



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة  
بقطاع غزة

إعداد

أحمد محمد أبو محسن

إشراف

الدكتور ماهر موسى درغام

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

1430هـ - 2009م

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى  
عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ }

سورة التوبة، الآية (105)

## ملخص الدراسة

### مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة "دراسة تحليلية تطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت إستبانة وزعت على مجتمع الدراسة والمكون من البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها سبعة بنوك وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (45) وما تم استرداده (38) إستبانة، أي بنسبة استرداد (84.45%). وقد تم استخدام التحليل الوصفي واختبار الإشارة واختبار مان-وتني، واختبار كروسكال-ولاس.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أولاً: إن البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لديها من أنظمة المعلومات والخبرات الداخلية التي تمكنها من تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وهذا يعد من المؤشرات الجيدة على وجود البنية التحتية للتطبيق. ثانياً: إن البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي من خلال استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة. ثالثاً: إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية لأنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، تعد قاعدة بيانات لأهداف التطوير والتحسين المستمرين للخدمات والتي تصب في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، والذي تنعكس نتائجه على تحسين العوائد المتحققة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بهدف إبقاء البنك مستمر بنشاطه في بيئة تنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: أولاً: تنمية الوعي لدى مدراء البنوك الوطنية بأهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ودورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، والمساهمة في عملية التخطيط والرقابة. ثانياً: وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل كفؤ وفاعل في البنوك. ثالثاً: تحسين الهيكل التنظيمي في البنوك وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بما يتناسب مع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة. رابعاً: ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة وخصوصاً المسؤولين والإدارة العليا في أساليب المحاسبة بشكل عام، وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل خاص، وتنصب تلك الدورات على بيان مميزات تلك الأساليب وآلية تطبيقها.

## Capability of Applying Modern Principles of Administrative Accounting at National Banks in the Gaza Strip

### (An Analytic Applied Study)

This study aims at determining the capability of applying modern principles of administrative accounting at National Banks in the Gaza Strip by using the descriptive analytical approach. A questionnaire has been designed and distributed on the study society, that consisted of the seven active national banks to achieve the aims of the study. The distributed questionnaires were (45) but the recovered ones were (38). That means the rate of return was %84.45. and used the the descriptive analytical and Sign Test, Mann-Whitney Test, Kruskal – Wallis Test.

The study found out a set of important results. First, the active Palestinian banks in the Gaza Strip have sufficient information systems and internal experience to apply the modern principles of administrative accounting which is a positive indicator to the feasibility of such application. Second, the active national banks in the Gaza strip have a positive perception that their success requires to work hard and seriously to enhance financial performance by applying the modern principles of administrative accounting. Third, the working financial information flow to the system of activity based costing (ABC) is a database to the services continuing development and improvement objectives that related to the balanced scored card (BSC) and to the activity based budget (ABB). This gains improvement to the realized returns through the optimum investment of the resources to keep the bank in its continuing activity in a competitive environment.

The study concluded a set of recommendations as follows: First, increasing awareness among the national banks managers to recognize the importance of the modern principles of administrative accounting ,its role in providing suitable information for decisions taking and its contribution in planning and control. Second, the need to attract staffs and qualified technical experiences that able to apply the modern principles of administrative accounting efficiently and effectively in banks. Third, to improve the organizational structure in banks and determine the powers and responsibilities to commensurate with the application of modern principles of administrative accounting. Fourth, the importance of holding training courses to the active national banks in the Gaza Strip specially the managers and senior administration. The focus of those training course should be generally on the principles of accounting and particularly on the modern principles of administrative accounting to show the advantages of such principles and their application.

# إهداء

إلي الهادي البشير، الرحمة المهداة والنعمة المسداة، رسول الله صلى الله عليه وسلم.  
ثم إلى روح شيخي ومعلمي الشهيد محمد الشيخ خليل.  
وإلى من أغمرني بدعائه وحبه أبي الغالي.  
وإلى روح أمي الغالية التي كم تمنيت أن تكون معي في هذا اليوم.  
وإلى زوجتي الغالية التي صبرت على انشغالي.  
وإلى أبنائي الأحباب محمد ومحمود.  
إلى سندي وعوني في الحياة إلى إخوتي وأخواتي.  
وإلى أعمامي وعماتي وأبنائهما الأوفياء.  
وإلى حماتي وحماتي العزيزين.  
وإلى الرفقاء والأصدقاء.  
وإلى زملائي في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والأخوة والأخوات الزملاء  
بمستشفى الشهيد محمد يوسف النجار.  
وإلى الأخوة في شركة القدس للتنمية البشرية.  
وإلى جميع أساتذتي بكلية التجارة.  
وإلى جامعتي الإسلامية بغزة.  
وإلى أرواح شهدائنا الأبرار.  
وإلى أسرانا وجرحانا البواسل.  
وإلى أبناء الإسلام العظيم.  
وإلى كل من له فضل علي في إعداد هذه الدراسة.  
أهدي هذا الجهد المتواضع.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة، وهياً لي من الأساتذة والأهل والأصدقاء من كان عوناً لي على إنجازهم، وإتباعاً لهدى النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: "من لم يشكر القليل، لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله، والتحدث بالنعمة شكر، وتركه كفر، والجماعة رحمة، والفرقة عذاب".<sup>1</sup>

لذا فإن الواجب يحتم علي أن أخص بالشكر بعد توجيهي الشكر لله عز وجل أجد نفسي مديناً بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور ماهر موسى درغام الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة حيث قدم لي العناية والرعاية والنصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور علي عبد الله شاهين والدكتور حمدي شحدة زعرب على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

كما أتقدم بالشكر الخاص إلى أخي وصاحبي ورفيق دربي الأخ / خليل إبراهيم شقفة " أبو يحيى " القائم بأعمال مدير عام دائرة الرواتب بوزارة المالية الذي ما بذل يوماً بوقته وجهده لإرشادي وتوجيهي فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان، فلم يأل جهد في مساعدتي بإرشاداته السديدة، ونصائحه الدقيقة وملاحظاته القيمة العميقة، كل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فقد منحني تجربة حياة، فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في وقته وعلمه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدني ولو بالقليل من الأصدقاء والأخوان الذين شجعوني ووقفوا بجانبني، فجزاهم الله عني كل خير. وأخص بالذكر الأخوة/محمد أبو مصطفى، أبو العبد شقفة، وأبو خليل شقفة لذلك لمساندتهم لي طوال فترة الدراسة بالنصائح والتوجيهات.

ووفقني الله وإياكم لما يحبه ويرضاه.

1- أحمد- مسند (17721) انفرد به أحمد.

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية .....
ب	المستخلص .....
ت	مستخلص الدراسة بالإنجليزية .....
ث	الإهداء .....
ح	الشكر والتقدير .....
خ	محتويات الدراسة .....
ش	قائمة الجداول .....
ط	قائمة الأشكال .....

الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة والدراسات السابقة		
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة		
2	تمهيد .....	0-1-1
5	مشكلة الدراسة .....	1-1-1
5	أهداف الدراسة .....	2-1-1
6	أهمية الدراسة .....	3-1-1
7	فرضيات الدراسة .....	4-1-1
7	منهجية الدراسة .....	5-1-1
8	مجتمع وعينة الدراسة .....	6-1-1
المبحث الثاني: الدراسات السابقة		
9	الدراسات العربية .....	1-2-1
19	الدراسات الأجنبية .....	2-2-1
23	تعليق عام على الدراسات السابقة .....	3-2-1
23	أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .....	4-2-1
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
26	مقدمة .....	
المبحث الأول: نظام محاسبة المسؤولية (RA)		
28	تمهيد .....	0-1-2

28	مفهوم نظام محاسبة المسؤولية (RA) .....	1-1-2
30	أهمية نظام محاسبة المسؤولية (RA) .....	2-1-2
30	خصائص نظام محاسبة المسؤولية (RA) .....	3-1-2
31	شروط تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (RA) .....	4-1-2
32	مميزات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (RA) .....	5-1-2
33	مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (RA) .....	6-1-2
33	هيكل تنظيمي جيد و مفهوم.....	1-6-1-2
34	تحديد مراكز المسؤولية (RA) .....	2-6-1-2
35	أنواع مراكز المسؤولية	1-2-6-1-2
35	وجود نظام معلومات محاسبي متطور وشامل.....	3-6-1-2
36	قياس الأداء الفعلي باستخدام النظم المحاسبية المختلفة.....	4-6-1-2
36	تحليل الانحرافات في مراكز المسؤولية وتحديد المسؤولية عن حدوثها.....	5-6-1-2
37	نظام تقارير الأداء لمراكز المسؤولية.....	6-6-1-2
38	وجود نظام حوافز فعال.....	7-6-1-2
39	المقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز الفعال...	1-7-6-1-2
<b>المبحث الثاني: نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)</b>		
41	تمهيد .....	0-2-2
41	مفهوم محاسبة التكاليف .....	1-2-2
41	أهداف محاسبة التكاليف.....	2-2-2
42	مراحل تطور نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) .....	3-2-2
43	الفروق الجوهرية بين نظام التكاليف التقليدي ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	4-2-2
47	مقومات نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) .....	5-2-2
48	مميزات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) .....	6-2-2
50	خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) .....	7-2-2
52	مراحل تنفيذ نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية (ABC)	8-2-2
53	العيوب أو الانتقادات الموجهة إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	9-2-2
<b>المبحث الثالث: نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)</b>		
55	تمهيد .....	0-3-2



55	تعريف الموازنة .....	1-3-2
55	مزايا الموازنة .....	2-3-2
56	المبادئ العلمية التي تحكم الموازنة .....	3-3-2
57	أنواع الموازنات .....	4-3-2
58	موازنة البنود (الموازنة التقليدية) .....	1-4-3-2
58	مميزات موازنة البنود .....	1-1-4-3-2
59	عيوب موازنة البنود .....	2-1-4-3-2
59	موازنة البرامج والأداء .....	2-4-3-2
59	أسباب التحول من نظام موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء .....	1-2-4-3-2
60	مميزات موازنة البرامج والأداء .....	2-2-4-3-2
60	عيوب موازنة البرامج والأداء .....	3-2-4-3-2
61	موازنة التخطيط والبرمجة .....	3-4-3-2
61	مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة .....	1-3-4-3-2
61	مزايا موازنة التخطيط والبرمجة .....	2-3-4-3-2
61	انتقادات موازنة التخطيط والبرمجة .....	3-3-4-3-2
62	الموازنة الصفرية .....	4-4-3-2
62	مزايا الموازنة الصفرية .....	1-4-4-3-2
63	انتقادات الموازنة الصفرية .....	2-4-4-3-2
63	الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) .....	5-3-2
64	تعريف الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) .....	1-5-3-2
64	مراحل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) .....	2-5-3-2
65	العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB) .....	3-5-3-2
68	مزايا الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) .....	4-5-3-2
68	مقومات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) .....	5-5-3-2
69	المشكلات (الصعوبات) التي تواجه تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) .....	6-5-3-2
71	مقارنة بين أنظمة الموازنات المختلفة .....	6-3-2

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)		
72	تمهيد .....	0-4-2
72	تعريف مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) .....	1-4-2
73	أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) .....	2-4-2
75	مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) .....	3-4-2
76	خطوات تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ..	4-4-2
78	صياغة الرؤية التنظيمية .....	1-4-4-2
78	تحديد الإستراتيجية العامة للمنشأة (رؤية الإدارة العليا) .....	2-4-4-2
78	تحديد عوامل النجاح الحاكمة .....	3-4-4-2
79	تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء .....	4-4-4-2
79	تحديد وتطوير خطة العمل .....	5-4-4-2
80	تحديد الأفعال التنفيذية .....	6-4-4-2
80	المتابعة والتقييم .....	7-4-4-2
80	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) .....	5-4-2
82	مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) .....	6-4-2
83	معوقات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) .....	7-4-2
<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية</b>		
<b>المبحث الأول: خلفية نظرية عن البنوك</b>		
86	تمهيد .....	0-1-3
86	نشأة المصارف وتطورها .....	1-1-3
87	الجهاز المصرفي الفلسطيني .....	2-1-3
88	مكونات الجهاز المصرفي في فلسطين .....	1-2-1-3
89	عدد البنوك وفروعها .....	2-2-1-3
91	النظام المحاسبي للبنوك .....	3-1-3
91	خصائص النظام المحاسبي للبنوك .....	1-3-1-3
<b>المبحث الثاني: منهج الدراسة</b>		
93	أساليب جمع البيانات .....	1-2-3
93	مجتمع وعينة الدراسة .....	2-2-3

93	أداة الدراسة.....	3-2-3
94	صدق الاستبيان.....	4-2-3
94	صدق المحكمين.....	1-4-2-3
95	صدق المقياس.....	2-4-2-3
95	نتائج الاتساق الداخلي.....	5-2-3
101	الصدق البنائي.....	6-2-3
101	ثبات الإستبانة.....	7-2-3
101	معامل ألفا كرونباخ .....	1-7-2-3
102	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	8-2-3
<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>		
104	توزيع عينة الدراسة.....	1-3-3
104	معلومات عن البنك.....	2-3-3
104	نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك.....	1-2-3-3
105	عدد الخدمات التي يقدمها البنك.....	2-2-3-3
105	معلومات عن المجيب.....	3-3-3
105	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	1-3-3-3
106	توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي.....	2-3-3-3
106	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	3-3-3-3
107	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المهنية التي حصلت عليها..	4-3-3-3
107	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.....	5-3-3-3
108	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي.....	6-3-3-3
109	اختبار فرضيات الدراسة.....	4-3-3
109	الفرضية الصفرية.....	1-4-3-3
109	الفرضية البديلة.....	2-4-3-3
109	فرضيات الدراسة.....	5-3-3
109	الفرضية الرئيسية الأولى.....	1-5-3-3
109	الفرضية الفرعية الأولى.....	1-1-5-3-3

113	الفرضية الفرعية الثانية.....	2-1-5-3-3
116	الفرضية الفرعية الثالثة.....	3-1-5-3-3
119	الفرضية الفرعية الرابعة.....	4-1-5-3-3
122	الفرضية الرئيسة الثانية.....	2-5-3-3
125	الفرضية الرئيسة الثالثة.....	3-5-3-3
<b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية</b>		
135	النتائج .....	أولاً
137	التوصيات .....	ثانياً
138	الدراسات المستقبلية .....	ثالثاً

<b>المراجع</b>		
139	المراجع العربية .....	أولاً
147	المراجع الأجنبية .....	ثانياً
<b>الملاحق</b>		
149	الاستبانة.....	الملحق الأول
157	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.....	الملحق الثاني

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	الفرق بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام التكاليف التقليدي	2.1
89	البنوك الوطنية الفلسطينية .....	3.1
90	المصارف المصرية الوافدة.....	3.2
90	المصارف الأردنية الوافدة.....	3.3
90	مصرف أجنبي وافد.....	3.4
94	درجات مقياس ليكرت.....	3.5
96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال.....	3.6
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال.....	3.7
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال.....	3.8
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال.....	3.9
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال.....	3.10
101	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.....	3.11
102	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.....	3.12
104	توزيع العينة الإحصائية.....	3.13
104	نوع النظام المستخدم.....	3.14
105	المؤهل العلمي.....	3.15
106	التخصص العلمي.....	3.16
106	المسمى الوظيفي.....	3.17

107	الشهادات المهنية.....	3.18
108	سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي.....	3.19
108	عدد الدورات التدريبية.....	3.20
110	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).....	3.21
111	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).....	3.22
113	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).....	3.23
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).....	3.24
116	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	3.25
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).....	3.26
119	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).....	3.27
120	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).....	3.28
122	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.....	3.29
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.....	3.30
126	نتائج الفرضية الثالثة- نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك..	3.31
126	متوسطات رتب الفرضية الثالثة حسب نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك.....	3.32
127	نتائج الفرضية الثالثة - المؤهل العلمي.....	3.33
128	نتائج الفرضية الثالثة - التخصص العلمي.....	3.34
129	نتائج الفرضية الثالثة - المسمى الوظيفي.....	3.35

130	نتائج الفرضية الثالثة- حصول الموظف على شهادة مهنية.....	3.36
130	متوسطات رتب الفرضية الثالثة- حسب حصول الموظف على شهادة مهنية.....	3.37
131	نتائج الفرضية الثالثة- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي	3.38
132	نتائج الفرضية الثالثة- عدد الدورات التدريبية.....	3.39
133	متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عدد الدورات التدريبية.....	3.40

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	النظام التقليدي للتكاليف.....	2.1
46	نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) .....	2.2
50	نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC).....	2.3
52	مراحل تنفيذ نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).....	2.4
67	المقاطع الرئيسية والاختلافات بين النظامين.....	2.5
71	مقارنة بين نظم الموازنات.....	2.6
77	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC).....	2.7
82	أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن.....	2.8



## الفصل الأول

### المدخل إلى الدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## 1-1-0 تمهيد :

لا شك أن المحاسبة الإدارية تلعب دوراً رئيساً في إدارة المؤسسات والشركات -في ظل التطور المتسارع نتيجة التغيرات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة -، لما لها من انعكاسات إيجابية على أداء الأنشطة بكفاءة وفعالية.

وفي ظل هذه البيئة والتطورات المتلاحقة للنظام الاقتصادي الناجمة عن العولمة فلم تعد أنظمة معلومات التكاليف والمحاسبة الإدارية قاصرة على قياس وتحليل التكلفة فحسب بل امتد هذا المفهوم إلى مفهوم أعمق وهو إدارة التكلفة (Cost Management)، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأنظمة الفرعية (أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة) التي تساعد الإدارة في تخطيط التكاليف والتحكم في حدوثها عبر دورة حياة المنتج أو الخدمة مما يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة لمواجهة المنافسة التي تتعرض لها الشركات والمؤسسات في الوقت الحاضر، وذلك لما لها من أثر في التصدي للتحديات الجارية والمستقبلية.

كما أن أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنشآت من قياس وتقويم أدائها الداخلي والخارجي، مما استدعى التوجه نحو أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

وإن خلق ميزة تنافسية، والمحافظة عليها يعتمد غالباً على العلاقة بين مختلف قدرات ومهارات المنشأة، أكثر من الأداء الفردي لكل منها، وبالتالي يجب على المنشأة إيجاد الوسائل المناسبة للمحافظة على بنيتها الإدارية الفعالة بحيث تتمكن من تطبيق الاستراتيجيات المتطورة (الكسم، 2002: 48).

ومن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي سيتم التطرق إليها خلال هذه الدراسة ومحاسبة المسؤولية (Responsibility Accounting, AR)، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing, ABC)، والموازنة على أساس الأنشطة (Activity Based Budgeting, ABB) وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC).

قد عرف (Horngren, et. al., 2005: 225) نظام محاسبة المسؤولية (AR) بأنه: "النظام الذي يقيس ويقارن بين المخطط له (الموازنة التخطيطية) وبين المنفذ فعلياً (النتائج الفعلية) لكل مركز مسئولية على حدة، ويقسم مركز المسؤولية إلى أربعة أقسام كما يلي:

- مركز التكلفة: يكون فيها المدير مسؤولاً عن التكاليف فقط.
- مركز الإيراد: يكون فيها المدير مسؤولاً عن الإيرادات فقط.
- مركز الربحية: ويكون فيها المدير مسؤولاً عن الربحية والتكاليف فقط.

• مركز الاستثمار: ويكون فيها المدير مسؤولاً عن الإيرادات والتكاليف والاستثمار.

وقد عرف (الطحان، 1995: 16) محاسبة المسؤولية (AR) بأنها: "أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية يهدف بالدرجة الأولى إلى تدعيم الرقابة على الأداء من خلال ربط المسؤولية عن الإنفاق والإيراد بالمستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي في ظل الموازنة التخطيطية بحيث يمكن إصدار التقارير الرقابية على الأداء مقارناً بالمخطط لكل مركز من مراكز المسؤولية مما يمكن من تحديد المسؤولية عن الانحرافات تحديداً دقيقاً ومعالجتها بكفاءة في الوقت المناسب".

ويمكن تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بأنه: "أحد الأساليب المتطورة في مجال محاسبة التكاليف، ويركز على تجميع وتشغيل بيانات، ومن ثم توفير معلومات عن أنشطة المشروع وتكاليف أداء هذه الأنشطة ومسببات هذه التكلفة، وذلك حتى يمكن تخصيص التكاليف غير المباشرة على المخرجات وفقاً للأنشطة التي قام بها المشروع لتحقيق هذه المخرجات، وأن هذا المدخل، وفقاً لهذا المفهوم يستبعد تخصيص التكاليف غير المباشرة على أساس المسببات المرتبطة بحجم المخرجات مباشرة" (عبد الغني، 1999: 106).

ويرى (حلس، 2007: 218) أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يقوم على أساس الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي، سواء أكان وحدات منتجات أو خدمات، وبالتالي يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمراً أكثر موضوعية.

يعرف (Antos, 2000: 10) الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بأنها "عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة من المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة للتكاليف تعني بحمل العمل المنتبأ به وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المنفق عليها".

وقد عرفها (حماد، 2005: 1175) بأنها "موازنة تركز على المخرج وليس المدخل، أي أن الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) نوع العمل المراد أدائه، كم العمل المراد أدائه، تكلفة العمل المراد أدائه".

وفيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن (BCS) فقد عرفه Kaplan and Norton بأنه: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية (Strategic Objectives)، ومقاييس (Measures)، وقيم مستهدفة (Targets)، وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives)" (Griffith, 2003: 71).

وأيضاً عرف بأنه: "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور

المالي والربائى والعملیات والمرادل الداخليه وتعلم الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل" (Robinson, 2005: 52).

ويُعد هذا القطاع ليس بمنأى عن كل هذه التغيرات الحادثة، وبما أن البنوك هي واحدة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني لما لها من دور فعّال في خدمة السياسة المالية والنقدية للدولة، إضافة إلى دورها المهم في تسهيل عملية التبادل التجاري بين القطاعات الاقتصادية المختلفة داخل الدولة وخارجها، ومساهمتها في التنمية الاقتصادية للمجتمع (جعفر، 2002: 38).

كما أن البنوك بحاجة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ويجب أن تكون هذه البيانات في الوقت المناسب والكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الهدف والجدوى من هذا القرار (جهماني والعمرى، 2003: 118).

### 1-1-1 مشكلة الدراسة:

تكمن أهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في أنها توفر البيانات التي تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة والتقييم. كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على المعلومات الدقيقة ذات الشفافية العالية، ولهذا فإنه يمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة؟  
ويتفرع عن السؤال الرئيس أسئلة فرعية عدة، هي:

1. ما مدى تطبيق محاسبة المسؤولية (AR) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة؟
2. ما مدى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة؟
3. ما مدى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة؟
4. ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BCS) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة؟
5. ما هي المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة وسبل التغلب عليها؟

### 1-1-2 أهداف الدراسة:

تتطلب التغيرات والتحديات الاقتصادية والمالية المتسارعة الاهتمام بقدر أكبر بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كوسيلة مهمة في توفير المعلومات الملائمة لأغراض التخطيط

والرقابة والتقييم بهدف المساعدة في القدرة على مواجهة هذه التحديات ورسم السياسات المناسبة (الطعاني، 2004: 1041)، لذا فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.
2. التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.
3. التعرف على وسائل التغلب على المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، وذلك باقتراح التوصيات والمقترحات التي تساعد في التغلب عليها.

### 1-1-3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة وخاصة في ظل التغيرات الحادثة على المستوى العالمي نتيجة العولمة التي زادت من حدة المنافسة في القطاعات المختلفة. حيث إن القطاع المصرفي من القطاعات المهمة التي تدعم الاقتصاد الوطني، هو يعتبر من أهم الوسائل التي تقوم عليها عملية التنمية الاقتصادية من حيث تأثيرها على المجتمع، لذا كان لا بد من الاهتمام باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بهذا القطاع. وتأسيساً على ما سبق، يمكن عرض أهمية الدراسة من خلال تحقيقها ما يلي:

- 1- توسيع مزيج الإيرادات المتحقق من الخدمات المصرفية، وتوسيع مزيج الخدمات المصرفية المقدمة للمستهلكين، وتقليل هيكل التكاليف.
- 2- عرض خدمات مصرفية للزبائن، تطوير قنوات تقديم الخدمات للزبائن، نمو الحسابات التجارية لهم وبناء علاقات تجارية معهم.
- 3- المساهمة في تطوير خدمات مصرفية جديدة، تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، وتغيير هيكلية الزبائن على أساس التكلفة المتحققة من تقديم خدمات فعالة لهم.
- 4- تحسين رضا العاملين، وتحسين ولاؤهم، وتحسين أنظمة إنتاج المعلومات.

### 1-1-4 فرضيات الدراسة:

يمكن عرض فرضيات الدراسة كما يلي:

#### 1-1-4-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

## الفرضية الفرعية:

1. تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق محاسبة المسؤولية (AR).
2. تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
3. تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).
4. تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BCS).

### 1-1-4-2 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.

### 1-1-4-3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى معلومات عن البنك وتشمل (نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك)، ومعلومات عن المجيب وتشمل (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الشهادات المهنية التي حصلت عليها، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

## 1-1-5 منهجية الدراسة:

### 1-1-5-1 مصادر جمع البيانات: وقد تمثلت مصادر جمع البيانات بمصدرين هما:

✓ المصادر الأولية: تتمثل في إعداد إستبانة وذلك لغرض اختبار مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.

✓ المصادر الثانوية: وتمثلت في الاعتماد على الكتب والمراجع والمجلات والرسائل العلمية كرسائل الماجستير والدكتوراه وأبحاث الدوريات المحكمة وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

### 1-1-5-2 أسلوب تحليل البيانات: تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي باعتباره

أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث يعرف الأسلوب الوصفي التحليلي بأنه طريقة في البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة محل

الدراسة (الجدة، 2007: 7)، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، باعتباره أحد البرامج الحديثة والشائعة المستخدمة في التحليل الإحصائي.

### 6-1-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع وعينة الدراسة من أفراد القيادة العليا والوسطى للبنك وهم (المدير العام، نائب المدير العام، المدير المالي، رئيس قسم الحسابات). البالغ عددهم (62) موظف، ونظراً لصغر الحجم تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وذلك من خلال توزيع الاستبانة على جميع البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ومن أهم نتائج الدراسة أولاً: إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. ثانياً: تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز. ثالثاً: يمكن استخدام نموذج الأداء المتوازن (BSC)، بجوانبه الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

وأخيراً: خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها أولاً: ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة نموذج (BSC) عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه. ثانياً: ضرورة استخدام المصارف نموذج (BSC) وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم. ثالثاً: ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة؛ للاطلاع على كيفية تطبيق نموذج (BSC) ومزاياه. رابعاً: وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق نموذج (BSC) بشكل كفؤ وفاعل في المصارف.

(2) دراسة (عوض، 2009)، بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية دراسة تطبيقية - بنك فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) في تطوير أداء بنك فلسطين. وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها أولاً: إن استخدام المعلومات المالية والنشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) يشير



إلى وجود تكامل فعلي بين النظاميين المذكورين بحيث يوجه نظر الإدارة ويساعدها في مواجهة الصعوبات المتعلقة بتسعير الخدمات وإعادة تصميم إجراءات العمل للخدمات الحالية و تطوير إستراتيجية تقديم الخدمة وتحسين أنشطة تأديتها. ثانياً: إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، أكثر ملاءمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة، ويؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن التكلفة. ثالثاً: إن نظام التكاليف التقليدي المستخدم في البنك يعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة.

وقد أوصت الدراسة أولاً: ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة. ثانياً: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء. ثالثاً: إقامة دورات متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاية الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانيات تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

**(2) دراسة (درغام، الشيخ عيد، 2008)، بعنوان: "مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد الموازنات".**

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، وتقويم فاعلية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام، وقد اعتمد الباحثان على استبانته وزعت على مجتمع البحث المكون من جميع بلديات قطاع غزة وعددها خمسة وعشرون بلدية.

وخلصت الدراسة إلى توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة فيما عدا المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)، وبالتالي فإن معظم المقومات المقترحة (إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري، تنوع الأساليب المستخدمة) في نموذج البحث هي حقيقة وموجودة فعلاً في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

ومن أهم توصيات الدراسة أولاً: ضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها. ثانياً: العمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الآلي. ثالثاً: ضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية التخطيط والتنسيق والرقابة وتقدير الموازنات. رابعاً: ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الموازنات للمسؤولين وأصحاب القرار في البلديات.

(3) دراسة (بارود، 2007)، بعنوان: "مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أولاً: إن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تتوافر فيها مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من أنظمة معلومات، وقناعة ووعي لدى الإدارة بأهمية النظام. ثانياً: إن المنافسة في قطاع المصارف تستلزم تطبيق النظام. ثالثاً: إن تطبيق النظام يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها أولاً: إن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لذلك لا بد من العمل الجاد لسرعة الانتقال لتطبيق النظام لما له من أثر كبير في زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها. ثانياً: ضرورة قيام المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة بإنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف وإمدادها بالكفاءات العلمية والعملية والعمل على تطوير أنظمتها المحاسبية لتواكب التطور المستمر في الأعمال المصرفية وبالأخص أن القناعة متوفرة من كفاءة تلك الأنظمة الحديثة. ثالثاً: ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة وخصوصاً المسؤولين والإدارة العليا في نظم التكاليف بشكل عام ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بشكل خاص وتنصب تلك الدورات على بيان مميزات النظام وآلية تطبيقه.

(4) دراسة (الرزوي، 2007)، بعنوان "مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، والتعرف على الصعوبات التي تعترض تطبيقها، وبيان الفوائد التي تعود على الشركات نتيجة تطبيقها لمحاسبة المسؤولية، حيث تناولت الدراسة الشركات الصناعية في قطاع غزة، وقد أخذت عينة عددها 75 شركة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مجموعة من الفرضيات لاختبارها وتحليلها وفق البرامج الإحصائية المتخصصة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أولاً: يتوفر لدى الشركات الصناعية هيكل تنظيمي واضح، إلا أنه لا يوجد لديها سياسات مكتوبة لتطبيق محاسبة المسؤولية، كذلك تعتمد الشركات الصناعية على أسلوب الإدارة اللامركزية. ثانياً: تقوم بتطبيق نظام الموازنات التخطيطية والتكاليف المعيارية، لكنها لا تشرك العاملين بالمؤسسات المالية في

إعدادها، كما أنها تقوم بإعداد المقارنات بين الأداء المخطط والفعلي لتحديد الانحرافات ومحاسبة المسؤولين القائمين عليها، ثالثاً: نسبة استخدام الشركات الصناعية لنظام التقارير جيدة، لكن لا توجد قاعدة موحدة من حيث الشكل للالتزام بها في إعداد التقارير، وأنها تتبع نظام حوافز للعاملين، إلا أنها لا تعتمد أسلوباً موحداً في منحها للمراكز، أي بشكل عام تتوفر لدى الشركات الصناعية معظم مقومات تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها أولاً: أن يتم تحسين الهيكل التنظيمي المتبع في الشركات بما ينسجم مع أهداف المؤسسات المالية، وان تستخدم المؤسسات المالية دليل واضح ومكتوب لإثبات ذلك. ثانياً: العمل بشكل أقوى على إيضاح العلاقات بين مراكز المسؤولية والتنسيق بشكل مستمر فيما بينها. ثالثاً: ضرورة وجود معايير وأسس علمية في تحديد التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية بما يخدم طبيعة عمل وأهداف المؤسسات المالية رابعاً: أن يتم توحيد شكل تقارير الأداء مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ قرار بشأنها في الوقت المناسب. خامساً: العمل على تحسين نظام الحوافز المتبع بالشركات، وان يكون فعالاً وعادلاً ويهتم بالجوانب الإنسانية على أن يتم ربط الأداء المحقق بنظام الحوافز.

(5) دراسة (حلس، 2007)، بعنوان: "نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات".

هدفت هذه الدراسة بصورة رئيسة على الوقوف على أبعاد استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية، وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية، وتحديد أسعار تلك الخدمات في الجامعات على أسس موضوعية دقيقة، وذلك من خلال دراسة نظام التكاليف المبني على الأنشطة من حيث مفهومه ومقوماته وخصائصه واستخداماته، وكذلك التطرق لأهم مشكلات قياس وترشيد التكاليف في مجال الخدمات التعليمية.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج متعددة منها، أولاً: إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطريقة التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة، وذلك باستخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة. ثانياً: إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال تسعير الخدمات التعليمية. ثالثاً: التسعير على أساس بيانات التكاليف يفيد كلاً من إدارة الجامعة والمتعاملين معها بما يسهم في زيادة الوعي التكاليفي الذي ينعكس أثره على الاستخدام والتشغيل الاقتصادي للموارد المتاحة والمستخدمه بما يحقق الأهداف المرغوبة منها.

ولقد توصلت الدراسة لعدة توصيات منها، أولاً: 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. ثانياً: 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. ثالثاً: 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.

(6) دراسة (درغام، 2005)، بعنوان: "تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة".

ركزت هذه الدراسة على استعراض نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من جميع الجوانب مقارنة مع النظام التقليدي بهدف تقويم إمكانية تطبيقه في بيئة المستشفيات الحكومية الفلسطينية ومدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق هذا النظام والمتمثلة في توجهات الإدارة، وتنوع وتعقيد الخدمات العلاجية، وتوفر الأنظمة المحاسبية، وتزايد حدة المنافسة، وتنوع الأنشطة المساندة.

