مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف – دراسة ميدانية على المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية –
اسم الكاتب: د. منى خالد فرحات، د. ايام ميكائيل ياسين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4996
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:14 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (4) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (4) 2017

The Possibility Of Applying The Budget System Based On Activities In Banks
- Field Study On Private Banks Listed On The Damascus Stock Exchange -

Dr .Mona Farhat[*]
Dr. Ayam Yassin[**]

(Received 8 / 5 / 2017. Accepted 31 / 7 / 2017)

□ ABSTRACT □

The purpose of this study is to demonstrate the extent to which private banks listed on the Damascus Stock Exchange can apply modern cost management tools to planning and preparing budgets through the use of ABB.

The research focused on the concepts of cost management and the budget system based on the activities and the components of its application, and the availability of these components in private banks.

The study was based on descriptive approach, through design of a questionnaire, and distribute it to some employees in private banks listed on Damascus Stock Exchange. The data were analyzed using statistic program SPSS version 20.0. The research found that the fundamentals of applying activity- based budget system are not available in private banks listed on Damascus Stock Exchange, and that private banks do not take into account the application of effective cost management. A number of recommendations were made.

Keywords: Cost Management, Modern Cost Management Tools, Activity-Based Budgeting.

[*]**Associatet Professor- Accounting Department- Faculty Of Economy- Damascus University- Damascus-Syria.**
[**]**Assistant Professor - Department Of Accounting- Faculty Of Economics- Hama University- Hama-Syria.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (4) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (4) 2017

إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف
– دراسة ميدانية على المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية –

د. منى خالد فرحات*
د. ايام ميكائيل ياسين**

(تاريخ الإيداع 8 / 5 / 2017. قُبِل للنشر في 31 / 7 / 2017)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى بيان مدى إمكانية تطبيق المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لأدوات إدارة التكلفة الحديثة في التخطيط وإعداد الموازنات من خلال استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة (ABB).

ركز البحث على بيان مفاهيم إدارة التكلفة ونظام الموازنة على أساس الأنشطة ومقومات تطبيقه، ومدى توافر هذه المقومات في المصارف الخاصة.

اعتمد على استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانه وتوزيعها على بعض العاملين في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 20.0، وتوصل البحث إلى أن المقومات الأساس لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة غير متوافرة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وأن المصارف الخاصة لا تراعي تطبيق إدارة فعالة للتكاليف. وتم تقديم عدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة التكلفة، أدوات إدارة التكلفة الحديثة، الموازنة على أساس الأنشطة.

* أستاذ مساعد – قسم المحاسبة– كلية الاقتصاد– جامعة دمشق–دمشق – سورية.
** مدرس – قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة حماة–حماه – سورية.

مقدمة:

تعد المصارف وحدات مؤسساتية وسيطة تعمل على تجميع الفوائض المالية من وحدات الفائض (الأفراد والمؤسسات) وتضعها بتصرف وحدات العجز التي تحتاج إليها لأغراض التمويل الاستهلاكي أو الاستثمار أو إقامة مشروعات الإسكان وغيرها. (الحوراني، حساني، 2014، ص 116) وتتخذ المصارف الخاصة عادة شكل شركة مساهمة، ويتمثل هدفها الأساس في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح للمساهمين، من خلال تقديم المنتجات والخدمات للعملاء بتكلفة أقل من المنافسين، وجودة عالية، من أجل الحصول على رضا العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد.

تعمل المصارف في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، لذلك فهي تحتاج إلى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، من أجل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، مثل: القرارات المتعلقة بالتسعير، والرقابة على التكلفة، وترشيد توزيع الموارد، وتقييم الأداء، ودعم عملية التحسين المستمر.

تعد الموازنة على أساس الأنشطة Activity–Based Budgeting أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأحد أدوات إدارة التكلفة، اتجهت المؤسسات المالية– ومنها المصارف– نحو تطبيقها من أجل تحسين تقديرات الموازنة، وتفعيل عملية تقويم الأداء، ودعم عملية التحسين المستمر.

لذلك سيركز هذا البحث على بيان أهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف من خلال عرض مفهومه والمبادئ التي يستند إليها، ومزايا تطبيقه، ومعوقات التطبيق، والتحقق من مدى توافر مقومات تطبيقه في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

مشكلة البحث:

تكمن المشكلة الأساسية بضعف الأساليب المحاسبية المستخدمة في المصارف الخاصة، وعدم استخدامها للأساليب الحديثة في إدارة التكلفة، ويعد نظام الموازنة على أساس الأنشطة أحد أدوات إدارة التكلفة التي تساعد الإدارة في الرقابة على التكلفة وتخفيضها، وتحسين الأداء.

