

استخدام الموازنة على أساس الأنشطة لترشيد التكاليف في المصارف

الاستاذ الدكتور/ مجيد عبد الحسين هاتف الباحثة/جنان عبد فيصل منشد

Using Activity Based Budgeting To Rationalize Costs in Banks

المستخلص

تناول البحث دراسة وتطبيق استخدام الموازنة على اساس الانشطة (ABB) لترشيد التكاليف في المصارف لما تحققة هذه الموازنة من مميزات في عملية الرقابة والتخطيط وتقييم الاداء وخفض التكاليف، فهي تعبير كمي للأنشطة المتوقعة للوحدات الاقتصادية التي تعكس توقعات الادارة للتكاليف ومتطلبات الموارد المالية وغير المالية المستقبلية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المتفق عليها، كذلك تعمل على توفير المعلومات والبيانات الدقيقة التي تساعد الادارات في اتخاذ القرارات الصحية..

وقد اعتمدت الباحثة اسلوب التحليل الوصفي في تحليل البيانات المالية والحسابات الختامية لمصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦ للعام (٢٠١٢)، وقد توصلت الباحثة من خلال تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة الى عدة استنتاجات من اهمها:-

١ - تساعد الموازنة على اساس الانشطة في توفير بيانات ومعلومات تفصيلية ودقيقة في تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة لأنشطة المصرف مما يساعد على التنبؤ بشكل صحيح في تحديد المصاريف التشغيلية.

٢ - تساعد الموازنة على اساس الانشطة ادارات المصارف في اتخاذ القرارات الادارية الصحيحة مما تؤدي الى زيادة امكانية مواجهة التحديات.

وفي ضوء ذلك قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات اهمها:-

١ - على ادارة المصرف تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في اعداد موازاناتها التخطيطية مبدئياً بجانب الموازانات التقليدية واجراء المقارنات في النتائج الفعلية التي تظهرها كلا الموازنتين والعمل على دعم وتشجيع العمل بالنظام الجديد لما يحققة من منفعة كبيرة.

٢ - ضرورة تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في الوحدات الاقتصادية بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص، لكونه يساعد على وضوح الرؤية المستقبلية في تحديد التكاليف بشكل اكثر واقعية وموضوعية.

ABSTRACT

This study is a quantitative expression of the expected activities of the economic units that reflect the management's expectations of the costs and the requirements of the future financial and non-financial resources to achieve the objectives of the budget. The agreed strategic objectives also provide accurate information and data that help departments in making health decisions.

The researcher adopted the method of descriptive analysis in the analysis of the financial statements and the final accounts of Rasheed Principal Bank / 106 for the year 2012. The researcher reached through the application of the budget system based on the activities to several conclusions, the most important of which are:

1 - The budget on the basis of activities helps to provide detailed and accurate data and information in determining the direct and indirect costs of the Bank's activities, which helps to correctly predict the determination of operating expenses.

2 - The budget helps on the basis of the activities of the banking departments in making the correct administrative decisions, which lead to increased ability to meet the challenges.

In light of this, the researcher made a number of recommendations, the most important of which are:

1 - The administration of the bank to apply the budget system on the basis of activities in the preparation of budgets planning in principle next to the traditional budgets and make comparisons in the actual results shown by both budgets and work to support and encourage the work of the new system for the benefit of great.

2 - The necessity of applying the budget system on the basis of activities in the economic units in general and the banking sector in particular, as it helps to clear the future vision in the definition of costs in a more realistic and objective.

المقدمة

تعد الموازنات من اهم الادوات التي تستخدمها الوحدات الاقتصادية في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة باعتبارها اداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وتقويم الاداء. فهي ترجمة لأهداف الوحدات الاقتصادية وتنفيذ برامجها وسياساتها على شكل ارقام، اضافة الى انها تلزم الوحدات الادارية والاقسام في الوحدات بوضع الخطط التي تتماشى مع الخطط الداخلية الاخرى فيها.

ونظراً للتغير الحاصل في بيئة الخدمات يستوجب على الادارة ان تغير في سياستها لتطوير اعمالها بما يتلاءم مع احتياجات القطاع الخدمي، ونتيجة لذلك فإن الاساليب الادارية التقليدية لم تكن قادرة على توفير معلومات دقيقة وكافية لمواجهة هذه التغيرات، مما ساعد على التوجه الى اسلوب اداري تكاليفي يساعد على توفير المعلومات الدقيقة والكافية لتتماثل مع احتياجات الادارة لإعداد الموازنات بتقنية عالية وفق خطط المرسومة لتحقيق اهداف الوحدات الاقتصادية.

و يعتبر القطاع المصرفي من اكثر الانشطة الهامة التي شهدت سلسلة من التطورات الجذرية في انشطتها القائمة اضافة الى الانشطة الجديدة التي استحدثتها والتي سوف تستحدثها لاحقاً التي تساعدها في ذلك وتزيد من سرعة اتباعها التطورات التكنولوجية في عالم الاتصالات واستخدام

الحاسبات الالكترونية، فقد يواجه القطاع المصرفي تحديات عديدة تستوجب القائمين على إدارة القطاع المصرفي اتخاذ ما يلزم في مواجهة هذه التحديات من تطورات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية سريعة ومتلاحقة.

ومن هنا جاءت أهمية وهدف هذه الدراسة التي تحاول البحث بأسلوب اداري دقيق لإعداد موازنات القطاع المصرفي الا وهو نظام الموازنة على اساس الأنشطة Activity Based Budgeting لما له من مميزات في خفض التكاليف على اساس استفادة كل منتج من أنشطة الخدمات الانتاجية مع الاخذ بعين الاعتبار الحفاظ على تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وتحديد الأنشطة التي تضيف ربحية للقطاع المصرفي لتتمكنها من الاستمرار ومواجهة التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وعولمة الجهاز المصرفي.

المبحث الأول

منهجية البحث

المنهجية هي طريقة واسلوب الباحثة في بلورة مشكلة بحثها وفرضيتها ومن ثم طريقة اجراء البحث للتوصل الى النتائج المطلوبة وبالشكل الآتي:-

أولاً: مشكلة البحث

في ظل التغيرات البيئية واثرها على ادارة الأنشطة وعدم تلبية الموازنة التقليدية لخطط المصارف واهدافها، ونظراً لأهمية الموازنة في القطاع المصرفي وفي مجال التخطيط والرقابة وتقييم الاداء بشكل دقيق وموضوعي، كان لا بد لنا من الاتجاه نحو تلبية المتطلبات الادارية الحديثة في مجال خفض التكاليف واستخدام الموارد المتاحة بالشكل الامثل مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة من قبل القطاع المصرفي، لهذا يمكن صياغة مشكلة البحث بالاتي ((عدم اهتمام ادارات المصارف التجارية الحكومية بتحديث أسلوب إعداد الموازنة مثل الموازنة على اساس الأنشطة مما ينعكس بشكل سلبي على اداء هذه الادارات لوظائفها الرئيسية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء وترشيد التكاليف))

ثانياً: اهداف البحث

يحاول هذا البحث تسليط الضوء على ثلاثة اهداف رئيسية :-

- ١ - بيان قصور الموازنات التقليدية في عملية ترشيد التكاليف.
- ٢ - تسليط الضوء على تطبيقات الموازنة على اساس الأنشطة في النشاط المصرفي الحكومي في العراق
- ٣ - بيان كيفية مساهمة تطبيق الموازنة على اساس الأنشطة في تخفيض التكاليف في مصرف عينة البحث.
- ٤ - تقديم بعض التوصيات والمقترحات للمصارف التجارية الحكومية العراقية التي يمكن ان تساعدها في عملية اعداد الموازنات وفق اسلوب علمي حديث ومتطور.

