاسية
100.00	مطبوعات
0.00	ندوات
70.00	أثاث
500.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
4,000.00	أجهزة صوتيات
15,370.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط إدارة المؤتمرات من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (40)
نشاط المالية والتدقيق

التكلفة	مصدر التكلفة
110,660.00	رواتب و علاوات وع إضافي
1,500.00	قرطاسية
2,000.00	مطبوعات
0.00	ندوات
800.00	أثاث
1,700.00	أجهزة حاسوب
200.00	أجهزة أخرى
1,000.00	لوازم برمجية
3,500.00	أتعاب تدقيق حسابات
121,360.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط المالية والتدقيق من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (42)
نشاط الإدارة العليا (أمناء، رئيس، إداري، أكاديمي)

التكلفة	مصدر التكلفة
132,100.00	رواتب و علاوات وع إضافي
2,800.00	قرطاسية
2,700.00	مطبوعات
1,500.00	ندوات
2,000.00	أثاث
2,200.00	أجهزة حاسوب
750.00	أجهزة أخرى
18,000.00	نفقات سفر وتمثيل
162,050.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط الإدارة العليا من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها. وقد تم وضع نشاط مجلس الأمناء ورئيس الجامعة ونائبه في مجمع تكلفة واحد تحت مسمى الإدارة العليا.

جدول رقم (44)

نشاط فحص المواد والتربة

التكلفة	مصدر التكلفة
122,200.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,500.00	قرطاسية
150.00	مطبوعات
0.00	ندوات
400.00	أثاث
1,600.00	أجهزة حاسوب
350.00	أجهزة أخرى
20,000.00	لوازم مختبرات
2,500.00	إيجارات
25,000.00	صيانة أجهزة مختبر المواد
173,700.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط مختبر المواد والتربة من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (47)

نشاط مركز الجنوب

التكلفة	مصدر التكلفة
157,000.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
2,800.00	قرطاسية
1,500.00	مطبوعات
1,000.00	ندوات
2,000.00	أثاث
2,500.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
0.00	رواتب اليومية
13,500.00	سيارة
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
181,300.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط مركز الجنوب من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (45)

النشاط الطلابي

التكلفة	مصدر التكلفة
46,000.00	مخصص مجاسي طلاب وطالبات
3,000.00	تأثيث مجلس طلاب وطالبات
49,000.00	الإجمالي

جدول رقم (46)

نشاط نقابي

التكلفة	مصدر التكلفة
4,000.00	مخصص نقابة العاملين
7,000.00	اشتراكات نقابية واتحادية
11,000.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب نشاط النقابة من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

جدول رقم (48)

مساهمات ومخصصات

التكلفة	مصدر التكلفة
40,000.00	مساهمة في التأمين الصحي
390,000.00	مساهمة في صندوق الادخار
850,000.00	تعويضات نهاية الخدمة
50,000.00	مخصص طوارئ
300.00	مخصص خطأ
1,330,300.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه نصيب المساهمات والمخصصات من الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة، والذي يتمثل ببند الجدول حسب المبالغ الموضحة أمامها.

وبذلك فقد كان إجمالي الموارد التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على الأنشطة تبلغ 13157000 دينار من الموارد، ويتبقى قرابة 521,350.00 دينار مصاريف عامة بحاجة إلى طريقة خاصة للتوزيع بشكل عادل.

4.3.4.2 موارد عامة - لا تخص نشاطاً بعينه - والتي تحتاج لتحديد محركات موارد لتخصيصها على الأنشطة

ويمكن حصر الموارد العامة والتي تحتاج لمحركات لتخصيصها على الأنشطة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (49) أدناه:

جدول رقم (49)

الموارد عامة

التكلفة	مصدر التكلفة
12,000.00	وقود ومحروقات
150,000.00	استهلاك كهرباء
10,000.00	استهلاك مياه
35,000.00	بريد وهاتف ومراسلات
31,000.00	رسوم اشتراك إنترنت
18,000.00	ضيافة داخلية
5,500.00	مصاريف نثرية
7,000.00	أثاث الأقسام (طلبة)
6,350.00	أجهزة أخرى (طلبة)
15,000.00	صحف وإعلانات
47,000.00	تجهيزات الشبكة
40,000.00	احتفالات عامة
3,000.00	نفقات سلامة وأمان
4,000.00	مواد ولوازم حدائق
16,500.00	مواد ولوازم تنظيف
50,000.00	صيانة مباني
13,000.00	صيانة زجاج مبنى المؤتمرات
17,000.00	صيانة حاسوب
14,000.00	صيانة أجهزة
8,000.00	صيانة ماكينات تصوير
4,000.00	صيانة سيارات
15,000.00	صيانة مصاعد
521,350.00	الإجمالي

وقد تم اعتماد محرك لتوزيع هذه الموارد العامة على الأنشطة حسب التالي:

جدول رقم (50)

محركات الأنشطة ونصيب الوحدة

تكلفة الوحدة ¹	مقياس المحرك	محرك التكلفة	التكلفة	مصدر التكلفة
15.03759	798	عدد الأكاديميين والإداريين ²	12,000.00	وقود ومحروقات
187.97	798	عدد الأكاديميين والإداريين	150,000.00	استهلاك كهرباء
12.5313	798	عدد الأكاديميين والإداريين	10,000.00	استهلاك مياه
		تكاليف المكالمات	35,000.00	بريد وهاتف ومراسلات
23.291	1331	عدد المشتركين	31,000.00	رسوم اشتراك إنترنت
	200	المخصص السنوي	18,000.00	ضيافة داخلية
125	44	عدد الكليات والوحدات	5,500.00	مصاريف نثرية
0.380249	18409	عدد الطلبة	7,000.00	أثاث الأقسام (طلبة)
0.34494	18409	عدد الطلبة	6,350.00	أجهزة أخرى (طلبة)
577	26	عدد المراكز المستفيدة	15,000.00	صحف وإعلانات
		عدد المراكز المستفيدة	47,000.00	تجهيزات الشبكة
11.75	3404	عدد الخريجين	40,000.00	احتفالات عامة
0.162964	18409	عدد الطلبة	3,000.00	نفقات سلامة وأمان
0.217285	18409	عدد الطلبة	4,000.00	مواد ولوازم حدائق
375	44	عدد المراكز	16,500.00	مواد ولوازم تنظيف
3125	16	عدد المباني	50,000.00	صيانة مباني
7.439825	2285	عدد الحواسيب	17,000.00	صيانة حاسوب
			13,000.00	صيانة مبني المؤتمرات
2800	5	عدد المراكز المستفيدة	14,000.00	صيانة أجهزة
150.95	53	عدد آلات التصوير	8,000.00	صيانة ماكينات تصوير
800	5	عدد السيارات	4,000.00	صيانة سيارات
555.5556	27	عدد المصاعد	15,000.00	صيانة مصاعد
			521,350.00	الإجمالي

1 تكلفة الوحدة = تكلفة المورد ÷ مقياس المحرك

2 عدد الأكاديميين والإداريين في الجامعة المثبتون.

وبعد تحديد محركات الأنشطة فإنه بإمكاننا أن نتعرف على نصيب كل نشاط من أنشطة الجامعة من الموارد العامة المذكورة أعلاه، قد كان نصيب كل نشاط من أنشطة الجامعة من الموارد العامة المذكورة أعلاه كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (51-أ)

نصيب كل نشاط من الموارد العامة

ضيافة داخلية		انترنت		هاتف		مياه		كهرباء		وقود ومحروقات		الأنشطة
نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	
2,200	2,200	16,351	461	11,954		5325.815	425	79887.21	425	6390.976	425	التدريس والتعليم الإلكتروني
200	200	71	2	577		25.06266	2	375.9398	2	30.07518	2	البحث العلمي
200	200	106	3			37.59399	3	563.9097	3	45.11277	3	تنمية الموارد
1,500	1,500	532	15	2,638		238.0953	19	3571.428	19	285.7142	19	التعليم المستمر
800	800	1,348	38	1,072		438.5966	35	6578.947	35	526.3157	35	إدارة شؤون ت. المعلومات
200	200	497	14	4,012		175.4386	14	2631.579	14	210.5263	14	العلاقات العامة
200	200	922	26	46		588.9725	47	8834.585	47	706.7667	47	نسبة المك المركزية
200	200	35	1	548		37.59399	3	563.9097	3	45.11277	3	التخطيط والتطوير
200	200	5,569	157	128		50.12532	4	751.8796	4	60.15036	4	الدراسات العليا
200	200	674	19	418		75.18798	6	1127.819	6	90.22554	6	الخدمات
400	400	709	20	1,636		726.8171	58	10902.25	58	872.1802	58	التصميم والصيانة
200	200	709	20	2,903		401.0026	32	6015.037	32	481.2029	32	شؤون الطلبة
200	200	355	10	496		187.97	15	2819.549	15	225.5639	15	التوريد والعهددة
200	200	142	4			388.4712	31	5827.067	31	466.1653	31	الخدمات الإدارية
200	200	355	10	331		62.65665	5	939.8495	5	75.18795	5	شؤون الموظفين
400	400	319	9	674		213.0326	17	3195.488	17	255.639	17	المالية والتدقيق
200	200	568	16	46		338.3459	27	5075.187	27	406.0149	27	القبول والتسجيل
9,700	9,700	993	28	5,426		225.5639	18	3383.458	18	270.6766	18	الإدارة العليا
200	200	390	11	476		137.8446	11	2067.669	11	165.4135	11	الخدمات الطبية
		355	10	1,614		238.0953	19	3571.428	19	285.7142	19	المواد والتربة
200	200					12.53133	1	187.9699	1	15.03759	1	إدارة المؤتمرات
200	200					75.18798	6	1127.819	6	90.22554	6	مركز الجنوب
												النشاط الطلابي
				5								النشاط النقابي
												مساهمات ومخصصات
18,000	18,000	31,000		35,000		10,000		150,000	798	12,000	798	الإجمالي

جدول رقم (51-ب)

احتفالات عامة		تجهيزات الشبكة		صحف وإعلانات		أجهزة أخرى		أثاث عام		مصاريف نظرية		الأنشطة
نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	
40,000	3,404	5,625	12	4,038	7	6,350	18,409	7,000	18,409	1,500	12	التدريس والتعليم الإلكتروني
		500	1							125	1	البحث العلمي
		500	2	577	1					125	1	تنمية الموارد
		14,500		577	1					125	1	التعليم المستمر
		15,500								500	4	إدارة شئون ت. المعلومات
		500		1,731	3					125	1	العلاقات العامة
		500		1,731	3					125	1	المكتبة المركزية
		500		577	1					125	1	التخطيط والتطوير
		375								125	1	الدراسات العليا
		500								125	1	الخدمات
		1,000								250	2	المكتب الهندسي والصيانة
		250		577	1					125	1	شئون الطلبة
		500								125	1	اللوازم والمشتريات
		250								125	1	الخدمات الإدارية
		250								125	1	شئون الموظفين
		625								250	2	المالية والتدقيق
		500								125	1	القبول والتسجيل
		1,500		4,615	8					625	5	الإدارة العليا
		250								125	1	الخدمات الطبية
		750								250	2	المواد والتربة
		500								125	1	إدارة المؤتمرات
		1,500								125	1	مركز الجنوب
												النشاط الطلابي
		125		577	1					125	1	النشاط النقابي
												مساهمات ومخصصات
40,000		47,000		15,000		6,350		7,000		5,500		الإجمالي

جدول رقم (51- ج)

صيانة أجهزة		صيانة حاسوب		صيانة مباني		مواد نظافة		مواد حدائق		نفقات سلامة وأمان		الأنشطة
نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	
11,200		8,310	1117	23437.5		4,500	12	4,000	18,409	3,000	18,409	التدريس والتعليم الإلكتروني
		15	2	3,125		375	1					البحث العلمي
		15	2	1562.5		375	1					تنمية الموارد
		1,034	139	4,687.5		375	1					التعليم المستمر
		4,769	641			1,500	4					إدارة شئون ت. المعلومات
2,800		119	16			375	1					العلاقات العامة
		632	85			750	1					المكتبة المركزية
		37	5			375	1					التخطيط والتطوير
		22	3			375	1					الدراسات العليا
		104	14	3125		375	1					الخدمات
		156	21			750	2					المكتب الهندسي والصيانة
		588	79			375	1					شئون الطلبة
		104	14			375	1					اللوازم والمشتريات
		74	10			187.5	1					الخدمات الإدارية
		402	54			187.5	1					شئون الموظفين
		119	16			375	2					المالية والتدقيق
		269	36			375	1					القبول والتسجيل
		171	23	10,937.5		1,687.5	5					الإدارة العليا
						375	1					الخدمات الطبية
		60	8			937.5	2					المواد والتربة
						375						إدارة المؤتمرات
						750						مركز الجنوب
				3,125								النشاط الطلابي
						375						النشاط النقابي
												مساهمات ومخصصات
14,000		17,000	2,285	50,000		16,500		4,000		3,000		الإجمالي

جدول رقم (51 - د)

الإجمالي	ص. مبنى المؤتمرات	ص. مساعد		ص. سيارات		ص. م. التصوير		الأنشطة
		نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	نصيب النشاط	مقياس محرك	
251,160		7222				2,868	19	التدريس والتعليم الإلكتروني
6,681		1,111				151	1	البحث العلمي
4,687		278				302	2	تنمية الموارد
31,906		1,389				453	3	التعليم المستمر
33,033								إدارة شؤون ت. المعلومات
14,327				800	1	151	1	العلاقات العامة
15,338						302	2	المكتبة المركزية
3,195						151	1	التخطيط والتطوير
7,807						151	1	الدراسات العليا
7,765				800	1	151	1	الخدمات
18,504				800	1	302	2	المكتب الهندسي والصيانة
12,775						151	1	شؤون الطلبة
6,490				800	1	302	2	اللوازم والمشتريات
7,811						151	1	الخدمات الإدارية
3,079						151	1	شؤون الموظفين
6,577						151	1	المالية والتدقيق
8,053						151	1	القبول والتسجيل
44,480		3,889				1,056.6 5	7	الإدارة العليا
4,338						151	1	الخدمات الطبية
8,364						302	2	المواد والتربة
14,416	13,000							إدارة المؤتمرات
4,970				800	1	302	2	مركز الجنوب
3,125								النشاط الطلابي
2,469		1,111				151	1	النشاط النقابي
								مساهمات ومخصصات
521,350	13,000	15,000		4,000		8,000		الإجمالي

800.00	ندوات
1,600.00	أثاث
5,500.00	أجهزة حاسوب
2,750.00	أجهزة أخرى
8,000.00	لوازم إعلام
2,000.00	شبكات تكيف
0.00	صيانة آلات التصوير
800.00	ضيافة داخلية
0.00	صحف وإعلانات
1,347.82	اشتراك إنترنت
1,500.00	مواد ولوازم تنظيف
1,072.32	بريد وهاتف ومراسلات
15,500.00	تجهيزات الشبكة
4,768.93	صيانة الحاسوب
500.00	مصاريف نثرية
1,400.00	نفقات سفر
3,000.00	لوازم برمجيات
6,000.00	دورات تدريب تطويرية
438.60	مياه
6578.95	كهرباء
526.32	الوقود
243,732.94	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط إدارة تكنولوجيا المعلومات من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (59)

نشاط مركز الجنوب

التكلفة	مصدر التكلفة
157,000.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
2,800.00	قرطاسية
1,500.00	مطبوعات
1,000.00	ندوات
2,000.00	أثاث
2,500.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
0.00	رواتب اليومية
13,500.00	سيارة
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
200.00	ضيافة داخلية
301.90	صيانة آلات التصوير
800.00	صيانة السيارة
0.00	اشتراك إنترنت

