

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 والكفوية 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 الأرباح وأقل الانحرافات لتكون مراكز قائمة ومرشدة في أداء بقية المراكز. في حين قدم البحث مجموعة من التوصيات كانت أهمها 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، لان 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 has 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, its 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 الاهداف، وكفاية المصادر اللازمة والحرص على الأداء. وبالرغم من ظهور العديد من الأنظمة الحديثة التي تهدف الى تحديد تكاليف المنتج وتحميلها بصورة دقيقة، الا انها لا زالت تواجه العديد من الانتقادات والعيوب، ويعد ضعف تحديد التكاليف الصناعية غير المباشرة بدقة أحد اهم 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 الى (ABC). ونتيجة لتلك الانتقادات التي وجهت لكلا النظامين، 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) اذ يعمل على التوسع 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 حداثة 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: يبنى 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 اهم مزاياه ومن ثم بيان كيفية تطبيقه في المصرف عينة الدراسة (مصرف بابل) عبر عدد من الخطوات بما يحقق التمييز 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 والأطاريح 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 الموجه 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 للتكلفة كنظام يدعى (PFABC) للمحاسبين لحل المشاكل المرتبطة بنظام TDABC، ويمكن لهذا النظام ان يوحد مع برمجة الموارد التنظيمية (Organization resource programming: ORP) ونظام إدارة الأداء لتحديد الأنشطة والتي تعد بأنها خطوة رئيسية في ABC ويتم حذفها في TDABC.

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

ويعرف (PFABC) على انه نظام يعمل على تحديد التكاليف الفعلية لكل نشاط وبشكل منفصل وبدقة عالية إذ يأخذ بنظر الاعتبار موجه التكلفة المناسب ويوفر له المرونة لان بعض الأنشطة تكون موجهاتها غير الوقت فضلاً عن كونه أداة تخصيص وتقييم أداء (سعد واخرون، 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 (الحمروني، ٢٠١٦: ٤٤١).
- 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 الكفوية 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 معاً.
- رابعاً. خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء**
- يتم 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 لسببين:
- 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 أو نظم بيانات المنشآت وخاصة نظام المعلومات المحاسبية. وقد تتمثل الموارد بـ (الوقت، كمية المواد المباشرة أو غيرها من الموارد المناسبة ولكن ينبغي أن يكون للموارد علاقة محددة مع التكلفة وهذا يخلف قدراً

- 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 أو التكلفة أو الوقت أو أي مسبب آخر ملائم يربط بين الموارد والأنشطة).
 ٢. الموضوعية والتوثيق: يعتمد في تحديد الموارد على المعلومات التفصيلية من نظام المعلومات المحاسبية المستخدم في المنشأة أو المعلومات المتوفرة من الموظفين مع إهمال المعلومات التي تسبب مشكلة عدم التجانس.
 ٣. تشمل هذه الخطوة على أقل وقت وأقل تكلفة مستنفدة لتجميع المعلومات الملائمة عن نوعية وتكلفة الموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة المختلفة.
- الخطوة الثالثة: تحديد معدل التحميل الفعلي لكل نشاط:**
- يتم تحديد معدلات التحميل الفعلية بشكل منفصل لكل الأنشطة التي تقوم بها المنشأة استناداً إلى برامج تشغيل مختلفة من خلال أنظمة 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 لتخصيص تعقب التكاليف على هذه الأنشطة ومع ذلك يجب تعيين تكاليف تخصص في هذه الخطوة، وتستخدم خمس طرق لتخصيص التكلفة هي:
١. **طريقة تخصيص التكاليف المرنة:** وهنا يتم التعامل مع التكاليف الثابتة الملزمة كـ (تكاليف الآلات والإشغال، تكنولوجيا المعلومات وغيرها) وتتم 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 أو 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 أو إشراف مباشر على العمال (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 تعقد عملية انجاز النشاط ومقدار الوقت اللازم لأدائه، 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 لتخصيص التكاليف المختلفة الأنشطة 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 × الأرباح التقديرية للنشاط

