

**استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين
الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء
(دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد - فرع السيف)**

الباحث: سمير اسماعيل خليل الاستاذ المساعد الدكتور الهام جعفر حميد

الاستاذ المساعد الدكتور سهيل عبد الله ناصر

كلية الادارة والاقتصاد / قسم المحاسبة

جامعة البصرة¹

المستخلص :

هدفت هذه الدراسة بصورة أساسية إلى التعرف على طبيعة العمليات والأنشطة التي ينفذها مصرف الرشيد - فرع السيف، ومن ثم تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) عن طريق إعداد نموذج خاص بهذا الغرض لبيان ما إذا كان سيولد معلومات تكلفة أكثر إفادة من تلك المعلومات التي يقدمها النظام المحاسبي الموحد المستخدم حالياً في المصرف عينة الدراسة وذلك من أجل المساعدة في تحسين عملية الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثل أهمها في إن نظام (PFABC) يقدم معلومات تكلفة أكثر إفادة من النظام الحالي لمصرف الرشيد - فرع السيف بسبب قدرته في تحديد التكاليف الفعلية والمخططة لكل نشاط بصورة منفصلة، مما سيؤدي بدوره إلى قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومن ثم ستكون هناك معلومات تكلفة متكاملة لكل نشاط من شأنها أن تساعد في تحسين عملية الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء. واستناداً إلى استنتاجات هذه الدراسة، قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها: (1) إجراء تحليلات تفصيلية لتكاليف كل نشاط من أجل تحديد الأسباب الجذرية للانحرافات ومعالجتها؛ (2) زيادة موارد الموظفين وموارد أجهزة الكمبيوتر واعتماد تكنولوجيا معلومات متقدمة.

الكلمات المفتاحية: نظام (ABC)، نظام (TDABC)، نظام (PFABC)، الرقابة على التكاليف، تقييم الأداء.

¹ بحث مستقل من رسالة الماجستير الموسومة بـ (تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء - دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد / فرع السيف)

Use of performance-based activity-based costing (PFABC) to improve cost control and performance evaluation (An applied study in Al-Rasheed Bank - Al-Seef Branch)

Researcher: Samir Ismail Khalil,

Assistant Professor, Dr. Elham Jaafar Hamid

Assistant Professor Dr. Suhail Abdullah Nasser

**College of Administration and Economics / Department of Accounting
University of Basrah**

Abstract :

This study aimed at identifying the nature of the operations and activities performed in Al-Rasheed Bank - Al-Seef Branch, then implementing Performance-Focused Activity-Based Costing system (PFABC) by developing a special model for this purpose. That's to indicate whether it will generate more useful cost information than that provided by Uniform Accounting System used in study sample, in order to help improving cost control and performance evaluation.

The study found a set of conclusions, the most important of which is that the (PFABC) system provides more useful cost information than Al-Rasheed Bank - Al-Seef Branch's existent system because of its ability to determine the actual and planned costs for each activity separately, which in turn will compute variances and taking corrective actions. Hence, there will be integrated cost information for each activity to help improving cost control and performance evaluation.

According to the conclusions of this study, the researcher provides a number of recommendations, the most important of which are: (1) Conduct detailed analysis of the costs of each activity in order to determine the mainly causes of variances and address them; (2) Increase staff and computer resources, and adopt advanced information technology.

Keywords: ABC, TDABC, PFABC, Cost Control, Performance Evaluation.

المقدمة :

تواجه الشركات اليوم العديد من التحديات لمواكبة التطورات المتسارعة والجذرية التي شهدتها بيئة الاعمال، وتسعى جاهدة لتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة لعملائها بأسعار تنافسية من أجل البقاء وتحقيق الربح. ولكي تعمل الشركات بنجاح في مثل هذا العالم سريع التغير والنمو، يمثل اختيار نظام محاسبة التكاليف الفعال أحد هذه التحديات وجوهر نجاحها أو فشلها.

ومن بين هذه التطورات التي حدثت في بيئة الاعمال، كان لظهور تقنيات التصنيع المتقدمة – مثل ATM، JIT، CIM، CAD – الأثر في زيادة العمليات المؤتمتة، الأمر الذي أدى بدوره إلى ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة مقابل انخفاض نسبة العمل البشري في هياكل التكلفة للشركات، وأصبحت هذه التكاليف تؤدي دورا متزايدا وتسبب مشكلات حادة لنظام التكاليف التقليدي الذي انتقد أساسا بسبب سوء توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات باستخدام معدل تخصيص شامل أو واسع، مما أدى في كثير من الأحيان إلى الإبلاغ عن معلومات تكلفة مشوهة أو غير دقيقة. ومن ناحية أخرى، أدت المنافسة العالمية وزيادة تنوع المنتجات والخدمات وتعقيد عمليات الإنتاج إلى حاجة الشركات لنظام تكاليف يضمن توليد معلومات تكلفة مفيدة في الوقت المناسب من أجل مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات الرشيدة وتعزيز الرقابة على العمليات وتحديد تكاليف المنتجات والخدمات بصورة أكثر دقة وتقييم الأداء ... إلخ. كل هذا جعل من أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية غير ملائمة لبيئة الاعمال الحالية وباتت عاجزة عن تقديم المعلومات الإضافية التي تخدم المديرين في اتخاذ القرارات.

واستجابة لمواجهة عدم الرضا عن أنظمة التكاليف التقليدية، قدم الأكاديميان Cooper & Kaplan في أواخر ثمانينيات القرن الماضي نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) كآلية بديلة لتخصيص التكاليف غير المباشرة بصورة أكثر موضوعية ودقة، وكحل للتغلب على التشوهات في تكاليف المنتجات والخدمات التي أبلغت عنها الأنظمة التقليدية (Cooper & Kaplan, 1988). ورغم أن العديد من الدراسات قد اشارت إلى فوائد نظام (ABC) ودقة معلومات التكلفة المتولدة عنه مقارنة بالأنظمة التقليدية، إلا أنه لم يلقى قبول عالمي واسع ووجهت إليه العديد من الانتقادات والمشكلات التنظيمية التي حالت دون تنفيذه في بعض الأحيان.

وكبديل أكثر ملائمة وتبسيطا، قدم Kaplan & Anderson في عام 2004 نسخة معدلة بعنوان نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) لمعالجة بعض مشكلات الجيل السابق، وكأسلوب أقل تكلفة من نظام (ABC) التقليدي إذ يعتمد على الوقت كمحرك تكلفة وحيد ويقدم بيانات تكلفة أكثر موضوعية يمكن الاعتماد عليها (Kaplan & Anderson, 2004). ومع ذلك، لم يتمكن هذا النموذج الجديد من معالجة جميع قيود النسخة السابقة ووجهت إليه بعض الانتقادات من أبرزها اقتصر تطبيقه في الشركات التي يمكن قياس أنشطتها بالوقت وحذفه لبعض مقدمات (ABC) المنطقية.

وكحل للتغلب على صعوبات وعوائق الجيلين السابقين، قدم Namazi في عام 2009 الجيل الثالث من أنظمة (ABC)، نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) كنظام متكامل يدمج نظام التكاليف مع نظام قياس الأداء، ومن ثم توفير تكاليف اعتماد نظامين أحدهما لتحديد التكلفة والأخر لقياس الأداء (Namazi, 2009). كما يركز هذا النظام الجديد على خلق قدر أكبر من المرونة عند تخصيص التكاليف للأنشطة، ويساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وكذلك في الرقابة وتقييم الأداء وإدارة الطاقة على نحو أفضل.

ولكون التكاليف غير المباشرة التي تعد محور تركيز الدراسة تمثل نسبة كبيرة جدا من تكلفة الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع المصرفي العراقي، فقد تم اختيار أحد هذه المؤسسات المصرفية وأعني بذلك مصرف الرشيد - فرع السيف لغرض اجراء الجانب العملي من الدراسة فيه. وبهذا، سيتمثل الهدف الرئيس من الدراسة في تطبيق نظام (PFABC) في مصرف الرشيد - فرع السيف عن طريق إعداد نموذج خاص بهذا النظام الأخير لبيان ما إذا كان سيولد معلومات تكلفة أكثر إفادة من شأنها أن تساعد في تحسين عملية الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء.

2. منهجية الدراسة

1 مشكلة الدراسة

تعتبر مشكلة توزيع التكاليف غير المباشرة التي تواجهها الشركات والوحدات الاقتصادية لا سيما الخدمية منها من الموضوعات المثيرة للجدل، فسوء توزيع هذه التكاليف يؤدي إلى تحديد تكاليف المنتجات والخدمات بصورة غير دقيقة، مما يؤدي بدوره إلى اضعاف الرقابة على التكاليف واتخاذ قرارات إدارية غير سليمة. ونظرا لما تشكله التكاليف غير المباشرة من نسبة كبيرة من تكلفة الخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع المصرفي العراقية، فقد تم اختيار احدي هذه المؤسسات لإجراء الجانب العملي من الدراسة فيها، وأعني بذلك مصرف الرشيد - فرع السيف وذلك من أجل ربط عناصر هذه التكاليف بالخدمات التي يقدمها المصرف بصورة منطقية ومن ثم تقديم بيانات تكلفة أكثر إفادة من شأنها إن تساعد في تحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء.

وبما إن مصرف الرشيد - فرع السيف يستخدم النظام المحاسبي الموحد الخاص بالمصارف وشركات التأمين في مسك واعداد وتنظيم سجلاته وحساباته الختامية، فإن هذا يعني عدم وجود نظام كلفوي يضمن توزيع التكاليف غير المباشرة على مختلف الخدمات التي يقدمها، مما يؤدي بدوره إلى اضعاف الرقابة على عناصر هذه التكاليف واتخاذ قرارات إدارية غير سليمة. وفي ضوء ذلك، ستمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الاتي: "هل إن استخدام نظام (PFABC) في مصرف الرشيد - فرع السيف سيولد بيانات تكاليف أكثر إفادة من النظام المحاسبي الحالي للمصرف؟"

2 أهداف الدراسة

تتجسد أهداف الدراسة بما يلي:

1. التعرف على طبيعة العمليات والأنشطة التي ينفذها مصرف الرشيد - فرع السيف، بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة لديه بغرض معرفة قدرته في تنفيذ نظام (PFABC).
2. تطبيق نظام (PFABC) في مصرف الرشيد - فرع السيف عن طريق إعداد نموذج خاص بهذا الغرض لبيان ما إذا كان سيولد معلومات تكلفة أكثر إفادة من شأنها أن تساعد في تحسين عملية الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء.

3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول النظام الأكثر حداثة لمعالجة مشكلة توزيع التكاليف غير المباشرة التي تواجهها الشركات والوحدات الاقتصادية ولا سيما الخدمية منها وذلك لارتفاع نسبة هذه التكاليف بصورة كبيرة في بيئة الأعمال اليوم، مما يتطلب ربطها بصورة منطقية بأغراض التكلفة المختلفة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطبيق العملي لنظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) في مصرف الرشيد - فرع السيف كونه من المصارف الرائدة في مجال الأعمال المصرفية، حيث يعد ثاني أكبر مصرف حكومي عراقي وله دور كبير في المساهمة بتعجيل النمو الاقتصادي في العراق ضمن إطار السياسة العامة للدولة عن طريق ممارسته الأعمال المصرفية المعتادة لحسابه أو لحساب الغير، فضلا عن الدور الذي يلعبه في تجميع وتوجيه المدخرات نحو مختلف الأنشطة الاستثمارية ومساهمته في تحقيق الاستقرار النقدي والمالي.