500.00	ندوات
1,000.00	أثاث
4,000.00	أجهزة حاسوب
200.00	أجهزة أخرى
6,000.00	أجهزة بدالة
1,500.00	تركيب نظام مناداة
3,000.00	هدايا تذكارية
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
200.00	ضيافة داخلية
150.94	صيانة آلات التصوير
1,730.76	صحف وإعلانات
496.57	اشتراك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
4,011.58	بريد وهاتف ومراسلات
500.00	تجهيزات الشبكة
119.04	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
800.00	صيانة سيارات
175.44	مياه
2631.58	كهرباء
210.53	الوقود
2,800.00	صيانة أجهزة ومعدات
132,326.44	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط العلاقات العامة من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (58)

نشاط المكتبة المركزية

التكلفة	مصدر التكلفة
289,900.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,200.00	قرطاسية
600.00	مطبوعات
700.00	ندوات
600.00	أثاث
1,700.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
200.00	ضيافة داخلية
301.89	صيانة آلات التصوير
1,730.76	صحف وإعلانات
922.19	اشتراك إنترنت
750.00	مواد ولوازم تنظيف
45.64	بريد وهاتف ومراسلات
500.00	تجهيزات الشبكة

750.00	مواد ولوازم تنظيف
0.00	بريد وهاتف ومراسلات
1,500.00	تجهيزات الشبكة
0.00	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
75.19	مياه
1127.82	كهرباء
90.23	الوقود
186,270.14	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط مركز الجنوب من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (61)

نشاط الدراسات العليا

التكلفة	مصدر التكلفة
20,700.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
500.00	قرطاسية
1,500.00	مطبوعات
600.00	ندوات
1,000.00	أثاث
750.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
10,000.00	مصاريف خطط بحثية للطلبة
146,800.00	أجور إشراف ومناقشات
4,200.00	مصاريف مناقشات ع الفيديو
5,000.00	رسوم اعتماد برامج
200.00	ضيافة داخلية
150.94	صيانة آلات التصوير
0.00	صحف وإعلانات
5,568.63	اشتراك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
127.84	بريد وهاتف ومراسلات
375.00	تجهيزات الشبكة
22.32	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
50.13	مياه
751.88	كهرباء
60.15	الوقود
198,856.89	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط الدراسات العليا من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

632.39	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
60,000.00	كتب ودوريات المكتبة
588.97	مياه
8834.59	كهرباء
706.77	الوقود
370,038.20	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط المكتبة المركزية من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (60)

نشاط التخطيط والتطوير

التكلفة	مصدر التكلفة
22,950.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
600.00	قرطاسية
600.00	مطبوعات
1,500.00	ندوات
70.00	أثاث
800.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
3,000.00	مصاريف استشارية
200.00	ضيافة داخلية
150.94	صيانة آلات التصوير
576.92	صحف وإعلانات
35.47	اشتراك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
548.41	بريد وهاتف ومراسلات
500.00	تجهيزات الشبكة
37.20	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
37.59	مياه
563.91	كهرباء
45.11	الوقود
32,715.55	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط التطوير من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

بند من بنود الجدول أعلاه.

الجدول أعلاه.

جدول رقم (63)

جدول رقم (62)

نشاط الإنشاءات والتصميم والصيانة

نشاط الحراسات والخدمات

التكلفة	مصدر التكلفة
330,100.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,500.00	قرطاسية
200.00	مطبوعات
0.00	ندوات
1,000.00	أثاث
2,500.00	أجهزة حاسوب
3,000.00	أجهزة أخرى
2,500.00	ملابس وأحذية وقائية
5,000.00	معدات ورش فنية
4,000.00	تأمين عمال ومستخدمين
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
400.00	ضيافة داخلية
301.89	صيانة آلات التصوير
0.00	صحف وإعلانات
709.38	اشتراك إنترنت
750.00	مواد ولوازم تنظيف
1,636.49	بريد وهاتف ومراسلات
1,000.00	تجهيزات الشبكة
156.24	صيانة الحاسوب
250.00	مصاريف نثرية
800.00	صيانة السيارة
726.82	مياه
10902.25	كهرباء
872.18	الوقود
369,305.25	الإجمالي

221718.6

التكلفة	مصدر التكلفة
626,741.45	رواتب وعلاوات وع إضافي
500.00	قرطاسية
300.00	مطبوعات
0.00	ندوات
600.00	أثاث
1,000.00	أجهزة حاسوب
1,700.00	أجهزة أخرى
8,000.00	ملابس وأحذية واقية
1,000.00	وقود ومحروقات سيارة
1,000.00	سفر وتنقلات داخلية
200.00	ضيافة داخلية
150.94	صيانة آلات التصوير
0.00	صحف وإعلانات
673.91	اشتراك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
417.93	بريد وهاتف ومراسلات
500.00	تجهيزات الشبكة
104.16	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
800.00	صيانة السيارة
3,125.00	صيانة مباني
75.19	مياه
1127.82	كهرباء
90.23	الوقود
648,606.63	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط التصميم والصيانة من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط الخدمات من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (65)

جدول رقم (64)

نشاط التوريد والعهد

نشاط مساعدة الطلبة

التكلفة	مصدر التكلفة
108,300.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
800.00	قرطاسية
500.00	مطبوعات
0.00	ندوات
350.00	أثاث

التكلفة	مصدر التكلفة
167,500.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
2,800.00	قرطاسية
1,300.00	مطبوعات
1,000.00	ندوات
1,100.00	أثاث

62.66	مياه
939.85	كهرباء
75.19	الوقود
41,829.09	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط شؤون الموظفين من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (69)

نشاط القبول والتسجيل

التكلفة	مصدر التكلفة
174,200.00	رواتب و علاوات وع إضافي
4,500.00	قرطاسية
1,200.00	مطبوعات
0.00	ندوات
300.00	أثاث
1,200.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
0.00	لوازم حقيبة الطالب
200.00	ضيافة داخلية
150.94	صيانة آلات التصوير
0.00	صحف وإعلانات
567.50	اشترك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
45.52	بريد وهاتف ومراسلات
500.00	تجهيزات الشبكة
267.83	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
338.35	مياه
5075.19	كهرباء
406.01	الوقود
189,451.34	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط القبول والتسجيل من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

125.00	مصاريف نثرية
388.47	مياه
5827.07	كهرباء
466.17	الوقود
84,881.43	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط الخدمات الإدارية من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (68)

نشاط المالية والتدقيق

التكلفة	مصدر التكلفة
110,660.00	رواتب و علاوات وع إضافي
1,500.00	قرطاسية
2,000.00	مطبوعات
0.00	ندوات
800.00	أثاث
1,700.00	أجهزة حاسوب
200.00	أجهزة أخرى
1,000.00	لوازم برمجية
3,500.00	أتعاب تدقيق حسابات
400.00	ضيافة داخلية
150.94	صيانة آلات التصوير
0.00	صحف وإعلانات
319.22	اشترك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
674.24	بريد وهاتف ومراسلات
625.00	تجهيزات الشبكة
119.04	صيانة الحاسوب
250.00	مصاريف نثرية
213.03	مياه
3195.49	كهرباء
255.64	الوقود
127,937.60	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط المالية والتدقيق من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (71)

نشاط الخدمات الطبية

التكلفة	مصدر التكلفة
84,600.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
500.00	قرطاسية
500.00	مطبوعات
0.00	ندوات
500.00	أثاث
950.00	أجهزة حاسوب
950.00	أجهزة أخرى
14,700.00	لوازم العيادة
200.00	ضيافة داخلية
150.94	صيانة آلات التصوير
0.00	صحف وإعلانات
390.16	اشتراك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
476.31	بريد وهاتف ومراسلات
250.00	تجهيزات الشبكة
0.00	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
137.84	مياه
2067.67	كهرباء
165.41	الوقود
107,038.33	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط الخدمات الطبية من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (73)

نشاط إدارة المؤتمرات

التكلفة	مصدر التكلفة
10,500.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
200.00	قرطاسية
100.00	مطبوعات
0.00	ندوات
70.00	أثاث
500.00	أجهزة حاسوب
0.00	أجهزة أخرى
4,000.00	أجهزة صوتيات
200.00	ضيافة داخلية
0.00	صيانة آلات التصوير

جدول رقم (70)

نشاط الإدارة العليا (أمناء، رئيس، إداري، أكاديمي)

التكلفة	مصدر التكلفة
132,100.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
2,800.00	قرطاسية
2,700.00	مطبوعات
1,500.00	ندوات
2,000.00	أثاث
1,700.00	أجهزة حاسوب
1,250.00	أجهزة أخرى
18,000.00	نفقات سفر وتمثيل
9,700.00	ضيافة داخلية
905.66	صيانة آلات التصوير
4,615.44	صحف وإعلانات
993.13	اشتراك إنترنت
1,687.50	مواد ولوازم تنظيف
5,425.89	بريد وهاتف ومراسلات
1,500.00	تجهيزات الشبكة
171.12	صيانة الحاسوب
625.00	مصاريف نثرية
10,937.50	صيانة مباني إدارية عامة
3,888.89	صيانة مصاعد المباني الإدارية
225.56	مياه
3383.46	كهرباء
270.68	الوقود
206,379.83	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط الإدارة العليا من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (72)

نشاط فحص المواد والترتبة

التكلفة	مصدر التكلفة
122,200.00	رواتب وعلاوات وع إضافي
1,500.00	قرطاسية
150.00	مطبوعات
0.00	ندوات
400.00	أثاث
1,600.00	أجهزة حاسوب
350.00	أجهزة أخرى
20,000.00	لوازم مختبرات
2,500.00	إيجارات
301.89	صيانة آلات التصوير

0.00	صحف وإعلانات
0.00	اشتراك إنترنت
375.00	مواد ولوازم تنظيف
0.00	بريد وهاتف ومراسلات
500.00	تجهيزات الشبكة
0.00	صيانة الحاسوب
125.00	مصاريف نثرية
13,000.00	صيانة مبنى المؤتمرات
7,000.00	فيديو كنفانس
12.53	مياه
187.97	كهرباء
15.04	الوقود
36,785.54	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط إدارة المؤتمرات من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (75)

النشاط الطلابي

التكلفة	مصدر التكلفة
46,000.00	مخصص مجلسي طلاب وطالبات
3,000.00	تأثيث مجلس طلاب وطالبات
3,125.00	صيانة مباني (أنشطة طلابية)
1,111.11	صيانة مصاعد (أنشطة طلابية)
53,236.11	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط الطلاب من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (76)

مساهمات ومخصصات

التكلفة	مصدر التكلفة
40,000.00	مساهمة في التأمين الصحي
390,000.00	مساهمة في صندوق الادخار
850,000.00	تعويضات نهاية الخدمة
50,000.00	مخصص طوارئ
300.00	مخصص خطأ
1,330,300.00	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك المساهمات والمخصصات من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

0.00	صحف وإعلانات
354.78	اشتراك إنترنت
937.50	مواد ولوازم تنظيف
1,613.97	بريد وهاتف ومراسلات
750.00	تجهيزات الشبكة
59.52	صيانة الحاسوب
250.00	مصاريف نثرية
25,000.00	صيانة أجهزة مختبر المواد والترية
238.10	مياه
3571.43	كهرباء
285.71	الوقود
182,062.90	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط مختبر المواد والترية من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

جدول رقم (74)

نشاط نقابي

التكلفة	مصدر التكلفة
4,000.00	مخصص نقابة العاملين
125.00	مصاريف نثرية (نقابة)
125.00	تجهيزات الشبكة
5.00	بريد وهاتف (نقابة)
375.00	مواد ولوازم تنظيف (نقابة)
150.94	صيانة آلات التصوير (نقابة)
576.92	صحف وإعلانات (نقابة)
7,000.00	اشتراكات نقابية واتحادية
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
0.00	
12,357.86	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه مدى استهلاك نشاط النقابة من الموارد المتاحة في الجامعة، حسب المبالغ الموضحة أمام كل بند من بنود الجدول أعلاه.

4.3.5 تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات:

لا يمكن أن يتم تخصيص جزافي لتكاليف الأنشطة على المخرجات ولكن لابد من تحميل المخرجات بما تستهلكه من الأنشطة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا تم تحديد محركات تكلفة مناسبة وعادلة ودقيقة يُعتمد عليها في تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات، وبعد الدراسة تم تحديد محركات للتكلفة يعتمد عليها في توزيع تكاليف الأنشطة على المخرجات، وهي موضحة في الجدول رقم (77) أدناه:

جدول رقم (77)

محركات تكلفة الأنشطة

وحدات المحرك	محرك التكلفة	النشاط
18409 -	عدد الطلبة	التدريس والتعليم
بحوث 98 - أوراق العمل 266 -	عدد الأبحاث المنشورة وأوراق العمل	البحث العلمي
82 مشروع -	عدد المشاريع المقدمة (المسوقة)	تنمية الموارد
	نسبة الاستفادة	التعليم المستمر
	نسبة الاستفادة	تكنولوجيا المعلومات
350 نشاط -	عدد الزيارات في المناسبات وتغطية الفعاليات	العلاقات العامة
24500 -	عدد المستفيدين من خدمات المكتبة بتصنيفاتهم	المكتبة المركزية
-	نسبة الاستفادة	التخطيط والتطوير
588 -	أعداد طلبة الدراسات العليا	الدراسات العليا
211 -	أعداد العاملين في الخدمات والحراسات	الخدمات
-	نسبة الاستفادة	التصميم والصيانة العامة
15000 -	عدد الطلبة المستفيدين من الخدمات	مساعدة الطلبة
	نسبة الاستفادة	الخدمات الإدارية
2540 -	عدد طلبات الصرف	التوريد والعهد

1200 -	- أعداد الموظفين	شئون الموظفين
109458 -	- عدد العمليات المالية	المالية والتدقيق
1379057 -	- عدد عمليات التسجيل /السحب والإضافة والتخرج وغيرها	القبول والتسجيل
	- نسبة الاستفادة	الإدارة العليا
22343 -	- عدد المراجعات والكشفيات الطبية	الخدمات الطبية
21971 -	- عدد الشهادات وتقرير الفحص	فحص المواد والترتبة
15 -	- عدد المؤتمرات والأيام الدراسية	إدارة المؤتمرات
1858 -	- عدد الطلبة (الجنوب)	مركز الجنوب
18409 -	- عدد الطلبة	الأنشطة الطلابية
998 دون الساعات واليومية	- عدد العاملين	نشاط نقابة العاملين
998 -	- عدد العاملين	مساهمات ومخصصات

بالاعتماد على جدول رقم (77) فإنه يمكن أن يتم توزيع تكاليف كل نشاط على المخرجات التي تستنفده بالاعتماد على محرك التكلفة لهذا النشاط وسيتم توضيح ذلك كما يلي:

1. نشاط التدريس: وهذا النشاط أكثر ما يتعلق بالمخرجين الأساسيين وهما: الشهادات العلمية (الخريجون) والساعات المطروحة لارتباطهما المباشر بالتدريس، وبما أن محرك النشاط هو عدد الطلبة فإن عدد الطلبة المتوقع في العام الجامعي 2007/2006 يبلغ 18409 مقسمين على المخرجين المذكورين كالتالي:

أ. **الشهادات العلمية (الخريجون):** ويبلغ عددهم الإجمالي 3215 وهم موزعون حسب الدرجات العلمية على النحو التالي:

1. بكالوريوس: 2832 خريج

2. دبلوم عام: خريجو الدبلوم العام يبلغ عددهم 399 وهؤلاء الخريجون مقسمون إلى: مسجلين رسمياً كطلبة دبلوم عام وعددهم 210 طلاب و 189 طالباً وطالبة يدرسون للدبلوم العام أثناء دراستهم للبكالوريوس ويعتبرون خريجين مزدوجين بكالوريوس ودبلوم عام.

