

## دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (PFABC) في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في مصرف بابل

م. ليث نعمان حسون  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

### المستخلص

يهدف البحث الى بيان مفهوم ومزايا نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (PFABC) ومن ثم بيان انعكاس تطبيقه لتحقيق التميز المؤسسي في البيئة العراقية، وتم اجراء دراسة حالة على مصرف بابل لبيان مدى امكانية التطبيق بما يحقق التميز المؤسسي ويخدم اهداف المصرف، وتم الاعتماد على بيانات المصرف المالية والكلفوية للعام (٢٠١٦) فضلاً عن اجراء بعض المقابلات الشخصية لمدراء الأقسام داخل المصرف، وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها يمكن نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء من مساعدة المصرف من تحقيقه للتميز المؤسسي من خلال تسهيل عقد المقارنات بين مراكزه الفرعية، وتحديد المراكز التي تحقق اعلى الارباح وأقل الانحرافات لتكون مراكز قائدة ومرشدة في أداء بقية المراكز. في حين قدم البحث مجموعة من التوصيات كانت اهمها ضرورة تطبيق نظام (PFABC) في المصرف لما يوفره من مزايا في توجيه الاداء، وكذلك ضرورة الاخذ بالأسباب التي أدت الى حدوث الانحرافات في المصرف سواء كانت مفضلة او غير مفضلة، لأن وجود الانحراف دليل على عدم كفاءة الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** تخصيص التكاليف، نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء، التميز المؤسسي، القطاع المصرفي.

### The role of Performance Focused Activity Based Costing (PFABC) in the institutional excellence/Field study on Babylon Bank

#### Abstract:

The present paper aims to determine the concept and the advantages the Performance Focused Activity Based Costing (PFABC) and then to show its implementing reflection to achieve the institutional excellence in the Iraqi environment. Babylon bank was considered as a case study to show the ability of applying the (PFABC) and subsequently to achieve the institutional excellence and then the bank objectives. The financial and cost data has been considered for the year of 2016, the personal interviews with the bank chair of departments have also considered for collecting the primary data. After analyzing the data, many conclusions have been drawn. For instance, as the PFABC can help the bank to reach the institutional excellence through a comparison among the sub-departments and determine the profitable department with least variances to be considered as a leading department for

the performance of other departments. Many recommendations have been reached after reading the analysis information such as its necessary to apply the PFABC in the bank under research based on the advantages of this type of systems. Furthermore, it's important to analyze the reasons of the variances in the bank either it was favorable or unfavorable as both of them is an indication of inefficiency.

**Keywords:** cost allocation, Performance Focused Activity Based Costing system, institutional excellence, banking sector.

## المقدمة

في ظل التحولات العالمية والتحديات المستجدة التي تواجه المنشآت ظهر مصطلح التميز الذي يشير إلى سعي المنشآت إلى استغلال الفرص المتاحة، التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف، وكفاية المصادر اللازمة والحرص على الأداء. وبالرغم من ظهور العديد من الأنظمة الحديثة التي تهدف إلى تحديد تكاليف المنتج وتحميلها بصورة دقيقة، إلا أنها لا زالت تواجه العديد من الانتقادات والعيوب، ويعد ضعف تحديد التكاليف الصناعية غير المباشرة بدقة أحد أهم العيوب التي تواجه النظم المحاسبية، ولعل ظهور نظام (Activity Based Costing: ABC) كان نتيجة لبعض تلك الانتقادات، ومع ذلك وجهت له بعض الانتقادات مما دعا إلى التوجه نحو نظام آخر هو نظام (Time-Driven Activity Based Costing: TDABC) باعتباره الجيل الثاني لنظام (ABC)، وهو الآخر وجهت له انتقادات بالرغم من محاولته معالجة العديد من الانتقادات الموجهة إلى (ABC). ونتيجة لذلك الانتقادات التي وجهت لكلا النظارتين، ظهر نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (Performance Focused Activity Based Costing: PFABC) أو ما يسمى بالجيل الثالث، المقدم من قبل (Mahammad Namzi) (2010) إذ يعمل على التوسيع في تطبيقات (ABC) وحل ومواجهة الصعوبات في نظام (TDABC)، حيث يعد نظام أساسي يوفر معلومات دقيقة عن تكاليف المنتج، والمعلومات اللازمة للرقابة وتقييم الأداء، فتساعد المعلومات التي يوفرها في عمليات التطوير والتحسين المستمر ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي للمنشأة.

**أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في حداة موضوع نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء، وأهميته في معالجة الانتقادات التي وجهة لنظم التكاليف الأخرى التي حاولت لصق التكلفة غير المباشرة بالمنتج، لذا تم وضع إطار نظري يوضح دور نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف، مع التركيز على بيان مراحل هذا النظام وعلاقته مع مداخل التميز المؤسسي.

**مشكلة البحث:** تتمحور مشكلة البحث في السؤال الآتي: هل لنظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (PFABC) دور في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف في البيئة العراقية؟

**فرضية البحث:** يبني البحث على فرضية أساسية مفادها: إن لنظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء (PFABC) دور في تحقيق التميز المؤسسي للمصارف في البيئة العراقية؟

**هدف البحث:** يهدف البحث إلى توضيح مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء بتفصيل أكثر وبيان أهم مزاياه ومن ثم بيان كيفية تطبيقه في المصرف عينة الدراسة (مصرف بابل) عبر عدد من الخطوات بما يحقق التميز المؤسسي في القطاع المصرفي.

**منهجية البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي في البحث من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بموضوعه، وكذلك من خلال الاعتماد على الوثائق الرسمية والدوريات والرسائل والأطارات الجامعية والكتب ومقالات الانترنت، إلى جانب المعلومات المستقاة من التقارير المالية الداخلية والخارجية لمصرف بابل والمقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام في المصرف. ولغرض التحقق من فرضية البحث والوصول إلى الهدف المحدد له تم تقسيمه إلى المباحث الآتية:

**المبحث الأول:** مفهوم وأهمية تقييم نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء.

**المبحث الثاني:** مفهوم التمييز المؤسسي وأهمية تحقيقه.

**المبحث الثالث:** أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء في تحقيق التمييز المؤسسي في مصرف بابل.

## المبحث الأول

### مفهوم وأهمية تقييم نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء

أولاً. نشأة ومفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء

ظهر نظام (PFABC) من أجل التغلب على أوجه القصور في نظام التكاليف على أساس النشاط التقليدي ABC ونظام التكاليف على أساس النشاط الموجة بالوقت TDABC وكذلك لمعالجة مسألة رقابة الأداء، وكذلك حل المشاكل المرتبطة بنظام TDABC، بالإضافة إلى توسيع نطاق الآثار المترتبة على نظام التكاليف على أساس النشاط التقليدي ABC ونظام TDABC.

وهذا ما قدمه الدكتور (Mahammad Namzi) الجيل الثالث للتلفة كنظام يدعى (PFABC) للمحاسبين لحل المشاكل المرتبطة بنظام TDABC، ويمكن لهذا النظام أن يوحّد مع برمجة الموارد التنظيمية (ORP) Organization resource programming ونظام إدارة الأداء لتحديد الأنشطة والتي تعد بأنها خطوة رئيسة في ABC ويتم حذفها في TDABC.

ويتيح نظام (PFABC) للمنشأة مرونة أكبر في اختيار مسببات التلفة التي تعكس العلاقات السببية بين الموارد الرئيسية وغرض التلفة (خطاب، ٢٠١٣: ٢٢)، ويتمثل مبدأ هذا النظام باستخدام التقديرات في حساب تكاليف المنتجات (السلع والخدمات) مثل تقدير الموارد المطلوبة ومعدل فائض الاعتمادات ومبنيات (محركات) التكاليف، ويحتاج جمع البيانات هذا إلى نفقات عالية وكذلك صعوبة بالنسبة للتقديرات القياسية المطلوبة في هذا النظام ويعود هذا من أهم العيوب فيه.

