

دور تكامل نظامي التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) & (ABM) في تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية

(دراسة ميدانية على المصارف التجارية العاملة في مدينة زليتن)

محمد سالم الصقح^(*)

^(*) كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية، زليتن، ليبيا

E-mail address: asagas@yahoo.com

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز دور تكامل نظامي التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) في تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تخفيض التكاليف، مع المحافظة على الجودة، والعمل على تحسينها، بالتطبيق على المصارف التجارية العاملة في مدينة زليتن، وقد تم توزيع عدد (70) استبانة على عينة الدراسة المتمثلة في مديري الفروع والإدارات ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية محل الدراسة، وتم استلام عدد (52) استبانة مستوفية لشروط التحليل الإحصائي، بنسبة تزيد عن (74%)، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss)؛ لتحليل الفرضيات واختبارها لجهة تحقيق أهداف الدراسة، وتم الوصول إلى نتائج أهمها: لتكامل نظامي التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) دور بارز في تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية حول تكاليف الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات، تسهم في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، وتحسين جودتها، وتدعيم المركز التنافسي للمصرف. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات، أهمها: ضرورة بناء إطار علمي واضح لتكامل نظامي التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) (ABM)، بما يخدم توفير المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية الداخلية والخارجية الاستراتيجية والتشغيلية بما يخدم اتخاذ مختلف القرارات الإدارية.

الكلمات الدالة: تكامل نظامي، التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة، الإدارة الاستراتيجية.

المقدمة

يتأسس مختلف المؤسسات الخدمية - التي من أهمها القطاع المصرفي أحد أهم ركائز النظام الاقتصادي لأي بلد - على البقاء والاستمرار في تقديم الخدمات المصرفية، الذي يتحقق بشكل كبير من خلال الإيرادات والتدفقات النقدية الداخلة؛ وذلك للمحافظة على السيولة النقدية، والأرباح، وصافي التدفقات النقدية لتنمية تلك السيولة، وذلك بالتحكم في جانبين، هما: الأسعار والتكلفة.

وفي ظل محدودية المنافسة كان للمصرف إمكانية التحكم في أسعار الخدمات، واعتمد في ذلك الوقت على التسعير القائم على التكلفة، وأهم التركيز على إدارة التكاليف، والعمل على تخفيضها، وبالانفتاح نحو الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية في الأنشطة المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية - فرض على إدارة المصرف رسم استراتيجيات تكاليفية وإدارية جديدة، تواكب التطورات الحاصلة في الأنظمة المحاسبية والبيئية المحيطة؛ الأمر الذي دفع بالمصارف إلى التحول في التحكم، والتركيز إلى الجانب الآخر، وهو تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن، وذلك من خلال العمل على إدارتها الهادفة؛ للوصول إلى أدنى تكلفة ممكنة للمنتج، مع التحسين المستمر لجودة الخدمات، فتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وتحسين جودتها في تلك البيئة يعدّ السبيل الأهم لزيادة هامش الربح، أو زيادة الحصة السوقيّة للمصرف؛ من خلال تخفيض أسعار الخدمات المصرفية.

ولتحقيق ذلك أصبح لزاماً على إدارة المصرف استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات والأنظمة التي من أهمها نظام التكلفة على أساس الأنشطة (Activity Based Costing (ABC)، والذي يعمل على توفير معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الخدمات المصرفية، بتقديم بيانات ومعلومات مفصلة عن الأنشطة المسببة للتكاليف، وتوضيح العلاقة بين الأنشطة والخدمات المصرفية، وكذلك نظام الإدارة على أساس الأنشطة (Activity Based Management (ABM)، الذي يقدم معلومات مالية وغير مالية عن تصميم الخدمات المصرفية ودورة حياتها، وتحديد الأنشطة الضرورية؛ لتنفيذها، وقياس قدرة الموظفين على أدائها في الوقت، والتكلفة المطلوبة للوفاء برغبات الزبون، وغيرها من الأنظمة المحاسبية والإدارية التي تسعى إدارة المصرف إلى استخدامها؛ محافظة على الحصة السوقيّة، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الأرباح.

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في الدور الذي يؤديه التكامل بين التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) (ABM)، في تحقيق إدارة استراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية - تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة والتحسين المستمر لها - تحقق أهداف إدارة المصرف؛ بالمحافظة على وضعها التنافسي، وتنمية أرباحها.

المشكلة البحثية:

تُعدّ البيانات والمعلومات التكاليفية والإدارية المالية وغير المالية أهمّ المصادر التي تحتاجها إدارة المصرف - سواء المعلومات الداخلية منها أم الخارجية - كقاعدة بيانات تساعد في رفع كفاءتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية المثلى، ونظراً لما أفرزته البيئة التكنولوجية الحديثة من تغيرات جذرية في تقديم

الخدمات المصرفية فإن القطاع المصرفي لا بُدَّ له من مواكبة ذلك التطوُّر، بتكوين استراتيجيات جديدة، تعتمد على أنظمة محاسبية وإدارية، توفر معلومات على درجة كبيرة من التفصيل والدقة والمصداقية، والتغلب على أوجه القصور التي اعترت الأنظمة التقليدية في قياس التكاليف والرقابة عليها وضبطها منهجياً، وإدارتها استراتيجياً.

وتأسيساً على ذلك تتحدّد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

- هل تتمكّن إدارة المصرف بتوافر المعلومات المالية وغير المالية حول تكاليف الأنشطة وتصميمها، والذي يتأتّى بتكامل نظامي: التكلفة والإدارة؛ على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) - من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية؟
- هل تتمكّن إدارة المصرف بتوافر المعلومات المالية وغير المالية حول تكاليف الأنشطة وتصميمها، والذي يتأتّى بتكامل نظامي: التكلفة والإدارة؛ على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) - من المحافظة على جودة الخدمات المصرفية وتحسينها؟

فرضية الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي: التكلفة والإدارة - على أساس الأنشطة (ABC) (ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي: التكلفة والإدارة - على أساس الأنشطة (ABC) (ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من المحافظة على جودة الخدمات المصرفية وتحسينها.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالدرجة الأولى إلى دراسة وتقييم نظامي: التكلفة والإدارة؛ على أساس الأنشطة (ABC) (ABM)، وإبراز دور تكاملهما في تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية.

ويتجه الباحث في سبيل تحقيق هذا الهدف إلى عرض الأهداف الفرعية الآتية:

1. البحث فيما يوفره تكامل نظامي: التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) من معلومات مالية وغير مالية حول تكاليف الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية وتصميمها الداخلي، ومدى أهمية ذلك في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، والمحافظة على جودتها وتحسينها، وتدعيم المركز التنافسي.