ثالثاً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من امكانية استخدام التقنيات الحديثة للموازنة من قبل الوحدات الاقتصادية عامة والقطاع المصرفي خاصة عن طريق استخدام الموازنة على اساس الأنشطة، حيث تعتبر

من اهم الاساليب الادارية والمالية التي تساعد في التغلب على احد المشاكل التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية الا وهي عدم التوزيع والاستخدام الامثل للموارد المتاحة بحسب حاجة الانشطة لها.

رابعاً: فرضيات البحث

تم وضع فرضيتين أساسيتين للبحث عن حلول ممكنة لمشكلة البحث وبالشكل الآتي:-

١ - يمكن تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية في العراق.

٢ - ان تطبيق الموازنة على اساس الانشطة(ABB) في المصارف التجارية الحكومية العراقية يؤدي الى ترشيد التكاليف فيها.

خامساً: مجتمع البحث والعينة

تم اختيار القطاع المصرفي الحكومي بشكل عام مجتمعاً للبحث وتم اختيار مصرف الرشيد الفرع الرئيسي/١٠٦ عينة لتطبيق البحث.

سادساً: حدود البحث

الحدود المكانية: تتمثل حدود البحث المكانية في مصرف الرشيد الرئيسي/ ١٠٦ الواقع في بغداد منطقة الشورجة وقد تم اختيار هذا المصرف ليمثل عينة البحث للتطبيق وذلك لعدة اعتبارات من اهمها:

- ابداء ادارة المصرف التعاون مع الباحثة في تقديم البيانات المطلوبة لبحثها.
 - ان المصرف يعتبر اكبر فروع مصارف الرشيد لكونه الفرع الرئيسي في العراق.
- الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية في بيانات المصرف لسنة /٢٠١٢، حيث ان ادارة المصرف لم تقدم بيانات اخر سنوات بسبب عدم المصادقة عليها من قبل الجهات العليا وعدم نشرها في المجلة الرسمية للمصرف.

سابعاً: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين اساسيين بجمع البيانات لغرض تحقيق هدف البحث وهي:

المصادر الثانوية: وهي المصادر التي تتعلق بالجانب النظري حيث تم اعتماد العديد من المصادر الاجنبية والعربية والتي تمثلت في الكتب والمجلات والبحوث والنشرات، فضلاً عن الرسائل والاطاريح التي لها علاقة بموضوع البحث .

المصادر الرئيسية: تتمثل المصادر الرئيسية في البيانات والمعلومات وميزان المراجعة والتقارير السنوي والسجلات والحسابات الختامية لمصرف الرشيد عينة البحث لغرض جمع المعلومات المتعلقة بالتكاليف المصرفية ، وكذلك المقابلات الشخصية مع العاملين في المصرف -ادارة وموظفين،

سابعاً: اداة البحث

تم اتباع اسلوب التحليل الوصفي للحسابات الختامية وموازن المراجعة والتقارير السنوي المنشور لمصرف الرشيد الرئيسي للعام ٢٠١٢.

ثامناً: منهج وطريقة البحث

تم الاعتماد على بيانات المصرف عينة البحث للسنة ٢٠١٢ ومن خلال الحسابات الختامية وموازن المراجعة والتقارير السنوي للمصرف ومن خلال (٦) خطوات لتطبيق الموازنة على اساس الانشطة وكالاتي:-

- ١ - تقدير حجم المبيعات للفترة القادمة (المخرجات + الايرادات).
- ٢ - تقدير الانشطة والقائمة التشغيلية اللازمة لتحقيق المبيعات (حاجة المخرجات من الانشطة).
- ٣- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الانشطة (حاجة الانشطة من الموارد).
- ٤ - تخصيص الموارد على الانشطة لتحديد كلفة كل نشاط.
- ٥ - تخصيص تكاليف الانشطة على المخرجات لتحديد تكاليف المخرجات.
- ٦ - ترتيب وتنظيم الايرادات والتكاليف لإعداد الموازنة.

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولاً: مفهوم الموازنة

من اهم واكثر ادوات المحاسبة الادارية المستخدمة بشكل كبير هي الموازونات ،فهي تركز على ترجمة خطط الشركات في صورة رقمية مالية ،وتستخدم الموازونات لأغراض التخطيط والرقابة وتقييم الاداء .

وقد اشار HORNGERN الى الموازنة بأنها اداة محاسبية واسعة المفهوم تستخدمها الشركات للتخطيط والرقابة للمستقبل والتي تتمكن من تنفيذها لإرضاء عملائهم والنجاح في السوق. فتقدم الموازونات مقياساً للناتج المالية المتوقع ان تحققها الشركة من انشطتها المخططة المختلفة وعن طريق التخطيط للمستقبل. (Horngren,2005,181)

تعريف الموازنة:- بالرغم من تعدد تعريفات الموازنة الا ان اغلبها تعبر عن الموازنة بكونها تعبيراً رقمياً (كمياً وقيماً) عن خطط الانشطة المالية لفترات مستقبلية، وقد عرفت بتعريفات عدة:-

- انها جداول لتوضيح الخطط معبراً عنها بشكل كمي والتي يجري فيها تقدير الموارد التي يتطلب استخدامها لفترة زمنية معينة. (Hilton,1999,336)
- وهي تعبير كمي للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي توضح خطة التشغيل للوحدة الاقتصادية التي تحقق اهداف المنشأة المالية. (Atkinson,at,2004,400)

ثانياً: مفهوم وتعريف الموازنة على اساس الانشطة(ABB)

ظهر مفهوم الموازنة القائمة على اساس الانشطة (ABB) نتيجة للانتقادات التي وجهت الى الموازنة التقليدية ،حيث اعتبرت احدى الاساليب الحديثة التي تركز على تكاليف الانشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات والخدمات الذي يعزز دور الادارة المسؤولة في اعداد الموازنة والرقابة عليها لاستخدام الموارد بالشكل الامثل.