٢. **نموذج تقدير المعايير المتعددة:** يستخدم هذا النموذج في الحالات التي يكون فيها لدى القسم محركات كمية ووصفية 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 الموجب 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 ونماذج السلاسل الزمنية) وينبغي أن يكون هذا المعيار محسوب بدقة كونه يستخدم كمعيار للمقارنة بين المعدلات الفعلية والتكاليف الفعلية للعمليات، لذلك يجب على المديرين إجراء تعديلات أساسية لضرورة لغرض استبعاد أثار التغيرات الموسمية والتلف الغير طبيعي والمواقع الجغرافية والإبعاد الأخرى غير الطبيعية للحصول على المعيار الصحيح وهذه الخطوة يمكن أن تكون مستهلكة للوقت ومكلفة، ولكن تضيف الدقة للنموذج وتجهز أساس موثوقاً لقياس وتقويم العمليات المختلفة (Kowsari, 2013: 2506).

الخطوة السادسة: حساب انحراف السعر: لا تظهر هذه الخطوة في نظام التكاليف على أساس النشاط ولكنها شبيهة بما يتم عمله في نظام التكاليف على أساس النشاط الموجب بالوقت، وتتم التفرقة في نظام التكاليف على أساس النشاط المركز على الأداء بين الموارد المتغيرة والموارد (الثابتة) الملزمة عند إجراء مثل هذه الحسابات، وأن موجه التكلفة المستخدم في حساب التكاليف المحملة وتخصيص التكاليف غير المباشرة الفعلية قد لا يكون قائماً على عنصر الوقت. والخطوة الأولى في هذا الخصوص هي تحديد الكمية المعيارية للموارد التي ينبغي استنفادها 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 المنجزة × السعر المعياري للوحدة المورد).
أما 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 × السعر المعياري المقدر من الموارد) - التكلفة الفعلية للنشاط
أما انحراف السعر للموارد الملزمة لا يتغير لأنها ثابتة.

الخطوة السابعة: حساب تكاليف الأنشطة المنفذة: يميز نظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء عند حساب التكاليف المنفذة للأنشطة بين الموارد المرنة والثابتة، كما أن مسبب التكلفة قد لا يكون الوقت، والمهمة الأولى 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 لإنتاج الوحدة × كمية الإنتاج المنجز) × السعر المعياري للموارد المرنة
أما بالنسبة لتكلفة الموارد الثابتة المنفذة لنشاط معين فتحسب وفق المعادلة الآتية:
تكلفة الموارد الثابتة المرنة المنفذة لنشاط معين =

(الكمية المعيارية للموارد اللازمة لإنتاج الوحدة × كمية الإنتاج المنجز) × السعر المعياري للموارد الملزمة
الخطوة الثامنة: حساب انحراف الكمية: يظهر انحراف الكمية ما إذا كان مدير إنتاج المنشأة قد استخدم أكثر من الكمية المعيارية للإنتاج الفعلي للحصول على منتج معين أو خدمة معينة، ويقاس هذا الانحراف أداء مديري الإنتاج، إذ يتحدد انحراف كمية النشاط للموارد المرنة من خلال: (خطاب، ٢٠١٣: ٦٣)
انحراف كمية النشاط للموارد المرنة =

(كمية الموارد الفعلية المطلوبة للنشاط × السعر المعياري المقدر من الموارد) - التكلفة المحملة للنشاط.
أما انحراف كمية النشاط للموارد الملزمة يحسب بطرح التكاليف المنفذة من التكاليف الملزمة المخططة بالموازنة