4 عينة الدراسة

تم اختيار مصرف الرشيد - فرع السيف ليمثل عينة الدراسة للأسباب التالية:

1. يعتبر من المصارف الرائدة في مجال الأعمال المصرفية.
2. كبر حجم أعماله المصرفية وتنوع خدماته المقدمة⁽¹⁾.
3. تشكل التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من تكلفة خدماته المقدمة.
4. إمكانية الحصول على البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة دون قيد على العكس من بعض الشركات والمصارف التابعة للقطاع الخاص.

5 أدوات الدراسة

تم اجراء هذه الدراسة كدراسة حالة في مصرف الرشيد - فرع السيف. ومن أجل جمع ومعالجة البيانات، استند الباحث إلى الرسائل والمراجع والدوريات والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذلك من خلال المعايشة الميدانية وتحليل الهيكل التنظيمي ووضع الأنشطة المناسبة بناء على ما تم مراجعته من الأدبيات الخاصة بالموضوع.

(1) استنادا الى البيانات والقوائم المالية الختامية لمصرف الرشيد - فرع السيف لعام (2020).

6 حدود الدراسة

نظرا للقيود الزمانية والمكانية التي واجهت الباحث، فقد اقتصرت الدراسة على ما يلي:

- الحدود المكانية:** تتمثل بالتطبيق العملي لنموذج (PFABC) في مصرف الرشيد - فرع السيف الكائن في محافظة البصرة كدراسة حالة فردية.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجانب العملي من الدراسة بالاعتماد على البيانات والقوائم المالية لمصرف الرشيد - فرع السيف لعام (2020).

3. خلفية نظرية

1 مفهوم نظام (PFABC)

وفقا لما ذكره Namazi، ينبغي على المديرين أن يحتفظوا بنظامين منفصلين، أحدهما لتحديد التكاليف وفق متطلبات إعداد التقارير المالية والأخر لتقييم الأداء والرقابة عليه، ولذلك تم تقديم نموذج (PFABC) بكونه "نظام معلومات متكامل يمكن استخدامه لتحديد التكاليف وقياس الأداء والرقابة عليه، ومصمم بالشكل الذي يتجاوز المشكلات المرتبطة بنموذج (TDABC) ويتوسع في نطاق التأثيرات المترتبة على الجيلين السابقين من أنظمة (ABC)" (Namazi, 2009, p. 36).

وفي الواقع، هناك القليل جدا من الدراسات التي تناولت المفاهيم النظرية لنموذج (PFABC) الجديد هذا، ولعل السبب في ذلك يعود إلى إن تقديمه في بيئة مخالفة عن البيئة الأمريكية التي تم تقديم الجيلين السابقين من أنظمة (ABC) فيها جعلت النقاش حوله محدود جدا (العربي، 2020، ص. 136). ومع ذلك، تم عرض مفهوم النموذج الجديد في عدد من الدراسات العربية والأجنبية. على سبيل المثال:

يرى Carroll & Lord بأن نموذج (PFABC) يمثل "أسلوب هجين يحاول التغلب على بعض نقاط الضعف المرتبطة بالجيلين السابقين من أنظمة (ABC)، وتوسيع قيمته ليشمل قياس الأداء التنظيمي" (Carroll & Lord, 2016, p. 176). أما الحمروني فقد عرفه بكونه "أداة قوية للتخطيط وتقييم الأداء، حيث تعمل على التعرف على الانحرافات الهامة مثل انحراف الكفاءة والفعالية، فضلا عن المعلومات الغير مالية التي يتم توفيرها عن كل نشاط مثل مسببات تكلفة الأنشطة، فهو أسلوب يعمل على دمج مزايا (ABC) في تحليله للأنشطة وتعدد مسببات التكلفة وبساطة أسلوب (TDABC) في دقة تحديد تكلفة المنتجات وقياس تكلفة الطاقة الغير مستغلة في أسلوب متكامل يحقق القياس الدقيق للتكلفة" (الحمروني، 2016، ص. 441).

في حين إن سعدا واخرين يرون أن نموذج (PFABC) يمثل "مدخلا يعمل على تحديد التكاليف الفعلية بالنسبة لكل نشاط بشكل منفصل وبدقة عالية، حيث يأخذ بنظر الاعتبار محرك التكلفة المناسب حتى وأن لم يستند إلى الوقت، مما يوفر المرونة له لأن بعض الأنشطة تكون محركاتها (كغم، ميجابايت، كيلومتر، إلخ)، فضلا عن حقيقة أنه يمثل أداة للتخطيط وتقييم الأداء" (سعد واخرون، 2016، ص. 165).

وكذلك Kuhait & Megabal يعرفان نموذج (PFABC) بكونه "أداة لتخطيط ومراقبة وتقييم الأداء نتيجة قياس بعض انحرافات التكلفة، مثل انحراف الكفاءة وحجم الإنتاج، ويعتبر أيضا أسلوب لمعالجة مشكلات الجيلين السابقين من أنظمة (ABC)، فضلا عن كونه يقدم مؤشرات لقياس إنتاجية كل نشاط وعناصره المتمثلة في الكفاءة والفعالية، وبالتالي فهو يمثل مدخل رقابي، أي أن هذا المدخل يتعلق بعملية الرقابة الإدارية وتقييم الأداء (Kuhait & Megabal, 2020, p. 4086).

كما يُعرف نوري وحسون نموذج (PFABC) بأنه " أسلوب يدمج بين مزايا الجيلين السابقين ويعمل على تلافي أوجه القصور فيهما، وخصوصا في عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات، ويوفر المؤشرات اللازمة عن الطاقة الإنتاجية المستغلة وغير المستغلة لكل نشاط، وبالتالي يساهم في تحديد أكثر عدالة وموضوعية لتكلفة المنتج أو الخدمة، ولا يقتصر على ذلك فحسب وإنما يساهم في توفير المعلومات اللازمة للرقابة وتقييم الأداء" (نوري وحسون، 2020، ص. 129).

يلاحظ من التعريفات السابقة إن معظم الباحثين قد أشاروا إلى تجاوز نظام (PFABC) عيوب ومشكلات الجيلين السابقين من أنظمة (ABC). ويؤكد Namazi & Hosseini بأن نموذج (PFABC) يحافظ على مزايا النموذجين السابقين ويعالج أوجه القصور فيهما لأن نظرية النموذج الجديد هذا تستند إلى:

- (1) سلسلة العلاقات السببية القائمة بين تكاليف الموارد الملزمة والمرنة المخصصة للأنشطة؛
- (2) تكاليف الأنشطة الملزمة والمرنة المخصصة لأغراض التكلفة؛
- (3) معايير تقييم الأداء للقسم أو المنظمة تحت الدراسة.

ويتم اتباع سلسلة العلاقات هذه من خلال تحديد السلوك الدقيق للتكاليف الملزمة والمرنة، واختيار محركات التكلفة الكمية وغير الكمية المناسبة، وتقنيات قياس العمل، وتطبيق أنظمة التكاليف الفعلية والمعيارية، ودمج نموذج (PFABC) الجديد مع أنظمة إنتاجية المنظمة (Namazi & Hosseini, 2020, pp. 226-227). وهكذا، سيحافظ نموذج (PFABC) على مزايا الجيلين السابقين من أنظمة (ABC) ويعالج أوجه القصور فيهما، بالإضافة إلى التوسع لقياس الأداء التنظيمي. وهنا يذكر Carroll & Lord بأن نظام (PFABC) الجديد يختلف عن الجيلين السابقين من أنظمة (ABC) بكونه نظام متكامل يعمل على تهجين معلومات أنظمة (ABC) إلى أنظمة تقييم الأداء، أي التوسع إلى مجال الإدارة على أساس النشاط (ABM)، وبالتالي زيادة قيمة النظام الجديد هذا باستخدامه كوسيلة لقياس الأداء التنظيمي (Carroll & Lord, 2016, p. 176).

واستنادا إلى ما سبق ذكره، يرى الباحث أن نظام (PFABC) يمكن تعريفه على أنه نظاما هجيناً لتحديد التكاليف وقياس الأداء، يستفاد من مميزات النموذجين السابقين ويشكل نقطة ارتباط بين أنظمة التكلفة على أساس النشاط (ABC) وأنظمة الإدارة على أساس النشاط (ABM)، وبالتالي تقديم مزيج من المعلومات الملائمة لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية.

2 مميزات نظام (PFABC)

لنظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) العديد من المزايا التي تميزه عن الجيلين السابقين من أنظمة (ABC) كونه نظاما هجيناً لتحديد التكاليف وقياس الأداء، في حين إن الأنظمة السابقة هي أنظمة كلفوية بالدرجة الأساسية. فيما يلي أهم المميزات التي يتمتع بها نظام (PFABC) (Namazi, 2009, pp. 45-46):

1. يأخذ بنظر الاعتبار سلوك تكاليف الموارد، مما يؤدي إلى تحديد أكثر دقة لتكاليف كل نشاط، وبالتالي إمكانية تحليل الربحية بصورة أكثر ملائمة ودقة.
2. يمثل أداة قوية للتخطيط وتقييم الأداء عندما تتبناها الإدارة لتحديد انحرافات التكلفة المهمة، مثل انحراف السعر والكمية والكفاءة.
3. يمثل تقنية قوية يمكن استخدامها لتحديد إنتاجية نشاط ما أو لتحديد إنتاجية الشركة ككل، وتوسيع نطاق التحليل ليشمل العنصرين المهمين في الإنتاجية: الكفاءة والفعالية.
4. يقوم بتحديد التكلفة الفعلية لكل نشاط بصورة منفصلة وبدقة كبيرة عن طريق الأخذ بنظر الاعتبار المورد المناسب ومحرك التكلفة المناسب، واللذان لا ينبغي أن يقتصر على الوقت فقط كما هو الحال مع نموذج (TDABC).
5. يسمح للمديرين بالكشف عن مقدار الطاقة المستخدمة وغير المستخدمة، حيث تستند الطاقة المستخدمة إلى التكاليف المحملة لكل من الموارد المرنة والملزمة، في حين إن الطاقة غير المستغلة يتم تحديدها من خلال الفرق بين الموارد الملزمة المحملة والموارد الملزمة المخططة في الموازنة.
6. يعد نظام (PFABC) نمودجا أكثر اكتمالا من نمودج (ABC) التقليدي ونمودج (TDABC) لكونه يأخذ في الاعتبار العناصر المتعددة المرتبطة بكل نشاط ويقارن بين العمليات الفعلية والعمليات المخططة.
7. يمكن التوسع في نظام (PFABC) ليأخذ بنظر الاعتبار التسلسل الهرمي للتكاليف الذي اقترحه Cooper & Kaplan، ومن ثم يمكن تصنيف تكاليف الموارد المرنة والملزمة وفق ما يلي: مستوى الوحدة؛ مستوى الدفعة؛ مستوى استدامة المنتج؛ مستوى الاستدامة العام/التسهيلات.

علاوة على ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى مزايا إضافية لنمودج (PFABC) وكما مبين في أدناه:

1. يمكن أن يعكس الطبيعة الحقيقية لكل نشاط بصورة أكثر دقة من خلال استخدام العديد من محركات الموارد المختلفة (الحمروني، 2016، ص. 440).
2. يمكن أن يتكامل نظام (PFABC) مع أنظمة تخطيط موارد الوحدة الاقتصادية (ERP) وأنظمة إدارة الأداء (PMS) لتحديد الأنشطة الرئيسية في الخطوة الأولى من عملية التنفيذ (Kawsari, 2013, p. 2505).
3. يعمل نمودج (PFABC) على المساهمة في توفير المعلومات المطلوبة لإجراءات الرقابة وقياس الأداء، فضلا عن توفير معلومات التكاليف المطلوبة لإعداد تقارير الأداء المنفصلة لكل نشاط (نعمان، 2017، ص 72).