3. الماجستير: وهم خريجو عمادة الدراسات العليا ويقدر عددهم بـ 173 طالباً وطالبة من شتى التخصصات.

ب. الساعات المطروحة: ويبلغ عدد الطلبة المتوقع استفادتهم من الساعات المطروحة دون أن

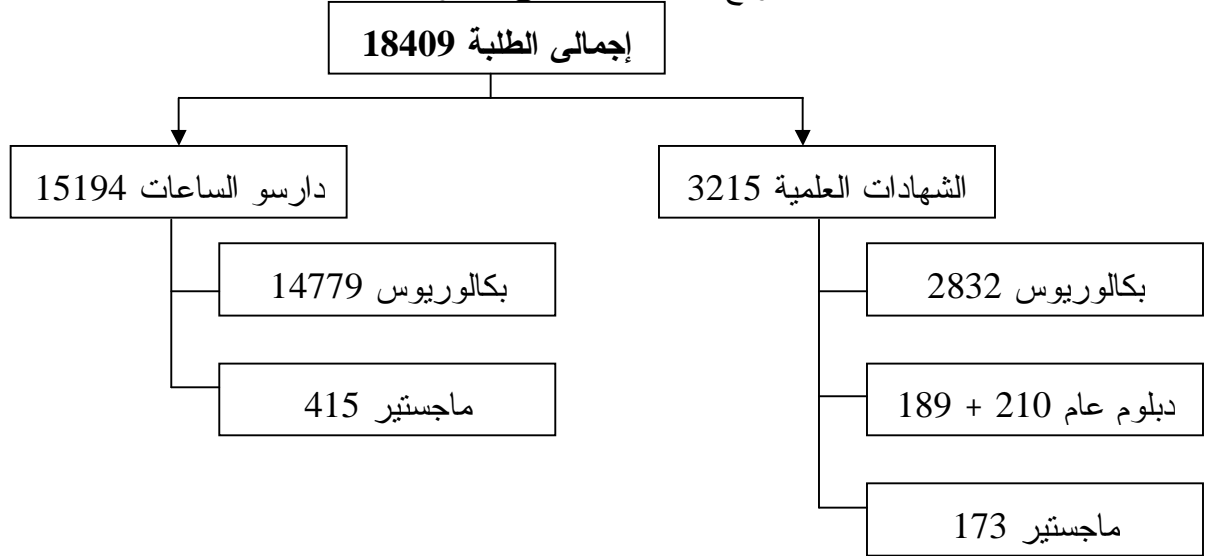
يتخرجوا 15194، موزعين على النحو التالي:

1. طلبة بكالوريوس: ويبلغ عددهم 14779.

2. طلبة ماجستير: ويبلغ عددهم 415.

شكل رقم (8)

توزيع أعداد الطلبة على المخرجات



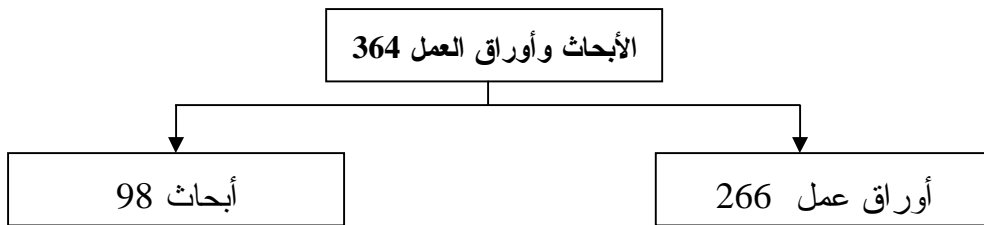
2. نشاط البحث العلمي: يرتبط هذا النشاط مباشرة بالمخرجات التي تتعلق بالبحث العلمي وهي

المؤتمرات أولاً والمنشورات العلمية ثانياً، وبما أن محرك النشاط هو عدد الأبحاث وأوراق العمل

فإنها موزعة بين المخرجين كالتالي:

شكل رقم (9)

تصنيف الأبحاث وأوراق العمل



3. نشاط تنمية الموارد: وهو النشاط الذي تسعى الجامعة من خلاله لتنمية الموارد البشرية

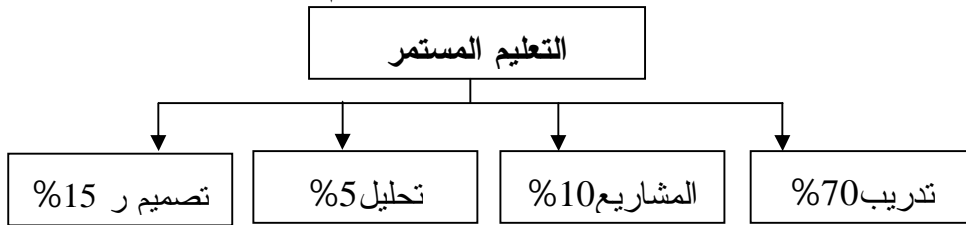
والمادية من خلال تقديم مشاريع للجهات الممولة لتوفير الدعم المالي لها، وقد تم تحديد عدد

المشاريع المتوقع تسويقها كمحرك تكلفة لهذا النشاط.

4. **نشاط التعليم المستمر:** ينقسم نشاط التعليم المستمر إلى أربعة أنشطة ، حيث تم تحديد نسبة استفادة الأنشطة الفرعية من نشاط التعليم المستمر اعتماداً على دراسة الميزانيات العمومية للسنوات السابقة وبإجراء مقابلات مع الأخوة في التعليم المستمر تبين أن هذه الأنشطة الفرعية تستهلك بنسب مختلفة نشاط التعليم المستمر حسب التالي:
- أ. التدريب: وهي الدورات التي يتم عقدها وتمنح على أساسها شهادات تدريبية ويستهلك التدريب 70% من موارد التعليم المستمر ومحرك النشاط هو عدد الشهادات الممنوحة.
- ب. المشاريع: وتستهلك 10% من نشاط التعليم المستمر، والمحرك هو عدد المشاريع.
- ج. التحليل الإحصائي: وتستهلك 5% من نشاط التعليم المستمر ومحرك النشاط هو عدد التحليلات.
- د. الرسوم المتحركة: وتستهلك 15% من نشاط التعليم المستمر ومحرك النشاط هو عدد الأفلام.

شكل رقم (10)

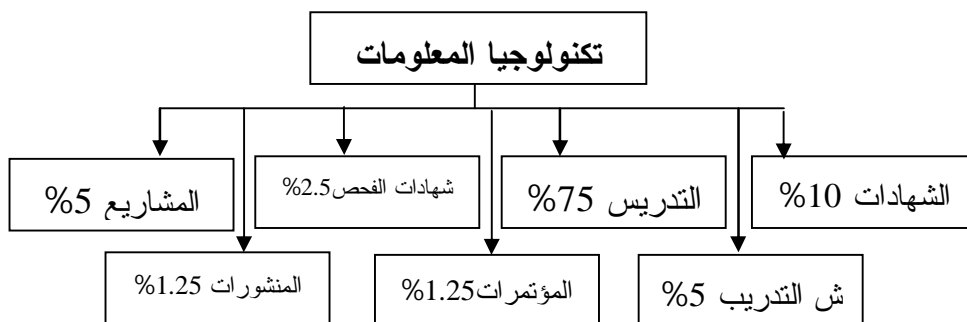
استفادة المخرجات من نشاط التعليم المستمر



5. **تكنولوجيا المعلومات:** وهي كافة الخدمات البرمجية والحاسوبية من تصميم برامج وصيانة وخدمات فنية ونشر إلكتروني وغيره والتي تستفيد من خدماتها كافة الأنشطة في الجامعة، وقد تم اعتماد نسبة الاستفادة كمحرك تكلفة، ولتحديد نسبة الاستفادة تم الاعتماد على الميزانيات العمومية السابقة وبإجراء مقابلات مختلفة مع المعنيين وهي كالتالي:

شكل رقم (11)

استفادة المخرجات من نشاط تكنولوجيا المعلومات

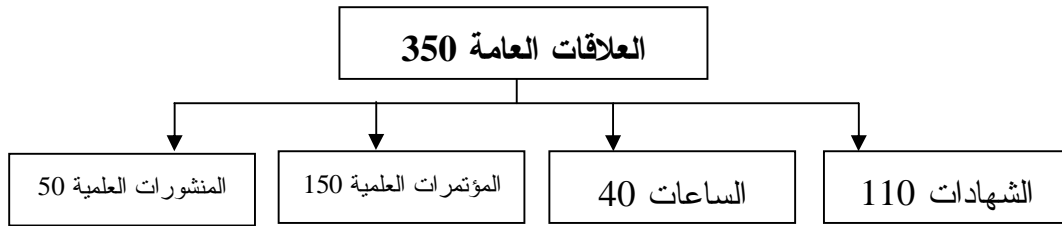


6. **العلاقات العامة:** وهي كافة الأنشطة التي تقوم العلاقات العامة بتنفيذها أو تغطيتها إعلامياً أو الإعلان عنها أو الإعداد لها وقد تم استقراء السنوات السابقة وإدخال المتغيرات الحاصلة وقد تم التوصل إلى أن العلاقات العامة تتمثل بـ 350 نشاطاً سنوياً موزعاً كالتالي:

- الشهادات العلمية: 110 أنشطة.
- التدريس: 40 نشاطاً.
- المؤتمرات العلمية: 150 نشاطاً.
- المنشورات العلمية: 50 نشاطاً.

شكل رقم (12)

استفادة المخرجات من نشاط العلاقات العامة

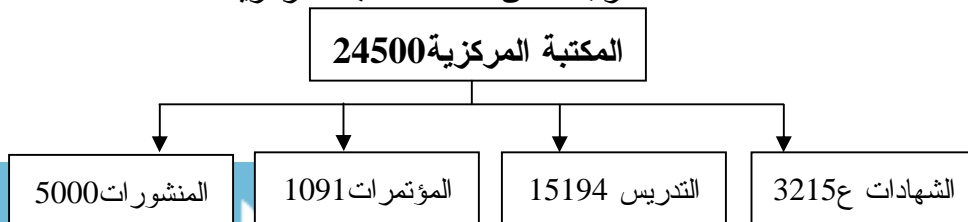


7. **المكتبة المركزية:** وقد بلغ عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المكتبة سنوياً حوالي 24500 مستفيداً، علماً بأن محرك النشاط للمكتبة هو عدد المستفيدين، موزعين على المخرجات التالية:

1. الشهادات العلمية: 3215 هؤلاء هم الخريجون المرتقبون والذين يطلب منهم عمل بحوث تكميلية لنيل الدرجات العلمية المختلفة، الأمر الذي يستدعي مراجعتهم جميعاً للمكتبة المركزية.
2. التدريس: ويبلغ عددهم 15194 وهو العدد المتم لطلبة الجامعة بعد طرح الخريجين والذين لا يستطيعون إلا مراجعة المكتبة والاستفادة من خدماتها المختلفة.
3. المؤتمرات: والتي يتم بها عرض أوراق العمل والتي تعتبر من ضمن أنشطة البحث العلمي والتي لا يمكن للباحث أن يستغني عن خدمات المكتبة لإنتاجها ويبلغ عدد المستفيدين من الخدمات فيما يتعلق بنشاط المؤتمرات 1091 باحثاً.
4. المنشورات العلمية: والتي يقوم بها الباحثون. حيث أن مكتبة الجامعة تقدم الخدمات للباحثين من داخل وخارج الجامعة ويقدر عددهم بـ 5000 باحث سنوياً.

شكل رقم (13)

استفادة المخرجات من نشاط المكتبة المركزية



8. التخطيط والتطوير: ومحرك هذا النشاط هو نسبة الاستفادة من عدد التقارير والإحصاءات والدراسات التي تقوم بإجرائها والتي تعد بالدرجة الأولى عن نشاط التدريس ومتعلقاته، وتم الحكم تحديد هذه النسب بدراسة واقع الدراسات المعدة من قبل التخطيط والتطوير فوجد أنها موزعة كالتالي:

شكل رقم (14)

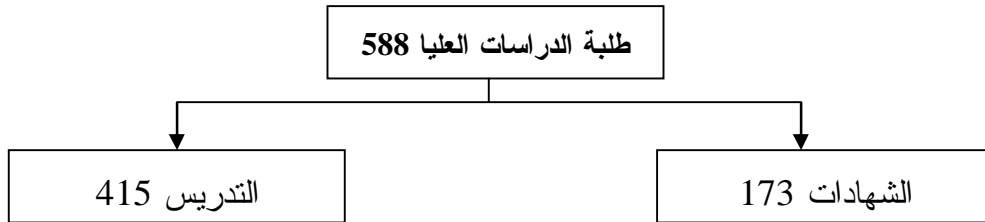
استفادة المخرجات من نشاط التخطيط والتطوير



9. الدراسات العليا: ومحرك هذا النشاط هو عدد الطلبة المتوقع دراستهم في العام الجامعي 2007/2006 والبالغ 588 طالباً وطالبة.

شكل رقم (15)

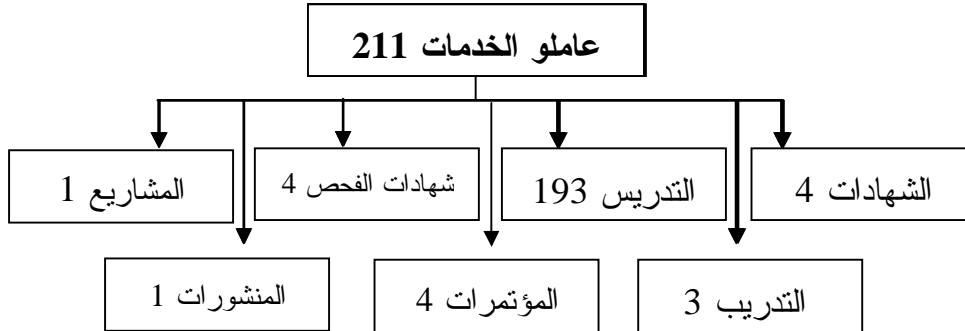
استفادة المخرجات من نشاط الدراسات العليا



10. الحراسات والخدمات: محرك النشاط هو عدد عاملين الخدمات والحراسات وقد تم توزيعه على المخرجات حسب عدد العاملين الذي يخدم كل مخرج وكانت على النحو التالي:

شكل رقم (16)

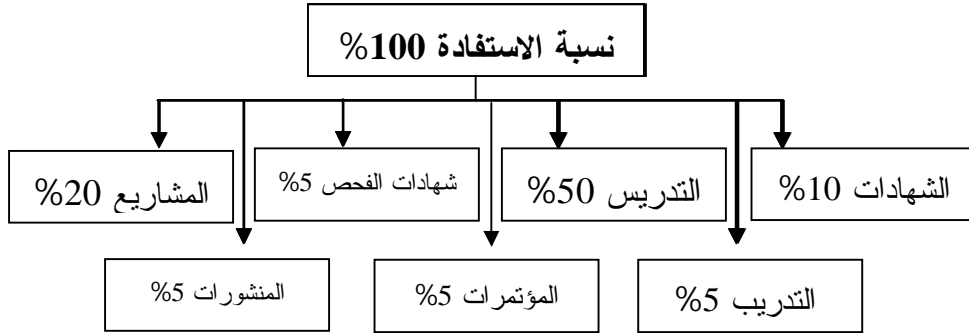
نصيب المخرجات من محرك نشاط الخدمات



11. التصميم والصيانة: محرك النشاط نسبة الاستفادة وقد تم تحديد النسبة بعد دراسة واقع السنوات السابقة وكانت على النحو التالي:

شكل رقم (17)

