

مدى تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف وتأثيرها على الأداء المالي  
للمصارف التجارية في ليبيا  
(دراسة ميدانية بالمصارف التجارية بمدينة صرمان)

فدوى خليفة الطياري

طالبة الدراسات العليا قسم المحاسبة  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان  
[altfadwa0@gamil.com](mailto:altfadwa0@gamil.com)

د. محمد الطاهر المحروق

عضو هيئة التدريس ورئيس قسم المحاسبة  
الأكاديمية الليبية فرع الزنتان  
[Maguri75@gmail.com](mailto:Maguri75@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2026/01/07 تاريخ المراجعة 16 / 2 / 2026 تاريخ القبول: 2026/03/09 - تاريخ النشر: 2026 / 03/16

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية في ليبيا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم إعداد استبانة وزعت على عينة من موظفي المصارف التجارية وتكون مجتمع الدراسة من رؤوس الأقسام ومدراء الإدارات الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة في المصارف التجارية بمدينة صرمان، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت (40) فرداً، وتم استلام عدد (29) استمارة استبيان قابلة للتحليل أي هناك فاقد في الاستمارات، حيث بلغت نسبة الاسترجاع (73%)، وتم تحليل الإجابات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى: قصور في تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) المتمثلة في أن الهيكل التنظيمي في المصرف لا يتمتع بالمرونة الكافية لإجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة، وإن إدارة المصرف العليا غير قادرة على تقديم الدعم اللازم لتطبيق الموازنات، وإن أغلب الموظفين في قسم المحاسبة ليس لديهم دراية ومعرفة كافية بنظام (ABB).

وتم اقتراح عدة توصيات منها: تطوير في الهيكل التنظيمي بالمصارف بحيث تتسم بالمرونة عند إجراء التعديلات اللازمة لتنفيذ الموازنة، إجراء دورات تدريبية وورش عمل بشأن التعريف والإلمام بنظام (ABB)، الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا بالمصارف لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

**الكلمات الدالة:** المحاسبة الإدارية - نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) - الأداء المالي للمصارف.

### Abstract:

This study aimed to examine the extent of the application of Activity-Based Budgeting (ABB) in banks and its impact on the financial performance of commercial banks in Libya. The study adopted a descriptive-analytical approach, where a questionnaire was developed and distributed to a sample of employees in commercial banks. The study population consisted of department heads and managers directly related to the subject within commercial banks in the city of Sorman. A random sample of (40) individuals was selected, of which (29) valid questionnaires were returned for analysis, indicating a response rate of (73%), with some loss in distributed forms. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that there is a deficiency in the application of Activity-Based Budgeting (ABB), reflected in the lack of flexibility in the organizational structure of banks to

accommodate necessary adjustments during budget implementation. Additionally, senior management was found to be insufficiently supportive in facilitating the implementation of budgeting systems, and most accounting staff lacked adequate knowledge and awareness of ABB.

The study proposed several recommendations, including restructuring banks' organizational frameworks to enhance flexibility in implementing budgets, conducting training programs and workshops to improve awareness and understanding of ABB, and providing both financial and moral support from top management to ensure effective application of Activity-Based Budgeting.

**Keywords:** Managerial Accounting – Activity-Based Budgeting (ABB) – Financial Performance of Banks.

## 1-مقدمة:

يشهد علم الاقتصاد في عالمنا اليوم تطورات متسارعة، ساهمت بها بشكل كبير الثورة التكنولوجية وظهور الاقتصاد المعرفي وتوسع في حجم المؤسسات المالية والاقتصادية وتعقيد هيكلها الإدارية وتوسع أنشطتها. كما ان ازدياد المنافسة فيما بينها وضع تلك المؤسسات وخاصة المصارف، وضعها أمام محك حقيقي وتحدي كبير لمواكبة هذه التكنولوجية وتطورها وذلك لضمان بقائها ضمن منظومة النمو الاقتصادي في زحام المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم. فاليوم لم تعد أنظمة المحاسبة الإدارية ومعلومات التكاليف قاصرة فقط على قياس وتحليل التكلفة فحسب بل امتد هذا المفهوم أعمق وهو إدارة التكلفة Cost Management، وذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب والأنظمة الفرعية المستخدمة ضمن المحاسبة الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة في تخطيط التكاليف والتحكم في حدوثها عبر دور حياة المنتج أو الخدمة مما يساعد في تحقيق الأهداف ومواجهة المنافسة التي يشهدها القطاع المصرفي والمؤسسات المالية. كما أن لها أثر في التصدي للتحديات الجارية والمستقبلية.

إن المصارف التجارية هي واحدة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني لما لها من دور فعال 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). وحيث أن أساليب وطرق المستخدمة في المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن المصارف والمؤسسات المالية من قياس وتقويم أدائها الداخلي والخارجي، مما استدعى التوجه نحو أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك لخلق ميزة تنافسية، وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تسعير المنتجات والرقابة على التكاليف وتقييم الأداء. فالمصارف بحاجة لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ويجب أن تكون هذه البيانات المدخلة في الوقت المناسب والكمية والنوعية ال لازمة لتحقيق الهدف والجدوى من هذا القرار. (جهماني والعمري، 2003: 118). وتعد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) Activity-Based Budget أحد أهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأحد أدوات إدارة التكاليف، واتجهت العديد من المصارف والمؤسسات المالية نحو تطبيقها من أجل تحسين تقديرات الموازنة، وتفعيل عملية تقويم الأداء، ودعم عملية التحسين المستمر.

## 2-مشكلة الدراسة:

، تواجه المصارف التجارية في ليبيا، تحديات كبيرة في تحسين أدائها المالي وزيادة كفاءتها، وإن عدم استخدام المصارف التجارية الأساليب الحديثة في إدارة التكاليف قد يؤثر على أدائها المالي (فرحات وياسين، 2017). ويُعد نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من الأساليب الحديثة التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة الموارد وتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف. فقد بينت دراسة (الشهبي وراف الله، 2019) الدور الذي يمكن أن تلعبه أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المستخدمة في

المؤسسات المالية لتحقيق الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية العاملة في ليبيا. وبناء على ما سبق تقديمه تطرح هذه الدراسة سؤالاً حول مدى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) وتأثيره على الأداء المالي. في المصارف التجارية.