تمثل الموازنة على اساس الانشطة احدى الطرق الحديثة في اعداد الموازنات التي تعتمد على التكاليف على اساس الانشطة والتي تستخدم العلاقة بين كمية الوحدات المنتجة والنشاط المطلوب للإنتاج هذه الوحدات وذلك لوضع تقديرات مفصلة لمتطلبات ومستلزمات النشاط التي تخص الخطة الانتاجية المقترحة. (Kaplan et al.,2007:486)

هناك عدة تعريفات وردت للموازنة على اساس الانشطة منها:-

فقد عرفها (Cooper& Kaplan) بأنها (إجراء تخطيطي لانفاق الموارد المطلوبة لعمل الانشطة في الوحدات الاقتصادية لفترة زمنية معينة فعليه لتتمكن الادارة من تخفيض الانفاق الفعلي للموارد الذي قدر لأداء الانشطة وفعاليتها). (Cooper&Kaplan,1998,115)

كما عرفت بأنها (اسلوب يركز على تكاليف الانشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات والخدمات). (Horngren et al,2002:486)

وقد عبر (Hilton) عن الموازنة على اساس الانشطة بانها (اسلوب يتم من خلاله تحديد المنتجات او الخدمات التي يتم انتاجها وتقديمها ومن ثم يتم تحديد الانشطة اللازمة لهذه المنتجات او الخدمات التي تم تحديدها في المرحلة الاولى ثم تحديد الموارد الضرورية لتأدية الانشطة المحددة). (Hilton,2008,354)

ثالثاً: مبادئ الموازنة على اساس الانشطة

المبدأ الاول ان الموازنة على اساس الانشطة هو التنبؤ بالأنشطة المتوقعة من الوحدات الاقتصادية والتنبؤ بالتكاليف المتوقعة لعبء العمل المتنبأ به وفق الاهداف الاستراتيجية المتفق عليها. يجب ان تعكس الموازنة على اساس الانشطة كل ما يحدث من الانشطة او العمليات التجارية وكلفة العناصر التي يجب ان تكون مستمدة من الانشطة المتوقعة وتكاليف العمل، فعبء العمل هو عدد وحدات الانشطة المطلوبة. فالمهام الاساسية لموازنة النشاط هي عبء العمل المستقبلي للوفاء بما يأتي:- (حسين، ٢٠٠٣:٩٦)

١ - تكاليف العمل في المستقبل من اجل تلبية متطلبات العملاء.

٢ - الاهداف والاسراتيجيات والادارات التنظيمية والخدمات الجديدة

٣ - التغييرات في العمليات التجارية .

٤ - اهداف الجودة والمرونة ودورة الوقت والتغيرات في مستويات الخدمة.

٥ - تحسينات في الكفاءة والفاعلية

المبدأ الثاني أن جزءاً من عملية الموازنة على اساس الانشطة هو ان تسلط الضوء على التحسين المستمر بحيث ان كل قسم يجب ان يحدد الانشطة او العمليات التجارية المراد تحسينها ومقدار ذلك التحسين وكيف يمكن ان يخطط لتحقيق اهداف تحسينها. (John,2005,771)

المبدأ الثالث يجب ان تعكس الموازنة في صورتها النهائية التغييرات في مستويات تكلفة الموارد وتقلبات اسعار الصرف ومع ذلك فمن الافضل أن تستخدم الموازنة في البداية التكاليف الثابتة واسعار صرف العملات الاجنبية لتسهيل المقارنات واجراء التعديلات في عملية الموازنة النهائية. (مابرلي، ٢٠٠٤:٤٢٣)

رابعاً: أهمية ومميزات الموازنة على اساس الانشطة(ABB)

ان اهمية الموازنة على اساس الانشطة تتركز بنقطتين رئيسيتين هما: (Kaplan et. al.,2007,486)

١ - انها تقوم على تحديد الحالات التي يتطلب فيها خطط انتاج جديدة لتقديم الدعم والنشاطات الخدمية في الوحدات الاقتصادية.

٢ - انها تتمثل بطرق اعلى دقة للتخطيط للتكاليف المستقبلية التي تخص الوحدات الاقتصادية.

اما Moustafa فيرى ان اهمية الموازنة على اساس الانشطة تتلخص بالاتي: (Moustafa,2005,45)

١ - انها تزيد من مشاركة الموظفين الفعليين.

٢ - تقوم بتقديم تعبير واضح وملموس لربط التخطيط القصير الاجل بالأهداف الاستراتيجية وذلك لأنها تركز على العمليات الرئيسية التي تعمل لأجل الزبائن.

٣ - تعمل على إعادة تنظيم العمليات واعادة تقويمها، فهي تعمل على ربط التخطيط الاستراتيجي القصير الاجل والطويل الاجل.

ان اهمية الموازنة على اساس الانشطة تكمن بتركيزها على تكاليف الانشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات او الخدمات، كما تعتبر ذات قيمة خاصة في حالة التكاليف الصناعية غير المباشرة من حيث ان عملية اعداد الموازنة لها تركز على اساس تقسيم هذه الكلف على مجموعات من تكلفة الانشطة المتجانسة والمنفصلة. (الكواز ويوسف، ٢٠١١: ٣٠٨)

خامساً: المعوقات التي تواجه تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة (ABB)

هناك عدة صعوبات تواجه نظام الموازنة على اساس الانشطة عند تطبيقها يمكن ادراجها بالاتي: (Mousatafa,2005,63)

١ - يتعرض نظام الموازنة على اساس الانشطة لمقاومة التغيير من قبل الموظفين عند تغيير نظام الموازنة القديم والعمل في النظام الجديد لإعداد الموازنات.

٢ - يتطلب نظام الموازنة على اساس الانشطة وجود محاسبين مدربين ذوي خبرة عالية للعمل بهذا النظام والامر الذي يجعل صعوبة تطبيقه في الوحدات الاقتصادية.

٣ - قلة دعم الإدارة لاستخدام نظام الموازنة على اساس الانشطة وتطبيقه خوفاً من زيادة التكاليف والسبب في ذلك تفكير الإدارة التقليدي الذي يصعب تغييره.

٤ - صعوبة تقدير وتحديد التكاليف لتطبيق نظام(ABB)، الامر الذي يعيق تطبيقه.

المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث

اولاً: وصف عينة البحث

كان مصرف الرشيد احد فروع مصرف الرافدين وكان يسمى فرع شارع النهر/١٠٦ قبل تأسيس مصرف الرشيد في سنة ١٩٨٨ وقد باشر اعماله في بداية الستينات، فأحتل مصرف

الرشيد مركز ثاني اكبر مصرف حكومي في العراق الذي تأسس بموجب القانون رقم (٥٢) لسنة ١٩٨٨ الذي خضع لقانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ وبتاريخ ٢٠٠١/٤/١٢

اصبح رأس مال المصرف ملياري دينار عراقي، اما في عام ٢٠١٢ فقد بلغ رأس مال المصرف (٥٢) مليار دينار عراقي ويمارس المصرف اعماله في اطار القوانين والتعليمات النافذة في العراق و تخضع حساباته لرقابة البنك المركزي وتدقيق ديوان الرقابة المالية.