ويمكن تحديد مشكلة البحث **من خلال دراسة مدى إمكانية تطبيق مفهوم نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية**. وذلك من خلال السؤال البحثي الآتي:

س: ما هي أهم المقومات التي تدعم إمكانية تطبيق مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية؟

أهمية البحث و أهدافه:

تأتي أهمية هذا البحث من الناحية العلمية من قلة الأبحاث المرتبطة بإعداد الموازنات على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية، وقلة الدراسات التي تركز على أهمية تطوير أساليب إعداد الموازنات في المؤسسات المالية.

وتبدو أهمية البحث من الناحية العملية من ضرورة تطبيق المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لنظام إعداد الموازنة على أساس الأنشطة، بوصفه أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ويتمتع هذا النظام بمزايا تفوق تكلفة تطبيقه، ويعدّ توسيعاً لمفهومي التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة Activity– Based Cost/Management، ويعتمد على تضمين هذين المفهومين في عملية التخطيط وإعداد الموازنات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وذلك من خلال:

- تحديد أهم المقومات التي تساعد على تطبيق مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.
- إيجاد صعوبات التطبيق من خلال تحديد مدى توافر هذه المقومات في الممارسات الإدارية والمحاسبية.

فروض البحث:

يعتمد البحث على الفرض الأساس الآتي:

لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. لعدم توافر مقومات تطبيق هذا النظام. ويتفرع عنها الفروض الآتية:

H1: لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف لعدم توافر الإدراك لدى الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

H2: لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية

لعدم توافر هيكل تنظيمي سليم يساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

H3: لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف لعدم توفر أنظمة محاسبية متطورة مؤتمتة تساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

H4: لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف لعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

H5 : لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف لعدم توافر عنصر المنافسة الذي يدفع بالمصرف لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

H6 : لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف لعدم توافر التنوع والتعقيد في الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف والتي تحتاج لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي بهدف وصف الحالة المدروسة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاطلاع على أهم ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث العلمية السابقة حول المتغيرات المدروسة، والاعتماد على البيانات الأولية المجمعة بواسطة استبانه موزعة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، والتي بلغ عددها (14) مصرفاً.

وتم توزيع الاستبانه على عينة من العاملين في المستويات الإدارية التالية (مدير فرع، رئيس قسم، رئيس دائرة، موظف) في المصارف في الأقسام الآتية: إدارة المصرف، المديرية المالية (الإدارة المالية، الموازنات، التكاليف، مديرية التخطيط) من أجل اختبار فرضيات البحث المطروحة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 20.0.

الدراسات السابقة:

دراسة رانية (2014):

عنوان الدراسة: استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

هدف الدراسة بيان أهمية التكامل بين الأنظمة القائمة على أساس الأنشطة (التكلفة على أساس الأنشطة، والإدارة على أساس الأنشطة، والتسعير على أساس الأنشطة، والموازنة على أساس الأنشطة) لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- إن الأنظمة القائمة على أساس الأنشطة هي امتداد لنظام التكلفة على أساس الأنشطة، ويساعد تكامل هذه الأنظمة على تخفيض التكلفة.
- تتوافر لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة.
- هناك معوقات تحول دون تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، مثل: عدم معرفة متخذي القرار بأهمية تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة.

دراسة Capusneanu et. al. (2013):

عنوان الدراسة: تطبيق أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة في المنشآت الاقتصادية العاملة في صناعة التعدين في رومانيا.

هدف الدراسة بيان مزايا نظام الموازنة على أساس الأنشطة، والتحقق من إمكان تطبيق هذا النظام في منشآت التعدين في رومانيا. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- يؤدي تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة إلى تخفيض التكاليف وتحسين الأداء.
- يؤثر تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة على سلوك العاملين من خلال استخدام مؤشرات الأداء المالية وغير المالية.
- يؤدي تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة إلى تحسين دقة تقدير التكاليف على مستوى كل نشاط.
- يؤدي تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة إلى تحديد الطاقة غير المستغلة على مستوى العمليات والأنشطة.

دراسة Foroghi et. al. (2012):

عنوان الدراسة: جدوى تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في إعداد الموازنة التشغيلية في الهيئات الحكومية: دراسة حالة الهيئات الحكومية في محافظة أصفهان.

هدف الدراسة بيان مدى توافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في الهيئات الحكومية في محافظة أصفهان في إيران. وتم اتباع المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة من 50 هيئة حكومية في محافظة أصفهان. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- عدم توافر متطلبات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في الهيئات الحكومية التي تضمنتها العينة، مثل: مؤهلات الموظفين، والمقدرة الفنية، والسلطة القانونية والإجرائية والتنظيمية، والقبول السياسي والإداري والتنظيمي.
- من الصعب القيام بإصلاحات في مجال إعداد الموازنات التشغيلية في الهيئات الحكومية في محافظة أصفهان.