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

١. إذا كان $FB > A$ فهذا يشير إلى وجود انحراف غير مفضل وتقييم سلبي للأداء.
٢. إذا كان $FB < A$ فهذا يشير إلى وجود انحراف مفضل وتقييم إيجابي للأداء.
٣. إذا كان $A = FB$ فهذا يشير إلى عدم وجود انحراف ولا يكون هناك تقييم إيجابي 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، إذ تعد الإنتاجية مساوية لمجموع كل من الكفاءة والفعالية. فتمثل الكفاءة نسبة الكمية المطلوبة من الموارد لتأدية نشاط ما إلى المخرجات التي تنتجها الأنشطة في شكل سلع وخدمات، أما الفعالية تمثل انحياز المنشأة نحو تحقيق الأهداف 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 الفعلي الذي تم إنجازه والأعمال المدرج في الميزانية والمتعلقة بالتكاليف الملزم بينها والتي تحدث بثلاث حالات هي:

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

المبحث الثاني

مفهوم التميز المؤسسي وأهمية تحقيقه

أولاً. مفهوم التميز المؤسسي

يعد التميز بصورة عامة بأنه نظام للحياة ممكن الحدوث في أي منشأة سواء أكانت صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، صناعية أو خدمية. (Ajaif, 2008: 227)، فهو نمط فكري وفلسفة 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 (الرشيدي، ٢٠٠٩: ٧٩) وهو القدرة على تقديم المنتجات بصورة مختلفة ومبتكرة عن الآخرين (الخالدي، ٢٠١٢: ٥٨).

والتميز المؤسسي هو جهود تنظيمية مخططة يهدف لإنجاز أهداف المنشأة واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنشأة في عصر المنشآت الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع (حافظ وكهيه، ٢٠١٤: ١٤٥). اذ يعد التميز المؤسسي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، ويحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنشأة بما ينتج عنه إنجازات ونتائج تتفوق على ما يحققه 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، أو للزبائن أو للمتعاملين مع المنشأة كالمساهمين أو الموردين أو 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 الكفؤين، وان الأفكار المتميزة تنبثق 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 دائماً البديل الوحيد للزبائن الحاليين، كما تكون أفضل خيار لزبائن مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنشأة (علي، ٢٠١٥: ١٥).

ثالثاً. اهداف التمييز المؤسسي

يهدف التمييز المؤسسي الى استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على انتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، وتكمن 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 لتوجيه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعد القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على مغامرة ممارستها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنشأة لخدمة المستهلك ونيل رضاه، ولن يتحقق هذا إلا برضا المستهلك الداخلي (بلكبير، ٢٠١٦: ١٦٨-١٦٩)

رابعاً. مداخل التمييز المؤسسي

حدد الباحثين في مجال الإدارة أربعة مداخل للتمييز المؤسسي التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأسس والمرتكزات اللازمة للتمييز وهي كما يلي:

١. **الإدارة الاستراتيجية:** وهي طريقة في التفكير والتصرف الذي يؤدي الى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنشأة، وتحديد رسالتها وغاياتها على المدى البعيد، وتحديد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وتحديد نقاط القوة والضعف بداخلها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد التي تقودها إلى التمييز الدائم (شوقي، 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، والتخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية والتفكير بطريقة جديدة ومختلفة عن كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات بما يلبي رغبات الزبائن.

٤. **المقارنة المرجعية:** تعد المقارنة المرجعية مدخل شامل ومتكامل يدعو إلى مشاركة جميع الاطراف في عملية التحسين المستمر لنشاط المنشأة حيث يمثل طرقةً مبتكرة للعمل تساهم في تطوير الأداء ويتوقف نجاح العمل به على الرؤيا الواعية للقيادة الإدارية وللعاملين والاهتمام بالزبائن وتوفير المعلومات الاساليب الحديثة للعمل وتخصيص 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 التمييز المؤسسي

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد التمييز المؤسسي وقد وردت العديد من وجهات النظر والآراء بشأن ابعاد التمييز المؤسسي، نعرض منها في الجدول (١):