لدى مصرف الرشيد ١٥١ فرعاً منتشرة في انحاء العراق كافة، منها (٦١) فرعاً في بغداد و(٧٧) فرعاً في بقية المحافظات و(١٣) فرعاً في محافظات اقليم كردستان، كما ان الإدارة العامة تضم (١٣) قسماً و(٥٦) شعبة وللمصرف خطط سنوية يعمل على تنفيذها.

ثانياً: تطبيق الموازنة على اساس الانشطة.

لإعداد موازنة المصرف عينة البحث وفقاً لنظام الموازنة على اساس الانشطة (ABB) تم تطبيق ست خطوات (Cooper & Kaplan,1998:116) وكما يأتي:-

الخطوة الاولى: تقدير حجم المبيعات للفترة القادمة (المخرجات + الايرادات).

ان الخطوة الاولى هي تحديد المخرجات المصرفية بشكل دقيق ثم يتم من خلال هذه المخرجات التقدير الكمي لها، ومن خلال دراسة الباحثة لمخرجات المصرف بالأرقام والمبالغ ظهرت نتائج التقدير الكمي كما في الجدول الآتي:-

جدول (١)

التقدير الكمي لمخرجات المصرف

النشاط	البيان	العدد	المبلغ الاجمالي بالدينار العراقي
١ - نشاط الجاري	- فتح حسابات جارية	١٠٠	١٠٠٠٠٠٠
	- المقاصة	٤٦٢٠	٢٣١٠٠٠٠٠
	- اصدار دفاتر شيكات	٥٠٨	٦٠٩٦٠٠٠
	- تحويل المبالغ RTG	٣٦٠٠	٣٧٨٠٠٠٠٠٠
الاجمالي			٣٨١٠١٩٦٠٠٠
٢ - نشاط التوفير	- فتح حسابات توفير	٣٠	٣٠٠٠٠٠
	- الودائع الثابتة	٣٠	٣٠٠٠٠٠٠
	- الودائع بالاجل	٠	٠
الاجمالي			٦٠٠٠٠٠
٣ - نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	- خطابات الضمان	١	٤٠٠٠٠٠٠
	- خصم كمبيالات	٧	٨٤٠٠٠٠٠٠
	- فروض التسهيلات المصرفية القصيرة والمتوسطة الاجل	٢٠٠٠	٣٥١٩٤٥٦٠٠٠
الاجمالي			٣٦٠٧٤٥٦٠٠٠

٣.١٩٥٨١٩	٦٠٠	- قروض موظفي المصرف	٤ - نشاط القروض والسلف الشخصية
١٤.٠٨٦.٥٥٥٢	٦١٥٨	- قروض موظفي دوائر الدولة	
١٢١٩٩٦٨٠	٨٠	- قروض سلف الزواج	
١.٠٠٠.٠٠٠	٦	- قروض استثمارية	
٣٦٩.٠٠٠	٤٥	- قروض مشاريع صغيرة	
١٦.٥٨٨٥٦	٣٣	- قروض سلف السيارات	
٩٤.٩٩٤٤٠	١٢٠	- قروض مولدات	
١٦.٠٨.٥٩٣٤٧	٧.٠٤٢	الاجمالي	
٣٥.٠٠٠	١٠	- الحوالات المياعة	٥ - نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة
٦٧٥.٠٠٠	١٣٥	- الحوالات المبتاعة	
٣٧٨.٠٠٠.٠٠٠	٣٦.٠٠٠	- اصدار السفاتج بالدينار العراقي	
٦.٠٠٠.٠٠٠	٦٠٠	- سندات برسم التحصيل	
٣١٥.٠٠٠.٠٠٠	٣.٠٠٠	- حوالات مسحوبة على المصرف	
٧.٠٠.٤٥.٠٠٠	٦٦٧٤٥	الاجمالي	
٧٧٤.٠٠٠.٠٠٠	٢١٥	بيع وشراء الدولار	٦ - نشاط المزداد بالدولار
١.٠٠٠.٠٠٠	١٠	ايداع وصرف المبالغ النقدية	٧ - نشاط الصراف الآلي

الخطوة الثانية:- تقدير حاجة المخرجات من الانشطة.

تبعاً لنظام الموازنة على اساس الانشطة، فان مخرجات المصرف تحتاج الى انشطة متعددة لكي يتم انجازها، وتقسّم أنشطة المصرف على أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية او مساندة للأنشطة الرئيسية كما مبين بالجدول الآتي:-

جدول (٢)

انشطة مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦

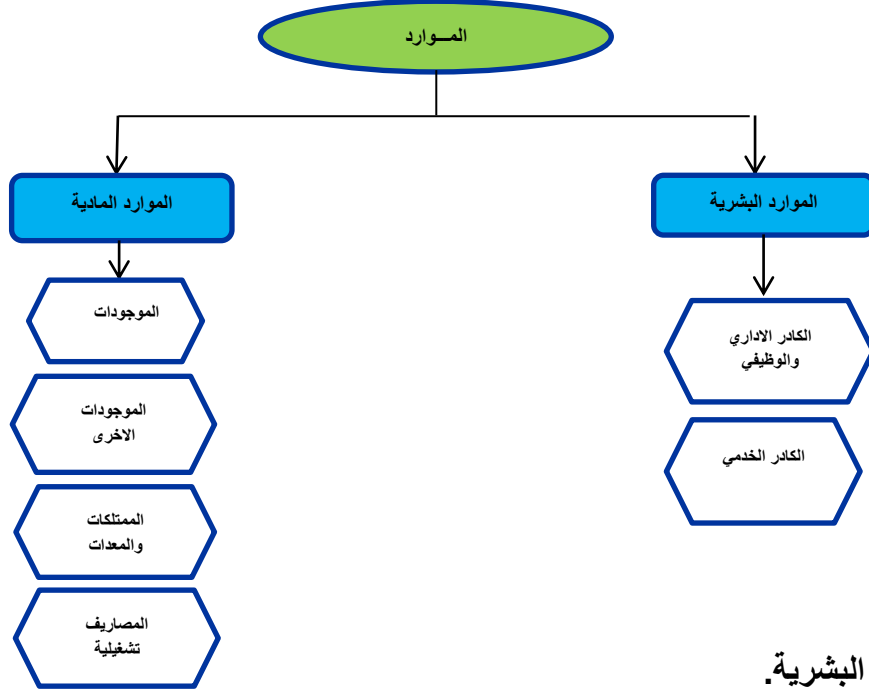
الانشطة الرئيسية	الانشطة المساندة
١ - نشاط الجاري	١ - نشاط الصندوق
٢ - نشاط التوفير	٢ - نشاط المحاسبة
٣ - نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٣ - نشاط الخدمات العامة
٤ - نشاط القروض والسلف الشخصية	٤ - نشاط ادارة المصرف
٥ - نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	
٦ - نشاط المزداد بالدولار	
٧ - نشاط الصراف الآلي	

الخطوة الثالثة:- تحديد حاجة الانشطة من الموارد.