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

4. يقدم نموذج (PFABC) معلومات أكثر افادة من أنظمة التكاليف الأخرى، ويساعدهم في تحديد تكاليف الطاقة العاطلة من خلال تركيزه على احتساب انحرافات الموازنة (Carroll & Lord, 2016, p. 176).

3 أسباب اختيار نظام (PFABC) لتطبيقه عمليا في عينة الدراسة

إن أحد الأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتطبيقه عمليا في مصرف الرشيد - فرع السيف يتمثل في انه يشكل أحدث أنظمة التكاليف المعروفة اليوم، فضلا عن تمتعه ببعض المزايا التي يتفوق فيها على الجيلين السابقين من أنظمة (ABC)، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (1)			
أسباب اختيار نظام (PFABC) لتطبيقه عمليا في مصرف الرشيد فرع السيف			
معايير التمييز	نظام (ABC) التقليدي	نظام (TDABC)	نظام (PFABC)
تصميم النظام	نظام كلفوي بالدرجة الأساس	نظام كلفوي بالدرجة الأساس	نظام هجين لتحديد التكاليف وقياس الأداء
إمكانية احتساب الانحرافات	كلا	كلا	نعم، يمكن احتساب انحراف الكمية والسعر والإنتاجية لكل نشاط
فائدة معلومات التكلفة	أقل إفادة	أقل إفادة	أكثر إفادة من أنظمة (ABC) السابقة لأنه يقيس تكاليف كل نشاط بشكل منفصل ويقدم تقرير أداء متكامل عنه
إمكانية احتساب الطاقة العاطلة	كلا	نعم	نعم، يمكن لنظام (PFABC) تحديد مقدار الطاقة العاطلة باستخدام أساليب متنوعة مثل تقنيات قياس العمل
استخدام محركات تكلفة متعددة	نعم	كلا	نعم، يمكن لنظام (PFABC) استخدام العديد من محركات التكلفة الكمية والنوعية لتوزيع التكاليف غير المباشرة على أغراض التكلفة المختلفة

المصدر: إعداد الباحث.

4. تصميم وتطبيق نظام (PFABC) في مصرف الرشيد - فرع السيف

1 وصف لعينة الدراسة والنظام المستخدم فيها

يمثل فرع السيف أحد أبرز فروع مصرف الرشيد لكبر حجم أعماله المصرفية، ولما يقدمه من دور في تعجيل النمو الاقتصادي عن طريق ممارسة الأعمال المصرفية المعتادة. ويرأسه مدير يكون مسؤولاً عن تنفيذ سياسته وإدارة شؤونه والإشراف على أقسامه ومراقبة سير العمل فيها، فضلاً عن تنفيذ القرارات والأوامر والتعليمات المتعلقة بأعمال المصرف المختلفة، وتسمية وكيل يزاول أعماله عند غيابه.

كما يهدف فرع السيف إلى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الوظائف التي يقوم بها مثل تقديم الخدمات المصرفية في مجال المعاملات التجارية المتمثلة بالحسابات الجارية وحسابات التوفير والودائع الثابتة ومنح القروض والسلف المتنوعة (بالدينار وبالعملة الأجنبية) والتسهيلات الائتمانية للأفراد والشركات ... إلخ⁽¹⁾.

ويتبع مصرف الرشيد - فرع السيف النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين في إعداد وتنظيم سجلاته وحساباته الختامية، إذ يقوم قسم المحاسبة بمسك السجلات المحاسبية النظامية من سجل اليومية وسجل الأستاذ العام وأنواع أخرى من السجلات الفرعية المحاسبية حسب حاجة الفرع. أما الحسابات الختامية فيتم إعدادها وفقاً للدليل المحاسبي وأرقام الحسابات الرئيسية والفرعية الواردة في النظام المحاسبي المذكور انفاً⁽²⁾.

هذا وتعد التكاليف الواردة في الدليل المحاسبي تحت البند/ثانياً من الإطار العام للنظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين ذات أهمية كبيرة لمصرف الرشيد - فرع السيف من أجل انجاز وتقديم الخدمات المتنوعة للعملاء، ولذلك ينبغي استخدامها بشكل كفاء وفعال لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد. ولكن، تكمن الصعوبة هنا في عدم وجود إيضاحات حول قابلية تتبع التكاليف الواردة في الدليل من حيث كونها مباشرة أو غير مباشرة. وبعبارة أخرى، إن دليل النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين يصنف التكاليف على أساس نوعها وليس على أساس قابليتها للتتبع.

2 الهيكل التنظيمي لعينة الدراسة

تم تحديد الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد - فرع السيف، وكما هو موضح في الشكل (1)⁽³⁾، حيث لوحظ بأن تصنيف الأقسام وفق هيكل المصرف التنظيمي يتم على أساس العمليات (Operations)، إذ يخصص قسم معين لتنفيذ مجموعة من العمليات أو المهام المتعلقة بتقديم وظيفة أو خدمة معينة، ليس بالضرورة أن يتم تقديمها مباشرة إلى العملاء؛ بل قد يتم تقديمها لقسم آخر (أو مجموعة من الأقسام الأخرى) في نفس المصرف. على سبيل المثال، بالنسبة

(1) المصدر: المادة الثانية من النظام الداخلي لمصرف الرشيد رقم (1) لسنة 1992.

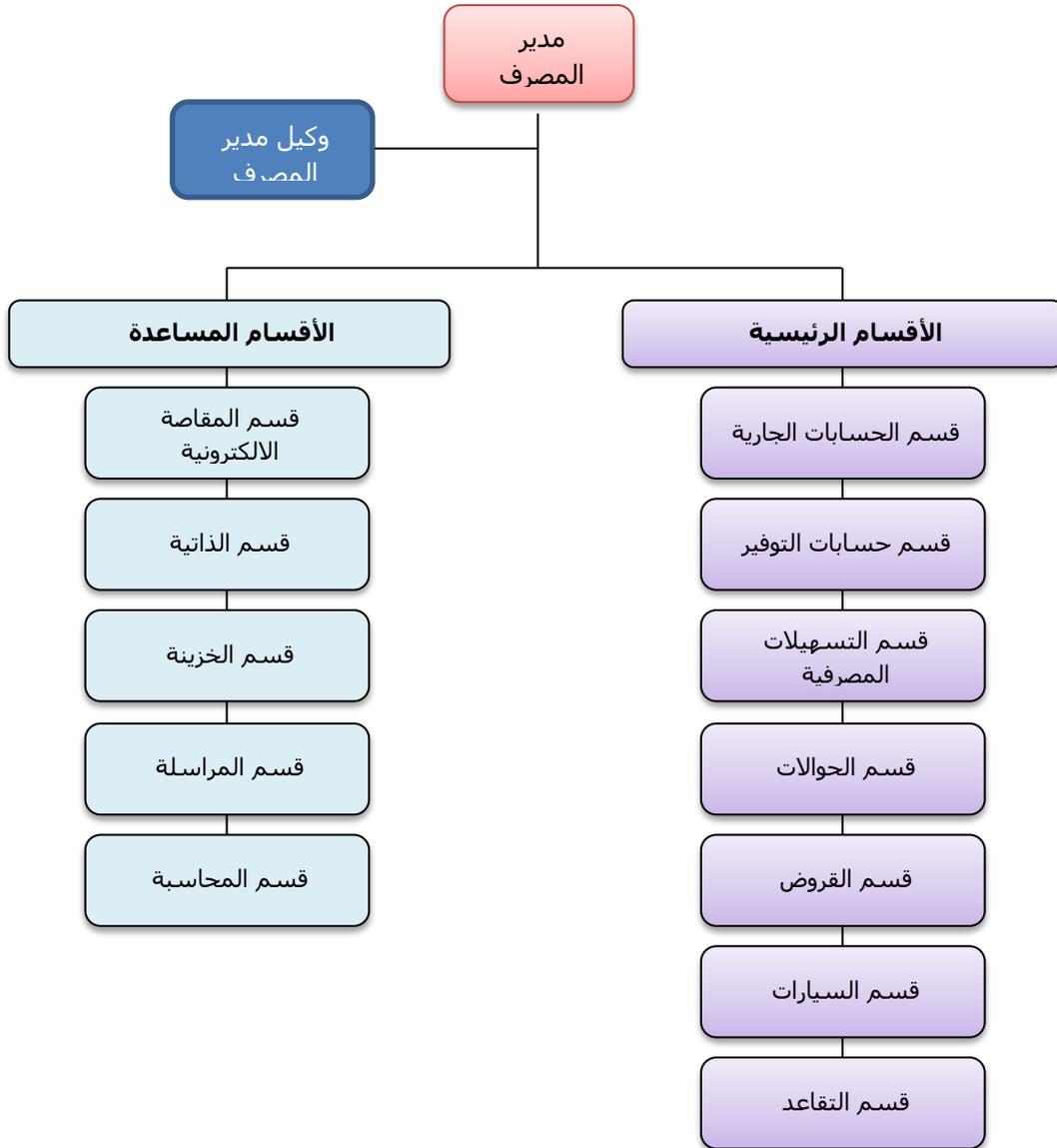
(2) المصدر: النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين.

(3) المصدر: في ضوء مقابلة مع مديرة مصرف الرشيد - فرع السيف وعدد من موظفيه.

لقسم الحسابات الجارية، يتكون من مجموعة من العمليات المتعلقة بخدمة الحسابات الجارية (فتح حساب، إيداع نقدي، إيداع بصك، ... إلخ)، والتي يتم تقديمها مباشرة لعملاء المصرف؛ في حين إن قسم الذاتية يتكون من مجموعة العمليات المتعلقة بتقديم الخدمة لجميع موظفي المصرف (مثل، علاوات وترقيات الموظفين، وأوامر نقل وإيفاد الموظفين، ... إلخ)