الجدول (١): ابعاد التميز المؤسسي وفق آراء الباحثين

ت	الابعاد	الباحث/الكاتب	القيادة	الزبون	البشرية	إدارة الموارد	العمليات	الاستراتيجية	الموارد	التعلم	العلاقات العامة	اتخاذ القرارات	المواءمة	نتائج الأعمال
١	(kangi, 2002)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٢	(Law, 2003)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٣	(Dahlgare & Dahlgare, 2007)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٤	(Rimington, 2008)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٥	(النسور، ٢٠١٠)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	(Tossaint, 2010)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٦	(Zargar, 2011)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٧	(Ringrose, 2013)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٨	(علي، ٢٠١٥)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
٩	المجموع	٧	٥	٩	٩	٩	٩	٩	٥	٣	٢	١	٣	١

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر المشاره 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، ويتصرفون 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 التوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد، وكذلك اهتمامها بتشجيع العاملين على المنافسة بين الأفراد للتوصل الى أفكار جديدة، إضافة الى 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 احتياجاته والوفاء 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 (Dahlgard-Park & Dahlgard, 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. **إدارة الموارد البشرية:** التميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنشأة، وذلك من خلال إشراك المرؤوسين في عليا صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب التركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود، حيث ان احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرصة إمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم

- كفيلة بان يبذلوا قصارى جهدهم 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 ترضى 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 وصويص، ٢٠٠٨: ٥٤)
٥. **الاستراتيجية:** يبحث هذا البعد عن كيفية تطوير استراتيجية المنشأة بما فيها الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل، والآثار المترتبة على هذه الاستراتيجيات وخطط تفعيل 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 وخططها 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 وإنتاج 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، وللوراء قيمة منفردة حيث تعد كميّة تنافسية للمنشأة، وتعد نقاط قوة للمنشأة وتشكل الركيزة الأساسية في بناء الاستراتيجية (ناصر، ٢٠٠٨: ٨).

المبحث الثالث

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

أولاً. نبذة تعريفية عن المصرف عينة البحث

يعد مصرف بابل من المصارف العراقية الخاصة والمهمة لما له من دور كبير في المجتمع، كونه يقدم العديد من الخدمات سواء كانت للأفراد ام للمنشآت، وتم تأسيسه كشركة مساهمة خاصة برأسمال قدره (500) مليون دينار بموجب شهادة التأسيس 6769 وحصل على إجازة ممارسة للصيرفة 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 كراة خارج، ويهدف المصرف الى المساهمة في الأنشطة التنموية للاقتصاد العراقي ضمن إطار السياسة العامة للدولة وذلك عن طريق ممارسة اعمال مصارف الاستثمار والاعمال المصرفية التجارية المتنوعة المحلية والدولية لحسابه او لحساب الغير وفق القوانين النافذة وبالتعاون مع الجهاز المصرفي والجهات الاستثمارية التي يعينها التطور الاقتصادي في القطر وفقاً للسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، ولدى المصرف (12) 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 ادناه:

الجدول (٢): تقسيم أنشطة المصرف الى رئيسية ومساندة

الأنشطة	الموارد المستخدمة في النشاط
الأنشطة الرئيسية	الحسابات الجارية
	حساب التوفير
	الودائع
الأنشطة المساندة	الصندوق
	المحاسبة
	مراكز إدارية وتسويقية
	إدارة المصرف

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد الهيكل التنظيمي للمصرف.
تم تحديد الأنشطة في المصرف من خلال الخدمات المقدمة من قبل مراكزه، فتمثلت المراكز الرئيسية بخدمات الحسابات الجارية وحساب الودائع وحساب التوفير، فيما كانت المراكز المساندة متمثلة 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 للأنشطة في المصرف بساعات العمل فقط كون نشاطه خدمي، والجدول (٣) يبين هذه الخطوة.

الجدول (٣): جدول احتساب ساعات كل نشاط

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

المصدر: الجدول من الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مدير التخطيط.