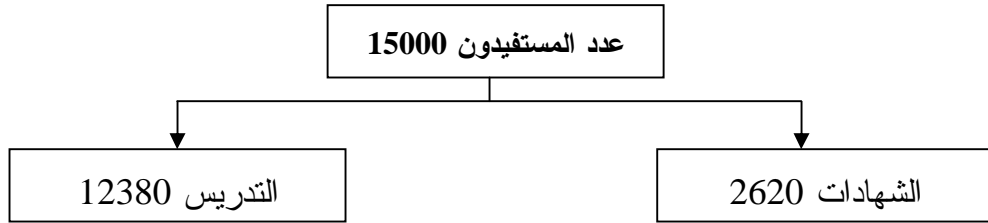
نصيب المخرجات من محرك نشاط التصميم والصيانة



12. مساعدة الطلبة: ومحرك هذا النشاط هو عدد المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل عمادة شؤون الطلبة ويقدر عددهم بـ 15000 طالب وطالبة موزعين على النحو التالي:

شكل رقم (18)

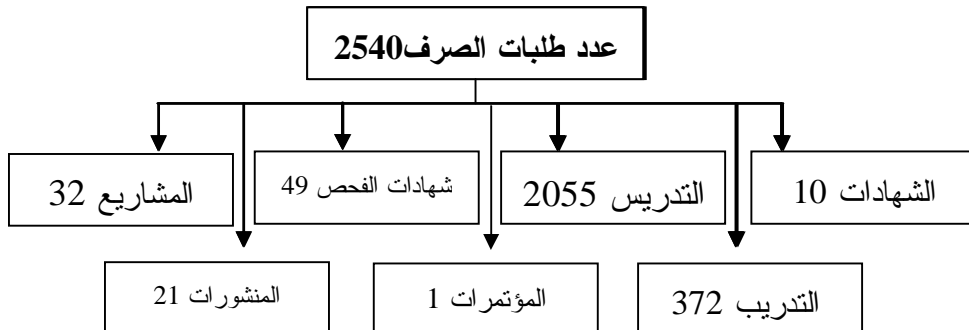
نصيب المخرجات من محرك نشاط شؤون الطلبة



13. التوريد والعهدة: ومحرك نشاط اللوازم والمشتريات هو عدد طلبات الصرف المتوقعة خلال العام الجامعي 2007/2006، وبلغ عدد طلبات الصرف المتوقع خلال العام الجامعي 2540 موزعة على النحو التالي:

شكل رقم (19)

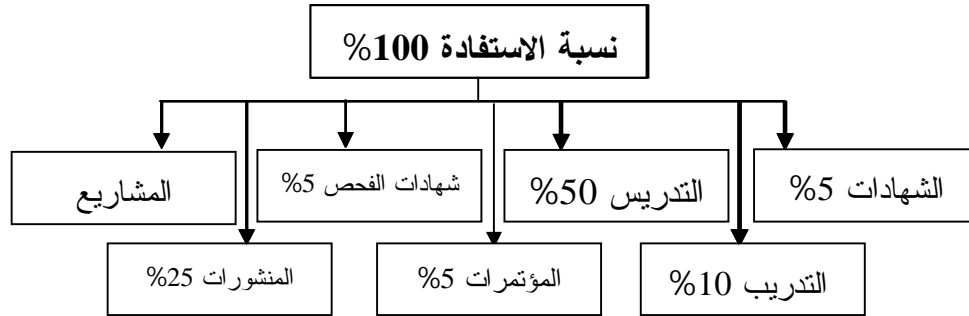
نصيب المخرجات من محرك نشاط التوريد والعهدة



14. الخدمات الإدارية: ومحرك هذا النشاط هو نسبة استفادة كل مخرج من مخرجات الجامعة من نشاط الخدمات الإدارية، وهي كالتالي:

شكل رقم (20)

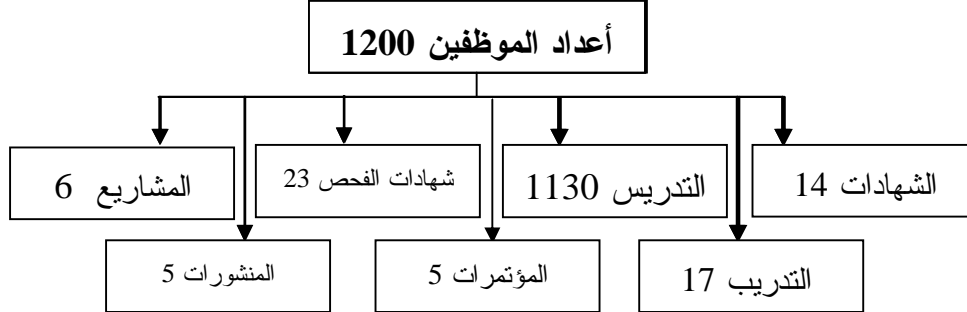
نصيب المخرجات من محرك نشاط الخدمات الإدارية



15. شؤون الموظفين: وهي الجهة التي تقوم بمتابعة سجلات الموظفين في كافة الجوانب، ومحرك هذا النشاط هو عدد الموظفين، تكلفة هذا النشاط موزعة على المخرجات بالشكل التالي:

شكل رقم (21)

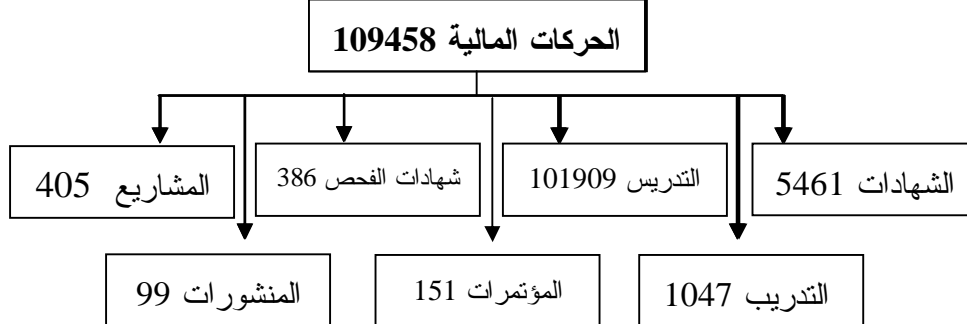
نصيب المخرجات من محرك نشاط شؤون الموظفين



16. المالية والتدقيق: ومحرك هذا النشاط هو عدد العمليات المالية المتوقع إجراؤها خلال العام الجامعي 2007/2006، موزعة على المخرجات بالشكل التالي:

شكل رقم (22)

نصيب المخرجات من محرك نشاط المالية والتدقيق

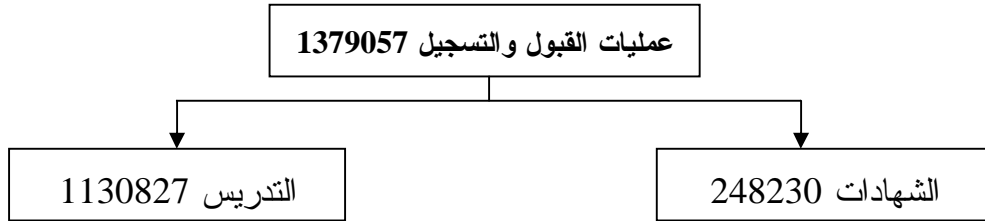


وقد قمنا باستخراج هذه الأرقام من الدائرة المالية بتصنيفاتها المختلفة ومن ثم تخصيصها على المخرجات.

17. **القبول والتسجيل:** نشاط القبول والتسجيل يتمثل بكافة العمليات الخاصة بالتحاق الطلبة وتسجيلهم حتى تخرجهم، وقدرت الحركات التي من المتوقع إجراؤها خلال العام الجامعي 2007/2006 بـ 1379057 هي تمثل محرك النشاط ويوزع على النحو التالي:

شكل رقم (23)

نصيب المخرجات من محرك نشاط القبول والتسجيل

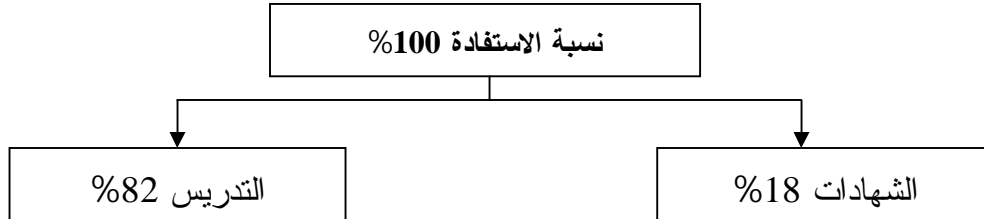


وقد تم اعتماد نسبة 22% من إجمالي عمليات القبول والتسجيل للطلبة الخريجين ومعاملاتهم فيما تم تحديد ما نسبته 78% للطلبة الدارسين للساعات المطروحة.

18. **الإدارة العليا:** وقد تم تحديد محرك نشاط الإدارة العليا وفقاً لنسبة الاستفادة وقد تم تحديدها بناءً على عدد الطلبة المتوقع تخرجهم من إجمالي الطلبة والتي تساوي 18% والباقي 82% لغير الخريجين:

شكل رقم (24)

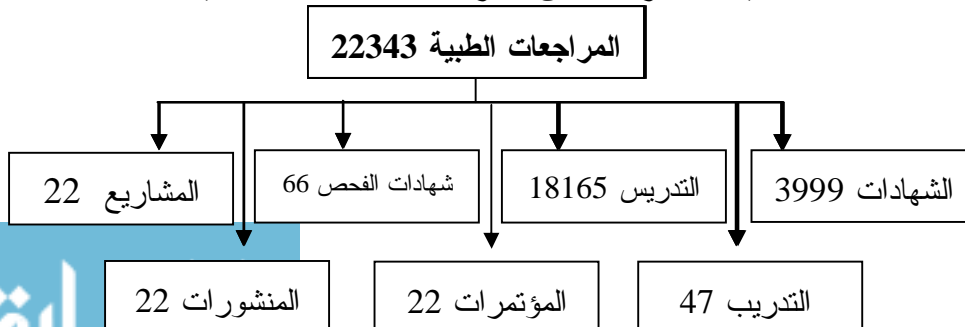
نصيب المخرجات من محرك نشاط الإدارة العليا



19. **الخدمات الطبية:** ومحرك هذا النشاط هو عدد المراجعات السنوية المتوقعة والتي قدرت بعد الدراسة التاريخية وأخذ متغير الزيادة في الإقبال ورفع مستوى الخدمات الطبية في الحساب تبين أن عدد المراجعين المتوقع يبلغ 22343 مراجع في العام الجامعي 2007/2006، موزعين على المخرجات بالشكل التالي:

شكل رقم (25)

نصيب المخرجات من محرك نشاط الخدمات الطبية



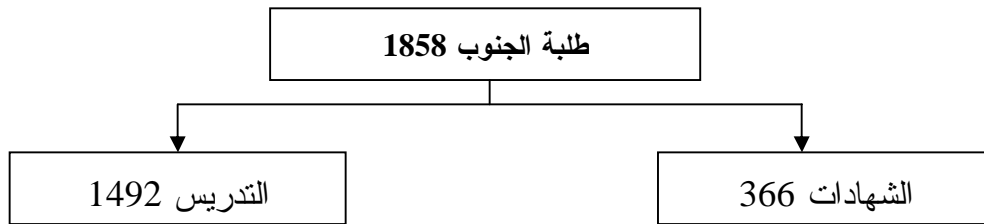
20. الموارد والتربة: ومحرك هذا النشاط هو عدد تقارير وشهادات الفحص المتوقعة والتي ترتبط مباشرة بمخرج وحيد وهو مخرج تقارير وشهادات الفحص.

21. المؤتمرات: ومحرك هذا النشاط هو عدد المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية المتوقع عقدها خلال العام الجامعي 2007/2006، والتي تبلغ 15 مؤتمراً ويوماً دراسياً، وترتبط ارتباطاً مباشراً بمخرج الجامعة وهو المؤتمرات العلمية.

22. مركز الجنوب: ويستخدم لتحديد محرك هذا النشاط عدد الطلبة الدارسين في فرع الجنوب، ويبلغ عددهم 1858 طالب وطالبة، موزعين كالتالي:

شكل رقم (26)

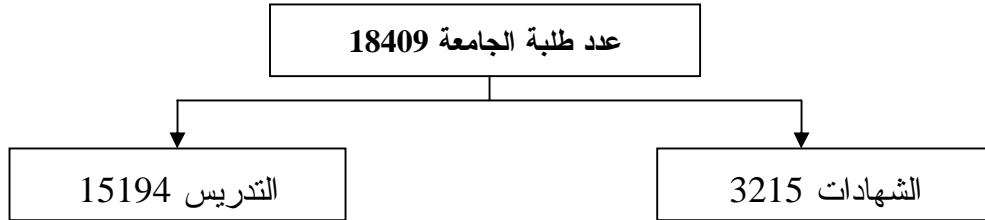
نصيب المخرجات من محرك نشاط مركز الجنوب



23. الأنشطة الطلابية: ومحرك هذا النشاط هو عدد الطلبة الإجمالي البالغ 18409، وهو كالتالي:

شكل رقم (27)

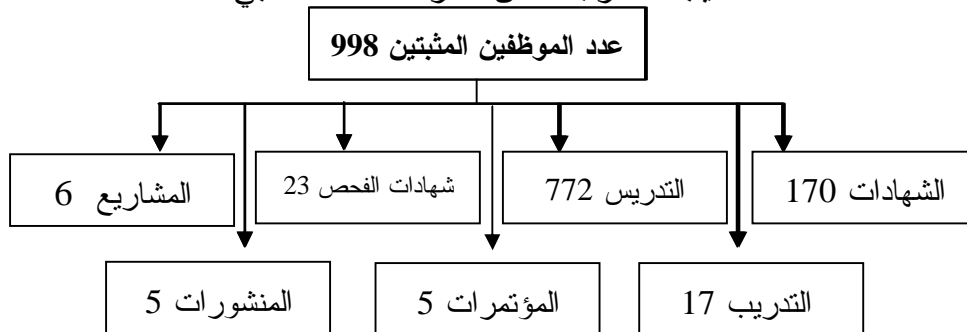
نصيب المخرجات من محرك نشاط الأنشطة الطلابية



24. نشاط نقابي: ومحرك هذا النشاط هو عدد الموظفين في الجامعة المثبتين والبالغ عددهم 998، موزعين على النحو التالي:

شكل رقم (28)

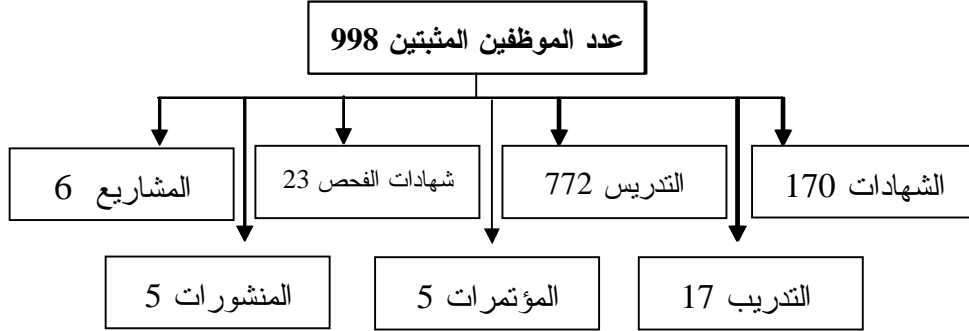
نصيب المخرجات من محرك النشاط النقابي



25. المساهمات والمخصصات: ومحرك هذا النشاط هو عدد الموظفين في الجامعة المثبتين والبالغ عددهم 998، موزعين على النحو التالي:

شكل رقم (29)