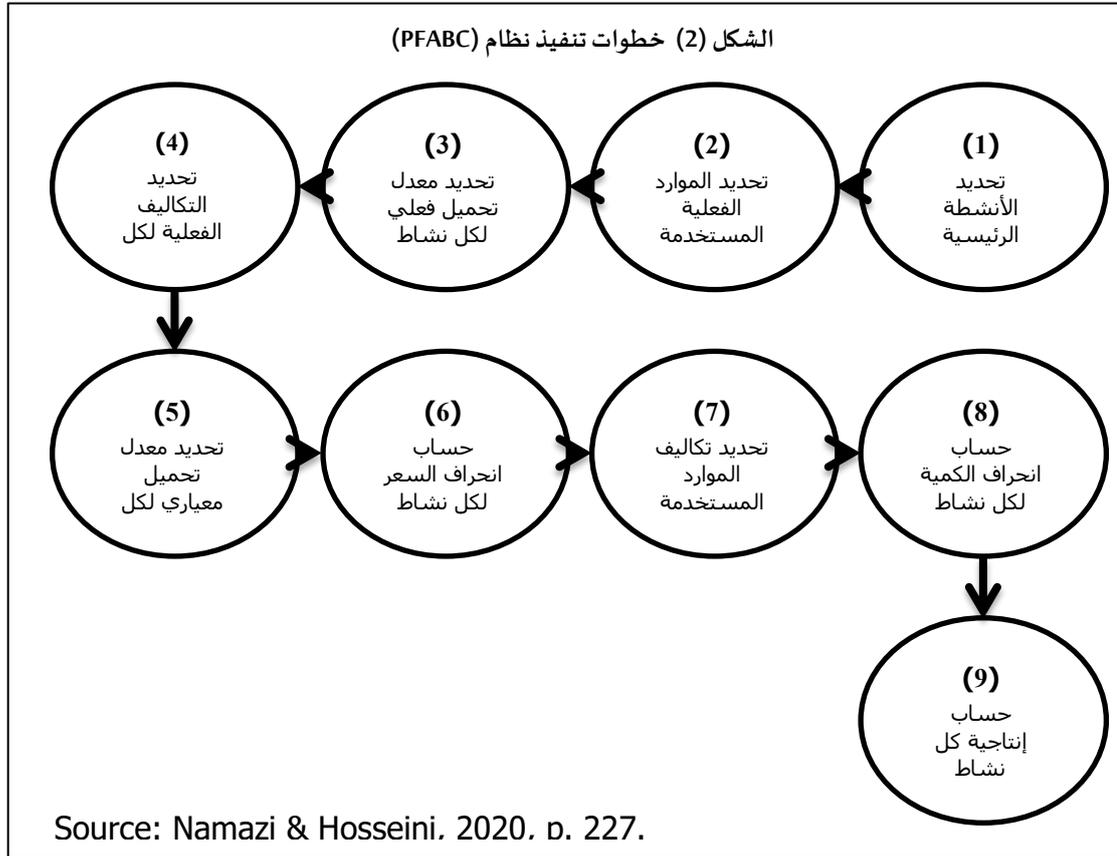
الشكل (1)

الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد - فرع السيف



خطوات تطبيق نظام (PFABC) في عينة الدراسة

لتنفيذ نظام (PFABC)، هناك عملية منهجية من تسع خطوات ينبغي إتباعها لتحقيق ذلك (Namazi, 2009, pp. 36-42). وفيما يلي خطوات تنفيذ نموذج (PFABC)، وكما هو موضح بيانياً في الشكل (2).



الخطوة (1): تحديد الأنشطة الرئيسية

إن عملية تحديد الأنشطة في مصرف الرشيد - فرع السيف تتطلب أولاً تحديد الخدمات أو الوظائف التي يقدمها المصرف، ثم تتطلب تحديد أقسام المصرف التنظيمية اللازمة لإنجاز وتقديم كل وظيفة أو خدمة. وقد أمكن تحديد هذه المتطلبات من خلال إجراء المقابلات مع موظفي المصرف عينة الدراسة.

وتجدر الإشارة هنا إن تصنيف الأقسام في مصرف الرشيد - فرع السيف يتم على أساس العمليات، حيث يتم تخصيص قسم معين لتنفيذ مجموعة من العمليات أو المهام المتعلقة بتقديم وظيفة أو خدمة معينة، ليس بالضرورة أن تقدم مباشرة إلى العملاء بل قد يتم تقديمها لقسم آخر (أو لمجموعة من الأقسام الأخرى) في المصرف نفسه. فعلى

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

سبيل المثال، يقدم قسم الحسابات الجارية خدماته مباشرة إلى العملاء، بينما يقدم قسم الذاتية الخدمات المتعلقة بترفيه ونقل وعلاوات الموظفين ... إلخ لجميع الموظفين العاملين في المصرف.

وفي ضوء ذلك، سيكون هناك احتمالان لتحديد الأنشطة، فأما أن يتم تحديدها على مستوى اقسام المصرف أو أن يتم تحديدها على مستوى الخدمات أو الوظائف التي يتم تنفيذها داخل كل قسم والتي ستكون البيانات عندها على قدر كبير من التفصيل فضلا عن كلفتها المرتفعة في التطبيق. علاوة على ذلك، يتم تنفيذ العديد من العمليات في القسم الواحد من قبل فرد واحد فقط لمحدودية موارد الموظفين. ولهذه الأسباب، قد أختار الباحث الاحتمال الأول، أي تحديد الأنشطة على مستوى اقسام المصرف، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2)			
الأنشطة في مصرف الرشيد - فرع السيف والخدمات أو الوظائف التي يقدمها كل نشاط			
ت	النشاط	الخدمات أو الوظائف التي يقدمها النشاط	المعيار
1	نشاط الحسابات الجارية	<ul style="list-style-type: none"> - فتح الحسابات الجارية - الإيداع النقدي في الحساب الجاري - الإيداع بصك في الحساب الجاري - تصديق الصكوك - السحب بصك من الحساب الجاري 	تقليدي
2	نشاط حسابات التوفير	<ul style="list-style-type: none"> - فتح حسابات التوفير - الإيداع النقدي في حساب التوفير - الإيداع بصك في حساب التوفير - السحب النقدي من حساب التوفير - احتساب الفوائد 	تقليدي
3	نشاط التسهيلات المصرفية	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم التسهيلات بكافة أنواعها للعملاء - تقديم السلف بأنواعها - تحصيل قيم السلف من العملاء - احتساب الفوائد 	تقليدي
4	نشاط الحوالات	<ul style="list-style-type: none"> - خصم الكمبيالات والحوالات - الحوالات الداخلية والخارجية المبيعة - الحوالات الداخلية والخارجية المبتاعة - تحصيل قيم الأوراق التجارية والمالية وفوائدها 	تقليدي
5	نشاط القروض	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم القروض بأنواعها الطويل والقصير 	مستحدث

	- تحصيل قيم القروض من العملاء - احتساب الفوائد		
مستحدث	- تقديم القروض المتعلقة بشراء السيارات للعملاء - تحصيل قيم القروض من العملاء - احتساب الفوائد	نشاط السيارات	6
مستحدث	- الصرف النقدي لرواتب المتقاعدين - تقديم سلف متنوعة للمتقاعدين - تنظيم صكوك بروتاتب المتقاعدين التي مضى على عدم استلامها فترة ثلاثة اشهر وعكسها إلى هيئة التقاعد	نشاط التقاعد	7
مستحدث	- إجراء عمليات المقاصة لتحصيل قيم الصكوك المودعة لدى المصرف والمسحوبة على مصارف أو فروع أخرى داخل العراق	نشاط المقاصة الالكترونية	8
تقليدي	- القيام بكافة الاعمال التي تخص موظفي الفرع من ترقبات وعلاوات وكافة الأمور الإدارية	نشاط الذاتية	9
تقليدي	- الاحتفاظ بالنقدية والمهمات مثل الحوالات والكمبيالات والسندات والعقود وغيرها - القيام بعمليات استلام ودفع النقد لجميع اقسام الفرع	نشاط الخزينة	10
تقليدي	- القيام بكافة الاعمال التي تخص إصدار وتوريد الكتب والمخاطبات الرسمية وحفظها في ملفات خاصة	نشاط المراسلة	11
تقليدي	- القيام بالأعمال المحاسبية يدويا والكترونيا من ترحيل وتجميع وتلخيص وتوحيد وإصدار الموازين والكشوفات والحسابات الختامية	نشاط المحاسبة	12
تقليدي	- القيام بكافة الأعمال المتعلقة بتنفيذ سياسة المصرف وإدارة شؤونه والاشراف على بقية الأقسام الأخرى ومراقبة سير العمل فيها	نشاط إدارة المصرف	13
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصرف واجراء المقابلات مع موظفيه.			

الخطوة (2): تحديد الموارد الفعلية المستخدمة لكل نشاط

في هذه الخطوة، يمكن للموظفين تقدير نوع وكمية الموارد الفعلية المستخدمة في كل نشاط بناء على سلوك تلك الموارد أو من خلال النظام المحاسبي للمصرف عينة الدراسة. وقد تتمثل هذه الموارد بوقت الموظفين أو بساعات عمل الآلة أو غيرها من المقاييس الأخرى بشرط أن تعكس علاقة السبب والنتيجة مع النشاط باعتباره غرض التكلفة الأساسي. ويذكر Namazi هنا إن الموارد يتم تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما الموارد المرنة (المتغيرة) والموارد الملزمة (الثابتة). وبما إن المصرف عينة البحث من الوحدات الحكومية الخدمية التي لا تتضمن مدخلات لموارد مرنة في عملية صناعة وتقديم

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

الخدمة، سيتم معاملة جميع الموارد المستخدمة في الأنشطة المختلفة باعتبارها موارد ملزمة. والجدول التالي يبين الموارد الفعلية المستخدمة في كل نشاط، إذ تم تحديدها بساعات العمل فقط لكون المصرف كما ذكرنا أنفا من الوحدات الحكومية الخدمية التي لا تتضمن مدخلات لموارد مرنة في عملية صناعة الخدمة.

الجدول (3) الموارد الفعلية المستخدمة في كل نشاط						
ت	النشاط	أيام السنة الفعلية ⁽¹⁾	عدد الموظفين	ساعات العمل اليومية	ساعات الاجازة المرضية والاعتيادية ⁽²⁾	ساعات العمل الفعلية (5) (4) - [(3) × (2) × (1)]
		(1)	(2)	(3)	(4)	
1	نشاط الجاري	254	4	6	66	6030
2	نشاط التوفير	254	4	6	174	5922
3	نشاط التسهيلات	254	2	6	180	2868
4	نشاط الحوالات	254	1	6	24	1500
5	نشاط القروض	254	3	6	252	4320
6	نشاط السيارات	254	4	6	192	5904
7	نشاط التقاعد	254	3	6	84	4488
8	نشاط المقاصة	254	3	6	228	4344
9	نشاط الذاتية	254	3	6	126	4446
10	نشاط الخزينة	254	7	6	618	10050
11	نشاط المراسلة	254	4	6	252	5844
12	نشاط المحاسبة	254	2	6	36	3012
13	نشاط إدارة المصرف	254	4	6	42	6054
- الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على سجل الاجازات المرضية والاعتيادية لموظفي المصرف لعام (2020) وبمساعدة برنامج Excel.						

- (1) تم الوصول الى أيام السنة الفعلية من خلال:
- تحديد أيام السنة الكلية لعام 2020 بـ (366) يوماً.
 - تحديد أيام العطل ليومي الجمعة والسبت ولمدة عام كامل بـ (96) يوماً، وأيام العطل الرسمية بـ (16) يوماً.
 - طرح أيام السنة الكلية من جميع أيام العطل السنوية، وكما يلي: (366 - 96 - 16 = 254 يوماً).
- (2) تم الوصول الى ساعات الاجازة المرضية والاعتيادية لموظفي الفرع من خلال الاطلاع على السجلات ذات العلاقة.