ومن أهم نتائج الدراسة توافر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لدى المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا يمثل بنية تحتية لتطبيق هذا النظام في تلك المستشفيات.

ولقد توصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها، ضرورة إنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، مع ضرورة القيام بذلك بشكل تدريجي تبني نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وذلك لأنه يقدم بيانات أكثر دقة من النظام التقليدي، وكذلك دوره المهم في مجال التخطيط واتخاذ القرارات السليمة.

(7) دراسة (العمرى، 2005)، بعنوان: "مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في واحدة من أهم المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي أولاً: إن موظفي الدوائر المختلفة من كافة المستويات الإدارية لا يعيرون الموازنة الاهتمام الكافي باعتبارها أداة فعالة للتخطيط والرقابة. ثانياً: إن درجة الدقة في إعداد وتنفيذ الموازنة لم تكن بالدرجة المطلوبة والكافية لإنجاح الموازنة على الرغم من سهولة ووضوح تعليمات إعداد الموازنة. ثالثاً: نسبة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة هي نسبة ضعيفة. رابعاً: عدم كفاية وفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها داخل دوائر الأنروا وذلك لنقص الخبرات.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها أولاً: ضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة في مجالات الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة، من أجل تحسين خبرات الموظفين المعنيين بشؤون الموازنة بكافة مراحلها. ثانياً: ضرورة تشكيل لجان موازنة في دوائر الأنروا تعنى بشؤون الموازنة في كافة مراحلها، وعدم الاعتماد على أشخاص بعينهم للقيام بمهمة الإعداد والتنفيذ والرقابة على الموازنة. ثالثاً: ضرورة العمل على تحفيز المستويات الإدارية العليا في دوائر الأنروا للمشاركة والتفاعل مع موظفيهم فيما يتعلق بموازنة دوائرها في كافة مراحلها، ذلك أن نسبة مشاركة وتفاعل هذه المستويات لم تكن بالمستوى المطلوب.

(8) دراسة (زويلف ونور، 2005)، بعنوان: "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية فلسفة وآلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BCS) وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع البنوك الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أولاً: تعد بطاقة الأداء المتوازن (BCS) الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة، حيث تأخذ في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية. ثانياً: هناك انعكاسات إيجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة وإستراتيجية المنظمة. ثالثاً: تختلف مقاييس الأداء لمحاور المقياس الأربعة من منشأة إلى أخرى، بل من قسم إلى آخر في المنشأة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنشأة وأقسامها.

ومن أهم توصيات الدراسة، أولاً: ضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BCS) بشكل متكامل في البنوك الأردنية. ثانياً: أهمية بناء البنوك لخارطتها الإستراتيجية وفقاً لهيكل مقياس الأداء المتوازن. ثالثاً: قيام البنوك بتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BCS) والتغلب عليها وذلك من خلال رصد مبالغ كافية في موازنة البنوك لغرض وضع واعتماد هذا النظام، وإرسال موظفين إلى البنوك التي تقوم بتطبيق هذا النظام للإطلاع والتدريب على كيفية تصميم وتشغيل النظام، عقد دورات وإعداد برامج من قبل أفراد متخصصين لموظفي البنك من أجل تدريبهم على كيفية تشغيل النظام.

(9) دراسة (خشارمة، العمري، 2004) بعنوان: قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية، وقد قاما بتصميم استبانة للحصول على البيانات، وتضمنت الاستبانة تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية، وتم تحليل النتائج باستخدام أساليب الإحصاء

الوصفي وأظهرت نتائج دراستهم إلى ضرورة الاهتمام بالرقابة الإدارية بالأقسام والمراكز داخل التنظيم والاستعانة بمفاهيم وأدوات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في الأجهزة الحكومية باعتبار أن الأداء الكلي للتنظيم هو محصلة لأداء الأقسام والمراكز لذلك، خلاصاً إلى التالي: أولاً: ضرورة تقييم أداء الأقسام والمراكز داخل التنظيم، بالإضافة إلى الأسلوب التقليدي للرقابة على الالتزام المالي والقانوني. ثانياً: ضرورة الاستعانة بمفاهيم وأدوات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المجال الحكومي، وركز بصفة أساسية على استخدام مفهوم محاسبة المسؤولية وأنواعها ومقوماتها. ثالثاً: ضرورة تقسيم الوحدة الإدارية وفقاً لمراكز التكاليف والإيرادات، ومن ثم توجيه المصروفات إلى المراكز التي تخصها، ويخصص لكل مركز الإيراد الذي حصله ثم إعداد تقارير المسؤولية لهذه المراكز وفقاً للمصروفات الخاضعة للرقابة والمصروفات غير الخاضعة لها وتطبيق نفس الأساس بالنسبة للإيرادات. رابعاً: تتم الرقابة والمحاسبة على أساس معايير المسؤولية سواء كانت سلطة اتخاذ القرار أو سلطة استخدام الموارد فقط أو سلطة التأثير بأي شكل على المصروف، وبذلك يكون هناك ارتباط كامل بين التخطيط والرقابة، أي بين مرحلة إعداد الموازنة ومرحلة تنفيذ الموازنة وتقييم الأداء.

وقد خلصت دراستهم إلى عدد من التوصيات منها ما يلي أولاً: ضرورة الاهتمام بالرقابة الإدارية في الوحدات الحكومية بجانب الرقابة التقليدية. ثانياً: ضرورة تطبيق أسس محاسبة المسؤولية في الوحدات الحكومية حتى يمكن تحقيق الرقابة الإدارية على مستوى الأقسام والمراكز، وذلك بتقسيم الوحدة الحكومية إلى مراكز تكاليف ومراكز إيرادات وفقاً للأسس المحاسبية السليمة، وتوجيه التكاليف نحو المراكز التي تخصها وفقاً لأسس محاسبة التكاليف، وكذلك الإيرادات وإعطاء التقارير المناسبة في الوقت المناسب، وأيضاً وجود تقارير مستمرة بانجازات كل مركز على حدة ليتم تحليلها، وإجراء تحليل مصروفات كل مركز وفقاً للأسس محاسبة المسؤولية بحيث تبين التقارير الخاضعة للرقابة وغير الخاضعة منها. ثالثاً: ضرورة توفير المقومات اللازمة لتطبيق محاسبة المسؤولية في القطاع الحكومي.

**(10) دراسة (العكاوي، 2004)، بعنوان : "تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية".**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على أنشطة البنوك الأردنية، ولقد تضمنت الدراسة مدخلاً نظرياً تم التطرق من خلاله إلى الصعوبات التي واجهت الأسلوب التقليدي في توزيع التكاليف، ثم شرحاً مفصلاً لمفهوم نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة ومراحل تطبيقه.

أما الجانب العملي فقد تم من خلال دراسة وعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة التي شملت البنوك التجارية في القطاع المصرفي الأردني باستخدام أسلوب الاستبيان

والمقابلة الشخصية في بعض الأحيان، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل إلى أهم أسباب عدم تطبيق النظام لدى البنوك ومنها عدم توفر أنظمة معلومات مناسبة، وكلفة النظام قياساً بالمنافع المتوقعة. وعدم فناعة الإدارة بجدوى تطبيقه، وعدم توفر الخبرات المناسبة.

يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الإدارة في اتخاذ قرارات تفعيل سياسات التسعير ودقة حساب ربحية العميل، إلا أن تطبيق هذا النظام كان يتطلب تعديلاً للمنهج المحاسبي المستخدم، ويتطلب بالتالي الوقت والكلفة.

أما أهم التوصيات التي خرج بها العلكاوي فيمكن تلخيصها في ضرورة قيام البنوك بتطوير أنظمة المعلومات لديها، وتذليل معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لما لها من أهمية في العمل على بدء التحول إلى تطبيقه، وضرورة أن تتحمل جمعية البنوك الأردنية مسؤولياتها في توعية البنوك التجارية بأهمية تطبيق النظام.

**(11) دراسة (ميدة ، 2003) بعنوان: "نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات"**

تناولت الدراسة دور المحاسبة الإدارية في تقديم المعلومات المالية التي تساعد الإدارة في عملية التخطيط والرقابة، وإمدادها بالتقارير والبيانات اللازمة لمساعدتها في عملية اتخاذ القرار. وأوضح الباحث أهمية تقييم أداء المدراء في المستويات الإدارية المختلفة سواء كانت شركات خاصة أو عامة، وذلك من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة وترشيد إنفاق الموارد الاقتصادية. ومن خلال الدراسة النظرية السابقة أعد الباحث استبانة لقياس مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الشركات العامة الصناعية الأردنية والتي بلغ عددها 89 شركة مدرجة في سوق عمان لعام 2001 م.

وقد توصلت الدراسة لنتيجة أساسية هي أن قرابة 34% من الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لا تطبق نظام محاسبة المسؤولية لعدم تمكنها من امتلاك مقومات ومستلزمات تطبيقه بينما 66% تطبق محاسبة المسؤولية ولكن بشكل غير كامل وليس وفقاً للأسس العلمية. وقد نتجت عن الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أولاً: توضيح وشرح مفهوم محاسبة المسؤولية وأهمية تطبيقه في الشركات للإدارات العليا لما له من تأثير في عملية التخطيط والرقابة وتقييم الأداء. ثانياً: توفير تحديد مفصل وواضح للهيكلية الإدارية يشمل كافة المستويات العليا أو الوسطى أو الدنيا. ثالثاً: تطبيق نظام محاسبة التكاليف وفقاً للأسس العلمية، بحيث يحقق عملية تبويب وتصنيف التكاليف على مستوى مراكز المسؤولية، بشكل يمكن من قياس الأداء الفعلي قبل مقارنته بالأداء المخطط بصورة سليمة. رابعاً: يوصي بضرورة إشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنات التخطيطية وفي صياغة معايير التكاليف والإيرادات في إعداد نظام تقارير الأداء، لأن عدم إشراكهم من شأنه أن يؤثر في فعالية استخدام هذه الأنظمة. خامساً:

يوصي بضرورة أن تهتم الشركات المساهمة العامة الأردنية بالجوانب السلوكية والإنسانية للموارد البشرية التي تعمل فيها، وأن تقوم بدراسة أوجه وأساليب الإشباع المختلفة لاحتياجاتهم المتعددة والمختلفة بما يكفل تحقيق الكفاءة الإنتاجية لهم وتحقيق أهداف المؤسسات المالية في آن معاً.

**(12) دراسة (نور والفضل، 2002)، بعنوان: "العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة العامة الصناعية العراقية والأردنية".**

ركزت هذه الدراسة على فحص مدى تأثير العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل والمنشأة في كل من مركز تحكم الشخصية وخصائص الوظيفة وعدم التأكد البيئي ونوع تكنولوجيا الإنتاج في كل من العراق والأردن من جهة، ومدى التباين في التأثير بين البلدين من جهة أخرى.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أولاً: بالرغم من تميز كل من العراق والأردن بالفردية العليا وتركز السلطة في الإدارة العليا إلا أن المشاركة في صياغة أهداف المنظمة ورسم سياساتها تمارس بشكل واضح وحقيقي وبمستوى جيد. ثانياً: تؤثر الخصائص الوظيفية على العلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل دون المنظمة، إن ذلك الأثر لا يختلف من بلد لآخر. ثالثاً: يعد متغير عدم التأكد البيئي محدداً قوياً للآثار الإيجابية للموازنات، كما هو الحال مع مركز تحكم الشخصية. رابعاً: إن متغير تكنولوجيا الإنتاج يعد محدداً لقوة العلاقة المدروسة وليس للعلاقة ذاتها. يؤثر النظام السياسي والاقتصادي القائم بشكل كبير على أداء العاملين ومشاركتهم في إعداد الموازنات وغيرها من الأنشطة كما هو الحال في العراق.

**(13) دراسة (البشتاوي، 2001)، بعنوان: "تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة دراسة حالة في أحد البنوك الأردنية".**

تناولت هذه الدراسة دراسة فلسفة وتطبيق كل من نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والإدارة على أساس الأنشطة في قطاع الخدمات المصرفية مع تبيان محور التكامل فيما بينها المنعكس من خلال صياغة مقاييس الأداء الرقمية للمحاور الأربعة من مقياس الأداء المتوازن الذي يعد أحد أركان فهم واستيعاب إستراتيجية المصرف من قبل الأفراد العاملين فيه.



ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي، أولاً: أن الاهتمام المتزايد لإدارات المنظمات الاقتصادية بالمقاييس التشغيلية للأداء يعد نتاج التحول في نشاط وتقنيات تقديم الخدمات الذي جاء نتيجة بيئة الأعمال الجديدة، ومن ثم التوصل إلى صياغة متوازنة لكل من المقاييس التشغيلية والمالية بشكل متوازي ضمن نظام مقياس الأداء المتوازن (BSC) ثانياً: تقدم التحليلات التشغيلية والإستراتيجية لمعلومات التكلفة المستخرجة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، ونظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) إمكانية للمديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي وتمكنهم من إجراء التطوير والتحسين وبشكل مستمر على الأنشطة المؤداة ومن ثم صناعة قرارات تشغيلية وإستراتيجية دقيقة ومثلى. ثالثاً: تعد إجراءات قياس وتقييم الأداء أحد أهم محاور التكامل للأنظمة المحاسبية والإدارية على أساس الأنشطة، رابعاً: إن تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة على أساس الأنشطة وبشكل خاص على الأنشطة المصرفية، يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء باتجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها، أولاً: ضرورة إجراء تغيير في تصميم الأنظمة المحاسبية في الوقت الحاضر لمسايرة التغيرات التي حدثت في البيئة الاقتصادية للمؤسسات المالية. ثانياً: ضرورة استخدام قواعد بيانات خاصة بالتكاليف وتحليلها وفق مخرجات أنظمة (ABC/M).

**(14) دراسة (العلاوين، 2000)، بعنوان: "تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية".**

هدفت الدراسة إلى تبيان مدى إدراك الإدارات العليا في المنشآت الصناعية لأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات، وتقييم مدى فاعلية هذا النظام في تحقيق الرقابة وتقييم الأداء، وتبيان المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق نظام الموازنات.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أولاً: لا تطبق غالبية المنشآت الصناعية المساهمة العامة في الأردن نظام الموازنات. ثانياً: تتمتع إدارات المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة جيدة من الوعي بأهمية ومزايا تطبيق نظام الموازنات. ثالثاً: هناك قصور واضح في تطبيق نظام الموازنات. رابعاً: قلة استخدام البيانات الناتجة عن نظام الموازنات في الرقابة وتقييم الأداء. خامساً: هناك معوقات داخلية وخارجية تؤثر سلباً على فاعلية نظام الموازنات.

(15) دراسة (فخر، 1998)، بعنوان: "محاسبة المسؤولية - والظروف الملائمة لتطبيقها". استهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم نظام محاسبة المسؤولية (AR) والتعريف بها، والعوامل التي تتحكم في تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى مراكز مسؤولية، وتحديد الشروط والظروف المناسبة لبناء نظام محاسبة المسؤولية (AR)، وتحديد المبادئ والأصول العلمية لتطبيقها بشكل صحيح في إطار مراكز المسؤولية، التي تكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.

وكان من أهم نتائج الدراسة، أولاً: إن محاسبة المسؤولية (AR) أداة تحليلية ورقابية هامة، تهدف إلى تحقيق رقابة إدارية على عناصر التكاليف وفي نطاق مراكز المسؤولية، وتقييم الأداء وكشف الانحرافات وتحليلها، وتحديد أسبابها ومسببها بدقة. ثانياً: أوضحت الدراسة إن من أهم الشروط الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية بشكل سليم هو توفر نظام محاسبي متكامل الأركان مصمم بشكل يتوافق مع طبيعة العمليات التكنولوجية وظروف الوحدة المختلفة، بحيث يكون قادراً على تنفيذ وظائفه المطلوبة وتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.

#### 2-2-1 الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (Mohammad، 2005)، بعنوان: "Improving Omani Banks Efficiency Using Activity-Based Costing Technique".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام تقنية نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في قطاع البنوك في سلطنة عمان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أولاً: أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يعد أداة إدارية جيدة من أجل خفض التكلفة في عدة أنشطة في البنك وكذلك تحسين الربحية والكفاءة، ثانياً: عدم وجود خبرة كافية في تطبيق هذا النظام في البنوك العمانية وهذا يرجع إلى النقص في المعرفة بالنظام. ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة استخدام معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتوفير مقاييس أداء لجوانب النشاط المختلفة في المصرف لتحسين الربحية والعلاقات مع العملاء.

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

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى إمكانية تطبيق موازنة الأنشطة والفوائد والعقبات التي يمكن أن تواجه إعداد هذه الموازنة عند تطبيقها في بيئة تتميز بانخفاض مستوى الاعتماد على

التقنيات الحديثة في تشغيل أنظمة المعلومات المحاسبية وقد اعتمدت الدراسة على إجراء تطبيق اختباري على اثنين من الأقسام الخدمية في شركتين مختلفتين (قسم الحسابات وقسم النقل)، بالإضافة إلى استخدام أداة استقصاء لاستطلاع رأى العاملين في قسمين محل التطبيق الاختباري حول إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، فوائده المتوقعة، ومعوقات التطبيق المحتملة.

ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي، أولاً: نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يحقق عدداً من الفوائد. ثانياً: إن الصعوبات الناشئة عن غياب تقنيات تشغيل البيانات المحاسبية يمكن تعويضها عن طريق زيادة الجهود الإنساني في الحالات التي يتوفر فيها العنصر البشري. ثالثاً: هناك قبول عام لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بين العاملين. وقد أوصت الدراسة بقياس طاقة العنصر البشري من قبل المهنيين بالبحث في مجالات تحليل الأنشطة.

(3) دراسة (Neumann, et. al., 2004)، بعنوان:

### "Cost Management Using ABC for IT Activities and Services".

استهدفت هذه الدراسة استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كبديل عن نظام التكاليف التقليدي، بغرض تطوير سبل جديدة لإدارة ومراقبة التكاليف. وتم خلال الدراسة استعراض بعض الدراسات التي طبقت نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات، وانعكاسات تطبيقاته الناجحة في مجالات الرعاية الصحية، والتأمين، والنقل... الخ.

وتوصلت الدراسة لنتائج متعددة، أهمها: نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يوفر أداة دقيقة لإدارة التكاليف وقياسها بكفاءة، وخاصة في ظل العولمة والاتجاهات الحديثة نحو شدة المنافسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق النظام الجديد، كونه يعمل على إعادة تصميم أنشطة المنشأة وذلك بالقضاء على الأنشطة غير الضرورية، وبالتالي إعادة توزيع الموارد على منتجات وخدمات الشركات بشكل عادل ودقيق.

### (4) دراسة (Maiga and Jacobs, 2003)، بعنوان: "Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: an empirical analysis".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على أداء منشآت الأعمال، وكيف أن تفاعل هذين

النظامين معاً يؤدي إلى تدعيم وتحسين العمليات وأن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يمد الإدارة بإطار تكاملي لإدارة أنشطة المنشأة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أولاً: كل محور من المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن يتفاعل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ويؤثر على أداء المنشأة غير أن تفاعل محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لا يؤثر على هامش المبيعات، ثانياً: الباحثين بحاجة إلى أن يدركوا أهمية قواعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتحديد فعالية أي من التدخلات في بيئة التصنيع المعاصرة، ثالثاً: تسعى الشركات إلى تحسين أساس في برامجها وذلك من خلال مبادرات التصنيع من أجل إتمام معايير الأداء الجيدة.

التوصيات التي خرجت بها الدراسة، أولاً: ضرورة إدراك الباحثين لأهمية قواعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC). ثانياً: ضرورة تحسين البرامج لتتماشى مع المتغيرات الاقتصادية من أجل إتمام معايير الأداء الجيد

### (5) دراسة (Needy, et. al., 2003)، وهى بعنوان: " Implementing Activity-Based Costing in Small Manufacturing Firms: A Field Study".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المنشآت الصناعية الصغيرة وقد طبقت الدراسة على ثلاث منشآت صغيرة متشابهة وغير متشابهة في عمل كل منهما وقد بينت الدراسة أن منهجية كفاءة الوقت والتكلفة في المنشآت الصناعية الصغيرة تعمل على تطوير وتطبيق هذا النظام فيها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أولاً: نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المنشآت الثلاث باستخدام كفاءة الوقت والتكلفة، كما تبحث في علاج فجوة المعرفة بين الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة. ثانياً: إن المنشآت الصغيرة بحاجة إلى معلومات أكثر دقة عن التكلفة لتستمر طويلاً. ثالثاً: مع تنوع المنتج والتكاليف الصناعية غير المباشرة العالية ووجود انحراف في توزيع العملاء فإن المنشآت بحاجة إلى معلومات دقيقة عن التكلفة لتساعد في عملية التسعير واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ومن أهم توصيات الدراسة أن الموارد البشرية والمالية ضرورية من أجل نجاح تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ويزيد من الطاقة المالية للمنشآت الصغيرة ولهذا الغرض فإن استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بشكل واضح يقابل احتياجات المنشآت الصغيرة.

(6) دراسة (Frigo, et. al., 2000)، بعنوان: "The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action".

تركز الدراسة على تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على البنوك المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي جاءت كترجمة لإستراتيجية البنوك إلى الأفعال والتصرفات الإدارية، وترى الدراسة أن هناك تحديات عديدة تواجه صناعة البنوك مما دعا إدارة البنوك إلى النظر في تطوير أدائها وذلك من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ذات المحاور الأربعة التي تقيس الأداء من خلال المقاييس المالية وغير المالية لتطبيق إستراتيجيتها ورؤيتها وقد احتوت الدراسة على الخطوات الثلاث لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي تمثلت في تحديد شامل لإستراتيجية البنك، بالإضافة إلى تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في البنك، وتطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

وقد أوضحت الدراسة أهمية إجراء تحليل (SWOT Analyses) الاستراتيجي الشامل (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) وذلك من أجل التأكيد على الإستراتيجيات الحالية وتطوير إستراتيجيات إضافية والمبني أساساً على بيان الأهداف الإستراتيجية التي تتميز بها المنظمة والتي تشمل نقاط القوة التي تعمل المنظمة على تقويتها ونقاط الضعف التي تعمل المنظمة على تجنبها وتطوير أدائها والبدائل الإستراتيجية المتاحة لها والتي تعمل المنظمة على استغلالها والعمل بها من أجل تحقيق أهدافها و معرفة التحديات التي تواجهها وإمكانية التغلب عليها، وقد ساعد التحليل الاستراتيجي الإدارة لتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي تتمثل بالشكل التالي:

- المحور المالي: تحسين ربحية المصرف، وتوسيع مزيج الإيرادات المتحقق من الخدمات المصرفية، وتوسيع مزيج الخدمات المصرفية المقدمة للمستهلكين، وتقليل هيكل التكاليف.
- محور الزبائن: عرض خدمات مصرفية للزبائن، تطوير قنوات تقديم الخدمات للزبائن، نمو الحسابات التجارية لهم وبناء علاقات تجارية معهم.
- محور العمليات الداخلية: تطوير خدمات مصرفية جديدة، تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، وتغيير هيكلية الزبائن على أساس التكلفة المتحققة من تقديم خدمات فعالة لهم.
- محور النمو والتعليم: إعداد برامج تدريب لتقديم خدمات متطورة للزبائن، وتحسين رضا العاملين، وتحسين ولاؤهم، وتحسين أنظمة إنتاج المعلومات.

### 3-2-1- تعليق عام على الدراسات السابقة:

- 1- إن معظم الدراسات السابقة حول تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) أيدت تطبيق هذا النظام الجديد للتكاليف وأكدت منافعه ولم يقتصر ذلك على المنشآت الصناعية وحسب بل المنشآت الخدمية ولمؤسسات الحكومية مثل المحليات ولم يقتصر على المنشآت الضخمة ولكن حتى على مستوى المنشآت الصغيرة وقد بينت بعض الدراسات تلك الإجراءات التي تسمح لتلك الشركات الصغيرة بالتحول إلى تطبيق النظام.
- 2- أيدت الدراسات السابقة حول تطبيق مقياس الأداء المتوازن (BSC) تطبيق هذا النظام واعتبرته أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنشآت.
- 3- أكدت الدراسات السابقة أهمية التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) حيث يساعد في تحسين وتطوير منشآت الأعمال في ظروف المنافسة العالمية.
- 4- ذكرت الدراسات السابقة المقومات الأساسية لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)، ومعرفة المعوقات والأسباب التي تحد من تطبيقه، ومحاولة وضع الحلول لهذه المعوقات.
- 5- اشتملت الدراسات السابقة على مجتمعات متعددة فلم تقتصر على الدول المتقدمة صناعياً في العالم الغربي بل أيضاً على المنشآت والمصارف والجامعات والمستشفيات في الوطن العربي ممثلة في الأردن وسوريا وجمهورية مصر العربية والسعودية وقطاع غزة.

### 4-2-1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة أساليب المحاسبة الإدارية ومدى تطبيقها في المشروعات الاقتصادية المختلفة وقد تناولت اغلب هذه الدراسات أداة واحدة من أدوات المحاسبة الإدارية ومدى تطبيقها على أحد المشروعات الاقتصادية، حيث تناولت دراسة (درغام وأبو فضة) أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة بقطاع غزة، وتناولت دراسة (بارود) مدى توافر مقومات تطبيق التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، وتناولت دراسة (درغام والشيخ عيد) مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد الموازنات، وتناولت دراسة (الرزقي) مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية

(AR) في الشركات الصناعية في قطاع غزة، وتناولت دراسة (زوليف ونور) أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية. أما هذه الدراسة فإنها تأتي لدراسة واقع تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة وتشمل مجموعة من هذه الأساليب الحديثة ومدى الاهتمام بتطبيقها من قبل البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة والعوامل التي تؤثر على استخدام هذه الأساليب والتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة. ما يميز هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات السابقة أنها تختص بالقطاع المصرفي الوطني لما يشكله من عنصر أساس لأي تنمية اقتصادية في الاقتصاد الوطني ، وقد عملت الدراسات السابقة على تدعيم وتقوية البحث نظراً لملائمة مفاهيم المحاسبة الإدارية الحديثة لمختلف أنواع الوحدات الاقتصادية.

## الفصل الثاني

### أساليب المحاسبة الإدارية

- المبحث الأول: نظام محاسبة المسؤولية (RA).
- المبحث الثاني: نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
- المبحث الثالث: نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).
- المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن (BSC).



بناءً على ما تعرضت المحاسبة الإدارية عموماً ونظام محاسبة التكاليف على وجه الخصوص للعديد من الانتقادات، فيما يتعلق بمدى ملاءمة أساليب وإجراءات نظام التكاليف المتبع حالياً في ظل المستجدات الحديثة التي طرأت على بيئة المنشآت سواء الصناعية أم الخدمية، مما دفع العديد من الباحثين نحو تحسين طرائق ومناهج تخصيص التكلفة حتى يمكن تحديد تكلفة المنتجات والخدمات بطريقة دقيقة وسليمة وتوفير المعلومات المناسبة للأغراض الإدارية (الحبيطي، 2002: 280). وذكر (Ross, 2004: 19) أن هناك عدة أسباب مقنعة لتحسين أساليب حساب التكاليف، وأهمها نمو وزيادة التكاليف غير المباشرة بشكل سريع، وانخفاض التكاليف المباشرة.

ولقد واجهت المؤسسات المالية وستظل تواجه ضغوطاً متزايدة على الربحية، نتيجة لتزايد وعي العملاء، والمخاطر المتزايدة التي ترتبط بأنشطة الأعمال، حيث إن جميع المؤسسات المالية تزاوّل نشاطها من خلال سوق تنسم بالمنافسة الشديدة وبأسعار تحددها ظروف المنافسة لمنتجات وخدمات تلك المؤسسات (Sapp, et. al., 1998: 22)، ولا شك أن تزايد المنافسة يؤدي وبشكل مستمر إلى تقليص هوامش الأرباح، وهو أمر سوف يستمر في ظل سهولة الاتصال بين مختلف مناطق العالم ومن ثم تصبح الأسواق المالية أكثر ارتباطاً ببعضها البعض، وفي مثل هذه البيئة التنافسية فإن الحاجة إلى معرفة تكاليف كل منتج من المنتجات وكل خدمة من الخدمات يُعد من الأمور المهمة من أجل تحديد أي من تلك الخدمات أو المنتجات يكون مربحاً، أو على الأقل يحقق هامش ربح يساهم في تغطية الأعباء الإضافية، ولكي تبقى المؤسسة قادرة على المنافسة يجب على المؤسسات المالية أن تبحث عن طرق وأساليب لخفض تكاليفها الأساسية دون أن يؤثر ذلك على أنشطة أعمالها (مابرلي، 2004: 32-33).

كما تحقق للمؤسسات المالية أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) هو الأكثر ملاءمة للحصول على ميزة تنافسية عن طريق تحسين الأرباح وكذلك عن طريق إدارة التكلفة بدلاً من الزيادات الحكيمة في الأسعار أو التخفيضات الحكيمة في التكاليف التي يمكن أن تؤثر على الهيكل الرئيس لنشاط الأعمال، فهذا الأسلوب يمكن المؤسسات المالية من الحصول على معلومات مفيدة تتأسس عليها القرارات المهمة التي تتعلق بالتسعير، وترويج المنتجات وربحية العملاء، إدارة الأداء، واستخدام قنوات توزيع المنتجات.

كما تعد الموازنات من أهم أساليب التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسات الخدمية والربحية، حيث تستطيع تلك المؤسسات من خلالها ضبط ورقابة العمليات المختلفة بداخلها، وذلك من خلال وضع تصور مسبق لكافة الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة حتى يمكن تحقيق

الأهداف الموضوعية، وتبرز أهمية الموازنات من كونها تحقق الأهداف التالية للمؤسسات المالية من خلال إلزام المؤسسات المالية بتقدير احتياجاتها المختلفة للفترات المستقبلية وكذلك تمكين إدارة المنشأة من الرقابة على تنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة من كافة الأقسام والمستخدمين حيث توفر الموازنة للإدارة فرصة المقارنة بين الواقع والتقدير (درغام والشيخ عيد، 2008: 186)

لقد تحولت مقاييس الأداء من نظام لقياس جوانب التطوير المادية والبشرية، إلى نظام لإدارة الإستراتيجية، حيث تستخدم فيه الإدارة هذا النظام كإطار مركزي تنظيمي لتكوين وتوصيل وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنشأة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ويعد بطاقة الأداء المتوازن أحد نماذج مؤشرات الأداء التي تمثل إطاراً مناسباً لقياس الأداء بالتفاعل مع أهداف الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الربط بين الأداء والأهداف طويلة الأجل (السوافيري، 2001: 394-395).

ومع كبر حجم الشركات في الوقت الحاضر وتوسع أعمالها أدى ذلك إلى صعوبة اتخاذ القرارات الإدارية من قبل فرد واحد، لذا يستدعي وجود تفويض في الصلاحيات لأشخاص ذوي مقدرة وكفاءة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير أعمال المؤسسات المالية، وهذه الصلاحيات تمارس

ضمن نشاطات معينة، وهي بحد ذاتها تستوجبها ضرورات العمل، حيث يحتاج الأمر إلى اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارات المركزية، مما يسهل كثيراً من الإجراءات الروتينية، إضافة إلى أن المعلومات المطلوبة لا تتوفر إلا لدى الشخص المسئول في موقع العمل، ويقترن التفويض عادةً بعنصر المسؤولية حيث يكون الشخص المخول مسؤولاً عما يتخذه من قرارات، وبذلك تنشأ لا مركزية القرار وتقييم الأداء (الشرع، 2002: 337)

وهناك عدة أساليب تخص المحاسبة الإدارية الحديثة وهي محاسبة المسؤولية، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الجودة الشاملة، نظام الموازنة على أساس الأنشطة، نظام التكاليف على أساس الأنشطة، نظام الإدارة على أساس الأنشطة، نظام هندرة العمليات، وبطاقة الأداء المتوازن.

وسيتم خلال هذا الفصل استعراض أربعة أساليب من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من خلال أربعة مباحث رئيسة هي:

المبحث الأول: نظام محاسبة المسؤولية (RA).

المبحث الثاني: نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

المبحث الثالث: نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

المبحث الرابع: بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

## المبحث الأول

### نظام محاسبة المسؤولية (RA)

#### 2-1-0 تمهيد:

نظراً لكبر حجم الوحدات الاقتصادية والمؤسسات المالية وتعدد أعمالها أصبح من الصعب إدارة تلك المؤسسات من قبل الإدارة العليا فقط، لذلك ظهرت الحاجة إلى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد والمستويات الإدارية الأخرى لإدارة العمل بكفاءة وفعالية، هذا ما يطلق عليه اللامركزية في الإدارة؛ وتعنى أن كل مدير في موقعه يفوض جزء من صلاحياته للأفراد الذين يقعون تحت إدارته، مما يمكنه من إدارة نشاطه بكفاءة وفعالية، لذلك أصبح هناك حاجة ماسة إلى نظام لتقييم أداء مديري الدوائر وموظفيهم والمفوض لهم الصلاحيات ومحاسبة المتسبب في الخلل والانحراف في العمل، ومن هنا جاء نظام محاسبة المسؤولية (RA) لتركز على الرقابة وتقييم الأداء للمدراء والأقسام (آل آدم والرزق، 2006: 353).