ويعرف (PFABC) على انه نظام يعمل على تحديد التكاليف الفعلية لكل نشاط وبشكل منفصل وبدقة عالية اذ يأخذ بنظر الاعتبار موجه التلفة المناسب ويوفر له المرونة لأن بعض الأنشطة تكون موجهاتها غير الوقت فضلاً عن كونه أداة تخصيص وتقييم أداء (سعد وآخرون، ٢٠١٦: ١٦٥). وعرف أيضاً بأنه نظام تكاليفي يتميز بدقة احتساب تكاليف الوحدة المنتجة وتوفير المعلومات الدقيقة اللازمة للإدارة لأغراض الرقابة وقياس وإدارة الأداء وتحسين العديد من القرارات (نعمان، ٢٠١٧: ٦٨).

ويعد أداة قوية للتخطيط وتقييم الأداء يعمل في التعرف على الانحرافات الهامة مثل انحراف الكفاءة والفاعلية فضلاً عن المعلومات غير المالية التي يتم توفيرها عن كل نشاط مثل مسببات او محركات تكلفة الأنشطة فهو نظام يعمل على دمج مزايا ABC في تحليله للأنشطة

وتعدد مسببات التكلفة وبساطة نظام TDABC في دقة تحديد تكلفة المنتجات وقياس تكلفة الطاقة غير المستغلة في نظام متكامل يحقق القياس الدقيق للتكلفة (الحرموني، ٢٠١٦: ٤١).

ثانياً. مزايا نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء

يتمتع نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء بعدة مزايا من أهمها: (نعمان، ٢٠١٧: ٧٢)

١. حل مشكلة التجانس من خلال تحليل الأنشطة ومجموعات الموارد مما يؤدي إلى تقليل أخطاء احتساب تكلفة المنتج.

٢. تحسين جودة المعلومات الكلفوية من خلال تعدد وتنوع مسببات التكلفة.

٣. يساهم في توفير المعلومات اللازمة للرقابة وتقييم الأداء

٤. يوفر المعلومات اللازمة لإعداد تقارير الأداء لكل نشاط

٥. ترشيد اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية.

٦. يوفر معلومات تكاليفية أكثر تفصيلاً وأعلى جودة تساعد في تقييم كفاءة الأداء الوظيفي للإدارة.

ثالثاً. الانتقادات الموجهة لنظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء

يواجه نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء مجموعة من الانتقادات

منها: (نعمان، ٢٠١٧: ٧٣)

١. ارتفاع تكلفة تطبيق النظام بسبب تنوع مسببات التكلفة وقياسه لتكلفة كل نشاط فعلياً ومعيارياً.

٢. لا يمكن تقدير مدخلات النظام سريعاً.

٣. تحديث النظام لا يتم بسهولة ليعكس التغيرات الحاصلة في الأنشطة والعمليات وتنوع الأوامر والاختلاف في تكاليف الموارد.

وبالرغم من هذه الانتقادات فإن المزايا التي يمكن أن يقدمها نظام (PFABC) ترجح الكفة لمصلحته في تدعيم عمليات تخصيص التكاليف وتقييم الأداء معًا.

رابعاً. خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء

يمر تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء بعدة خطوات عملية لتحديد التكاليف يمكن بيانها بما يلي: (Namzi, 2009: 36)

**الخطوة الأولى تحديد الأنشطة الرئيسية:**

هذه الخطوة مشابهة للخطوة الأولى في نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) التقليدي والتي تم حذفها في نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) وتكون هذه الخطوة مطلوبة ومهمة لسبعين:

- تختلف طبيعة وسلوك تكاليف كل نشاط عن الأنشطة الأخرى حتى بالنسبة للقسم الواحد.

- يمثل العنصر الرئيس في نظام (ABC) والذي ينبغي الحفاظ عليه لرسم خريطة الأنشطة.

**الخطوة الثانية تحديد الموارد الفعلية اللازمة لكل نشاط:**

يحدد هذا النظام الموارد الفعلية من خلال الموظفين أو العاملين في المنشأة وذلك بتحديد كمية ونوع الموارد المتغيرة والثابتة اللازمة لتنفيذ كل نشاط. استناداً إلى السلوك او نظم بيانات المنشآت وخاصة نظام المعلومات المحاسبية. وقد تتمثل الموارد بـ (الوقت، كمية المواد المباشرة او غيرها من الموارد المناسبة ولكن ينبغي ان يكون للموارد علاقة محددة مع التكلفة وهذا يخالف قдра

- كبيراً من المرونة في اختيار قدرة الموارد الفعالة المختلفة، (Namzi, 2009: 36-37) وقد يتصف بعدة مواصفات منها:
١. المرونة وذلك من خلال استخدام موارد مختلفة كـ (الوزن او التكلفة او الوقت او اي مسبب آخر ملائم يربط بين الموارد والأنشطة).
  ٢. الموضوعية والتوثيق: يعتمد في تحديد الموارد على المعلومات التفصيلية من نظام المعلومات المحاسبية المستخدم في المنشأة او المعلومات المتوفرة من الموظفين مع إهمال المعلومات التي تسبب مشكلة عدم التجانس.
  ٣. تشتمل هذه الخطوة على اقل وقت واقل تكلفة مستنفدة لتجميع المعلومات الملائمة عن نوعية وتكلفة الموارد الازمة لإنجاز الأنشطة المختلفة.

#### **الخطوة الثالثة: تحديد معدل التحميل الفعلي لكل نشاط:**

يتم تحديد معدلات التحميل الفعلية بشكل منفصل لكل الانشطة التي تقوم بها المنشأة استناداً إلى برامج تشغيل مختلفة من خلال انظمة المعلومات المحاسبية وما توفره من معلومات فعلية تتعلق بالموارد وسلوكياتها. (Sarokolaei et al., 2013: 347-348)

#### **الخطوة الرابعة: تحديد تكلفة كل نشاط:**

يحدد نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء تكلفة كل نشاط فيما يتعلق بسلوك موارد التكلفة عندما تكون الموارد متغيرة يتم حساب تكلفة عوامل المدخلات بضرب الموارد الفعلية المستخدمة في كل نشاط (AR) وسعر الموارد المستخدمة (AP) وعليه تكون تكلفة النشاط الفعلي =  $(AP) \times (AR)$

إما عندما تكون الموارد مرنة فيتم تحديدها بسهولة على أنها موارد مرنة مع تغيير سلوك التكلفة ولا يلزم لتصنيص تعقب التكاليف على هذه الأنشطة ومع ذلك يجب تعين تكاليف تخصص في هذه الخطوة، وتستخدم خمس طرق لتصنيص التكلفة هي:

١. طريقة تخصيص التكاليف المرنة: وهنا يتم التعامل مع التكاليف الثابتة الملزمة كـ (تكاليف الآلات والإشغال، تكنولوجيا المعلومات وغيرها) وتنتمي معالجتها بطريقة مشابهة لمعالجة التكاليف المشتركة ويجب توزيعها بين مختلف الأنشطة المحددة والمستفيدة منها على أساس إجمالي التكاليف المرنة لكل نشاط.

٢. طريقة التخصيص على أساس مسبب التكلفة: يتعين على مدير التكلفة تحديد أفضل مسبب تكلفة لكل نشاط، وذلك من خلال المعلومات الواردة في أنظمة المعلومات المحاسبية او من خلال (المعرفة، التجارب، الأساليب الإحصائية) (سند، ٢٠١٢: ٦٣). ولا يفصح نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء بصورة مباشرة عن كمية الطاقة العاطلة، إلا إن هناك وسائل أخرى لتحديد الطاقة العاطلة مثل استخدام النظام المعياري لقياس العمل المنجز لكل أمر او إشراف مباشر على العمل (خطاب، ٢٠١٣: ٦١).