دراسة بكر وآخرين (2012):

عنوان الدراسة: إمكانية تطبيق الموازنات المبنية على الأنشطة في قطاع المستشفيات الأردني.

هدف الدراسة معرفة إمكان تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في المستشفيات الأردنية. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- إن غالبية المشافي في الأردن لا تطبق نظام التكلفة على أساس الأنشطة، ولا تطبق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.
- تدرك إدارات المشافي في الأردن أهمية ومزايا الموازنة على أساس الأنشطة في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
- يساعد نظام الموازنة على أساس الأنشطة على تخفيض المصاريف، ونجاح المنظمات.

دراسة العمري وآخرين (2012):

عنوان الدراسة: أهم مقومات النجاح لنظام الموازنات المعدة على أساس الأنشطة في البنوك التجارية العاملة في الأردن وأهمية تلك الموازنات في اتخاذ القرارات الإدارية.

هدف الدراسة التعرف على مدى استخدام نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف التجارية العاملة في الأردن، وأهم مقومات النجاح لهذا النظام، ومدى إدراك الإدارات العليا في المصارف التجارية لمزايا ومنافع تلك الموازنة في اتخاذ القرارات الإدارية في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- إن غالبية المصارف التجارية في الأردن لا تطبق نظام التكلفة على أساس الأنشطة، وبنسبة 92%.
- إن غالبية المصارف التجارية في الأردن لا تطبق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، وبنسبة 84%.
- تدرك إدارات المصارف التجارية في الأردن أهمية ومزايا نظام الموازنة على أساس الأنشطة في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.
- تتوافر مقومات نجاح تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف التجارية في الأردن.

دراسة عبد الله (2011):

عنوان الدراسة: أهمية استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الفندقية السورية: دراسة تطبيقية.

هدف الدراسة إلقاء الضوء على أهمية استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الفندقية، وتقديم إطار مقترح لقياس تكلفة الخدمات الفندقية والرقابة عليها من خلال التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام الموازنة على أساس الأنشطة. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- يساعد تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الفندقية على تتبع التكاليف وتخصيصها لأهداف التكلفة، من منتجات وعمليات وخدمات، وفهم تعقيد عمليات تقديم هذه الخدمات، وتركيز الجهود في سبيل ترشيد استهلاك الموارد المتاحة.
- يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المؤسسات الفندقية على إحكام الرقابة على عناصر التكاليف، والمساعدة في وضع الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة الفندقية، والتركيز على المسبب التحكم في مقدار عناصر التكلفة، وتحويل القسم الأعظم من التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة تتأثر بمجموعة من المقاييس المحددة على مستوى كل نشاط.

دراسة Szatmary (2011):

عنوان الدراسة: الموازنة على أساس الأنشطة في التعليم العالي.

هدفت الدراسة التعرف على منافع تطبيق نظم التكلفة والموازنة على أساس الأنشطة في مؤسسات التعليم العالي. تم إجراء دراسة تطبيقية في جامعة واشنطن في الولايات المتحدة الأمريكية التي طبقت نظام الموازنة على أساس الأنشطة في عام 2010/ 2011. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- ساعد تطبيق نظم التكلفة والموازنة على أساس الأنشطة في جامعة واشنطن على اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والتسعير والتسويق.
- ساعد تطبيق نظم التكلفة والموازنة على أساس الأنشطة في جامعة واشنطن على اتخاذ القرارات المتعلقة باستبعاد البرامج التعليمية.
- ساعد تطبيق نظم التكلفة والموازنة على أساس الأنشطة في جامعة واشنطن على اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم الأداء المالي للبرامج والبحوث العلمية، وترشيد توزيع موارد الجامعة.

دراسة أبو رحمة (2008):

عنوان الدراسة: مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة استعراض نظام الموازنة على أساس الأنشطة من مختلف الجوانب، مقارنة مع نظام الموازنة التقليدية، ومدى توافر المقومات اللازمة لتطبيقه في بلديات قطاع غزة. وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- توافر مقومات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في بلديات قطاع غزة.
- تتمثل معوقات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في بلديات قطاع غزة في ارتفاع تكلفة التطبيق، وصعوبة دراسة وتحليل تكاليف بعض الخدمات، ويمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال عقد الدورات التدريبية في مجال إعداد نظام الموازنة على أساس الأنشطة، وتطوير النظام المحاسبي في البلديات.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة:

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في اختلاف مجتمع البحث، من خلال التعرف على إمكانية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وبيان أهم المقومات التي تساعد على تبني هذا المفهوم، وتحديد أهم المعوقات التي تحد من تطبيقه.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم نظام الموازنة على أساس الأنشطة:

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 لا بد من تكاملهما 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– ص 81)

يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة على تبرير النفقات والاعتمادات في الموازنة على أساس أنشطة تؤدى بناءً على مسببات التكلفة المحددة مسبقاً، ويتم تحميل المدير المسؤول عن رقابة المسبب مسؤولية الرقابة على التكاليف، ويتم التركيز على إدارة الأعمال وليس فقط إدارة التكلفة التي تتحملها الشركة. (مابرلي، 2004، ص 438)

إن أسلوب إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يختلف عن الأسلوب التقليدي لإعداد الموازنة، حيث أنه يركّز على العوامل المسببة للتكلفة، وليس فقط على النفقات التاريخية، ويتم ربط الأنشطة بالمسببات الرئيسة للتكلفة، وإذا أمكن حذف مسبب التكلفة، سوف تكون تكلفة الأنشطة مساوية للصفر. (مابرلي، 2004، ص 438).

ويمكن إيجاز أهم الفروق بين الموازنة على أساس الأنشطة والموازنة التقليدية في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1): أهم الفروق بين الموازنة على أساس الأنشطة والموازنة التقليدية

الموازنة على أساس الأنشطة	الموازنة التقليدية
تركّز على حجم العمل وتكلفة العمليات	تركّز على العمال وتكاليف الأقسام
تساعد الإدارة على تغيير التفكير المتعلق بالتكاليف الثابتة	تركّز على التمييز بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة
تحدّد الموارد الضرورية للإنتاج المخطط ولكنها لا تقيّد الإنفاق	تعتمد على عملية التفاوض بين مديري مراكز المسؤولية والإدارة العليا
تحدّد الطاقة المستغلة وغير المستغلة على مستوى الأنشطة والموارد	–
تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال التركيز على العمليات التي تحقق رضا العميل	–
تدعم جهود إعادة هندسة العملية Process Re-engineering	–

المصدر: Capusneanu et. al., 2013, pp. 28-29

<u>المنافع المتوقعة من تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي:</u>

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، ويعزّز من تنافسية المصرف، ويزيد من فرص نجاحه. (العمري وآخرين، 2012، ص 27)
- 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- ص 77)

- التركيز على متطلبات العميل وليس العمل، مما يسهم في تحليل احتياجات العميل من الموارد، وربطها بالأهداف الاستراتيجية المخطط لها على المدى القصير أو الطويل. (أبو محسن، 2009– ص 68)
- 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، ص 33–34)

مقومات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة:

من أجل التطبيق الفعال لنظام الموازنة على أساس الأنشطة لا بد 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. ولا بد من تغيير الثقافة لدى الإدارة العليا، وضمان تبني الإدارة العليا للمفاهيم التي تستند إلى الأنشطة. (Reka, 2014, p. 486)

2. توافر هيكل تنظيمي سليم: لا بد من توافر هيكل تنظيمي سليم يحدّد بشكل واضح السلطات والمسؤوليات، ويتمتع بالمرونة بما يسهّل من إجراء التعديلات الضرورية عند تنفيذ الموازنة، وإشراك المستويات الإدارية المختلفة في إعداد الموازنة، مما يجعلهم أكثر دراية بتكاليف أنشطتهم، وينمي الإحساس لديهم للرقابة على تلك التكاليف. (النمس، 2013، ص 80)

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: لا بد من توافر الموارد البشرية المؤهلة، مما يسهّل تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، ويجعل العاملين يقبلون التغيير بشكل مستمر. (أبو محسن، 2009، ص 69)

5. تزايد حدة المنافسة: إن تزايد حدة المنافسة في بين المصارف على الساحة المحلية والإقليمية والعالمية، وظهور الاتفاقيات الدولية التي سهّلت حركة تبادل الخدمات المصرفية والسلعية، وانعدام الحماية التي كانت توفرها القوانين المحلية للسلع والخدمات الوطنية، جعلت 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. (العمري وآخرين، 2012، ص 20)

6. تنوع وتعقيد الخدمات المقدمة: إن تنوع الخدمات المصرفية المقدمة يبرّر تطبيق نظم محاسبية متطورة، حيث يؤدي إلى تنوع الأنشطة المساندة، وهي الأنشطة التي لا ترتبط بشكل مباشر بتقديم الخدمات المصرفية، مثل: نشاط إعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونشاط الإعلان، وبحوث التسويق. (مابرلي، 2004، ص 181) وإن 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.

معوقات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة:

تتمثل أهم معوقات تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المعوقات الآتية:

1. عدم توافر مقومات تطبيق النظام.