الخطوة (3): تحديد معدل تحميل فعلي لكل نشاط

في هذه الخطوة، سيتم تحديد معدل تحميل فعلي للتكاليف بصورة منفصلة لكل نشاط وذلك عن طريق البيانات الفعلية التي تم الحصول عليها من واقع النظام المحاسبي الخاص بالمصرف عينة البحث وكما في الجدول التالي:

		الجدول (4) معدل التحميل الفعلي لكل نشاط			
معدل التحميل الفعلي	كمية محرك التكلفة الفعلية ⁽¹⁾	نوع محرك التكلفة	ساعات العمل الفعلية (1)	النشاط	ت
(2) ÷ (1)	(2)				
1.49 ساعة لكل زبون	4044	عدد الزبائن	6030	نشاط الجاري	1
1.39 ساعة لكل زبون	4274	عدد الزبائن	5922	نشاط التوفير	2
1.45 ساعة لكل زبون	1975	عدد الزبائن	2868	نشاط التسهيلات	3
1.15 ساعة لكل زبون	1304	عدد الزبائن	1500	نشاط الحوالات	4
0.45 ساعة لكل قرض	9678	عدد القروض الممنوحة	4320	نشاط القروض	5
3.64 ساعة لكل قرض	1624	عدد القروض الممنوحة	5904	نشاط السيارات	6
1.03 ساعة لكل زبون	4352	عدد الزبائن	4488	نشاط التقاعد	7
1.30 ساعة لكل صك	3342	عدد الصكوك المحصلة	4344	نشاط المقاصة	8
3.67 ساعة لكل عملية	1213	عدد العمليات	4446	نشاط الذاتية	9
0.40 ساعة لكل زبون	25420	عدد الزبائن	10050	نشاط الخزينة	10
0.47 ساعة لكل عملية	12463	عدد العمليات	5844	نشاط المراسلة	11
0.21 ساعة لكل عملية	14645	عدد العمليات	3012	نشاط المحاسبة	12
0.35 ساعة لكل عملية	17197	عدد العمليات	6054	نشاط إدارة المصرف	13
- الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (3) والاطلاع على البيانات ذات العلاقة.					

وبلاحظ من الجدول المذكور أنفا اختيار محرك التكلفة الملائم لطبيعة المهام أو الوظائف التي يتم تنفيذها في كل نشاط وبالشكل الذي يعكس علاقة السبب والنتيجة بصورة أكثر دقة. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لنشاط الحسابات الجارية، قد اختار الباحث عدد الزبائن كمحرك للتكلفة لكونه يمثل محرك التكلفة الأمثل للخدمات التي يتم تقديمها بواسطة هذا النشاط. ومن ناحية أخرى، بالنسبة لنشاط السيارات، فقد اختار الباحث عدد القروض الممنوحة

(1) تم تحديد كمية محرك التكلفة الفعلية لكل نشاط بالاعتماد على البيانات الفعلية لعام (2020) وكذلك اجراء المقابلات مع موظفي الأقسام وبحسب اختصاصهم.

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

كمحرك للتكلفة لأنه يعكس علاقة السبب والنتيجة بصورة أكثر دقة من عدد الزبائن وذلك لكون بعض طلبات الزبائن الخاصة باستلام القروض يتم رفضها لعدم استيفائها الشروط المطلوبة. وهكذا بالنسبة لبقية أنشطة المصرف الأخرى، فقد تم اختيار محرك التكلفة الذي يناسب مهام ووظائف كل نشاط.

الخطوة (4): تحديد التكاليف الفعلية لكل نشاط

يقصد بالتكاليف الفعلية هنا التكاليف المباشرة وغير المباشرة الواردة في ميزان مراجعة المصرف عينة الدراسة لعام (2020) والتي تم انفاقها بصورة فعلية لتنفيذ مهام أو وظائف كل نشاط. ولتحديد التكاليف الفعلية لكل نشاط، ينبغي أولاً تحديد اجماليات هذه التكاليف، وكما هو موضح في الجدول التالي⁽¹⁾⁽²⁾:

الجدول (5)			
التكاليف الواردة في ميزان مراجعة مصرف الرشيد - فرع السيف لعام 2020			
ت	رقم الحساب	عناصر التكاليف	المبلغ الإجمالي (دينار)
1	322	الوقود والزيوت	2,500,000
2	376	اندثار اثاث وأجهزة مكاتب	5,905,000
3	3111	الرواتب	273,245,150
4	3112	مخصصات عائلية	28,350,000
5	3115	مخصصات مهنية وفنية	19,141,850
6	3119	المخصصات الأخرى	9,485,000
7	3141	حصة الوحدة في التقاعد	21,165,600
8	3251	لوازم ومهمات	2,804,500
9	3252	القرطاسية	2,500,000
10	3271	المياه	5,000,000
11	3272	الكهرباء	14,999,500
12	3312	صيانة مباني ومنشآت	5,749,800

(1) تم إهمال الأفلاس من مبالغ الحسابات الواردة في الجدول أعلاه لسهولة إجراء العمليات الحسابية.

(2) تم تنزيل مبالغ الاجازات المتراكمة المدفوعة لموظفي المصرف من المحالين إلى التقاعد من حساب الرواتب والأجور (31) وذلك لكونها تتعلق بسنوات سابقة، إذ ينص النظام المحاسبي الموحد للمصارف وشركات التأمين بتضمين حساب (31) لهذه المبالغ في سنة الصرف الفعلية.

3,365,000	صيانة الآلات والمعدات	3313	13
500,000	صيانة اثاث وأجهزة مكاتب	3316	14
3,500,000	نقل العاملين	3341	15
100,000,000	نقل السلع والبضائع	3342	16
9,855,000	السفر والإيفاد	3343	17
2,500,000	الاتصالات العامة	3344	18
500,000	الخدمات القانونية	3365	19
1,000,000	المصرفيات الخدمية الأخرى	3369	20
3,763,620,304	فوائد حسابات التوفير	3421	21
245,948,545	حوافز الإنتاج	3464	22
270,766,565	الديون المشطوبة	3833	23
500,000	ضرائب رسوم متنوعة	3846	24
الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على ميزان مراجعة المصرف لعام (2020).			

وكما قد ذكر فيما سبق، إن المصرف عينة الدراسة من الوحدات الحكومية الخدمية التي لا تملك مدخلات موارد مرنة في عملية صناعة وتقديم الخدمة. ولذلك، فإن جميع عناصر التكاليف الواردة في ميزان المراجعة لعام (2020) والمذكورة في الجدول السابق هي عبارة عن مدخلات لموارد ثابتة.

وهكذا، لحصر التكاليف الفعلية لكل نشاط، ينبغي أولاً تتبع التكاليف المباشرة التي تم انفاقها في كل قسم (نشاط) بوصفه غرض التكلفة الأساسي. فكما ذكرنا مسبقاً، إن جميع الحسابات الفرعية الواردة تحت حساب (31) هي أجور مباشرة يدفعها المصرف للموظفين العاملين فيه لقاء مساهمتهم في عملية صناعة وتقديم الخدمات باستثناء تلك المدفوعة لعمال الخدمات. وبالتالي، سيتم معاملة رواتب الموظفين العاملين في جميع أقسام المصرف على إنها مصروفات مباشرة وذلك بالاعتماد على كشوفات الرواتب لعام (2020)، وكما في الجدول المعروض أدناه:

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

الجدول (6) تتبع الرواتب والأجور المباشرة إلى الأنشطة المختلفة							
الحسابات الفرعية لحساب الرواتب والأجور (31)						النشاط	ت
المجموع	حصة الوحدة في التقاعد (دينار) (3141)	المخصصات الأخرى (دينار) (3119)	مخصصات مهنية وفنية (دينار) (3115)	مخصصات عائلية (دينار) (3112)	الرواتب (دينار) (3111)		
28,397,000	1,646,000	600,000	1,444,800	1,460,000	23,246,200	1	نشاط الجاري
25,711,700	1,755,000	680,000	1,747,200	840,000	20,689,500	2	نشاط التوفير
13,882,200	877,200	480,000	-	1,560,000	10,965,000	3	نشاط التسهيلات
9,070,500	531,000	240,000	1,062,000	600,000	6,637,500	4	نشاط الحوالات
27,706,600	1,626,800	720,000	2,384,800	2,640,000	20,335,000	5	نشاط القروض
37,321,200	2,341,600	960,000	2,064,200	2,640,000	29,315,400	6	نشاط السيارات
15,871,250	932,500	460,000	322,500	1,630,000	12,526,250	7	نشاط التقاعد
19,548,600	1,036,800	600,000	2,073,600	2,220,000	13,618,200	8	نشاط المقاصة
23,132,700	1,392,600	620,000	1,425,200	2,320,000	17,374,900	9	نشاط الذاتية
63,394,500	3,996,600	1,680,000	-	5,880,000	51,837,900	10	نشاط الخزينة
19,370,700	1,252,200	920,000	1,071,000	2,260,000	13,867,500	11	نشاط المراسلة
23,817,600	1,310,400	480,000	1,226,400	1,800,000	19,000,800	12	نشاط المحاسبة
39,290,600	2,188,800	805,000	3,346,800	1,900,000	31,050,000	13	نشاط إدارة المصرف
346,515,150	20,887,500	9,245,000	18,168,500	27,750,000	270,464,150		المجموع

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (5) وكشوفات الرواتب الخاصة بموظفي المصرف لعام (2020) وبمساعدة برنامج Excel.

وبعد تتبع التكاليف المباشرة لكل نشاط تم تحديده في الخطوة رقم (1)، ينبغي تحديد حصة كل نشاط من التكاليف غير المباشرة الواردة في الجدول (5)، وذلك عن طريق تقدير نسب مئوية لتوزيع هذه التكاليف الأخيرة بالاعتماد على البيانات والسجلات ذات الصلة وكذلك من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع موظفي المصرف الذين يؤدون مختلف

الأنشطة وكما في الجدول (7)، ومن ثم إجراء عملية التوزيع للتكاليف غير المباشرة باستخدام نسب التوزيع هذه، وكما في الجدول (8).

الجدول (7)

نسب توزيع التكاليف غير المباشرة على الأنشطة المختلفة

المجموع	الأنشطة													أساس التوزيع	عناصر التكلفة	رقم الحساب	التسلسل
	إدارة	تحت	المحاسبية	المباشرة	الزيت	البترول	الغاز	التقاعد	السيارة	تحت	الوقود	الزيت	التسييل				
(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
100	12.00	4.00	2.00	13.33	5.00	2.00	10.67	9.33	16.00	3.50	5.84	7.00	9.33	المساحة	الأجور غير المباشرة ⁽¹⁾	31	1
100	12.00	4.00	2.00	13.33	5.00	2.00	10.67	9.33	16.00	3.50	5.84	7.00	9.33	المساحة	الوقود والزيت ⁽²⁾	322	2
100	8.08	3.73	3.16	39.35	2.86	4.22	6.77	4.60	4.76	5.53	2.05	7.03	7.86	عدد المكاتب وقطع الأثاث	اندثار اثاث وأجهزة مكاتب	376	3
100	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	الأنشطة بالتساوي	لوازم ومهمات	3251	4
100	9.09	4.55	9.09	15.90	6.82	6.82	6.82	9.09	6.82	2.27	4.55	9.09	9.09	عدد الموظفين	القرطاسية	3252	5
100	9.09	4.55	9.09	15.90	6.82	6.82	6.82	9.09	6.82	2.27	4.55	9.09	9.09	عدد الموظفين	المياه	3271	6
100	12.00	4.00	2.00	13.33	5.00	2.00	10.67	9.33	16.00	3.50	5.84	7.00	9.33	المساحة	الكهرباء	3272	7

(1) تتعلق الأجور غير المباشرة تحت حساب (31) برواتب عمال التنظيف فقط ولهذا تم توزيعها على الأنشطة المستفيدة على أساس المساحة.

(2) فيما يخص حسابي الوقود والزيت (322) وصيانة الآلات والمعدات (3313) فهما يتعلقان بالتكاليف التي تم انفاقها على الآلات ومعدات المصرف والمتمثلة بمولدات التيار الكهربائي الاحتياطية فقط. وبما إن أقسام المصرف تستفيد من الطاقة الكهربائية حسب مساحة كل قسم، فقد تم اختيار أساس المساحة لتوزيع تكاليف هذين الحسابين.