نصيب المخرجات من محرك نشاط المساهمات والمخصصات



جدول رقم (78)

جدول توزيع تكاليف الأنشطة على المخرجات النهائية للجامعة الإسلامية

المخرجات							تكلفة الوحدة	مقياس المحرك	محرك التكلفة	تكلفة النشاط	النشاط
مشورات	المؤتمرات	المشاريع	شهادات التدريب	شهادات الفحص	الساعات الدراسية	الشهادات العلمية					
					5,401,037.72	1,142,841.66	355.47	18,409.00	عدد الطلبة	6,543,879.38	التدريس
15,346.40	41,654.52						156.60	364.00	عدد الأبحاث وأوراق العمل	57,000.92	البحث العلمي
		29,586.99					394.49	75.00	عدد المشاريع	29,586.99	تنمية الموارد
			177,033.87				71.82	2,465.00	عدد الشهادات	177,033.87	التعليم المستمر
		25,290.56					1,686.04	15.00	عدد المشاريع	25,290.56	
12,645.28							632.26	20.00	عدد التحليلات	12,645.28	
37,935.83							12,645.28	3.00	عدد أقلام الكرتون	37,935.83	
3,046.66	3,046.66	12,186.65	12,186.65	6,093.32	182,799.71	24,373.29			نسبة الاستفادة	243,732.94	تكنولوجيا المعلومات
18,903.78	56,711.33				15,123.02	41,588.31	378.08	350.00	عدد الفعاليات	132,326.44	العلاقات العامة
75,518.00	16,478.03				229,484.10	48,558.07	15.10	24,500.00	عدد المستفيدين	370,038.20	المكتبة المركزية
					29,444.00	3,271.56			نسبة الاستفادة	32,715.55	التخطيط والتطوير
					140,349.68	58,507.21	338.19	588.00	عدد الطلبة	198,856.89	الدراسات العليا
3,073.97	12,295.86	3,073.97	9,221.90	12,295.86	596,349.22	12,295.86	3,073.97	211.00	عدد الموظفين	648,606.63	الحراسات والخدمات
18,465.26	18,465.26	73,861.05	18,465.26	18,465.26	184,652.63	36,930.53			نسبة الاستفادة	369,305.25	التصميم والصيانة

					1,740,401.14	368,323.99	140.58	15,000.00	عدد المستفيدين	2,108,725.13	مساعدة الطلبة
1,092.50	52.02	1,664.76	19,352.79	2,549.16	106,908.58	520.24	52.02	2,540.00	عدد طلبات الصرف	132,140.04	التوريد والعهد
21,220.36	4,244.07		8,488.14	4,244.07	42,440.72	4,244.07			نسبة الاستفاد	84,881.43	الخدمات الإدارية
174.29	174.29	209.15	592.58	801.72	39,389.06	488.01	34.86	1,200.00	عدد الموظفين م/غ	41,829.09	شئون الموظفين
115.71	176.49	473.38	1,223.76	451.17	119,114.12	6,382.97	1.17	109,458.00	عدد الحركات المالية	127,937.60	المالية والتدقيق
					147,771.98	41,679.36	0.14	1,379,057.00	عدد الحركات	189,451.34	القبول والتسجيل
					169,231.46	37,148.37	14.86	13,884.00	عدد الساعات	206,379.83	الإدارة العليا
105.40	105.40	105.40	225.16	316.19	87,022.84	19,157.96	4.79	22,343.00	عدد المراجعات	107,038.33	الخدمات الطبية
				182,062.90			8.29	21,961.00	عدد التقارير والشهادات	182,062.90	فحص المواد والتربة
	36,785.54						2,452.37	15.00	عدد المؤتمرات والأيام الدراسية	36,785.54	إدارة المؤتمرات
					149,577.53	36,692.61	100.25	1,858.00	ع طلبية الجنوب	186,270.14	مركز الجنوب
					43,938.81	9,297.31	2.89	18,409.00	عدد الطلبة	53,236.11	الأنشطة الطلابية
61.91	61.91	74.30	210.50	284.80	9,559.39	2,105.05	12.38	998.00	عدد العاملين	12,357.86	نشاط نقابي
6,664.83	6,664.83	7,997.80	22,660.42	30,658.22	1,029,049.70	226,604.21	1,332.97	998.00	عدد العاملين	1,330,300.00	مساهمات ومخصصات
214,370	196,916	154,524	269,661	258,223	10,463,645	2,121,011			إجمالي تكاليف المخرجات		
					13,678,350					13,678,350	

4.4 تقدير الإيرادات السنوية:

إن المنشآت الصناعية تقوم بتقدير كميات الإنتاج وتحديد الأسعار كي تتعرف على الإيرادات السنوية المتوقعة كي يساعدها ذلك في إعداد موازنتها السنوية. الأمر في المؤسسات التعليمية لا يختلف كثيراً، فإن مخرجات الجامعة لها أسعار وبناءً عليها يمكن تحديد الإيرادات لكل مخرج من مخرجات الجامعة خلال السنة وبالتالي تحديد الإيرادات السنوية المتوقعة للعام الجامعي 2007/2006، وقد تم تقدير الإيرادات لكل مخرج كما هو موضح أدناه:

أ. الشهادات العلمية: يترتب على منح الشهادات العلمية تحقيق إيرادات يمكن تصنيفها على النحو التالي:

جدول رقم (79)

إيرادات الشهادات العلمية السنوي

إجمالي الإيراد	الرسوم بالدينار	العدد الخريجين	البند
1011857	كل تخصص بسعر	3215	رسوم الفصل الدراسي الأول
924572	كل تخصص بسعر	3215	رسوم الفصل الدراسي الثاني
144115	كل تخصص بسعر	3215	رسوم الفصل الدراسي الصيفي
141600	50	2832	رسوم تخرج بكالوريوس
19950	50	399	رسوم تخرج دبلوم عام ¹
25950	150	173	رسوم تخرج ماجستير
199500	1500	133	رسوم رسالة الماجستير ²
30000	750	40	
5292	0.833	6350	تصديق شهادات
3404	1	3404	كشف درجات
2506240			الإجمالي

1 وتنقسم على 210 طالباً وطالبة مسجلين رسمياً بالإضافة إلى 189 طالباً من الدارسين للدبلوم العام بموازاة آخر سنوات البكالوريوس.
2 رسوم رسالة الماجستير لطلبة كليتي الشريعة وأصول الدين تمثل 50% من رسوم رسالة الماجستير لتصبح 750 ديناراً وعددهم المتوقع 40 طالباً وطالبة.

ب. الساعات الدراسية: وهي الساعات التي يتم طرحها من قبل إدارة الجامعة ويدرسها الطلبة كل حسب تخصصه، ويتمثل الإيراد بالتالي:

جدول رقم (80)

إيرادات الساعات الدراسية ومرتبطاتها

إجمالي الإيراد	الرسوم بالدينار	العدد الحالات	البند
144440	20	7222	رسوم طلبات التحاق بكالوريوس
6330	30	211	رسوم طلبات التحاق دبلوم عام
1500	30	50	رسوم طلبات التحاق دبلوم
28000	40	700	رسوم طلبات التحاق ماجستير
4782006	كل تخصص بسعر	330067	رسوم الفصل الدراسي الأول
4369504	كل تخصص بسعر	304635	رسوم الفصل الدراسي الثاني
681082	كل تخصص بسعر	46351	رسوم الفصل الدراسي الصيفي
11070	1.5	7380	طلبات غير مكتمل
34560	1	34560	شهادات قيد
2891	1	2891	كشف درجات
8880	10	888	طلب تحويل / كلية
11240	20	562	طلب إعادة قيد
109460	10	10946	رسوم خدمات طلابية ¹
14000	10	1400	طلب تحويل / قسم
18385	5	3677	طلب مراجعة مقرر 0.35 5657 ²
5040	5	1008	بدل فاقد
2640	10	264	طلب تأجيل فصل
1500			تحليل وتدريب وحدة الدراسات التجارية
22000			الخدمات الطبية
10000			وحدة الدراسات البيئية
12000			مكتبة الطالب

1000			تأمينات واشتراكات المكتبة
2000			إيراد تحاليل طبية
1500			إيراد نشر وتحكيم أبحاث
15000			إيراد اشتراكات إنترنت
30000			تلزيم مقاصف الجامعة
10326028			الإجمالي

1 وتمثل برسوم الخدمات الطلابية للطلبة الجدد بالإضافة للطلبة اللذين يستفيدون من منحة بنسبة 100%

2 طلب المراجعة في الجامعة إذا لم يستحق الطالب درجات فإن رسوم الطلب غير مستردة والمتوقع أن يقدم 5657 خلال العام منها 65% منها لا يستحق الطالب درجات وبالتالي الإيراد يتمثل بـ 3677 طلب مراجعة.

ج. **شهادات وتقارير الفحص:** ويتمثل إيراد هذا المخرج (المنتج) برسوم الفحص التي يتم دفعها مقابل الفحوصات المختلفة وهي كالتالي:

جدول رقم (81)

إيرادات شهادات وتقارير الفحص

الرقم	اسم المنتج	العدد المتوقع	السعر بالدينار
1	التدرج الحبيبي SEIVE	119	1195
2	حد السيولة وللدونة LL PL	80	1339
3	الوزن النوعي S.G	18	292
4	تجربة الدمك PROCTOR	190	4738
5	نسبة كاليفورنيا CBR	65	3245
6	المكافئ الرمي SAND EQV	55	1365
7	الكثافة الحقلية F.D	3559	35587
8	لوس انجلوس LOSS ANGLES	40	1004
9	PLATE LOAD TEST	5	1159
10	تقرير فحص التربة SOIL	64	23948
11	الاستطالة والتقاطع	1	17
12	مكعبات وكالة	8622	9700
13	مكعبات 10*10	6074	10123
14	فحص حجر واجهات	8	206
15	كور باطون شامل CORE	113	2833
16	كسر بلوك	637	5305
17	فحص بلاط شامل/كسر بري امتصاص	58	4807
18	فحص بلاط جزئي/ كسر+امتصاص	6	309
19	فحص بلاط/ بري فقط	1	34
20	كور حجر جبهة	73	1219

103	6	مطرقة شميث	21
2256	677	فحص انترولوك/كسر فقط	22
5150	77	فحص انترولوك/بري فقط 3 عينات	23
129	5	تصميم خلطة CONCRETE MIX	24
26	3	تحميل أنابيب	25
1648	33	فحص غطاء منهل	26
17	2	معايرة ماكينة الضغط	27
7845	941	شد حديد STEEL TEST	28
2601	104	كور مناهل	29
0	6	فحص طوب الجدران-مواصفات شامل	30
2678	27	فحص مارشال شامل	31
1322	113	كور أسفلت	32
3605	43	فحص انترولوك شامل	33
43	5	فحص حجر (الكيربستون) جزئي	34
108	7	تحميل ماسورة	35
532	64	فحص مواسير مجاري بلاستيك	40
103	6	فحص أنابيب بلاستيك	41
103	3	فحص أسفلت EXTRACTION	42
1167	18	فحص برابيش مياه شد+ضغط شامل	44
34	1	فحص برابيش مياه -شد فقط	45
206	6	فحص برابيش مياه -ضغط فقط	46
32	25	كسر مكعب خرسانة - فلسطين	48
138129	21961	الإجمالي	

د. الشهادات التدريبية والتحليل والأفلام الكرتونية: وهذه المخرجات تتعلق مباشرة بنشاط عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، وإيراداتها تتمثل برسوم الدورات التدريبية والتحليلات الإحصائية والأفلام الكرتونية التي يتم إنتاجها وتسويقها وهي على النحو التالي:

جدول رقم (82)

إيرادات التعليم المستمر

م.	اسم الدورة	عددتها	ع. طلبية	سعر J.D	الإيراد
1	ICDL	4	65	50	3250
2	تجميع اللوحات المطبوعة	1	12	58.333	700
3	المصمم المحترف	3	36	25	900
4	توفل	3	65	85	5525
5	النطق والمحادثة باللغة الإنجليزية	2	30	33.333	1000

4550	70	65	3	اللغة الإنجليزية في إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد	6
1750	70	25	1	اللغة الإنجليزية في الصحافة	7
2000	25	80	4	مهارات الطباعة باللغتين	8
1200	33.333	36	3	SPSS	9
500	25	20	1	محادثة باللغة الإنجليزية	10
300	25	12	1	الرموز الرياضية	11
500	25	20	1	3DMax	12
500	25	20	1	الأوتوكاد	13
350	25	14	1	Arena	14
550	25	22	1	البورصة والأسواق	15
500	33.333	15	1	اللغة العبرية	16
750	37.5	20	1	صيانة الحاسوب	17
750	50	15	1	التحليل الوظيفي	18
750	50	15	1	تتمية المهارات الإدارية والإشرافية	19
750	50	15	1	تخطيط المسار الوظيفي	20
750	50	15	1	فن المقابلات للاجتياز والتعيين	21
900	60	15	1	مهارات التخطيط والإستراتيجي	22
900	60	15	1	حل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات	23
900	60	15	1	أساليب تقييم الأداء واستراتيجيات التحفيز	24
750	50	15	1	مهارات التفويض الفعال	25
750	50	15	1	التدقيق والرقابة المالية	26
750	50	15	1	الإدارة الفعالة للاجتماع	27
750	50	15	1	إدارة الوقت والذات	28
750	50	15	1	إدارة ضغط العمل	29
750	50	15	1	إدارة العقل	30
750	50	15	1	فن إعداد وكتابة التقارير والرسائل والمذكرات	31
750	50	15	1	إدارة المراسلات والأرشفة الإلكترونية	32
750	50	15	1	البحث السريع بالمشاركة	33
900	60	15	1	فن الاتصال والتعامل مع الجمهور	34
1050	70	15	1	البروتوكول وفن الإتيكيت	35
750	50	15	1	مهارات التفكير الإبداعي والإبتكاري	36
900	60	15	1	تتمية مهارات مندوبي المبيعات	37
900	60	15	1	مهارات وأساليب التسويق الفعال	38
750	50	15	1	كيف تبدأ مشروعك الخاص؟	39

300	20	15	1	التشبيك وتفعيل المجتمع	40
750	50	15	1	تدبير التمويل وكتابة مقترحات المشاريع	41
1050	70	15	1	إدارة المشاريع التنموية	42
750	50	15	1	مراقبة وتقييم المشاريع	43
1050	70	15	1	إدارة الموارد البشرية	44
750	50	15	1	إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية	45
750	50	15	1	إدارة اللوازم والمشتريات	46
750	50	15	1	تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية	47
1050	70	15	1	تدريب المدربين	48
750	50	15	1	تصميم وتطوير المواد التدريبية	49
750	50	15	1	متابعة وتقييم برامج التدريب	50
1050	70	15	1	إدارة المحافظ الاستثمارية	51
750	50	15	1	إدارة العملات الأجنبية	52
1050	70	15	1	تنظيم وإدارة أعمال الوساطة	53
1050	70	15	1	إدارة الأسواق المالية	54
750	50	15	1	وسائل تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء	55
1500	33.333	45	3	برنامج المحاسبة والإدارة " الأصيل "	56
1000	33.333	30	2	التجارة الإلكترونية	57
1125	25	45	3	التحليل المالي باستخدام برنامج الجداول الإلكترونية	58
750	50	15	1	تنمية مهارات البحث العلمي	59
1125	37.5	30	2	الأرشيف الصحفي للمؤسسات	60
562.5	37.5	15	1	إنتاج المواد الإعلامية المطبوعة في العلاقات العامة	61
562.5	37.5	15	1	الإدارة الإعلامية للأزمات	62
450	30	15	1	القصة الصحفية وكيفية تطبيقها لخدمة أهداف المؤسسة	63
562.5	37.5	15	1	إعداد التقارير التلفزيونية	64
450	30	15	1	إدارة العلاقات العامة	65
562.5	37.5	15	1	التسويق الإعلامي للمؤسسات التنموية	66
1125	37.5	30	2	مهارات الاتصال الشخصي والجماعي	67
803.5714	53.571	15	1	تطوير الأداء الإعلامي للعاملين في المؤسسات الأهلية	68
750	25	30	2	تصميم صفات الإنترنت	69
1250	41.667	30	2	برمجة قواعد البيانات ORACLE	70
1250	41.667	30	2	تحليل الأنظمة	71
750	25	30	2	شبكات وأنظمة تشغيل	72