2. إجراء الدراسة الميدانية على المصارف التجارية العاملة في مدينة زليتن؛ بهدف إبراز أهمية تكامل نظامي: التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) (ABM)، في تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية.

أهمية الدراسة:

تأخذ هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على قطاع مهم في الدولة، وهو القطاع المصرفي، والذي يعدّ حجر الزاوية في نموّ اقتصاد أي بلد، كما أنها تركز على دراسة أحدث النظم التكاليفية والإدارية - نظامي: التكلفة والإدارة - على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) المعنية بتحقيق أهداف إدارة المصرف، واستراتيجياتها نحو تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، وتحسين جودتها؛ للمحافظة على حصتها السوقية، وتنمية أرباحها.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة المنهج الاستقرائي؛ لعرض الدراسات السابقة وتحليلها، والتي تناولت الأنظمة التكاليفية والإدارية الحديثة، أما الدراسة الميدانية فتعتمد المنهج الوصفي لتحليل وتفسير البيانات التي يتمّ الحصول عليها باستخدام صحيفة الاستبانة، ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة في التعرف على دور تكامل نظامي: التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) في تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على المصارف التجارية العاملة في مدينة زليتن.

حدود زمانية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في سنة (2018م).

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت استخدام الأنظمة التكاليفية والإدارية الحديثة في المؤسسات الخدمية، ودورها في تخفيض تكاليف الخدمات، وتحسين جودتها، وكان من أبرزها الآتي:

■ دراسة (الفضيل، 2018):

التي تهدف إلى عرض نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كطريقة جديدة؛ لتتبع التكاليف لأغراض التكلفة، وإبراز دور هذا النظام في تخفيض تكاليف المؤسسة وتحسين مردوديتها، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن المحاسبة الإدارية أصبحت تؤكد على تطبيق نظام إدارة التكلفة في المؤسسة، والذي يعتبر أكثر فعالية في دعم محاولات الإدارة لحلّ المعادلة الصعبة: (منتجات عالية الجودة بأقلّ تكلفة ممكنة)، كما خلصت الدراسة إلى أن غالبية المؤسسات لم تتوجّه نحو تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وأن السبب في ذلك يعود إلى نقص الكفاءات التي تتابع تصميم هذا النظام، وكبر حجم التكاليف، وكان من أهمّ توصيات الدراسة: وضع قوانين تحث على تطبيق

نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المؤسسات، مع ضرورة متابعة المكاتب المحاسبية لهذا النظام.

■ دراسة (إبراهيم، 2017):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق نظام محاسبة التكاليف على الأنشطة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية، التي عددها (14) شركة، أما عينة الدراسة فتمثلت في شركة التقدم للصناعات الدوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الشركة محل الدراسة، وجمع البيانات المالية والفنية والهندسية، وإجراء المقارنات، وقد استخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات، وأظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تؤكد أن نظام محاسبة التكاليف على الأنشطة يساهم في إعطاء بيانات أكثر دقة لتكلفة المنتجات؛ مما يساعد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، وقدمت الدراسة عدة توصيات، أهمها: حث شركات صناعة الأدوية الأردنية على تبني تطبيق نظام محاسبة التكاليف على الأنشطة.

■ دراسة (صلطان، 2017):

ركزت الدراسة على تحليل التكامل بين أنظمة التكاليف، والإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة (ABC, ABM, ABB)، ودراسة مزايا هذا التكامل في سير الأعمال، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على دراسة الأبحاث العلمية السابقة وتحليلها، وقد توصلت إلى جملة من النتائج، أهمها: أن نظام (ABC) يوفر معلومات حول الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛ مما يسمح بتصنيفها إلى أنشطة مضيضة للقيمة، وأنشطة غير مضيضة للقيمة، كما أنه يمثل قاعدة بيانات للإدارة على أساس الأنشطة (ABM)، الذي يركز بدوره على الأنشطة؛ لقياس أدائها؛ من أجل الوصول إلى تحسينها، مع الأخذ في الحسبان مدى مساهمتها في رفع القيمة.

■ دراسة (أمل، وآخرون، 2016):

وجاءت بهدف التعرف على أثر استخدام نظام التكلفة على أساس الأنشطة في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية بالتطبيق على (بنك أم درمان الوطني)، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل بيانات المصرف محل الدراسة مرة بدون استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط، ومرة أخرى باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج؛ أهمها: يوجد ارتباط وثيق بين التعرف على مسببات الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية —(بنك أم درمان الوطني)، وأن استخدام نظام التكلفة على أساس الأنشطة يساعد على تخصيص الموارد على الأنشطة؛ مما يؤدي إلى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية، كما أن استخدام هذا النظام يوفر معلومات تكاليف دقيقة، تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في مجال المصارف؛ لما له من فوائد عديدة في تخفيض التكلفة، والمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

■ دراسة (البشتاوي، 2014):

هدفت الدراسة إلى البحث في الاتجاهات الاستراتيجية لتكامل نظامي: التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، نحو تطوير الخدمات المصرفية، وتخفيض تكاليفها، وقد استهدفت الدراسة البنوك الأردنية، وعددها (19) بنكاً، ولتحقيق أهدافها تمّ توزيع عدد (133) استمارة استبانة، تمّ استرجاع (120) استمارة، ووجدت (100) استمارة صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة على نظام (SPSS) الإحصائي في التحليل واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان من أهمها: أن التغيير الحاصل في تقديم الخدمات بسبب التطورات التكنولوجية على أنشطة البنك المختلفة والمستخدمه في تقديمها أدى إلى تغيير في طبيعة الأنشطة، وأداء تقديم الخدمات المصرفية، انعكس على تكاليف وزمن دورة حياة الخدمات، ورفع نوعية العمالة إلى المستوى الأول المسمّى بالنخبة الفكرية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كان أهمها: ضرورة اعتماد إدارات البنوك الأردنية على أنظمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، والإدارة على أساس الأنشطة (ABM) بشكل كامل؛ من أجل تقديم خدمات مصرفية بكلفة ونوعية مقبولة من قبل الزبائن، وتوفير معلومات دقيقة للإدارات؛ لتمكينها من إعادة تصميم الخدمات باستمرار.