في هذه الخطوة يجب اولاً تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الانشطة، ويمكن تقسيم الموارد على نوعين في المصرف:-

الشكل (١)

موارد مصرف الرشيد الرئيسي / ١٠٦



أولاً: الموارد البشرية.

١ - **الكادر الإداري والوظيفي:** يتكون الكادر الإداري من شخصين هما المدير العام للفرع ومعاون المدير العام الذي يتولى مسؤولية أعمال الفرع بأكمله، أما الكادر الوظيفي فيتكون في مجموعة من الموظفين الذين يقومون بأداء الخدمات المصرفية بأنواعها.

٢ - **الكادر الخدمي:** يقوم هذا الكادر بتقديم الخدمات للمصرف من حيث أعمال النظافة والمراسلة وتقديم الأعمال المساعدة للكوادر الإدارية والوظيفية.

و يمكن القيام بالتقدير الكمي للموارد البشرية التي تحتاجها أنشطة المصرف بشكل عام خلال عام ٢٠١٣ بالاعتماد على الحسابات الختامية للمصرف لسنة ٢٠١٢ والتقرير السنوي له، والجدول الآتي يبين التقدير الكمي للموارد البشرية وكما يأتي:-

جدول (٣)

تقدير الموارد البشرية للمصرف المطلوبة لعام ٢٠١٣ م

ت	البيان	التكلفة بالدينار العراقي		
		الكادر الإداري	الكادر الوظيفي	الكادر الخدمي
١	الرواتب والعلاوات	٢١٥٠٦٤٠٠	٨٤١١٢٢٠٠٠	٩٦٦٠٠٠٠
٢	المخصصات العائلية	١٩٢٠٠٠٠	٢٧٨٤٠٠٠٠	١٩٢٠٠٠٠
٣	المخصصات المهنية	٠	١٣٢٩١٢٠٠	١١٠٤٠٠٠
٤	مخصصات اخرى	٣٠٠٠٠٠	٠	٠

٦٧٦٢٠٠	٤٥٨٨٩٢٠٠	١٠٧٣٥٢٠	حصة الوحدة من التقاعد	٥
١٢٠٠٠٠٠	٢٦٨٨٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠	مخصصات نقل	٦
٠	٣١٣٨٤٠٨	٥٣٦٦٤	مصاريف سفر والايافاد	٧
١١٢٥٠٠٠	٢٥٨٧٥٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	مكافآت تشجيعية	٨
١٥٦٨٥٢٠٠	٩٨٤٠٣٥٨٠٨	٢٥٧٨٣٥٨٤	المبلغ الاجمالي	

ثانياً: الموارد المادية

١- **الموجودات:** تتمثل موجودات المصرف في النقد والارصدة لدى البنك المركزي، والارصدة لدى المصارف العاملة في العراق، والمسكوكات النقدية بالعملة العراقية، والودائع لدى البنك المركزي العراقي، وموجودات نقدية اخرى.

٢- **الموجودات الاخرى:** تتمثل في الذمم المدينة وسلف، والايرادات المستحقة وغير مقبوضة، والكمبيالات المستحقة وغير مدفوعة، والقرطاسية والمطبوعات.

٣- **الممتلكات والمعدات:** وتتمثل في الآلات والمعدات، والاثاث واجهزة المكاتب.

٤- **المصارف التشغيلية:** وهي مصاريف متنوعة يحتاجها المصرف لتأدية اعماله التشغيلية.

وفيما يأتي تقدير الموارد المادية لدى المصرف التي تحتاجها الانشطة لعام /٢٠١٣:-

جدول (٤)

تقدير الموارد المادية للمصرف

المبالغ بالدينار العراقي				البيان	ت
مصارف تشغيلية	ممتلكات ومعدات	الموجودات اخرى	موجودات		
			٢٣١٣٩٨٤٢٠٨٦٦	نقد لدى المصرف	١
			٤٥٥٧٠٠٩٣٢١١٩٤٩	نقد لدى البنك المركزي	٢
			٢٩٣٥٥١٢٧٠٢١٤٨	الارصدة لدى المصارف العاملة في العراق	٣
			٢٩٨١١٤٢٦٨٦٤٥	مسكوكات نقدية بالعملة العراقية	٤
			٦٨٧٣٩٩٩٥٣٨٤	ودائع لدى البنك المركزي	٥
			١٣٩٠٥٩٥١٠٣١٣	موجودات نقدية اخرى	٦

		٤٧٧٦٤٦٤٥٩٠		ذمم مدينة وسلف	٧
		٣٦٨٧٥٤٠٦٢٨٤		ايرادات مستحقة وغير مستلمة	٨
		٢٧٣١٠٠٠٠		الكمبيالات المستحقة	٩
		٢٩٩٠٠٠٠		قرطاسية ومطبوعات	١٠
	٦٠٣٢٨٥٠٠١			الألات ومعدات	١١
	١٤٩٢٠٢٧٩٠٥٩٦			اثاث واجهزة مكاتب	١٢
١٩٤٣٥٥٠٠				لوازم ومهمات	١٣
٥١٣١٠٠				مياه وكهرباء	١٤
١٠٤٦٥٠٠				صيانة	١٥
٣٠٠٠٠٠				ضيافة	١٦
٤١٦٢٢٥٠				نقل السلع والبضائع	١٧
٣١٩٢٠٥٦				السفر والايقاد لأغراض النشاط	١٨
٢٤٩٦٠٠٠				اتصالات عامة	١٩
١٢٩٧٨٢٠				خدمات مصرفية	٢٠
٧٦٠٠٥٠٥				مصروفات خدمية اخرى	٢١
١١٤٥٠٠٠٠				نفقات خدمية خاصة	٢٢
٩٣٨٨٧				ضريبة على الرواتب	٢٣
١٨٧٥٠٠٥				وقود وزيوت	٢٤
٤٥٠٢٢١٢				مصاريف ادارية	٢٥
٤٠٣٤٤٨٦				ديون معدومة	٢٦
١٦٤٨٣٤٢٠				فوائد الودائع الثابتة	٢٧

الخطوة الرابعة:- تخصيص الموارد على الأنشطة لتحديد كلفة كل نشاط.

عند تخصيص موارد المصرف على الأنشطة يمكن تصنيفها الى نوعين:-

أ- الموارد التي يمكن ان تخصص بشكل مباشر على الأنشطة (تكاليف مباشرة).