وباستعراض سريع للمؤسسة نجد أنها تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض للوصول إلى هدف معين، وحتى يتمكنوا من تحقيق ذلك يتم تنظيم هؤلاء الأفراد والموارد الاقتصادية الأخرى في مجموعات تعرف بالوحدات الإدارية، وفي العادة يتم تنظيم هذه الوحدات مع بعضها باستخدام الخريطة التنظيمية والتي تأخذ شكل الهرم، تقع الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي بينما تقع الوحدات التشغيلية في قاعدته، وتتحمل الإدارة العليا المسؤولية النهائية عن تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك تحتفظ بسلطة القرارات الإدارية المختلفة (الرجبي، 2004: 25).

#### 2-1-1 مفهوم نظام محاسبة المسؤولية (RA):

قام كثير من المؤلفين والكتاب بتعريف مفهوم محاسبة المسؤولية، وفيما يلي بعض التعاريف الخاصة بمحاسبة المسؤولية وقد عرفت بأنها: "أسلوب إداري محاسبي يهدف إلى تصميم النظام المحاسبي لتحقيق رقابة فعالة على الأداء، عن طريق الربط مباشرة بين التقارير المحاسبية من جهة، وبين الأشخاص المسؤولين من جهة ثانية وفقاً لهيكل التنظيم الإداري للمنشأة بجميع مستوياتها الإدارية" (ميده، 2003: 324).

قد عرفها (Garrison et. al.) بأنها "نظام للمعلومات المحاسبية يقوم على دراسة البيانات المحاسبية وتحليلها وعرضها بشكل معين من خلال تقرير المسؤولية بما يحقق الفاعلية بالرقابة وتقييم الأداء، وبما يتبعها من اتخاذ قرارات تركز عليها الإدارة في وضع خطط التشغيل ومتابعة تنفيذها أولاً بأول (Garrison et. al., 2008: 346)

بينما (Horngren et. al., 2005: 225) عرف نظام محاسبة المسؤولية بأنها النظام الذي يقيس ويقارن بين المخطط له (الموازنة التخطيطية) وبين المنفذ فعلياً (النتائج الفعلية) لكل مركز مسؤولية على حدة، ويقسم مراكز المسؤولية إلى أربعة أقسام كما يلي:

- **مركز التكلفة:** يكون فيها المدير مسؤولاً عن التكاليف فقط.
- **مركز الإيراد:** يكون فيها المدير مسؤولاً عن الإيرادات فقط.
- **مركز الربحية:** ويكون فيها المدير مسؤولاً عن الربحية والتكاليف فقط.
- **مركز الاستثمار:** ويكون فيها المدير مسؤولاً عن الإيرادات والتكاليف والاستثمار.

ويعرف (فخر، 2003: 102) نظام محاسبة المسؤولية بأنها "المحاسبة التي تنظم في إطار مراكز المسؤولية حيث تهتم بإثبات عناصر المدخلات والنفقات المختلفة التي تخضع لإشراف مستوى إداري معين، ومقارنتها مع مؤشرات الأداء وقياس كفاءته، والتقرير عنها للجهات الإدارية العليا للإطلاع واتخاذ ما يلزم من إجراءات".

ومن تحليل التعريفات المختلفة لمحاسبة المسؤولية يمكن للباحث توضيح أهم النقاط المتعلقة باتجاهات نظام محاسبة المسؤولية:

- 1- ربط النظام المحاسبي بهيكل التنظيم الإداري ومستوياته الإدارية والتنفيذية المختلفة.
- 2- توزيع سلطة اتخاذ القرارات بصورة محددة وخاصة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في عناصر التكاليف والإيرادات في مراكز المسؤولية.
- 3- تتحمل كل وحدة إشراف أو مسؤولية التكاليف والإيرادات المسؤول عنها والتي يملك القدرة من خلالها والتحكم فيها ومراقبتها.
- 4- تصميم نظام للمحاسبة يقوم على أساس إمداد الإدارة بالمعلومات الرقابية طبقاً لمركز المسؤولية، مما يمكن من تجميع التكاليف وإعداد التقارير التي تمكن من تقييم الأداء وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة.
- 5- تجنب المسؤولية المشتركة بين مراكز المسؤولية وبصفة خاصة فيما يتعلق بعناصر التكاليف والإيرادات.
- 6- ترابط وتكامل التقارير المقدمة من مختلف المستويات الإدارية حسب تدرج السلطة، مما يمكن من متابعة تقييم الأداء عند المنبع.
- 7- توافر الرقابة الذاتية وامتدادها إلى مختلف المستويات الإدارية من التنظيم الإداري.

## 2-1-2 أهمية نظام محاسبة المسؤولية (RA):

نظام محاسبة المسؤولية يركز بالمقام الأول على هدف الرقابة على التكاليف وتقديم القوائم المالية والتقارير وربطها بأعضاء الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يتطلب تقسيم الوحدة الاقتصادية أو الحكومية إلى مراكز مسؤولية تقوم على أساس ضبط التكلفة والرقابة على تصرفات الأفراد في إنشاء التكاليف وهذا بدوره يؤدي إلى محاسبة المسؤولين عن الوحدات التابعة لإدارتهم المباشرة حيث إن الرقابة غير مرتبطة ببنود التكاليف ولكنها مرتبطة بتصرفات الأفراد في إنشاء تلك التكاليف ضمن السلطات المخولة لهم (الجذبة، 2007: 36)، وبالتالي فإن أهمية هذا النظام تظهر من خلال تحويله أهداف محاسبة التكاليف من أهدافها التقليدية إلى أهدافها المعاصرة حيث أصبحت تهدف إلى التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وبما يمكن من تبويب النفقات والإيرادات حسب السلطات المفوضة للمدراء ورؤساء الأقسام في مراكز المسؤولية وقدرتهم في التحكم والرقابة عليها (عطية، 1986: 20).

كما أن أهمية نظام محاسبة المسؤولية تتبع من كونها جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية الذي يوظف لخدمة عمليات التخطيط والرقابة على الموارد المستخدمة في المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية في استخدامها، وكذلك في تقييم أداء الأقسام والإدارات المختلفة في الوحدة الحكومية كما تعتبر من الأدوات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التعرف على مدى مساهمة كل مركز مسؤولية في تحقيق أهداف الوحدة الحكومية ككل (كلاب، 2008: 20).

## 2-1-3 خصائص محاسبة المسؤولية (RA):

هناك العديد من الخصائص التي يتميز بها أسلوب محاسبة المسؤولية:

1- تُعد محاسبة المسؤولية أسلوباً من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وكما تُعد من أدوات الرقابة وتقييم الأداء في الشركات والمؤسسات التجارية (الدلاهمة، 2008: 213).

2- ترتبط محاسبة المسؤولية بالهيكل التنظيمي في المؤسسات المالية من حيث تحديد الأقسام باعتبارها مراكز للمسؤولية وتفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات (Banerjee, (2007:579).

3- تعمل محاسبة المسؤولية على ربط التكاليف والإيرادات الخاصة بكل مركز مسؤولية بالأشخاص الذين يتخذون قرارات تؤثر في هذه التكاليف (الدلاهمة، 2008: 213).

4- تصدر محاسبة المسؤولية تقارير أداء مراكز المسؤولية توضح الأداء الفعلي والمخطط والانحراف بينهما ليُقدم للإدارة العليا لاتخاذ القرارات اللازمة (Lall and Ain, 2006: 948).

كما وأضاف ميده الخاصيتين التاليتين لمحاسبة المسؤولية (ميده، 2003: 325):

1- تمثل محاسبة المسؤولية مجموعة من المفاهيم والأدوات التي تستخدم لقياس كفاءة الأشخاص والأقسام في المؤسسات المالية وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- تقوم محاسبة المسؤولية على نظام الموازنات التخطيطية ونظام التكاليف المعيارية كي تتمكن من الاطلاع بدور التخطيط والرقابة وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال الربط بين الأداء المخطط والفعلي، وتحديد الانحرافات وتحليلها لتحديد المسؤولين عنها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها وتصحيحها".

#### 2-1-4 شروط تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (RA):

من الشروط الأساسية لخلق ظروف ملائمة لتطبيق محاسبة المسؤولية بشكل صحيح وفعال

هي:

1- توافر نظام محاسبة متكامل الأركان؛ أي أن يكون النظام المحاسبي مصمماً بشكل علمي بما يتوافق مع طبيعة العمليات التكنولوجية، والهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية (Lall and Ain, 2006: 948).

2- حصر عناصر التكاليف التي يمكن لكل مركز من مراكز المسؤولية التحكم في مقدارها والتي تكون بالتالي خاضعة لسلطته، ومن ثم يُعد مسؤولاً عنها (الدلاهمة، 2008:321)

3- التعمق في درجة التحليل للانحرافات، حيث إن التحليل المعمق للانحرافات يُمكن من الوقوف على الأسباب الحقيقية لها وتقييم الأداء بصورة موضوعية مما يتيح إمكانية القيام بالمساءلة الإدارية و تطبيق محاسبة المسؤولية بشكل صحيح (فخر، 1998: 112).

4- المعالجة الآلية أو الالكترونية للبيانات والمعلومات، إن المطلب الأساس لتنفيذ الشروط المذكورة عالياً هو المعالجة الآلية أو الالكترونية للبيانات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والإيرادات، مما يسمح بتوفير الوقت والجهد والموارد وتحقيق السرعة في الانجاز، وتحديد النتائج وعرض الانحرافات وتحليلها، وتقييم الأداء، ومحاسبة المسؤولين في الوقت المحدد دون تأخير، وأي تأخير في كشف الخلل في أداء العاملين يقلل من فعالية وكفاءة نظام الرقابة وتقييم الأداء ومحاسبة المسؤولين (Banerjee, 2007: 580).

5- النظام الجيد للاتصال بين المستويات الإدارية؛ ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفر نظام فعال للاتصال، و العنصر الأساسي لنظام الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة هو تقارير الأداء (Lall and Ain, 2006: 948).

## 2-1-5 مميزات نظام محاسبة المسؤولية (RA):

نظام محاسبة المسؤولية (RA) يحقق العديد من المزايا تعود على المؤسسات المالية عندما تقوم بتطبيقه (غلاء، 2005: 18-19):

- 1- تسهيل إدارة النشاط في المؤسسات المالية بتقسيمها إلى مراكز مسؤولية.
  - 2- التعرف على كفاءة مديري مراكز المسؤولية ومساهمة كل مركز في تحقيق أهداف المؤسسات المالية، وتمكين الإدارة من التعرف على نجاح أو فشل ذلك المركز.
  - 3- مساعدة الإدارة العليا في تقييم الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية ووضع نظام ملائم للحوافز لتشجيع العاملين في تلك المراكز على تحقيق أهداف المؤسسات المالية.
  - 4- يهدف إلى مشاركة رجال الإدارة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتحقيق درجة عالية من الرضا النفسي عن أعمالهم.
- كما أضاف خشارمة المزايا التالية (خشارمة والعمرى، 2004: 263-264):
- 1- قياس التكلفة على مستوى الأقسام والمراكز بدلاً من قياسها على مستوى إجمالي، مما يساعد في قياس تكلفة الخدمات العامة وحسب الأقسام التي تؤديها.
  - 2- الإفصاح عن التوزيع الجغرافي للإنفاق الأمر الذي يساعد في التخطيط العام والمساءلة.
  - 3- تقييم أداء المؤسسات المالية من القاعدة إلى القمة عن طريق استخدام معايير لتقييم الأداء تختلف حسب المستوى التنظيمي.
  - 4- إدراك العاملين بالمؤسسات المالية لأهمية المعلومات في قراراتهم، ومن ضمنها ترشيد الإنفاق واحتواء التكاليف سواء كانت ضمن مسؤولياتهم أو خارج نطاق مسؤولياتهم.
  - 5- إعداد الموازنات التفصيلية كما أنه يمكن من معرفة الإنفاق الفعلي حسب المراكز التي أعدت على أساسها الموازنات.
  - 6- إتاحة المعلومات حول أداء الأقسام في الوقت المناسب للمستفيدين منها للمساعدة في تحسين أداء الأقسام باتخاذ الإجراءات المناسبة.
- وعلى الرغم من وضوح الأفكار المتعلقة بمحاسبة المسؤولية وسلامتها المنطقية إلا أن هناك صعوبة في التنفيذ ويرجع عدم نجاح التطبيق للأسباب التالية (صبري، 2002: 406):

1- تداخل أنشطة الوحدات الفرعية بصفة عامة وصعوبة وضع خطوط فاصلة واضحة بين الوحدات الفرعية.

2- صعوبة تقسيم كافة أنشطة المؤسسات المالية إلى مراكز مسؤولية وتحديد طبيعة كل منها.

3- صعوبة الفصل بين التكاليف المراقب عليها وغير المراقب عليها لكل من الوحدات الفرعية.

4- صعوبة معالجة بنود التكلفة الثابتة والمشاركة وتوزيعها على مراكز المسؤولية لغرض الرقابة واتخاذ القرارات.

## 2-1-6 مقومات نظام محاسبة المسؤولية (RA):

لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (RA) في أي مؤسسة مالية أو حكومية لا بد من توافر المقومات الأساسية التي يقوم عليها نظام محاسبة المسؤولية (RA)، كما يلي (كلاب، 2008: 29)، (آل آدم والرزق، 2006: 354)، و(ميد، 2003: 330):

### 2-1-6-1 هيكل تنظيمي جيد و مفهوم:

وجود هيكل تنظيمي معتمد وسليم وواضح للمؤسسات المالية يوضح الأهداف والمهام والصلاحيات وتوزع المسؤوليات وفق مراكز المسؤولية التي يتألف منها الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى وضوح الإجراءات والسياسات من ناحية المتطلبات التنظيمية التي تقرها الإدارة العليا، وكل مدير أو مسؤول مركز مسؤولية تتاط به صلاحيات ومسؤوليات وفقاً لمؤهلاته العلمية والمهنية لتنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة العليا، لذلك يعد الهيكل التنظيمي بالنسبة للمؤسسات المالية محورياً أساسياً يبنى عليه نظام محاسبة المسؤولية، الأمر الذي يساعد في تحديد مراكز المسؤولية كإحدى المقومات الأساسية لهذا النظام ويساعد أيضاً في إلغاء التعارض في الأهداف والاستخدام الأمثل للموارد والأخذ بالإجراءات المثالية (ميد، 2003: 327) ولكي يتمكن نظام محاسبة المسؤولية (RA) من تحقيق أهدافه بنجاح لا بد من توفر خريطة تنظيمية (أو خريطة مسؤولية)، توضح سلطات واختصاصات مراكز المسؤولية التي تتكون منها المؤسسة (الرجبي، 2004: 327)، لذلك يعتمد نظام محاسبة المسؤولية على وجود تنظيم داخلي سليم وخريطة مسؤولية تعمل على توضيح السلطات التي يتم تفويضها لكل فرد أو مستوى إداري معين.

مما سبق يتضح أن نظام محاسبة المسؤولية (RA) في البنوك يتطلب وجود هيكل تنظيمي واضح يتصف بصفات معينة من أهمها تفويض السلطة وتركيزها، وهو ما يطلق عليه اللامركزية والمركزية، إلا أن محاسبة المسؤولية تميل إلى تطبيق تفويض السلطة أكثر من تركيزها ولكن يجب أن يصاحب عملية اللامركزية المحاسبة والمسؤولية.



## 2-6-1-2 تحديد مراكز المسؤولية (RA):

إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (RA) في البنوك يتطلب إجراء عملية حصر تام للتكاليف والإيرادات والإنتاج والخدمات وغير ذلك من متطلبات نشاط الوحدة أو مركز المسؤولية

تساعد عملية الحصر السابقة في تحقيق عدة أهداف (ميدة، 2003: 327)

1. الرقابة على تكاليف الإنتاج واستخدام عوامل الإنتاج على مستوى الإشراف والمسؤولية.
  2. توفير البيانات والمعلومات المحاسبية بالصورة التي تتطلبها الموازنة التخطيطية طبقاً لمراكز المسؤولية ومراكز التكاليف.
  3. مساعدة الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المختلفة.
- وتهدف عملية تحديد مراكز المسؤولية في الوحدات الاقتصادية إلى تحديد المسؤولية عن الانحرافات عن الخطط المحددة مقدماً ومحاسبة الأفراد المسؤولين عنها (كلاب، 2008: 33).

ولقد تعددت آراء الباحثين التي تناولت تعريف مراكز المسؤولية ونورد فيما يلي بعضاً منها :

1- "القسم في المنظمة الذي له صلاحية توليد التكاليف والسيطرة عليها وتحقيق الإيرادات، والقيام بالاستثمار في الأصول" ( Horngren and Srikant, 2003: 198)

2- "جزء أو وحدة مصغرة للمؤسسة التي يكون فيها المدير مسؤولاً عن مجموعة مخصصة من الأنشطة" (Horngren, 2005: 958)

3- "وحدة إدارية أو فنية موجودة في المنشأة ولها هدف معين ويستخدم مصادر المنشأة ومواردها من أجل تحقيق أهدافها، ويقع تحت سلطة شخص معين وبدون ذلك لا يكون له وجود" (الرجبي، 2004: 327).

ويلاحظ الباحث من التعريفات السابقة أنها تشترك فيما بينها بمجموعة من الخصائص من أهمها أن مراكز المسؤولية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، وأن هذه الوحدات الإدارية الفرعية اللامركزية في التنظيم يشرف عليها وتخضع لرقابة رئيس "مسؤول" بشكل مباشر عن جميع التكاليف و الإيرادات التي تقع في إطار مركز المسؤولية الذي يرأسه، وذلك بغية تحقيق هدف تقييم أداء مراكز المسؤولية ورؤساء تلك المراكز.

## 1-2-6-1-2 أنواع مراكز المسؤولية:

إن كبر حجم المنشآت واتساع أعمالها يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة العليا للمؤسسات المالية على اتخاذ كافة القرارات الإدارية اللازمة لإدارتها، وعلى ذلك يجب تفويض بعض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الأدنى مع تحديد مسؤولياتها، ويتم تطوير أنظمة التخطيط والرقابة في المؤسسات المالية تبعاً لمراكز المسؤولية، وبشكل عام يمكن تقسيم مراكز المسؤولية للمؤسسات المالية إلى أربع مراكز مسؤولية، هي (Garrison et. al., 2008: 552) (آل آدم والرزق، 2006: 361)، و(ظاهر، 2002: 393):

- **مراكز التكلفة:** يعرف مركز التكلفة بأنه عبارة عن دائرة النشاط التي يتم محاسبة المسؤول عنها ما يحدث فيها من تكاليف فقط، بحيث تدخل في نطاق تحكمه ورقابته ومسؤوليته.
- **مراكز الإيراد:** تتمثل المسؤولية في مراكز الإيراد في الرقابة على الإيرادات فقط. يتجلى مركز الإيراد عادة بقسم يبيع الخدمة محددة ويكون مدير المركز مسؤولاً أساساً عن تحقيق الإيرادات ويتضمن تقرير المركز الإيرادات المحققة مقارنة بالإيرادات المخططة مع شرح أسباب الانحراف بينهما.
- **مراكز الربحية:** يعرف مركز الربحية بأنه دائرة النشاط التي تتم محاسبة المسؤول عنها عما يحدث فيها من تكاليف وما تحققه من إيرادات وكأن مركز الربحية يُعد منشأة مستقلة، لها تكاليفها وإيراداتها المستقلة داخل الوحدة الاقتصادية الأصلية.
- **مراكز الاستثمار:** يعرف مركز الاستثمار بأنه دائرة نشاط يتولى رئيسته مسؤولية استخدام مجموعة من الأصول وحيازتها بالإضافة إلى مسؤوليته عن الإيرادات والنفقات في هذا المركز.

ولقد اعتبر (Anthony, 1990: 231) أن عملية تبويب الإيرادات والتكاليف حسب إمكانية التحكم فيها في مراكز المسؤولية تُعد إحدى المقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية (RA).

## 1-2-6-3 وجود نظام معلومات محاسبي متطور وشامل:

ترتكز فكرة نظام المعلومات بشكل عام على وجود مجموعة من المتغيرات تمثل استخدامات النظام أو مدخلاته، وعلى وجود مجموعة من العمليات التي يقوم النظام بأدائها على هذه المدخلات في ظل ظروف بيئية معينة ومعايير أداء محددة، ومجموعة من النتائج التي تمثل الإنتاج النهائي للنظام، وبذلك يقوم أي نظام على ثلاثة أركان أساسية هي (الشيخ، 1997: 38):

- مجموعة مدخلات النظام.
- مجموعة العمليات التي يقوم النظام بأدائها والظروف البيئية المحيطة بالأداء (عمليات التشغيل).

• مجموعة مخرجات النظام.

## 2-1-6-4 قياس الأداء الفعلي باستخدام النظم المحاسبية المختلفة:

تبدأ عملية قياس الأداء الفعلي بمراكز المسؤولية مع بداية التنفيذ الفعلي باستخدام الأنظمة المحاسبية تمهيداً لإجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط بالنسبة لكل مركز مسؤولية على حدة، حتى يمكن تحديد الانحرافات والأشخاص المسؤولين عن حدوثها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها، لذلك يتطلب الأمر وجود وسيلة لقياس الأداء الفعلي حتى يمكن متابعة هذا الأداء بمراكز المسؤولية وبالمستويات الإدارية المختلفة (الرزوي، 2007: 46).

ولا يمكن رقابة وتقييم الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية إذا لم تتوفر بيانات فعلية صحيحة يتم قياسها بأنظمة محاسبية مبنية على أسس علمية، وتنشأ عملية القياس مع بدء الأنشطة في المؤسسات المالية ومحاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية في عملية القياس الفعلي (جبريل، 1999: 54).

وتعد عملية تقييم الأداء أداء مهمة من أدوات إدارة الأفراد في المؤسسات المالية، فهي لا ينظر إليها على أنها توفر أساساً موضوعياً للقرارات المتعلقة بالعاملين فحسب، بل ويمكن أيضاً استخدامها لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف نقاط القوة والضعف لدى العمال ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات التدريبية على أرض الواقع (الصواف، 1992: 7).

ومما سبق يتضح أن عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية المهمة، وهي الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وعملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير أو أساس ينسب عليه الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه.

## 2-1-6-5 تحليل الانحرافات في مراكز المسؤولية وتحديد المسؤولية عن حدوثها:

يقصد بتحليل الانحرافات، دراسة ما يتم اكتشافه وتحليله عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط لمراكز المسؤولية بالمستويات الإدارية المختلفة بالوحدة الاقتصادية. ويعني حدوث الانحرافات أن الأداء الفعلي قد انحرف عن ما هو مخطط له.

وتهدف دراسة هذه الانحرافات إلى تحديد هذه الانحرافات ثم تحليلها من خلال التمييز بين الانحرافات التي في صالح المؤسسات المالية والانحرافات التي في غير صالح المؤسسات المالية، ثم تحديد الأسباب المختلفة المؤدية إلى حدوثها وتقدير إمكانية تكرار ذلك الأسباب وتحديد الأشخاص المسؤولين عن حدوثها وينحصر حدوث الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط في متغيرين هما (كلاب، 2008: 64):

- 1- عدم الدقة في التخطيط: وقد يكون سببه عدم توخي الدقة الكافية في وضع المعدلات التخطيطية لعناصر التكاليف أو الإيرادات، وقد يكون سببه أيضاً هو اختلاف الظروف والأحوال عند تنفيذ الخطة رغم توخي الدقة الكافية عند وضع المعدلات التخطيطية.
- 2- عدم كفاءة التنفيذ: وهو حدوث الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الاقتصادية كما يجب أن يكون.

## 2-1-6-6 نظام تقارير الأداء لمراكز المسؤولية:

تعد التقارير في ظل نظام محاسبة المسؤولية وسيلة للعرض ونقل المعلومات إلى رؤساء مراكز المسؤولية بالمستويات الإدارية المختلفة بالوحدة الاقتصادية، و يتم إعدادها في ضوء مبادئ معينة بهدف متابعة الخطة وضمان سير الأداء الفعلي لمراكز المسؤولية بالشكل المراد له طبقاً للأداء المخطط لهذه المراكز و من ثمّ فإنّ نظام محاسبة المسؤولية يعمل على ربط نظام التقارير بأشخاص معينين أو بمراكز مسؤولية محددة بهدف تحديد المسؤولية تطبيقاً لفكرة التقارير بالاستثناء (عبد الرحمن، 1986: 90).

ويعتبر نظام التقارير من أهم مقومات نظام محاسبة المسؤولية وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يحقق أهدافه وتظهر أهمية التقارير كأداة لإمداد المستويات الإدارية بالمعلومات المالية منها وغير المالية للتعرف على الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مما يعطي صورة عن الانحرافات الموجودة مع التركيز على الانحرافات السلبية التي تستدعي الانتباه مع اتخاذ الإجراءات العلاجية لها، لذلك يلعب نظام التقارير دوراً كبيراً في محاسبة المسؤولية التي تتطلب إعداد تقارير لكل قطاع ومركز مسؤولية (غلاء، 2005: 49).

ولكي تؤدي تقارير المسؤولية دورها في مجال الرقابة وتقييم الأداء في ظل نظام محاسبة المسؤولية يجب أن تتوفر أسس معينة لإعدادها منها (الفضل وشعبان، 2003: 254-255) (ميده، 2003: 340)، و(كحالة، حنان، 2002: 441-442):

- 1- إعداد التقارير وفق الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- 2- إن تقرير الأداء يجب أن يشمل البيانات والمعلومات الخاصة بنشاط كل مركز من مراكز المسؤولية بحيث تتصاعد التقارير وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية من الأدنى إلى الأعلى.
- 3- إن التقارير في ظل نظام محاسبة المسؤولية يجب أن تعتمد وترتكز على مواطن الضعف لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب.
- 4- إن تقارير الأداء يجب أن تصمم وفق نموذج ثابت لشكل التقرير وما يتضمنه من بيانات بما يلائم نشاط مركز المسؤولية، إذ أن الثبات يؤدي إلى الحصول على

البيانات المالية والتكاليفية بطريقة واحدة منتظمة من فترة إلى أخرى مما يجعلها قابلة للمقارنة والمتابعة الفعالة والتقييم السليم.

5- كما أضاف جبريل الخصائص التالية لتفعيل دور هذه التقارير في نظام محاسبة المسؤولية، (جبريل، 1999: 66):

- إعداد التقارير وفقاً لخطوط السلطة والمسؤولية في المستويات الإدارية للهيكل التنظيمي.
- يجب أن تكون محتويات التقارير سهلة وواضحة الفهم، وأن تكون المعلومات كافية وليست مفرطة في التفصيل بما يزيد عن الحاجة.
- يجب أن تكون التقارير دقيقة وأن تقدم في الوقت المناسب، وأن تكون جاهزة عند الحاجة إليها.
- يجب أن يناسب مضمون التقرير نطاق المسؤولية.
- اعتماد التقارير على أساليب التوضيح والتحليل.

ومما سبق يتبين أن التقارير الدورية هي وسيلة في حد ذاتها يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أداء مراكز المسؤولية في المستقبل، كما يمكن الاستفادة منها أيضاً في تحقيق أهداف الرقابة وتقييم الأداء والتخطيط لفترات قادمة، وذلك من خلال وضوح وسهولة محتويات التقارير وكذلك كفاية المعلومات الواردة فيها، وأن تقدم التقارير في الوقت المناسب حتى لا تتعدم فائدتها، وذلك لاتخاذ القرارات اللازمة بسرعة.

## 2-1-6-7 وجود نظام حوافز فعال:

يعد نظام محاسبة المسؤولية عديم الفائدة إذا لم يتضمن نظاماً فعالاً للحوافز يكفل للعاملين في الوحدة الاقتصادية مقابلاً ملائماً للأداء المتميز؛ وذلك في حال تنفيذه وفق المعايير الموضوعية أو الخطط المرسومة، وتختلف الحوافز وتتعدد باختلاف تعدد الاحتياجات الإنسانية التي يسعى نظام الحوافز الفعال في تلبيتها، فهناك الاحتياجات الجسدية والاجتماعية والذاتية (الجذبة، 2007: 72).

على المؤسسات المالية في أثناء إعدادها لنظام الحوافز أن تعمل على دراسة تلك الاحتياجات المختلفة وأن تسعى في إشباعها بشكل جيد لدى العاملين فيها. علماً بأن النظام الجيد والفعال للحوافز يحقق ميزات مهمة ومفيدة للوحدة الاقتصادية، إلى جانب كونه أحد المقومات الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية، من أهمها (ميدة، 2003: 340-341):

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

2- تخفيض الفاقد في العمل من تخفيض تكاليف وكمية الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وغيرها.

3- إشباع احتياجات العاملين.

4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين.

ويضيف زامل العديد من المزايا أهمها (زامل، 2000: 532):

• زيادة معدل الإنتاج مع تحسين جودته وخفض تكلفته وتجنب الإسراف والعدم.

• تعم الفائدة على الجميع: المؤسسة، العامل، المستهلك، فالمؤسسات المالية تخفض تكاليفها وتزيد إيراداتها، والعامل يزيد دخله، والمستهلك يتمتع بخدمة أو منتج جيد وبأسعار مناسبة.

• تجعل الإدارة دائما يقظة، إذ أن الإهمال في توفير مستلزمات الإنتاج يؤدي إلى مطالبة العاملين بالحوافز بالرغم من انخفاض الإنتاج، على أساس أن هذا الانخفاض لا يرجع إلى انخفاض كفاءتهم ومن ثم لا يتحملون تبعاته في صورة خفض في دخولهم وعلاواتهم.

**2-1-6-7-1 المقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز الفعال:**

لكي تتجح خطة الحوافز في تحقيق المزايا السابقة لابد أن تتوفر فيها المقومات الأساسية التالية (زامل، 2000: 532):

1- العدالة: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالعدالة، فيتم ربطها بالأداء وليس

بالعواطف والنوازع الشخصية والرؤساء وعلاقاتهم بالمرؤوسين.

2- الإقناع: يجب أن تكون خطة الحوافز مقنعة للعاملين، ولن يتأتى ذلك إلا عن

طريق إشراكهم في مناقشتها وإعدادها.

3- الثبات: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالثبات والاستمرار في تطبيقها، مع

ملاحظة أن هذا لا يعني عدم مراجعتها من حين لآخر بغرض تحسينها وتطويرها.

4- الفورية: يجب أن تدفع الحوافز بعد أداء العمل مباشرة أو في المواعيد المحددة

دون تأخير.

5- الوضوح: يجب أن تتصف خطة الحوافز بالوضوح والسهولة، وخصوصاً فيما

يتعلق بطريقة الحساب، مع عدم ربطها بالرواتب حتى لا يؤدي ذلك إلى أنها جزء من الراتب، وبالتالي تفقد وظيفتها كأسلوب للتحفيز.

وفي النهاية إذا تم ربط نظام الترقيات في المؤسسة بتحقيق الأهداف والخبرة والأقدمية، وليس بجوانب أخرى فإن ذلك سوف يساهم في تعاون الموظفين في أداء العمل، هذا بدوره يقضي على أسباب الاحتكاك بين الأفراد وسوء الفهم الذي قد يسود بينهم، نظراً لأن مصالحهم أصبحت واحدة، ولأن معايير تقييم أدائهم أصبحت تتصف بالعدالة والموضوعية.

و كما أنه عند توفير نظام عادل للحوافز ضمن إطار محاسبة المسؤولية فإن ذلك سوف يساهم في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة المالية، ويعمل على تطوير تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR) في أفضل صورة ممكنة، وعلى الإدارة هنا توفير متطلبات العمل المادية والمعنوية للوصول للمعدل الأمثل لأداء العاملين، كما يجب أن تكون ملائمة لظروف البنوك وأن تحقق البنوك التوازن فيما بين نظام الحوافز وحصيلة أداء العاملين.

## المبحث الثاني

### نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

#### 2-2-0 تمهيد:

تؤدي محاسبة التكاليف دوراً مهماً وحيوياً في خدمة الإدارة بمستوياتها المتعددة، وخاصةً بعد قيام الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر نتيجة تطوير الوحدات الإنتاجية وإنشاء المصانع الضخمة أصبحت الإدارة في المشروعات المختلفة تعلق الآمال الكبيرة على أنظمة التكاليف في إحكام عملية قياس التكلفة والرقابة عليها حتى يمكن الحد من الإسراف والضياع، وحتى تتمكن تلك المشروعات من تقديم المنتجات ذات الجودة العالية والصمود أمام المنافسة الشديدة خاصة بعد الثورة الكبيرة في وسائل وسياسات وأنظمة الإنتاج والتي أثرت بالتبعية على أنظمة التكاليف، مما جعل نظام التكاليف التقليدي غير مساير لتلك الثورة مما أدى إلى بزوغ أنظمة حديثة ومتطورة توافق هذا التطور التكنولوجي.

#### 2-2-1 مفهوم محاسبة التكاليف:

تعرف محاسبة التكاليف بأنها: "أحد فروع المحاسبة المالية وكأداة تحليلية تحكمها مجموعة من المبادئ والأصول المحاسبية لما ثبت من مبالغ إجمالية في المحاسبة المالية لعناصر التكاليف، وربط هذه العناصر بمراكز التكلفة من أجل تحديد تكلفة الوحدة المنتجة في كل قسم إنتاجي تمر عليه، والرقابة على هذه العناصر ومساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار" (التكريتي، 2006: 23).