■ دراسة (يوسف، وعودة، 2014):

وجاءت بهدف التعرف على نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وتحقيقاً لذلك فقد تمّ استخدام البيانات الخاصة بـ(شركة الأنوار لصناعة الأثاث) لسنة (2012)، والمتمثلة في الكشوفات والقوائم الخاصة بتطبيق نظام (ABC)، وقد تمّ استخدام تحليل التباين القبلي والبعدي للتكاليف غير المباشرة للشركة؛ لغرض التعرف على الفرق في تلك التكاليف قبل استخدام نظام (ABC) وبعد استخدامه، وقد تمّ إجراء اختبار لصحة الفرضية باستخدام (t) المحسوبة والجدولية تحت مستوى احتمالي (0.05)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن تطبيق نظام (ABC) يساعد المنشأة في التعرف على مقدار التكاليف المنفقة لكل نشاط، وكذلك الربحية المتحققة من كل نشاط، فضلاً عن التعرف إلى الأنشطة التي لم تحقق ربحاً، وبالتالي تستطيع المنشأة اتخاذ القرارات المناسبة باستبعاد النشاط الذي لا يعود بالفائدة عليها، وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام الأنظمة الحديثة على الأسس العلمية والسليمة في جميع الوحدات: الصناعية، والتجارية، والخدمية، التي تستخدم محاسبة التكاليف في نشاطها، وإقناع المسؤولين في المنشأة بأهمية تطبيق تلك الأنظمة.

■ دراسة (أحمد، 2012):

تهدف إلى إيضاح كيفية استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في قطاع المصارف، وتحديد مدى تأثيره على دقة قياس التكاليف وموضوعيتها، واتخاذ القرارات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الزيارة الميدانية لـ(مصرف الرشيد) فرع العطيفية، وإجراء الدراسة التحليلية للبيانات المالية للمصرف محلّ الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ كان أهمها: أن استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف يؤدي إلى احتساب كلفة الخدمة المصرفية بشكل دقيق؛ ممّا يوفر

القدرة لإدارة المصرف على إدارة تكاليف الخدمات، وأن تطبيق النظام يتطلب الاستعانة بخبرات متخصصة، وإعادة تأهيل الكادر المحاسبي، وقدمت الدراسة توصيات؛ أهمها: إقامة دورات متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية بشكل مركز على الأنشطة المصرفية؛ لرفع كفاية الأفراد العاملين في هذا المجال.

■ دراسة (اليامور، 2010):

أجريت بهدف توضيح أهمية استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة في تحديد فرص تخفيض التكلفة، وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وقد اعتمد الباحث في تحقيق ذلك على أسلوب المقابلة الشخصية، والاطلاع على التقارير والقوائم والسجلات الخاصة بـ(مصنع ألبان الموصل) محلّ الدراسة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: أنّ نظام (ABM) يتكامل مع نظام (ABC) باستخدام المعلومات التي يوفرها في تحليل العمليات؛ لتحديد فعالية الأنشطة، وتصنيفها إلى: أنشطة تضيف قيمة، وأنشطة لا تضيف قيمة، بالشكل الذي ينعكس أثره على إدارة التكلفة؛ بقصد تخفيضها من خلال إدارة الأنشطة المسببة لها، وكانت أهم التوصيات: ضرورة اهتمام المصنع محلّ الدراسة بالأساليب الحديثة لإدارة التكلفة، ومنها نظام (ABM) ونظام (ABC)، والتي من خلالها يتمكن المصنع من تخفيض تكلفة ما يقدمه من منتجات ودعم مركزه التنافسيّ.

■ دراسة (العناتي، 2009):

كما عرضت الدراسة أنظمة التكاليف التي تستخدمها شركات الكهرباء الأردنية، وقياس مدى قدرتها على تحليل تكلفة الوحدة المنتجة - الكيلووات - وبيان قدرة أنظمة التكاليف المستخدمة حالياً؛ بهدف التحديد الدقيق للتكاليف، كما ركزت الدراسة على قياس مدى تطبيق شركات الكهرباء الأردنية لنظامي: التكاليف والإدارة، على الأنشطة، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، فتمّ توزيع عدد (36) استبانة على المديرين الماليين، ورؤساء أقسام المحاسبة، والمحاسبين في شركات الكهرباء السنّة، واستعبدت (33) استبانة قابلة للتحليل، وقد أظهرت النتائج: أنّ ثلاث شركات كهرباء من أصل ستّ شركات تستخدم نظامي التكاليف والإدارة بين على الأنشطة، ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة تبني نظامي التكاليف والإدارة على الأنشطة، من قبل الشركات غير المطبقة لهذه الأنظمة، وتبني سياسة التطوير والتحسين لهذه الأنظمة، بالنسبة للشركات المطبقة.

■ دراسة (البشتاوي، 2007):

تهدف إلى تحليل ودراسة فلسفة نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABCM)، وبيان مدى اعتماد الإدارة بمفهومها الاستراتيجي الحديث على نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتطبيق نظام (ABCM)، الذي يعمل على إجراءات التحسين والتطوير المستمرين لأنشطة الشركة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة أجرى الباحث دراسة ميدانية على القطاع الصناعي الأردني، فقد شملت العينة الشركات الصناعية الأردنية الكبرى المسجلة في سوق عمّان المالي، والمتداولة فيه، وعددها (20) شركة، وقد تمّ توزيع استبانة استرجعت بنسبة (100%)، واستخدم في تحليلها برنامج

(SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات؛ أبرزها: أن الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تعتمد على نظام (ABC) تستطيع تحديد كلفة منتجاتها بدقة، إضافة إلى أن تطبيق إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABCM) له دور مهم في نجاح الشركة واستمرارها، فضلاً عن زيادة قدرتها على التخطيط المستقبلي، ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة تبني الأنظمة والتقنيات والأساليب الكفوية والإدارية الحديثة التي تعمل على سهولة تطبيق نظام (ABCM) في الشركات الصناعية الأردنية؛ لما له من دور فعال في صنع القرارات الإدارية المختلفة.

الإطار النظري للدراسة:

نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

كان لغياب قنوات الاتصال بين الإدارة والزيائن في المؤسسات الخدمية - بسبب ضعف الاستجابة للتطورات الحاصلة في أداء الخدمات - دوره البارز في الضغط على المحاسبة الإدارية، ومحاسبة التكاليف لتبني إجراءات وأنظمة محاسبية تعمل على تحديد تكلفة الخدمات بدقة، وتحسينها باستمرار، وتوفير المعلومات المالية وغير المالية لمساعدة الإدارة على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية (Van der Merwe, 2007, p 5).