٣. طريقة المتوسط المرجح: تستخدم هذه الطريقة عندما يكون موجه التكلفة هو غير كافي ولا يعكس الاستفادة من واقع استهلاك الموارد، وعليه يجب وضع الوزن النسبي لكل نشاط معتمداً على أهمية وكمية استهلاك الموارد التي يستهلكها كل نشاط ويجب بيان كل من مدى تعدد عملية انجاز النشاط ومقدار الوقت اللازم لأدائها، وكمية الموارد المستهلكة بمعرفته (Namzi, 2009: 39). ويتحدد مسبب التكلفة وفقاً لهذه الطريقة بالمعادلة الآتية:

**مسبب التكلفة = كمية طلبات الأنشطة من الموارد × الوزن النسبي للنشاط**

١. **صافي القيمة القابلة للتحقق:** تعد من الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها لتخفيض التكاليف المختلفة للأنشطة من حيث صافي القيمة الممكن تحقيقها، ولا تأخذ هذه الطريقة في الاعتبار تكاليف الموارد المستهلكة وأهميتها فحسب، بل تقدر أيضاً قوة توليد الإيرادات أو الربحية للأنشطة، وقد يبدو التقدير صعب للمحاسبين ولكنه ليس مهمة معقدة للموظفين والإداريين الذين يشاركون فعلاً في العمل. (نعمان، ٢٠١٧: ٧٠) **ويتحدد مسبب التكلفة وفقاً:**

**مسبب التكلفة = كمية طلبات الأنشطة من الموارد × الوزن النسبي للنشاط × الارباح التقديرية للنشاط**

٢. **نموذج تقدير المعايير المتعددة:** يستخدم هذا النموذج في الحالات التي يكون فيها لدى القسم محركات كمية ووصفيّة متعددة التكلفة. ويعتمد اختيار أي من هذه الطرق الخمس على (كمية المعلومات، تفضيل الإدارة لطريقة معينة، درجة الدقة المفضلة في تخصيص التكاليف وتحليلات الفائدة من حيث التكلفة لكل طريقة) (Namzi, 2009: 39).

#### **الخطوة الخامسة حساب معدل النشاط المعياري**

لا تظهر هذه الخطوة في نظام التكاليف على أساس النشاط ولا في نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت، ولكنها تعد خطوة أساسية في إدارة عملية نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء. ويمكن الوصول إلى تقديرات المعدلات المعيارية للأنشطة بأساليب عديدة منها (أساليب قياس العمل، واليات السوق، المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية، والأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار ونمذج السلسل الرمزية) وينبغي أن يكون هذا المعيار محسوب بدقة كونه يستخدم كمعيار للمقارنة بين المعدلات الفعلية والتكاليف الفعلية للعمليات، لذلك يجب على المديرين إجراء تعديلات أساسية ضرورية لغرض استبعاد أثر التغيرات الموسمية والتلف الغير الطبيعي والموقع الجغرافي والإبعاد الأخرى غير الطبيعية للحصول على المعيار الصحيح وهذه الخطوة يمكن ان تكون مستهلكة للوقت ومكلفة، ولكن تضييف الدقة للنموذج وتجهيز أساساً موثقاً لقياس وتقويم العمليات المختلفة (Kowsari, 2013: 2506).

**الخطوة السادسة: حساب انحراف السعر:** لا تظهر هذه الخطوة في نظام التكاليف على أساس النشاط ولكنها شبيهه بما يتم عمله في نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت، وتتم التفرقة في نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء بين الموارد المتغيرة والموارد (الثابتة) الملزمة عند أداء مثل هذه الحسابات، وان موجه التكلفة المستخدم في حساب التكاليف المحملة وتخفيض التكاليف غير المباشرة الفعلية قد لا يكون قائماً على عنصر الوقت.

والخطوة الاولى في هذا الخصوص هي تحديد الكمية المعيارية للموارد التي ينبغي استفادتها لإنجاز نشاط معين، ويتم حساب التكلفة المحملة للموارد المرنة المخصصة لنشاط معين بالمعادلة الآتية: (سند، ٢٠١٢: ٦٥)

**التكلفة المحملة للموارد المرنة المخصصة لنشاط معين =**

(الكمية المعيارية للموارد المطلوبة للنشاط × كمية العمل المنجز × السعر المعياري لوحدة المورد).

اما بالنسبة للموارد الثابتة الملزمة فتكون وفق المعادلة الآتية:

**تكلفة الموارد الثابتة المحملة لنشاط معين =**

الكمية المعيارية المقررة لوحدة العمل × كمية العمل المنجز × السعر المعياري لوحدة المورد  
ويتم حساب انحراف سعر الموارد المرنة من خلال المعادلة الآتية: (خطاب، ٢٠١٣: ٦٣)

انحراف سعر الموارد المرنة =

(الموارد الفعلية المطلوبة للنشاط  $\times$  السعر المعياري المقدر من الموارد) – التكلفة الفعلية للنشاط

اما انحراف السعر للموارد المازمة لا يتغير لأنها ثابتة.

**الخطوة السابعة: حساب تكاليف الأنشطة المنفذة:** يميز نظام التكاليف على اساس الانشطة المركز على الاداء عند حساب التكاليف المنفذة للأنشطة بين الموارد المرنة والثابتة، كما ان مسبب التكلفة قد لا يكون الوقت، والمهمة الاولى هنا هي التحديد الدقيق للكمية المعيارية للموارد اللازمة لإنجاز النشاط والتي سيتم مقارنتها مع الكمية الفعلية للموارد المستخدمة، وتحسب تكلفة الموارد المرنة المنفذة لنشاط معين وفق المعادلة الآتية: (نعمان، ٢٠١٧: ٧١)

تكلفة الموارد المرنة المنفذة لنشاط معين =

(الكمية المعيارية للموارد اللازمة لإنجاز الوحدة  $\times$  كمية الإنتاج المنجز)  $\times$  السعر المعياري للموارد المرنة

اما بالنسبة لتكلفة الموارد الثابتة المنفذة لنشاط معين فتحسب وفق المعادلة الآتية:

تكلفة الموارد الثابتة المرنة المنفذة لنشاط معين =

(الكمية المعيارية للموارد اللازمة لإنجاز الوحدة  $\times$  كمية الإنتاج المنجز)  $\times$  السعر المعياري للموارد المازمة

**الخطوة الثامنة: حساب انحراف الكمية:** يظهر انحراف الكمية ما إذا كان مدير انتاج المنشأة قد استخدم أكثر من الكمية المعيارية لإنجاز الفعلى للحصول على منتج معين او خدمة معينة، ويقيس هذا الانحراف اداء مدير الإنتاج، اذ يتحدد انحراف كمية النشاط للموارد المرنة من خلال: (خطاب، ٢٠١٣: ٦٣)

انحراف كمية النشاط للموارد المرنة =

(كمية الموارد الفعلية المطلوبة للنشاط  $\times$  السعر المعياري المقدر من الموارد) – التكلفة المحمولة للنشاط.

اما انحراف كمية النشاط للموارد المازمة يحسب بطرح التكاليف المنفذة من التكاليف المازمة المخططة بالموازنة

وتحدد في هذا التقييم ثلاث حالات في الانحرافات من خلال مقارنة الميزانية الثابتة (FB) والموارد المطبقة (A) وهي: (Namzi, 2009: 39).

١. اذا كان  $A > FB$  فهذا يشير الى وجود انحراف غير مفضل وتقييم سلبي للأداء.

٢. اذا كان  $FB > A$  فهذا يشير الى وجود انحراف مفضل وتقييم ايجابي للأداء.

٣. اذا كان  $A = FB$  فهذا يشير الى عدم وجود انحراف ولا يكون هناك تقييم ايجابي ولا تقييم سلبي للأداء.