تم الوصول الى الساعات الفعلية لكل نشاط من أنشطة المصرف من خلال ضرب عدد ساعات العمل الفعلية في اليوم في عدد أيام العمل الفعلي مضروباً 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) ادناه

الجدول (٤): احتساب المعدل الفعلي

الانشطة	معادلة إيجاد معدل الفعلي	المعدل الفعلي
الأنشطة الرئيسية	حساب	5789
	التوفير	
	الودائع	6495
	الحسابات الجارية	
	الصندوق	7646
	المحاسبة	
الأنشطة المساندة	إدارية وتسويقية	44502
	إدارة المصرف	
		17109

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) ادناه:

الجدول (٥): تكلفة كل نشاط من الأنشطة

الأنشطة	الساعات المطلوبة لكل نشاط	معدل التحميل الفعلي	تكاليف النشاط الفعلية
الأنشطة الرئيسية	حساب التوفير	65210	5789
	الودائع	61890	6495
	الحسابات الجارية	54670	6020
	الصندوق	30160	7646
	المحاسبة	45890	6303
الأنشطة المساندة	إدارية وتسويقية	84230	44502
	إدارة المصرف	192730	17109

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 الى تكاليف النشاط الفعلية من خلال ضرب المعدل الفعلي لكل مركز في عدد الساعات المطلوبة لإتمام 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) ادناه

الجدول (٦): التكاليف المعيارية لكل نشاط

الأنشطة	التكاليف المعيارية
الأنشطة الرئيسية	حساب التوفير
	حساب الودائع
	الحسابات الجارية
	الصندوق
	المحاسبة
الأنشطة المساندة	مراكز إدارية وتسويقية
	إدارة 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 الى 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 لإتمام النشاط الفعلي من الأنشطة، والتي تم الحصول عليها من مدير قسم التخطيط في المصرف، وكما مبين في الجدول (٧) ادناه:

الجدول (٧): احتساب المعدل المعياري

الأنشطة	معادلة إيجاد المعدل المعياري	المعدل المعياري
الأنشطة الرئيسية	حساب التوفير	404314636
		72072
	الودائع	424213172
		64680
	الحسابات الجارية	338136183
		59136
	الصندوق	229045674
		31416
	المحاسبة	289859457
		48048
الأنشطة المساندة	إدارية وتسويقية	3622076565
		83160
	إدارة المصرف	3358371249
		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 للأنشطة من خلال المعادلة الآتية:
انحراف السعر = التكلفة الفعلية – (الموارد الفعلية × السعر المعياري)
وتم التوصل الى الانحرافات لكل أنشطة المصرف وكما في مبيان الجدول (٨)
الجدول (٨): احتساب انحراف سعر الأنشطة

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المصرف.

تم التوصل الى انحراف السعر لكل مركز من مراكز 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 تكلفة الأنشطة المنفذة

الانشطة	المورد	معدل التحميل الفعلي	عدد ساعات العمل	تكلفة الأنشطة المنفذة
الأنشطة الرئيسية	حساب التوفير	5610	64900	364089000
	الودائع	6559	60310	395573290
	الحسابات الجارية	5718	53620	306599160
	الصندوق	7291	30160	219896560
	المحاسبة	6033	44170	266477610
الأنشطة المساندة	إدارية وتسويقية	43555	83510	3637278050
	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 الكمية (Calculating the Quantity Variance)

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

الجدول (١٠): احتساب انحراف الكمية للأنشطة

الانشطة	المورد	معادلة احتساب انحراف الكمية	قيمة الانحراف	طبيعة الانحراف
الأنشطة الرئيسية	حساب التوفير	$(64900 \times 5610) - (65210 \times 5610)$	1739100	غير مفضل
	حساب الودائع	$(60310 \times 6559) - (6559 \times 61890)$	10363220	غير مفضل
	الحسابات الجارية	$(53620 \times 5718) - (54670 \times 5718)$	6003900	غير مفضل
	الصندوق	$(30160 \times 7291) - (30160 \times 7291)$	0	لا يوجد انحراف
	المحاسبة	$(44170 \times 6033) - (45890 \times 6033)$	10376760	غير مفضل
الأنشطة المساندة	إدارية وتسويقية	$(83510 \times 43555) - (84230 \times 43555)$	31359600	غير مفضل
	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) ادناه:

الجدول (١١): احتساب إنتاجية كل نشاط

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

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 والتسويقية ونشاط الصندوق، اذ بلغ الانحراف في نشاط الإدارية والتسويقية 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 فانه يحقق التميز المؤسسي فعلى سبيل المثال فقد كان اعلى انحراف مفضل حققه مركز إدارة المصرف اذ بلغ مقداره (102917820) مقارنة مع باقي المراكز، فاذا اخذ المصرف الأسباب التي أدت الى 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 خطأ 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 تحقيقه للتميز المؤسسي من خلال إمكانية عقد المقارنات بين مراكزه الفرعية أولاً، من خلال الاخذ بالمراكز التي تحقق اعلى الأرباح وكذلك المراكز التي يكون انحرافها قليل مقارنة ببقية المراكز الأخرى، وعلى سبيل المثال فان المصرف قيد الدراسة قد حقق فيه مركز الإدارة والتسويقية انحراف مفضل مقداره (126326895)، وإذا ما اخذ المصرف بالأسباب التي أدت الى تحقيق هذا الانحراف سيتمكن من معالجتها أولاً ومن ثم تحسين الأداء ثانياً مما ينعكس على تحقيق المصرف للتميز المؤسسي.

وتساعد نتائج هذا النظام إدارة المصرف بالأخذ في الأسباب التي أدت الى الضعف في المراكز والعمل على معالجتها في الأمد البعيد، ومن ثم اتخاذه 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. ويمكن نظام التكاليف على أساس الأنشطة المركز على الأداء في المصرف من إيجاد طرق للتغيير الكلي بهدف تطوير الخدمات المقدمة للزبائن بما يلبي احتياجاتهم، وكذلك تشجيع الافراد العاملين من رفع امكانياتهم من خلال التفكير بالطرق الجديدة والمبتكرة التي تخدم الزبائن 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 الاخذ بالأسباب التي أدت الى حدوث الانحرافات في المصرف سواء كانت مفضلة او غير مفضلة، لان 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

اولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح 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، ايهاب عبد ربه، (٢٠١٣)، "واقع إدارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، رسالة ماجستير غير منشورة، القيادة والادارة، 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 والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة- دراسة حالة في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات هباس، سطيف.
 ٦. النصور، 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 الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 ٧. نعمان، لبنى هاشم، (٢٠١٧)، "إثر نظام التكاليف على أساس الأنشطة 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. بلكبير، خليفة محمد، (٢٠١٦)، تحقيق التميز المؤسسي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١٤، المجلد ١.
 ٢. حافظ، عبد الناصر علك؛ كهيه، حسين عليوي، (٢٠١٤)، تأثير النمط القيادية 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 أساس 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 أساس النشاط الموجه بالوقت ونظام التكاليف على أساس النشاط من منظور الاداء: دراسة حالة، المجلة العلمية: التجارة والتمويل، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة طنطا.
 ٥. درغام، ماهر موسى، شفق، خليل ابراهيم، (٢٠٠٩)، "حساب تكلفة الخدمة العلاجية وفقاً للنظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في مستشفى غزة الاوربي الحكومي/دراسة تطبيقية في قسم الميكروبيولوجي"، مجلة جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
 ٦. الرشدي، صالح، (٢٠٠٩)، التميز في الأداء -ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق الاقتصادية، مركز البحوث 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 سبأ 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 المصارف الحكومية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد ١١.

ج. الكتب:

١. ايمان عطية 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 اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً. المصادر الإنكليزية

1. Ajaif, Mona, (2008), Culture of Excellence in Som Semi Government Organization in Dubai, **Paper for Quality Congress Middle East** Responsibilities: Challenges&Streategies, 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 Compan, 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.Jm, (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. Sarokolaie, 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).