### 3-تساؤلات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة صيغت تساؤلات الدراسة في:

- ما درجة تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان
- هل يوجد دور في تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان.

### 4-أهداف الدراسة

- التعرف على مدى تطبيق نظام ABB في المصارف التجارية بمدينة صرمان.
- التعرف على دور تطبيق نظام ABB في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية بمدينة صرمان.
- تقديم توصيات لضمان تطبيق نظام ABB في المصارف التجارية بمدينة صرمان.

### 5-أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بصفة عامة وأهمية نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية. وتكمن الأهمية العملية في بيان دور نظام الموازنة على أساس الأنشطة في تحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي الليبي،، اما من الناحية العلمية تساهم الأبحاث المرتبطة بإعداد الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في المؤسسات المالية، في تطوير أساليب إعدادها وتطويرها وتوضيح نقاط القوة في استخدامها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

### 6-منهجية الدراسة

6-1 مصادر جمع البيانات: قد تمثلت مصادر جمع البيانات بمصدرين هما: -

- المصادر الأولية: - تتمثل في إعداد استبانة وذلك لغرض اختبار مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان.
- المصادر الثانوية: - وتمثلت في الاعتماد على الكتب والمراجع والمجالات والرسائل العلمية وأبحاث الدوريات المحكمة وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

### 6-2 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 كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، باعتباره أحد البرامج الحديثة والشائعة المستخدمة في التحليل الإحصائي.

### 6-3 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في: -

- الحدود المكانية: - تمثلت الدراسة في المصارف التجارية بمدينة صرمان.

- الحدود الموضوعية: - تمثلت في دراسة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان.
- الحدود الزمنية: - كانت الدراسة خلال الفصل الدراسي ربيع 2025م.

4-6 منهج الدراسة

تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي

7-الدراسات السابقة

1-دراسة (فرحات وياسين، 2017)، تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تطبيق المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لأدوات إدارة التكلفة الحديثة في التخطيط وإعداد الموازنات من خلال نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) و ركزت هذه الدراسة على بيان مفاهيم إدارة التكلفة ونظام الموازنة على أساس الأنشطة ومقومات تطبيقه، ومدى توافر هذه المقومات في المصارف الخاصة ولقد اعتمد على استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على بعض العاملين في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SBSS) الإصدار (20.0) وتوصل إلى أن المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة غير متوفرة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وأن المصارف الخاصة لا تراعي تطبيق إدارة فعالة للتكاليف.

2-دراسة (خليل وآخرون، 2018): تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية العامة بولاية النيل الأبيض من خلال أهداف الدراسة التعريف بنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) مفاهيمه وأهدافه والمقومات اللازمة لتطبيقه كما اختبرت الدراسة الفرضيات المتمثلة في مدى توفر الشركات الصناعية العاملة بولاية النيل الأبيض المقومات اللازمة على أساس الأنشطة وتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في وظائف التخطيط والرقابة وتوحيد القرارات الإدارية ومن نتائج الدراسة تتوافر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة لدى الشركات الصناعية العاملة بولاية النيل الأبيض ويمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة من زيادة الكفاءة والفعالية في وظائف التخطيط والرقابة وتوحيد قرارات الإدارة ومن توصيات الدراسة ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة بشكل جيد في الشركات الصناعية بولاية النيل الأبيض وضرورة التحول التدريجي نحو تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في الشركات الصناعية العاملة بولاية النيل الأبيض.

3-دراسة (صويلح وبوقجوة، 2019): تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الموازنة على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة باعتبارها أحد أهم الأساليب المتقدمة للمحاسبة الإدارية حيث يعمل هذا النظام على تقديم أساس قوي للكيفية التي يمكن بموجبها ضمان الاستغلال الأمثل للطاقة واستخدام الموارد من خلال الاستفادة من مفهوم تكاليف الأنشطة في إعداد الموازنات وقد قامت بالدراسة التطبيقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي بجيجل من أجل معرفة أثر تطبيق نظام (ABB) في تحسين أدائها حيث توصلنا إلى أن نظام (ABB) يسمح بالتحليل الدقيق للأنشطة مما يعطي المؤسسة فرصة تخفيض التكاليف من خلال التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة خاصة ولا المؤسسة تعاني من تكرار النشاطات السابقة سواء كانت مناسبة أم لا بالإضافة إلى أن توزيع النفقات لا تأخذ بعين الاعتبار الأنشطة الرئيسية للمؤسسة بسبب اعتمادها على الموازنة العمومية وقد جاءت طريقة إعداد الموازنة على أساس الأنشطة للتغلب على المشاكل التي يعاني منها مدخل الموازنات التقليدية في إعداد الموازنات.

4-دراسة (مرغاد، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى بيان إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في جامعة محمد خيضر بسكرة، باعتبار أن نظام (ABB) يعتبر أسلوب من الأساليب الحديثة التي تسمح بتزويد الإدارة بالمعلومات التي تحتاجها في إعداد الموازنات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تتوفر على متطلبات تطبيق النظام كتعدد وتعقد الأنشطة المقدمة، تنوع الأنشطة المساندة للأنشطة المقدمة ووجود أنظمة محاسبية جيدة ووجود هيكل تنظيمي للمؤسسة مرن، رغم أن إدارة الجامعة مدركة لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء وتخفيض التكاليف إلا أن هناك صعوبات تحد من تطبيقه مثل عدم وجود مواد بشرية مؤهلة لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة، مقاومة الموظفين لتطبيق النظام، كما أنه يتطلب الوقت والمال والجهد لتطبيقه.