**الخطوة التاسعة: حساب إنتاجية كل نشاط:** تعد المعلومات المرتبطة بمحددات إنتاجية الأنشطة جزء حيوي من نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء، اذ تعد الإنتاجية مساوية لمجموع كل من الكفاءة والفعالية. فتمثل الكفاءة نسبة الكمية المطلوبة من الموارد لتادة نشاط ما الى المخرجات التي تنتجها الأنشطة في شكل سلع وخدمات، اما الفعالية تمثل انحياز المنشأة نحو تحقيق الاهداف المحددة مقدماً من نشطة محددة. (خطاب، ٢٠١٣: ٦٣-٦٤)

وان كفاءة النشاط هي مجموع الانحراف في الأسعار والانحراف في الكمية

Efficiency of on activity = price variance+ quantity variance

ويتمثل انحراف الفاعلية بالفرق بين العمل الفعلى الذي تم إنجازه والاعمال المدرج في الميزانية والمتصلة بالتكاليف الملزمه بها والتي تحدث بثلاث حالات هي:

١. إذا كانت المطبة أقل من الميزانية فان تطبيق الموازنة سوف يشير الى وجود الفعالية الإيجابية والى حصول انحراف مفضل. Applied > budgeted
٢. إذا كانت المطبة أكبر من الميزانية فان تطبيق الموازنة سوف يشير الى وجود الفعالية السلبية والى حصول انحراف غير مفضل. Applied < budgeted
٣. إذا كانت المطبة مساوية للميزانية فان تطبيق الموازنة سوف يشير الى عدم وجود فعالية وعدم حصول انحراف. Applied = budgeted

## المبحث الثاني

### مفهوم التميز المؤسسي و أهمية تحقيقه

#### اولاً. مفهوم التميز المؤسسي

يعد التميز بصورة عامة بأنه نظام للحياة ممكн الحدوث في اي منشأة سواء أكانت صغيرة او كبيرة، حكومية او غير حكومية، صناعية او خدمية. (Ajaif, 2008: 227)، فهو نمط فكري وفلسفية إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنشأة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (الرشيدى، ٢٠٠٩: ٧٩) وهو القدرة على تقديم المنتجات بصورة مختلفة ومبكرة عن الآخرين (الخالدى، ٢٠١٢: ٥٨).

والتميز المؤسسي هو جهود تنظيمية مخططة يهدف لإنجاز أهداف المنشأة واستراتيجيتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنشأة في عصر المنتجات الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع (حافظ و كهيه، ٢٠١٤: ١٤٥). اذ يعد التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتتفوق التنظيمي، ويحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنشأة بما ينتج عنه إنجازات ونتائج تتفوق على ما يتحققه المنافسون ويرضى عنها الزبائن وكافة أصحاب المصلحة في المنشأة (علي، ٢٠١٥: ١٢) ويعرف التميز المؤسسي من وجه نظر أصحاب المصالح بأنه تحقيق التميز للمنشآت من خلال تقديم خدمة متميزة للمجتمع ككل، او للزبائن او للمتعاملين مع المنشأة كالمساهمين او الموردين او العاملين (Bousslem, 2015: 361).

#### ثانياً. أهمية التميز المؤسسي

تبرز أهمية التميز المؤسسي من خلال دوره في فتح أعمال وفضاءات واسعة لا مقاومة لها أمام المنشآت، وان النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة المعلومات الجديدة والمستجدة وتقديمها على هيئة منتجات تشبع حاجة الزبائن (Peters & Waterman, 2004: 12) كما يساهم التميز المؤسسي في خلق الحماس وتشجيع وجذب الأفكار الجيدة والأشخاص الكفوئين ، وان الأفكار المتميزة تت璧ق من جميع مستويات المنشأة ، وان المنشأة تكون أكثر تميزاً اذا ما استطاعت نشر التفكير الابتكاري في جميع مستوياتها ، وذلك من خلال توافر إدارة فاعلة للتميز (Stewart, 2009: 97).

والتميز المؤسسي يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات الزبائن فتكون المنشأة دائمًا البديل الوحيد للزبائن الحاليين، كما تكون أفضل خيار لzbائن مرقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنشأة (علي، ٢٠١٥: ١٥).

### ثالثاً. اهداف التميز المؤسسي

يهدف التميز المؤسسي الى استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على انتاج خدمات وسلح تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، وتكون القيمة الجوهرية في تحقيق رغبات المستهلك والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة او السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنشأة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعد القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على مغایرة ممارستها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويتوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنشأة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، ولن يتحقق هذا إلا برضاء المستهلك الداخلي (blkir, ٢٠١٦: ١٦٨-١٦٩)

### رابعاً. مداخل التميز المؤسسي

حدد الباحثين في مجال الادارة أربعة مداخل للتميز المؤسسي التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأسس والمرتكزات الازمة للتميز وهي كما يلي:

١. الادارة الاستراتيجية: وهي طريقة في التفكير والتصريف الذي يؤدي الى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنشأة، وتحديد رسالتها وغاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وتحديد نقاط القوة والضعف بداخلها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد التي تقودها إلى التميز الدائم (شوفي، ٢٠١٠: ٨).
٢. إدارة الجودة الشاملة: وهي استراتيجية إدارية تشمل القيادة والتخطيط والتنظيم والمتابعة لكل أنشطة المنشأة والعاملين فيها والتي تعمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة للسلع والخدمات المقدمة لتحقيق رضا الزبائن والاستمرار في عمليات التحسين المستمر على مستوى المنشأة ككل. (البياتي، ٢٠١٣: ١٩٢)
٣. إعادة الهندسة: وتعني البدء من الصفر، أي ليس ترميم او اصلاح الوضع الحالي او اجراء تعديلات عليه، وهي طريقة جديدة للتفكير والتغيير الجذري الذي يهدف الى التطوير، والتخلص التام عن إجراءات العمل التقديمة والتفكير بطريقة جديدة و مختلفة عن كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات بما يلبي رغبات الزبائن.
٤. المقارنة المرجعية: تعد المقارنة المرجعية مدخل شامل ومتكملاً يدعوا إلى مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر لنشاط المنشأة حيث يمثل طرقاً مبتكرة للعمل تساهم في تطوير الأداء ويتوقف نجاح العمل به على الرؤيا الواقعية للقيادة الإدارية والعاملين والاهتمام بالزبائن وتوفير المعلومات الاساليب الحديثة للعمل وتخفيض الموارد المادية الكافية وإدارة الموارد البشرية بأساليب غير تقليدية من جهة ومن جهة اخرى تفعيل العلاقات الخارجية لمنشأة مع العالم الخارجي. (سلمان، وآخرون، ٢٠١٤: ٢٨٤)

### خامساً. ابعاد التميز المؤسسي

اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد التميز المؤسسي وقد وردت العديد من وجهات النظر والأراء بشأن ابعاد التميز المؤسسي، نعرض منها في الجدول (١):

### الجدول (١): ابعاد التميز المؤسسي وفق آراء الباحثين

نماذج الاعمال	المجموعية	اتخاذ القرارات	العلاقات العامة	القائم	موارد	استراتيجية	بيان	ادارة الموارد البشرية	بيان	قيادة	ابعاد		الباحث/ الكاتب	ت
											الابعد	البعض		
*						*	*	*	*		(kangi, 2002)		١	
*		*	*		*	*	*	*	*		(Law, 2003)		٢	
*				*		*	*	*	*	*	(Dahlgaare & Dahlgaare, 2007)		٣	
				*		*	*	*	*		(Rimington, 2008)		٤	
				*		*	*	*		*	(النسور، ٢٠١٠)		٥	
				*		*	*	*		*	(Tossainnt, 2010)			
				*		*	*	*		*	(Zargar, 2011)		٦	
*	*	*	*			*	*	*	*	*	(Ringrose, 2013)		٧	
				*		*	*	*		*	(علي، ٢٠١٥)		٨	
١	٣	١	٢	٣	٥	٤	٩	٩	٥	٧	المجموع		٩	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر المشار إليها أعلاه.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ان اغلب وجهات النظر حول ابعاد التميز المؤسسي تركزت على الابعاد (القيادة، الزبون، إدارة الموارد البشرية، العمليات، الاستراتيجيات، الموارد) وسوف يتم توضيحها كما يلي:

١. **القيادة:** المنشآت المتميزة هي التي تمتلك قادة تعمل على تشكيل المستقبل وتحقيقه، ويتصرونون كقدوة حسنة يحتذى بها من خلال التزامهم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها، ويبنون الثقة طوال الوقت، كما يتمتعون بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤ والاستجابة في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر لها. (سالم، ٢٠١٦: ٨) والقيادة لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي، من خلال إسهامها في تحفيز وتنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التوجّه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية الفعالة والقدرة على التفكير المتعدد، وكذلك اهتمامها بتشجيع العاملين على المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، إضافة إلى القائد المتميز يستطيع رؤية كثير من المشكلات في أسرع وقت (Borghini, 2005: 226).