على هذا بدأت الأبحاث الأكاديمية في جميع دول العالم في البحث عن أنظمة محاسبية جديدة، تعمل على تحديد تكلفة الخدمات بصورة دقيقة ومحقة لأهداف الإدارة بدعم الموقف التنافسي، فكان لظهور نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في سنة (1987م) على يد (Cooper & Kaplan) دوراً في تلبية احتياجات المؤسسات الخدمية (Rebischke, 2005, p12)، حيث يعمل هذا النظام على التحديد الدقيق لتكاليف الخدمات؛ من خلال دراسة وتحليل وتصميم الأنشطة والعمليات المستخدمة في أدائها، وربط الأنشطة بشكل مباشر مع الأهداف النهائية لها، المتمثلة في الخدمات المقدمة للزيائن، مع قياس درجة استهلاك الخدمات للأنشطة والاستفادة منها، أي تقديم معلومات يمكن من خلالها تحديد الأنشطة المضيئة للقيمة من تلك غير المضيئة للقيمة (Stammerjohan, 2001, pp 15-21).

لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) أربع مراحل رئيسة يقوم عليها، يمكن بيانها في الآتي: (الجبالي، وآخرون، 2008، ص 78-79) (Kinney, 2011, pp 118-124):

- مرحلة تحديد ودراسة تصميم الأنشطة اللازمة لأداء الخدمات، التي تستهلك الموارد اللازمة لأداء تلك الخدمات، مع توفير معلومات تسهم في تصنيف الأنشطة إلى: أنشطة تضيف قيمة، وأنشطة لا تضيف قيمة.

- مرحلة تحديد مراكز الأنشطة، حيث إن معاملة كل نشاط كمركز نشاط مستقل قد لا يعد اقتصادياً، فيعاد تجميع عدة أنشطة لها علاقة مع بعضها في مركز نشاط واحد؛ بهدف خفض التكاليف والوقت.

- مرحلة تحميل التكاليف على مراكز الأنشطة؛ حيث يتم حصر التكاليف وتوزيعها على الأنشطة المسببة لتلك التكاليف.
- مرحلة اختيار محركات التكاليف؛ بهدف تحويل التكاليف من مراكز الأنشطة إلى الخدمات، حيث تمثل هذه المحركات معدلات تحميل تكاليف كل مركز من مراكز التكاليف على الخدمات، بحسب استهلاكها للأنشطة المسببة في استهلاك الموارد.
- إن أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) تبرز في عدة مجالات يمكن حصرها في الآتي: (سلطان، 2017، ص 7-8):
- **التخطيط:** من خلال التحليل على أساس الأنشطة تستطيع إدارة المصرف دراسة كل نشاط، وتصنيف الأنشطة إلى: أنشطة مضيضة للقيمة، وأنشطة غير مضيضة للقيمة، الأمر الذي يمكن إدارة المصرف من وضع الخطط المناسبة لتطوير الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية.
- **الرقابة على التكاليف:** يعتمد نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الرقابة على التكاليف على مستوى الأنشطة؛ مع وجود علاقة سببية بين التكلفة والنشاط؛ مما يجعل قياس الانحرافات وتحليلها في ظل هذا النظام ذا دلالة كبرى، ونتائج أفضل.
- **قياس الأداء:** يعدّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) أسلوباً مناسباً لقياس الأداء؛ فمن خلال هذا النظام يتم تحديد الأنشطة، وتحديد المشرف على كل نشاط، وتقييم أداء كل مشرف في تخفيض التكاليف؛ إضافة إلى تحديد مدى مساهمة الأنشطة في تحقيق الخدمات المنتظرة من قبل الزبون.
- **اتخاذ القرارات:** إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يوفر معلومات تكاليفية دقيقة، تساعد إدارة المصرف على اتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية الرشيدة.

نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM):

جاءت مراحل تطور نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كمدخلات لبناء نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM)، فبتوفير المعلومات المالية وغير المالية كمرحلة ثالثة من مراحل تطوير نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) - تمّ الاعتماد عليها كمدخلات مناسبة لما يتطلبه نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) من رفع لكفاءة الإدارة على خفض تكاليف الخدمات، بداية بتقديم الخدمات وتحسينها في مراحلها الأولى، ومروراً بتحديد الأنشطة المضيضة للقيمة، والتركيز على تحسين جودة الخدمات (Baxendale, & Raju, 2004, PP 32-37).

إن نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) يمثل مجموعة الأعمال التي تقوم بها الإدارة؛ من أجل تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة المستخدمة في إدارة الخدمات، وذلك بالتركيز على مدى مساهمة تلك الأنشطة في تحقيق القيمة، معتمداً في ذلك على المعلومات المقدمة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) (سلطان، 2017، ص 10).

كما أن نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) يقوم على تقييم الأنشطة بما يمكن من إدارة وتخفيض تكاليفها من خلال المراحل الأربعة الآتية: (صليطان، 2017، ص 10-12):

- **مرحلة تحليل الأنشطة:** بمعنى دراسة أسباب الاعتماد وتحديدها على مثل هذه الأنشطة، ومعرفة الطرق والأساليب المعتمدة في أدائها، وذلك بهدف تحسين وتطوير الأداء التشغيلي لها، ففي هذه المرحلة يمكن تصنيف الأنشطة إلى: أنشطة مضيقة للقيمة يتم العمل على تخفيض تكاليفها وتحسينها، وأنشطة غير مضيقة للقيمة يجب العمل على استبعادها لجهة تقديم خدمات بأقل تكلفة وأعلى جودة.

- **دراسة العوامل المسببة:** أي تحديد الأنشطة الأقل أهمية، والأنشطة المعيبة في أدائها؛ من خلال معرفة العوامل المسببة لهذه الأنشطة، فعند انتقال معاملة الزبون داخل المصرف بين قسمين يعتبر نشاطاً بدون قيمة من وجهة نظر الزبون؛ إلا أنه لا يمكن إلغاء هذا النشاط وفق لوائح المصرف، لكن يمكن إعادة تنظيم العمل في المصرف، كاستخدام التكنولوجيا في انتقال المعاملات بين الأقسام إلكترونياً؛ باعتبار أن المسافة هي العامل المسبب للنشاط.

- **قياس أداء الأنشطة:** أي تقييم الأنشطة من جهة مدى مساهمتها في تحقيق الخطط الاستراتيجية المرسومة من قبل الإدارة، وذلك بالاعتماد على معايير مالية وغير مالية لقياس الأداء، أي اختيار مؤشر قياس الأداء لكل نشاط حسب طبيعته.

- **تخفيض التكاليف:** من خلال دراسة وتحليل الأنشطة والعوامل المسببة لها وتقييم أدائها، يتم في هذه المرحلة من مراحل استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) التحسين المستمر لها؛ للسعي نحو تطوير أدائها؛ بهدف تحسين جودة الخدمات.

ولنظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) أهمية بارزة في المؤسسات الخدمية، فهو أسلوب لإدارة الأنشطة الرئيسية للتشغيل في المؤسسات عن طريق تحديد هذه الأنشطة، وتحديد كيفية استهلاكها للموارد، كما أنه يمكن إدارة المصرف من الإجابة عن الأسئلة: (صليطان، 2017، ص 13 - 14):

- هل يمكن تبسيط العمليات؟

- كيف يمكن تحقيقها بشكل مختلف؟

- ما الذي يمنع من تحقيق الأفضل؟

كما أن أهمية نظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) تبرز في توفير المعلومات التفصيلية الداخلية والخارجية؛ المالية وغير المالية، التي تساعد في ترشيد أهم القرارات الاستراتيجية لإدارة المصرف؛ حيث يعتمد هذا النظام (ABM) على المقارنة المرجعية؛ من أجل دراسة ومقارنة وتقييم الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات بالمؤسسات الخدمية، مع أنشطة وخدمات مؤسسات أخرى مماثلة تؤخذ كمرجع؛ باعتبارها الأفضل؛ أي البحث المستمر في اتجاه تحسين الأنشطة، والرفع من كفاءتها في إنجاز الخدمات؛

من خلال المقارنة مع طرق تقديم الخدمات في مؤسسات أخرى مماثلة، أو ضمن نفس المؤسسة ما بين إدارات وأقسام فرعية (التكريري 2008 ص 373):

العلاقة بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM) والإدارة الاستراتيجية للتكاليف:

يقوم كل من نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM) على دراسة وتحليل وقياس الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات، ومراقبتها وربطها بالموارد المستهلكة من قبلها؛ مما يساهم في تنفيذ استراتيجيات رفع القيمة لهذه الأنشطة، وإدارة التكاليف استراتيجياً من خلال تخفيض التكاليف؛ مع المحافظة على الجودة وتحسينها، فنظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) يمثل الإطار الملائم والمرن لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، بشكل يعطي صورة نظام متكامل لهما، حيث يعتبر الأخير أداة رئيسة لدعم الأول؛ باعتباره مصدراً للمعلومات التفصيلية التكاليفية الدقيقة حول الأنشطة، فالمعلومات التي يقدمها تعتبر قاعدة بيانات مهمة بالنسبة لنظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) في تحسين أداء الأنشطة المضيئة للقيمة وتطويرها، واستبعاد أو تقليص الأنشطة غير المضيئة للقيمة لجهة تحقيق الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، بتخفيض تكاليف الخدمات وتحسين جودتها، فيقوم نظام (ABC) على تحليل الوضع القائم؛ بتقديم معلومات وبيانات تدعم تعديل هذا الوضع بتطبيق نظام (ABM) (Hill & Zaller, 2008, pp: 547-549).

من هنا يمكن القول بأن: الأنشطة تمثل المحور الأساسي الذي يقوم عليه كل من نظامي: التكاليف والإدارة؛ على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، فمخرجات المرحلة الأولى من نظام (ABC) والمتمثلة في البيانات والمعلومات حول تكاليف الأنشطة - تمثل مدخلات لنظام (ABM)، بهدف تحسين أداء تلك الأنشطة، وبتكامل هذين النظامين تتمكن إدارة المؤسسة الخدمية من تفعيل الإدارة الاستراتيجية للتكاليف؛ من خلال توفير المعلومات المالية وغير المالية، بدراسة وتحليل الأنشطة والتخصيص الدقيق للتكاليف، ومن ثم تحديد الأنشطة المضيئة للقيمة، والأخرى غير المضيئة للقيمة؛ حيث يتم بتحقيق ذلك التكامل استبعاد الأنشطة غير المضيئة للقيمة، أو العمل على تحسينها؛ بهدف تقليل تكاليفها، وتطوير وتحسين الأنشطة المضيئة للقيمة، الأمر الذي يخدم إدارة المؤسسة في تحقيق الإدارة الاستراتيجية للتكاليف؛ بتخفيضها والمحافظة على مستويات عالية للجودة، داعماً بذلك المركز التنافسي للمؤسسة.

الاطار العملي للدراسة:**مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في مدينة زليتن، وعددها ثمانية (8) مصارف، يمكن بيانها في الآتي:

عينه الدراسة	مجتمع الدراسة
مدير الفرع مديرو الإدارات رؤساء الأقسام	مصرف التجارة والتنمية
	المصرف التجاري الوطني
	مصرف الجمهورية
	مصرف الصحاري
	مصرف الوحدة
	مصرف شمال أفريقيا
	مصرف الأمان
	مصرف الإجماع

وقد تمّ الاقتصار على هذا العدد من المصارف الموجودة في مدينة زليتن؛ لصعوبة الحصر الشامل للمصارف التجارية في ليبيا، وما يتطلبه من وقت وتكاليف، كما أن هذه المصارف قريبة من محلّ إقامة الباحث؛ مما يساهم في جمع البيانات والمعلومات بشكل دقيق، أما عينة الدراسة فشملت مديري الفروع والإدارات ورؤساء الأقسام في هذه المصارف، وقد تمّ اختيار هذه العينة؛ لعلاقتها المباشرة بتكاليف الخدمات المصرفية موضوع البحث.

وتمكّن الباحث من توزيع عدد (70) استبانة على مديري الفروع والإدارات ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية؛ محلّ الدراسة.

مصادر جمع البيانات:

تتمثل مصادر جمع البيانات في مصدرين؛ هما:

مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع البحث.

مصادر أولية: صحيفة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ حيث قام الباحث بإعداد صحيفة الاستبانة، التي تمّ توزيعها على مديري الفروع والإدارات ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية؛ محلّ الدراسة، وقد استعان الباحث ببعض الدراسات السابقة في صياغة أسئلة الاستبانة، وتمّ عرضها على بعض المشاركين في الدراسة، ومجموعة من المتخصصين؛ للتحقق من صدقها، وإجراء التعديلات اللازمة؛ بناء على الاقتراحات والملاحظات المقدّمة من قبلهم، وقد راعى الباحث في إعداد

صحيفة الاستبانة أن تكون بعيدة عن الإطالة المملّة والاختصارات المخلّة، فقسّمت الأسئلة الواردة بها إلى قسمين:

القسم الأول: تضمّن أربعة أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية، وهي: المؤهل العلمي، والتخصص، والوظيفة، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: تضمّن الفقرات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة؛ بحيث قسّمت إلى مجموعتين: تخصّ المجموعة الأولى اختبار الفرضية الأولى، وتشمل (12) فقرة، أمّا المجموعة الثانية فتخصّ اختبار الفرضية الثانية، وتشمل (15) فقرة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- المتوسط الحسابي، والنسب المئوية.
- اختبار (ألفا كرونباخ) للصدق والثبات، يستخدم من قبل الباحث لقياس ثبات الاستبانة، ويقصد به أنه لو تمّ إعادة تطبيق الاستبانة بعد فترة زمنية معينة وتحت نفس الأحوال والشروط وعلى نفس أفراد العينة فإنها ستعطي نفس النتيجة، وتعدّ أقلّ درجة مقبولة بالنسبة لمقياس ألفا كرونباخ هي (60%)، وكلما زادت عن ذلك كان ذلك أفضل
- اختبار (t) للعينة الواحدة (One Semple t Test)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار (t) للمتوسط العام.