2. مقاومة العاملين للتطبيق: من الطبيعي أن يقاوم العاملون وعلى المستويات الإدارية كافة للتغيير والتطوير وتطبيق أنظمة حديثة متطورة، وعلى الإدارة العليا للمصرف معالجة ذلك بنشر الوعي والثقافة اللازمة حول أهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة، وتشجيع العاملين على التعاون في سبيل إنجاح التطبيق. (العمري وآخرين، 2012، ص 26)

3. ارتفاع تكلفة تطبيق النظام: إن عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة، وارتفاع تكلفة الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة، يعيق تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

4. صعوبة تحليل تكلفة بعض الخدمات المقدمة: إن عدم القدرة على تحليل تكلفة بعض الخدمات المقدمة يعيق التطبيق الفعال لنظام الموازنة على أساس الأنشطة. (أبو رحمة، 2008، ص 84)

الدراسة الميدانية:

تكوّن مجتمع البحث من المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، وبلغ عددها (14) مصرفاً، بنسبة (58%) من إجمالي الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. (النشرة الشهرية، 2016)

أداة الدراسة: تم تصميم استبيان من أجل جمع البيانات حيث تم وضع عبارات لقياس المتغيرات بالاعتماد على الدراسات السابقة، وقد أعطي لكل عبارة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدّة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدّة) وأعطيت الأوزان التالية على الترتيب (1,2,3,4,5).

النتائج والمناقشة:

تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ لكامل أسئلة قائمة الاستقصاء الموجهة إلى الإداريين المختصين بقسم المحاسبة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لدراسة الاتساق الداخلي الكلي لقائمة الاستقصاء، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة الأسئلة التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة أكبر من (81%)، وهذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستقصاء حسب آراء المختصين في الإحصاء، وقد كانت نتيجة هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقائمة الاستقصاء (Reliability Statistics)

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	26

المصدر: برنامج SPSS الإصدار 20.0

الجدول رقم (3): جدول يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ بالنسبة لكل محور

المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	0.864	5
توافر هيكل تنظيمي سليم يساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	0.809	5
توافر أنظمة محاسبية متطورة مؤتمتة تساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	0.827	5
توافر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	0.798	3
درجة المنافسة التي يواجهها المصرف	0.826	3
تنوع وتعقيد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف	0.904	5

المصدر: برنامج SPSS إصدار 20.0

لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها تمت معالجة البيانات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 20، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الوصفية واختبار T لعينة واحدة.

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرض الأساسي: "**لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. لعدم توافر مقومات تطبيق هذا النظام**"، تم اختبار الفروض الفرعية كما يأتي:

الفرض الأول: مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة

الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الأولى

رقم العبارة	العبارة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ترى الإدارة العليا عدم إمكان الاعتماد على نظام الموازنة التقليدي لأغراض الرقابة على التكلفة	83	3.747	1.124
2	ترى الإدارة العليا عدم إمكان الاعتماد على نظام الموازنة التقليدي لأغراض ترشيد توزيع الموارد	83	3.674	1.211
3	ترى الإدارة العليا عدم إمكان الاعتماد على نظام الموازنة التقليدي لأغراض تقييم الأداء	83	3.168	1.429
4	ترى الإدارة العليا عدم إمكان الاعتماد على نظام الموازنة التقليدي لأغراض دعم عملية التحسين المستمر	83	3.180	0.925
5	تدعم الإدارة العليا تطبيق نظامABB	83	3.277	1.309
	المتوسط المرجح	83	3.4092	1.1996

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يشير الجدول رقم (4) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات المحور الأول للفرضية، كانت العبارة رقم (3) والتي تنصّ على: "ترى الإدارة العليا عدم إمكان الاعتماد على نظام الموازنة التقليدي لأغراض تقييم الأداء". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.168)، وكون هذا المتوسط أكبر من متوسط المقياس المستخدم، هذا يشير إلى أنّ نسبة كبيرة من الأفراد في عيّنة البحث تؤكد أن الإدارة العليا ترى أنه بالإمكان الاعتماد على نظام الموازنة التقليدي لأغراض تقييم الأداء.