وهي الموارد التي تتعلق بشكل مباشر بالانشاط وتتمثل بالرواتب والعلوات، المكافآت التشجيعية، مصاريف الضيافة، الضريبة على الرواتب، القرطاسية والمطبوعات، نفقات السفر والايقاد، الوازم والمهمات، نقل السلع والبضائع، مصاريف ادارية، ديون معدومة، فوائد الودائع الثابتة، فوائد حسابات التوفير بالعملة العراقية، فوائد حسابات التوفير بالعملة الاجنبية، نفقات خدمة خاصة، خدمات مصرفية، وبعد ان تم تحديد الموارد المتمثلة بالتكاليف المباشرة يمكن تخصيصها على أنشطة المصرف الرئيسية والثانوية.

١ - الأنشطة الرئيسية. يوضح الجدول (٥) نصيب كل نشاط من الأنشطة الرئيسية من الموارد التي يمكن ان تخصص بشكل مباشر عليها وكما يأتي:-

ت	البيان	التكلفة بالدينار العراقي						المبلغ الاجمالي
		نشاط الصراف الآلي	نشاط الميزان	نشاط فروع الحاسبة على الحاسبة	نشاط فروع السقف والشخصية	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	نشاط التوفير	
١	الرواتب والعلوات	١٨٧.٨٠٠.٠٠٠	٣٥٧٩٧٨.٠٠٠	٢.٦٨٩٩٨٠.٠٠٠	٨٣٦٧٩٦٠.٠٠٠	٧٩٨١٦٢٠.٠٠٠	٢٥٢٦.٠٠٠.٠٠٠	١٤٤٤٧٦٤٠.٠٠٠
٢	المكافآت التشجيعية	٦٧٥.٠٠٠.٠٠٠	٩.٠٠٠.٠٠٠	٦٥٢٥.٠٠٠.٠٠٠	٢٤٧٥.٠٠٠.٠٠٠	٢.٢٥٠.٠٠٠.٠٠٠	٦٧٥.٠٠٠.٠٠٠	٤٢٧٥.٠٠٠.٠٠٠
٣	المخصصات المهنية	٠	٠	٦٧٧٥٢.٠٠٠	٨٦٨٨٠.٠٠٠	٠	١.٠٨٠.٠٠٠.٠٠٠	٣٢٧٣٦٠.٠٠٠
٤	مصاريف سفر والايقاد	٧٩٨٠١.٥	١.٠٦٤٤.٧	٧٧١٤١.٥	٢٩٢٦.٠٥	٢٣٩٤٠.٤٥	٧٩٨٠١.٥	٥.٥٤٠.٩٥
٥	ضرائب على الرواتب	١٢٢٧٢	٠	٨٢٧١٢	١٢٢٣٢٤	٦٢٤١.٠٤	٤٨٢٠.٤	١٦٤٨٣٢
٥	قرطاسية ومطبوعات	٧٤٧٥.١	٩٩٦٦.٨	٧٢٢٥٨.٣	٢٧٤٠.٨٣٧	٢٢٤٢٥.٣	٧٤٧٥.١	٤٧٣٤١٧.٣
٦	لوازم ومهمات	٤٨٥٨٨٧.٥	٦٤٧٨٥.٠	٤٦٩٩١٧.٥	١٧٨١٥٨٧.٥	١٤٥٧٦٦.٥	٤٨٥٨٨٧.٥	٣.٠٧٧٢٨٧.٥
٧	فوائد الودائع الثابتة	٠	٠	٠	٠	٠	١٦٤٨٣٤٢.٠	٠
٨	فوائد حسابات التوفير بالعملة العراقية	٠	٠	٠	٠	٠	٤٥٩٥٣٥٦٤.٨	٠
٩	فوائد حسابات التوفير بالعملة	٠	٠	٠	٠	٠	١.٨٢٩٧٧٣	٠
١٠	الديون المعدومة	٠	٠	٤٠٣٤٤٨٦	٠	٠	٠	٠
		٢.٠٣٥٨١١.١	٣٧٥٥١٧١.٨	٢٢٤٧٧٦١٩.٣	٨٩٤٩٨.٠٠٧	٨٨٤٦١٠.٧٣	٥١٤٥٢٤٨٤.١	١٥٦٢٣١٩٤.٣

٢- الأنشطة المساندة او الثانوية.

يوضح الجدول (٦) نصيب كل نشاط من الأنشطة المساندة من الموارد التي يمكن ان تخصص بشكل مباشر عليها وكما يأتي:-

جدول (٦)

تخصيص الموارد المباشرة على الأنشطة المساندة

التكلفة بالدينار العراقي				البيان	ت
ادارة المصرف	نشاط الخدمات العامة	نشاط المحاسبة	نشاط الصندوق		
٢١٥٠٦٤٠٠	٧٨٢٣٤٦٠٠	٤٦٢٥٨٢٠٠	١٣١٦٦٠٤٠٠	الرواتب والعلاوات	١
٤٥٠٠٠٠	٣١٥٠٠٠٠	١٣٥٠٠٠٠	٤٩٥٠٠٠٠	المكافآت التشجيعية	٢
٠	١١٠٤٠٠٠	١٢٩٣٦٠٠	٠	المخصصات المهنية	٣
٠	٠	٢١٧٦٨	٢٣٢٨	ضرائب على الرواتب	٤
٥٣٢٠١	٣١٩٢٠٢	١٥٩٦٠٣	٥٨٥٢١١	نفقات السفر والايقادات	٥
٤٩٨٣٣,٤	٢٩٩٠٠٠,٤	١٤٩٥٠٠,٢	٥٤٨١٦٧,٤	قرطاسية ومطبوعات	٦
٠	٢٢٦٧٤٧٥	٩٧١٧٧٥	٣٥٦٣١٧٥	لوازم ومهمات	٧
٠	٠	٠	٤١٦٢٢٥٠	نقل السلع والبضائع	٨
٠	١٢٩٧٨٢٠	٠	٠	خدمات مصرفية	٩
١١٤٥٠٠٠٠	٠	٠	٠	نفقات مصرفية خاصة	١٠
٣٠٠٠٠٠	٠	٠	٠	ضيافة	١١
٤٥٠٢٢١٢	٠	٠	٠	مصاريف ادارية	١٢
٣٨٣١١٦٤٦,٤	٨٦٦٧٢٠٩٧,٤	٥٠٢٠٤٤٤٦,٢	١٤٥٤٧١٥٣١,٤	المبلغ الاجمالي	

يوضح الجدول اعلاه نصيب كل نشاط من الأنشطة المساندة من الموارد التي تم تخصيصها بشكل مباشر وعلى مقدار استفادة تلك الأنشطة من الموارد، فقد بلغ نصيب نشاط الصندوق من الموارد المخصصة له (١٤٥٤٧١٥٣١,٤)، اما نشاط المحاسبة فقد بلغت قيمة موارده (٥٠٢٠٤٤٤٦,٢)، وقد بلغ نشاط الخدمات العامة (٨٦٦٧٢٠٩٧,٤)، واخيراً ادارة المصرف بلغت قيمة موارده (٣٨٣١١٦٤٦,٤).