٢. **الزبون:** يعد الزبون أهم سمة في المنشآت المتميزة حيث تعد تلبية احتياجات وآراء بمتطلباته هي الرسالة والهدف من المنشآت المتميزة، وتتعلم هذه المنشآت طرق التميز من خلال زبائنها، حيث تكون فريدة من نوعها في تحسين نوعية السلع بما يتلاءم مع رغباتهم والخدمات التي تقدمها لهم (Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2007: 371). كما يؤكد على كيفية تحديد متطلبات وتوقعات الزبائن وما يفضلونه وكيف تبني المنشأة علاقاتها مع زبائنها وترعاها وتحدد ما إذا كانت تلبي رغباتهم (Ringrose, 2013: 441).

٣. **ادارة الموارد البشرية:** التميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنشأة، وذلك من خلال إشراك المسؤولين في عملية صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب التركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، حيث ان احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهما وتدريبهم وإتاحة الفرصة إمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم

- كفيلة بان يبنوا قصارى جدهم لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة ، وتحديث الأنظمة والعمليات والقوانين المعمول بها ، بطريقة تحقق التميز للمنشأة (النسور، ٢٠١٠: ٣٥-٣٦).
٤. العمليات: يهتم هذا البعد بالكيفية التي تقوم المنشأة من خلالها بإدارة ومراجعة وتحسين عملياتها كما ويبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات في المنشأة من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنشأة لكي ترضي أصحاب المصلحة (علي، ٢٠١٥: ٣٢).
- وفي ظل إدارة التميز فان اللجوء الى نتائج العمليات يعد مؤشراً على ان شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت الى انتاج هذه المنتجات، وهذه الاعراض تقضي الى خطة لتصحيح هذه الأخطاء والانحرافات ولا شك ان استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك نحو التطوير والتحسين المستمر. (النعمي وصويس، ٢٠٠٨: ٥٤)
٥. الاستراتيجية: يبحث هذا البعد عن كيفية تطوير استراتيجية المنشأة بما فيها الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل، والآثار المترتبة على هذه الاستراتيجيات وخطط تعديل الاستراتيجيات وكيفية متابعة الأداء بما يسهم في تميز المنشأة. ويبحث ايضاً في تطوير النظرة الاستراتيجية لتنفيذ مهام المنشأة ورؤيتها، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الاستراتيجية، ويتناول ايضاً كيفية تطوير المنشآت والمؤسسات للأهداف الاستراتيجية وخططتها التنفيذية، وكذلك تعميم الأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية وتغييرها إذا اقتضت الظروف لذلك، وكيفية قياس التقدم في إنجاز معين (جلاب، رشيد، ٢٠٠٨: ٨٥).
٦. الموارد: وهي كل ما تمتلكه وتستخدمه المنشأة في نشاطها اليومي من اجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر هذه الموارد في جميع أجزاء ووظائف المنشأة، من شراء وتخزين وإنناج وبحث وتطوير وأنظمة المعلومات والتي تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها (عادل، ٢٠١٢: ٦). وتختلف المنشآت فيما بينها نتيجة لما تمتلكه كل واحدة من موارد متميزة عن الموارد الأخرى، وتمثل هذه الموارد المصدر الرئيسي للتميز والأرباح التي تحصل عليه المنشأة، وان الاختلاف بين أداء المنشآت يعود بالدرجة الأولى الى الموارد التي تمتلكها المنشآت أكثر من أي شيء اخر في المنشأة، وللموارد قيمة منفردة حيث تعد كميزة تنافسية للمنشأة، وتعد نقاط قوة للمنشأة وتشكل الركيزة الأساسية في بناء الاستراتيجية (ناصف، ٢٠٠٨: ٨).

### المبحث الثالث

#### أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في مصرف بابل

##### أولا. نبذة تعريفية عن المصرف عينة البحث

يعد مصرف بابل من المصادر العراقية الخاصة والمهمة لما له من دور كبير في المجتمع، كونه يقدم العديد من الخدمات سواء كانت للأفراد او للمنشآت، وتم تأسيسه كشركة مساهمة خاصة برأس المال قدره (500) مليون دينار بموجب شهادة التأسيس 6769 وحصل على إجازة ممارسة للصريرة من البنك المركزي العراقي، وتم زيادة راس المال ليصبح (250) مليار دينار في سنة 2016.

يقدم المصرف العديد من الخدمات للأفراد والمنشآت، ومن هذه الخدمات (خدمة الحسابات الجارية، خدمة الودائع، خدمة التوفير، الصندوق، المحاسبة، الخدمات التسويقية والإدارية). يقع موقع المصرف في شارع كراده خارج، ويهدف المصرف إلى المساهمة في الأنشطة التنموية للاقتصاد العراقي ضمن إطار السياسة العامة للدولة وذلك عن طريق ممارسة اعمال مصارف الاستثمار والاعمال المصرفي التجارية المتعددة المحلية والدولية لحسابه او لحساب الغير وفق القوانين النافذة وبالتعاون مع الجهاز المصرفي والجهات الاستثمارية التي يعنيها التطور الاقتصادي في القطر وفقاً للسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، ولدى المصرف (١٢) فرع موزعة على عدد من المحافظات تعمل على تقديم الخدمات للزبائن.

ثانياً. نتائج تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة المرتكز على الأداء في مصرف بابل يطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء من خلال مجموعة من الخطوات التي تم تناولها في الجانب النظري وهي:

**الخطوة الأولى:**

**تحديد الأنشطة الرئيسية في المصرف (Identifying major activities):** تم في هذه الخطوة تحديد الأنشطة الرئيسية والمساندة في المصرف وكما في الجدول أدناه:

**الجدول (٢): تقسيم أنشطة المصرف إلى رئيسة ومساندة**

الموارد المستخدمة في النشاط	الأنشطة
ساعات عمل	الأنشطة الرئيسة
ساعات عمل	
ساعات عمل	
ساعات عمل	الأنشطة المساندة
ساعات عمل	
ساعات عمل	
ساعات عمل	إدارة المصرف

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد الهيكلي التنظيمي للمصرف.  
تم تحديد الأنشطة في المصرف من خلال الخدمات المقدمة من قبل مراكزه، فتمثلت المراكز الرئيسية بخدمة الحسابات الجارية وحساب الودائع وحساب التوفير، فيما كانت المراكز المساندة ممثلة بالصندوق والمحاسبة والمراكز الإدارية التسويقية وإدارة المصرف.

**الخطوة الثانية:**

**تحديد الموارد المستخدمة لكل نشاط (Identifying the actual resources needed for each activity):** تم تحديد الموارد المستخدمة لأنشطة في المصرف بساعات العمل فقط كون نشاطه خدمي، والجدول (٣) يبين هذه الخطوة.

**الجدول (٣): جدول احتساب ساعات كل نشاط**

الأنشطة المساندة		الأنشطة الرئيسية						الأنشطة
إدارة المصرف	مراكز إدارية وتسويقية	المحاسبة	الصندوق	الحسابات الجارية	الودائع	حساب التوفير		
195888	81312	46200	29568	57288	66528	73920	الساعات الفعلية	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مدير التخطيط.