جمع البيانات:

تمكن الباحث من توزيع عدد (70) استبانة على مديري الفروع والإدارات ورؤساء الأقسام بالمصارف التجارية؛ محلّ الدراسة، واستلم منها عدد (52) استبانة مستوفية لشروط التحليل الإحصائي؛ أي بنسبة تزيد عن (74%)، وتعدّ هذه النسبة مقبولة في مجال البحوث الميدانية.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

استخدم الباحث مقياس (ليكرت الخماسي) للإجابة عن أسئلة الاستبانة؛ حيث أعطى المقياس الأرقام التالية: (5 = موافق بشدة)، (4 = موافق)، (3 = محايد)، (2 = غير موافق)، (1 = غير موافق بشدة) في جميع فقرات استبانة الاستبانة، وقد أعطيت حدود لإجابة الفقرات؛ لتحديد درجة الموافقة، فكانت على النحو الآتي:

جدول (1) قيم مقياس ليكرت الخماسي

الوسط النسبي	طول الخلية (حدود الإجابة)	الإجابات	قيم مقياس ليكرت
36 - 20	1.8 - 1	غير موافق بشدة	1
52 - 36	2.6 - 1.8	غير موافق	2
68 - 52	3.4 - 2.6	محايد	3
84 - 68	4.2 - 3.4	موافق	4
100 - 84	5 - 4.2	موافق بشدة	5

وقد تم حساب النسبة المئوية لكل إجابة والمتوسط الحسابي؛ لمعرفة اتجاه كل فقرة، واختبار (t) للمتوسط العام واختبار التباين لاختبار الفرضيات، حيث يتم قبول فرضية الدراسة عند مستوى الدلالة (p-value) يقل عن مستوى المعنوية المحدد $\alpha = 0.05$ وبمتوسط عام يزيد عن (3).

صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة قياس أسئلة الاستبانة لما وضعت لقياسه، وقد استخدم الباحث للتأكد من صدق الاستبانة الطريقتين الآتيتين:

- **صدق المحكمين:** تم عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في مجال المحاسبة والإحصاء، وأخذ الباحث بملاحظاتهم؛ بحذف أو تعديل بعض الفقرات في الاستبانة.
- **صدق المقياس:** اعتمد الباحث على مقياس (ألفا كرونباخ)؛ للتأكد من ثبات الاستبانة، وكان معامل (ألفا كرونباخ) أكبر من (60%) حيث كانت قيمته (94.6%).

جدول (2) اختبار (ألفا كرونباخ)

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
27	.946

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي: التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال عرض عدد (12) فقرة على عينة الدراسة، وقياس مدى موافقتهم عليها، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرات كما هي ظاهرة في الجدول (3):

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة

One-Sample Statistics						
العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)	الترتيب التصاعدي	درجة الموافقة
المعلومات المالية وغير المالية تمكن إدارة المصرف من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة نحو تخفيض التكاليف.	52	4.28	0.749	.000	1	موافق بشدة
تطوير أداء العاملين على التحليل الدقيق للأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات أساس مهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية نحو تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.	52	4.25	0.789	.000	2	موافق بشدة
التمييز بين مختلف زبائن المصرف على تحليل الربحية وتحديد نوع الخدمات المقدمة لكل منهم يعد أحد أركان تطوير الخدمات وتخفيض تكاليفها.	52	4.23	0.782	.000	3	موافق بشدة
المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة المعاصرة تعد إحدى أركان نجاح إدارة المصرف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.	52	4.21	0.847	.000	4	موافق بشدة
الدقة في حساب تكاليف الأنشطة وفق نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة وتكاملها هي الأساس الموضوعي في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.	52	4.17	0.785	.000	5	موافق
مقاييس الأداء غير المالية على التحليل التفصيلي للأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية تعد مقاييساً لقدرة الإدارة على التحسين والتطوير.	52	4.15 38	.91576	.000	6	موافق

تابع جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة

One-Sample Statistics						
العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)	الترتيب التصاعدي	درجة الموافقة
المعلومات غير المالية المستمدة من نظم التكاليف المعاصرة ذات العلاقة بالأنشطة وموجهات التكاليف تعدّ أحد أركان نجاح إدارة المصرف في المنافسة.	52	4.11	0.899	.000	7	موافق
المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية حول الأنشطة تساعد في إعادة تصميم إجراءات العمل المصرفي؛ بهدف خفض التكاليف.	52	4.09	0.846	.000	8	موافق
المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية حول الأنشطة تساعد في تحديد اتجاهات تطوير الخدمات المصرفية وتعديل المسار التكاليفي لها.	52	4.05	0.802	.000	9	موافق
العلاقة السببية التي يقوم عليها نظام التكاليف على أساس الأنشطة تعدّ الأساس في تحديد كلفة الخدمات، وتطبيق نظام الإدارة على أساس الأنشطة.	52	4.05	0.777	.000	9	موافق
اعتماد نظم التكاليف والإدارة في بناء مقاييس الأداء يُظهر قدرة النظم المحاسبية على تقديم معلومات مالية وغير مالية، تفيد في تحديد الأنشطة المضيئة للقيمة والأخرى غير المضيئة للقيمة؛ ليتسنى تعديلها، أو إلغاؤها؛ بهدف خفض التكاليف.	52	4.00	0.885	.000	10	موافق
لمقاييس الأداء على التفصيل في الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات آثار إيجابية على كلفة الخدمات المقدمة لزيائن المصرف.	52	3.96	0.739	.000	11	موافق

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح من إجابات عينة الدراسة على الفقرة (1) أهمية المعلومات التكاليفية المالية وغير المالية، التي هي نتاج تطبيق نظامي: التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و (ABM) مؤكّد بمتوسط (Mean = 4.2885)، كما أكدت ذلك إجابات العينة على الفقرات (4، 6، 7، 8، 9، 10) بمتوسط ينحصر بين: (4.2115-4.0577). وأظهرت إجابات عينة الدراسة في الفقرة (2) الدور الأساسي لتدريب العاملين وتطويرهم، على التحليل الدقيق للأنشطة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية نحو تخفيض التكاليف بمتوسط (Mean = 4.2500)، كما بينت الفقرة (3)

أهمية تركيز إدارة المصرف على التمييز بين مختلف زبائن المصرف على تحليل الربحية، وتحديد نوع الخدمات المقدمة في تطوير الخدمات وتخفيض تكاليفها.