5-دراسة (حمادي وكاظم، 2024): تهدف هذه الدراسة إلى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت (TDABB) في الوحدات الخدمية الصحية بسبب ضعف نظام الموازنات فيها حيث تعتمد على الموازنات والأنظمة التقليدية ويعد دراسة واقع مستشفى الحكيم العام بقسم العمليات الجراحية للاعتماد على الزيارة والمقابلات الشخصية الميدانية وجمع المعلومات من المستندات التي تم الحصول عليها من المستشفى وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات أهمها إن تطبيق تقنية (TDABB) يؤدي إلى الحصول على معلومات دقيقة والكشف عن تكلفة الطاقة المستغلة والغير مستغلة وتوفير الوقت والتكلفة ومن أهم التوصيات تطوير النظام المحاسبي الحكومي وذلك عن طريق إدخال تقنيات إدارة التكلفة الحديثة ومنها (TDABB) لتحديد تكاليف الخدمة المقدمة ونشر ثقافة التغيير والتطور مع التقنيات الحديثة للسيطرة على التكاليف والرقابة الفعالة على الموارد البشرية وغيرها.

### الإطار النظري

أولاً: - الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

تمهيد:

لقد أخذت الكثير من المؤسسات على عاتقها العمل وفق خطط وبرامج تهدف إلى تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية وبيئية، الأمر الذي يستلزم تطوير الموازنة بحيث تعبر عن برامج سنوية ترتبط بالأداء في المستويات الإدارية المختلفة، ويشتمل على تفصيلات محددة عن الإنتاج والخدمات وعن مستلزمات كل منها، وأن الهدف الأساسي ألا تبعثر الموارد بتقديم خدمات بتكلفة أكثر مما ينبغي، ولا ينجز العمل بعدد من العاملين يفوق ما هو ضروري لإنجازه الأمر الذي أدى إلى تحديث الموازنات التقديرية التقليدية إلى موازنات تطبيقية حديثة من بينها الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) وإن أهم الأهداف للموازنة على أساس الأنشطة التحسين المستمر والدائم لكل عملية أو نشاط، ويبدو أن الموازنة التقليدية بالصورة الشائعة التي تمارس بها تركز ببساطة على تكرار تاريخ العمليات السابقة، حيث تضع الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) أهداف التحسين وفقاً لنشاط أعمال المؤسسة، وتعمل الموازنة القائمة على أساس الأنشطة (ABB) على مزامنة الأنشطة ومن ثم تحسين العمليات والأنشطة.

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

وتركز الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على التحكم في النشاط فمن خلال النشاط وحده يمكن أن تتحسن النتائج ومن هذا المنطلق تميل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) للتركيز على النتائج وليس الأسباب.

إن استخدام الموازنات في تسيير المؤسسة بعد إطار المنظم والمنسق والمخطط لنشاط المؤسسة، تستخدم كوسيلة للوقاية من خلال متابعة ومقارنة الأداء الحقيقي وتسجيل الانحرافات والقيام بتحليلها، حسب المتطلبات كإعداد تقارير الرقابة على الموازنة مع الأخذ بعين الاعتبار دقة وملائمة وكفاية وحداته للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب.

• ماهية نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)

مفهوم نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

أما نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) فهو نظام للتخطيط والرقابة على عناصر التكاليف وأنشطة المؤسسة وذلك من خلال: -

- تبرير الأموال المطلوبة لأداء كل نشاط اعتماد على مسببات التكلفة الملائمة، والتي تتأثر بالعوامل المؤثرة بزيادة التكاليف وتخفيضها.
- تحديد مصادر التمويل المطلوبة لإنجاز كل نشاط بناء على تحليلات السوق والعميل المستهدف.
- تحديد وتوصيف وحدات الأداء لكل نشاط.
- تحديد مراكز المسؤولية المكلفة بتنفيذ الأنشطة اللازمة والمطلوبة.
- تحديد وسائل الرقابة للتحقق من فعالية التنفيذ للموازنة الموضوعية.

تم تطوير نظم التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة في منتصف الثمانينات من القرن العشرين من قبل Kaplan & Cooper ومن أجل الحصول على المنافع المتوقعة من تطبيق هذين النظامين لابد من تكاملها مع أساليب المحاسبة الإدارية الأخرى، ومنها نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة، يتم البدء بتقدير حجم المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها في الفترة القادمة، وتقدير الأنشطة اللازمة لذلك، ثم تقدير تكلفة الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة (Blocher et. al., 2010, P.392) مما يساعد على تحسين دقة تقديرات الموازنة، وعدم وضع الموازنة استناداً إلى أرقام الفترة السابقة.

وتعد الموازنة على أساس النشاط بشكل معاكس لنظام التكلفة على أساس الأنشطة، حيث تتدفق التكلفة وفقاً لنظام التكلفة على أساس الأنشطة من الأعلى إلى الأسفل، أي من الموارد إلى الأنشطة والمنتجات والخدمات والزبائن، بينما تتدفق التكلفة وفقاً لنظام الموازنة على أساس الأنشطة من الأسفل إلى الأعلى. (فرحات، 2004، ص81)

• أهمية نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)(صلصان، 2017):

لنظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) أهمية كبيرة نذكر منها:

- يسمح إعداد نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) بتحديد الطاقة المطلوبة من كل نشاط ثم تخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ هذا النشاط عند ذلك المستوى من الطاقة.
- يركز نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على متطلبات العملاء وبالتالي فهي تعمل على تحليل احتياجاتهم وربطها بالأهداف الاستراتيجية.

- اشترك جميع العمال وإعداد الموازنة من خلال تعريف وتحديد الأنشطة يعزز العمل الجماعي إلى جانب توفير المعلومات.
- يساعد نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تخطيط العمليات المستقبلية بشكل أدق من خلال تحديد التكاليف المباشرة مما يسمح بالرقابة على عناصر التكاليف وجعل القسم الأكبر منها تكاليف متغيرة مرتبطة بتأدية النشاط.
- يضع نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) أهداف لتحسين المستثمر للعمليات على خلاف الموازنة التقليدية التي تقوم على تكرارات تاريخية للعمليات السابقة.

• مبادئ نظام الموازنة على أساس النشاط (ABB) (محمد، 2008):

يجب أن تعكس الموازنة القائمة على الأنشطة ما يجري أدائه من أي أنشطة أو عمليات الأعمال وليس عناصر التكلفة، والموارد المطلوبة يجب أن تشتق من الأنشطة عمليات الأعمال وحمل العمل المتوقع والعمل ببساطة هو عدد وحدات النشاط المطلوبة.