#### 2-2-2 أهداف محاسبة التكاليف:

إن أغراض محاسبة التكاليف تتعدد بتعدد الأهداف التي تسعى المشروعات المختلفة إلى تحقيقها، فهي ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق العديد من الأهداف، والتي أهمها ما ذكره (Lawson, 2005: 78)، (نور والشريف، 2002: 18)، و(فخر والدليمي، 2002: 17-18):

- 1- قياس تكلفة كل عنصر من عناصر التكاليف المستخدمة في الإنتاج وتكاليف المراحل والمراكز وأصناف المنتجات ووحداتها، وذلك لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار الملائم.
- 2- الرقابة على التكاليف والعمل على تخفيض تكلفة الوحدات، مما له أثر كبير في تحقيق الرقابة على الأداء وضبط التكاليف.



3- رفع فعالية وكفاءة عمل الإدارة أثناء ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وذلك عن طريق صياغة تقارير وقوائم مالية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

4- تساعد الإدارة في إعداد الموازنات التقديرية ورسم السياسات السعيرية المناسبة والصحيحة للمنتجات والخدمات المختلفة بكافة أشكالها على كافة المستويات.

5- تهدف إلى التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني من خلال تحقيق الوفرة الاقتصادي والاستغلال الكامل للطاقات الإنتاجية المتاحة.

6- تقويم أداء العاملين.

## 2-2-5 مراحل تطور نظام التكاليف على الأنشطة (ABC):

لقد مر تكوين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) حتى يصبح على شكله الحالي بثلاثة مراحل (درغام، 2005: 40):

**المرحلة الأولى:** إدارة النشاط (Activity Management) وقد ركزت هذه المرحلة على

مفهوم سلسلة القيمة أكثر من التحليل المحاسبي والمالي وهدفت إدارة النشاط إلى ما يلي:

1- اكتشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة مثل استخدام نظام الإنتاج

الفوري (Just In Time, JIT).

2- تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة

لطلب العملاء.

**المرحلة الثانية:** محاسبة تكاليف الأنشطة (Activity Cost Accounting) وقد جاءت

هذه المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها من خلال:

1- تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة.

2- تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى.

**المرحلة الثالثة:** نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وهو ذلك النظام الذي يهتم

بتحليل التكلفة ولكنه يعد الأفضل في تحليل وتقدير التكاليف لأهداف خاصة.

## 6-2-2 الفروق الجوهرية بين نظام التكاليف التقليدي ونظام التكاليف على أساس الأنشطة

:(ABC)

يتشابه نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) مع نظام التكاليف التقليدي في محاسبة كل من المواد المباشرة والأجور المباشرة، في حين تختلف فيما يتعلق بمحاسبة التكاليف غير المباشرة (ظاهر، 2002: 206). ويمكن تبيان النقلة النوعية التي أحدثها نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من خلال تبيان الفروق الجوهرية بين النظامين، (شقيقة، 2007: 90-91)، والجدول (2.1) يوضح ذلك.

الجدول (2.1)

الفرق بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام التكاليف التقليدي

البيان	نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	نظام التكاليف التقليدي
أسلوب التحليل	أسلوب التحليل الدقيق والشامل والمستمر للأنشطة التي تمارسها المنشأة وبشكل متعمق ومفصل.	أسلوب التحليل البسيط والمباشر للتكاليف وليس للأنشطة.
مجمعات التكلفة	يعمل على تجميع التكاليف ضمن مجموعات تكلفة بحيث تكون متجانسة داخلياً بالخصائص، كل مجموعة من هذه المجموعات خاصة بعدد معين من الأنشطة ويكون مسبب هذه التكاليف عامل واحد فقط.	يعمل على تجميع التكاليف بشكل إجمالي أو تكاليف كل قسم على حدة ولا يوجد تجانس بالخصائص بين تكاليف هذه المجمعات. لا يمكن تخصيص هذه التكاليف لعدد من الأنشطة ويكون مسبب هذه التكاليف عدد من العوامل.
مسببات التكلفة	يستخدم عدة مسببات تكلفة بحيث يكون لكل واحدة من مسببات التكلفة مسبب التكلفة الخاص بها والتي تُحمل التكاليف على أساسه ويمكن في بعض الأحيان أن يستخدم أكثر من مسبب تكلفة لنفس مجمع التكلفة الواحد.	عادة ما يعتمد على مسبب واحد أو اثنين من مسببات التكلفة لتحميل التكاليف وذلك لانقاراه للعلاقة السببية بين التكلفة والنشاط وبين النشاط والمنتج أو الخدمة.
أساس التحميل	يقوم بتحميل التكاليف الموجودة في مسببات التكلفة على المنتجات أو الخدمات التي تستخدم الأنشطة الخاصة بتلك التكاليف عن طريق استخدام أساس تحميل يتوافق مع مسبب التكلفة الخاص بالنشاط.	يقوم بتحميل التكاليف على المنتجات أو الخدمات باستخدام أساس تحميل واحد وهو حجم الإنتاج مثل (عدد الوحدات المنتجة، ساعات العمل المباشر، أو عدد ساعات عمل الماكينة).
التسلسل الهرمي للتكاليف	ليست جميع التكاليف في المنشأة مصدرها أو مسببها الرئيس الوحدات المنتجة، بمعنى آخر أن العلاقة السببية بين التكلفة والوحدات المنتجة قد تكون غير مباشرة. ويحدد هذا النظام أربعة مستويات لمسببات التكاليف وهي: 1. تكلفة الوحدة المنتجة (unit-level cost) 2. تكلفة مجموعة من الوحدات المنتجة (batch-level cost) 3. تكلفة المنتجات المساندة (product-sustaining-level cost) 4. التكاليف الإدارية والعمومية (facility-level cost)	جميع التكاليف في المنشأة يكون مصدرها أو مسببها الرئيس حجم الإنتاج أو عدد الخدمات المقدمة، أي العلاقة بين التكلفة والإنتاج دائماً مباشرة.

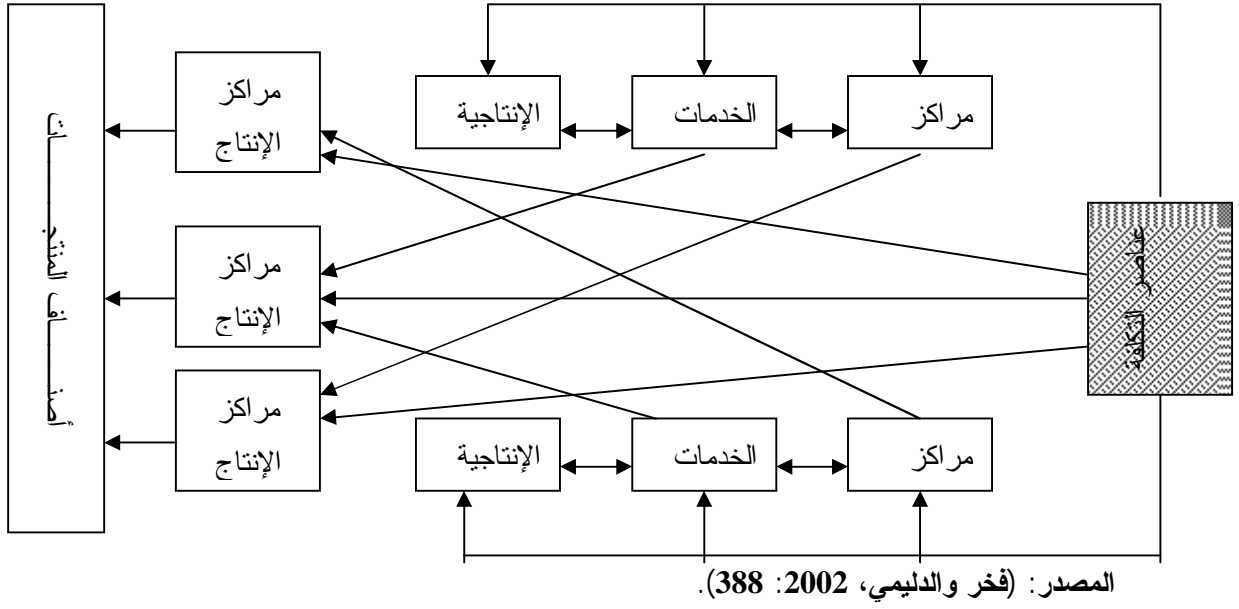
اتخاذ القرار	يتمتع بقدرة عالية على توفير معلومات ذات دقة أكبر تدعم القرارات الإدارية وتجعلها أكثر صحة.	غير قادرة على توفير معلومات ذات دقة عالية الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى حدوث مشكلة التكلفة المبالغ فيها أو التكلفة المنخفضة.
السيطرة على التكاليف	بسبب تجميع التكاليف ضمن مجموعات تكلفة متجانسة فإن عملية السيطرة في هذا النظام سهلة وعالية الكفاءة.	تكون السيطرة فقط على عدد قليل من التكاليف وبالتالي الرقابة في هذا النظام تكون ضعيفة.
تكلفة التطبيق والمنفعة	مكلف في عملية التطبيق والمنفعة منه موجبة ولكن إلى حد معين ومن ثم تصبح التكلفة أعلى من المنفعة.	غير مكلف في عملية التطبيق والمنفعة منه أقل من التكلفة في غالب الأحيان بسبب اعتبارية عملية توزيع التكاليف.
التعبير عن الانحرافات والمصادر المتاحة والمستخدمة	إن حجم الانحرافات والمصادر المتاحة والمستخدمة فيتم التعبير عنها في شكل كمي (عدد أو امر الشراء) وتكلفة الطاقة غير المستنفذة. ويتم التركيز على الطاقة المستغلة للأنشطة.	إن الانحرافات يتم قياسها في ضوء موازنة الإنتاج، ولا يتم التركيز على الطاقة الفعلية، ويتم التعبير عن حجم الانحرافات في شكل مالي، فلا يتم التعبير عن المصادر المتاحة أو المصادر المستخدمة في شكل كمي.
هدف النظام	إن هناك هدفين أساسيين يتم السعي إليهما من خلال نظام التكاليف المبني على الأنشطة هما: 1. تصميم هيكل تكاليفي 2. التأكيد على القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة.	يتم التركيز على تخصيص التكاليف غير المباشرة لأغراض تقويم المخزون، ولا يوفر معلومات لخدمة أغراض الإدارة.
مراحل تخصيص التكاليف غير المباشرة	إجراءات تخصيص التكاليف تتم كما يلي: 1. يتم توزيع عناصر التكاليف غير المباشرة على الأنشطة التي تم تحديدها. 2. يتم إنشاء مركز تكلفة لكل نشاط أو مجموعة من الأنشطة حسب درجة الاتساق فيما بينها. 3. إعداد معدل تحميل لمجمعات التكلفة حسب مسببات استهلاك الأنشطة للموارد. 4. تخصيص تكلفة مجمع التكلفة على وحدات الإنتاج.	أما في النظام التقليدي فإن إجراءات التخصيص تتم كما يلي: 1. تخصيص عناصر التكاليف المشتركة على مراكز الإنتاج ومراكز الخدمات. 2. يتم توزيع تكاليف مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج حسب الطريقة المتبعة لدى المنشأة أو المؤسسة. 3. يتم تخصيص تكلفة مراكز الإنتاج على وحدات الإنتاج باستخدام معدل تحميل يتم تحديده.

(شقة، 2007: 90-91)

وبالنظر إلى الشكلان التاليان (2.1) و (2.2) نلاحظ أنهما يوضحان مخططين لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة في ظل النظامين التقليدي ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

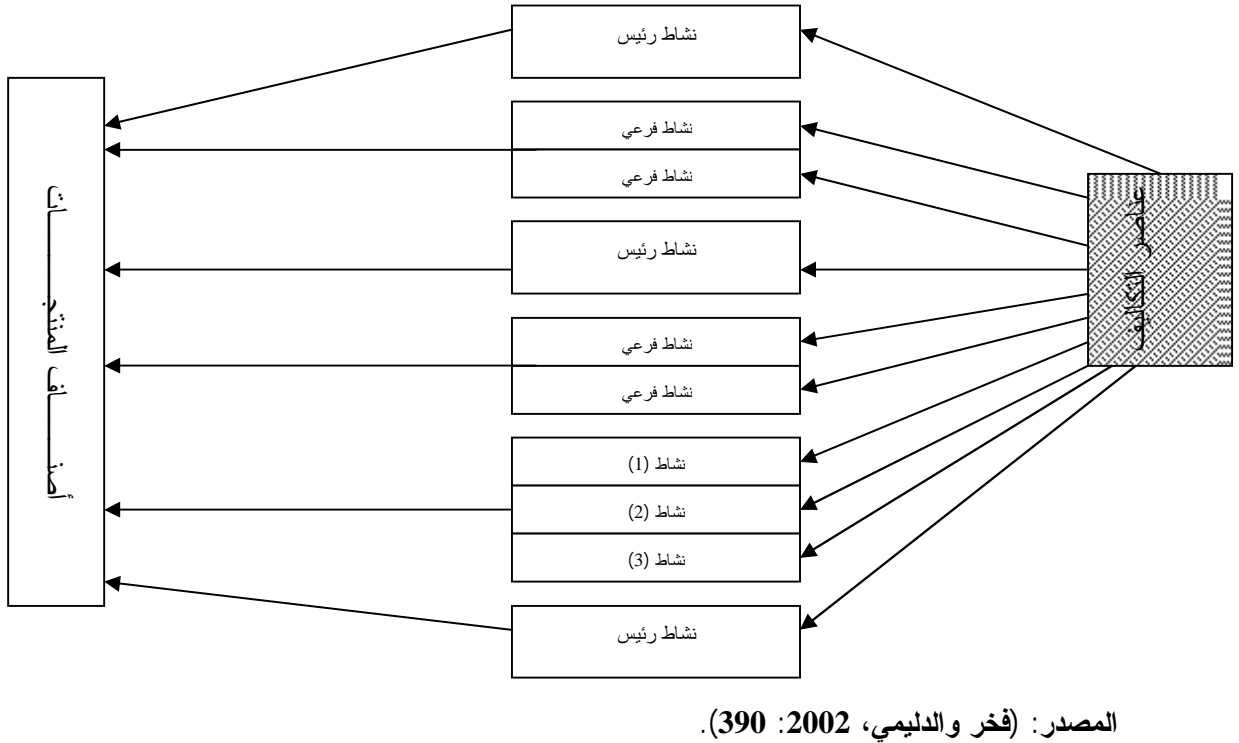
الشكل (2.1)

النظام التقليدي



شكل (2.2)

نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)



## 7-2-2 مقومات نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

هناك مقومات لنجاح تطبيق نظام التكاليف أساس على الأنشطة (ABC)، هي (درغام، 2007: 284)، (سامي، 2000: 386-387):

1- تقويم احتياجات المنظمة من المعلومات وكذلك طبيعة هيكل المعلومات ويتضمن ذلك توقيت الحصول على المعلومات وكيفية توظيفها بشكل أمثل لكافة مستويات المشروع.

2- توفر أنظمة محاسبية جيدة تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة و التفصيلية بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.

3- تقويم الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها (الوقت، الموارد البشرية، والموارد المالية) يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد المستنفدة.

4- تزايد استخدام العناصر المشتركة والتي تستخدم في صناعة أكثر من منتج أو خدمة بالنسبة لمجموع العناصر المكونة للمنتج أو الخدمة أو ما يسمى بالمعدل المعياري والذي يساوي عدد العناصر أو الأجزاء المشتركة مقسومة على مجموع عدد العناصر في المنتج.

5- يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة المنتج أو الخدمة وهي لا تتغير بشكل نسبي مع حجم النشاط المتعلق بكل منتج أو خدمة على حدة.

6- اعتماد المؤسسات المالية على العمل الآلي ونظم الإنتاج المتقدمة بدرجة ملحوظة يصعب عملياً لحد كبير تحميل التكاليف على المنتجات باستخدام الأنظمة التقليدية المتعلقة بالعمل المباشر.

7- اعتقاد الإدارة بأن نظام التكاليف التقليدي والسائدة لديها والتي تستند على تكاليف العمل المباشر في حساب معدلات التحميل تشوه تكلفة المنتج.

8- اختلاف أحجام كميات الإنتاج للسلع المنتجة مع زيادة حدة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه المؤسسات المالية.

9- تزايد استخدام الأنشطة المساندة في المؤسسات المالية كالتصميم الهندسي والإدارة والبرمجة والتسويق والمحاسبة وصيانة الأجهزة الطبية والبوفيه وغيرها.

## 2-2-8 مميزات نظام التكاليف على الأنشطة (ABC):

هناك إجماع على الصعيد الأكاديمي والمهني بأن نظام التكاليف التقليدي يؤدي إلى تشوهات في بيانات التكلفة وتزداد تلك التشوهات مع ازدياد التكاليف الإضافية وهذا يؤدي لاتخاذ قرارات غير رشيدة وسوء توزيع للموارد الاقتصادية المتاحة للاستغلال.

ومقارنة بما ورد أعلاه يتميز نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بميزة رئيسية هي أنه نظام محاسبي (تكاليفي) وإداري في آن واحد، حيث إنه يقدم نوعين من المعلومات، مالية خاصة عن تكلفة الأنشطة والمنتجات أو الخدمات، ومعلومات خاصة عن تلك الأنشطة (درغام، 2005: 50)، وتتجه المنشآت الحديثة إلى استعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لأنه يحقق العديد من المزايا أهمها:

1- تدعيم آليات رقابة وإدارة التكلفة من خلال تحديد الأحداث والأنشطة المسببة للتكلفة تحديداً دقيقاً -تركيز الإدارة على مسببات التكلفة-، كما يساعد على دقة تتبع التكاليف (عبد الغني، 1999: 107)، بالإضافة إلى تحديد علاقة التكاليف بالأفراد وبالتالي تقويم مسؤولياتهم تجاه أساليب استخدام الموارد المتاحة لهم ويساعد ذلك الإدارة على توجيه أسلوب الرقابة لتحقيق هدف الكفاية في الأداء.

2- أداة إدارية قيمة لأنها تجمع وتفصح عن الأنشطة المهمة في المؤسسات المالية، وتفيد هذه الأداة المنشآت الخدمية التي تعد النظام التقليدي غير مناسب لطبيعة نظام قطاع الخدمات (العريبي، 2003: 258).

3- يؤدي دوراً محورياً في تعظيم الربحية من خلال توفير معلومات دقيقة وموقوتة عن التكاليف في ظل المنافسة الشديدة بهدف تسعير المنتجات أو الخدمات، ومن ثم فإن الإيراد يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتكاليف، لذلك فإن إستراتيجيات التسعير تُعد عنصراً أساساً لتعظيم (لتحسين) الربحية من خلال تحديد المزيج الإنتاجي ومزيج العملاء (سامي، 2000: 387).

4- العدالة والموضوعية في تخصيص التكاليف غير المباشرة عن طريق اختيار مسببات التكلفة المناسبة للموارد، والأنشطة التي توضح العلاقة السببية لسلوك التكاليف (عبد الكريم والكخن، 1997: 495).

5- اتخاذ قرارات إدارية أفضل من خلال التحديد الدقيق لتكاليف المنتجات، وبالتالي اتخاذ قرارات تتعلق بالتوقف عن إنتاج منتج معين أو التوسع في إنتاجه أو المقارنة بين تصنيع جزء أساس من منتج معين أو شراؤه من الخارج (Needy, et. al., 2003: 4)، و(ظاهر، 2002: 213).

6- يُعد من أكثر أنظمة التكاليف ملاءمة لترشيد القرارات الإدارية الداخلية والخارجية بما يوفره من معلومات مالية وغير مالية، فهذا النظام يقدم معلومات دقيقة عن التكاليف، مما يؤدي إلى الحصول على معلومات أوفى عن تكلفة المنتجات وربحيتها، وربحية المؤسسات المالية ككل (Witherite and Kim, 2006: 29)، و(سامي، 2000: 393-394).

7- يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد المستنفذة وذلك بخفض عدد مرات تنفيذ الأنشطة من خلال تحسين مستوى الأداء عند تنفيذ عمليات البيع والتسويق، وكذلك من خلال التطوير المستمر في المنتجات، بالإضافة إلى رفع كفاءة أداء المنشأة من خلال استخدام المناهج الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) (سامي، 2000: 387).

8- المساهمة في توفير المعلومات المالية والمعلومات غير المالية، فالناحية الأولى تتعلق بتقديم المعلومات المالية وتحديد التكلفة بشكل أكثر دقة يساهم في خفض التكاليف عن طريق تخفيض استهلاك الموارد من خلال الربط بين الأنشطة وما تستهلكه من موارد، وعن الموارد الفائضة بالمؤسسات المالية، ومن ناحية أخرى فتقديم المعلومات غير المالية عن عمليات وأنشطة المؤسسات المالية يساهم في خفض التكلفة عن طريق تحسين أداء وانسياب العمل في عمليات وأنشطة المؤسسات المالية ورفع كفاءة أداء الأنشطة باستبعاد الأنشطة غير الضرورية والتي لا تحقق قيمة مضافة للمنشأة (Grasso, 2005: 16)، و(سامي، 2000: 394).

9- زيادة أهمية ودور المحاسبين حيث إن نظام التكاليف على الأنشطة (ABC) يوفر بيانات أكثر دقة وواقعية عن استخدامات المؤسسات المالية وعن الأنشطة المسببة للتكاليف، ولا شك أن ذلك ساعد على زيادة قدرة إدارة المؤسسات المالية على إدارة هذه الموارد وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية وبالتالي زيادة النظرة الإيجابية لأهمية ودور المحاسبين في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (أبوخشبة، 1999: 300).

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يمثل منظوراً حديثاً ويحقق العديد من المنافع للمنشأة تتمثل بمساهماته في قياس الأداء بفعالية وبصورة أدق من خلال إدارة التكلفة بتحديد الأنشطة الأكثر ارتباطاً بالتكاليف ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة، مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل، بالإضافة إلى إعداد الموازنات والرقابة وتقويم الأداء وتوفير بيانات تكلفة أكثر دقة وملاءمة للوحدة أو الخدمة المقدمة، مما يمثل مجالاً أفضل للتطوير والتحسين، كما أنه يساعد على زيادة دور وأهمية المحاسبين.

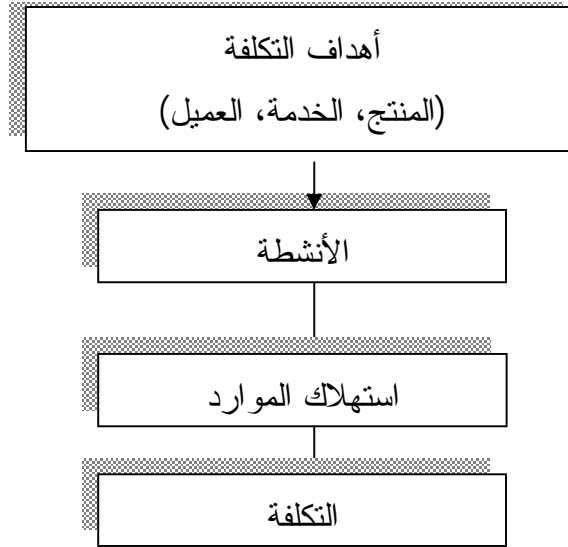


## 2-2-9 خطوات تطبيق نظام التكاليف على الأنشطة (ABC):

لقد طور نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لمواجهة المشكلات الناجمة عن تطبيق نظام التكاليف التقليدي في المنشآت الاقتصادية التي تتميز بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنتاج، وقد اختلف المتخصصون في عدد المراحل التي يتم بها تطبيق هذا النظام، إلا أن الجميع اتفق على أن هذا النظام يستخدم تكلفة الأنشطة كأساس لتخصيص التكاليف على هدف التكلفة النهائي (المنتج، الخدمة، العميل). والشكل (2.3) يوضح نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) (Garrison et. al., 2008: 315)

### الشكل (2.3)

#### نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)



المصدر: (Garrison et. al., 2008: 315)

ويمكن إبراز خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في النقاط التالية (العريبي، 2003: 255):

- 1- تحديد الأنشطة الرئيسية التي تسبق أو ترافق العملية الإنتاجية: يقصد بتحديد الأنشطة تحليل العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أنشطة رئيسية وفرعية مثل: (شراء المواد، تخزين المواد، التجهيز الآلي، رقابة الجودة، الفحص والصيانة، استقبال أوامر العملاء، ترويج المبيعات، تسليم المواد الخام... الخ).
- 2- تحديد الموارد الرئيسية (المدخلات) التي ترتبط بالنشاط مع اختيار وحدة قياس لهذه المدخلات.

3- تحديد وفهم مسببات كل نشاط رئيسي المذكور وبالتالي مسببات حدوث التكلفة (Cost Drivers) التي تمثل بدورها عوامل متغيرة (Variable Factors) تؤثر على التكاليف وترتبط معها بعلاقة سببية واضحة وقوية ويتمثل معظمها بمقاييس كمية يسهل ربطها بمنتج معين، أو خط إنتاج معين مثل تكلفة المواد المباشرة، وساعات عمل الآلات، وتكلفة العمل المباشر، وعدد دورات الإنتاج، وعدد مرات الشحن المواد، وعدد طلبات الإنتاج، وعدد مرات تحضير الآلات وغيرها.

4- خلق ما يسمى بمجمعات التكلفة (Cost Pools) لكل نشاط رئيسي، فبعد تحديد الأنشطة الرئيسية التي تحدث في المؤسسات المالية يتم تجميع هذه الأنشطة في مجموعات أو مراكز تكلفة حيث يشمل كل مركز على الأنشطة المتشابهة من حيث مسبباتها. فمثلاً يتم اعتبار أنشطة اللف والحزم، ومناولة وتعبئة المواد، والتخزين بمثابة مجمع واحد (Cost Pool) لأن المسبب الرئيس لهذه الأنشطة هو أوزان المواد الخام، ويتم كذلك تجميع أنشطة الصيانة وبرمجة الإنتاج في مجمع واحد باعتبار أن هذه التكاليف (الأنشطة) ترتبط ارتباطاً قوياً بساعات عمل الآلات (Cost Drivers) وهكذا، لذا فإن الهدف الرئيس من عمل مجموعات التكلفة هو تحميل إجمالي تكلفة المجمع (المركز) إلى المنتج بناءً على مسبب التكلفة المحدد سابقاً.

5- ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات بنسبة استفاضة هذه المنتجات من تلك الأنشطة بواسطة مسببات التكلفة المحددة مسبقاً.

ويرى (Grandlich)، أن تطبيق نظام التكاليف على الأنشطة (ABC) يشتمل على أربعة خطوات وهي (درغام، 2007: 699):

- 1- تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد وذلك من خلال تحديد الأنشطة التي تؤثر بشكل كبير على التكاليف.
- 2- تحديد مسببات التكلفة التي تستخدمها المؤسسات المالية، سواء المرتبطة بحجم الإنتاج أم بتعقيد عملية الإنتاج.
- 3- حساب معدل التكلفة وذلك بقسمة مجموع التكاليف غير المباشرة المقدرة على الحجم المقدر لأساس التحميل.
- 4- تخصيص التكاليف على المنتجات والخدمات وذلك بضرب معدل التحميل في عدد وحدات النشاط.

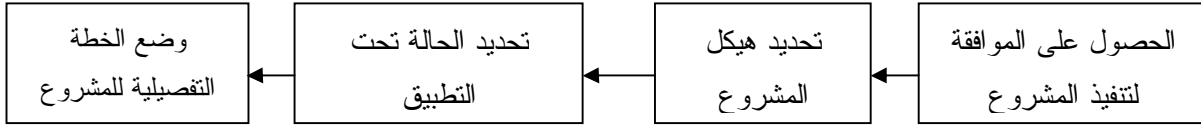
## 2-2-10 مراحل تنفيذ نظام التكاليف على الأنشطة في المؤسسات المالية (ABC):

إن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يجب أن يخطط له بشكل دقيق ومفصل كما هو مبين في الشكل (2.4) (مابرلي، 2004: 159)، و(العكاوي، 2004: 76):

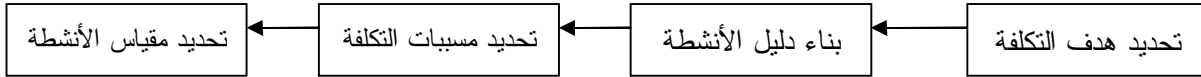
الشكل (2.4)

### مراحل تنفيذ نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

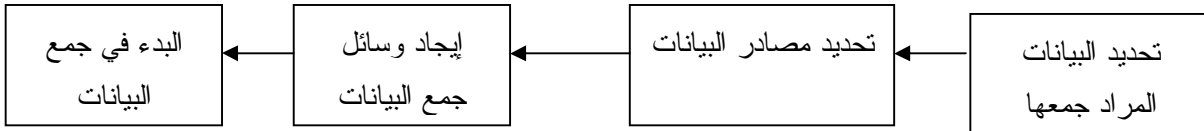
#### 1- إنشاء المشروع:



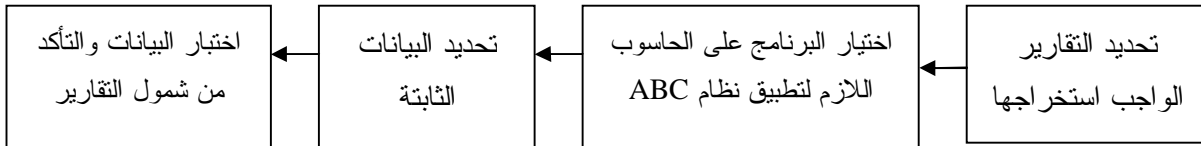
#### 2- تحديد البيانات الأساسية:



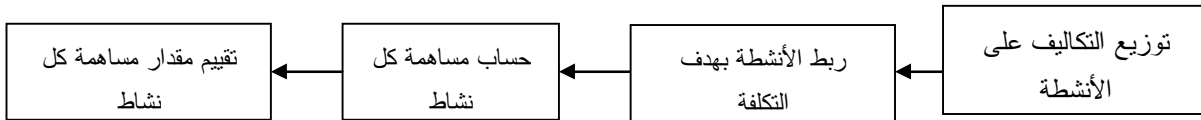
#### 3- تجميع البيانات:



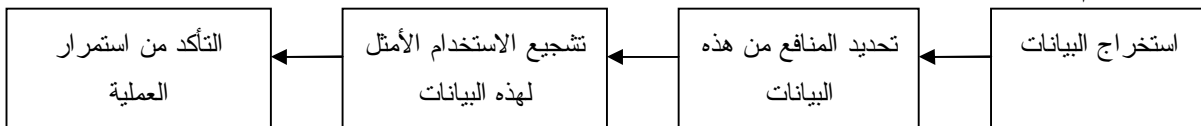
#### 4- بناء نظام ABC:



#### 5- تطبيق نظام ABC:



#### 6- استخدام المعلومات:



المصدر: (مابرلي، 2004: 159).

## 2-2-11 العيوب أو الانتقادات الموجهة إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

على الرغم من المنافع المتوقع تحقيقها من تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC) إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه للنظام ومنها:-

1- إن استعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لا يقضي على مشكلة التخصيص العشوائي للتكاليف غير المباشرة، فمثلاً يكون هناك صعوبة في توزيع بعض التكاليف غير المباشرة على الأنشطة المختلفة نظراً لصعوبة تحديد مسببات التكلفة لبعض الأنشطة مما يؤدي إلى عدم دقة تكاليف المنتجات وكمثال على تلك التكاليف إهلاك مباني المصنع أو التأمين على المباني أو الضريبة (ظاهر، 2002: 213).

2- يركز نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على القرارات الإستراتيجية في الأجل الطويل بينما تحتاج المؤسسة إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأجل القصير (درغام، 2005: 58).

3- تعقد الإجراءات وصعوبة الوصول إلى المعلومات والحاجة إلى إقناع الإدارة بأهمية ومنافع النظام مع بطء الاستجابة من المديرين العاملين كما أن تحديد أنشطة المؤسسة بدقة ووضوح يعتبر من أهم التحديات التي تواجه ذلك النظام (سامي، 2005: 388).

4- تكلفة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) مرتفعة جداً حيث يحتاج إلى بيانات وتفصيلات كثيرة، كما يحتاج تطبيقه إلى استخدام الحاسب الآلي، كما يواجه تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) مشكلة مقاومة العنصر البشري للتغيير ونقص الخبرة والتدريب (Udpa, 1996: 96).

5- إن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) قد يتعارض مع بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها مثل مبدأ الحيطة والحذر ومبدأ القابلية للتحقق وبالتالي يجب على المؤسسة التي تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة أن تحتفظ بنظامين الأول للاستخدام الداخلي والثاني للاستخدام الخارجي (تقارير مالية)، وهذا مكلف جداً (Garrison et. al., 2008: 334)

6- لا يساهم نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في توضيح العلاقة بين الأنشطة وبين رضا المستهلك حيث أن الأخير يعد بمثابة الهدف الرئيس والعامل المشترك لجميع المنشآت الهادفة للربح (درغام، 2005: 58).

7- نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يفترض أن العلاقات بين الموارد الاقتصادية والأنشطة، وبين الأنشطة والمنتجات هي علاقة خطية "طردية" (أبو خشبة، 1999:124).

8- تطبيق النظام لا يتم إلا في سياق إجراء تغيير إداري شامل وضمن منظومة الجودة الشاملة مع التوجه نحو جعل مسألة إرضاء الزبائن مسألة محورية توجه الإنتاج وجميع أنشطة المنظمة (جربوع، 2005: 78).