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

100	12.00	4.00	2.00	13.33	5.00	2.00	10.67	9.33	16.00	3.50	5.84	7.00	9.33	المساحة	صيانة مباني ومنشآت	3312	8
100	12.00	4.00	2.00	13.33	5.00	2.00	10.67	9.33	16.00	3.50	5.84	7.00	9.33	المساحة	صيانة الآلات والمعدات ⁽²⁾	3313	9
100	8.08	3.73	3.16	39.35	2.86	4.22	6.77	4.60	4.76	5.53	2.05	7.03	7.86	عدد المكاتب وقطع الأثاث	صيانة التآكل وأجهزة مكاتب	3316	10
100	9.09	4.55	9.09	15.90	6.82	6.82	6.82	9.09	6.82	2.27	4.55	9.09	9.09	عدد الموظفين	نقل العاملين	3341	11
100	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مخصص (نشاط الخزينة)	نقل السلع والبضائع ⁽³⁾	3342	12
100	7.36	21.50	-	-	4.16	10.55	26.59	2.84	13.50	-	-	13.50	-	مخصص للأنشطة المستقبلية	السفر والإيفاد ⁽⁴⁾	3343	13
100	5.82	2.91	5.82	10.19	4.36	40.36	4.36	5.82	4.36	1.45	2.91	5.82	5.82	مخصص (نشاط المقاصة) + عدد الموظفين	الاتصالات العامة ⁽⁵⁾	3344	14
100	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	7.69	الأنشطة بالتساوي	الخدمات القانونية	3365	15
100	12.00	4.00	2.00	13.33	5.00	2.00	10.67	9.33	16.00	3.50	5.84	7.00	9.33	المساحة	المصروفات الخدمية الأخرى ⁽⁶⁾	3369	16
100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100	-	مخصص (نشاط التوفير)	فوائد حسابات التوفير	3421	17
100	9.09	4.55	9.09	15.90	6.82	6.82	6.82	9.09	6.82	2.27	4.55	9.09	9.09	عدد الموظفين	حوافز الإنتاج	3464	18
100	-	-	-	-	-	-	14.00	25.00	45.00	-	16.00	-	-	مخصص للأنشطة المستقبلية	الديون المشطوبة ⁽⁷⁾	3833	19
100	6.40	23.20	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	6.40	مخصص (نشاط المحاسبة) وبالنسبة بالتساوي	حزائب رسوم متنوعة ⁽⁸⁾	3846	20

- الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول (5). وكذلك من خلال الاطلاع على السجلات ذات العلاقة.

(3) يختص حساب نقل السلع والبضائع (3342) بالتكاليف التي تم انفاقها على عمليات نقل النقود فقط ولهذا فهو مخصص بالكامل إلى قسم الخزينة.

(4) تم تحديد نسب توزيع مصاريف السفر والإيفاد (3342) على الأنشطة المستقبلية بالاعتماد على سجل إيفاد موظفي المصرف لعام (2020).

(5) تم تخصيص ما نسبته 36% من مصروفات الاتصالات العامة (3344) لقسم المقاصة الالكترونية لأنه متعلق بأجور الاشتراك في خدمة الانترنت بواقع اشتراك شهري (75,000) دينار، أما النسبة المتبقية فتوزع على أساس عدد الموظفين على الأنشطة المستقبلية لأنها متعلقة بشراء بطاقات رصيد وطوابع مالية لجميع موظفي الفرع.

- (6) تتعلق جميع المصروفات الخدمية الأخرى (3369) بالتكاليف المدفوعة لقاء تنظيف أقسام المصرف على مدار العام، ولذلك تم توزيعها على الأنشطة المستفيدة على أساس المساحة.
- (7) تم تقدير نسب توزيع الديون المشطوبة على الأنشطة المستفيدة من خلال الاطلاع على سجل المفردات الفرعية لحساب (3833) وبمساعدة وكيل مدير الفرع.
- (8) تم تخصيص ما نسبته 16.8% من مصاريف الضرائب والرسوم المتنوعة (3846) لنشاط المحاسبة لأنه متعلق بالضريبة المدفوعة لقاء تصديق سجل اليومية لعام (2020)، أما النسبة المتبقية فتوزع بالتساوي على الأنشطة المستفيدة.

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

الجدول (8)

توزيع التكاليف غير المباشرة على الأنشطة المختلفة

ت	عناصر التكلفة	مبلغ التكلفة	الأنشطة												
			النشاط الإداري	النشاط الهندسي	النشاط المرسلة	النشاط الخيرية	النشاط الفنية	النشاط الخاصة	النشاط الثقافي	النشاط السبورت	النشاط الرياضي	النشاط العولاني	النشاط السبورت	النشاط الترفيهي	
1	الأنشطة غير المباشرة	4,872,450	584,694	194,898	97,449	649,497	243,622	97,449	519,890	454,600	779,592	170,336	284,551	341,072	454,600
2	الوقود والزيوت	2,500,000	300,000	100,000	50,000	333,250	125,000	50,000	266,750	233,250	400,000	87,500	146,000	175,000	233,250
3	امدادات الماء وأجهزة مكاتب	5,905,000	477,124	220,256	186,598	2,323,618	168,883	249,191	399,768	271,630	281,078	326,547	121,052	415,122	464,133
4	لوازم ومهمات	2,804,500	215,730	215,730	215,730	215,731	215,731	215,731	215,731	215,731	215,731	215,731	215,731	215,731	215,731
5	القرطاسية	2,500,000	227,250	113,750	227,250	397,500	170,500	170,500	170,500	227,250	170,500	56,750	113,750	227,250	227,250
6	المياه	5,000,000	454,500	227,500	454,500	795,000	341,000	341,000	341,000	454,500	341,000	113,500	227,500	454,500	454,500
7	الكهرباء	14,999,500	1,799,940	599,980	299,990	1,999,433	749,975	299,990	1,600,440	1,399,453	2,399,920	524,983	875,971	1,049,965	1,399,453
8	صيانة مباني ومبانيات	5,749,800	689,976	229,992	114,996	766,448	287,490	114,996	613,504	536,456	919,968	201,243	335,789	402,486	536,456
9	صيانة الآلات والمعدات	3,365,000	403,800	134,600	67,300	448,554	168,250	67,300	359,045	313,955	538,400	117,775	196,516	235,550	313,955
10	صيانة التل وأجهزة مكاتب	500,000	40,400	18,650	15,800	196,750	14,300	21,100	33,850	23,000	23,800	27,650	10,250	35,150	39,300
11	نقل العاملين	3,500,000	318,150	159,250	318,150	556,500	238,700	238,700	238,700	318,150	238,700	79,450	159,250	318,150	318,150
12	نقل السلع والبضائع	100,000,000	-	-	100,000,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	المسفر والافراد	9,855,000	725,000	2,120,000	-	-	-	410,000	1,040,000	2,620,000	280,000	1,330,000	-	-	1,330,000
14	الاتصالات العامة	2,500,000	145,500	72,750	145,500	254,750	109,000	1,009,000	109,000	145,500	109,000	36,250	72,750	145,500	145,500

15	الخدمات القانونية	500,000	38,461	38,461	38,461	38,461	38,461	38,461	38,462	38,462	38,462	38,462	38,462	38,462	38,462
16	المحروفات الخدمية الأخرى	1,000,000	120,000	40,000	20,000	133,300	50,000	20,000	106,700	93,300	160,000	35,000	58,400	70,000	93,300
17	فواتر حسابات التوفير	3,763,620,304	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,763,620,304	-	-
18	حوافز الإنجاز	245,948,545	22,356,723	11,190,623	22,356,723	39,105,818	16,773,691	16,773,691	16,773,691	22,356,723	16,773,691	5,583,031	11,190,623	22,356,723	22,356,723
19	البيون المشطوبة	170,766,565	-	-	-	-	-	-	37,907,319	67,691,642	121,844,954	-	43,322,650	-	-
20	ضرائب رسوم متنوعة	500,000	32,000	116,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
	المجموع	38,652,763	38,929,248	15,792,475	24,640,447	148,246,610	19,726,603	20,149,109	60,766,357	97,425,602	145,546,796	8,976,409	57,401,280	3,790,132,965	38,652,763

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدولين (5، 7).

وبعد تحديد حصة أو نصيب كل نشاط من التكاليف غير المباشرة، سيتم حصر إجمالي التكاليف الفعلية المستخدمة في كل نشاط من الأنشطة التي تم تحديدها في الخطوة رقم (1) بالاعتماد على بيانات الجدولين رقم (6، 8)، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (9)				
التكاليف الفعلية المستخدمة في كل نشاط				
ت	النشاط	التكاليف المباشرة (دينار) (1)	التكاليف غير المباشرة (دينار) (2)	اجمالي التكاليف الفعلية المستخدمة في كل نشاط (دينار) (1) + (2)
1	نشاط الجاري	28,397,000	28,652,763	57,049,763
2	نشاط التوفير	25,711,700	3,790,132,965	3,815,844,665
3	نشاط التسهيلات	13,882,200	57,401,280	71,283,480
4	نشاط الحوالات	9,070,500	8,976,409	18,046,909
5	نشاط القروض	27,706,600	145,546,796	173,253,396
6	نشاط السيارات	37,321,200	97,425,602	134,746,802
7	نشاط التقاعد	15,871,250	60,766,357	76,637,607
8	نشاط المقاصة	19,548,600	20,149,109	39,697,709
9	نشاط الذاتية	23,132,700	19,726,603	42,859,303
10	نشاط الخزينة	63,394,500	148,246,610	211,641,110
11	نشاط المراسلة	19,370,700	24,640,447	44,011,147
12	نشاط المحاسبة	23,817,600	15,792,475	39,610,075
13	نشاط إدارة المصرف	39,290,600	28,929,248	68,219,848

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدولين (6، 8).

الخطوة (5): تحديد معدل تحميل معياري لكل نشاط

تمثل هذه الخطوة إحدى خطوات تنفيذ نموذج (PFABC) الأساسية، حيث يتم استخدام معدلات التحميل المعيارية الناتجة عنها في المقارنة مع تلك المعدلات الفعلية التي تم احتسابها في الخطوة رقم (3) من أجل تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها. ولتحديد معدل التحميل المعياري لكل نشاط، يتطلب ذلك أولاً تقدير الموارد

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

المعيارية لكل نشاط والمتمثلة بساعات عمل الموظفين المخططة، ومن ثم يتطلب ثانياً تقدير الكميات المعيارية لمحركات تكلفة كل نشاط. وقد أمكن تحديد هذه المتطلبات باعتماد تقديرات الموظفين العاملين في كل قسم، إذ إن إحدى تقنيات تقدير معدلات التحميل المعيارية هي استخدام تقديرات الموظفين المختصين، وكما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (10) معدل التحميل المعياري لكل نشاط					
ت	النشاط	ساعات العمل المخططة (1)	نوع محرك التكلفة	كمية محرك التكلفة المخططة (2)	معدل التحميل المعياري (3) (2) ÷ (1)
1	نشاط الجاري	7112	عدد الزبائن	4900	1.45 ساعة لكل زبون
2	نشاط التوفير	7112	عدد الزبائن	4300	1.65 ساعة لكل زبون
3	نشاط التسهيلات	3556	عدد الزبائن	2500	1.42 ساعة لكل زبون
4	نشاط الحوالات	1778	عدد الزبائن	1650	1.08 ساعة لكل زبون
5	نشاط القروض	5334	عدد القروض الممنوحة	10000	0.53 ساعة لكل قرض
6	نشاط السيارات	7112	عدد القروض الممنوحة	2000	3.56 ساعة لكل قرض
7	نشاط التقاعد	5334	عدد الزبائن	5000	1.07 ساعة لكل زبون
8	نشاط المقاصة	5334	عدد الصكوك المحصلة	3600	1.48 ساعة لكل صك
9	نشاط الذاتية	5334	عدد العمليات	1500	3.56 ساعة لكل عملية
10	نشاط الخزينة	12446	عدد الزبائن	25000	0.50 ساعة لكل زبون
11	نشاط المراسلة	7112	عدد العمليات	12300	0.58 ساعة لكل عملية
12	نشاط المحاسبة	3556	عدد العمليات	14500	0.25 ساعة لكل عملية
13	نشاط إدارة المصرف	7112	عدد العمليات	20000	0.36 ساعة لكل عملية
-	الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدولين (3، 4) وتقديرات الموظفين العاملين في كل قسم وبحسب اختصاصهم.				