كما يجب أن تبنى الموازنات على عمل العمل المستقبلي من أجل الوفاء بما يلي:-

- متطلبات العميل.
  - الأهداف والاستراتيجية التنظيمية الخاصة بالإدارات.
  - الخدمات والمزيج الخدمات الجديدة المتغيرة.
  - التغييرات في عمليات الأعمال.
  - التحسينات في الكفاءة والفعالية.
  - أهداف الجودة والمرونة وزمن الدورة.
- إن الموازنة النهائية يجب أن تعكس التغييرات في مستويات تكلفة الموارد والتقلبات في أسعار العملات الأجنبية، ومع ذلك قيمة الأفضل إعداد الموازنة مبدئياً باستخدام معدلات تكاليف وهدف أجنبية ثابتة لتسهيل المقارنات ثم إضافة التعديلات بالتضخم والصرف الأجنبي في ختام عملية إعداد الموازنة.

• مزايا استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB)(خليل وآخرون، 2018):

زاد الاهتمام بالموازنة على أساس الأنشطة في الأوان الأخيرة وذلك لما تتمتع به من مزايا نذكر منها:

- 1- تعمل على الموازنة والملائمة بين الأنشطة مما يساعد على تحقيق مكاسب كثيرة منها القدرة على التخطيط السليم والرقابة الجيدة وخفض التكاليف.
- 2- تركز على متطلبات العميل وليست العمل وبالتالي تعمل على تحقيق احتياجات العميل من الموارد ويتم ربطها بالأهداف الاستراتيجية على المدى القصير والبعيد.
- 3- يجعل الموازنة توصل إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة وتساعد في تحليل التكاليف الثابتة.
- 4- تمكن من استخدام قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة لتحديد التكاليف الحقيقية دون مجازفة.
- 5- يساعد مديري المنشآت على تخطيط العمليات المستقبلية بشكل صحيح من خلال تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة بدقة تساعد في عملية التسعير بشكل عادل ومنصف.

- المنافع المتوقعة من تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي:  
يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي على تحقيق عدد من المنافع هي: -
- ربط عملية التخطيط بالأهداف الاستراتيجية للمصرف، واستخدام أساليب تحليل النشاط Activity Analysis، وتحليل خيارات الإنفاق وترتيب الأولويات، ودعم عملية التحسين المستمر. (Banovic,2005, PP.62-63)
- بيان الأنشطة التي لا تضيف قيمة Non-value Activities للمنتج أو الخدمة من وجهة نظر العميل، مما تشكل فرصاً لتخفيض التكاليف. (Janikova, 2011, P.26)
- تزويد الإدارة بأرقام أكثر دقة عن تكلفة المنتج أو الخدمة، مما يساعد على تحديد السعر المناسب لكل خدمة من الخدمات المقدمة، ويعزز من تنافسية المصرف، ويزيد من فرص نجاحه. (العمرى وآخرون، 2012، ص27)
- تزويد نظام تخطيط الموارد في المصرف بمعلومات ذات قيمة عالية تساعد على توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة المنجزة، بما يسهم في تحقيق أهداف المصرف. (المسحال، 2005، ص77)
- التركيز على متطلبات العميل وليس العمل، مما يسهم في تحليل احتياجات العميل من الموارد، وربطها بالأهداف الاستراتيجية المخطط لها على المدى القصير أو الطويل. (أبومحسن، 2009، ص68)
- أداء الأنشطة بتكلفة أقل من المنافسين، وتقديم خدمات مصرفية متميزة من خلال الرقابة على التكلفة والعوامل المسببة لها (مسببات التكلفة)، والمساعدة على تخفيض التكلفة، وترشيد توزيع مواردها المحدودة، مما يساعد المصارف على الحصول على ميزة تنافسية. (مابرلي، 2004، ص33-34)
- مقومات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة:

من أجل التطبيق الفعال لنظام الموازنة على أساس الأنشطة لابد من توافر عدد من المقومات تتمثل في الآتي:

#### 1- إدراك الإدارة العليا لأهمية التطبيق:

يعد دعم الإدارة العليا وإدراكها لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة أحد أهم مقومات التطبيق الفعال لهذا النظام، ولابد من تغيير الثقافة لدى الإدارة العليا، وضمان تبني الإدارة العليا للمفاهيم التي تستند إلى الأنشطة. (Raka, 2014, P.486)

#### 2- توافر هيكل تنظيمي سليم:

لابد من توافر هيكل تنظيمي سليم يحدد بشكل واضح السلطات والمسؤوليات، ويتمتع بالمرونة بما يسهل من إجراء التعديلات الضرورية عند تنفيذ الموازنة، وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة، مما يجعلهم أكثر دراية بتكاليف أنشطتهم، وينمي الاحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف. (النمس، 2013، ص80)

#### 3- توافر أنظمة محاسبية مؤتمتة:

يعد تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة أساسياً لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، حيث يقدم المعلومات اللازمة للتخطيط وإعداد الموازنة، ويحدد بشكل أفضل تكلفة المنتجات والخدمات المقدمة، وتكلفة الأنشطة المنجزة ويبين تكلفة الطاقة غير المستغلة على مستوى كل نشاط. (Blocher, et. al. 2010., P.393)

#### 4- توافر الموارد البشرية المؤهلة:

لابد من توافر الموارد البشرية المؤهلة، مما يسهل تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، ويجعل العاملين يقبلون التغيير بشكل مستمر. (أبو محسن، 2009، ص69)

5- تزايد حدة المنافسة:

إن تزايد حدة المنافسة في بين المصارف على الساحة المحلية والإقليمية والعالمية، وظهور الاتفاقيات الدولية التي سهلت حركة تبادل الخدمات المصرفية والسلعية، وانعدام الحماية التي كانت توفرها القوانين المحلية للسلع والخدمات الوطنية، علت العالم قرية صغيرة، وفرضت على المصارف إعادة النظر في أنظمتها الإدارية والخدمية التقليدية التي تستخدمها، وتحديثها بشكل مستمر، وتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ومنها نظام الموازنة على أساس الأنشطة. (العمرى وآخرين، 2012، ص20)

6- تنوع وتعقيد الخدمات المقدمة:

إن تنوع الخدمات المصرفية المقدمة يبرر تطبيق نظم محاسبية متطورة، حيث يؤدي إلى تنوع الأنشطة المساندة، وهي الأنشطة التي لا ترتبط بشكل مباشر بتقديم الخدمات المصرفية مثل الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا في المصرف يؤدي إلى ازدياد نسبة التكاليف غير المباشرة إلى التكلفة الكلية، مما يؤدي إلى الحاجة إلى تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة من أجل إحكام الرقابة على التكلفة، وترشيد توزيع الموارد المتاحة.