وبناءً على ما سبق إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) هو منهج لتخصيص التكاليف على المنتجات، أو الخدمات أو العملاء، وتقوم فلسفته على أن استهلاك الموارد هو نتيجة لتأدية أنشطة متنوعة وأن المنتجات هي خدمات هي نتاج تلك الأنشطة المؤداة داخل البنك. فتحليل أعمال المنشأة على شكل مجموعة من الأنشطة ودراسة العلاقات فيما بين هذه الأنشطة يساعد في تحديد الأهمية النسبية لهذه الأنشطة لإتمام عمليات الإنتاج والبيع، كما يساعد في تحديد الطاقة المتاحة والمطلوبة من كل نشاط من الأنشطة، مما يساعد في تحديد الموارد التي يجب تخصيصها على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

وفي النهاية إن مزايا استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بشكل عام تفوق العيوب التي تحد من استعماله، وذلك لمساعدته للإدارة في اتخاذ قراراتها وفق أسس سليمة وموضوعية. ولا بد عند اتخاذ الإدارة في البنوك قرار تطبيق النظام لا بد من مراعاة توفر المقومات الخاصة بالتطبيق وذلك لإمكانية تحقيقه للنتائج المرجوة منه. إلا أنه لا يجب على كافة المؤسسات المالية تطبيق النظام المذكور إذا كانت عيوبه تفوق المزايا المتوخاه من استعماله .

## المبحث الثالث

### نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

#### 2-3-0 تمهيد:

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

وتتركز الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على مزمنة الأنشطة ومن ثم تحسين عمليات الأعمال، مما يتطلب جهوداً مشتركة من جانب الموظفين في مجموعة متنوعة من الإدارات، كما أنها تركز هي وإدارة الأنشطة على التحكم في النشاط، فمن خلال النشاط وحده يمكن أن تتحسن النتائج ومن هذا المنطلق، تميل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) للتركيز على النتائج وليس الأسباب فعلى سبيل المثال: يتطلب تعيين موظفين جدد أو إدخال خدمة جديدة وقتاً طويلاً، وفي الواقع ينبغي أن تركز المنشآت على أسباب تلك الأوقات المعيارية الطويلة (حماد، 2005: 1170-1173).

#### 2-3-1 تعريف الموازنة:

اختلف المحاسبين فيما بينهم على تعريف محدد لنظام الموازنة، وذلك لحدثة الموضوع نسبياً من جانب، ولأن المفاهيم التي يعتمد عليها هذا النظام مازالت تتطور من جانب آخر. لذا تعددت التعاريف، ولقد عرفها (أدم، والرزق، 2006: 182) بأنها: "تعبير كمي مقيم بالنقد يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسات المالية إلى المستقبل وأين ترغب أن يكون، وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوع".

كما عرفها (Garrison, et. al., 2008: 475) أنها "خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة، واستخدامها من خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبلية معبراً عنها كمياً ورقمياً".

#### 2-3-3 مزايا الموازنة:

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

- 1- استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل.
  - 2- القيام بعملية التخطيط في كافة المستويات المختلفة.
  - 3- تحقيق الأهداف بكفاءة عالية من خلال قيام الإدارات المختلفة بوضع الموازنات الفرعية الخاصة بها.
  - 4- الاتصال بين الإدارة العليا والإدارات الفرعية، وذلك من خلال رفع تقارير دورية إلى الإدارة العليا.
  - 5- تُعد الموازنات أداة للرقابة وتقويم الأداء، حيث إن وجود نظام حوافز يعمل على تشجيع الإدارات للقيام بعملها على أكمل وجه وهذا يحسن أدائهم.
  - 6- تُعد عملية المشاركة في إعداد الموازنات من المسائل المهمة لضمان التزام العاملين بتنفيذ تلك الموازنات على أكمل وجه.
  - 7- الموازنات وسيلة فعالة لتدفق المعلومات من الإدارات الدنيا في المؤسسات المالية إلى الإدارة العليا وذلك لمساعدتها في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.
- كما أضاف صبري عدة مميزات أخرى، أهمها (صبري، 2002: 337):

- 1- تمثل المقياس الذي يستخدم في الرقابة على سير العمليات داخل المشروع.
- 2- تستخدم الموازنة كوسيلة لتقييم أداء المديرين، كما أنها تعتبر أداة من أدوات تعليم و تدريب المديرين، ووسيلة تحفيز لهم لكي يعملوا على تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 2-3-4 المبادئ العلمية التي تحكم الموازنات:

- لكي تحقق الموازنات أهدافها التي وجدت من أجلها، فقد بين (درغام والشيخ عيد، 2008: 5) الأسس العلمية التي لا بد أن يستند عليها إعداد الموازنة:
- 1- مبدأ الشمول: يُعد مبدأ الشمول الأسلوب الأمثل لتقرير السياسات الاقتصادية السليمة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن دور النظام العام في توجيه الفعاليات الاقتصادية.
- 2- مبدأ التوزيع الزمني: ويُقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات وتوزيعها على مدار فترة الموازنة التي عادة ما تكون سنة كاملة، وذلك من حيث توقيت حدوثها، كأن تقسم الموازنة إلى فترات فصلية أو شهرية وينبغي أن لا يُفهم من التقسيم الزمني للموازنة بأنه توزيع لأرقام الموازنة توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة، وإنما المقصود هنا بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً.
- 3- مبدأ الواقعية: يعتمد نجاح الموازنة على الطريقة التي تعد بها، حيث إن الموازنة هي ترجمة كمية لأهداف الوحدة الاقتصادية، فإن هذا يعني أن الموازنة تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها نتيجة مزاوله النشاط، وحتى يمكن تحقيق تلك الأهداف ينبغي مراعاة مدى

مناسبة الأهداف المحددة للإمكانات والموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية، إذ أن الربط بين الأهداف والإمكانات المتاحة يخدم الوحدة الاقتصادية من زاويتين (زامل، 2000: 251):

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

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

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

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

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

7- مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية: يقصد بالربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية تخطيط العمليات وتتبع تدفق التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات وعن بنود التكاليف المرتبطة بها، بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها ويتحمل تكاليفها، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي لهذه الخطة وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والاسراف وتشجيع الكفاءات (كحالة وحنان، 2002: 43).

## 2-3-4 أنواع الموازنات:

مرت أساليب إعداد الموازنات بمراحل تطور عديدة بما يتوافق مع الهدف من استخدام الموازنات ومتطلبات المرحلة التي يتم فيها تطبيق مبدأ الموازنات، ففي البدايات الأولى كان هناك اهتمام كبير على الجانب الرقابي بشكل أكثر من الجانب التخطيطي والبرمجة، حيث كانت تستخدم في المرحلة الأولى كأداة لتسيير الأعمال والرقابة عليها ثم استخدمت كأداة لبسط السيطرة الإدارية والتنفيذية ومحاربة التضخم والكساد، أما في المرحلة الثالثة فقد استخدمت كأداة للتخطيط والبرمجة،



وطبقاً لأهداف تحقيق هذه المراحل مرت الموازنة بعدة أساليب لإعدادها وهي (هاللي، 2002: 78):

1- الموازنة النقدية (موازنة البنود).

2- موازنة البرامج والأداء.

3- موازنة التخطيط والبرمجة.

4- الموازنة الصفريّة.

وسيتّم تناول هذه المراحل بشيء من الإيجاز.

## 2-3-4-1 موازنة البنود (الموازنة التقليدية):

تبنى موازنة البنود على التّبويب النوعي للنفقات حيث يجري تصنيف المبالغ التي تخصص لكل وحدة اقتصادية، وذلك حسب الغرض من النفقة التي تسمي مواد الإنفاق أو بنود الإنفاق، مثل تقديرات الرواتب والأجور وتقديرات النفقات الجارية والتحويلات الجارية، كما تقدر النفقات من خلال تقدير احتياجات كل وحدة اقتصادية من الموظفين والمهمات والخدمات عن السنة القادمة مع الالتزام بتبويب الموازنة حسب أنواع النفقات وطبقاً للهيكل التنظيمي (هاللي، 2002: 79).

ونلاحظ من خلال ما سبق بأنها تفصيل رقمي للبنود اللازمة لتشغيل الوحدة الاقتصادية من خلال تركيز هذا الأسلوب من الموازنات على التّبويب الإداري والنوعي، وذلك من أجل التسهيل والمساعدة في إجراءات الرقابة قبل عملية الصرف وبعده للتأكد من عدم تجاوز المخصصات المرصودة للبنود.

## 2-3-4-1-1 مميزات موازنة البنود:

يتميز أسلوب موازنة البنود بما يلي (حماد، 2005: 1179)، (اللوزي وآخرون، 1997: 42)، و(حجازي، 1992: 102):

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

## 2-3-4-1-2 عيوب موازنة البنود:

على الرغم من المنافع المتوقع تحقيقها من تطبيق أسلوب موازنة البنود إلا أن هناك بعض الانتقادات والتي من أهمها ما ذكره (Hughes and Gjerde, 2003: 23)، (اللوزي وآخرون، 1997: 43)، و(حجازي، 1992: 102):

- 1- صعوبة قياس كفاءة العاملين وأداء الوحدات التي تقوم بالأنشطة بسبب افتقارها إلى وسائل المتابعة.
- 2- بناءها على أنماط الإنفاق الجاري، مما يؤدي إلى اعتماد أنشطة سابقة بغض النظر عن إضافتها قيمة من عدمه، وبالتالي إهمالها لمفهوم التخطيط العلمي بعدم تكرار الأنشطة غير المناسبة.
- 3- التقدير بشكل جزافي دون الاعتماد على أسس علمية في وضع التقديرات، مما يشجع المسؤولين على الإنفاق بدلاً من تحقيق الوفورات.
- 4- يفتقر هذا النوع من الموازنات إلى وسائل المتابعة لمعرفة ما تم تنفيذه من أعمال ومشروعات، ما هي تكاليفه، ومدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة.

## 2-3-4-2 موازنة البرامج والأداء:

نبتت أهمية تطوير موازنة البنود إلى الحاجة إلى ضرورة تبويب الموازنة على أساس النشاط نتيجة العيوب التي تم ذكرها سابقاً، مما دعا الكثير إلى التفكير في تطويرها، وبالتالي رسمت موازنة البرامج والأداء، وتتلخص فكرتها بما عرضه (هلالي، 2002: 81) بأنها تستند على التحول بتعديل نظام النفقات الواجب الالتزام بها على أساس بين التكلفة الوظيفية والنشاط والمشروع، إلى قياس أداء النشاط والتعرف على برامج العمل المطلوب وإنجازه، كما تتطلب تحويل كل تقديرات الموازنة إلى برنامج عمل واجب إنجازه.

## 2-3-4-2-1 أسباب التحول من نظام موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء:

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

- 1- إدخال أساليب الإدارة المالية الحديثة.
- 2- استخدام أنظمة وأجهزة الرقابة المالية المركزية في مجال الإدارة المالية.
- 3- الاهتمام بالتكلفة الكلية لإنجاز الأعمال بدلاً من التركيز على وسائل الإنجاز، حيث تحول الاهتمام من التركيز على بنود الإنفاق إلى التركيز على إدارة البرامج والمشاريع.
- 4- تطبيق الأنظمة المحاسبية التي تحقق فعالية الرقابة الداخلية والاتساق والتكامل بين الأنظمة المحاسبية المختلفة.

## 2-2-4-3-2 مميزات موازنة البرامج والأداء:

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

ويتميز هذا الأسلوب بما يلي (العمرى، 2005: 34)، (رضوان، 2000: 131)، (حجازي، 1998: 180)، و(اللوزي وآخرون، 1997: 61):

- 1- توسيع صلاحيات المديرين في مجال التخطيط والرقابة، والمساهمة في تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية.
- 2- تقسيم العمليات إلى وظائف، والوظائف إلى برامج، ومن ثم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة من أنشطة لتحقيق أهداف البرنامج.
- 3- تصميم خطة لكل برنامج على مدى عدة فترات زمنية، وتنسيق هذه البرامج لمنع الازدواجية.
- 4- تساعد على مقارنة نتائج تنفيذ الموازنة بتقديراتها من خلال الرقابة المالية والرقابة على الأداء
- 5- الاستخدام الأمثل للموارد من خلال توزيع الإعتمادات على المهام والنشاطات وفقاً لأهميتها النسبية.
- 6- المساهمة في مجالات رسم السياسات وتطوير الخطط الاقتصادية والإصلاح طويل الأجل.

## 2-2-4-3-2 عيوب موازنة البرامج والأداء:

على الرغم من المميزات التي يتمتع بها أسلوب موازنة البرامج والأداء إلا أن هناك كثير من الكتاب قد انتقد أسلوب موازنة البرامج والأداء ومن أبرز الانتقادات ما ذكره (اللوزي وآخرون، 1997: 63)، و(حجازي، 1992: 181):

- 1- صعوبة التطبيق، حيث يحتاج تطبيق مثل هذا الأسلوب إلى قواعد بيانات متكاملة عن أنشطة الوحدة الاقتصادية.
- 2- الخبرة العالية، وذلك لاحتياج هذا الأسلوب إلى موظفين مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة والخبرة.
- 3- صعوبة التقييم، وذلك بسبب قياس الأنشطة بالتفصيل، دون دراسة مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية ومدى أداء الأنشطة بطريقة مثلى.
- 4- التكلفة العالية، بسبب الحاجة إلى كثرة المعلومات والتقارير.

## 2-3-4-3 موازنة التخطيط والبرمجة: (Planning and Programming Budget)

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

## 2-3-4-3-1 مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة:

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

## 2-3-4-3-2 مزايا موازنة التخطيط والبرمجة:

هناك الكثير من المزايا عند تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة (العمري، 2005: 33)، و(اللوزي وآخرون، 1997: 86):

- 1- المساعدة في تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة من خلال مساعدة صانعي القرارات في تخصيصها بالشكل الأنسب.
- 2- الرؤية المستقبلية من خلال تخطيط البرامج لعدة سنوات سواء فيما يتعلق بالإيرادات أو التكاليف.
- 3- تحليل البدائل من أجل الوصول إلى أكثر الوسائل كفاءة لتحقيق الأهداف الأساسية للبرامج بأقل تكلفة ممكنة.

## 2-3-4-3-3 انتقادات موازنة التخطيط والبرمجة:

على الرغم من المزايا العديدة التي يمكن تحقيقها من تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إليها (الحجاوي، 1999: 146)، و(حجازي، 1992: 183):

- 1- صعوبة قياس انجاز بعض الأهداف.

- 2- تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة يحتاج إلى موظفين مؤهلين علمياً وعملياً.
- 3- تركز موازنة التخطيط والبرمجة على البرامج الجديدة وزيادتها، ولا تمكن من التقييم المستمر للبرامج المستمرة.
- 4- لا تمكن موازنة التخطيط والبرمجة من تقييم أثر تمويل البرامج المختلفة.
- 5- غياب البيانات الأساسية المتمثلة في القياس الكمي للأهداف والمجهودات ونتائج الأنشطة والتعبير عنها بشكل بيانات مالية.
- 6- ميل هذا الأسلوب إلى تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، وتقليل سلطة المستويات الإدارية الأخرى.

### 2-3-4-4 الموازنة الصفرية: (ZBB) Zero Based Budgeting

تم تطبيق مبادئ وأسس الموازنة الصفرية بهدف تطوير أنماط تبويب الموازنات من خلال تقسيم كل الأنشطة المقترحة والنفقات على وحدات متماسكة أو مترابطة من حيث المقدرة على قيادتها والسيطرة عليها وهي تخضع لتفاصيل مختلفة للتدقيق والمراجعة، ولقد ساعدت هذه الموازنة الكثير من المديرين في تقليل حجم ومتطلبات الموازنات وإجراءاتها الطويلة حسب الطرق السابقة (كوشك، 2003: 4).

ولقد عُرِّفت الموازنة الصفرية بأنها: "ذلك النوع من الموازنات الذي يتم بموجبه إغفال البرامج السابقة في بداية كل فترة مالية حتى يتسنى مراجعة كل برنامج من الأساس (من الصفر) ووضع خطة جديدة للمخصصات دون أن يكون لأي برنامج أفضلية على البرامج الأخرى بسبب كونه تم اعتماده مسبقاً - أي وضعت له مخصصات وتم تنفيذ جزء منه" (Ahmad, 2007: 7)، و(اللوزي وآخرون، 1997: 133).

### 2-3-4-4-1 مزايا الموازنة الصفرية:

تهدف الموازنة الصفرية إلى إعادة توجيه وتحويل المخصصات من برامج ذات أفضلية متدنية إلى برامج جديدة ذات أولوية عالية، وهي بهذا تؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة وكذلك إلى تقليل حجم المخصصات المعتمدة، ولقد ذكر الكثير من الكتاب العديد من المزايا والتي كان أبرزها ما ذكره (Ahmad, 2007: 7)، (رضوان، 2000: 137):

- 1- التركيز على تحقيق الأهداف من خلال التركيز والاهتمام بكفاءة وفاعلية أنظمة التخطيط والرقابة للمنشآت.
- 2- التوزيع حسب الأولويات للموارد المتاحة للمؤسسة، بالإضافة إلى المساعدة في تسهيل فحص وتقييم وترتيب الأولويات فيما يتعلق بمستوى الخدمات المقترحة وتقتراح تحسين وتطوير برامج جديدة.

- 3- الاستجابة للفترات المالية الحرجة من خلال إعادة النظر في برنامج الإنفاق المالي ومستوى الخدمات المالية المقترحة.
- 4- المساهمة في عمليات تقييم الأداء لكل وحدة داخل المؤسسات المالية من خلال مقارنة الأداء بالموازنة الخاصة بهذا القسم.
- 5- البداية من الصفر بسبب فحص كل الأنشطة من الصفر، وبالتالي تحديد البرامج التي يجب تنفيذها وتلك التي يجب استبعادها.

## 2-3-4-4-2 انتقادات الموازنة الصفيرية:

رغم المزايا العديدة التي تنتج عن تطبيق الموازنة الصفيرية إلا أن هناك عدد من الانتقادات التي وجهت إليها، أهمها:

- 1- صعوبة فهم الموازنة الصفيرية من قبل الجهة المكلفة بتنفيذها، وصعوبة تفهم المستويات الدنيا لها (الحجاوي، 1999: 147).
- 2- الحاجة إلى قدر كبير من التحليل والدراسة، بسبب الحاجة إلى الكثير من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متوفرة أو من الصعب الحصول عليها (العمرى، 2005: 33).
- 3- كبر حجم الكوادر البشرية المطلوبة والمتخصصة بسبب ضخامة العمل (هلالى، 2002: 93).
- 4- معارضة المشاركين في إعداد وتنفيذ النظام لشعورهم بأن برامجهم سوف تخضع للتقويم، ومن ثم لا تحقق ميزة تنمية أداء العاملين في الجهاز الإداري (رضوان، 2000: 137).
- 5- صعوبة تحديد العلاقة بين العائد والتكلفة في كثير من البرامج المختلفة نتيجة نقص وسائل قياس مخرجات البرنامج (رضوان، 2000: 137).

## 2-3-5 الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

ظهر منهج إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، أو ما يسميه بعض الكتاب محاسبة الموارد والموازنة التقديرية، نتيجة لرغبة المسؤولين في مواصلة برنامج الجودة الشاملة في إدارة وحدات الجهاز الإداري، بطريقة تسعى إلى خفض تكلفة الخدمات العامة، تعتمد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على مجموعة من التقنيات اللازمة لإعداد تقارير عن الإنفاق وطرق تحليل الإنفاق على أساس الأهداف (رضوان، 2000: 137).

## 2-3-5-1 تعريف الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) Activity Based Budgeting

قد عرف (John Antos) الموازنة على أساس الأنشطة بأنها: "عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة من المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة للتكاليف تعني بحمل العمل المنتبأ به وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها" (حماد، 2005: 1174).

ويتضح بأن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يعمل على الوفاء بالأهداف الإستراتيجية سواء المالية أو غير المالية بهدف المساهمة في تحسين الأداء.

## 2-3-5-2 مراحل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

تساهم الموازنات في زيادة فعالية الإدارة في مجال التخطيط والرقابة والتنسيق وتقييم الأداء وأساس لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية، ولقد ذكر (حماد، 2005: 1178) مراحل عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) كما يلي:

### 1- تحديد العميل وما يريده: تبدأ عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

بالعميل، حيث يجب أن تقرر المؤسسات المالية من هو العميل وما يريده، ويجب أن تنظر إلى منافسيها، ويتكون المنافسون من المنافسين المباشرين والخدمات البديلة التي قد تنافس خدمات المنظمة، وبعد ذلك يجب أن تضع المؤسسات المالية إستراتيجية للوفاء باحتياجات العميل.

### 2- تقدير الإدارة لأحمال أعمالهم: ينبغي على المنظمة أن تنتبأ بحمل العمل Work

Load ، وتقرر الإدارة والمبيعات مستويات المبيعات المستقبلية ويحتاج المديرون إلى تقدير أحمال عملهم نتيجة لمستويات المبيعات هذه، وفي كثير من الأحيان، يتضمن التنبؤ بالمبيعات خدمات جديدة وأسواق جديدة وكذلك أي تغيرات في الإستراتيجية.

### 3- وضع الأهداف الخاصة: ويجب تعريف المديرين بالقواعد الإرشادية للتخطيط من أجل

وضع الأهداف الخاصة بمستوى النشاط داخل سياق عملية ما، وفي النهاية كل مدير نشاط ينبغي أن يكون لديه أهداف لتحسين أنشطته ذات القيمة المضافة وإلغاء الأنشطة عديمة القيمة المضافة.

### 4- التعرف على المشروعات المشتركة بين الإدارات: وبعد ذلك يجب التعرف على

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

### 5- تحديد المشروعات التي تحقق الأهداف: عند هذه النقطة في عملية الموازنة، يمكن

تحديد المشروعات الخاصة بمستوى النشاط المحدد، وهي مشروعات لتحسين

العمليات على مستوى النشاط الفردي، ومع ذلك فالتحسين ينبغي أن يكون في حدود الأهداف التنظيمية وسيقام عملية أعمال وسياق رضا العميل، ويتكون تحليل الاستثمار القائم على الأنشطة من تعريف مشروعات التحسين وتقييم تلك المشروعات ثم استخدام اللجان لاختيار المشروعات التي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة وتفي بحاجات العملاء.

6- تقرير الأنشطة: وهي الخطوة الأخيرة في تقرير الأنشطة وتكاليفها للسنة المقبلة  
3-5-3-2 العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

عند نقطة معينة في وظائف المدراء يكون مطلوباً منهم إعداد موازنة، فعلاً هذا يمثل مسؤولية أساسية على المديرين. الموازنة هي عبارة عن خطة ممثلة مالياً، ويوجد العديد من أنماط الموازنات الموجودة كل نمط يختلف من حيث الغرض والهدف. إحدى المشروعات تطبق نظام (ABC) وهي تستطيع استخدام معلومات (ABC) في عمليات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) (رضوان، 2000: 142)، وقد ذكر Cooper and Kaplan بأنها نظام (ABC) معكوساً "ABC in reverse"، والحاجة إلى الموازنة أساس الأنشطة (ABB) نابعة من التحفظات على عملية إعداد الموازنة التقليدية في المنشآت والتي تكون عادة ممثلة بمفاوضات ونقاشات بين المدراء والإدارة العليا حول النسبة التي يجب إضافتها للموازنة في السنوات السابقة، وهذا نادراً ما ينصف بعض القضايا مثل الإنتاجية وفعالية استخدام الموارد المتاحة. لكن مع الموازنة أساس الأنشطة (ABB) المدراء يميلون إلى الأخذ بعين الاعتبار ما هي حاجتنا الحقيقية من الموارد، لذا فإن المدراء يقومون بـ:

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

ثانياً: تحديد الطلب الحقيقي من الموارد مبنياً على عينات وطاقة الأنشطة (الجذب، 2007: 53).

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

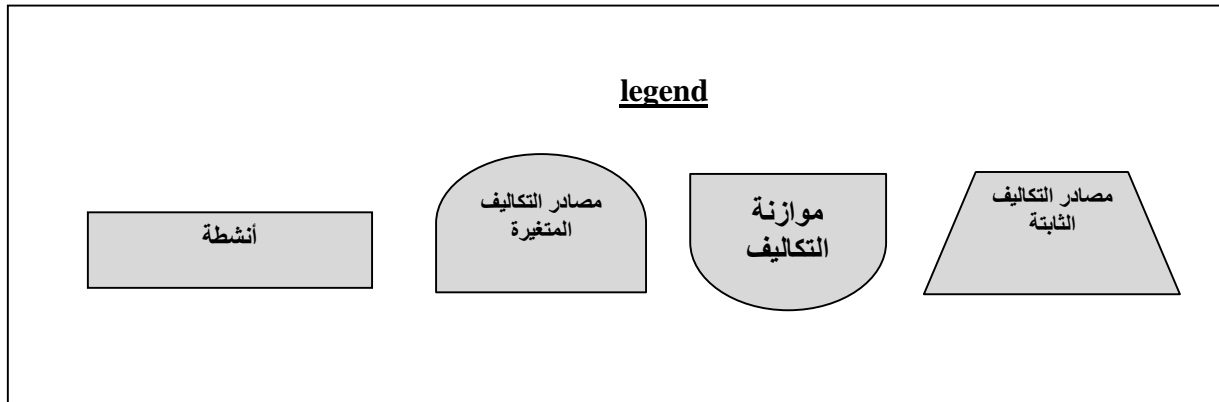
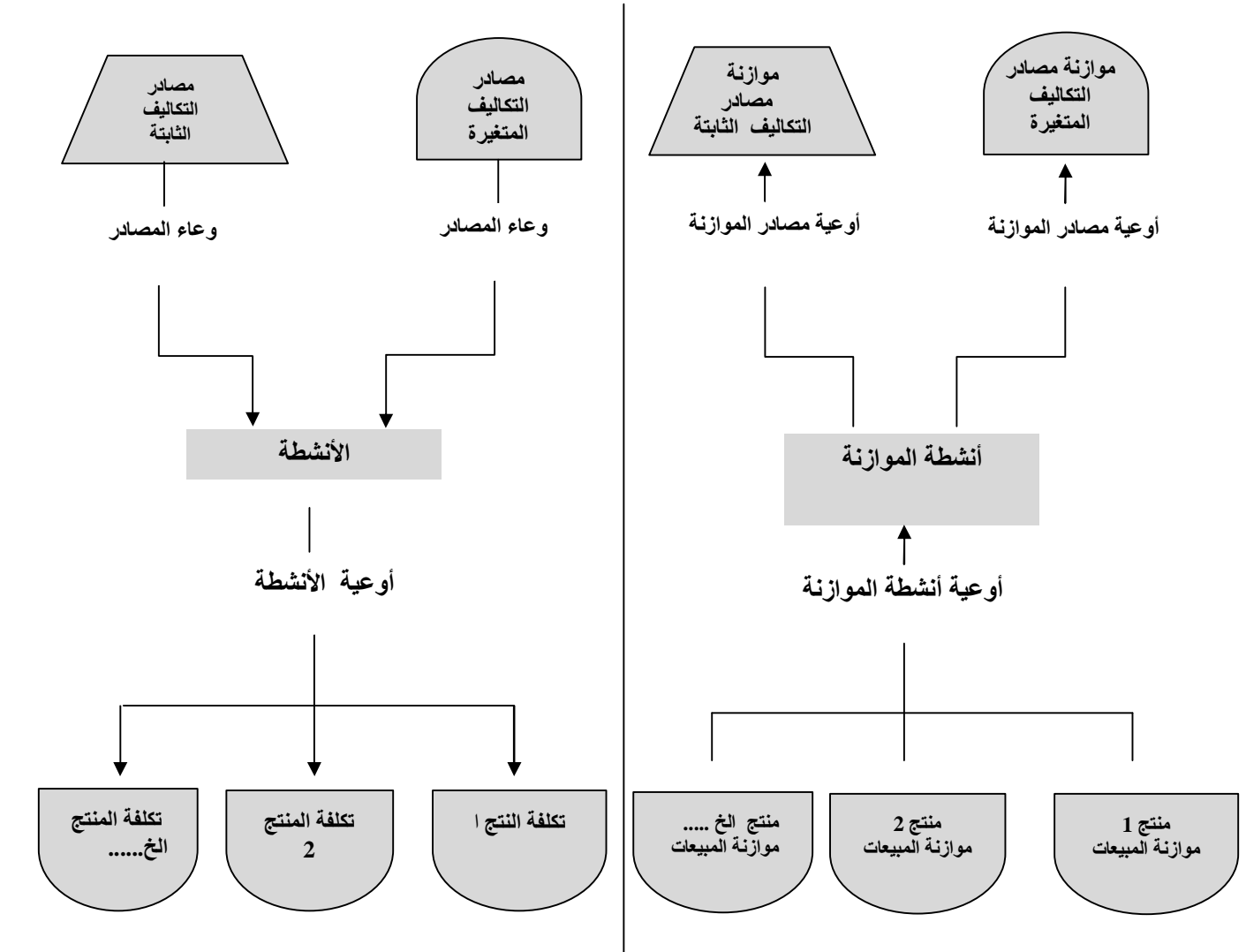


والشكل (2.5) يظهر مقارنة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB) (Horngren, et. al., 2005: 315).

الشكل (2.5)

المقاطع الرئيسية والاختلافات بين النظامين

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



المصدر: (Horngren, et. al, 2005: 315).

## 2-3-5-4 مزايا الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

زاد الاهتمام بالموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في الآونة الأخيرة لما تتمتع به من

مزايا نذكر منها (Moustafa, 2005: 44-46):

1- الموازنة والمواءمة بين الأنشطة: حيث تعد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

إحدى أهم الأدوات التي تعمل على الموازنة والمواءمة بين الأنشطة مما يساعد على تحقيق مكاسب كثيرة للمنشأة منها، سواء في مجالات التخطيط السليم والرقابة الجيدة وخفض التكاليف.

2- التركيز على متطلبات العميل وليس العمل: مما يساهم في تحليل احتياجات العميل من الموارد وبالتالي ربطها بالأهداف الإستراتيجية المخطط لها على المدى القصير أو الطويل.

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

- جعل الموازنة توصلنا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.
- إشراك جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة بإعداد الموازنة وذلك من خلال تعريف وتحديد الأنشطة.

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

4- تحديد التكلفة بشكل دقيق: حيث تمكن من اتخاذ قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة تحديد التكلفة الحقيقية دون أي مجازفة.

5- فوائد تنظيمية، ومنها:

- تحسين العلاقة مع العملاء من خلال توقع ما يحتاجونه وفق الموارد المتاحة.
- تعزيز العمل الجماعي وتوفير المعلومات للمنشأة.

6- تخطيط العمليات المستقبلية بشكل صحيح: حيث يساعد مديري المنشآت على تخطيط

العمليات المستقبلية بشكل صحيح من خلال تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة بدقة وتساعد في عملية التغيير بشكل عادل ومنصف ويعمل على زيادة الكفاءة لدى المنشآت التي تعتمد على نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) تكون النتيجة تخفيض التكاليف والحصول على عائد أعلى.

## 2-3-5-5 مقومات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

يعد تحليل الأنشطة في أي منشأة نقطة البدء وحجر الأساس الذي يقام عليه نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة (ABC)، حيث إنه من المهم القيام بالأنشطة المطلوبة التي لا يمكن الاستغناء عنها بالشكل الصحيح ويؤثر إيجابياً في أعمال المؤسسات المالية ونتائجها وتحقيق رضا المهتمين الذي ينعكس في تحقيق نتائج مستمرة (الحبيطي، 2002: 281).

إن التحديد السليم للأنشطة مهماً في إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) لذا فإن نظام (ABB) يعتمد على نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، خاصاً في تحديد الأنشطة والتكاليف بشكل دقيق، ومن هذا المنطلق فإن مقومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) تعتبر مقومات لنظام (ABB)، من خلال القراءات ذات العلاقة بالموازنات والبنوك ونظام (ABC)، ونظام (ABB) يمكن صياغة المقومات اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على النحو التالي (أبو رحمة، 2008: 79):

1- توجهات الإدارة العليا ومدى إدراكها لأهمية نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

2- توفر المستوى العلمي (الكفاءات العلمية والعملية) لدى الموظفين في التعامل مع نظام محوسب، يساعد ويسهل في تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، بالإضافة إلى تقبل التغيير بشكل مستمر.

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

4- توفر هيكل إداري للبنوك يساعد على إنجاح تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

5- وجود المنافسة القوية بين البنوك العاملة بقطاع غزة

2-3-5-6 المشكلات (الصعوبات) التي تواجه تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

بسبب طبيعة عمل قطاع البنوك فإنها تواجه عدة صعوبات عند تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، وهذه الصعوبات تتمثل في التالي (Moustafa, 2005: 63):

1- مقاومة التغييرات من قبل الموظفين: عند طرح نظام حديث في إعداد الموازنة وبالتالي تجد هنا مقاومة للتغيير من قبل الموظفين.

2- قلة دعم الإدارة العليا: أيضاً قد نجد مجالس إدارة ذات تفكير تقليدي يصعب تغييره، وبالتالي لا تلقى دعم للنظام الحديث في إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من قبل مجلس الإدارة العليا للمنشأة وذلك خوفاً من زيادة التكاليف.

3- قلة المحاسبين المدربين: المدخل الحديث للموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يحتاج عدد من المحاسبين المدربين ذوي خبرة عالية، وفي حال عدم توفر محاسبين مدربين يصعب تطبيق المدخل الحديث للموازنات وقد يؤدي إلى تحديد الأهداف المستقبلية بشكل خاطئ، وبالتالي زيادة التكاليف.

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

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

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

## 2-3-6 مقارنة بين أنظمة الموازنات المختلفة:

يمكن حصر الاختلافات بين أنظمة الموازنات المختلفة من الشكل التالي (رضوان، 2000: 140).