تم الوصول الى الساعات الفعلية لكل نشاط من انشطة المصرف من خلال ضرب عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم في عدد أيام العمل الفعلي مضروبا في عدد الأشهر وكانت  $(12 \times 22 \times 7) = 1848$  ساعة) في السنة لكل عامل مضروبة في عدد العاملين لكل مركز.

#### الخطوة الثالثة:

**تحديد المعدل الفعلي لمورد كل نشاط** (Determining the actual rate of each activity resource) يتم تحديد معدل التحميل الفعلي في المصرف من خلال تقسيم التكاليف الفعلية على الساعات الفعلية لكل نشاط من الأنشطة كما مبين في الجدول (٤) أدناه

الجدول (٤): احتساب المعدل الفعلي

المعدل الفعلي	معادلة إيجاد معدل الفعلي	الأنشطة
5789	427894635.6	حساب التوفير
	73920	
6495	432105172	الودائع
	66528	
6020	344868342.6	الحسابات الجارية
	57288	
7646	226208104.2	الصندوق
	29568	
6303	291184147.2	المحاسبة
	46200	
44502	3618534740	إدارية وتسويقيّة
	81312	
17109	3351492115	إدارة المصرف
	195888	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (٣) وبيانات المصرف.

تم الوصول الى معدل التحميل الفعلي لكل مركز من مراكز المصرف من خلال تقسيم التكاليف الفعلية في المصرف والمستخرجة من سجلاته على عدد الساعات الفعلية التي تم حصرها في الخطوة (٢).

#### الخطوة الرابعة:

**تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة** (Determining the cost for each activity): يتم احتساب التكلفة الفعلية لكل نشاط من أنشطة المصرف من خلال ضرب الموارد الفعلية المستهلكة لهذه الأنشطة في السعر الفعلي لها، كما مبين في الجدول (٥) أدناه:

**الجدول (٥): تكفة كل نشاط من الأنشطة**

الأنشطة	لكل نشاط	الساعات المطلوبة	معدل التحميل الفعلي	تكاليف النشاط الفعلية
الأنشطة	حساب التوفير	65210	5789	377500690
	الودائع	61890	6495	401975550
	الحسابات الجارية	54670	6020	329113400
	الصندوق	30160	7646	230603360
	المحاسبة	45890	6303	289244670
	إدارية وتسويقيه	84230	44502	3748403460
الأنشطة	ادارة المصرف	192730	17109	3297417570

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بناءً على المقابلة الشخصية مع مدراء المراكز في المصرف.  
تم تحديد الساعات المطلوبة لكل مركز في المصرف من خلال مقابلة مدراء تلك المراكز،  
اذ يحتاج كل مركز الى عدد ساعات تختلف عن الساعات الفعلية المنفذة خلال السنة، وتم التوصل  
إلى تكاليف النشاط الفعلية من خلال ضرب المعدل الفعلي لكل مركز في عدد الساعات المطلوبة  
لإنتمام العمل فيه.

**الخطوة الخامسة:**

**حساب المعدل المعياري لكل نشاط (Calculating standard rate of activity):** يتم حساب  
المعدل المعياري كما تم ذكره في الجانب النظري من خلال مرحلتين:  
**المرحلة الأولى:** حساب التكاليف المعيارية لكل نشاط وكما مبين في الجدول (٦) أدناه  
**الجدول (٦): التكاليف المعيارية لكل نشاط**

الأنشطة	التكاليف المعيارية
الأنشطة	حساب التوفير
	حساب الودائع
	الحسابات الجارية
	الصندوق
	المحاسبة
	مراكز إدارية وتسويقيه
الأنشطة	ادارة المصرف

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بناءً على المقابلة الشخصية مع مدير قسم التخطيط.  
للحصول على التكاليف المعيارية في مركز من مراكز المصرف تم الاستعانة بمدير قسم  
التخطيط ومن خلال المعلومات المخططة لديهم تم التوصل إلى التكاليف المعيارية.  
**المرحلة الثانية:** إيجاد المعدل المعياري لكل نشاط ويتم من خلال تقسيم التكاليف المعيارية التي تم  
الحصول عليها في الجدول (٦) على عدد الساعات المعيارية اللازمة لإنتمام النشاط الفعلي من  
الأنشطة، والتي تم الحصول عليها من مدير قسم التخطيط في المصرف، وكما مبين في الجدول  
(٧) أدناه:

**الجدول (٧): احتساب المعدل المعياري**

المعدل المعياري	معادلة إيجاد المعدل المعياري	الأنشطة		
5610	404314636	حساب التوفير	الأنشطة الرئيسة	
	72072			
6559	424213172	الودائع		
	64680			
5718	338136183	الحسابات الجارية		
	59136			
7291	229045674	الصندوق		
	31416			
6033	289859457	المحاسبة		
	48048			
43555	3622076565	إدارية وتسويقية	الأنشطة المساندة	
	83160			
17643	3358371249	إدارة المصرف		
	190344			

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مدير قسم التخطيط في المصرف.

تم التوصل الى المعدل المعياري في كل مركز من مراكز المصرف من خلال تقسيم التكاليف المعيارية الخاصة بكل مركز على عدد الساعات المعيارية اللازمة لإتمام كل نشاط، وتم الحصول على هذه المعلومات من قسم التخطيط في المصرف.

**الخطوة السادسة:**

**احتساب انحراف سعر النشاط** (Calculating activity price deviation): يتم احتساب انحراف السعر لأنشطة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{انحراف السعر} = \text{التكلفة الفعلية} - (\text{الموارد الفعلية} \times \text{السعر المعياري})$$

وتم التوصل الى الانحرافات لكل أنشطة المصرف وكما في مبين الجدول (٨)

**الجدول (٨): احتساب انحراف سعر الأنشطة**

طبيعة الانحراف	مقدار الانحراف	احتساب انحراف السعر	المورد	الأنشطة
غير مفضل	11672590	(65210*5610) – 377500690	ساعات عمل	حساب التوفير
مفضل	(3960960)	(61680*6559) – 401975550	ساعات عمل	حساب الودائع
غير مفضل	16510340	(54670*5718) – 329113400	ساعات عمل	الحسابات الجارية
غير مفضل	10706800	(30160*7291) – 230603360	ساعات عمل	الصندوق
غير مفضل	12390300	(45890*6033) – 289244670	ساعات عمل	المحاسبة
غير مفضل	79765810	(84230*43555) -3748403460	ساعات عمل	إدارية وتسويقية
مفضل	(102917820)	(192730*17643) -3297417570	ساعات عمل	إدارة المصرف

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصرف.

تم التوصل الى انحراف السعر لكل مركز المصرف الخدمية من خلال طرح المورد الفعلي المكتسب من التكلفة الفعلية لكل مركز، اذ تبين ان اعلى انحراف مفضل كان في إدارة المصرف ومن ثم حساب الودائع، فيما نتج عن بقية المراكز انحرافات غير مفضلة.

#### الخطوة السابعة:

**احتساب تكاليف الأنشطة المنفذة** (Calculating the cost of Implemented activities) يتم احتساب تكاليف الأنشطة المنفذة كما في الجدول (٩) ادناه

الجدول (٩): احتساب تكاليف الأنشطة المنفذة

الأنشطة	المورد	معدل التحميل الفعلي	عدد ساعات العمل	تكلفة الأنشطة المنفذة
الأنشطة الرئيسية	ساعات عمل حساب التوفير	5610	64900	364089000
	ساعات عمل الودائع	6559	60310	395573290
	ساعات عمل الحسابات الجارية	5718	53620	306599160
	ساعات عمل الصندوق	7291	30160	219896560
	ساعات عمل المحاسبة	6033	44170	266477610
	ساعات عمل إدارية وتسويقيّة	43555	83510	3637278050
الأنشطة المساعدة	ساعات عمل إدارة المصرف	17643	191890	3385515270

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصرف.

تم الحصول على تكلفة الأنشطة المنفذة من خلال حاصل ضرب المعدل المعياري في عدد المعيارية اللازمة لإنجاز العمل في كل مركز، والتي تم الحصول عليها من قبل مدير التخطيط في المصرف.