• خطوات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة (ABB):

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

1- الاتفاق على أساس التكلفة:

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

2- تأكيد الأهداف الاستراتيجية:

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

3- تحديد احتياجات العملاء:

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

4- وضع استراتيجيات الأعمال:

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

- 5- تقدير أحجام النشاط والأسعار:  
بمجرد أن يتفق على سلسلة المنتجات والخدمات، يمكن أن يتفق على حجم نشاط الأعمال وهيكل الأسعار، كما أنها تشكل المكون الرئيس في موازنات التكلفة.
- 6- حصر الأنشطة الأساسية:  
بعد تقدير حجم النشاط المخطط للمنتجات والخدمات، فإن الأمر يتطلب تحديد عدد الأنشطة الأساسية، وهو ما يمكن الوصول إليه عن طريق استخدام أساس التكلفة المحددة على أساس النشاط، كنقطة مرجعية يمكن عن طريقها ربط مقاييس الأنشطة بالأنشطة الأساسية.
- 7- الاتفاق على طاقة كل نشاط:  
اعتماداً على أساس الأنشطة يقوم المديرون بحساب طاقة كل نشاط في كل قسم، ويمكن أن يعبر عن ذلك بحجم النشاط، وأيضاً تكلفة تجميع الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة الأساسية.
- 8- تحديد الرصيد الاختياري:  
تأسيساً على مستوى الموارد المستفزة في تنفيذ الأنشطة الأساسية المحددة فيما سبق، تستطيع الإدارة الآن أن تحدد الرصيد المتبقي لتنفيذ الأنشطة الاختيارية، ولا شك أن هذا يمثل تطبيقاً بسيطاً يتأسس على مقارنة طاقة الأنشطة داخل المؤسسة مع المستوى المقدر للأنشطة الأساسية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- 9- حصر الأنشطة الاختيارية:  
بعد ذلك يمكن تحديد أولويات الأنشطة الاختيارية باستخدام النموذج الذي سبق تطويره، وكذلك رصيد الموارد التي يتم تخصيصها فيما بين الأنشطة التي تحتل قمة سلم الأولويات.
- 10- تحديد أرقام التكاليف بالموازنة:  
بعد ذلك يمكن تحديد التكاليف على أساس مستويات الأنشطة المقدر، ومعدلات التكلفة المحددة في قاعدة التكلفة المحددة على أساس الأنشطة، والتي يمكن أن يتم تعديلها أو تسويتها بحيث تأخذ في الحسبان أي تغيرات معلومة (مثل التضخم أو أي تحسينات مخططة في الكفاية).
- 11- تحديد أرقام الإيرادات بالموازنة:  
في نفس وقت تحديد التكاليف، وعند الاتفاق على إرشادات الموازنة يمكن أن يتم تحديد موازنات الإيرادات، لا شك أن ذلك سوف يتأسس على أحجام النشاط المقدر للمنتجات والخدمات، والأسعار وهوامش الأرباح المتوقعة.
- 12- تجميع التنبؤات المالية:  
الجدير بالذكر أنه ربما يتم تكرار العملية برمتها مرات ومرات فيما يتعلق بتحديد التكاليف والإيرادات ووضع إرشادات الموازنة بما يعظم الأرباح المتوقعة، فالموازنة بين التكلفة والإيراد سوف تعتمد على درجة التكافؤ بين مسببات جم الأعمال في الأجل القصير والاستثمارات النوعية في الأجل الطويل.
- 13- الموافقة على الموازنة وصياغتها في شكلها النهائي:

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

#### 14- إعداد تقارير تنفيذ الموازنة:

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

- العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) والموازنة على أساس الأنشطة (ABB) (النمس، 2013):

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

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

أولاً: - حساب وتحديد مستوى الإنتاج والمبيعات في السنة القادمة:

يتنبأ المدراء بالطلب على الأنشطة في المؤسسة، ومن ثم بعد ذلك يقومون بحساب الطلب على الموارد وفق ما تتطلبه الأنشطة.

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

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

#### الإطار العملي للدراسة

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية المتبعة في البحث من حيث مجتمع الدراسة وعينته وعرض لأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق والمعالجات الإحصائية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة.

1-1 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام ومدراء الادارات التي لها علاقة بموضوع الدراسة في المصارف التجارية بمدينة صرمان، ونظرا لصعوبة الوصول لجميع افراد عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (40) فردا، تم استلام عدد (29) استمارة استبيان قابلة للتحليل أي هناك فاقد في الاستمارات وكانت نسبة استرجاع بلغت (73%)

2-2 أداة البحث:

تمثلت أداة البحث في استمارة الاستبيان، والتي تعد أسلوباً مناسباً في مثل هذه البحوث لجمع البيانات والمعلومات حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التي تمثل "فقرات الاستبيان"، والتي تقدم لهم في صفحات محددة تسمى استمارة استبيان يتم إعدادها وتصميمها لتشكل أداة البحث لقياس متغيرات البحث والوصول إلى حقائق علمية حولها. (الدليمي، 2016، ص 66).

تم تصميم استمارة استبيان خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث في صورته الأولية، تم عرضها على لجنة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وذلك لتحديد ما اذا كانت فقرات الاستمارة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، إلى جانب التأكد من سلامة صياغة الفقرات ووضوحها ومدى مناسبتها لتحقيق الهدف. وقد أبدى المحكمين جملة من الملاحظات والمقترحات تجاه بعض الفقرات والتي استفاد منها الباحث عند وضعها للصورة النهائية للاستمارة. يحتوي الاستبيان على الفقرات، بهدف تقييم مدى تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية بمدينة صرمان كحالة دراسية. وقد صنفت إلى عدة مجالات.