وبشكل عام فقد انحصرت درجة الموافقة لكل الفقرات بين (الموافق بشدة) و(الموافق)، حيث إن الفقرات ذات الترتيب من (1-4) جاءت بمتوسط عام يزيد على (4.2)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، في حين الفقرات ذات الترتيب من (5-11) جاءت بمتوسط عام بين (3.9 - 4.2) وبمستوى دلالة أقل من (0.05). وللوصول إلى قرار سليم واختبار الفرضية على أسس علمية دقيقة - اعتمد الباحث على اختبار (t) للمتوسط العام، وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (4)، والجدول (5).

جدول (4) اختبار (t) للمتوسط العام

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.0799417	.5764674	4.133013	52	المتوسط العام

جدول (5) مستوى الدلالة

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
4.293502	3.972523	4.1330128	.000	51	51.700	المتوسط العام

نستخلص من الجدول (4) أن المتوسط العام (Mean = 4.133013)، ويشير ذلك إلى الموافقة بشكل عام على وجود دور فعال لتكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM) في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية محل الدراسة، كما أن مستوى الدلالة من الجدول (5) كان (Sig = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه فإنه يتم رفض الفرضية العدم (H0) "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية"، وقبول الفرضية البديلة (H1) "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية".

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من المحافظة على جودة الخدمات المصرفية وتحسينها.

تمّ اختبار هذه الفرضية من خلال عرض عدد(15) فقرة على عينة الدراسة، وكانت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرات، كما هي ظاهرة في الجدول (6).

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة

One-Sample Statistics						
العبارة	N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)	الترتيب التصاعدي	درجة الموافقة
تعد الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية الأساس في اعتماد العمل بالأنظمة المحاسبية والإدارية في المصرف.	52	4.38	0.565	.000	1	موافق بشدة
تستخدم إدارة المصرف المعلومات المحاسبية والإدارية في تحديد مستوى كفاية الأداء للأنشطة المصرفية وتحليل الربحية.	52	4.32	0.759	.000	2	موافق بشدة
يعد توفير المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية عن الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية - الأساس في تطوير وتحسين إجراءات تقديم الخدمات.	52	4.32	0.733	.000	2	موافق بشدة
تعدّ المعلومات المالية وغير المالية المتوفرة من الأنظمة التكاليفية والإدارية - الأساس في تسعير الخدمات المصرفية؛ بما يحقق الميزة التنافسية بتحسين الأداء.	52	4.32	0.648	.000	2	موافق بشدة
المعلومات المالية وغير المالية تمكن إدارة المصرف من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة نحو التحسين المستمر للخدمات	52	4.28	0.749	.000	3	موافق بشدة
تعتبر النظم المعتمدة من قبل إدارة المصرف في قياس وتقويم كفاية الأداء الأساس في تحديد المكافآت والترقيات لموظفي المصرف.	52	4.13	0.863	.000	4	موافق
تعمل إدارة المصرف على رسم الخطط المستقبلية الخاصة بتحديد مستوى الأداء للأنشطة والتحسين المستمر لها.	52	4.13	0.792	.000	4	موافق

تابع جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة

One-Sample Statistics						
العبارات	N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)	الترتيب التصاعدي	درجة الموافقة
المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة على درجة عالية من التفصيل والدقة؛ مما يساعد الإدارة في استخدامها في قراراتها التشغيلية والاستراتيجية.	52	4.11	0.731	.000	5	موافق
تحتاج بعض الأنشطة المصرفية إلى تطبيق نظم محاسبة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة؛ لترشيد القرارات التشغيلية والإستراتيجية للإدارة.	52	4.09	0.721	.000	6	موافق
تعدّ مساندة الأنظمة المحاسبية المعمول بها في المصرف بنظم محاسبة التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة أمراً مهماً في بناء الأنظمة الرقابية الفعالة على الأنشطة وتكليفها.	31	4.22	0.883	.000	3	موافق بشدة
المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة - تمكن الإدارة من استخدامها في رسم الخطط.	52	4.03	0.739	.000	8	موافق
المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة - تمكن الإدارة من استخدامها في قياس وتقويم كفاية الأداء.	52	4.03	0.712	.000	8	موافق
تعتمد إدارة المصرف على أسس ذات طابع غير مالي بالإضافة إلى الأسس المالية التكاليفية؛ لتصميم الخدمات المصرفية، واعتماد الأنشطة المستخدمة في تقديم تلك الخدمات.	52	3.86	0.929	.000	9	موافق
لمخرجات نظم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة استخدامات أخرى؛ فضلاً عن تسعير الخدمات المقدمة للزبائن، مثل: تقويم كفاية الأداء.	52	3.86	0.863	.000	9	موافق
المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة - تمكن الإدارة من استخدامها في قرارات التسعير.	52	3.82	0.809	.000	10	موافق

من خلال تحليل الجدول (6) يتضح من إجابات عينة الدراسة حول الفقرة (1) أن الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية تعدّ الأساس في اعتماد العمل بالأنظمة المحاسبية والإدارية في المصرف بمتوسط (Mean = 4.3846)، كما أكدت إجابات عينة الدراسة في الفقرة (2) على أن إدارة المصرف تستخدم المعلومات المحاسبية والإدارية في تحديد مستوى كفاية الأداء للأنشطة المصرفية وتحليل الربحية بمتوسط (Mean = 4.3846).

ومن أبرز ما أكدته إجابات عينة الدراسة في معظم الفقرات هو أهمية ما ينتجه تطبيق نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM) من معلومات حول الأنشطة المالية وغير المالية - تخدم الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء لجهة إدارة التكاليف بمتوسط عام انحصر بين: (3.8269-4.3269).

وبشكل عام فقد انحصرت درجة الموافقة لفقرات الدراسة بين (الموافق بشدة) و(الموافق)، حيث إن الفقرات ذات الترتيب من (1-3) جاءت بمتوسط عام يزيد على (4.2)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، في حين الفقرات ذات الترتيب من (4 - 10) جاءت بمتوسط عام بين (4.2 - 3.8269)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05).