**الخطوة الثامنة: حساب انحراف الكميمية** (Calculating the Quantity Variance)

يحتسب انحراف الكميمية للأنشطة كما مبين في الجدول (١٠) ادناه.

الجدول (١٠): احتساب انحراف الكميمية للأنشطة

الأنشطة	المورد	معادلة احتساب انحراف الكميمية	قيمة الانحراف	طبيعة الانحراف
الأنشطة الرئيسية	ساعات عمل حساب التوفير	$(64900 \times 5610) - (65210 \times 5610)$	1739100	غير مفضل
	ساعات عمل الودائع	$(60310 \times 6559) - (6559 \times 61890)$	10363220	غير مفضل
	ساعات عمل الحسابات الجارية	$(53620 \times 5718) - (54670 \times 5718)$	6003900	غير مفضل
	ساعات عمل الصندوق	$(30160 \times 7291) - (30160 \times 7291)$	0	لا يوجد انحراف
	ساعات عمل المحاسبة	$(44170 \times 6033) - (45890 \times 6033)$	10376760	غير مفضل
	ساعات عمل إدارية وتسويقيّة	$(83510 \times 43555) - (84230 \times 43555)$	31359600	غير مفضل
الأنشطة المساعدة	ساعات عمل إدارة المصرف	$(191890 \times 17643) - (192730 \times 17643)$	14820120	غير مفضل

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصرف.

تم التوصل الى انحراف الكمية في المصرف من خلال طرح الموارد المنفذة من الموارد المعيارية اللازمة لإنجاز العمل، اذ نتج عن هذه الخطوة انحراف غير مفضل به لجميع المراكز، واعلى انحراف موجود مركز الخدمات الإدارية والتسويقية اذ بلغ (31359600)، عدا مركز الصندوق لم يحقق أي انحراف.

#### الخطوة التاسعة:

**احتساب إنتاجية كل نشاط** (Calculating the Productivity of Each Activity): يتم احتساب إنتاجية كل نشاط من الأنشطة من خلال جمع كل من انحراف الكفاءة + انحراف الفاعلية، وكما مبين في الجدول (١١) أدناه:

الجدول (١١): احتساب إنتاجية كل نشاط

الأنشطة الرئيسية	الأنشطة المساعدة	المورد	انحراف الكفاءة + انحراف الفاعلية	مقدار الانحراف	طبيعة الانحراف
الأنشطة الرئيسية	الأنشطة المساعدة	حساب التوفير	(40225636) + 13411690	-26813946	غير مفضل
		الودائع	(28639882) + 6402260	-22237622	غير مفضل
		الحسابات الجارية	(31537023) + 22514240	-9022783	غير مفضل
الأنشطة المساعدة		الصندوق	(9149114) + 10706800	1557686	مفضل
		المحاسبة	(23381847) + 22767060	-614787	غير مفضل
		إدارية وتسويقيّة	15201485 + 111125410	126326895	مفضل
		إدارة المصرف	27144021 + (88097700)	-60953679	غير مفضل

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الجداول السابقة.

وتم الوصول الى انحراف الكفاءة في الجدول أعلاه من خلال جمع انحراف السعر في الجدول (٨) مع انحراف الكمية في الجدول (١٠) لكل نشاط من الأنشطة، فيما تم التوصل الى انحراف الفاعلية من خلال مقارنة المطبق مع المعياري.

ووجد انه في جميع الأنشطة هناك انحراف غير مفضل فيه، عدا كل من نشاط الإدارية والتسيويّة ونشاط الصندوق، اذ بلغ الانحراف في نشاط الإدارية والتسيويّة بمقدار (126326895)، اما قيمة الانحراف في نشاط الصندوق بلغ (1557686)، فيما نتجت عن بقية الأنشطة انحرافات غير مفضل فيها اذ بلغ اعلى انحراف في إدارة المصرف مقداره (60953679) ومن ثم حساب التوفير(26813946)، ومن ثم حساب الودائع (22237622) ومن ثم الحسابات الجارية (9022783) واخيراً نشاط المحاسبة سجل اقل انحراف اذ بلغ مقداره (614787).

### ثالثاً. أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء في تحقيق التميز المؤسسي للمصرف عينة البحث.

لنظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء أهمية في تحقيق التميز المؤسسي في المصارف، فالنظام يظهر نقاط القوة مما يمكن الإدارة من العمل على تعزيزها وكذلك اظهار نقاط الضعف في المؤسسات المالية مما يعطي للإدارة الامكانية والخيار لتفاديها وبالتالي فإنه يحقق التميز المؤسسي فعلى سبيل المثال فقد كان على انحراف مفضل حققه مركز إدارة المصرف اذ بلغ مقداره (102917820) مقارنة مع باقي المراكز، فإذا اخذ المصرف الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف والعمل على زيادتها سوف يحقق المصرف التميز المؤسسي عن بقية المصارف المنافسة.

وبشكل عام ان مقدار الانحراف سواء كان مفضل ام غير مفضل يعد مؤشرا على عدم كفاءة الأداء، فقد يكون الانحراف مفضل ولكن الأداء غير جيد، فقد يكون السبب خطا في احتساب المعايير والا فان هدف المؤسسات تجنب كافة أنواع الانحرافات وكلما كان الانحراف قريبا من الصفر كان الأداء أحسن.

يمكن نظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء من مساعدة المصرف من تحقيق للتميز المؤسسي من خلال إمكانية عقد المقارنات بين مراكزه الفرعية اولاً، من خلال الأخذ بالمراكز التي تحقق أعلى الأرباح وكذلك المراكز التي يكون انحرافها قليل مقارنة ببقية المراكز الأخرى، وعلى سبيل المثال فإن المصرف قيد الدراسة قد حقق فيه مركز الإدارية والتسويقية انحراف مفضل مقداره (126326895)، وإذا ما اخذ المصرف بالأسباب التي أدت إلى تحقيق هذا الانحراف سيتمكن من معالجتها أولاً ومن ثم تحسين الأداء ثانياً مما يعكس على تحقيق المصرف للتميز المؤسسي.

وتساعد نتائج هذا النظام إدارة المصرف بالأخذ في الأسباب التي أدت إلى الضعف في المراكز والعمل على معالجتها في الأمد البعيد، ومن ثم اتخاذ لقرارات استراتيجية تحقق له التميز المؤسسي عن باقي المصارف، وكذلك العمل على زيادة نقاط القوة في جميع المراكز داخل المصرف لتحسين خدماته المقدمة.

كما يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء المصرف من تحسين واقع العمل من خلال توفير المعلومات الملائمة لمراكز المصرف باعتماده على التخطيط والمراقبة لكل مركز ومن ثم تشكيل فريق يعمل على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة باستمرار.

ويُمكن نظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء في المصرف من إيجاد طرق للتغيير الكلي بهدف تطوير الخدمات المقدمة للرizableن بما يلبي احتياجاتهم، وكذلك تشجيع الأفراد العاملين من رفع امكانياتهم من خلال التفكير بالطرق الجديدة والمبتكرة التي تخدم الرizablen من جهة وتحقيق اهداف المصرف من جهة أخرى.

## الاستنتاجات والتوصيات

### ١. الاستنتاجات:

- يؤدي تطبيق نظام (PFABC) الى تخفيض تكاليف الأنشطة الرئيسية ومساعدة المصرف في تفعيل الرقابة على ادائه.
- وجود انحراف السعر لكافة الأنشطة في المصرف اذ تراوح بين مفضل وغير مفضل وسجل اعلى انحراف مفضل في إدارة المصرف اذ بلغ مقداره (102917820)، بينما سجل اعلى انحراف غير مفضل في الحسابات الجارية اذ بلغ مقداره 16510340.
- وجود انحراف كمية غير مفضل لأغلب الأنشطة في المصرف، اذ سجل اعلى انحراف الخدمات الإدارية والتسويقية اذ بلغ (31359600)، في حين بلغ الانحراف في الصندوق (صفر) أي لم يحقق أي انحراف.
- وجود انحرافات في جميع أنشطة المصرف تتراوح بين مفضل وغير مفضل، اذ بلغ اعلى انحراف غير مفضل في إدارة المصرف مقداره (60953679)، بينما سجل اعلى انحراف مفضل في الإدارية والتسويقية بمقدار (126326895).