- المحور العام: البيانات الأولية: يحتوي هذا المجال على (5) فقرات تضمنه: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل المصرفي.
- المحور الأول: تقييم مدى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتضمن المحور على (9) فقرات.
- المحور الثاني: تقييم دور تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان. من وجهة نظر عينة الدراسة، ويتضمن المحور على (8) فقرات.

### 2-3 صدق الاتساق الداخلي

أما فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم احتساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، نلاحظ من خلال الجدول (1) أن معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للدراسة بلغ (0.885). يلاحظ هذه القيم تقترب من الواحد الصحيح وبذلك تم التأكد من ثبات الاستبانة واصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق.

جدول (1) قيمة معامل الثبات لجميع محاور الدراسة

ت	الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	مدى تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف وتأثيرها على الأداء المالي للمصارف التجارية بمدينة صرمان	17	0.885

### 2-4 تصحيح الاستمارة:

يجيب أفراد العينة عن فقرات الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الرتب، وتم تحديد أوزان فقرات الاستبيان بالنسبة للمحاور على النحو الآتي: خمس نقاط (موافق بشدة، دور عالي جدا) ويتمثل بالمتوسط الحسابي (4.20 إلى 5.00) وأربعة نقاط (موافق، دور عالي) ويتمثل بالمتوسط الحسابي (3.14 إلى 4.19) وثلاث نقاط للإجابة (بدرجة الى حد ما، دور متوسط) ويتمثل بالمتوسط الحسابي (2.6 إلى 3.39)، نقطتين للإجابة (غير موافق، دور منخفض) ويتمثل بالمتوسط الحسابي

(1.80 إلى 2.59) ونقطة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة، دور منخفض جدا) ويتمثل بالمتوسط الحسابي (1.00 إلى 1.79)، (دودين، 2013، ص 32) .

2-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف وتساؤلات الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من عينة الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وقد تم مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة أهمها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار كرونباخ الفا.

2-6- عرض البيانات الشخصية عن عينة الدراسة

جدول (2) عرض البيانات الشخصية عن عينة الدراسة

ت	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	25	86%
	ماجستير	3	10%
	دكتوراه	1	3%
التخصص	محاسبة	15	52%
	ادارة اعمال	7	24%
	علوم مالية ومصرفية	4	14%
	اقتصاد	3	10%
المسمى الوظيفي	مدير عام	1	3%
	نائب مدير عام	2	7%
	مدير مالي	4	14%
	رئيس قسم	6	21%
	موظف	16	55%
عدد سنوات الخبرة	من 3 سنوات فأقل	6	21%
	من 4 الى 6 سنوات	1	3%
	من 7 الى 10 سنوات	7	24%
	من 11 سنة فأكثر	15	52%
الدورات التدريبية	لم التحق	4	14%
	من 3 دورات فأقل	15	52%
	من 4 الى 6 دورات	8	28%
	أكثر من 6 دورات	2	7%

وقد كشفت الدراسة من خلال تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، كما هو مبينة بالجدول (2) أن (86%) من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، وأن (52%) من عينة الدراسة هم من تخصصهم " محاسبة "، وهذا التخصص يتناسب ويساعد في تقييم الاستبانة، كما أوضحت النتائج أن أكثر من (55%) من عينة الدراسة هم موظف، وأن (52%) من عينة الدراسة خبرتهم من احدى عشر سنة فأكثر، وهذا يبين أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرات الطويلة في العمل المصرفي، وهذا يساعد على تفهم واستيعاب عبارات الاستبانة، واخير ما نسبته (86%) من عينة الدراسة قد تقع على دورات تدريبية في مجال العمل المصرفي.

## 7-2 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

2-7-1 التساؤل الرئيسي الاول: تقييم مدى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان من وجهة نظر عينة الدراسة: كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البند كما يوضحها الجدول رقم (3).

جدول (3) يوضح تقييم مدى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان من وجهة نظر عينة الدراسة

ب	الفقرة	العدد	غير أوفق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	الهيكل التنظيمي في المصرف يتمتع بالمرونة الكافية لإجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة	29	9	13	2	2	2.21	1.24	غير موافق	9
			31%	45%	7%	7%				
2	يعدّ مفهوم نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة المصرف.	29	4	15	3	3	2.59	1.25	غير موافق	2
			14%	52%	10%	10%				
3	تقدم إدارة المصرف العليا الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.	29	9	11	2	2	2.31	1.26	غير موافق	8
			31%	38%	7%	7%				
4	تدرك إدارة المصرف العليا أهمية تطبيق الموازنات.	29	9	10	2	2	2.38	1.30	غير موافق	6
			31%	34%	7%	21%				
5	يقدم المصرف خدمات مصرفية متنوعة وهناك حاجة إلى نظام محاسبة تكاليف متطور لتحديد تكلفة الخدمات بدقة أكثر	29	5	14	3	3	2.45	1.10	غير موافق	4
			17%	48%	10%	21%				
6	يتم وضع تقديرات الموازنة في المصرف على مستوى كل إدارة أو كل قسم.	29	8	11	3	3	2.41	1.30	غير موافق	5
			28%	38%	10%	14%				

7	غير موافق	1.24	2.34	3	3	2	14	7	29	الموظفين في قسم المحاسبة على دراية ومعرفة بنظام (ABB)	7
1	موافق الي حد ما	1.22	2.62	4	3	3	16	3	29	تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية لموظفين في قسم المحاسبة حول نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية الحديثة	8
3	غير موافق	1.19	2.48	2	5	4	12	6	29	تشارك المستويات الإدارية المختلفة لدى المصرف في إعداد تقديرات الموازنات.	9
5%	غير موافق	0.13	2.42	المتوسط الحسابي للمحور: المحور الأول : تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان							

وقد تبين من الجدول: إن عبارة (تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية لموظفين في قسم المحاسبة حول نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية الحديثة) جاء في المرتبة الأولى، متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.62) في اتجاه (بدرجة موافق إلى حد ما) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وجاءت عبارة (يعدّ مفهوم نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) من المفاهيم الحديثة نسبياً لإدارة المصرف). في المرتبة الثانية، بمتوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.59) في اتجاه (بدرجة غير موافق). بينما جاءت عبارة (تشارك المستويات الإدارية المختلفة لدى المصرف في إعداد تقديرات الموازنات) في المرتبة الثالثة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.48) في اتجاه (بدرجة غير موافق). في حين جاءت عبارة (يقدم المصرف خدمات مصرفية متنوعة وهناك حاجة إلى نظام محاسبة تكاليف متطور لتحديد تكلفة الخدمات بدقة أكثر) في المرتبة الرابعة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.45) في اتجاه (بدرجة غير موافق).