وفي الجدول أعلاه، تم الوصول إلى ساعات العمل المخططة لكل نشاط بناءً على تقديرات الموظفين العاملين في أقسام المصرف الرئيسية والمساعدة وباستخدام العلاقة التالية:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{ساعات العمل المخططة} & = & \text{أيام السنة} & \times & \text{عدد الموظفين} & \times & \text{ساعات العمل اليومية} \\ \text{لنشاط} & & \text{الفعلية} & & \text{الفعلي} & & \text{المخططة} \end{array}$$

فعلى سبيل المثال، بالنسبة لنشاط الجاري، تم تقدير ساعات العمل المخططة بـ (7112) ساعة باستخدام المعادلة أعلاه، وكما يلي:

$$\begin{array}{l} \text{ساعات العمل المخططة} \\ \text{لنشاط الجاري} = 254 \text{ يوم} \times 4 \times 7 \text{ ساعة} \end{array}$$

ويلاحظ عدم ادراج ساعات الاجازة المرضية والاعتيادية للموظفين في المعادلة السابقة كونها تمثل وقت ضائع غير طبيعي، بالإضافة إلى تحديد ساعات العمل اليومية المخططة بـ (7) ساعات. وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة الأخرى، إذ تم استخدام المعادلة المذكورة نفسها لتحديد ساعات العمل المخططة. أما فيما يتعلق بالكميات المخططة من محركات التكلفة في كل نشاط، فقد تم تحديدها من قبل رؤساء أقسام المصرف (مخولي ب) بناء على خبراتهم ومعارفهم السابقة.

الخطوة (6): حساب انحراف السعر لكل نشاط

يذكر Namazi أن انحراف سعر النشاط يتم احتسابه للموارد المرنة (المتغيرة) فقط لكون مقدار الموارد الملزمة (الثابتة) يتصف بالثبات ضمن المدى الملائم. وبما إن المصرف عينة البحث من الوحدات الحكومية الخدمية التي لا تتضمن مدخلات لموارد مرنة في عملية صناعة وتقديم الخدمات، فلن يتم احتساب انحراف سعر لكل نشاط في هذه الخطوة.

الخطوة (7): تحديد تكاليف الموارد المستخدمة

بالنظر لعدم وجود موارد مرنة في المصرف عينة البحث، سيتم احتساب تكاليف الموارد الملزمة المستخدمة فقط. ولتحقيق ذلك، ينبغي أولاً تحديد المستوى والتكاليف المخططة في الموازنة لكل نشاط على أساس مفهوم الطاقة العملية. وبعد ذلك، ينبغي تحديد السعر المعياري للمورد الملزم المستخدم (Standard Price) لكل نشاط وذلك بتقسيم إجمالي التكاليف المخططة بالموازنة لكل نشاط على المستوى المخطط بالموازنة لكل نشاط. وقد أمكن تحديد هذه المتطلبات باعتماد بيانات الجدول رقم (10) وتقديرات الموظفين العاملين في أقسام المصرف وبحسب اختصاصهم، وكما هو موضح في الجدول التالي:

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

الجدول (11): السعر المعياري للموارد الملزمة المستخدمة في كل نشاط				
ت	النشاط	التكاليف المخططة بالموازنة (1) (دينار)	المستوى المخطط بالموازنة (2) (ساعة عمل)	السعر المعياري للموارد الملزمة (3) (2) ÷ (1) (دينار/ ساعة)
1	نشاط الجاري	65,700,000	7112	9,237.91
2	نشاط التوريد	3,750,000,000	7112	527,277.84
3	نشاط التسهيلات	60,800,000	3556	17,097.86
4	نشاط الحوالات	16,500,000	1778	9,280.09
5	نشاط القروض	140,000,000	5334	26,246.72
6	نشاط السيارات	110,500,000	7112	15,537.12
7	نشاط التقاعد	66,400,000	5334	12,448.44
8	نشاط المقاصة	40,500,000	5334	7,592.80
9	نشاط الذاتية	35,700,000	5334	6,692.91
10	نشاط الخزينة	210,600,000	12446	16,921.10
11	نشاط المراسلة	40,200,000	7112	5,652.42
12	نشاط المحاسبة	45,900,000	3556	12,907.76
13	نشاط إدارة المصرف	55,300,000	7112	7,775.59

- الجدول من إعداد الباحث باعتماد بيانات الجدول (10) وتقديرات الموظفين.

وبعد تحديد السعر المعياري للموارد الملزمة المستخدمة، سيتم استخدام العلاقة التالية لتحديد تكاليف الموارد الملزمة المستخدمة (Resources Used) في كل نشاط، وكما يلي:

$$\text{تكاليف الموارد الملزمة المستخدمة} = \text{كمية الموارد الملزمة المعيارية} \times \text{السعر المعياري للمورد الملزم المستخدم}$$

$$(RU_i) = (SR_i) \times (SP_i)$$

أما كمية الموارد الملزمة المعيارية المطلوبة لتنفيذ النشاط فيتم احتسابها بضرب كمية الإنتاج الفعلية لكل نشاط في معدل التحميل المعياري لكل نشاط، وكما هو موضح في الجدول التالي⁽¹⁾:

الجدول (12): تكاليف الموارد الملزمة المستخدمة في كل نشاط						
ت	النشاط	كمية الإنتاج الفعلية (1)	معدل التحميل المعياري (2)	كمية الموارد الملزمة المعيارية (3)	السعر المعياري (4)	تكاليف الموارد الملزمة المستخدمة (5)
				(2) × (1)	(دينار/ ساعة)	(4) × (3) (دينار)
1	نشاط الجاري	4044	1.45	5863.80	9,237.91	54,169,257
2	نشاط التوفير	4274	1.65	7052.10	527,277.84	3,718,416,055
3	نشاط التسهيلات	1975	1.42	2804.50	17,097.86	47,950,948
4	نشاط الحوالات	1304	1.08	1408.32	9,280.09	13,069,336
5	نشاط القروض	9678	0.53	5129.34	26,246.72	134,628,351
6	نشاط السيارات	1624	3.56	5781.44	15,537.12	89,826,927
7	نشاط التقاعد	4352	1.07	4656.64	12,448.44	57,967,904
8	نشاط المقاصة	3342	1.48	4946.16	7,592.80	37,555,204
9	نشاط الذاتية	1213	3.56	4318.28	6,692.91	28,901,859
10	نشاط الخزينة	25420	0.50	12710.00	16,921.10	215,067,181
11	نشاط المراسلة	12463	0.58	7228.54	5,652.42	40,858,744
12	نشاط المحاسبة	14645	0.25	3661.25	12,907.76	47,258,536
13	نشاط إدارة المصرف	17197	0.36	6190.92	7,775.59	48,138,056
- الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجداول (4، 10، 11).						

الخطوة (8): حساب انحراف الكمية لكل نشاط

كما هو الحال مع الخطوات السابقة، بالنظر لعدم وجود موارد مرنة في المصرف عينة البحث، سيتم تحديد انحراف الكمية (Quantity Variance) لكل نشاط من الموارد الملزمة (الثابتة) فقط باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{انحراف الكمية} = \text{الموازنة الرئيسية} - \text{التكاليف الفعلية}$$

$$(QV) = (MB) - (AC)$$

⁽¹⁾ تم تقريب النتائج الواردة في العمود (5) من الجدول المعروض أعلاه الى أقرب عدد صحيح.

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

وقد أمكن الحصول على مبالغ التكاليف الفعلية لكل نشاط بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (8)، أما مبالغ الموازنة الرئيسية (Master Budget) فقد تم الحصول عليها من بيانات الجدول رقم (11)، إذ تم تقديرها من قبل موظفي الأقسام استناداً إلى خبراتهم ومعارفهم السابقة وبمساعدة رؤساء الأقسام (مخولي ب). وبعد تحديد هذه المتطلبات، سيتم احتساب انحراف كمية كل نشاط باستخدام المعادلة أعلاه وكما في الجدول التالي:

الجدول (13): انحراف الكمية لكل نشاط				
ت	النشاط	الموازنة الرئيسية (1) (دينار)	التكاليف الفعلية (2) (دينار)	انحراف الكمية لكل نشاط (1) - (2) (دينار)
1	نشاط الجاري	65,700,000	57,049,763	8,650,237
2	نشاط التوفير	3,750,000,000	3,815,844,665	(65,844,665)
3	نشاط التسهيلات	60,800,000	71,283,480	(10,483,480)
4	نشاط الحوالات	16,500,000	18,046,909	(1,546,909)
5	نشاط القروض	140,000,000	173,253,396	(33,253,396)
6	نشاط السيارات	110,500,000	134,746,802	(24,246,802)
7	نشاط التقاعد	66,400,000	76,637,607	(10,237,607)
8	نشاط المقاصة	40,500,000	39,697,709	802,291
9	نشاط الذاتية	35,700,000	42,859,303	(7,159,303)
10	نشاط الخزينة	210,600,000	211,641,110	(1,041,110)
11	نشاط المراسلة	40,200,000	44,011,147	(3,811,147)
12	نشاط المحاسبة	45,900,000	39,610,075	6,289,925
13	نشاط إدارة المصرف	55,300,000	68,219,848	(12,919,848)
- الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدولين (9، 11).				