### ٢. التوصيات

- لغرض تحقيق التميز المؤسسي للمصرف لابد من تطبيق نظام (PFABC) لما يحققه من مزايا واهمية في تحسين الأداء.
- ضرورة الالز بالأسباب التي أدت الى حدوث الانحرافات في المصرف سواء كانت مفضلة او غير مفضلة، لأن وجود الانحراف دليل على عدم كفاءة الأداء.
- ضرورة تطبيق نظام (PFABC) في كافة القطاعات لما له من أهمية كبيرة في تحسين ورفع كفاءة الأداء وبالتالي زيادة وتحسين الربحية.

### قائمة المصادر

#### اولاًً. المصادر العربية

##### أ. الرسائل والأطروحات الجامعية

١. الخالدي، صالح عابر بشيت، (٢٠١٢)، "دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن.
٢. سهمود، ايها عبد ربه، (٢٠١٣)، "واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، القيادة والإدارة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
٣. سند، ناصر احمد محمد، (٢٠١٢)، الإطار المنطقي لمحاسبة النشاط في ظل بيئة الاعمال الحديثة، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.
٤. علي، أياد رحيم، (٢٠١٥)، "العلاقة بين أخلاقيات العمل والتميز التنظيمي بالتطبيق على العاملين في مديرية الزراعة بمحافظة ميسان-العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

٥. عادل، لعجالي، (٢٠١٢)، دور تحليل الموارد والكافاءات في تحديد استراتيجية نمو المؤسسة- دراسة حالة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحيات هباس، سطيف.
٦. النسور، أسماء سالم، (٢٠١٠)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٧. نعمان، لبنى هاشم، (٢٠١٧)، "إثر نظام التكاليف على اساس الانشطة على جودة المعلومات المحاسبية وتحسين الاداء-دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العراقية"، اطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا، النيلين، جمهورية السودان.
- ب. المجلات والمؤتمرات**
١. بلخير، خليدة محمد، (٢٠١٦)، تحقيق التميز المؤسسي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١٤ ، المجلد ١.
٢. حافظ، عبد الناصر عاك؛ كهيه، حسين عليوي، (٢٠١٤)، تأثير النماط القيادي في تعزيز التميز التنظيمي/بحث ميداني في هيئة التعليم التقني. مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (٢٤).
٣. الحمروني، مفتاح محمد علي، (٢٠١٦)، دور نظام التكاليف على اساس النشاط المرتكز على الاداء في تحسين الاداء التنافسي بالمنشآت الصناعية "دراسة ميدانية على الصناعات البتروكيمياوية بليبيا"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٧ ملحق، مصر.
٤. خطاب، محمد شحاته خطاب، (٢٠١٣)، تحسين جودة المعلومات التكاليفية بالتكامل بين نظام التكاليف على اساس النشاط الموجه بالوقت ونظام التكاليف على اساس النشاط من منظور الاداء: دراسة حالة، المجلة العلمية: التجارة والتمويل، العدد ٣ ، كلية التجارة، جامعة طنطا.
٥. درغام، ماهر موسى، شفقة، خليل ابراهيم، (٢٠٠٩)، "حساب تكلفة الخدمة العلاجية وفقاً لنظام التكاليف المبني على الانشطة (ABC) في مستشفى غزة الاوربي الحكومي/دراسة تطبيقية في قسم الميكروبيولوجي"، مجلة جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
٦. الرشيدی، صالح، (٢٠٠٩)، التميز في الأداء - ما هي و كيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق الاقتصادية، مركز البحث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (٢)، العدد (١١٦).
٧. سالم، مصطفى حامد، (٢٠١٦)، دور الإدارة المالية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات العليا، جامعة الزعيم الازهري، السودان، المجلد (٥)، العدد (٣).
٨. سعد، سلمى منصور، يعقوب، ابتهاج إسماعيل، حسين، منال، (٢٠١٦)، قراءة تحليلية لاستجابة محاسبة التكاليف لمتطلبات البيئة: نظام الـ (ABC) حالة دراسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والاربعون.
٩. سلمان، علاء جاسم، فرج، مشتاق كامل، احمد، نهاد حسين، (٢٠١٤)، دور المقارنة المرجعية في تحسين اداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبا الاسلامي وبنك التضامن الاسلامي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد ٤٠ .

١٠. قبطان، شوقي، (٢٠١٠)، إدارة التميز/الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدية، الجزائر.

١١. البياتي، فائز غازي، (٢٠١٣)، أثر التوافق الاستراتيجي بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة استطلاعية في عينة من المصادر الحكومية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد ١١.

#### ج. الكتب:

١. ايمان عطيه ناصف، (٢٠٠٨)، مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر.

٢. جلاب، احسان دهش، رشيد، صالح رضا، (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية-مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

٣. محمد عبدالعال النعيمي، وراتب جليل صويص، (٢٠٠٨)، تحقيق الدقة في إدارة الجودة-مفاهيم وتطبيقات، دار البيازوري للنشر والتوزيع، الأردن.  
**ثانياً. المصادر الإنكليزية**

1. Ajaif, Mona, (2008), Culture of Excellence in Some Semi Government Organization in Dubai, **Paper for Quality Congress Middle East2 Responsibilities: Challenges&Strategies**, Dubai: e-TQM College.
2. Borghini, E.C., (2005), A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, **The Journal of Creative Behavior**, Vol (31) No (1).
3. Bousslem, Aboubakeur (2015), Employees' Empowerment As An Approach To Achieve The Business Excellence – Case Study on Algerian Communications Company, Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue (9).
4. Dahlgaard-Park, S.M., and Dahlgaard, J.J., (2007), Excellence – 25 years evolution, **Journal of Management History**, Vol. (13), No (4).
5. Dahlgaard-Park, S.M. and Dahlgaard, J.J., (2007), Excellence – 25 years evolution, **Journal of Management History**, Vol (13), No (4).
6. Kanji, G. K., (2002), Sustainable Growth and Business Excellence, **Total Quality Management Journal**, Vol. (16), NO. (8).
7. Kowsari, Fatemeh, (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.
8. Law, S. S., (2003), A Journey Towards Organizational Excellence – The Singapore Excellence, International Symposium Quality Management and Quality Assurance In Colleges and Vocational Education.
9. Namazi, M. (2009). Performance-focused ABC: A third generation of activity-based costing system. **Cost management**, Vol. 23, No. 5.
10. Peters,T.J, & Waterman, H, (2004), **In Search of Excellence**, 2nd edition, London: Profile Books.

11. Pui-Mun, L., and Hesan, A. Quazi, (2001), Methodology for Developing a Self assessment Tool to Measure Quality Performance in Organizations, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol (18), No (2).
12. Rimington, R, (2008), New Age Competencies for Organizational Excellence, **The 6 ANQ Congress** (Theme: People Excellence), Bangkok, Thailand, Paper number: A-SG-03.
13. Ringrose, D, (2013), Development of an organizational excellence framework, **The TQM Journal**, Vol (25), NO (4).
14. Sarokolaei, M. A., Bahreini, M., & Bezenjani, F. P. (2013). Fuzzy performance focused activity based costing (PFABC). **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 75, 346-352.
15. Stewart, T.A., (2009), Intellectual Capital, The New Wealth of Organization, New York: Doubleday-Currency.
16. Tossaint, I, (2010), Business Excellence at Philips, **Journal of Managerial Issues**, Vol (22).
17. Zargar, M., Faghani, K., and Mahmudi, G, (2011), Assessing the Role of the EFQM Excellence Model in Organizational Viability, **World Applied Sciences Journal**, Vol (14), No (7).