شكل (2.6) مقارنة بين أنظمة الموازنات

الرقم	وجه المقارنة	موازنة البنود	موازنة التخطيط	الموازنة الصفيرية	الموازنة على أساس الأنشطة
1	طريقة تصنيف النفقات	مواد الإنفاق	الأهداف والبرامج	البرامج والأنشطة البديلة	النشاط الرئيس والمعاون (ABB)
2	التركيز	المدخلات	المنتج	النشاط الجزئي (الوحدات الفردية)	الأنشطة المتاحة
3	الهدف	الاقتصاد	الفعالية	الكفاءة والفعالية	الكفاءة والفعالية
4	الاتجاه	الرعاية	التخطيط	الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي للأنشطة	التخطيط والموازنة وتكاليف النشاط
5	البعد الزمني	الماضي	المستقبل	المستقبل	المستقبل
6	مدى الشمول	جزئي منفصل	كلي وشامل	تحليل جزئي للأهداف	تحليل جزئي للأهداف
7	المهارة المطلوبة	مسك الدفاتر والمراجعة	تحليل اقتصادي وتخطيط	تحليل التكلفة والعائد	الأهمية النسبية
8	القاعدة الفكرية	المحاسبة والمراجعة	الاقتصاد ونظرية النظم	التوافق في الهدف	الربط بين التكلفة والمنفعة

المصدر: (رضوان، 2000: 140)

## المبحث الرابع

### بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

#### 2-4-0: تمهيد

يعتمد الأداء الإداري بصورة كبيرة على توافر نظام قياس جيد للأداء من حيث التصميم ليعطي ارتباطاً واضحاً بين الإستراتيجية والسلوك الإنساني، وتعد العمليات نتاجاً من الأنشطة الوظيفية المشتركة التي يؤديها الناس والآليات التي تضم الموارد ذات القيمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، تلك العمليات تعطي ارتباطاً مهماً بين مستوى أهداف المؤسسات المالية والمستوى الذي يتم تأديته من خلال الأفراد، لذلك يمكن قياس العمليات بصورة فعالة بحيث تطبق المقاييس في مظاهر ومعززات عديدة للعمليات خصوصاً المهمة منها مثل مقياس الزمن والوقت والجودة والتكلفة المالية.

وتعمل هذه المقاييس في المنشآت في ثلاثة مستويات من الأداء، في مستوى ملفات المؤسسات المالية، ومستوى العمل، والمستوى الفردي، وتسمى هذه المجموعة من معززات المقاييس المختلفة في هيكل المؤسسات المالية إطار عمل مقاييس الأداء المتكامل (السعدي، 2007: 1).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينيات، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداء لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقيق رؤية ومهمة المؤسسات المالية، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين، وبدأت في التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسات المالية (الموظفين، العملاء، الموردين،... الخ) (عبد الحليم، 2005: 2).

#### 2-4-1 تعريف مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

لقد عرف الكثير من الكتاب مقياس بطاقة الأداء المتوازن، وقد عرفها (Robinson) على أنها "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل" (Robinson, 2005: 52).

كما لخص (Morisawa) جوهر مقياس بطاقة الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لمقياس بطاقة الأداء المتوازن تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (Morisawa, 2002: 3):

1- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

2- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية.

3- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

4- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

5- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن يعد إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال فهو الأداة التي تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسات المالية إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وهي أداة لترجمة استراتيجيات المؤسسات المالية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المؤسسات المالية.

## 2-4-2 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

تركز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء منشآت الأعمال مما يؤدي إلى خلق حالة فصام بين إستراتيجية المؤسسات المالية وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية لهذه المنشآت كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة وما شابه ذلك (عبد الحليم، 2005: 1)، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي (Lagging indicators)، فقد اتجهت المؤسسات المالية إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل (Leading indicators)، وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المؤسسات المالية (1: Chaudron, 2003).

وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات المالية لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعى تلك المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (Kaplan and Norton, 1996: 3-7)، ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي (جودة، 2008: 274)، (عبد الملك، 2006: 94).



1- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (GAAT)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

2- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي النشاط بالمؤسسات المالية ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing System) وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3- المقاييس التقليدية للأداء، تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى على هذه المقاييس ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر (Continuous Improvements) في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4- استخدام المقاييس التقليدية للأداء، يعد نظاماً أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على البعد المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، والعلاقات مع الموردين، عمليات التعلم والابتكار والنمو، والعمليات المتعلقة بتحسين البيئة المحيطة.

5- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، وإهمال العنصر الأهم وهو اتخاذ القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل .

6- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج النهائية للأداء، وعدم الاهتمام الكافي بمسببات تلك النتائج، وهو الأمر الذي يؤثر على طبيعة الدور الرقابي لأنظمة قياس وتقييم الأداء. فالأنظمة المحاسبية التقليدية تسعى إلى قياس الأداء الناتج

عن اتخاذ قرارات ماضية، وبالتالي لا توفر تلك الأنظمة مؤشرات أداء عن الفترات المستقبلية من ناحية، كما لا توضح الأسباب الحقيقية لانحرافات الأداء من ناحية ثانية.

## 2-4-3 مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار، وقد أوضحت خبرة كثير من المؤسسات المالية التي طبقت نموذج مقياس بطاقة الأداء المتوازن قد حقق العديد من المزايا للإدارة منها:

1- تقدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية (الخولي، 2001: 7).

2- تعمل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات المالية (على سبيل المثال، تلبية احتياجات العملاء، تخفيض زمن الوفاء باحتياجات العملاء، تخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة) (عبد الحليم، 2005: 19).

3- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية (Garrison et. al., 2008: 439).

4- تؤدي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع مدير المؤسسات المالية تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى (Christinian and Beiman, 2007: 5).

5- تترجم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) رؤية المؤسسات المالية وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين المخرجات التي ترغب المؤسسات المالية في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات إلى مساعدة المديرين في توجيه الطاقات

والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المؤسسات المالية في الأجل الطويل (جودة،  
2008: 276)

6- تحمي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من حدوث مثالية جزئية لأنه يجعل المديرين يأخذون في الاعتبار المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس على حساب المقاييس الأخرى. (الشيشيني، 2004: 114)

7- تم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسات المالية. (عبد الحليم، 2005: 19)

8- تمكن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المؤسسات المالية من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، العمليات التشغيلية) (Garrison et. al., 2008: 439).

9- تساعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء (جودة، 2008: 276)

10- تسهل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة (الشيشيني، 2004: 114)

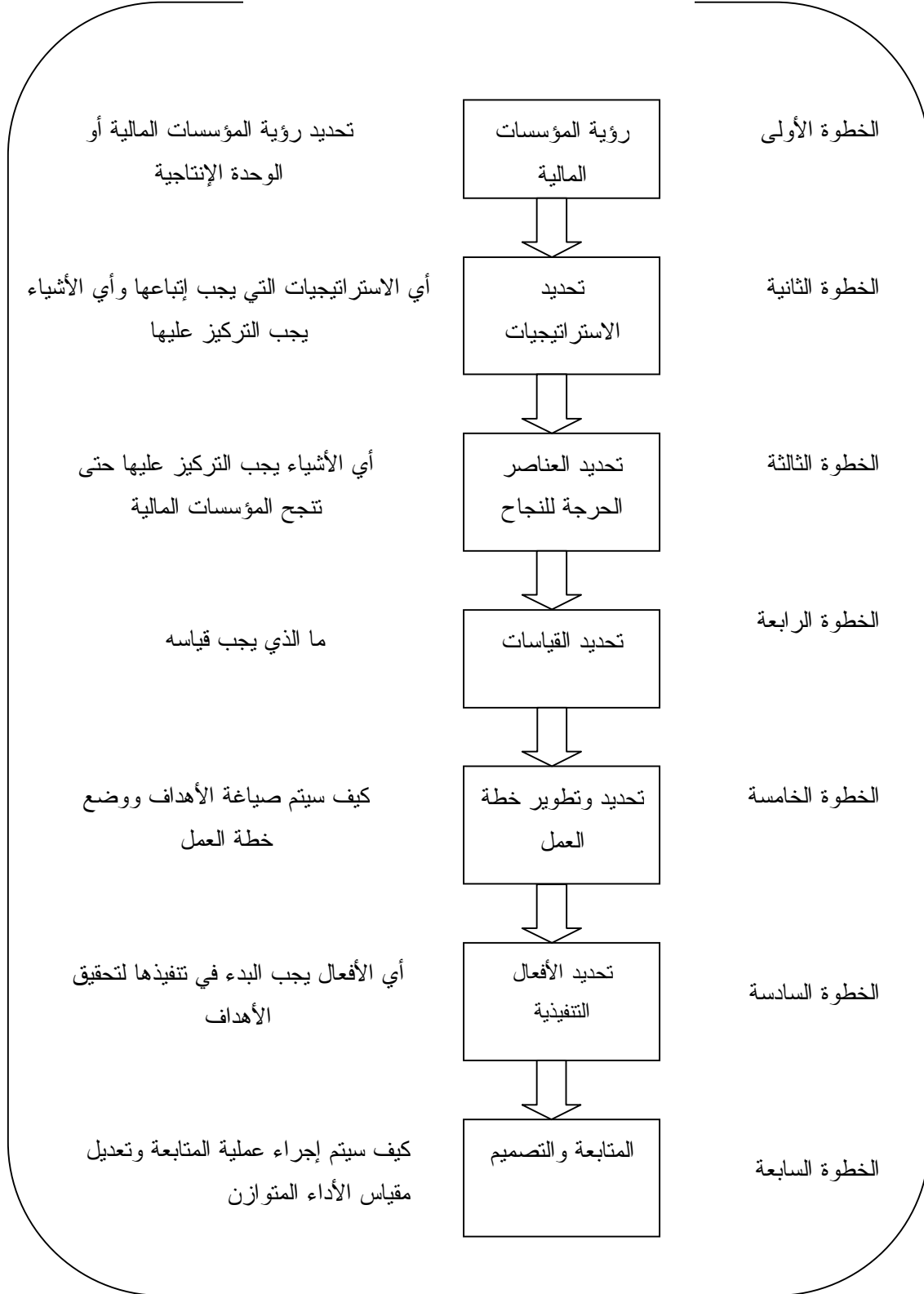
11- تحسن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية (عبد الحليم، 2005: 19).

#### 2-4-4 خطوات تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

أجريت دراسات عديدة بهدف تحقيق فعالية وشمولية وتوازن نظام تقييم الأداء المالي والتشغيلي وكان من نتائج هذه الدراسات تحديد مجموعة من المقاييس أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بحيث تعكس هذه المقاييس أداء المؤسسات المالية من أربع محاور متمثلة في محور العملاء، محور المساهمين، محور العمليات الداخلية، محور الابتكار والتجديد (النمو والتعلم).

ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل مؤسسة مالية على حدة (Garrison et. al., 2008: 439)، (المغربي وغربية، 2006: 219)،. والشكل (2.7) يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (المغربي وغربية، 2006: 221).

الشكل (2.7)  
خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC)



المصدر: (المغربي وغربية، 2006: 221).

#### 2-4-4-1 صياغة الرؤية التنظيمية:

يجب على المؤسسات المالية أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساس في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة وإلى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنشأة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها (Christinian and Beiman, 2007: 98).

#### 2-4-4-2 تحديد الإستراتيجية العامة للمنشأة (رؤية الإدارة العليا):

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنشأة في ضوء دورة حياة المنشأة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية. فإذا كانت المنشأة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمنشأة، أما إذا كانت المنشأة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج وأنظمة المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى (Chaudron, 2003: 4).

#### 2-4-4-3 تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2.3).

### جدول (2.3)

#### الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
- تنمية وتحسين العائد	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
- زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	
-رضا العملاء	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
- الحصة من السوق	
- العملاء الجدد	
- تحسين طرق الأداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
- تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	
-ابتكار طرق جديدة	
- التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)
-البحوث والتطوير في مجال المنتجات	
-تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
تطور الأداء البيئي	جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع)
تطور الأداء المجتمعي	

المصدر: (العبادي، 2002: 64).

#### 2-4-4-4 تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.

#### 2-4-4-5 تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغربية، 2006: 248).

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنشأة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعي أن مقاييس الأداء في

هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها

#### 2-4-4-6 تحديد الأفعال التنفيذية:

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المنشأة لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنشأة بمقياس الأداء المتوازن.

#### 2-4-4-7 المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة تقوم المنشأة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

#### 2-4-5 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

نظام قياس الأداء ينظر إلى أداء وحدات المؤسسات المالية من خمس وجهات نظر مختلفة تحاول كل منها الإجابة على سؤال معين (Sandhu, et. al, 2008: 33)، (عبد الملك، 2006: 111)، و(عبد الحليم، 2005: 8) وهي:

1- العملاء (كيف يرانا العملاء): تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضا العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر، وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

2- أصحاب رأس المال (المقاييس المالية): تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنشأة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.

3- العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق فيه): تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسات المالية وهي تركز على الجوانب التالية:

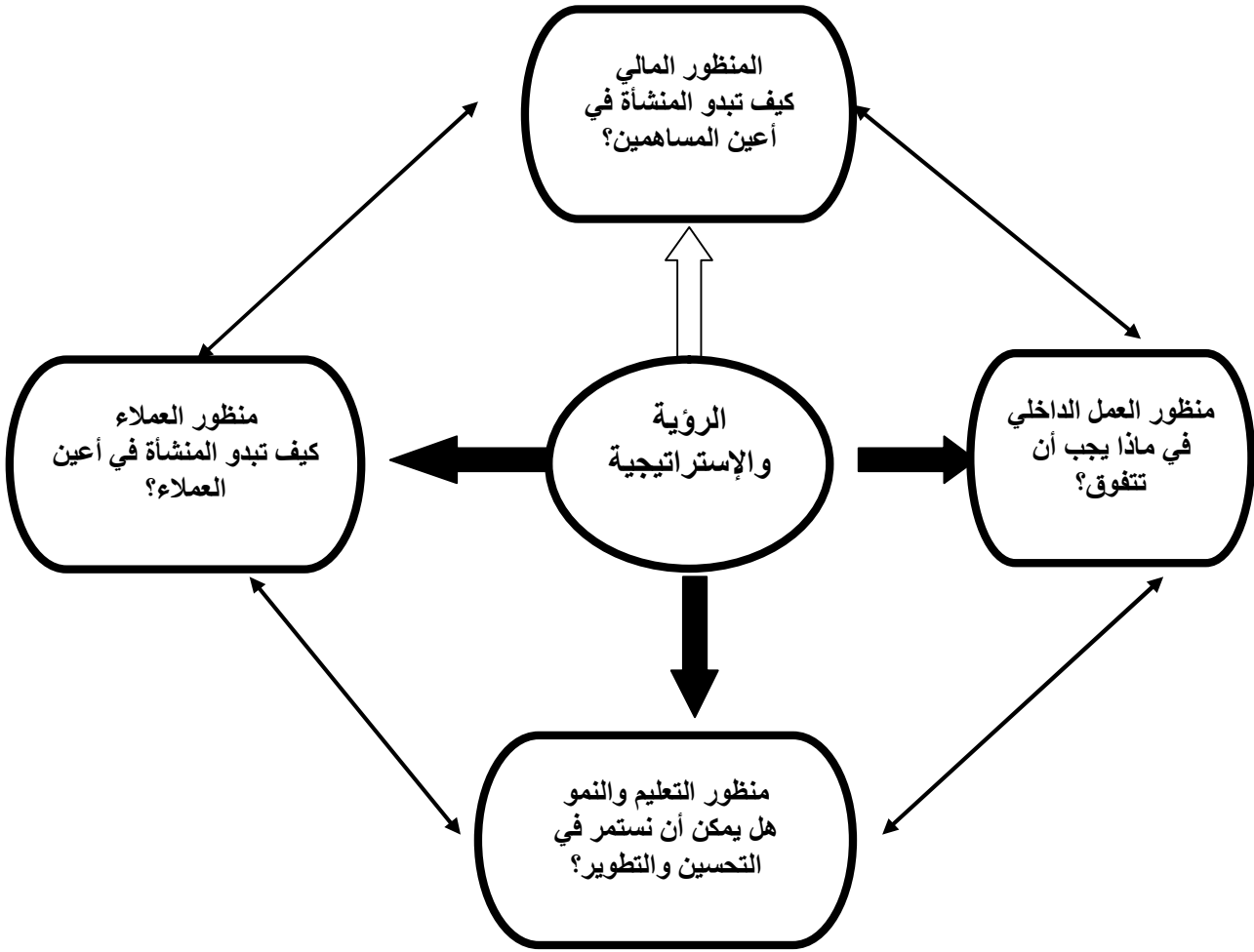
• الأول: مقاييس تركز على حسن استغلال المورد المتاحة لتحقيق رضا العملاء

والمحافظة عليهم وزيادة الحصة من السوق مثل مقاييس الجودة، وتقصير زمن دورة التسليم.

- **الثاني:** مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق قيمة لأصحاب رأس المال مثل زيادة الإنتاجية تنمية مهارات العاملين بما يعمل على تقصير زمن دورة التسليم تخفيض الفاقد في العمليات الإنتاجية تحقيق المرونة في أنظمة الإنتاج.
  - **الثالث:** مقاييس تركز على حسن الأداء البيئي لتحقيق أهداف ومتطلبات المجتمع الخارجي مثل معالجة المخلفات والعامد وإنتاج منتجات صديقة للبيئة (ذات تأثير منخفض أو منعدم على البيئة).
- 4- التطوير والابتكار (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم): تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنشأة.
- 5- المجتمع (كيف ينظر المجتمع البيئي إلينا): وقد ذكر العبادي أن من وجهة نظر بعض الباحثين أن الأداء المجتمعي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء (العبادي، 2002: 63).
- ويرى (العبادي) أن مقاييس الأداء المجتمعي التي يمكن أن تقي بالمتطلبات والالتزامات المجتمعية للمؤسسات المالية في ممارسة نشاطها تركز على الجوانب التالية (العبادي، 2002: 63):
- **الأول:** معالجة المخلفات والعامد المرتبط بالأنشطة الإنتاجية.
  - **الثاني:** خفض أو التخلص النهائي من الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتجات مثل عادم السيارات، فريون أجهزة التبريد وما إلى ذلك.
  - **الثالث:** التطور في الأنشطة الاجتماعية مثل رفع مستوى دخول العاملين، زيادة فرص العمل، برامج التنقيف والتعليم والتدريب
- ويوضح شكل (2.8) أبعاد مقياس بطاقة الأداء المتوازن كما وضحتها (Garrison, et. al., 2008: 440)، و(مابرلي، 2004: 56).



الشكل (2.8) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)



المصدر: (مايرلي، 2004: 56)، و (Garrison, et. al., 2008: 440)

#### 2-4-6 مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

هناك العديد من العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (جودة، 2008: 280)، و (بني حمدان وإدريس، 2007: 376):

- 1- دعم الإدارة العليا: حتى تكون عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ناجحة لا بد من دعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون في المنظمة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام وإسراعهم في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه.
- 2- الحوافز المادية والمعنوية: ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام وتطبيقه، وهذا يعتبر دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

3- تكوين فرق العمل: حيث إن تطبيق النظام يشمل المنظمة ككل، من الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك إذ أن العمل الجماعي من أهم مقومات نجاح أي مشروع.

4- فعالية الاتصال: ليس كل الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما قصده المرسل ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم. إن النظام الجيد يحتاج على عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاورة الرئيسة للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

5- إدارة التغيير: تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المنظمة، سواء أكان ذلك التغيير متعلقاً بالثقافة أم بالأنظمة أم الأفراد. إن تغيير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك كمتطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة، وبالتالي فإن على المنظمة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات.

6- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المنظمة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص وتلافي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.

7- تحديد الأهداف بشكل واضح وتعريف المقاييس بشكل دقيق: من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهما القائمون على التنفيذ، كما يجب مراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف.

#### 2-4-6 معوقات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

يواجه تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) العديد من الصعوبات والمعوقات، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يمكن استخدامه بفاعلية في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المالية، من المعوقات ما ذكره (النمري، 2002: 544-545)، (Otley, 1999: 374-375)،

1. يفترض نموذج تقييم الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية.
2. تكاليف تصميم مقاييس الأداء المتوازن عالية جداً، حيث يجب قبل تصميم النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة.
3. معظم مقاييس الأداء غير المالية يصعب تقييمها وتفسيرها وتحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها.

4. سوء التنظيم في بعض المؤسسات المالية يعيق جمع البيانات المطلوبة.
  5. عدم توفر الكفاءات الإدارية التي تستخدم نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
  6. ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في قياس الأداء توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء.
  7. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياس الأداء لكل مدخل.
  8. لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام قياس الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي يختلف من هدف إلى آخر بالطبع.
  9. لا يتضمن نظام قياس الأداء أي ربط لنظام حوافز، وهل ستمنح الحوافز على أساس تحقيق الأهداف كلها؟ وإذا لم يتحقق هدف مقياس ما فلا تمنح الحوافز؟
- في النهاية إنه استجابة لحاجة منشآت الأعمال إلى أدوات لترجمة إستراتيجيتها إلى عمل ورقابة تنفيذ تلك الاستراتيجيات قام كلاً من (Kaplan and Norton) في بداية التسعينيات ابتكار بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لترجمة العناصر غير الملموسة (رضاء العملاء وجودة العمليات وتطوير المنشأة) إلى أهداف إستراتيجية وتقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على العبارة القائلة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، وقد عرف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأنه "نظام يحتوي على المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي خمسة مجالات بالمنشأة هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات التشغيلية الداخلية، ومحور التعليم والنمو، ومحور المجتمع ويتضمن كل مجال من تلك المجالات الخمسة عناصر أساسية وهي: الأهداف، والمقاييس، والقيم المستهدفة، والمبادرات. ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي للمنشأة. وإن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يمكن استخدامها لتحقيق عدة أهداف إدارية منها (Kaplan and Norton, 1996: 10):

- 1- ترجمة الاستراتيجيات.
  - 2- إعلام العاملين بالأهداف الإستراتيجية والمقاييس الإستراتيجية.
  - 3- التخطيط ووضع الأهداف والخطوات الإجرائية.
  - 4- تدعيم التعلم والتغذية العكسية الإستراتيجية.
- ولقد أشارت عدة دراسات أن أهم استخدامات مقاييس الأداء هي دعم القرارات في المستويات التنظيمية العليا وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات.

## الفصل الثالث

### الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: المدخل النظري للبنوك.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول المدخل النظري للبنوك

### 3-1-0 تمهيد:

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

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

ويشتمل الجهاز المصرفي كذلك على مؤسسات الصرافة، ومؤسسات الإقراض، ومؤسسات الاستثمار والتنمية، وبنك البريد، وكل المؤسسات التي تعمل وفق قوانين الأعمال المصرفية. وبناءً على ذلك أصبح يتطلب من المحاسبة المصرفية تقديم معلومات موثوقة للمستثمرين والمدخرين، تكون قادرة على أن تعكس المؤشرات الرئيسة، وهي الربحية والسيولة والقدرة على تسديد الالتزامات، بالإضافة إلى المخاطر المترتبة على تقديم الخدمات المالية (العرييد، 2002: 5).

ومع ازدياد حجم التحديات التي تواجه متطلبات تنمية الاقتصاد الفلسطيني، يظهر دور القطاع المصرفي شريكاً في إدارة الاقتصاد والقيام بتمويل خطط التنمية الاقتصادية، لذلك لا بد من استغلال كل ما أتيح لهذا القطاع في موارد وإمكانات بشكل أفضل ووضع وتنفيذ سياسات نقدية ومصرفية هادفة تعزز دوره المنوط به (هلاي وشحادة، 2007: 4).

وإن من أهم أسباب نجاح دور العملية المصرفية في التنمية يعتمد بدرجة كبيرة على إجراء إصلاحات مصرفية ومالية وتشريعية وهيكلية شاملة، والتغلب على عناصر الضعف الذاتي في القطاع المصرفي وتطبيق المعايير المصرفية الدولية بما يؤدي إلى تطوير العملية المصرفية ودعم دورها في تمويل وتنمية الاقتصاد الوطني (شاهين، 2006: 168).

### 3-1-1 نشأة المصارف وتطورها:

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

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

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

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

### 3-1-2 الجهاز المصرفي الفلسطيني:

يعرف الجهاز المصرفي بأنه "مجموعة المؤسسات المالية المصرفية والقوانين المنظمة وعلاقتها في المجتمع والخاضعة لرقابة المصرف المركزي" (عاشور، 2003: 24).

فبعد توقيع اتفاق إعلان المبادئ في أوسلو عام 1993م، تم خلق أسس ومعطيات لبدائية مرحلة جديدة من مراحل التطور في الاقتصاد الفلسطيني وفرض على السلطة الوطنية ضرورة السعي نحو صياغة سياسات وطنية اقتصادية هادفة للتصدي للمشكلات الحياتية الأساسية للمواطن من ناحية، والقيام بتطبيق خطط تنموية هادفة تخدم متطلبات الاقتصاد من ناحية أخرى.

والآن وبعد أن تحقق الانسحاب الإسرائيلي من جزء من الأراضي الفلسطينية (قطاع غزة) فإن هذا الاقتصاد أصبح يواجه تحديات من نوع جديد تتطلب إعادة تقييم الواقع الاقتصادي الفلسطيني الحالي بكل أبعاده ومكوناته وأنشطته وقطاعاته الإنتاجية وغير الإنتاجية بهدف النهوض بمتطلباته واستنهاض كافة الفعاليات والكفاءات الكامنة في القطاعين العام والخاص في إطار خطط تنموية واقتصادية شاملة لإعادة إنعاش وتعزيز الثقة في مقدرات هذا الاقتصاد والخروج من دائرة المعاناة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني بفعل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي فرضتها المعطيات السابقة (شاهين، 2006: 169).

وقد تطورت أعداد البنوك وفروعها بشكل ملحوظ، فبالإضافة إلى سلطة النقد الفلسطينية تم تأسيس 23 مصرفاً بشبكة فروع بلغت 126 فرعاً منتشرة في مدن وقرى الضفة والقطاع حتى سنة

2002م. في ظل هذه الظروف ولمواجهة هذه التحديات يظهر دور القطاع المصرفي شريكاً في إدارة الاقتصاد والذي يمثل أحد الركائز التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني وتتمحور حولها السياسات المالية والنقدية والهيكلية. لذلك فإن من أهم الركائز التي يعتمد عليها انتعاش الاقتصاد وصموده وتجاوز تداعيات المرحلة يتطلب وجود نظام مصرفي قوي ومستقر وآمن قادر على القيام بدوره وتحقيق أهدافه بحيث يكون قادر على مواجهة وامتصاص الصدمات والتطورات المعاكسة (شاهين، 2006: 169).

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

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

لقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي ميلاد الجهاز المصرفي الفلسطيني المعاصر، حيث كان هناك بنكان فقط يعملان في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تطور الجهاز المصرفي الفلسطيني عقب قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية حيث يتكون من (شاهين، 2008: 25)، (سلطة النقد الفلسطينية، 2006: 114):

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

أ- البنوك الوطنية: وهي البنوك التي تأسست بترخيص من سلطة النقد الفلسطينية.  
ب- البنوك العربية والأجنبية: وهي المصارف التي تأسست بترخيص من السلطات المصرفية في البلد الأم، وحاصلة على ترخيص من سلطة النقد الفلسطينية لمزاولة العمل داخل فلسطين.

3- البنوك الإسلامية: تقوم هذه البنوك بتوجيه نشاطها الاقتصادي وفق الشريعة الإسلامية وتعمل في فلسطين ثلاثة بنوك إسلامية وهي:  
أ- البنك الإسلامي العربي.

ب- البنك الإسلامي الفلسطيني.

ت- بنك الأقصى الإسلامي.

4- البنوك المتخصصة: تعمل في فلسطين بنوك متخصصة منها ما يلي:

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

ب- البنك العقاري المصري العربي.

ت- بنك الرفاه: تم إنشاء هذا المصرف في عام 2006م وهو بنك وطني ومتخصص في دعم ومساندة المشاريع الصغيرة.

### 3-1-2-2 عدد البنوك وفروعها:

بلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين 21 بنكاً، وبإجمالي فروع ومكاتب 182. وفيما يلي تفصيل لتلك البنوك التجارية وفروعها موزعة حسب جنسيتها حتى عام 2009م حيث إن (11) أحد عشر بنكاً وطنياً وهي تستحوذ على 52.4% من إجمالي عدد البنوك، وعلى 53.3% من إجمالي عدد الفروع والمكاتب، مقابل 47.6% تعود لعشرة بنوك وافدة، تستحوذ على 46.7% من إجمالي عدد الفروع والمكاتب. وجدول (3.1) يوضح البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة في فلسطين.

### جدول (3.1)

#### البنوك الوطنية الفلسطينية

اسم البنك	سنة التأسيس	عدد الفروع
بنك فلسطين المحدود	1960	35
البنك التجاري الفلسطيني	1994	5
بنك الاستثمار الفلسطيني	1995	10
البنك الإسلامي العربي	1995	8
بنك القدس للتنمية والاستثمار	1995	13
البنك الإسلامي الفلسطيني	1995	13
البنك العربي الفلسطيني للاستثمار	1996	2
بنك فلسطين الدولي	1996	4
بنك الأقصى الإسلامي	1997	2
بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	2006	3
المؤسسة المصرفية الفلسطينية	2001	2
مجموع الفروع		97



المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2009).

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

### جدول (3.2)

#### البنوك المصرية الوافدة

اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الفروع
البنك العقاري المصري العربي	1994	7
مجموع الفروع		7

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2009).

### جدول رقم (3.3)

#### البنوك الأردنية الوافدة

اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الفروع
بنك القاهرة عمان	1986	18
البنك العربي	1994	25
بنك الأردن	1994	13
البنك التجاري الأردني	1994	3
البنك الأهلي الأردني	1995	5
البنك الإسكان للتجارة والتمويل	1995	10
البنك الأردني الكويتي	1995	2
بنك الإتحاد للادخار والاستثمار	1995	1
مجموع الفروع		77

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2009).

### جدول (3.4)

#### بنك أجنبي وافد

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

المصدر: (سلطة النقد الفلسطينية، 2009).

### 3-1-3: النظام المحاسبي للبنوك:

#### 1-3-1-3: خصائص النظام المحاسبي للبنوك:

يتميز النظام المحاسبي للبنوك بعدد من الخصائص التالية (شاهين، 2008: 25)، و(شقيير وأخرون، 2002: 29).

- 1- الدقة والوضوح في المصطلحات والتسميات وطرق القيد والمعالجة وكذلك بالأمانة والسرعة عند تسجيل العمليات المختلفة واستخراج أرصدة العملاء أولاً بأول وعلى البنك أن يوازن بين السرعة من جهة وبين الدقة من جهة أخرى وبين تكاليف بلوغ هذه السرعة أو الدقة.
- 2- تتميز عمليات البنوك بتشابهها وكثرتها وتكرارها لذلك يجب اختيار الطريقة المحاسبية الملائمة لزخم العمليات المالية المختلفة والمتكررة.
- 3- ضرورة تقسيم العمل وبشكل خاص وفصل وظيفة المحاسبة عن باقي عمليات البنك وبالذات عمليات الصندوق.
- 4- تصميم الدورة المحاسبية بشكل يتحاشى التكرار مع موظف آخر.
- 5- يتم في البنك تسجيل وإثبات قيم موجودة بالمصرف ولكنها غير مملوكة له مثل الكمبيالات المودعة برسم التأمين أو التحصيل وكذلك الحال في الأوراق المالية أو في تعهدات العملاء وهذا الحال اقتضى الاستعانة بالقيود النظامية.
- 6- يمتاز البنك عن غيره من المؤسسات بأن معظم إيراداته على شكل فوائد وعمولات لأنه أصلاً قائم على تقديم خدمات للعملاء مقابل أجره معينة تسمى عمولة.
- 7- يمتاز عمل البنك بالسرعة والمرونة وبالتالي يجب أن يكون النظام المحاسبي للبنك مرناً وقادراً على إعداد البيانات والكشوفات وتقديمها للجهات الإدارية التي تستخدمها في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

## المبحث الثاني منهج الدراسة

- أسلوب الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- معايير قياس الاستبيان.
- صدق الإستبانة.
- ثبات الاستبيان
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

### 3-2-1 أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة.

### 3-2-2 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالقيادة العليا والوسطى بالبنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، ويشمل مجتمع الدراسة (62) موظف، تم القيام باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع 45 إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 38 إستبانة بنسبة استرداد (84.45%).

### 3-2-3 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول "مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة".

وتتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات عامة عن البنك وتشمل (نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك عدد الخدمات التي يقدمها البنك)، معلومات عن المجيب وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الشهادات المهنية التي حصلت عليها، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 63 فقرة موزعة على 5 مجالات رئيسة هي:

المجال الأول: تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR) ويتكون من (14) فقرة.  
 المجال الثاني: تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ويتكون من (13) فقرة.  
 المجال الثالث: تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) ويتكون من (14) فقرة.  
 المجال الرابع: تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ويتكون من (12) فقرة.  
 المجال الخامس: الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3.5):

جدول (3.5): درجات مقياس ليكرت

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5	

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) يتناسب مع هذه الاستجابة.