ويلاحظ في الجدول المذكور أنفاً إن كل من نشاط (الجاري، المقاصة، المحاسبة) قد حقق انحراف كمية ملائم أو إيجابي بمقدار (8,650,237، 802,291، 6,289,925) دينار على التوالي، في حين إن أنشطة المصرف المتبقية الأخرى قد حققت انحرافات كمية غير ملائمة أو سلبية. فيما يتعلق بالانحرافات السلبية، يلزم إجراء المزيد من التحليلات لمعرفة السبب (أو الأسباب) الجذرية لهذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

الخطوة (9): حساب إنتاجية كل نشاط

ترتبط أكثر المعلمات إفادة لتقييم عمل الإدارة بتحديد إنتاجية كل نشاط، إذ يتم احتساب إنتاجية النشاط عن طريق جمع انحراف الكفاءة مع انحراف الفعالية، وكما هو موضح في العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية النشاط} = \text{انحراف الكفاءة} + \text{انحراف الفعالية}$$

فيما يتعلق بانحراف الكفاءة، فإنه يساوي مجموع انحراف السعر والكمية لكل نشاط. ولعدم احتساب انحراف سعر النشاط للأسباب المذكورة في الخطوة رقم (6)، فإن انحراف الكفاءة سيتمثل بانحراف الكمية فقط. أما فيما يتعلق بانحراف الفعالية للموارد الملزمة، فيتم احتسابها من خلال العلاقة التالية وكما هو موضح في الجدول رقم (14).

$$\text{انحراف الفعالية} = \text{الموارد المستخدمة} - \text{الموازنة الرئيسية}$$

الجدول (14): انحراف الفعالية لكل نشاط

ت	النشاط	الموارد المستخدمة (1) (دينار)	الموازنة الرئيسية (2) (دينار)	انحراف الفعالية لكل نشاط (1) - (2) (دينار)
1	نشاط الجاري	54,169,257	65,700,000	(11,530,743)
2	نشاط التوفير	3,718,416,055	3,750,000,000	(31,583,945)
3	نشاط التسهيلات	47,950,948	60,800,000	(12,849,052)
4	نشاط الحوالات	13,069,336	16,500,000	(3,430,664)
5	نشاط القروض	134,628,351	140,000,000	(5,371,649)
6	نشاط السيارات	89,826,927	110,500,000	(20,673,073)
7	نشاط التقاعد	57,967,904	66,400,000	(8,432,096)
8	نشاط المقاصة	37,555,204	40,500,000	(2,944,796)
9	نشاط الذاتية	28,901,859	35,700,000	(6,798,141)
10	نشاط الخزينة	215,067,181	210,600,000	4,467,181
11	نشاط المراسلة	40,858,744	40,200,000	658,744
12	نشاط المحاسبة	47,258,536	45,900,000	1,358,536
13	نشاط إدارة المصرف	48,138,056	55,300,000	(7,161,944)

- الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدولين (11، 12).

استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) لتحسين الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء

ويلاحظ من الجدول المذكور أنفا إن نشاط (الخزينة، المراسلة، المحاسبة) قد حقق فعالية ملائمة أو إيجابية بمقدار (4,467,181، 658,744، 1,358,536) دينار على التوالي، في حين إن الأنشطة المتبقية الأخرى قد حققت فعالية غير ملائمة أو سلبية. ويلزم هنا أيضا إجراء المزيد من التحليلات الإضافية لتحديد أسباب الانحرافات السلبية وتصحيحها. وبعد تحديد انحراف الكفاءة والفعالية، وبالعودة إلى معادلة احتساب إنتاجية النشاط المعروضة مسبقا، سيوضح الجدول (15) الإنتاجية لكل نشاط من أنشطة المصرف عينة البحث، وكما يلي

الجدول (15): إنتاجية كل نشاط				
ت	النشاط	انحراف الكفاءة (1) (دينار)	انحراف الفعالية (2) (دينار)	الإنتاجية لكل نشاط (1) + (2) (دينار)
1	نشاط الجاري	8,650,237	(11,530,743)	(2,880,506)
2	نشاط التوفير	(65,844,665)	(31,583,945)	(97,428,610)
3	نشاط التسهيلات	(10,483,480)	(12,849,052)	(23,332,532)
4	نشاط الحوالات	(1,546,909)	(3,430,664)	(4,977,573)
5	نشاط القروض	(33,253,396)	(5,371,649)	(38,625,045)
6	نشاط السيارات	(24,246,802)	(20,673,073)	(44,919,875)
7	نشاط التقاعد	(10,237,607)	(8,432,096)	(18,669,703)
8	نشاط المفاصة	802,291	(2,944,796)	(2,142,505)
9	نشاط الذاتية	(7,159,303)	(6,798,141)	(13,957,444)
10	نشاط الخزينة	(1,041,110)	4,467,181	3,426,071
11	نشاط المراسلة	(3,811,147)	658,744	(3,152,403)
12	نشاط المحاسبة	6,289,925	1,358,536	7,648,461
13	نشاط إدارة المصرف	(12,919,848)	(7,161,944)	(20,081,792)
- الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدولين (13، 14).				

ويلاحظ من الجدول المعروض في أعلاه إن جميع أنشطة المصرف عينة البحث قد حققت إنتاجية سالبة عدا نشاطي الخزينة والمحاسبة، إذ كان لكل من نشاط (التوفير، السيارات، القروض، التسهيلات، إدارة المصرف، التقاعد) النصيب الأكبر من الإنتاجية السالبة على التوالي، في حين أن نشاطي (الخزينة والمحاسبة) قد حققا إنتاجية موجبة بمقدار (3,426,071، 7,648,461) دينار على التوالي. وبشكل خاص، يرى الباحث إن السبب وراء تحقيق نشاط التوفير لإنتاجية سالبة بمقدار كبير يعود إلى الزيادة الملحوظة في عمليات الإيداع النقدي بحسابات التوفير مقابل انخفاض

عمليات السحب لعام (2020) مقارنة بالسنوات السابقة، وهو ما أدى إلى ارتفاع نسبة الفوائد وبالتالي زيادة التكاليف الفعلية. أما السبب وراء تحقيق كل من نشاط (التسهيلات، القروض، السيارات، التقاعد) لإنتاجية سالبة يعود إلى ارتفاع نسبة الديون المشطوبة لعام (2020) والمخصصة بشكل حصري لهذه الأنشطة الأخيرة.

5. الاستنتاجات والتوصيات

1 الاستنتاجات

- في ضوء المعلومات التي تم تقديمها في هذه الدراسة، يمكن عرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وكما يلي:
1. إن نظام (PFABC) يقدم معلومات تكلفة أكثر إفادة من النظام الحالي للمصرف عينة الدراسة لأنه يقوم بتحديد التكاليف الفعلية والمخططة لكل نشاط بشكل منفصل، وهو ما يؤدي إلى قياس الانحرافات وبضمنها انحرافات الطاقة (الكفاءة والفعالية) واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأن تلك غير الملائمة منها، وبالتالي ستكون هناك معلومات تفصيلية متكاملة حول كل نشاط، مما يساعد في تحسين عملية الرقابة على التكاليف وتقييم الأداء.
 2. عدم وجود انحراف سعر وذلك لكون مصرف الرشيد - فرع السيف من الوحدات الحكومية الخدمية التي لا تمتلك مدخلات لموارد مرنة في صناعة وتقديم الخدمات.
 3. وجود انحراف كمية ملائم في كل من نشاط (الجاري، المقاصة، المحاسبة)، ويعني ذلك إن هذه الأنشطة الأخيرة قد انفقت فعليا أقل مما هو مخطط بالموازنة؛ ووجود انحراف كمية غير ملائم أو سلب في كل من نشاط (التوفير، التسهيلات، الحوالات، القروض، السيارات، التقاعد، الذاتية، الخزينة، المراسلة، إدارة المصرف)، وهذا يعني إن التكاليف الفعلية أكبر من التكاليف المخططة بالموازنة.
 4. فيما يتعلق بإنتاجية كل نشاط (كفاءة النشاط + فعالية النشاط)، فإن نشاط (المحاسبة) هو النشاط الوحيد الذي حقق كفاءة وفعالية إيجابية؛ أما نشاط (الخزينة) فقد حقق كفاءة سلبية مقابل فعالية إيجابية؛ في حين إن نشاط (الجاري، المقاصة) قد حققا كفاءة إيجابية مقابل فعالية سلبية؛ وقد حقق نشاط (المراسلة) كفاءة سلبية مقابل فعالية إيجابية؛ أما أنشطة المصرف المتبقية فقد حققت كفاءة وفعالية سلبية. وهذا يعني بشكل عام إن الأنشطة التي حققت كفاءة وفعالية سلبية هي أنشطة لم تستغل مواردها المتاحة بكفاءة ولم تسهم بصورة مناسبة في تحقيق أهداف المصرف.

2 التوصيات

بناء على الاستنتاجات السابقة، يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة إعادة النظر في النظام المحاسبي الموحد المستخدم حالياً في المصرف عينة الدراسة لأنه يقتصر على مسك الدفاتر والسجلات واعداد الحسابات الختامية وفق ارقام الدليل المحاسبي الواردة في النظام المذكور انفا والتي لا تحتوي على إيضاحات حول قابلية تتبع التكاليف إلى الخدمات المختلفة من حيث كونها مباشرة أو غير مباشرة، وهو ما يولد ضعفاً في الرقابة على عناصر هذه التكاليف وخاصة غير المباشرة منها.
2. السعي لزيادة موارد الموظفين العاملين في المصرف وموارد أجهزة الكمبيوتر واعتماد تكنولوجيا معلومات متطورة مثل أنظمة (ERP) لما توفره من معلومات تفصيلية ملائمة وموثوقة وفي الوقت المناسب.
3. ضرورة إجراء تحليلات تفصيلية لتكاليف لكل نشاط للوقوف على الأسباب الجذرية للانحرافات واتخاذ السبل اللازمة لمعالجتها.
4. يوصي الباحث بإجراء تحليلات مفصلة لجميع أنشطة المصرف من أجل معرفة الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وحذف هذه الأخيرة أو هيكلتها وإعادة توزيع مواردها على الأنشطة التي تضيف قيمة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. الحمروني، فتاح محمد، 2016، "دور نظام التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الصناعية - دراسة ميدانية على الصناعات البتروكيمياوية بليبيا"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة الإسماعيلية، المجلد 7، ملحق العدد 1، ص ص. 429-458.
2. العربي، غزي محمد، 2020، "التغير في نماذج حساب التكاليف: من نموذج التكاليف على أساس النشاط إلى نموذج التكاليف على أساس النشاط المرتكز على الأداء"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، العدد 11، ص ص. 124-137.
3. سعد، سلمى منصور؛ يعقوب، ابتهاج إسماعيل؛ لفته، منال حسين، 2016، "قراءة تحليلية لاستجابة محاسبة التكاليف لمتطلبات البيئة: نظام ال (ABC) - حالة دراسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية المعاصرة، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة، جامعة بغداد، العدد 47، ص ص. 149-170.
4. نعمان، لبنى هاشم، 2017، "أثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة على جودة المعلومات المحاسبية وتحسين الأداء - دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العراقية"، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا - قسم المحاسبة، جامعة النيلين.

5. نوري، مقداد احمد؛ حسون، عامر منصور، 2020، "التكلفة على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) ودوره في قياس تكاليف المنتجات"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة، جامعة تكريت، المجلد 16، العدد 49، ص ص. 123-137.
ثانيا. المصادر الأجنبية

1. Carroll, N. and Lord, J. C. (2016) 'The Growing Importance of Cost Accounting for Hospitals', *Journal of Health Care Finance*, (Fall), pp. 171–185.
2. Cooper, R., and Kaplan, R.S., 1988. Measure costs right: Make the right decisions, *Harvard Business Review*, September-October, 96-103.
3. Kaplan, R. S. and Anderson, S. R. (2004) 'Time-Driven Activity-Based Costing', *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 11, pp. 1–18.
4. Kowsari, F. (2013) 'Changing in Costing Models from Traditional to Performance Focused Activity Based Costing (PFABC)', *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol. 2, No. 3, pp. 2497–2508.
5. Kuhait, A. A. and Megabal, H. M. (2020) 'The Use of Performance Focus Activity-Based Costing Approach in Improving the Efficiency of Using Governmental Hospitals Resources in Iraq (Case Study)', *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, Vol. 17, No. 10, pp. 4084–4099.
6. Namazi, M. (2009) 'Performance-Focused ABC: A Third Generation of Activity-Based Costing System', *Cost Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 34–46.
7. Namazi, M. and Hosseini, Z. S. (2020) 'Design and Empirical Testing of a Framework for Implementing PFABC Costing Systems.', *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 219–257.