ب - الموارد العامة التي لا تخص نشاط معين (المصاريف غير المباشرة).

وهي الموارد التي تحتاج الى محركات تكلفة ليتم تخصيصها على الأنشطة، وهي تتمثل بالاتي:-

جدول (٧)

الموارد العامة التي لا تخص نشاط معين (المصاريف غير المباشرة)

ت	مصادر التكلفة	التكلفة بالدينار العراقي
١	المياه والكهرباء	٥١٣١٠٠
٢	صيانة المباني	٥٦٧٠٠٠
٣	صيانة الآلات والمعدات	٥٠٠٠٠
٤	صيانة الأثاث	٤٢٩٥٠٠
٥	اتصالات عامة	٢٤٩٦٠٠٠
٦	مصرفيات خدمية اخرى	٧٦٠٠٥٠٥
٧	مصاريف متفرقة	٨٨٩٨٣٢٠
٨	وقود وزيوت	١٨٧٥٠٠٥

وهذه المصاريف يجب ان توزع على الانشطة الرئيسية والمساندة باعتماد محركات توزيع المصاريف Drivers وفق نظام ABC ومعدلات محركات التكلفة، وقد تم احتساب معدلات محركات التكلفة كما مبين بالجدول الآتي:-

جدول (٨)

محركات توزيع الموارد العامة

ت	مصادر التكلفة	التكلفة بالدينار العراقي	محركات التكلفة	عدد المحركات	معدل محركات التكلفة
١	المياه والكهرباء	٥١٣١٠٠	عدد الموظفين	١٢٢	٤٢٠٥,٧
٢	صيانة المباني	٥٦٧٠٠٠	عدد الانشطة	١١	٥١٥٤٥,٥
٣	صيانة المولدات	٥٠٠٠٠	عدد الانشطة	١١	٤٥٤٥,٥
٤	صيانة الأثاث	٤٢٩٥٠٠	عدد الموظفين	١٢٢	٣٥٢٠,٥
٥	اتصالات عامة	٢٤٩٦٠٠٠	عدد الموظفين	١٢٢	٢٠٤٥٩
٦	مصرفيات خدمية اخرى	٧٦٠٠٥٠٥	عدد الانشطة	١١	٦٩٠٩٥٥
٧	مصاريف متفرقة	٨٨٩٨٣٢٠	عدد الموظفين	١٢٢	٧٢٩٣٧
٨	وقود وزيوت	١٨٧٥٠٠٥	عدد الانشطة	١١	١٧٠٤٥٥

$$\left\{ \frac{\text{تكلفة النشاط}}{\text{محرك التكلفة}} = \text{معدل محرك التكلفة} \right\}$$

يمكن ايضاح بعض الملاحظات عن الجدول (٨).

أ – تم استخدام عدد الموظفين لتكاليف المياه والكهرباء وليس المساحة وكذلك الاتصالات العامة، والسبب في ذلك ان عدد الموظفين هو المحرك الأساس لهذه التكاليف فكلما زاد عدد الموظفين زادت التكاليف المخصصة لهما.

ب – تم اختيار عدد الأنشطة بوصفها محرك تكلفة لصيانة المباني بدلاً من اختيار عدد المباني ليتم توزيع تكلفة صيانة المباني على الأنشطة.

ج – تم اختيار عدد الأنشطة بوصفها محرك تكلفة لصيانة المولدات رغم ان محرك التكلفة لصيانة المولدات هو عدد المولدات لاستفادة جميع الأنشطة من المولدات وتوزيع التكاليف المخصصة لها على الأنشطة.

د – تم اختيار عدد الموظفين بوصفه محرك تكلفة لصيانة الاثاث بدلاً من عدد الأنشطة لتوزيع التكاليف على الأنشطة بأكملها.

ذ – تم اختيار عدد الأنشطة بوصفها محرك تكلفة لتوزيع تكاليف الوقود والزيوت المنفقة على المولدات لاستفادة الأنشطة من عمل المولدات في سير اعمالها.

ر – المصروفات الخدمية الأخرى فقد تم تخصيصها على عدد الأنشطة الموجودة في المصرف لاستفادة جميع هذه الأنشطة من المصاريف الخدمية.

ز – تم تخصيص عدد الموظفين بوصفه محرك تكلفة للمصاريف المتفرقة الاستفادة جميع الموظفين من هذه المصاريف.

وبعد ان تم تحديد محركات التكلفة تم تحديد نصيب كل من أنشطة المصرف من الموارد اعلاه وكما يأتي:-

جدول (٩) تحديد نصيب الأنشطة من الموارد

نصيب	وقود وزيوت		مصاريف متفرقة		مصرفات خدمية أخرى		اتصالات عامة		صيانة الآثاث		صيانة المولدات		صيانة المباني		المياه والكهرباء		الأنشطة	ت
	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب	المقياس	النصيب		
١٧.٤٥٥	١	١٣٨٥٨٠,٣	١٩	٣٨٨٧٢١	١٩	٦٦٨٨٩,٥	١٩	٤٤٤,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٧٩٩.٨٠٣	١٩	الجاري	١	
١٧.٤٥٥	١	٢١٨٨١١	٣	٦١٣٧٧	٣	١.٥٦١,٥	٣	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٢٦١٧,١	٣	التوفير	٢	
١٧.٤٥٥	١	٦٥٦٤٣٣	٩	١٨٤١٣١	٩	٣٦٨٤,٥	٩	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٣٧٨٥٤,٩	٩	الاتصال و التسهيلات	٣	
١٧.٤٥٥	١	٨٠.٢٣٢٥	١١	٢٢٥٠٤٩	١١	٣٨٧٤,٥	١١	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٤٦٢٢٣,٧	١١	المنلف والقروض	٤	
١٧.٤٥٥	١	٢١١٥١٧٣	٢٩	٥٩٣٣١٣	٢٩	١.٢٠٩٤,٥	٢٩	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٢١٩٦٥,٣	٢٩	حولات الفروع	٥	
١٧.٤٥٥	١	٢٩١٧٣٦	٤	٨١٨٣٦	٤	١٤.٨٢	٤	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٦٨٢٢,٨	٤	المزاد بالبوراز	٦	
١٧.٤٥٥	١	٢١٨٨١١	٣	٦١٣٧٧	٣	١.٥٦١,٥	٣	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	١٢٦١٧,١	٣	الصراف الاتي	٧	
١٧.٤٥٥	١	٤٣٧٦٢٢	٦	١٢٢٧٥٤	٦	٢١١٢٣	٦	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٢٥٢٣٤,٢	٦	المحاسبة	٨	
١٧.٤٥٥	١	١٦.٤٦١٤	٢٢	٤٥٠.٩٨	٢٢	٧٧٤٥٠	٢٢	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٩٢٥٢٥,٤	٢٢	الصندوق	٩	
١٧.٤٥٥	١	١.٢١١١٨	١٤	٢٨٦٤٢٦	١٤	٤٩٧٨٧	١٤	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥٨٨٧٩,٨	١٤	الخدمات العامة	١٠	
١٧.٤٥٥	١	١٤٥٨٧٤	٢	٤٠٩١٨	٢	٧.٤١	٢	٤٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٥١٥٤٥,٥	١	٨٤١١,٤	٢	ادارة المصروف	١١	
١٨٧٥.٥	١١	٨٨٩٨٣٢٠	١٢٢	٢٤٩٦٠٠٠	١٢٢	٤٢٤٥٠٠	١٢٢	٥٠٠٠٠	١٢٢	٥٦٧٠٠٠٠	١١	٥٦٧٠٠٠٠	١١	٥١٣١٠٠	١٢٢	المبلغ الاجمالي		