جاءت عبارة (يتم وضع تقديرات الموازنة في المصرف على مستوى كل إدارة أو كل قسم). في المرتبة الخامسة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.41) في اتجاه (بدرجة غير موافق)، بينما جاءت عبارة (تدرك إدارة المصرف العليا أهمية تطبيق الموازنات). في المرتبة السادسة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.38) في اتجاه (بدرجة غير موافق).

في حين جاءت عبارة (الموظفين في قسم المحاسبة على دراية ومعرفة بنظام (ABB)) في المرتبة السابعة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.34) في اتجاه (بدرجة غير موافق) ، في المرتبة الثامنة ما قبل الأخيرة جاءت عبارة (تقدم إدارة المصرف العليا الدعم اللازم لتطبيق الموازنات) وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.31) في اتجاه (بدرجة غير موافق)..في المرتبة التاسعة والأخيرة ، جاءت عبارة (الهيكل التنظيمي في المصرف يتمتع بالمرونة الكافية لإجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة) وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (2.21) في اتجاه (بدرجة غير موافق).

كما يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقييم مدى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغ (2.42) في اتجاه (بدرجة غير موافق).

يتضح مما سبق بان هناك قصور في تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان تتمثل في: الهيكل التنظيمي في المصرف لا يتمتع بالمرونة الكافية لإجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة، كما هناك

قصور من إدارة المصرف العليا في تقديم الدعم اللازم لتطبيق الموازنات، بالإضافة إلى أن اغلب الموظفين في قسم المحاسبة ليس لديهم دراية ومعرفة كافية بنظام (ABB).

2-7-2 التساؤل الرئيسي الثاني: تقييم دور تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان من وجهة نظر عينة الدراسة: كانت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات البند كما يوضحها الجدول رقم (4).

جدول (4) يوضح تقييم دور تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان

ب	الفقرة	العدد	دور ضعيف جدا	دور ضعيف	دور متوسط	دور عالي	دور عالي جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب
1	تطبيق نظام (ABB) يساهم في الرقابة على تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أكثر دقة.	29	0	3	7	13	6	3.76	0.90	دور عالي	5
			0%	10%	24%	45%	21%				
2	يمكن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من اتخاذ قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة لتحديد التكلفة الحقيقية	29	1	4	2	15	7	3.79	1.06	دور عالي	4
			3%	14%	7%	52%	24%				
3	يساعد تطبيق نظام (ABB) على المنافسة وتحسين الأداء.	29	1	1	4	19	4	3.83	0.83	دور عالي	3
			3%	3%	14%	66%	14%				
4	يمكن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من التخطيط السليم للتكاليف وتخفيضها	29		3	2	19	5	3.90	0.80	دور عالي	2
			0%	10%	7%	66%	17%				
5	قدرة النظام المستخدم في إعداد الموازنات	29	1	3	3	18	4	3.72	0.94	دور عالي	6
			3%	10%	10%	62%	14%				

										بالمصرف يدعو إلى تبني نظام (ABB).	
7	دور عالي	0.85	3.59	3	15	7	4	29	وجود نظام معلومات دقيق لدى المصرف يسهل عملية إعداد نظام (ABB).	6	
				10%	52%	24%	14%				0%
1	دور عالي	0.67	3.97	5	19	4	1	29	يوجد تأثير نظام ABB على دقة التوقعات المالية وتحقيق الأهداف المالية	7	
				17%	66%	14%	3%				0%
8	دور عالي	0.90	3.48	3	13	8	5	29	يوجد تأثير نظام ABB على عملية اتخاذ القرار داخل المصرف	8	
				10%	45%	28%	17%				0%
4%	موافق	0.16	3.75	المتوسط الحسابي للمحور الثاني: دور تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان.							

وقد تبين من الجدول: إن عبارة (يوجد تأثير نظام ABB على دقة التوقعات المالية وتحقيق الأهداف المالية) جاء في المرتبة الأولى، متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.97) في اتجاه (دور عالي) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وجاءت عبارة (يمكن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من التخطيط السليم للتكاليف وتخفيضها.) في المرتبة الثانية، بمتوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.90) في اتجاه (دور عالي). بينما جاءت عبارة (يساعد تطبيق نظام (ABB) على المنافسة وتحسين الأداء.) في المرتبة الثالثة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.83) في اتجاه (دور عالي). في حين جاءت عبارة (يمكن نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من اتخاذ قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة لتحديد التكلفة الحقيقية) في المرتبة الرابعة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.79) في اتجاه (دور عالي). جاءت عبارة (تطبيق نظام (ABB) يساهم في الرقابة على تكلفة الخدمة المصرفية بشكل أكثر دقة.) في المرتبة الخامسة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.76) في اتجاه (دور عالي)، بينما جاءت عبارة (قدرة النظام المستخدم في إعداد الموازنات بالمصرف يدعو إلى تبني نظام (ABB) في المرتبة السادسة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.72) في اتجاه (دور عالي).

في حين جاءت عبارة (وجود نظام معلومات دقيق لدى المصرف يسهل عملية إعداد نظام (ABB). في المرتبة السابعة، وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.59) في اتجاه (دور عالي)، في المرتبة الثامنة والاختيرة، جاءت عبارة (يوجد تأثير نظام ABB على عملية اتخاذ القرار داخل المصرف) وكانت متوسط إجابات أفراد الدراسة يساوي (3.48) في اتجاه (دور عالي).

كما يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لتقييم دور تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة صرمان من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغ (3.75) في اتجاه (دور عالي).