ونلاحظ أن المتوسط المرجح 3.4092 وهو يميل باتجاه عدم موافقة أفراد العينة على أنه يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لتوافر إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجابات أفراد العينة على محور إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	3.825	82	.000	.40964	.1966	.6227

من خلال جداول نتائج الاختبار نجد أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 3.4092 ومتوسط الحياد 3، الأمر الذي يشير إلى أنه يصعب تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعدم توافر إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الفرض الثاني: مدى توافر هيكل تنظيمي سليم يساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الثانية

رقم العبارة	العبارة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	الهيكل التنظيمي في المصرف مرن لدرجة يمكن معها إجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة	83	4.0843	1.00249
7	يتم وضع تقديرات الموازنة في المصرف على مستوى كل دائرة أو قسم إداري	83	4.6386	.72547
8	كل مستوى إداري لديه معرفة بمقدار تكاليف أنشطته وهو المسؤول عن الرقابة على هذه التكاليف	83	4.7470	.51427
9	تشترك كافة المستويات الإدارية في المصرف في وضع تقديرات	83	4.4578	.72079

	الموازنات			
10	يسمح الهيكل التنظيمي في المصرف بتطبيق نظامABB	83	4.2410	.69124
	المتوسط المرجح	83	4.43374	0.730852

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يشير الجدول رقم (5) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات المحور الثاني، كانت العبارة رقم (6) والتي تنصّ على: "الهيكل التنظيمي في المصرف مرن لدرجة يمكن معها إجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة". حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.0843)، وكون هذا المتوسط أكبر من متوسط المقياس المستخدم، هذا يشير إلى أنّ نسبة كبيرة من الأفراد في عيّنة البحث تؤكد أن الهيكل التنظيمي في المصرف غير مرن لدرجة يمكن معها إجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة.

ونلاحظ أن المتوسط المرجح 4.43374 وهو يميل باتجاه عدم موافقة أفراد العينة على أنه يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لتوافر هيكل تنظيمي سليم يساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجابات أفراد العينة على محور إدراك الإدارة العليا لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	3.825	82	.000	.40964	.1966	.6227

من خلال جداول نتائج الاختبار نجد أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 4.43374 ومتوسط الحياد 3، الأمر الذي يشير إلى صعوبة تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعدم توافر هيكل تنظيمي سليم يساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الفرض الثالث: مدى توافر أنظمة محاسبية متطورة مؤتمتة تساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الثالثة

رقم العبارة	العبارة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
11	تعتمد إدارة المصرف على نظام محاسبة تكاليف متطور ومؤتمت	83	3.9398	1.35565
12	تعتمد إدارة المصرف على نظام التكلفة على أساس الأنشطة	83	3.8675	1.27615

13	يحدّد نظام محاسبة التكاليف المطبق تكلفة كل نشاط منجز	83	3.4578	1.24255
14	يحدّد نظام محاسبة التكاليف المطبق تكلفة كل خدمة مقدمة	83	3.3253	1.09443
15	يحدّد نظام محاسبة التكاليف المطبق تكلفة الطاقة غير المستغلة لكل نشاط منجز	83	3.2651	1.38003
	المتوسط المرجح	83	3.5711	1.269762

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يشير الجدول رقم (6) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات المحور الثالث، كانت العبارة رقم (15) والتي تنصّ على: "لا يحدّد نظام محاسبة التكاليف المطبق تكلفة الطاقة غير المستغلة لكل نشاط منجز". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2651)، وكون هذا المتوسط أكبر من متوسط المقياس المستخدم، هذا يشير إلى أنّ نسبة كبيرة من الأفراد في عيّنة البحث تؤكد أن نظام محاسبة التكاليف المطبق لا يحدد تكلفة الطاقة غير المستغلة لكل نشاط منجز.

ونلاحظ أن المتوسط المرجح 3.2651 وهو يميل باتجاه عدم موافقة أفراد العينة على أنه يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لتوافر أنظمة محاسبية متطورة مؤتمتة تساعد على تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة.

يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجابات أفراد العينة على محور توافر أنظمة محاسبية متطورة مؤتمتة تساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	5.315	82	.000	.57108	.3573	.7848

من خلال جداول نتائج الاختبار نجد أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 3.2651 ومتوسط الحياد 3، الأمر الذي يشير إلى صعوبة تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعدم توافر أنظمة محاسبية متطورة مؤتمتة تساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الفرض الرابع: توافر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الرابعة

رقم العبارة	العبارة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

16	العاملون في قسم المحاسبة على دراية بنظام ABB	83	3.2530	1.22816
17	تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية للعاملين في قسم المحاسبة حول النظم المحاسبية الحديثة	83	3.4819	1.22336
18	العاملون في قسم المحاسبة خضعوا لدورات تدريبية في مجال نظامABB	83	3.6506	1.23401
	المتوسط المرجح	83	3.461833	1.22851

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يشير الجدول رقم (7) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الرابعة، كانت العبارة رقم (16) والتي تنصّ على: "العاملون في قسم المحاسبة على دراية بنظام الموازنة على أساس الأنشطة". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.2530)، وكون هذا المتوسط أكبر من متوسط المقياس المستخدم، هذا يشير إلى أنّ نسبة كبيرة من الأفراد في عيّنة البحث تؤكد أن العاملون في قسم المحاسبة ليسوا على دراية بنظام الموازنة على أساس الأنشطة.