1500	25	60	4	صيانة حواسيب وملحقاتها	73
750	50	15	1	البرمجة بلغة Visual Basic.net	74
750	50	15	1	البرمجة بلغة ++Visual C	75
2100	70	30	2	إدارة نظام تركيب شبكات الحاسوب	76
1050	70	15	1	Computer Service Technician (A+)	77
1125	25	45	3	برنامج التصميم Adobe Photoshop 7	78
750	25	30	2	برنامج المونتاج Adobe Premiere 6.5	79
1125	37.5	30	2	إنشاء اسطوانات ملتي ميديا	80
375	25	15	1	مقدمة في برنامج التحليل الإنشائي والتصميم	81
375	25	15	1	مستوى متقدم في برنامج التحليل الإنشائي والتصميم	82
562.5	37.5	15	2	برنامج نظم المعلومات الجغرافية GIS	83
875	58.333	15	1	برمجة المقاسم والبدالات الداخلية	84
875	58.333	15	1	محاكاة أجهزة PLC بواسطة الحاسوب	85
750	25	30	2	برمجة حاسوب	86
375	25	15	1	تصميم كهربائي	87
1250	25	50	3	تصميم وجرافكس باستخدام Corel Draw 8 - مستوى متقدم	88
625	41.667	15	1	تصوير تلفزيوني	89
1250	41.667	30	2	دورة مصطلحات إعلامية باللغة الانجليزية	90
750	25	30	2	الإرشاد الوظيفي	91
1125	25	45	3	دورة تحليل إحصائي spss	92
750	25	30	2	دورة برنامج المحاسبة (الممتاز)	93
375	25	15	1	تصميم صفحات باستخدام php	94
375	25	15	1	تصميم اللوحات الالكترونية pcp	95
375	25	15	1	تطوير مهارات استخدام المفردات الإعلامية باللغة الانجليزية	96
375	25	15	1	Certified cisco networking administrator – CCNA	97
2840	17.75	160	8	برنامج تطوير العاملين بالجامعة الإسلامية	98
108000	900	120	1	الدبلوم المهني للغة الإنجليزية	99
16200	900	18	1	دبلوم علوم مالية ومصرفية	100
12840	107	120		إيراد وحدة الإحصاء	101
6000	2000	3		إيراد وحدة الرسوم المتحركة	102
236921		2588		إجمالي المشاركين	

هـ. المؤتمرات العلمية: وهي لا عائد مادي من ورائها وإنما تعطي سمعة طيبة وتزيد الاهتمام بالبحث العلمي والباحثين.

و. المنشورات العلمية: وهي الأخرى لا عائد لها وإنما تشجع عملية البحث العلمي والاختراع واكتشاف ما هو جديد وتطوير الواقع الموجود.

جدول رقم (83)

الإيرادات السنوية الإجمالية للجامعة الإسلامية

الإيرادات	المخرجات
2506240	الشهادات العلمية
10326028	الساعات الدراسية
138,129	شهادات وتقارير الفحص
236,921	شهادات التدريب والتحليل والكرتون
0	المؤتمرات العلمية
0	المنشورات العلمية
500000	منحة وزارة المالية
13707318	الإجمالي

4.5 تنظيم موازنة الجامعة الإسلامية

بعد أن تم تحديد كافة عناصر التكاليف المتعلقة بالعام الجامعي 2007/2006 وكذلك كافة عناصر الإيرادات فإنه يمكن إجراء مقابلة الإيرادات بالمصاريف للتعرف على المخرجات التي تحقق فائض وتلك التي تحقق عجز، وهي على النحو التالي:

جدول رقم (84)

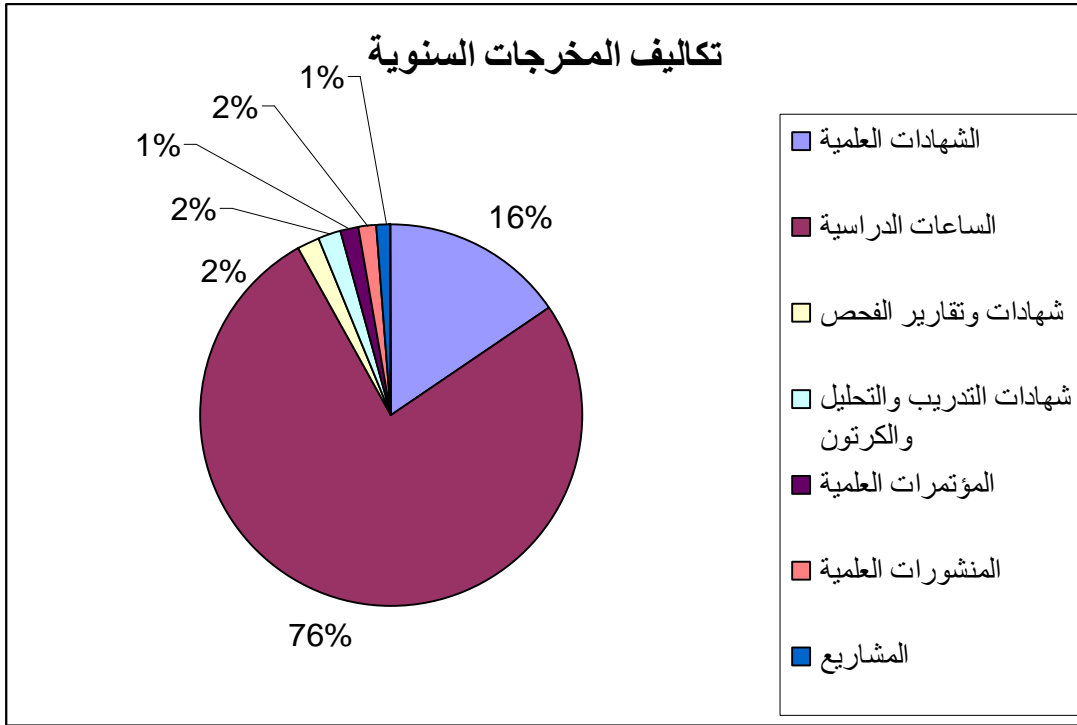
إيرادات ومصاريف الجامعة الإسلامية عن السنة 2007/2006

المخرجات (المنتجات)	الإيرادات	التكاليف	الفائض أو العجز
الشهادات العلمية	2506240.00	2121010.63	385229.37
الساعات الدراسية	10326028.00	10463645.37	-137617.37
شهادات وتقارير الفحص	138129.00	258222.67	-120093.67
شهادات التدريب والتحليل والكرتون	236921.00	269661.04	-32740.04
المؤتمرات العلمية	0.00	196916.22	-196916.22
المنشورات العلمية	0.00	214370.17	-214370.17
المشاريع ¹		154523.98	
منحة وزارة المالية ²	500000.00		
الإجمالي	13,707,318	13,678,350	28,968

1 إن مخرج المشاريع له تكاليفه التشغيلية، لذا تم تضمينه لعناصر التكاليف التي تحمل على سنة الموازنة.
2 منحة وزارة المالية من ضمن الإيرادات ولا تصنف من ضمن المخرجات، ولكن للاختصار تم وضعها في الجدول.

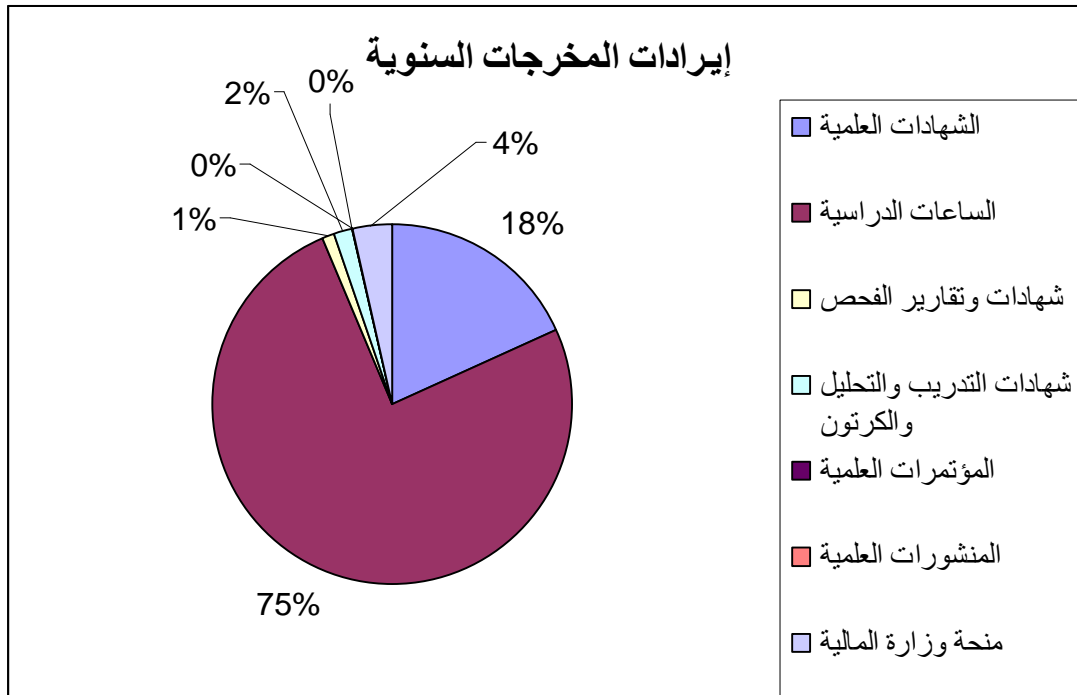
يتضح من الجدول أعلاه أن الشهادات العلمية هو فقط الوحيد الذي يحقق فائضاً في الإيراد عن التكاليف وباقي المخرجات تسبب عجز في الموازنة لعدم قدرة الإيرادات تغطية تكاليفها، ومن الملاحظ أيضاً أن المنحة المالية المقدمة من وزارة المالية هي التي ساهمت بتحقيق فائض بسيط الأمر الذي يعكس أن الإيرادات السنوية فعلياً لا تغطي تكاليف الأنشطة المختلفة وهذا يحتاج إلى دراسة مستفيضة من قبل إدارة الجامعة للسعي لتخفيض تكاليف الأنشطة وزيادة الإيرادات بما يحقق مصلحة الجامعة ورفقيها. وبلغ الفائض 28968 دينار وهو يمثل نسبة 0.002 من إجمالي الإيرادات.

شكل رقم (30)



يتبين من الشكل أعلاه أن أكثر المخرجات تكلفة تتمثل في الساعات الدراسية والتي تمثل 76% من إجمالي التكاليف، يليها في ذلك تكلفة الشهادات العلمية والتي تمثل 16% أي أن نسبة هذين المخرجين مجتمعين تساوي 92% من إجمالي التكاليف، وما نسبته 8% موزعة على باقي المخرجات حسب ما هو موضح في الشكل.

شكل رقم (31)



يتبين من الشكل أعلاه أن أكثر المخرجات تحقيقاً للإيراد هو مخرج الساعات الدراسية بحيث تمثل ما نسبته 75% من إجمالي الإيرادات السنوية، يليه في ذلك مخرج الشهادات العلمية والذي يمثل 18% من إجمالي الإيرادات السنوية، ويمثلان معاً 93% من إجمالي الإيرادات السنوية وما نسبته 7% موزعة على باقي الإيرادات.

جدول رقم (85)

موازنة الجامعة الإسلامية للعام المالي 2006/2007 حسب أسلوب ABC

الإيرادات		تكاليف الأنشطة	
2506240.0	الشهادات العلمية	6543879.38	نشاط التدريس والتعليم الإلكتروني
10326028.0	الساعات الدراسية	57000.92	نشاط البحث العلمي
138129.0	شهادات وتقارير الفحص	29586.99	نشاط تنمية الموارد
236921.0	شهادات التدريب والتحليل والكرتون	252905.52	نشاط التعليم المستمر
.0	المؤتمرات العلمية	243732.94	نشاط تكنولوجيا المعلومات
.0	المنشورات العلمية	132326.44	نشاط العلاقات العامة
500000.0	منحة وزارة المالية	370038.20	نشاط المكتبة المركزية
		32715.55	نشاط التخطيط والتطوير
		198856.89	نشاط الدراسات العليا
		648606.63	نشاط الحراسات والخدمات
		369305.25	نشاط الإنشاءات والتصميم والصيانة
		2108725.13	نشاط مساعدة الطلبة
		132140.04	نشاط التوريد والعهد
		84881.43	نشاط الخدمات الإدارية
		41829.09	نشاط شؤون الموظفين
		127937.60	نشاط المالية والتدقيق
		189451.34	نشاط القبول والتسجيل
		206379.83	نشاط الإدارة العليا
		107038.33	نشاط الخدمات الطبية
		182062.90	نشاط فحص المواد والتربة
		36785.54	نشاط إدارة المؤتمرات
		186270.14	نشاط مركز الجنوب

		53236.11	الأنشطة الطلابية
		12357.81	نشاط نقابي
		1330300	مساهمات ومخصصات
13707318.0	إجمالي الإيراد	13678350.0	إجمالي المصاريف

وجد أن موازنة الجامعة عن السنة 2007/2006 تعبر عن فائضاً قيمته 28,968 دينار وهذا متحقق من وراء المساعدات المالية التي تقدمها وزارة المالية الفلسطينية والتي بدونها سيكون هناك عجزاً بقيمتها على موازنة الجامعة.

4.6 الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة:

4.6.1 الأنشطة التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر الطالب الجامعي: وهي الأنشطة التي لا تؤثر على

رضى الطالب عن الخدمة المقدمة وتمثل هذه الأنشطة بالتالي:

1. **نشاط التوريد والعهد:** وهو النشاط الذي يتعلق بتوريد وتخزين ما تحتاجه الجامعة من

معدات وأجهزة ولوازم ومواد وقرطاسية وغيرها وقد بلغت تكلفة هذا النشاط

132140.04 دينار أردني، لذا فإن هذا النشاط لا يؤثر على رضى الطالب لأنه لا

يضيف قيمة للخدمات المقدمة للطالب بشكل مباشر.

2. **نشاط شؤون الموظفين:** وهو يتعلق بترتيب إجراءات الإعلان عن الوظائف وإجراء

المقابلات والتعيينات وحفظ الملفات وغيرها ويبلغ تكلفة هذا النشاط 41829.09 دينار

أردني، وهذا النشاط أيضاً لا يضيف قيمة للطالب الجامعي ولا يؤثر على رضاه .

3. **النشاط النقابي:** وهذا نشاط خاص بالموظفين بشكل مباشر ولا يرتبط بالطالب وتكلفة هذا

النشاط 12357.86 دينار أردني.

4. **مساهمات ومخصصات العاملين:** وهذا النشاط لا يرتبط بالطالب وإنما بالموظفين، وتكلفته

1330300 دينار أردني.

5. **نشاط فحص المواد والترتبة:** وهو نشاط يتعلق بخدمة المجتمع والمؤسسات الخارجية ولا

يرتبط بالطالب، لذا فلا قيمة لهذا النشاط بالنسبة للطالب. وتكلفة هذا النشاط هو

182062.90 دينار أردني.