يتضح مما سبق بان تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان سيكون لها دور عالي يتمثل في: الدقة في التوقعات المالية وتحقيق الأهداف المالية، كما يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) من التخطيط السليم للتكاليف وتخفيضها

كما يساعد تطبيقه على المنافسة وتحسين الأداء .

### النتائج

1- مستوى تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان جاء ضعيفا حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.42) في اتجاه (بدرجة غير موافق).

2- قصور في تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي في المصرف لا يتمتع بالمرونة الكافية لإجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة.
- إدارة المصرف العليا في تقديم الدعم اللازم لتطبيق الموازنات.
- اغلب الموظفين في قسم المحاسبة ليس لديهم دراية ومعرفة كافية بنظام (ABB).

3- إن تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف التجارية بمدينة صرمان سيكون لها دور عالي يتمثل في:

- الدقة في التوقعات المالية وتحقيق الأهداف المالية.
- التخطيط السليم للتكاليف وتخفيضها.
- يساعد تطبيقه على المنافسة وتحسين الأداء .

### التوصيات

- تطوير في الهيكل التنظيمي بالمصارف بحث تتسم بالمرونة عند إجراء التعديلات اللازمة لتنفيذ الموازنة.
- اجراء دورات تدريبية وورش عمل بشأن التعريف والالمام بنظام (ABB).
- على الادارة العليا بالمصارف زيادة الدعم المادي والمعنوي تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

### المراجع

- 1- جعفر عبد الإله نعمة (2002)، محاسبة التكاليف في البنوك التجارية، عمان، الأردن - دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 2- جيهاني عمر عيسى والعمرى أحمد محمد (2003)، تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليوموك، (12-19) - منشورات جامعة اليرموك.
- 3- حمادي نزمين معين، كاظم عزالدين حسن (2024)، تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة الموجهة بالوقت في مستشفى الحكيم العام، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والوطني الخامس، مجلة دراسات محاسبة ومالية.
- 4- حمزة محمد دودين، (2013) التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2013.
- 5- خليل يونس أحمد خالد، الشفيق خضر الطيب الأمين، البشير مازن عبد الله إبراهيم (2018)، مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة بولاية النيل الأبيض، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد 11.
- 6- صويلح كمال بوقجوة عبد الغني (2018-2019)، دور الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة، المؤسسة العمومية الاستشفائية، محمد الصديق بن يحيى - جيجل)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة - محاسبة وجباية معمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة.

- 7- فرحات منى خالد، وياسين أيام ميكائيل (2017)، إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف - دراسة ميدانية على المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 4.
- 8- مرغاد فيروز (2019)، إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المؤسسة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 9- ناهدة عبد زيد الدليمي (2016) اسس وقواعد البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن).
- 10- طارق عبدالعال حماد، (2001)، الموازنات التقديرية - نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الجزائر.
- 11- قدوري هدى صلصان، (2017)، التكامل بين أنظمة التكلفة والموازنة على أساس الأنشطة (ABB.ABC.ABC) مخبر البحوث حول الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات I.C.O.A، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة لبلدة، الملتقى الوطني حول مراقبة القيم كآلية حوكمت المؤسسة وتفعيل الإبداع.
- 12- قاسم عبدالرزاق محمد، (2008)، آيات تحقيق التكامل بين نظام التكاليف الأنشطة ونظام محاسبة المسؤولية، المجلة الجامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانون، المجلد 24، العدد الأول.
- 13- مابرلي، جولي، (2004)، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة: أ.د. أحمد محمد زامل، منشورات مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 14- العمري، مازن؛ رمضان، عبدالهادي؛ عيسى، سوزان؛ بكر، عبدالرحمن، (2012)، أهم مقومات النجاح لنظام الموازنات المعدة على أساس الأنشطة في البنوك التجارية العاملة في الأردن وأهمية تلك الموازنات في اتخاذ القرارات الإدارية، بحث منشور في مجلة:

International journal of accounting research, vol. 3, December.

- 15- أبو محسن، أحمد محمد، (2009)، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 16- فرحات، منى خالد، (2004)، نظام التكلفة حسب الأنشطة: دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سوريا.
- 17- المسحال، أمير إبراهيم، (2005)، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 18- النمى، إبراهيم سليمان، (2013)، مدى توفر أسس تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في وزارة الصحة: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم المحاسبة، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- 19- البشيتي، عبدالرحيم، (2009)، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- 20- الجخلب، درويش، (2007)، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي: دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية، وفقاً لأسلوب (ABC)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- 21- مابرلي، جولي، (2004)، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة أحمد محمد زامل، وسعد بن صالح الرويتع، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 22- خالد أحمد يونس خليل، وخضر الطيب الأمين الشفيح ومازن عبدالله إبراهيم البشير، (2018) مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد (11).
- 23- anovic, (2005). *Activity-Based Budgeting in Financial Institutions*. Journal/Book (details unavailable), pp. 62–63.
- 24- Dietrich, (2014). *Banking Sector Performance*. Journal article (details unavailable), pp. 337–354.
- 25- Janikova, (2011). *Activity-Based Budgeting and Cost Control*. Journal/Study (details unavailable), p. 26.
- 26- Raka, (2014). *Management Accounting Systems*. Journal/Book (details unavailable), p. 486.
- 27- Roger Antoun, (2018). *Bank Performance Determinants*. Journal article (details unavailable), p. 518.
- 28- Blocher E.T., Stout D.E., and cokin G., 2010 *Cost Managerial: A Strartegic Emphasis*, 5th Edition, mcgraw-hill irwin, new york.
- 29- Janikova D., Draving 2011 Up a budget using the activity based budgeting Methodology through the simulation of processes, quality innovation prosperity.
- 30- Reka I., 2014 New trends in budgeting: A literature review, SEA-Practical application of science, vol. II, Issue, 2.
- 31- I banovic D., evolution and critical evaluation 2005 of current budgeting practices, master's these, faculty of economics, university of ljubljana, ljubljana.
- 32- Cooper, R. and R kaplan, (1998), "profit priorities from ABC costing" harvard business review.
- 33- Cooper, robin and kaplan, robert, S. (1999). *The design of cost management systems text and cases*, (2 ed). New jersey: prentice hall.