ونلاحظ أن المتوسط المرجح 3.461833 وهو يميل باتجاه عدم موافقة أفراد العينة على أنه يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لتوافر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد(3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجابات أفراد العينة على محور توافر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة	4.057	82	.000	.46185	.2354	.6883

من خلال جداول نتائج الاختبار نجد أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 3.461833 ومتوسط الحياد 3، الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى أنه لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الفرض الخامس: مدى توافر عنصر المنافسة الذي يدفع بالمصرف لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

الجدول رقم (8) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضيّة الخامسة

رقم العبارة	العبارة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
19	يوجد منافسة قوية من قبل المصارف الأخرى من حيث نوعية الخدمات المصرفية المقدمة	83	3.9880	.99381
20	يوجد منافسة قوية من المصارف الأخرى من حيث تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة	83	3.9398	.88826
21	يوجد منافسة قوية من قبل المصارف الأخرى من حيث الحصة السوقية	83	4.0361	1.16290
	المتوسط المرجح	83	3.987967	1.01499

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يشير الجدول رقم (8) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية الخامسة، كانت العبارة رقم (20) والتي تنصّ على: "يوجد منافسة قوية من المصارف الأخرى من حيث تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9398)، وكون هذا المتوسط أكبر من متوسط المقياس المستخدم، هذا يشير إلى أنّ نسبة كبيرة من الأفراد في عيّنة البحث تؤكد أنه لا توجد منافسة قوية من المصارف الأخرى من حيث تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة. ونلاحظ أن المتوسط المرجح 3.987967 وهو يميل باتجاه عدم موافقة أفراد العينة على أنه يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لتوافر عنصر المنافسة الذي يدفع بالمصرف لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجابات أفراد العينة على محور درجة المنافسة التي يواجهها المصرف	10.234	82	.000	.98795	.7959	1.1800

من خلال جداول نتائج الاختبار نجد أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 3.987967 ومتوسط الحياد 3، الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى أنه لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعدم توافر عنصر المنافسة الذي يدفع بالمصرف لتطبيق هذا النظام.

الفرض السادس: مدى توافر التنوع والتعقيد في الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.

الجدول رقم (9) الإحصاءات الوصفيّة المتعلّقة بالفرضية السادسة

رقم العبارة	العبارة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	يقدم المصرف خدمات مصرفية متنوعة	83	3.9157	.84399
23	الخدمات المصرفية المقدمة تتفاوت من حيث التكلفة	83	3.9880	1.01806
24	تنوع الأنشطة المساندة	83	4.1205	1.17284
25	ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة إلى التكلفة الكلية في المصرف	83	4.0241	1.02381
26	الحاجة إلى نظام محاسبة تكاليف متطور لتحديد تكلفة الخدمات بدقة أكثر	83	4.0482	.88212
	المتوسط المرجح	83	4.0193	0.988164

المصدر: بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0

يشير الجدول رقم (9) إلى أنّ أصغر قيمة للمتوسط الحسابي فيما يتعلق بعبارات الفرضية السادسة، كانت العبارة رقم (22) والتي تنصّ على: "يقدم المصرف خدمات مصرفية متنوعة". حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.9157)، وكون هذا المتوسط أكبر من متوسط المقياس المستخدم، هذا يشير إلى أنّ نسبة كبيرة من الأفراد في عيّنة البحث تؤكد أن المصرف لا يقدم خدمات مصرفية متنوعة. ونلاحظ أن المتوسط المرجح 4.0193 وهو يميل باتجاه عدم موافقة أفراد العينة على أنه يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لتوافر التنوع والتعقيد في الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف والتي تحتاج لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

يعدّ حساب المتوسط ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها شرطاً لازماً لكنه غير كاف. نحتاج معه لاختبار وجود فرق بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت المستخدم، يظهر من خلال جدول الاختبار الآتي:

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط إجابات أفراد العينة على محور درجة المنافسة التي يواجهها المصرف	10.984	82	.000	1.01928	.8347	1.2039

من خلال جداول نتائج الاختبار نجد أن قيمة sig(p) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري بين قيمة المتوسط المحسوب 4.0193 ومتوسط الحياد 3، الأمر الذي يمكننا من الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب والذي يشير إلى أنه لا يمكن تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف

الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعدم توافر التنوع والتعقيد في الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف والتي تحتاج لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

من خلال ماسبق أعلاه، يمكن القول أنه يصعب تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لعدم توافر مقومات التطبيق.