جدول رقم (86)

إجمالي تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة

ملاحظات	قيمه	النشاط
	132140.04	التوريد والعهد
	41829.09	نشاط شؤون الموظفين
	12357.86	النشاط النقابي
	1330300	مساهمات ومخصصات العاملين
	182062.90	نشاط فحص المواد والترتبة
	1698690	الإجمالي

4.6.2 مصاريف لا تضيف قيمة

جدول رقم (87)

مصاريف لا تضيف قيمة

المصروف	قيمه	ملاحظات
الضيافة	18000	
تكاليف الصحف والإعلانات	15000	يستعاض عنها باستخدام صفحة الجامعة والإنترنت
اشتراك الإنترنت	31000	
مواد ولوازم التنظيف	16500	
هداية تذكارية	3000	
مصاريف وحدة الرسوم المتحركة	12000	
ملابس وأحذية واقية للمستخدمين	4000	
وقود محروقات السيارات	5000	
الإجمالي	104500	

• إجمالي الأنشطة والمصاريف التي لا تضيف قيمة

جدول رقم (88)

إجمالي الأنشطة والتكاليف التي لا تضيف قيمة

القيمة	البند
1698690	الأنشطة التي لا تضيف قيمة
104500	المصاريف التي لا تضيف قيمة
1803190	إجمالي الأنشطة والمصاريف التي لا تضيف قيمة

ويمثل إجمالي الأنشطة والمصاريف التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر الطالب قرابة 13% من قيمة تكاليف الموارد في الموازنة وهذه نسبة ليست بالبسيطة = 1803190/13678350، وتحتاج إلى مراجعة ودراسة معمقة لتخفيضها إلى حدودها الدنيا، والتنبه إليها جيداً في المستقبل بحيث لا يتم التماهي فيها وزيادة تكلفتها على الجامعة.

4.7 التحليلات والمستخرجات من كافة المعلومات الواردة أعلاه:

من خلال كافة المعلومات التي استطعنا الحصول عليها بعناء شديد وهي في الغالب لا تكون متوفرة في الدائرة أو الكلية التي تخصصها، وبهدف إثراء البحث فقد تم قياس تكاليف بعض الأنشطة والإجراءات:

1. متوسط تكلفة الطالب الخريج / الطالب المنتظم

جدول رقم (89)

متوسط تكلفة الطالب الخريج

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
نشاط التدريس	1,142,841.7	3,215.0	355.5
أنشطة مساعدة	978,169.0	3,215.0	304.3
متوسط تكلفة الطالب الخريج سنوياً			659.7

نجد أن تكلفة الطالب الخريج تصل إلى 659.7 وهذه تكلفة مرتفعة، وذلك لأن متوسط رسوم بعض الطلبة في الثلاثة فصول يقل عن هذه التكلفة، لذا فإن هذا مؤشر على إدارة الجامعة أن تدرسه بشكل مفصل لتخفيض هذه التكاليف وخاصة المتعلقة ببند التعيينات والتوظيف لأنها العنصر الأكثر تكلفة من بين عناصر التكاليف المختلفة.

جدول رقم (90)

متوسط تكلفة الطالب غير الخريج

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
نشاط التدريس	5,401,037.7	15,194.0	355.5
أنشطة مساعدة	5,062,607.7	15,194.0	333.2
متوسط تكلفة الطالب غير الخريج سنوياً			688.7

من الواضح أن تكلفة الطالب غير الخريج أكبر من تكلفة الطالب الخريج وذلك يرجع إلى أسباب منها أن الطلبة الخريجين قد لا تكون أعبائهم الدراسية كاملة وإنما يدرس متم ساعات الخطة الدراسية، أما عن تكلفة الطالب غير الخريج فإنها بالكاد مرتفعة ولا بد من دراستها بتعمق والعمل على تخفيضها.

2. تحديد متوسط تكلفة البحث وورقة العمل:

جدول رقم (91)

تكلفة البحث العلمي على الجامعة

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
نشاط البحث العلمي	15,346.4	98.0	156.6
أنشطة مساعدة	199,023.8	98.0	2,030.9
متوسط تكلفة البحث العلمي الواحد سنوياً			2,187.5

يعني هذا أن البحث العلمي الواحد يكلف الجامعة قرابة 2187.5 موزعة ما بين نشاط بحث علمي مباشر وأنشطة مساعدة أخرى وهي التي تكون الجزء الأكبر من تكلفة البحث وهي بحاجة إلى دراسة.

جدول رقم (92)

تكلفة ورقة العمل على الجامعة

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
نشاط البحث العلمي	41,654.5	266.0	156.6
متوسط تكلفة ورقة العمل الواحد			156.6

3. متوسط تكلفة المؤتمر العلمي الواحد

جدول رقم (93)

تكلفة المؤتمر العلمي على الجامعة

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
ناشط المؤتمرات	36,785.5	15.0	2,452.4
أنشطة مساعدة	118,476.2	15.0	7,898.4
متوسط تكلفة المؤتمر العلمي الواحد			10,350.8

4. تحديد متوسط تكلفة إعداد وتسويق المشروع الواحد:

جدول رقم (94)

تكلفة المشروع الواحد

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
المشاريع	154,524.0	82.0	1,884.4
متوسط تكلفة إعداد وتسويق مشروع واحد			1,884.4

5. تحديد متوسط تكلفة الشهادة التدريبية الواحدة:

جدول رقم (95)

تكلفة المتدرب الواحد على الجامعة

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
نشاط التدريب	177,033.9	2,465.0	71.8
أنشطة مساعدة	92,627.2	2,465.0	37.6
متوسط تكلفة المتدرب الواحد			109.4

6. تحديد متوسط تكلفة الفعالية الواحدة من فعاليات العلاقات العامة.

جدول رقم (96)

تكلفة النشاط الفرعي الواحد من أنشطة العلاقات العامة على الجامعة

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
العلاقات العامة	132,326.4	350.0	378.1
متوسط تكلفة النشاط الفرعي الواحد			378.1

7. تحديد متوسط تكلفة المستفيد الواحد من خدمات المكتبة المركزية.

جدول رقم (97)

تكلفة المستفيد من خدمات المكتبة على الجامعة

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
المكتبة المركزية	370,038.2	24,500.0	15.1
متوسط تكلفة المتدرب الواحد			15.1

8. تكلفة استفادة الطالب من خدمات شؤون الطلبة.

جدول رقم (98)

تكلفة استفادة الطالب من خدمات شؤون الطلبة على الجامعة

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
مساعدة الطلبة	2,108,725.1	15,000.0	140.6
متوسط تكلفة المستفيد الواحد من خدمات شؤون الطلبة			140.6

9. تكلفة طلب الصرف الواحد

جدول رقم (99)

تكلفة طلب الصرف الواحد

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
التوريد والعهددة	132,140.0	2,540.0	52.0
متوسط تكلفة طلب الصرف الواحد			52.0

10. تكلفة الموظف الواحد من خدمات شؤون الموظفين.

جدول رقم (100)

نصيب الموظف الواحد من تكاليف شؤون الموظفين

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
شؤون الموظفين	41,829.1	1,200.0	34.9
متوسط تكلفة طلب الصرف الواحد			34.9

11. تكلفة الحركة المالية الواحدة في الدائرة المالية:

جدول رقم (101)

تكلفة الحركة المالية الواحدة في الدائرة المالية

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
المالية والتدقيق	127,937.6	109,458.0	1.2
تكلفة الحركة المالية الواحدة في الدائرة المالية			1.2

12. تكلفة الحركة الواحدة التي تتم بعمادة القبول التسجيل.

جدول رقم (102)

تكلفة الحركة الواحدة بعمادة القبول والتسجيل

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
القبول والتسجيل	189,451.3	1,379,057.0	0.14
تكلفة الحركة الواحدة بعمادة القبول والتسجيل			0.14

13. تكلفة المراجع الواحد للعيادة الطبية.

جدول رقم (103)

تكلفة المراجع الواحد للعيادة الطبية

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
الخدمات الطبية	107,038.3	22,343.0	4.8
تكلفة المراجع الواحد للعيادة الطبية			4.8

14. نصيب الطالب الواحد من تكاليف الأنشطة الطلابية.

جدول رقم (104)

نصيب الطالب الواحد من تكاليف الأنشطة الطلابية

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
الأنشطة الطلابية	53,236.1	18,409.0	2.9
نصيب الطالب الواحد من تكاليف الأنشطة الطلابية			2.9

15. نصيب الموظف الواحد من تكاليف الأنشطة النقابية.

جدول رقم (105)

نصيب الموظف الواحد من تكاليف الأنشطة النقابية

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
نشاط نقابي	12,357.9	998.0	12.4
نصيب الموظف الواحد من تكاليف الأنشطة النقابية			12.4

16. متوسط نصيب الموظف من المساهمات والمخصصات.

جدول رقم (106)

متوسط نصيب الموظف من المساهمات والمخصصات

البند	التكاليف	العدد	تكلفة الوحدة
مساهمات ومخصصات	1,330,300.0	998.0	1,333.0
متوسط نصيب الموظف من المساهمات والمخصصات			1,333.0

الفصل الخامس :

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

بعد قيام الباحث بالإجراءات العملية لهذه الدراسة فإنه يمكن عرض النتائج كما يلي:

1. إن أنظمة التكاليف التقليدية تعتبر قاصرة في تخصيص التكاليف غير المباشرة، إضافة إلى اعتماد التقدير الشخصي لتحميل الكثير من التكاليف على وحدة المنتج.
2. إن المصاريف العامة (التكاليف غير المباشرة) في الموازنة الحالية تنعكس سلباً على دقة تكاليف المخرجات والذي لا يوفر أساساً مناسباً للقياس والمقارنة.
3. إن المصاريف العامة (التكاليف غير المباشرة) منها ما يمكن تخصيصه بشكل مباشر على الأنشطة والأخرى تحتاج إلى أسس توزيع مناسبة.
4. يوجد توجه تدريجي نحو إعداد الموازنة حسب الأنشطة مستقبلاً وذلك من خلال تكليف الوحدات والمراكز المختلفة بإعداد الخطة التشغيلية للعام وبعد ذلك تحويل هذه الخطة التشغيلية إلى أرقام ومبالغ والتي تمثل موازنة للعام، وهذا يعتبر خطوة تجاه إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة.
5. إن اعتماد أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في إعداد الموازنة يساعد في القيام بعملية التخطيط للمستقبل بشكل علمي يستند إلى الإحصائيات التاريخية مراعيًا المتغيرات المستجدة.
6. إن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يوفر أساساً مناسباً لقياس كافة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة وهو الأمر الذي يبصر متخذي القرارات بواقع التكاليف في أرجاء الجامعة وبالتالي تأثر هذه التكاليف في أي قرار يمكن أن يتخذ.
7. إن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يساهم في تخفيض التكاليف (جانب المصروفات) في الموازنة من خلال ما يتيح هذا الأسلوب من إمكانية التعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وبالتالي السعي إلى إزالة أو تخفيض تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
8. إن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يضع إدارة الجامعة والجهات المعنية في صورة تكاليف مخرجات الجامعة ومسبباتها، وكذلك

وبالتالي التعرف على الأنشطة والإيرادات العائدة من هذه المخرجات

التي تحقق إيرادات فائضة عن التكاليف وتعزيزها، وكذلك الأنشطة التي تسبب عجزاً وبالتالي البحث في أسباب العجز والضعف ومحاولة تقويمها ومعالجتها بحيث تصبح أكثر إيراداً وأقل تكلفة.

9. إن تطبيق الجامعة لهذا الأسلوب الحديث من أساليب المحاسبة الإدارية يعتبر قفزة نحو الحداثة ومواكبة التطورات العلمية والاستفادة من إمكانياتها.

10. إن تطبيق الجامعة لهذا الأسلوب الحديث من أساليب المحاسبة الإدارية يعتبر بمثابة تعزيز لثقافة الجودة الشاملة، والتي تضع الجامعة الإسلامية في طليعة الجامعات على مستوى جامعات العالم الثالث.

11. يعتبر هذا الأسلوب أساساً مناسباً للجامعات في تسعير خدماتها المختلفة بدرجة كبيرة من الدقة والموضوعية.

12. يوفر هذا الأسلوب ترشيحاً لتكاليف الخدمات التعليمية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والتي تتصف بالندرة.

ثانياً: التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة فإن الباحث يقدم التوصيات التالية:

1. اعتماد نظام التكاليف المبني على الأنشطة التكاليف المبني على الأنشطة كنظام للتكاليف في الجامعة الإسلامية.
2. التحول من النظام الحالي المعتمد في إعداد الموازنة تدريجياً إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة.
3. اعتماد نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC كأساس لإعداد موازنة الجامعات الفلسطينية؛ إذ ثبت من خلال الدراسة التي تم عرضها صلاحية هذا الأسلوب، وذلك لما يحققه من مزايا عديدة على صعيد تخفيض التكاليف من البيانات التفصيلية التي يوفرها عن التكاليف، والتي تمكن من التحكم بها وتقليصها إلى حدودها الدنيا، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يمكن الجامعات من التعرف على الأنشطة والمصاريف التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر الزبون (الطالب) وبالتالي أيضاً إزالة هذه الأنشطة والتكاليف أو تخفيضها على الأقل والتي بينت الدراسة أنها تمثل حوالي 16% من جانب المصروفات.
4. قيام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لتبني هذا الأسلوب والقيام بعمليات التوعية اللازمة لباقي الهرم الجامعي لتكوين الثقافة المناسبة للتحول إلى هذا النظام الجديد.
5. يوصي الباحث الجامعات المختلفة والهيئات باعتماد هذا الأسلوب في إعداد موازنتها، لما له من أثر فعال في تحسين الخدمات، وتقليل الهدر من النفقات.
6. يوصي الباحث الباحثين الآخرين بالاهتمام بهذا الاستخدام الجديد لأسلوب الـ ABC، واعتبار هذه الدراسة بمثابة أساس يمكن البناء عليه وتطويره بما يخدم الجامعات والمؤسسات المختلفة.