### 3-2-4 صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

### 3-2-4-1 صدق المحكمين:

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أشخاص متخصصين في مجال المحاسبة والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

### 3-2-4-2 صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

## ثالثاً: ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

## 3-2-5 : نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (3.6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	.563	يعد مفهوم نظام محاسبة المسؤولية (AR) من المفاهيم المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في البنك.
2.	*0.000	.679	رغبة الإدارة في تحسين قياس أداء البنك يزيد من فرص تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
3.	*0.005	.410	توافر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
4.	*0.000	.800	وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إنجاح فرص تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
5.	*0.000	.719	يوجد تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات في مراكز المسؤولية المختلفة.
6.	*0.001	.484	توجد دورة مستندية تساهم في زيادة فعالية الإشراف على أداء الموظفين.
7.	*0.000	.587	العلاقات بين الأقسام والإدارات واضحة ويتم التنسيق بينها.
8.	*0.000	.623	يوجد وصف متسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة.
9.	*0.000	.551	تمنح الإدارة العليا حوافز عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً.
10.	*0.001	.507	لا تتأثر الحوافز والترقيات بالعلاقات الشخصية، ولها أساس واضح ومعلوم.
11.	*0.000	.590	يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
12.	*0.010	.376	وجود نظام محاسبي مرتبط بنظام محاسبة المسؤولية يمكن من التأكد من صحة المعلومات المحاسبية وزيادة كفاءة وفاعلية مخرجات النظام المحاسبي المصرفي.
13.	*0.000	.533	يتوفر في البنك نظام محاسبي فعال يساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
14.	*0.000	.587	تتوفر في البنك مقومات الرقابة الداخلية التي تساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.010	.376	يعد مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.
2.	*0.031	.305	تعتقد الإدارة أن تطبيق نظام (ABC) يساعد في تحسين قياس أداء البنك.
3.	*0.004	.422	لاحتساب تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أدق يتطلب تطبيق نظام (ABC).
4.	*0.000	.617	حوسبة النظام المصرفي يسهل عملية تطبيق نظام (ABC).
5.	*0.001	.507	حاجة الإدارة لتقديم معلومات أكثر دقة للجهات المتعاملة مع البنك يتطلب تطبيق نظام (ABC).
6.	*0.000	.605	تطبيق نظام (ABC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.
7.	*0.000	.528	يسهل توافر الكفاءات العلمية والعملية المتخصصة تطبيق نظام (ABC).
8.	*0.011	.372	تري إدارة البنك أن تكلفة تطبيق نظام (ABC) تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه.
9.	*0.047	.280	تطبيق نظام (ABC) يمكن إدارة البنك من الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أكثر دقة.
10.	*0.001	.508	يستدعي تزايد التكاليف غير المباشرة للبنك تطبيق نظام (ABC).
11.	*0.001	.488	تزايد حدة المنافسة من قبل البنوك غير الوطنية يستدعي تطبيق نظام (ABC).
12.	*0.000	.525	يتطلب تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة والأتمتة في إنتاج الخدمات المصرفية، تطبيق نظام (ABC).
13.	*0.005	.412	تعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ قرارات طرح خدمات مصرفية جديدة وتنافسية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .



يوضح جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدم إدارة البنك العليا الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.	.562	*0.000
2.	تدرك إدارة البنك العليا أهمية تطبيق الموازنات.	.629	*0.000
3.	تشارك المستويات الإدارية المختلفة لدى البنك في إعداد تقديرات الموازنات.	.464	*0.002
4.	يعد مفهوم نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.	.512	*0.001
5.	يساعد تطبيق نظام (ABB) في الرقابة على تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أكثر دقة.	.676	*0.000
6.	تطبيق نظام (ABB) يعتمد على مدى حوسبة النظام المصرفي.	.655	*0.000
7.	توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام (ABB).	.625	*0.000
8.	تطبيق نظام (ABB) يوفر قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا على اتخاذ القرارات الرشيدة.	.626	*0.000
9.	ارتفاع تكلفة تطبيق نظام (ABB) في البنك لا يشكل عائقاً لتطبيقه.	.601	*0.000
10.	عدم قدرة النظام المستخدم في إعداد الموازنات بالبنك يدعو إلى تبني نظام (ABB).	.610	*0.000
11.	وجود هيكل إداري سليم لدى البنك يساعد كثيراً في عملية إنجاح فرص تطبيق نظام (ABB).	.541	*0.000
12.	توفر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لدى إدارة البنك يسهل إعداد ومتابعة نظام (ABB).	.389	*0.008
13.	إعداد نظام (ABB) يزيد من الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البنك ويعزز روح التعاون والرضا بين الموظفين.	.549	*0.000
14.	وجود نظام معلومات دقيق لدى البنك يسهل عملية إعداد نظام (ABB).	.535	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (3.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	.707	يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.
2.	*0.000	.773	رغبة الإدارة في تحسين قياس أداء البنك يزيد من فرص تطبيق نظام (BSC).
3.	*0.019	.338	حوسبة النظام المصرفي يساعد في تطبيق نظام (BSC).
4.	*0.000	.621	توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام (BSC).
5.	*0.000	.573	تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة يساهم في تطبيق نظام (BSC).
6.	*0.000	.774	ارتفاع تكلفة تطبيق نظام (BSC) في البنك لا يشكل عائقاً لتطبيقه.
7.	*0.000	.516	النتائج المتوقعة من تطبيق نظام (BSC) تفوق ارتفاع التكاليف الناتجة عن تطبيقه.
8.	*0.001	.477	توفير بيانات للإدارة العليا للبنك بصورة شاملة عن عملياته يتطلب تطبيق نظام (BSC).
9.	*0.002	.456	تطبيق نظام (BSC) يساهم في تعزيز نظام الرقابة الداخلية للبنك.
10.	*0.000	.525	يساهم تطبيق نظام (BSC) في وضع الخطط الإستراتيجية للبنك.
11.	*0.002	.467	توفر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لدى إدارة البنك يسهل تطبيق نظام (BSC).
12.	*0.003	.452	يتطلب تطبيق نظام (BSC) تحليل الرؤية والإستراتيجية للبنك وترجمتها على شكل أهداف إستراتيجية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (3.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3.10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط سبيرمان	الفقرة
1.	*0.000	.813	عدم رغبة الإدارة في تغيير الأنظمة القائمة لديها؛ لقناعتها ورضاها بما تقدمتها لها من معلومات.
2.	*0.000	.856	عدم توفر الخبرات والكفاءات العلمية والعملية القادرة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
3.	*0.000	.765	الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة تشكل عائقاً أمام تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
4.	*0.000	.786	عدم وجود الدعم والتشجيع الكافيين لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
5.	*0.000	.885	عدم توافر المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
6.	*0.000	.877	عدم وجود هيكل تنظيمي معتمد يحكم العلاقات بين الإدارات المختلفة في البنك.
7.	*0.000	.794	عدم وضوح الإجراءات والخطوات والمعايير اللازمة لتطبيق بعض أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
8.	*0.000	.662	ارتفاع تكاليف إحلال أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والجهد المطلوب لذلك يجعل الإدارة ترفض أي مقترح يخص تطبيق تلك الأساليب.
9.	*0.000	.853	عدم توفر نظام محاسبي سليم لدى البنك.
10.	*0.000	.861	قلة اهتمام الإدارة العليا للبنك بعقد الدورات التدريبية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 3-2-6 الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (3.11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

#### جدول (3.11)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)	.660	*0.000
2.	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	.699	*0.000
3.	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)	.694	*0.000
4.	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	.764	*0.000
5.	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة	.665	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 3-2-7 ثبات الإستبانة Reliability

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وفقد تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

### 3-2-7-1 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.12).

### جدول (3.12)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل ألفا كرونباخ
1.	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)	0.826
2.	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	0.719
3.	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)	0.853
4.	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	0.818
5.	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة	0.946
	جميع مجالات الاستبانة	0.936

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.12) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.719)، (0.946) لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.936) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك فقد تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3-2-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences, (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساس لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط. يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.

- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

### المبحث الثالث

#### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

#### 3-3-1 توزيع عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (13) عدد الاستبيانات الموزعة والتي تم الحصول عليها من البنوك حيث نجد أن ما نسبته (55.2%) من عدد الاستبيانات الموزعة تم الحصول عليها من بنك فلسطين، ويليهما بنك الإسلامي الفلسطيني حيث نسبتهما في التوزيع (17.4%)، ورفض البنك التجاري الفلسطيني وبنك فلسطين الدولي استلام الاستبانة.

#### جدول (3.13)

#### توزيع عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الفروع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبانة المرجعة	النسبة المئوية %
1	بنك فلسطين	8	26	21	55.2
2	البنك الإسلامي الفلسطيني	6	10	7	17.4
3	بنك القدس للتنمية و الاستثمار	1	3	3	7.89
4	بنك الاستثمار الفلسطيني	1	3	3	7.89
5	البنك الإسلامي العربي	2	6	4	10.52
6	البنك التجاري الفلسطيني	1	رفض الاستلام	----	----
7	بنك فلسطين الدولي	1	رفض الاستلام	----	----

#### 3-3-2 معلومات عن البنك:

#### 3-3-2-1 نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك:

تشير النتائج الموضحة في جدول (3.14) أن ما نسبته (73.68%) من أفراد العينة قد أجاب بأن النظام المستخدم في البنك هو النظام المحوسب، وهذا يعد بيئة ملائمة لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة لأنها تعتمد اعتماداً كبيراً على الأنظمة المحوسبة، وهذا يتفق مع طبيعة عمل البنوك لأنها تعتمد بدرجة كبيرة جداً على التكنولوجيا والأنظمة المحاسبية المحوسبة.

### جدول (3.14)

#### نوع النظام المستخدم

نوع النظام	العدد	النسبة المئوية %
نظام محوسب	28	73.68
نظام مختلط	8	21.05
المجموع	36	94.74
لم يجب	2	5.26
المجموع	38	100.0

### 3-3-3-1 متوسط عدد الخدمات التي يقدمها البنك تقريباً خمسة عشر خدمة.

متوسط عدد الخدمات التي يقدمها البنك حوالي 15 خدمة مصرفية، وهذا الحجم الكبير من الخدمات التي تقدمها البنوك يعني الحاجة الفعلية يتطلب تطبيق هذه البنوك لأساليب المحاسبة الحديثة.

### 3-3-3-3 معلومات عن المجيب:

### 3-3-3-1 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (3.15) أن معظم عينة الدراسة من حملة البكالوريوس هم من حملة الماجستير، وقد يعزى ذلك إلى أن العمل المتعلق بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بات يقوم على أساس المؤهل العلمي، والاعتماد عليه كمعيار مهم عند الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية، وبذلك اطمئن الباحث لقدرة غالبية أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها وتزويدها بالمعلومات اللازمة، كما أن المستوى العلمي العالي مؤشر إيجابي على قدرات وكفاءة المبحوثين، هذا يدعم إمكانية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة .

### جدول (3.15)

#### المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	27	71.05
ماجستير	11	28.95
المجموع	38	100.00



### 3-3-3-2 توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

يبين جدول (3.16) أن ما نسبته (78.94%) من عينة الدراسة هم من المختصين بالمحاسبة وإدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية، وبذلك فإن عينة البحث التي أجابت على الاستبانة هي عينة ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنها على درجة عالية من الانسجام في تخصصاتها، وبالتالي يتوقع أن تكون الإجابات على الاستبانة على درجة من الدقة والمصداقية يمكن الاعتماد عليها.

جدول (3.16)

#### التخصص العلمي

النسبة المئوية %	العدد	التخصص العلمي
52.63	20	محاسبة
23.68	9	إدارة أعمال
2.63	1	علوم مالية ومصرفية
7.89	3	اقتصاد وعلوم سياسية
13.16	5	أخرى (برمجة حاسوب)
100.00	38	المجموع

### 3-3-3-3 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

تبين النتائج الموضحة في جدول (3.17) أن ما نسبته (94.74%) من أفراد العينة هم بمسمى وظيفي (مدير عام، نائب مدير عام، مدير مالي، رئيس قسم الحسابات)، مما يدل على أن العينة التي أجابت على الاستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنهم من ذوي الخبرة في مجال أساليب المحاسبة الإدارية، مما يساعد على إمكانية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة .

جدول (3.17)

#### المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
7.89	3	مدير عام
28.95	11	نائب مدير عام/مراقب
26.32	10	مدير مالي
31.58	12	رئيس قسم الحسابات
5.26	2	أخرى (محاسب)
100	38	المجموع

### 3-3-3-4 توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المهنية التي حصلت عليها:

تبين النتائج الموضحة في جدول (3.18) أن (6.1%) من أفراد العينة هم أن من عينة الدراسة غير حاصلين على أي شهادة مهنية، و(24.5%) من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "CPA"، و(10.53%) من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "ACPA"، و(7.89%) من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "Chartered Accounting"، و(2.63%) من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "CMA"، و(2.63%) من عينة الدراسة حاصلين على "شهادات مهنية أخرى".

ويتضح مما سبق أن هناك نسبة جيدة من الموظفين حملة الشهادات المهنية، وهذا يمكن البنك من مواكبة التطورات العلمية لأساليب المحاسبة الإدارية ويتضح لنا من هذه النتائج اهتمام إدارة البنوك بعقد الدورات المتعلقة بأساليب المحاسبة الإدارية، وهذا يساعد على تطبيقها.

#### جدول (3.18)

##### الشهادات المهنية

النسبة المئوية %	العدد	الشهادات المهنية
10.53	4	ACPA
7.89	3	CH. ACC
2.63	1	CMA
2.63	1	أخرى
63.16	24	لا يوجد
13.16	5	لم يجب
100.00	38	المجموع

### 3-3-3-5 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي:

يتبين من جدول (3.19) أن ما نسبته (81.58%) من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أكثر من 4 سنوات. وهذا يدل على خبراتهم الواسعة في مجال أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وبالتالي فإن إجاباتهم على إستبانة البحث تنبع من هذه الخبرة، وهذا أيضاً يؤكد على إمكانية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.

### جدول (3.19)

سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
18.42	7	1-3 سنوات
26.32	10	4-6 سنوات
13.16	5	7-10 سنوات
42.10	16	أكثر من 10 سنوات
100.00	38	المجموع

3-3-6 توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي:

تبين النتائج الموضحة في جدول (3.20) أن ما نسبته (81.58%) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على 4 دورات تدريبية فأكثر، وهذا يدل على خبراتهم الواسعة في الأساليب الإدارية الحديثة، وبالتالي فإن إجاباتهم على إستبانة الدراسة تتبع من هذه الخبرة، وهذا أيضاً يساعد ويؤكد على إمكانية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.

### جدول (3.20)

عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية %	العدد	عدد الدورات التدريبية
18.42	7	أقل من 3 دورات
21.05	8	دورات 4-6
60.53	23	أكثر من 6 دورات
100.00	38	المجموع

## فرضيات الدراسة

### 3-3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال- والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث إن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

### 3-3-4-1 الفرضية الصفرية:

اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

### 3-3-4-2 الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3

إذا كانت (Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت (Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

### 3-3-5 فرضيات الدراسة:

### 3-3-5-1 الفرضية الرئيسية الأولى:

تقوم البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

### 3-3-5-1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).

يبين جدول (3.21) أن ما نسبته (75%) من أفراد العينة موافقون على أن البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تقوم بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)، وبالتالي تعتبر هذه الفرضية من المقومات اللازمة التي تساعد في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

### جدول (3.21)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
0.9%	غير موافق بشدة
5.3%	غير موافق
18.8%	محايد
52.4%	موافق
22.6%	موافق بشدة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (3.21).

جدول (3.22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعد مفهوم نظام محاسبة المسؤولية (AR) من المفاهيم المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في البنك.	3.68	73.68	3.36	*0.000	12
2.	رغبة الإدارة في تحسين قياس أداء البنك يزيد من فرص تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).	4.03	80.53	5.48	*0.000	5
3.	توافر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).	4.08	81.58	5.48	*0.000	2
4.	وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إنجاز فرص تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).	4.03	80.53	4.53	*0.000	5
5.	يوجد تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات في مراكز المسؤولية المختلفة.	3.71	74.21	4.09	*0.000	11
6.	توجد دورة مستندية تساهم في زيادة فعالية الإشراف على أداء الموظفين.	3.84	76.84	4.31	*0.000	9
7.	العلاقات بين الأقسام والإدارات واضحة ويتم التنسيق بينها.	4.11	82.11	5.48	*0.000	1
8.	يوجد وصف متسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة.	4.08	81.58	5.32	*0.000	2
9.	تمنح الإدارة العليا حوافز عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً.	4.03	80.54	4.35	*0.000	4
10.	لا تتأثر الحوافز والترقيات بالعلاقات الشخصية، ولها أساس واضح ومعلوم.	3.66	73.16	2.65	*0.004	14
11.	يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.	3.68	73.68	3.71	*0.000	12
12.	وجود نظام محاسبي مرتبط بنظام محاسبة المسؤولية يمكن من التأكد من صحة المعلومات المحاسبية وزيادة كفاءة وفعالية مخرجات النظام المحاسبي المصرفي.	3.79	75.79	4.62	*0.000	10
13.	يتوفر في البنك نظام محاسبي فعال يساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).	3.95	78.95	4.72	*0.000	8
14.	تتوفر في البنك مقومات الرقابة الداخلية التي تساهم في	4.00	80.00	5.13	*0.000	7

					تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
	*0.000	5.75	78.09	3.90	جميع فقرات المجال

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (3.22) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "العلاقات بين الأقسام والإدارات واضحة ويتم التنسيق بينها" يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.11%)، قيمة اختبار الإشارة 5.48 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 هذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. حيث يتضح لنا أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على الفقرة مما يتضح أن هناك تنسيق واضح بين الأقسام الإدارية في البنك مما يساعد على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR) بحيث يكون هناك تكامل بين الأقسام.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يوجد وصف متسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة" يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.58%)، قيمة اختبار الإشارة 5.32 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويتضح أن هناك تسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة وبالتالي يسهل تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).

وبشكل عام إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.90 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (78.09%)، قيمة اختبار الإشارة 5.75 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبالتالي يمكن قبول فرضية الدراسة القائلة (تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)) وذلك لتوفر أدلة كافية لدعمها. وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (كلاب) حول إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR) في بنك فلسطين وبما أن 55% من المجيبين على الاستبانة هم من بنك فلسطين فهذا يدعم النتيجة.

نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).

### 3-3-5-1-2 الفرضية الفرعية الثانية:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

يبين جدول (3.23) أن ما نسبته (81.2%) من أفراد العينة موافقون على أن البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تقوم بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وبالتالي تعتبر هذه الفرضية من المقومات اللازمة التي تمكن من تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

#### جدول (3.23)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
0.6%	غير موافق بشدة
2.9%	غير موافق
15.3%	محايد
63.2%	موافق
18.0%	موافق بشدة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (3.24).



جدول (3.24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعد مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.	4.13	82.63	5.41	*0.000	2
2.	تعتقد الإدارة أن تطبيق نظام (ABC) يساعد في تحسين قياس أداء البنك.	4.00	80.00	5.66	*0.000	7
3.	لحساب تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أدق يتطلب تطبيق نظام (ABC).	4.16	83.16	5.57	*0.000	1
4.	حوسبة النظام المصرفي يسهل عملية تطبيق نظام (ABC).	4.13	82.63	5.39	*0.000	2
5.	حاجة الإدارة لتقديم معلومات أكثر دقة للجهات المتعاملة مع البنك يتطلب تطبيق نظام (ABC).	4.05	81.08	5.57	*0.000	5
6.	تطبيق نظام (ABC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.	3.92	78.38	5.29	*0.000	8
7.	يسهل توافر الكفاءات العلمية والعملية المتخصصة تطبيق نظام (ABC).	3.73	74.59	3.59	*0.000	12
8.	ترى إدارة البنك أن تكلفة تطبيق نظام (ABC) تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه.	3.55	71.05	2.94	*0.002	13
9.	تطبيق نظام (ABC) يمكن إدارة البنك من الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أكثر دقة.	3.78	75.68	4.62	*0.000	11
10.	يستدعي تزايد التكاليف غير المباشرة للبنك تطبيق نظام (ABC).	3.89	77.84	4.67	*0.000	10
11.	تزايد حدة المنافسة من قبل البنوك غير الوطنية يستدعي تطبيق نظام (ABC).	3.89	77.89	4.97	*0.000	9
12.	يتطلب تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة والأتمتة في إنتاج الخدمات المصرفية، تطبيق نظام (ABC).	4.03	80.53	5.57	*0.000	6
13.	تعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ قرارات طرح خدمات مصرفية جديدة وتنافسية.	4.08	81.58	5.50	*0.000	4
	جميع فقرات المجال	3.95	79.01	5.92	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (3.24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "لحساب تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أدق يتطلب تطبيق نظام (ABC) "يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.16%) ، قيمة اختبار الإشارة 5.57 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويتضح من النتيجة السابقة أن حساب تكلفة الخدمة المصرفية يعتبر من الاحتياجات الرئيسية لدى البنوك لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " حوسبة النظام المصرفي يسهل عملية تطبيق نظام (ABC) " يساوي 4.13 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.63%) ، قيمة اختبار الإشارة 5.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزى ذلك إلى درجة الاعتماد الكبيرة للبنك على حوسبة النظام المصرفي لتسهيل تقديم الخدمات بأسرع وقت وأقل تكلفة، بالإضافة إلى دقة الاحتساب للتكاليف.

وبشكل عام إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (79.01%) ، قيمة اختبار الإشارة 5.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبالتالي يمكن دعم فرضية الدراسة القائلة (تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)) وذلك لتوفر أدلة كافية لدعمها. وهذه النتيجة تتناسب مع نتيجة دراسة (بارود) ودراسة (عوض) حول إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في بنك فلسطين. وهذا يدعم نتيجة البحث

نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

### 3-3-5-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

يبين جدول (3.25) أن ما نسبته 81.3% من أفراد العينة موافقون على أن البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تقوم بتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB). وبالتالي يعتبر هذه الفرضية من المقومات اللازمة التي تساعد في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

#### جدول ( 3.25 )

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
0.2%	غير موافق بشدة
4.0%	غير موافق
14.5%	محايد
58.2%	موافق
23.1%	موافق بشدة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB)، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (3.26).

جدول (3.26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تقدم إدارة البنك العليا الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.	4.29	85.79	5.07	*0.000	1
2.	تترك إدارة البنك العليا أهمية تطبيق الموازنات.	4.18	83.68	5.66	*0.000	2
3.	تشارك المستويات الإدارية المختلفة لدى البنك في إعداد تقديرات الموازنات.	3.84	76.76	4.67	*0.000	12
4.	يعد مفهوم نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.	4.11	82.11	5.22	*0.000	7
5.	يساعد تطبيق نظام (ABB) في الرقابة على تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أكثر دقة.	4.08	81.58	5.41	*0.000	8
6.	تطبيق نظام (ABB) يعتمد على مدى حوسبة النظام المصرفي.	4.14	82.70	5.22	*0.000	4
7.	توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام (ABB).	4.16	83.16	5.39	*0.000	3
8.	تطبيق نظام (ABB) يوفر قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا على اتخاذ القرارات الرشيدة.	4.14	82.70	5.57	*0.000	4
9.	ارتفاع تكلفة تطبيق نظام (ABB) في البنك لا يشكل عائقاً لتطبيقه.	3.39	67.89	2.23	*0.013	14
10.	عدم قدرة النظام المستخدم في إعداد الموازنات بالبنك يدعو إلى تبني نظام (ABB).	3.61	72.11	3.85	*0.000	13
11.	وجود هيكل إداري سليم لدى البنك يساعد كثيراً في عملية إنجاح فرص تطبيق نظام (ABB).	3.97	79.47	5.22	*0.000	10
12.	توفر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لدى إدارة البنك يسهل إعداد ومتابعة نظام (ABB).	3.97	79.47	5.22	*0.000	10
13.	إعداد نظام (ABB) يزيد من الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البنك ويعزز روح التعاون والرضا بين الموظفين.	4.00	80.00	5.03	*0.000	9
14.	وجود نظام معلومات دقيق لدى البنك يسهل عملية إعداد نظام (ABB).	4.13	82.63	5.32	*0.000	6
	جميع فقرات المجال	4.00	80.03	5.83	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (3.26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تقدم إدارة البنك العليا الدعم اللازم لتطبيق الموازنات" يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (85.79%)، قيمة اختبار الإشارة 5.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وتعتبر وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزى ذلك إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق الموازنات في تحقيق أهداف المؤسسات المالية، وكمجال رئيس للرقابة من تحقيق أهدافها وبرامجها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تدرك إدارة البنك العليا أهمية تطبيق الموازنة" يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.68%)، قيمة اختبار الإشارة 5.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزى ذلك المعرفة الجيدة لإدارة البنوك لأهمية الموازنة ودورها الفعال في التحقق من عدم وجود انحرافات عما هو مخطط له.

وبشكل عام إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.03%)، قيمة اختبار الإشارة 5.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبالتالي يمكن دعم فرضية الدراسة القائلة (تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)) وذلك لتوفر أدلة كافية لدعمها. وهذه النتيجة تتناسب مع نتيجة (البشيتي) حول إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، مما يدعم نتيجة البحث ويقوي درجة الاعتماد على النتائج.

نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

### 3-3-5-1-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).  
يبين جدول (3.27) أن ما نسبته (83.4%) من أفراد العينة موافقون على أن البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تقوم بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وبالتالي تعتبر هذه الفرضية من المقومات اللازمة التي تساعد في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

جدول (3.27)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
0.2%	غير موافق بشدة
2.7%	غير موافق
13.7%	محايد
61.9%	موافق
21.5%	موافق بشدة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (3.28).

جدول (3.28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.	4.13	82.63	5.07	*0.000	2
2.	رغبة الإدارة في تحسين قياس أداء البنك يزيد من فرص تطبيق نظام (BSC).	4.13	82.63	5.41	*0.000	2
3.	حوسبة النظام المصرفي يساعد في تطبيق نظام (BSC).	4.13	82.63	5.32	*0.000	2
4.	توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام (BSC).	4.21	84.21	5.66	*0.000	1
5.	تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة يساهم في تطبيق نظام (BSC).	4.11	82.16	5.41	*0.000	5
6.	ارتفاع تكلفة تطبيق نظام (BSC) في البنك لا يشكل عائقاً لتطبيقه.	3.58	71.58	3.01	*0.001	12
7.	النتائج المتوقعة من تطبيق نظام (BSC) تفوق ارتفاع التكاليف الناتجة عن تطبيقه.	3.71	74.21	4.26	*0.000	11
8.	توفير بيانات للإدارة العليا للبنك بصورة شاملة عن عملياته يتطلب تطبيق نظام (BSC).	3.92	78.42	5.29	*0.000	10
9.	تطبيق نظام (BSC) يساهم في تعزيز نظام الرقابة الداخلية للبنك.	4.11	82.11	5.75	*0.000	7
10.	يساهم تطبيق نظام (BSC) في وضع الخطط الإستراتيجية للبنك.	4.11	82.13	5.26	*0.000	6
11.	توفر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لدى إدارة البنك يسهل تطبيق نظام (BSC).	4.08	81.58	5.66	*0.000	8
12.	يتطلب تطبيق نظام (BSC) تحليل الرؤية والإستراتيجية للبنك وترجمتها على شكل أهداف إستراتيجية.	3.97	79.44	5.10	*0.000	9
	جميع فقرات المجال	4.02	80.41	5.92	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (3.28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام (BSC) "يساوي 4.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.21%)، قيمة اختبار الإشارة 5.66 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزى ذلك إلى أهمية وجود أنظمة محاسبية تتلاءم مع التطور التكنولوجي أو أية متغيرات جديدة تساهم في دعم تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، بسهولة ويسر خاصة فيما يتعلق بتعديلات ومتطلبات التطبيق.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك." يساوي 4.13 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.63%)، قيمة اختبار الإشارة 5.07 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزى ذلك حدثاً تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) سواء في المؤسسات المالية أو المشروعات الاقتصادية المختلفة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.41%)، قيمة اختبار الإشارة 5.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبالتالي يمكن دعم فرضية الدراسة القائلة (تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)) وذلك لتوفر أدلة كافية لدعمها. وهذه النتيجة تتناسب مع نتيجة (درغام وأبو فضة) حول تطبيق نموذج نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، ونتيجة دراسة (عوض) حول تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في بنك فلسطين. ومن خلال تطابق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة فهذا يعطي مؤشر قوي على صدق الاستبانة ومدى سلامة النتائج المخرجة.

نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).



### 3-3-5-2 الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.

تبين جدول (3.29) أن ما نسبته (44.5%) من أفراد العينة موافقون على أنه توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، في حين ما نسبته (36.5%) من أفراد العينة غير موافقين. يتضح لنا من خلال نسبة الموافقة السابقة لهذه الفرضية أن هناك معوقات لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ولكن ليست بالكبيرة.

جدول (3.29)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
4.2%	غير موافق بشدة
32.3%	غير موافق
19.0%	محايد
32.3%	موافق
12.2%	موافق بشدة

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (3.30).

جدول (3.30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	عدم رغبة الإدارة في تغيير الأنظمة القائمة لديها؛ لقناعتها ورضاها بما تقدمه لها من معلومات.	68.95	3.45	1.39	0.082	2
2.	عدم توفر الخبرات والكفاءات العلمية والعملية القادرة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.	68.42	3.42	1.24	0.108	3
3.	الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة تشكل عائقاً أمام تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.	73.16	3.66	2.16	*0.016	1
4.	عدم وجود الدعم والتشجيع الكافيين لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.	65.26	3.26	1.04	0.148	4
5.	عدم توافر المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.	59.47	2.97	-0.19	0.425	8
6.	عدم وجود هيكل تنظيمي معتمد يحكم العلاقات بين الإدارات المختلفة في البنك.	55.68	2.78	-0.91	0.181	10
7.	عدم وضوح الإجراءات والخطوات والمعايير اللازمة لتطبيق بعض أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.	60.00	3.00	0.20	0.422	7
8.	ارتفاع تكاليف إحلال أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والجهد المطلوب لذلك يجعل الإدارة ترفض أي مقترح يخص تطبيق تلك الأساليب.	63.16	3.16	0.59	0.278	5
9.	عدم توفر نظام محاسبي سليم لدى البنك.	55.79	2.79	-1.04	0.148	9
10.	قلة اهتمام الإدارة العليا للبنك بعقد الدورات التدريبية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.	61.58	3.08	0.86	0.196	6
	جميع فقرات المجال	63.19	3.16	0.83	0.202	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

من جدول (3.30) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة تشكل عائقاً أمام تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة" يساوي 3.66 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.16%)، قيمة اختبار الإشارة 2.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.016 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزى ذلك إلى أهمية الوضع السياسي والاقتصادي السائد في قطاع غزة من حصار وانقسام بين شطري الوطن، أثر سلباً على تقديم التسهيلات الائتمانية والخدمات المقدمة من البنوك لعملائها.

المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "عدم رغبة الإدارة في تغيير الأنظمة القائمة لديها؛ لقناعتها ورضاها بما تقدمتها لها من معلومات." يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.95%)، قيمة اختبار الإشارة 1.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.082 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد يعزى ذلك إلى تفهم إدارات البنوك لأهمية الأنظمة والأساليب المحاسبية الحديثة في تطوير الأداء المصرفي وتقديم الخدمات بشكل أفضل .

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "عدم توافر المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة" يساوي 2.97 أي أن المتوسط الحسابي النسبي (59.47%)، قيمة اختبار الإشارة -0.19 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.425 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 هذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقريباً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يعزى ذلك توافر المعلومات التفصيلية دون الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة التي تحتاجها الإدارة كمساهم في تسهيل عملية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (63.19%)، قيمة اختبار الإشارة 0.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.202 لذلك يعتبر مجال "صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. يتضح لنا من خلال الموافقة المتوسطة لهذه الفرضية أن هناك معوقات تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ولكن ليست بالكبيرة، بحيث يمكن التغلب عليها من خلال اهتمام الإدارة بعقد الدورات التدريبية في مجال أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ومن خلال تطوير النظام المحاسبي في البنك، ومن خلال استغلال الخبرات والكادر البشري المتوفر للعمل على تطويره، بحيث يواكب التطورات العلمية والتكنولوجية. وهذه النتيجة تتناسب مع نتائج دراسات سابقة منها دراسة (البشيتي)، دراسة (عوض)، دراسة (درغام وأبو فضة)، دراسة (بارود)، ودراسة (كلاب) حول وجود معوقات تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، حيث تخصصت كل منها في أسلوب محاسبي وتم تطبيقه على قطاع البنوك العاملة بقطاع غزة، ومع توافق نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة يُعطى الباحث تأكيدات على صدق الاستبانة.

نتيجة الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد صعوبات ومعوقات بدرجة متوسطة تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.

3-3-5 الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى معلومات عن البنك وتشمل (هل حصل البنك على شهادة أيزو، نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك)، ومعلومات عن المجيب وتشمل (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الشهادات المهنية التي حصلت عليها، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي، عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي) عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

تم استخدام اختبار "مان- وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك.

يوضح جدول (3.31) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمجال "تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)" كانت أقل من مستوى الدلالة

$\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تعزى إلى نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك

### جدول (3.31)

نتائج الفرضية الثالثة- نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.317	0.477	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
0.118	1.187	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
0.074	1.449	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
*0.029	1.896	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
0.055	1.599	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (3.32) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك .

### جدول (3.32)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة حسب نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك

متوسط الرتبة		المجال
نظام مختلط	نظام محوسب	
16.94	18.95	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
14.63	19.61	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
13.75	19.86	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
12.31	20.27	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
23.75	17.00	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (3.32) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين يعملون في بنوك تعمل على النظام المحاسبي المحوسب أكبر من الذين يعملون في بنوك تعمل على النظام المحاسبي المختلط وذلك لمجال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC). هذا يعني درجة الموافقة حول تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين يعملون في بنوك تعمل على النظام المحاسبي المحوسب. رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

يوضح جدول (3.33) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي

جدول (3.33)

نتائج الفرضية الثالثة - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.065	1.513	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
0.249	0.679	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
0.159	0.997	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
0.450	0.125	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
0.222	0.765	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى التخصص العلمي

يوضح جدول (3.34) أنه باستخدام اختبار كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى التخصص العلمي.

جدول (3.34)

نتائج الفرضية الثالثة - التخصص العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.641	2	0.890	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
0.388	2	1.893	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
0.273	2	2.598	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
0.933	2	0.138	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
0.653	2	0.852	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي

يوضح جدول (3.35) أنه باستخدام اختبار كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

### جدول (3.35)

نتائج الفرضية الثالثة - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.641	2	0.890	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
0.388	2	1.893	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
0.273	2	2.598	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
0.933	2	0.138	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
0.653	2	0.852	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

سابقاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى حصول الموظف على شهادة مهنية من عدمه.

يوضح جدول (3.36) أنه باستخدام اختبار "مان - وتي" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالين "تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)، تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول هذين المجالين تعزى إلى حصول الموظف على شهادة مهنية.

أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تلك المجالات تعزى إلى حصول الموظف على شهادة مهنية. ويعزى ذلك إلى تركيز بعض الشهادات العلمية على بعض الأساليب المحاسبية الإدارية، وقلة اهتمامها ببعض الأساليب الأخرى.



### جدول (3.36)

نتائج الفرضية الثالثة- حصول الموظف على شهادة مهنية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
*0.011	2.308	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
0.090	1.342	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
0.373	0.324	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
*0.049	1.651	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
0.328	0.445	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (3.37) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى حصول الموظف على شهادة مهنية.

### جدول (3.37)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة- حسب حصول الموظف على شهادة مهنية.

متوسط الرتبة		المجال
الحصول على شهادات مهنية	عدم الحصول على شهادات مهنية	
23.33	14.63	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
20.67	15.63	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
17.89	16.67	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
21.50	15.31	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
18.22	16.54	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (3.37) تبين أن متوسط الرتبة لإجابات أفراد العينة الذين قد حصلوا على الشهادات المهنية أكبر من الذين لم يحصلوا على الشهادات المهنية وذلك للمجالين "تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR)، تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)". هذا يعني درجة الموافقة حول تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR) و تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC). كانت أكبر لدى أفراد العينة الذين قد حصلوا على الشهادات

المهنية. يعزى ذلك إلى اهتمام بعض الشهادات وتركيزها على بعض الأساليب دون الاهتمام بالباقي.

ثامناً: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

يوضح جدول (3.38) أنه باستخدام اختبار كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي. يعزى ذلك إلى أن هذه الأساليب الحديثة هي من المسلمات في المحاسبة الإدارية فلا تتأثر بعدد سنوات الخبرة.

#### جدول (3.38)

نتائج الفرضية الثالثة- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.253	3	4.080	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
0.723	3	1.324	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
0.921	3	0.490	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
0.782	3	1.080	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
0.088	3	6.548	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

تاسعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية

يوضح جدول (3.39) أنه باستخدام اختبار كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالين "تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى

عدد الدورات التدريبية. يعزى ذلك إلى طبيعة الدورات التي حضرها المجيب تركزت على المجالين السابقين.

أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول تلك المجالات تعزي إلى عدد الدورات التدريبية. يعزى ذلك إلى قلة عدد الدورات المعطاة في المجالات السابقة مقارنة مع الدورات التي تعطي في مجالي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والمعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

### جدول (3.39)

نتائج الفرضية الثالثة - عدد الدورات التدريبية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.959	2	0.084	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
0.375	2	1.959	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
0.276	2	2.575	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
*0.014	2	8.468	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

جدول (3.40) يبين متوسطات الرتب لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى حصول الموظف على عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف في مجال العمل المصرفي.

### جدول (3.40)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة - عدد الدورات التدريبية

متوسطات الرتب			المجال
أقل من 3 دورات	4-6 دورات	أكثر من 6 دورات	
19.64	20.44	19.13	تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).
17.50	24.31	18.43	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
15.93	24.69	18.78	تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).
12.00	28.31	18.72	تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
23.43	28.63	15.13	صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (3.46) تبين أنه بالنسبة للمجالين " تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كان متوسط الرتبة لاستجابات المبحوثين الذين التحقوا ما بين 4-6 دورات تدريبية في مجال العمل المصرفي أكبر من متوسطات الرتب للفئات الأخرى (أقل من 3 دورات ، أكثر من 6 دورات). هذا يعني أن درجة الموافقة حول تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، صعوبات ومعوقات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كانت أكبر لدى المبحوثين الذين التحقوا ما بين 4-6 دورات تدريبية في مجال العمل المصرفي. ويعزى ذلك لتركيز إدارة البنك على هذين المجالين.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

## أولاً: النتائج

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، من خلال الفصول السابقة تم دراسة الموضوع نظرياً وميدانياً لواقع التطبيق في تلك البنوك، ويتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، ومن ثم تقديم الحلول والتوصيات لبعض نقاط الضعف في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ومعالجتها، وفيما يلي أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود وعي وإدراك من الإدارة العليا ومتخذي القرار في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة فيما يخص تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولاً للأهداف المخطط لها.
- 2- توفر مقومات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة يرجع بشكل رئيس إلى وجود أنظمة محاسبية تتميز بالمرونة، بالإضافة إلى وجود هيكل إداري ينظم العلاقات بين الدوائر والأقسام، تزامناً مع وجود قواعد بيانات محوسبة تقودها كفاءات علمية متخصصة في مجالات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
- 3- حاجة الإدارة لتقديم معلومات أكثر دقة للجهات المتعاملة مع البنك، خاصة في ظل وجود المنافسة الشديدة نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة والأتمتة في إنتاج الخدمات المصرفية يدفعها ذلك إلى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
- 4- إن ما نسبته (81.58%) من المجيبين لديهم خبرة تزيد عن (4) سنوات وهذا يعكس توفر خبرة مصرفيه جيدة لدى معظم العاملين في البنوك، مما يؤكد توفر كادر مؤهل باعتباره أحد المقومات الرئيسة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
- 5- إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية لأنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، توفر قاعدة بيانات لأهداف التطوير والتحسين المستمرين للخدمات والتي تصب في بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)، والذي تنعكس نتائجه على تحسين العوائد المتحققة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بهدف إبقاء البنك مستمر بنشاطه في بيئة تنافسية.
- 6- وجود ما نسبته (81.58%) من المجيبين تلقوا أكثر من (4) دورات تدريبية يعكس مدى أهمية عملية التدريب وإعادة التأهيل كونها من المسائل الجوهرية للإبقاء على كفاءة وفعالية الكادر المتوفر كونه من المسائل الجوهرية في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بكفاءة وفعالية.

7- وجود بعض المعوقات خلال عملية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة لا يحول دون استكمال عملية التطبيق. منها الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة وعدم رغبة الإدارة في تغيير الأنظمة القائمة لديها؛ لقناعتها ورضاها بما تقدمت لها من معلومات.

8- تطبيق أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة (AR, ABC, ABB, BSC) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة يرجع إلى توفر مقومات التطبيق بأشكالها المختلفة سواء من حيث الموارد البشرية أو المادية.

9- إن البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي من خلال استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

## ثانياً: التوصيات

من خلال عرض النتائج التي قدمت سابقاً، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات بهدف الاستفادة من الدراسة في الجانب التطبيقي للمؤسسات المالية، وبشكل خاص قطاع البنوك وذلك كما يلي:

1- زيادة تنمية الوعي لدى مدراء البنوك الوطنية بأهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ودورها في تقديم المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات، والمساهمة في عملية التخطيط والرقابة.

2- زيادة الدورات التدريبية للعاملين في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة وخصوصاً المسؤولين والإدارة العليا في أساليب المحاسبة بشكل عام، وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل خاص، وتتصب تلك الدورات على بيان مميزات تلك الأساليب وآلية تطبيقها.

3- ضرورة توضيح إجراءات وأساليب قياس الأداء المعتمد من قبل الإدارات لجميع أفراد البنك بهدف التعريف بالأهداف التي تهتم بها الإدارات العليا التي تعد إشارة للأفراد في المستويات التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية عالية والتي تنعكس بخدمات مصرفية مقبولة من قبل العملاء ومحققة بذات الوقت لأهداف الإدارة وأهداف الأفراد الذاتية.

4- ضرورة قيام الجمعيات المهنية ممثلة في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين بدورها في إقامة الدورات التدريبية المتخصصة والمحاضرات وورشات العمل للعاملين في القطاع المصرفي لتوجيههم لفوائد تلك الأنظمة وآلية تطبيقها.

5- العمل على تفعيل دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة باعتبارها نظاماً للمعلومات يساهم في خدمة أهداف الإدارة.

6- العمل على تطوير أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة داخل البنك لتتلاءم مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات.

7- قيام البنوك الوطنية بتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بالتكاليف والمعلومات التي تتعلق بأداء البنوك بشكل أكبر، وذلك لاستخدامها في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

8- في حالة التوظيف الجديد أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بشكل كفؤ وفاعل في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة، وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية.



### ثالثاً: الدراسات المستقبلية

- 1- دراسة مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة على البنوك الوطنية العاملة في الضفة الغربية .
- 2- القيام بعمل دراسة كإطار تطبيقي على تطبيق إحدى الأساليب الإدارية الحديثة في أحد البنوك الفلسطينية.
- 3- إجراء دراسات على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في القطاعات الاقتصادية الأخرى
- 4- إجراء دراسة عن مدى تطبيق أساليب المحاسبة في البنوك الوافدة العاملة بقطاع غزة .
- 5- إجراء دراسة مقارنة بين البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة والبنوك الوافدة من حيث تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

## أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو خشبة، عبدالعال بن هاشم محمد، (1999). دراسة وتقويم مدخل التكلفة على أساس النشاط (ABC) مع إمكانية التطبيق في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 23 (2)، 287-343.
- 2- أبو رحمة، محمد، (2008)، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- 3- آل آدم، يوحنا والرزق، صالح، (2006). المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، ط (2)، الحامد للنشر، عمان، الأردن
- 4- بارود، طلعت ممدوح، (2007). مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5- البتانوني، علاء، (2004). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 41 (1)، 337-373.
- 6- البشتاوي، سليمان حسين، (2007). تطبيق المعرفة الجديدة : نظم إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABCM) دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الأردني. مجلة دراسات، 34 (1)، 84-107.
- 7- البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (2001). تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة - دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- 8- بني حمدان، خالد وإدريس، وائل، (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- التكريتي، إسماعيل يحيى، (2006). محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق. ط (1). دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
- 10- جبريل، نائل عبد الله حسين، (1999). محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، جامعة آل البيت، العراق

- 11- الجديبة، علي، (2008). قياس إمكانية تطبيق نظام محاسبة المسؤولية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12- جعفر، عبد الإله نعمة، (2002). محاسبة التكاليف في البنوك التجارية. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 13- جهماني، عمر عيسى والعمري، أحمد محمد، (2003). تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن: دراسة ميدانية. مجلة أبحاث اليرموك، 19 (2): منشورات جامعة اليرموك.
- 14- جودة، محفوظ، (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11 (2)، 273-292.
- 15- الحارس، أسامة، (2004). المحاسبة الإدارية. ط (1)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- 16- الحبيطي، قاسم محسن، (2002). استخدام منهج التكلفة على أساس الأنشطة (ABC) في تحديد كلفة الخدمة في المنشآت الصحية: دراسة حالة في مستشفى الأميرة (Z) في الأردن. مجلة تنمية الرافدين، 70 (24)، 279-294.
- 17- حجازي، محمد، (1992). المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة. ط (1)، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، عمان، الأردن.
- 18- حلس، سالم عبدالله، (2007). نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات. مجلة الجامعة الإسلامية، 15 (1): 211-238.
- 19- حماد، طارق عبد العال، (2005). الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- 20- حماد، أكرم إبراهيم، (2006). تطوير النظام المحاسبي الحكومي في فلسطين. مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 21- خشارمة، حسين والعمري، أحمد (2004). قياس إمكانية تطبيق محاسبة المسؤولية في الأجهزة الحكومية الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، 20 (1). 260-287

- 22- الخولي، هالة، (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2(57)، 1-48.
- 23- درغام، ماهر والشيخ عيد، إبراهيم، (2008). مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11(1)، 1-27.
- 24- درغام، ماهر والشيخ عيد، إبراهيم، (2008). مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنات. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11(2)، 185-210.
- 25- درغام، ماهر موسى حامد، (2005). تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن
- 26- درغام، ماهر، أبو فضة، مروان، (2009). أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، 17(2)، 185-210
- 27- الدلاهمة، سليمان، (2008). تطبيق محاسبة المسؤولية في المستشفيات الخاصة السعودية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(14)، 313-344.
- 28- الرجبى، عبد الكريم، (2004). المحاسبة الإدارية. ط(2)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 29- الرزي، ديبالا، (2007). مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 30- رضوان، عبد الباسط، (2000). اتجاهات معاصرة في الموازنات العامة. مجلة جامعة الملك عبد العزيز \_الاقتصاد والإدارة، 14(1)، 121-147.
- 31- زامل، أحمد محمد، (2000). المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي. معهد الإدارة العامة، ج (2).
- 32- زعرب، حمدي شحدة، (2006). مشاكل إعداد الموازنات وتنفيذها في بلديات قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية، 14(2)، 295-316.
- 33- زويلف، إنعام محسن حسن ونور، عبد الناصر، (2005). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء" دراسة تطبيقية في عينة من البنوك الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1(2)، 18-39.

- 34- سامي، مجدي محمد، (2000). مدى فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف. مجلة البحوث التجارية، 22 (2)، 373-423.
- 35- سلطة النقد الفلسطيني، (2006). النشرة الإحصائية. إدارة الأبحاث والسياسات النقدية، مؤسسة الناشر للدعاية.
- 36- السوافيري، فتحي رزق سالم، (2003). تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، 40 (2)، 375-419.
- 37- شاهين، علي عبد الله، (2006). دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني. بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 38- شقفة، خليل إبراهيم عبدالله، (2007). نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي، (دراسة تطبيقية على قسمي الدم والتخثر والميكروبيولوجي). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 39- شقير، فائق والأخرس، عاطف وسالم، عبد الرحمن، (2002). محاسبة البنوك. ط (2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 40- الشيخ، هدى حسين محمد محمد، (1997). استخدام نظام محاسبة المسؤولية لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية الخدمية، دراسة تطبيقية في اتحاد الإذاعة والتلفزيون. رسالة ماجستير في المحاسبة والمراجعة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- 41- الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 26 (1)، 97-147.
- 42- صبري، نضال رشيد، (2002). المحاسبة الإدارية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مشروع قطاع المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- 43- الطحان، محمد أبو العلا، (1995). تطوير الرقابة على أداء الوحدات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة باستخدام أسلوب محاسبة المسؤولية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- 44- الطعاني، خلف سليمان، (2004). مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في عمليات تقييم الأداء والرقابة المالية في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة أبحاث اليرموك، 2 (20)، 1039-1068.

- 45- ظاهر، أحمد حسن، (2002). المحاسبة الإدارية. الأردن: دار وائل للنشر.
- 46- عاشور، يوسف حسين، (2003). أفاق النظام المصرفي الفلسطيني. غزة، فلسطين.
- 47- عبد العزيز، شهيرة، (2003). إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، (3)، 241-291.
- 48- عبد الغني، محمد محمد، (1999). تقويم مدى إمكانية وجدوى قياس التكلفة على أساس النشاط في المستشفيات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 23 (1)، 101-136.
- 49- عبد الكريم، نصر والكخن، رشيد، (1997). إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبينة على الأنشطة (ABC) في المنشآت الصناعية الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية. مجلة دراسات، 24 (2)، 494-509.
- 50- عبد اللطيف، ناصر نور الدين، (2004). الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 51- عبدالله، سليمان حسن، (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، 7 (1)، 185-207.
- 52- العريبي، عصام فهد، (2003). المحاسبة الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 53- العلاوين، أمجد عبد الفتاح، (2000). تقييم نظم الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- 54- العلكاوي، طلال جيجان، (2004). تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية. مجلة البصائر، 8 (1)، 65-99.
- 55- العمري، عطا محمد، (2005). مدى فعالية الموازنة كاداه تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنروا) في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 56- غلاء، أبو بكر غلاء محمد، (2005). مدى توفر مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

- 57- فخر، نواف والدالمي، خليل، (2002). محاسبة التكاليف الصناعية. ج (1)، (ط1)،  
الدار العلمية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 58- فخر، نواف، (1998). محاسبة المسؤولية - الظروف الملائمة لتطبيقها. مجلة  
جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 20 (1) 85-107
- 59- الفضل، مؤيد عبد الحسين وشعبان، عبدالكريم هادي، (2002). المحاسبة الإدارية  
ودورها في ترشيد القرارات في المنشأة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 60- كحالة، جبرائيل وحنان، رضوان حلوة، (2002). مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم  
الأداء، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 61- كلاب، يعرب، (2008). مدى توفر مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في بنك  
فلسطين المحدود- دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة،  
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 62- كوشك، طارق بن حسن، (2003). موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم  
مشكلة الدين العام. صحيفة عكاظ، العدد 937 يوم السبت 1424/11/18هـ.
- 63- اللوزي، سليمان ومراد، فيصل، (1997). إدارة الموازنات العامة بين النظرية  
والتطبيق. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 64- مابرلي، جولي، (2004). تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية.  
ترجمة زامل، أحمد محمد، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية  
السعودية.
- 65- مبارك، صلاح الدين عبد المنعم ومحرم، زينات محمد محمد، وعثمان، الأميرة  
إبراهيم، (2003). محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية. دار الجامعة  
الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 66- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح وغربية، رمضان فهيم، (2006). التخطيط  
الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- 67- مفتي، محمد حسن علي والخيال، توفيق عبد المحسن، (2002). مدى تطبيق  
أساليب المحاسبة الإدارية بالشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. المجلة  
العلمية للاقتصاد، (4)، 195-247.
- 68- الملح، عدنان بن عبد الله، (2003). تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت  
الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، (61)،  
227-325.

- 69- ميده، إبراهيم، (2003). نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات. مجلة جامعة دمشق، 19 (2)، 317-364.
- 70- النمري، مجبور جابر، (2001). التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 25(2)، 533-566.
- 71- نور، عبد الناصر، والفضل، مؤيد، (2002). العوامل المحددة للعلاقة بين المشاركة في إعداد الموازنات والرضا عن العمل في المنظمة: دراسة محاسبية مقارنة بين الشركات المساهمة الأردنية والعراقية. مجلة دراسات العلوم الإدارية 29(2)، 385.
- 72- نور، عبد الناصر والشريف، عليان، (2002). محاسبة التكاليف الصناعية. ط (1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 73- هلال، محمد جمال علي وشحادة، عبد الرزاق قاسم، (2007). محاسبة المؤسسات المالية "البنوك التجارية وشركات التأمين". ط (1)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 74- هلال، محمد، (2002). المحاسبة الحكومية. ط (1)، صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 75- هيتجر، ليستر وماتولتس، سيرج، (2004). المحاسبة الإدارية. ترجمة حجاج، أحمد، وسعيد، كمال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
- 76- وادي، رشدي وعاشور، يوسف، (2005). تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 77- يوسف، أبو بكر محمد، (2004). مدخل محاسبة التكاليف على أساس النشاط والدور التأثيري لنظم تقييم الأداء الداخلي. مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 26 (1)، 16-58.



- 1- Adler, R., Everett, A., and Waldron, M.(2000). Advanced Management Accounting Techniques in Manufacturing Utilization, Benefits and Barriers to Implementation, Accounting Forum, 131-150.
- 2- Arnaboldi, Michela and Lapsley, Irvina, (2003). Activity Based Costing, Modernity Abd The Transformation Of Local Government. Public Management Review. 5( 3), 345-375.
- 3- Bhabatosh banerjee, financial policy and managment accounting 7TH edition, prentice, hall of India private limited new dilhi, 2007, 577-580.
- 4- Brown, George, (2000). Standerdcosts- an effective tool for business.
- 5- Chan, Yee-Ching Lilian. (1993). Improving Hospital Cost Accounting With Activity-Based Costing. Health Care Management Review, 18 (1), 71-77.
- 6- Chaudron, David, (2003). Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement,  
<http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>.
- 7- Daury, Colin, (2000). Management and Cost Accounting. Business Press, London.
- 8- Garrison, Ray H.and oreen,EricW.(2008).ManagerialAccounting, (11<sup>th</sup>). New York: McGraw-Hill.
- 9- Grandlich, Cheryl. (2004). Using Activity-Based Costing in Surgery. Association of Operating Room Nurses Journal. 79 (1), 189-192.
- 10-Grasso, Lawrence, (2005). Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible With Lean Management?. Management Accounting Quarterly, 7 (1), 12-27.
- 11-Griffiths, John, (2003). Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities, Australian Journal of Public Administration. National Council of the Institute of Public Administration, Australia, December, 62 (4), 70-79.
- 12-Horngren, Charlees T., and Bhimani, Alnoor, and Datar, Srikant, (2003). cost accounting a managerial emphasis.11<sup>th</sup> edition, N.Y. prentice, hall, 197-200.
- 13-Horngren, Charles T. and others, (2005). Management and cost accounting. Prentice-Hall, Inc., London.
- 14-Horngren, Sundem Stratton, (2005). Management Accounting. (13<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice-Hall.

- 15- Hughes, Susan and Gjerde, Kathy, (2003). Do Different Cost Systems Make a Difference. Management Accounting Quarterly. 5 (1), 22-30.
- 16- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
- 17- La Grange, Johannes Frederick, D.Com. Degree, (1992). Responsibility accounting with the restructuring of certain institutions. University of Pretoria, South Africa.
- 18- Lawson, Raef A, (2005), The Use of Activity Based Costing in the Healthcare Industry: 1994 VS.2004. Research in Healthcare Financial Management, 10 (1), 77-94.
- 19- Mark L, Frigo, and Paul G, Pustorino, and George W., Krull Jr.(2000). The Balanced Scorecard for Community Banks:Translating Strategy into Action. Bank Accounting and Finance, 13 (3), 17-37.
- 20- Morisawa, Toru., (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers No. 45, April, 1-15.
- 21- Mousatafa, (2005). "An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions".
- 22- Neumann, Bruce R., Gerlach, James H., Moldaure, Edwin., Finch, Michael and Olson, Christine. (2004). Cost Management Using ABC for IT Activities and Services. Management Accounting Quarterly, 6 (1), 29-40.
- 23- Ping, Chiu Ip, Ping, Wai Li. And Joseph, S.W.Yau, (2003). Application of Activity Based Costing (ABC): The Case Of a Non-Government Organization. Intrenational Journal of Management, 20 (3), 282-293.
- 24- Ramsey, Ralph H. (1994). Activity Based Costing for Hospitals. Hospital and Health Services Administration, 39 (3), 385-396.
- 25- Robinson, Robin, (2000). Balanced Scorecard. Computer word, 34 (4), January
- 26- Rozotocki, Narcyz., Porter, J.David., Thomas, Robin M and Needy, Kim Lascola. (2004). A Procedure for Smooth Implementation of Activity-Based Costing in Small Companies. Engineering Management Journal, 16 (4), 19-27.
- 27- Swenson, Dan, and Ansari, Shahid, and Bell, Jan, (2003). Best Practices in Target Costing. Management Accounting Quarterly, Winter, Vol. 4, No. 2.
- 28- Witherite, Jeffrey and Kim, Il-Woon. (2006). Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry. Bank Accounting and Finance, 29-34.

## الملاحق

# الملحق الأول الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

كلية التجارة

الدراسات العليا

قسم المحاسبة والتمويل

أخي الفاضل / أختي الفاضلة ..... المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،،،،،

نتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير راجين حسن تعاونكم معنا؛ لإنجاح هذه الدراسة التي تهتم القطاع المصرفي في قطاع غزة، والتي تعد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، بعنوان:

**مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة  
(دراسة تحليلية تطبيقية)**

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

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

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،

الباحث

أحمد محمد أبو محسن

جوال: 0599527930

## قائمة استقصاء المعلومات

### القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الأفضل:

(1) معلومات عن البنك:

1- نوع النظام المحاسبي المستخدم في البنك.

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

2- عدد الخدمات التي يقدمها البنك: ..... خدمة.

(2) معلومات عن المجيب:

1- المؤهل العلمي:

أ- بكالوريوس                      ب- ماجستير

ج- دكتوراه                      د- أخرى (حدد.....)

2- التخصص العلمي:

أ- محاسبة                      ب- إدارة أعمال                      ج- علوم مالية ومصرفية

ج- اقتصاد وعلوم سياسية                      د- أخرى (حدد.....)

3- المسمى الوظيفي:

أ- مدير عام                      ب- نائب مدير عام / (المراقب)                      ج- مدير مالي

د- رئيس قسم الحسابات                      هـ- أخرى (حدد.....)

4- الشهادات المهنية التي حصلت عليها:

أ- CPA                      ب- ACPA                      ج- Chartered Accounting

د- CMA                      هـ- أخرى (حدد.....)                      و- لا يوجد

5- عدد سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي:

أ- 1-3 سنوات                      ب- 4-6 سنوات                      ج- 7-10 سنوات                      د- أكثر من 10 سنوات

6- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي:

أ- أقل من 3 دورات                      ب- 4-6 دورات                      ج- أكثر من 6 دورات

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

رقم	المجال الأول: تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعد مفهوم نظام محاسبة المسؤولية (AR) من المفاهيم المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة في البنك.					
2	رغبة الإدارة في تحسين قياس أداء البنك يزيد من فرص تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).					
3	توافر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).					
4	وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إنجاز فرص تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).					
5	يوجد تفويض واضح لسلطة اتخاذ القرارات في مراكز المسؤولية المختلفة.					
6	توجد دورة مستندية تساهم في زيادة فعالية الإشراف على أداء الموظفين.					
7	العلاقات بين الأقسام والإدارات واضحة ويتم التنسيق بينها.					
8	يوجد وصف متسلسل لإجراءات العمل في مراكز المسؤولية المختلفة.					
9	تمنح الإدارة العليا حوافز عند وصول الأفراد للأهداف المخطط لها مسبقاً.					
10	لا تتأثر الحوافز والترقيات بالعلاقات الشخصية، ولها أساس واضح ومعروف.					
11	يتم إعادة النظر بشكل دوري في نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.					
12	وجود نظام محاسبي مرتبط بنظام محاسبة المسؤولية يمكن من التأكد من صحة المعلومات المحاسبية وزيادة كفاءة وفاعلية مخرجات النظام المحاسبي المصرفي.					
13	يتوفر في البنك نظام محاسبي فعال يساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).					
14	تتوفر في البنك مقومات الرقابة الداخلية التي تساهم في تطبيق نظام محاسبة المسؤولية (AR).					

رقم	المجال الثاني: تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعد مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.					
2	تعتقد الإدارة أن تطبيق نظام (ABC) يساعد في تحسين قياس أداء البنك.					
3	لحساب تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أدق يتطلب تطبيق نظام (ABC).					
4	حوسبة النظام المصرفي يسهل عملية تطبيق نظام (ABC).					
5	حاجة الإدارة لتقديم معلومات أكثر دقة للجهات المتعاملة مع البنك يتطلب تطبيق نظام (ABC).					
6	تطبيق نظام (ABC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة.					
7	يسهل توافر الكفاءات العلمية والعملية المتخصصة تطبيق نظام (ABC).					
8	ترى إدارة البنك أن تكلفة تطبيق نظام (ABC) تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه.					
9	تطبيق نظام (ABC) يمكن إدارة البنك من الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أكثر دقة.					
10	يستدعي تزايد التكاليف غير المباشرة للبنك تطبيق نظام (ABC).					
11	تزايد حدة المنافسة من قبل البنوك غير الوطنية يستدعي تطبيق نظام (ABC).					
12	يتطلب تزايد استخدام التكنولوجيا الحديثة والأتمتة في إنتاج الخدمات المصرفية، تطبيق نظام (ABC).					
13	تعتمد إدارة البنك على بيانات التكاليف في عملية اتخاذ قرارات طرح خدمات مصرفية جديدة وتنافسية.					



رقم	المجال الثالث: تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB).	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تقدم إدارة البنك العليا الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.					
2	تدرك إدارة البنك العليا أهمية تطبيق الموازنات.					
3	تشارك المستويات الإدارية المختلفة لدى البنك في إعداد تقديرات الموازنات.					
4	يعد مفهوم نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.					
5	يساعد تطبيق نظام (ABB) في الرقابة على تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أكثر دقة.					
6	تطبيق نظام (ABB) يعتمد على مدى حوسبة النظام المصرفي.					
7	توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام (ABB).					
8	تطبيق نظام (ABB) يوفر قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا على اتخاذ القرارات الرشيدة.					
9	ارتفاع تكلفة تطبيق نظام (ABB) في البنك لا يشكل عائقاً لتطبيقه.					
10	عدم قدرة النظام المستخدم في إعداد الموازنات بالبنك يدعو إلى تبني نظام (ABB).					
11	وجود هيكل إداري سليم لدى البنك يساعد كثيراً في عملية إنجاح فرص تطبيق نظام (ABB).					
12	توفر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لدى إدارة البنك يسهل إعداد ومتابعة نظام (ABB).					
13	إعداد نظام (ABB) يزيد من الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البنك ويعزز روح التعاون والرضا بين الموظفين.					
14	وجود نظام معلومات دقيق لدى البنك يسهل عملية إعداد نظام (ABB).					

رقم	المجال الرابع: تقوم البنوك الوطنية العاملة في قطاع غزة بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعد مفهوم نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة البنك.					
2	رغبة الإدارة في تحسين قياس أداء البنك يزيد من فرص تطبيق نظام (BSC).					
3	حوسبة النظام المصرفي يساعد في تطبيق نظام (BSC).					
4	توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة يساعد في تطبيق نظام (BSC).					
5	تطبيق نظام (BSC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات الرشيدة يساهم في تطبيق نظام (BSC).					
6	ارتفاع تكلفة تطبيق نظام (BSC) في البنك لا يشكل عائقاً لتطبيقه.					
7	النتائج المتوقعة من تطبيق نظام (BSC) تفوق ارتفاع التكاليف الناتجة عن تطبيقه.					
8	توفير بيانات للإدارة العليا للبنك بصورة شاملة عن عملياته يتطلب تطبيق نظام (BSC).					
9	تطبيق نظام (BSC) يساهم في تعزيز نظام الرقابة الداخلية للبنك.					
10	يساهم تطبيق نظام (BSC) في وضع الخطط الإستراتيجية للبنك.					
11	توفر الموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً لدى إدارة البنك يسهل تطبيق نظام (BSC).					
12	يتطلب تطبيق نظام (BSC) تحليل الرؤية والإستراتيجية للبنك وترجمتها على شكل أهداف إستراتيجية.					

رقم	المجال الخامس: توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم رغبة الإدارة في تغيير الأنظمة القائمة لديها؛ لقناعتها ورضاها بما تقدمه لها من معلومات.					
2	عدم توفر الخبرات والكفاءات العلمية والعملية القادرة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.					
3	الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في قطاع غزة تشكل عائقاً أمام تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.					
4	عدم وجود الدعم والتشجيع الكافيين لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.					
5	عدم توافر المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.					
6	عدم وجود هيكل تنظيمي معتمد يحكم العلاقات بين الإدارات المختلفة في البنك.					
7	عدم وضوح الإجراءات والخطوات والمعايير اللازمة لتطبيق بعض أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.					
8	ارتفاع تكاليف إحلال أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والجهد المطلوب لذلك يجعل الإدارة ترفض أي مقترح يخص تطبيق تلك الأساليب.					
9	عدم توفر نظام محاسبي سليم لدى البنك.					
10	قلة اهتمام الإدارة العليا للبنك بعقد الدورات التدريبية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.					

هل توجد صعوبات ومعوقات أخرى تحول دون تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة،

أذكرها:

-----

-----

-----

-----

مع خالص التحيات

الباحث

الملحق الثاني  
محكمي الإستبانة

المؤسسة التي يعمل بها	التخصص	الاسم	مسلسل
الجامعة الإسلامية	أكاديمي / محاسبة	أ.د. سالم حلس	1
الجامعة الإسلامية	أكاديمي / محاسبة	د. علي شاهين	2
جامعة الإسلامية	أكاديمي / محاسبة	د. حمدي زعرب	3
الجامعة الإسلامية	أكاديمي / محاسبة	أ.د. يوسف جربوع	4
الجامعة الإسلامية	أكاديمي / إحصاء	د. سمير صافي	5