الاستنتاجات و التوصيات:

- أن إدراك إدارة أغلب المصارف حول إدارة التكلفة وتطوير الأساليب المحاسبية ضعيف وليس لديها إدراك لأهمية تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.
- أغلب المصارف لديها هيكل تنظيمي غير مرن لدرجة لا يمكن معها إجراء التعديلات اللازمة عند تنفيذ الموازنة.
- أغلب المصارف ليس لديها أنظمة محاسبية متطورة مؤتمتة تساعد على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.
- أغلب المصارف لا يتوفر لديها الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.
- ضعف عامل المنافسة بين المصارف المدروسة، مما ينعكس سلباً على رغبة المصارف في تطوير أساليبها المحاسبية.
- عدم تعقيد الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف الخاصة وضعف تنوعها، مما لا يشجع الإدارة على تطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في البحث نوصي بالآتي:

1. ضرورة تبني إدارة المصارف الخاصة تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة الذي يعد أحد أدوات إدارة التكلفة، والاهتمام بنشر هذا المفهوم من خلال إقامة الدورات التأهيلية للعاملين في المصرف، وتأهيل فريق عمل إداري ومالي يضع الخطط والموازنات وفقاً لهذا النظام.
2. ضرورة تبني إدارة المصارف الخاصة نظم التكلفة والإدارة والموازنة على أساس الأنشطة، بشكل يستهدف تخفيض التكلفة وترشيد توزيع الموارد وتحسين الأداء، دون التأثير على نوعية الخدمات ورضا العميل، والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والعمل على استغلال الطاقات غير المستغلة.
3. ضرورة اهتمام إدارة المصارف الخاصة بتقديم خدمات مصرفية متنوعة ومتميزة، مما يدعم الموقف التنافسي للمصارف تجاه المصارف الأخرى.
4. ضرورة التركيز في الدراسات المستقبلية على تقديم إطار علمي متكامل لتطبيق نظام الموازنة على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي، وبيان أثر ذلك في إحكام الرقابة على التكلفة، وترشيد توزيع الموارد، وتحسين الأداء.

المراجع:

باللغة العربية:

<u>الكتب:</u>

1. الحوراني، أكرم محمود؛ حساني، عبد الرزاق حسن، النقود والمصارف، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سورية، 2014.

2. مابرلي، جولي، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة: أ. د. أحمد محمد زامل، منشورات مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2004.

الأبحاث العلمية:

1. بكر، عبد الرحمن؛ سمارة، عبير؛ العمري، مازن؛ عبد اللطيف، أسامة، إمكانية تطبيق الموازنات المبنية على الأنشطة في قطاع المستشفيات الأردني. بحث منشور في مجلة:

International Journal of Accounting Research, Vol. 3, December, 2012.

2. العمري، مازن؛ رمضان، عبد الهادي؛ عيسى، سوزان؛ بكر، عبد الرحمن، 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, 2012.

الرسائل والأطروحات العلمية:

1. أبو رحمة، محمد عبد الله محمود، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في بلديات قطاع غزة: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

2. أبو محسن، أحمد محمد، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

3. رانية، غضاب، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

4. عبد الله، سمير محمود، أهمية استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الفندقية السورية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، 2011.

5. فرحات، منى خالد، نظام التكلفة حسب الأنشطة: دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية. أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، سورية، 2004.

6. المسحال، أمير إبراهيم، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.

7. النمس، إبراهيم سليمان، 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، 2013.

المنشورات الرسمية:

1. النشرة الشهرية، منشورات سوق دمشق للأوراق المالية، دمشق، سورية، كانون الثاني، 2016.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Blocher E. J., Stout D. E., and Cokins G., Cost Managerial: A Strategic Emphasis, 5th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York, 2010.

Journals:

1. Capusneanu S., Boca I. S., Barbu C. M., Rof L. M., and Topor D., Implementation of Activity- Based Budgeting Method in the Economic Entities From Mining Industry of Romania. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 3, No. 1, January, 2013, pp. 26-34.

2. Foroghi D., Parapari M. H., and Rasaiian A., Feasibility of the Implementation of Activity- Based Costing (ABC) in Operational Budgeting of Government Agencies: A Case Study of Government Agencies of Isfahan Province. Quarterly Journal of Health Accounting, Vol. 1, No. 1, Summer, 2012.

3. Janikova D., Draving Up a Budget Using The Activity Based Budgeting Methodology Through The Simulation of Processes, Quality Innovation Prosperity, 2011.

4. Reka I., New Trends in Budgeting: A Literature Review, SEA- Practical Application of Science, Vol. II, Issue 2, 2014.

5. Szatmary D. P., Activity- Based Budgeting in Higher Education, Continuing Higher Education Review, Vol. 75, 2011.

Thesis:

1. Banovic D., Evolution and Critical Evaluation of Current Budgeting Practices, Master's Thesis, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana, 2005.