وللوصول إلى قرار سليم لقبول أو رفض الفرضية الثانية على أسس علمية دقيقة - فقد اعتمد الباحث على اختبار (t) للمتوسط العام، وتمّ الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (7)، والجدول (8):

جدول (7) اختبار (t) للمتوسط العام

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.0721334	.5201616	4.123077	52	المتوسط الخطأ المعياري

جدول (8) مستوى الدلالة

Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
4.267891	3.978263	4.1230769	.000	51	57.159	المتوسط العام

نستخلص من الجدول (7) أنّ المتوسط العام (Mean = 4.123077)، ويشير ذلك إلى الموافقة بشكل عام على وجود دور فعّال لتكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM) في المحافظة على جودة الخدمات المصرفية وتحسينها بالمصارف التجارية؛ محلّ الدراسة، كما أن مستوى

الدلالة من الجدول (5) كان (Sig = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه فإنه يتم رفض الفرضية العدم (H_0): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي التكلفة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من المحافظة على جودة الخدمات المصرفية وتحسينها"، وقبول الفرضية البديلة (H_1): "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، بما توفره من معلومات مالية وغير مالية عن تكاليف الأنشطة وتصميمها، وتمكين إدارة المصرف من المحافظة على جودة الخدمات المصرفية وتحسينها".

النتائج:

- توصل الباحث من خلال الدراسة والتحليل للجانبين النظري والعملي إلى جملة من النتائج، كان أهمها:
1. المعلومات المالية وغير المالية التي تنتجها نظم التكاليف - نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة ABC - ونظم الإدارة المعاصرة - الإدارة على أساس الأنشطة ABM - تعدّ أحد أركان نجاح إدارة المصرف في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة نحو تخفيض التكاليف، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.
 2. تطوير أداء العاملين على التحليل الدقيق للأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية أساساً مهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية نحو تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
 3. يعدّ توفير المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية عن الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات المصرفية من أهمّ الأسس المعتمد عليها في تسعير الخدمات المصرفية، وتحسين إجراءات تقديم الخدمات.
 4. لتكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) دوراً بارزاً في تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية؛ بما توفره من معلومات مالية وغير مالية حول تكاليف الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات، وتصميمها الداخلي؛ تسهم في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، والمحافظة على جودتها وتحسينها، وتدعيم المركز التنافسي للمصرف.

التوصيات:

- كما أنني رأيت أن أنبه إلى أمور عدة، هي محلّ توصيات، فأوصي بـ:
1. ضرورة اعتماد إدارة المصارف على نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) (ABM) بشكل علمي متكامل، لإسهامه في توفير معلومات تكاليفية حول الأنشطة المستخدمة في أداء الخدمات، يمكن من خلالها تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية، وبما يوفره من معلومات تفصيلية حول تصميم الأنشطة الرئيسية والفرعية للعمل المصرفي، تحقق تحسناً مستمراً للخدمات المصرفية.

2. العمل على تعريف العاملين في القطاع المصرفي بفوائد التطبيق العلمي نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) (ABM)، وتدريبهم على كيفية العمل بهذه الأنظمة في المصرف، وطرق التعامل والاستفادة من المعلومات التي توفرها.
3. تكثيف الدراسات حول الأنظمة المحاسبية والإدارية الحديثة - نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، وعقد الندوات وورش العمل، التي تسهم في التعريف بهذه الأنظمة وأهميتها في تحقيق الإدارة الاستراتيجية لتكاليف الخدمات المصرفية.
4. ضرورة بناء إطار علمي واضح لتكامل نظامي (التكلفة والإدارة) على أساس الأنشطة (ABC) و(ABM)، بما يخدم توفير المعلومات التفصيلية المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الاستراتيجية والتشغيلية، واتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية الرشيدة.

المراجع

1. إبراهيم، رائد محمود عدنان، تطبيق نظام محاسبة التكاليف على الأنشطة (ABC) في شركات صناعة الأدوية الأردنية: دراسة حالة في شركة التقدم للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2017م.
2. أحمد، نضال رؤوف، تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد؛ فرع العطفية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد التاسع، 2012م.
3. البشتاوي، سليمان حسين، تطبيق المعرفة الجديدة: نظام إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الأردني، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، 2007م.
4. البشتاوي، سليمان، الاتجاهات الاستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة (ABC) & (ABM)، نحو تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية وخفض تكلفتها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 13، العدد الثامن، 2014م.
5. التكريتي إسماعيل يحيى، محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة) الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان- الأردن، 2008م.
6. الجبالي، محمود، وآخرون، تطبيق أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في الجامعات: حالة تطبيقية على إحدى الجامعات الأردنية، مجلة إربيد للبحوث والدراسات، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008م.

7. سلطان، قدوري هودة، التكامل بين أنظمة: التكاليف، الإدارة، الموازنة على أساس الأنشطة (ABC, ABM, ABB)، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 25-4 - 2017.
8. العناتي، رضوان محمد، مدى تطبيق شركات الكهرباء في الأردن لنظام التكاليف والإدارة على الأنشطة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الأول، 2009م.
9. الفضيل، محمد الصديق، نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC كأداة حديثة وفعّالة في المحاسبة الإدارية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، جوان 2018م.
10. وادي، أمل إبراهيم أحمد، وآخرون، أسلوب التكلفة على أساس النشاط ودوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية: بالتطبيق على بنك أم درمان الوطني، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع عشر، 2016م.
11. اليامور، علي حازم يونس، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM في تحديد فرص تخفيض التكلفة: دراسة حالة في معمل ألبان الموصل، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الثاني والثلاثون، العدد الثامن والتسعون، 2010م.
12. يوسف، زينب جبار، وعودة، هيفاء عبد الغني، أهمية نظام التكاليف على الأنشطة (ABC) في القرارات الإدارية: دراسة حالة، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، 2014م.
13. Baxendale, S, J. & Raju, P, S. Using ABC to enhance throughput accounting: A strategic perspective. Cost Management, (January/February), 2004.
14. Hill W. & Zaller, L. the new value imperative for privately held companies : the why, what and how of value management strategy, Bussiness horizons volume 51 issue6 Nov-Dec 2008.
15. Kinney, M, R. & Raiborn, C, A. Cost Accounting Foundations And Evolutions, 8th Edition, Cengage Learning 2011.
16. Rebeschke, S, A. Activity based information for financial institutions. Journal of performance management vol11, USA, may, 2005.
17. Stammer, j, W. Better information through the marriage of ABC & traditional st & ard costing techniques. Management Accounting Quarterly, (Fall), 2001.
18. Van der Merwe, A. Management accounting philosophy I : Gaping holes in our foundation. Cost Management, (May/June), 2007.