المراجع References

أولاً: المراجع العربية:

1. الكتب

- إبراهيم، محمد وآخرون، أنظمة محاسبة التكاليف المحددة مقدماً: نظام التكاليف التقديرية ونظام التكاليف المعيارية، عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- أبو نصار، محمد، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2003
- الجبالي، محمود و السامرائي، قصي، محاسبة التكاليف، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
- الجزار، محمد، محاسبة التكاليف: أداة تحليلية تساعد الإدارة في تحقيق الأهداف، القاهرة (مصر): المؤلف، 1983.
- جعفر، عبد الإله، محاسبة التكاليف في البنوك التجارية، عمان (الأردن): دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- جمعة، أحمد وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع، 1999
- حسبو، هشام أحمد، محاسبة التكاليف في المفاهيم والأساليب العلمية والعملية، دار الهاني للطباعة والنشر، 1997
- حجاج، محمد أحمد، المحاسبة الإدارية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2000
- حجازي، محمد أحمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، الطبعة الثانية، مؤسسة النبا للخدمات المطبعية وتجارة الورق، عمان (الأردن)، 1995.
- حسين، أحمد حسين علي، المحاسبة الإدارية المتقدمة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع 1997.
- حسين، عمر وآخرون، محاسبة التكاليف في المجال الإداري، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1991.
- حسين، كمال وعلي، كمال الدين، محاسبة التكاليف، الجزء الأول، 1999

- حماد، أكرم إبراهيم، الرقابة المالية في القطاع الحكومي، جبهة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005
- الداعور، جبر إبراهيم، الاتجاهات الحديثة في محاسبة التكاليف، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2004
- الداعور، جبر إبراهيم، محاسبة التكاليف، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2004
- الرجبي، محمد، مبادئ محاسبة التكاليف، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
- راضي، محمد وحجازي، وجدي، المدخل الحديث في إعداد الموازنات، الدار الجامعية، 2001.
- راضي، محمد سامي، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإبراهيمية، رمل الإسكندرية (مصر)، 2003.
- زعرب، حمدي، محاسبة التكاليف : مدخل لاتخاذ القرارات الإدارية، غزة (فلسطين): آفاق للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- سالم وآخرون، الموازنات التخطيطية، القاهرة (مصر): دار النهضة العربية ، بدون تاريخ.
- شادي، علي و عبد الفتاح زكريا، محاسبة التكاليف إدارة رقابية، القاهرة (مصر): مكتبة عين شمس، 1985
- الصحن، عبد الفتاح، الرقابة المالية دراسة ونقد وتحليل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية (مصر)، 1998
- الصعيدي، إبراهيم، الموازنات في المجال التطبيقي، القاهرة (مصر): مكتبة عين شمس، 1983.
- ظاهر، أحمد حسن، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر - عمان، 2002، ص 3.
- العريبي، عصام فهد، المحاسبة الإدارية، عمان، دار المناهج، 2002.
- العزاوي، محمد، إدارة الجودة الشاملة، عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005

- عمارة، مجدي وآخرون، دراسة منهجية معاصرة في محاسبة التكاليف الفعلية، ليبيا: جامعة الجبل الغربي، 1992.
- العمر، صلاح، اقتصاديات المالية العامة، مكتب زين، بغداد، بدون تاريخ.
- عيسى، محمد طلعت، تنسيق الخدمات الاجتماعية وإدارة المؤسسات، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية، العدد 66، أغسطس 2003.
- غرايبة، فوزي، محاسبة التكاليف: المبادئ والإجراءات والرقابة، عمان (الأردن): مكتبة النهضة الإسلامية، 1979.
- اللوزي، سليمان ومرار، فيصل، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1997.
- مبارك، صلاح الدين و عيسى، سمير، استخدام البرامج الجاهزة في مجالي المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- مبارك، صلاح الدين عبد المنعم وآخرون، محاسبة التكاليف: مدخل إداري حديث، الدار الجامعية الإسكندرية (مصر)، 2002.
- مبارك، صلاح الدين وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية، الإسكندرية (مصر): دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- محمد، محمد، أصول محاسبة التكاليف، الإسكندرية (مصر): مؤسسة شباب الجامعة، 1993.
- مطر، محمد وزويلف، أنعام، النظم المحاسبية المتخصصة وتطبيقاتها العملية في شركات المقاولات، المنشآت ذات الفروع، بضاعة الأمانة، المنشآت ذات الأقسام، البيع بالتقسيط، الفنادق، المستشفيات، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- مرعي، عبد الحي، الموازنات التخطيطية وأساليب التحليل الكمي، الإسكندرية (مصر): دار المطبوعات الجامعية، 1981.
- مرعي، عبد الحي، في محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة، الإسكندرية (مصر): مؤسسة شباب الجامعة، 1993.
- نور، أحمد، محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.

- نور، أحمد، في مبادئ محاسبة التكاليف، الإسكندرية (مصر): الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.

2. الدوريات

- الجبالي، محمد مصطفى و فرج لطفي الرفاعي، 1998، نظام التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

- جودة، يسري " اتجاهات المدير المصري نحو بعض الفلسفات و الأساليب الإدارية الحديثة: دراسة تطبيقية على بيئة الإدارة المصرية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، يوليو 2001.

- حلس، سالم (2007)، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص 211-238.

- الرحيلي، عوض سلامة فايز، والبيومي، الغريب محمد، استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير أداء الإدارة المالية بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 12، عدد 1، 1998، ص ص 133-184.

- سامي، مجدي " مدى فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (22)، العدد (جزء 1-2)، 2006، ص 375-401.

- الشيخ، عماد يوسف، نظام التكاليف المبني على الأنشطة، مجلة الإداري، المجلد 23، العدد (86)، 2001، ص 149-189

- صالح، رضا إبراهيم، مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات، مجلة الإدارة العامة، مجلد (42)، عدد (1)، 2002

- صبري، نضال رشيد، المحاسبة الإدارية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية: مشروع قطاع المحاسبة والتدقيق، جامعة بيرزيت، 2002

- عبد الرحمن، سامي، الموازنة التخطيطية في ضوء القرآن الكريم، مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد الرابع، مجهول التاريخ

- عبد الرحمن، عبد العزيز، 2004، تقويم أقسام شركة الحديد والصلب في حماة في ظل استخدام نظام تكاليف الأنشطة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، الدراسات العليا، جامعة دمشق، سورية.

- عبد الكريم، نصر (7/1997)، إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية : دراسة نظرية وميدانية، دراسات، مجلد (24)، عدد (2)، ص 494-510

- عبد الله، سلمان (2004)، 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، ص 185-207

- فرح، حازم " التكاليف المبنية على الأنشطة: أداة إستراتيجية هامة للإدارة، المحاسب القانوني العربي، العدد (92)، ص 21-25

- فرحات، منى (1/2003)، نظام التكاليف حسب الأنشطة (ABC) مع دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (25)، العدد (2)، ص 149-161.

- مفتين محمد حسن علي، الخيال، توفيق عبد المحسن، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية بالشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد، العدد الرابع 2002، ص ص 195-247.

- الملحم، عدنان بن عبد الله، نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC): دراسة تحليلية وتطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية، مجلة البحوث المحاسبية، مجلد (6)، عدد (2)، 2002

- الملحم، عدنان بن عبد الله، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت الصناعية في المملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الواحد والستون السنة الثانية والأربعون 2003، ص ص 227-325.

- منصور، محمد محمد، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، 2002، ص 12-51.

- إصدارات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة الإدارية المفاهيم الأساسية، كتاب رقم (10)، 2001

- الجديلي، محمد (دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة) (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- ضرغام، ماهر (تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند إلى الأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة) (رسالة دكتوراه)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2005.
- عبد الرحمن، عبد العزيز، (تقويم أقسام شركة الحديد والصلب في حماة في ظل استخدام نظام تكاليف الأنشطة)، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، الدراسات العليا، جامعة دمشق، سورية، 2004
- العمري، عطا (مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا)) (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2005.
- غنام، فريد (إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والأداء في فلسطين) (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
- المسحال، أمير (تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الفلسطينية) (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2005.
- النجار، محمد (العوامل المؤثرة على استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة) (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. BOOKS:

- Brewer, Peter C., Garrison, Rqy H. and Noreen, Eric W., Introduction to Managerial Accounting, Third Edition, Boston: mcgraw – hill, 2007.
- Crozier, WR, Budgetary Control Hand Book, Craigavon and Banbridge Community HSS Trust, Finance Office – Lurgan Hospital – Sloan Street – Lurgan BT66 8NX, 2004
- Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W., Managerial Accounting, Mc Graw – Hill/Irwin Companies, USA, 2003
- Garrison, Rqy H. and Noreen, Eric W., Use with Managerial Accounting: Concepts for Planning, control, Decision Making, Illions: Irwin, 1994.
- Garrison, Rqy H., Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making, Fifth Edition, Illinois: Business Puplicaton , 1988.
- Garrison, Rqy H., Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making, Fourth Edition, 1985
- Garrison, Rqy H., Managerial Accounting: Concepts for Planning, Control, Decision Making, Sixth Edition, 1991
- Garrison, Rqy H., Noreen, Eric W. and Brewer, Peter C., Managerial Accounting, 11th Edition, Boston: mcgraw – hill, 2006.

2. Articles:

- Aiyathurai, Gerald, Cooper W. W. and Sinha, K. K. (1991). Note of Activity Accounting, Accounting Horizons, Vol. (5), No. (4), pp. 60-68
- Albright, Tom and Lam, Marco, Managerial accounting and continuous improvement initiative: a retrospective and framework, journal of managerial issues, vol. XVIII, number 2, summer 2006: 157-174.
- Brausch, John M. (1992) Selling ABC, Management Accounting, Vol. (73), No. (8), pp. 42-46
- Cagwin and Bouwman, "The Association Between Activity-Based Costing and Improvement In Financial Performance", Management Accounting Research, Vol. (13), No. (1), 2000, pp. 1-40
- Canel, Cem, et al, Just in time is not just form manufacturing: a service perspective, industrial management and data system, 100/2, 2000, 51-60.
- Chaffman, Beth M. and Talbott, Johan. (1991) Activity-Based Costing in a Service Organization, CMA Magazine, Vol. (64), No. (10), pp. 15-18
- Christensen, L. and Sharp, D. (1993) How ABC Can Add Value to Decision Making, Management Accounting, May, 38-42

- Cooper, Robin and Kaplan, Robert, S. (1998) The Promise – and Peril – of Integrated Cost Systems, Harvard Business Review, Vol. (76), No. (4), pp. 109-120
- Cooper, Robin and Kaplan, Robert, S. (1999) The Design of Cost Management Systems Text and Cases, (2th ed.), New Jersey: Prentice Hall
- Cox, Kelline S., Downey, Ronald G. & Smith, Laurinda G. (1999) Activity-Based Costing and Higher Education – Can It Work? , Association for Institutional Research, Vol. (39), June, pp
- Cox, Kelline S., Downey, Ronald G. & Smith, Laurinda G. (1999)ABC's of Higher Education – Getting Back to the Basics An Activity-Based Costing Approach to Planning and Financial Decision Making, Association for Institutional Research, Vol. (39), June, pp. 1-18
- Cropper, Paul & Cook, Roger (2000) Activity-Based Costing in Universities- Five Years On, Public Money &Management, Vol. (20), No. (2), June, pp. 61-68
- Drury, Colin. (2003) Accelerating Patient-Care Improvement in the Emergency Department (ED), Healthcare Financial Management, August, 38-43
- Ducles, leslie, et al, JIT in services: a review of current practicer and future directions for research, international journal of services industry management, vol. 6, No. 5, 1995, PP 36-52
- Garg, Ashish & Rafiq, Aamer (2002) Using Activity-Based Costing to Improve Performance, Bank Accounting & Finance, Vol. (15), No. (6), October, pp. 5-8
- Hassel, L.G. el.al, (1996) Budget Effectiveness in Multinational Corporations: An Empirirical Test of the Use of Budget Control Moderated By Two Dimensions of Budgetary Participation Under High Low Environment at Dynamism, Management International Review, Third Quarter
- Hilton, Ronald W., Maher, Michael W. and Selto Frank H., (2003) Cost Management: Strategies for Business Decisions. (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Ip, Ping Chim, Li, Ping Wai & Yau, Joseph S.W. (2003)Application of Activity Based Costing (ABC): The Case of a Non-Government Organization, International Journal of Management, Vol. (20), No. (3), September, pp. 282-293
- Jeans, Mike and Morrow, Michael. (1989) The Practicalitties of Using Activity-Based Costing, Management Accounting, Vol. (67), No. (10), pp. 42-44
- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony, A. (1998) Advanced Management Accounting, (3rd ed.), New Jersey: Printice Hall.

- Mak, Y.T. & Melvin L. Roush. (1994) flexible Budgeting and Variance Analysis in an Activity-Based Costing Environment, American Accounting Association, Vol. (8), No. (2), June, pp. 93-103
- Mak, Y.T. & Melvin L. Roush. (1996) Managing Activity Costs With Flexible Budgeting and Variance analysis, Accounting Horizons, Vol. (10), No. (3), September, pp. 141-146
- Mike, Mitchell. (1996) Activity-Based Costing in UK Universities, Puplic Money & Management, Vol. (16), No. (1), pp. 51-57
- Milano, Russell J. (2000) Activity-Based Management for Colleges and Universities, Management Accounting Quarterly, Vol. (1), No. (3), Spring, pp. 1-6
- Nair, Mohan (2000) Activity-Based Costing: Who's Using It and Why?, Management Accounting Quarterly, Vol. (1), No. (3), Spring, pp. 1-5
- Needles, Blverd E., Powers M., Mills, Sherry K. and Anderson, Henry R. (1999), Managerial Accounting, (5th ed). New York: Houghton Mifflin Company.
- Newumann, Bruce R., Gerlach, James H., Moldauer, Edwin, Finch, Michael & Olson, Christine (2004) Cost Management Using ABC for IT Activities and Services, Management Accounting Quarterly, Vol. (6), No. (1), pp. 29-40
- Otley, David T. & Van der Stede, Wim A. (2003) Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective, Journal of Management Accounting Research, Vol. (50), pp. 95-116
- Roy, Ashok K. & Goodall, Scott G. (2005), A Case for Using Activity-Based Costing as a Normative Model in University Housing, Journal of College and University Student Housing, Vol. (33), No. (3), pp. 14-17
- Shane, Jon M. (2005) Activity-Based Budgeting Creating a Nexus Between Workload and Costs, FBI Law Enforcement Bulletin, Vol. (74), No. (6) June, pp. 11-23
- Sheridan, Tom. (1996) Costing in the Service Sector, Management Accounting Vol. (74), No. (5), pp. 44-45
- Smith, Malcolm. (1994) Managing your ABC System, Management Accounting, Vol. (75), No. (10), pp. 46-47
- Tatidonda, Lakshmi U. & Tatkonda, Rao J. (2001) Activity-Based Costing For Higher Education Institutions, Management Accounting Quarterly, Vol. (), No. (), Winter, pp. 18-27

3. Scientific Research

- El-Daour, Jabr (2001) Cost Management in Real Time, Manchester Business School.

4. Websites

- WWW.mosaic.infogyte.it

المقالات التي أجراها الباحث

م .	الاسم	الوظيفة	تاريخ المقابلة
1-	د. علي شاهين	مساعد نائب الرئيس للشئون الإدارية - الجامعة الإسلامية	2007/2/14
2-	د. جبر الداور	نائب الرئيس للشئون الإدارية - جامعة الأزهر	2007/4/30- 1/1
3-	أ. يوسف الكيالي	مدير الدائرة المالية - الجامعة الإسلامية	2007/3/30-2006/9/1
4-	أ. وائل عودة	رئيس قسم المحاسبة - الجامعة الإسلامية	2007/5/30-2006/9/1
5-	أ. محمد البطش	محاسب في الدائرة المالية - الجامعة الإسلامية	2007/5/20
6-	أ. ميسرة القيشاوي	إداري في وحدة تنمية الموارد - الجامعة الإسلامية	2007/4/1
7-	أ. أكرم جودة	مدير في التعليم المستمر - الجامعة الإسلامية	2007/4/30- 3/1
8-	أ. ياسر عبد العاطي	محاسب في مختبر المواد والتربة - الجامعة الإسلامية	2007/4/30- 3/1
9-	أ. خالد شويديح	مبرمج في القبول والتسجيل - الجامعة الإسلامية	2007/5/20- 2/1
10-	أ. أحمد العابد	مبرمج في دائرة البرمجة والنشر الإلكتروني - الجامعة الإسلامية	2007/4/1
11-	أ. ناجي أبو مغاصيب		2007/4/20
12-	أ. ماهر شقلية		2007/3/1
13-	أ. خالد طيش	محاسب في الدائرة المالية - الجامعة الإسلامية	2007/2/1
14-	أ. عماد كحيل	رئيس قسم البرمجة والنشر الإلكتروني - الجامعة الإسلامية	2007/4/1
15-	أ. حسن العامودي	رئيس قسم صيانة الحاسوب - الجامعة الإسلامية	2007/5/20
16-	أ. يوسف شامية	رئيس دائرة الصيانة - الجامعة الإسلامية	2007/2/4
17-	أ. هشام حسن صرصور	قسم المشاريع/المكتب الهندسي - الجامعة الإسلامية	2007/5/20