كما ويمكن توزيع (التكاليف غير المباشرة) لكل نشاط من أنشطة المصرف وكما في الجدول الآتي:

جدول (١٠) اجمالي التكاليف غير المباشرة للمصرف (عينة البحث)

ت	مصادر التكلفة	النشاط الجاري	نشاط التوفير	نشاط الغروض والسلف	نشاط الائتمان والتسهيلات	نشاط حالات الفروع الداخلية	نشاط الصراف الألي	نشاط الميزان باليولار	نشاط المحاسبية	نشاط الصندوق	نشاط الخدمات العامة	ادارة المصرف
١	المياه والكهرباء	٧٩٩٠٨٠٣	١٢٦١٧٠١	٤٦٢٦٢٧	٣٧٨٥٤٠٩	١٢١٩٦٥٠٣	١٢٦١٧٠١	١٦٨٢٢٠٨	٢٥٢٢٤٠٢	٩٢٥٢٥٠٤	٥٨٨٧٩٠٨	٨٤١٠٤
٢	صيانة المباني	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥	٥١٥٤٥٠٥
٣	صيانة المولدات	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥	٤٥٤٥٠٥
٤	صيانة الاثاث	٦٦٨٨٩٠٥	١٠٥٦١٠٥	٣٨٧٢٥٠٥	٣١٦٨٤٠٥	١٠٢٠٩٤٠٥	١٠٥٦١٠٥	١٤٠٨٢	٢١١٢٣	٧٧٤٥٠	٤٩٢٨٧	٧٠٤١
٥	الوقود والزيوت	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥	١٧٠٤٥٥
٦	اتصالات عامة	٣٨٨٨٢١	٦١٣٧٧	٢٢٥٠٤٩	١٨٤١٣١	٥٩٣٣١٣	٦١٣٧٧	٨١٨٣٦	١٢٢٧٥٤	٤٥٠٠٩٨	٢٨٢٤٢٦	٤٠٩١٨
٧	مصروفات خدمية اخرى	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥	٦٩٠٩٥٥
٨	مصاريف متفرقة	١٣٨٥٨٠٣	٢١٨٨١١	٨٠٢٣٢٥	٦٥٦٤٣٣	٢١١٥١٧٣	٢١٨٨١١	٢٩١٧٣٦	٤٣٧٦٢٢	١٦٠٤٦١٤	١٠٢١١١٨	١٤٥٨٧٤
	لمبلغ الاجمالي	٢٨٢٨٨٢٢٠٨	١٢٢٠٨١٧٠٦	٢٠٢٩٨٢٤٠٢	١٨٢٧٦٠٤٠٤	٣٨٥٠٠٤٦٠٨	١٢٢٠٨١٧٠٦	١٣٢١٩٧٧٠٨	١٥٢٤٢٣٤٠٢	٣١٤٢١٨٨٠٤	٢٣٣٣٢١١٠٨	١١١٩٧٤٥٠٤

ويوضح جدول السابق اعلاه اجمالي التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المصرف الرئيسية والمساندة، فقد بلغت اجمالي التكاليف غير المباشرة للنشاط الجاري (٢٨٣٨٨٢٢,٨)، نشاط التوفير (١٢٢٠٨٦٧,٦)، نشاط القروض والسلف (٢٠٢٩٨٦٤,٢)، نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية (١٨٢٧٦٠٤,٤)، نشاط حوالات الفروع الداخلية (٣٨٥٠٠٤٦,٨)، نشاط الصراف الآلي (١٢٢٠٨٦٧,٦)، نشاط المزداد بالدولار (١٣٢١٩٧٧,٨)، نشاط المحاسبة (١٥٢٤٢٣٤,٢)، نشاط الصندوق (٣١٤٢١٨٨,٤)، نشاط الخدمات العامة (٢٣٣٣٢١١,٨)، نشاط ادارة المصرف (١١١٩٧٤٥,٤).

الخطوة الخامسة: تخصيص تكاليف الانشطة على المخرجات لتحديد تكاليف المخرجات.

بعد ان تم تخصيص كافة الموارد {التكاليف المباشرة وغير المباشرة} على الانشطة الرئيسية والمساندة للمصرف، يمكن ان نحدد التكاليف الاجمالية لكل نشاط من الانشطة المصرفية وكما يأتي:-

جدول (١١)

تخصيص تكاليف الانشطة

اجمالي التكاليف بالدينار العراقي			النشاط	ت
اجمالي التكاليف	التكاليف غير المباشرة	التكاليف المباشرة		
١٥٩٠٧٥٧٦٩,١	٢٨٣٨٨٢٢,٨	١٥٦٢٣٦٩٤٦,٣	نشاط الجاري	١
٥١٥٧٧٣٣٥١,٧	١٢٢٠٨٦٧,٦	٥١٤٥٥٢٤٨٤,١	نشاط التوفير	٢
٩١٥٢٧٨٦٤,٩	٢٠٢٩٨٦٤,٢	٨٩٤٩٨٠٠٠,٧	نشاط القروض والسلف	٣
٩٠٢٨٨٧١١,٧	١٨٢٧٦٠٤,٤	٨٨٤٦١١٠٧,٣	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٤
٢٣٠٣٢٧٦٦٦,١	٣٨٥٠٠٤٦,٨	٢٢٦٤٧٧٦١٩,٣	نشاط حوالات الفروع الداخلية	٥
٢١٢٥٦٦٧٨,٧	١٢٢٠٨٦٧,٦	٢٠٠٣٥٨١١,١	نشاط الصراف الآلي	٦
٣٨٨٧٣٦٩٦,٦	١٣٢١٩٧٧,٨	٣٧٥٥١٧١٨,٨	نشاط المزداد بالدولار	٧
١١٤٧١٢٣٧٣٨,٨	١٤٣١٠٠٥١,٢	١١٣٢٨١٣٦٨٧,٦	اجمالي تكاليف الانشطة الرئيسية	
٥١٧٢٨٦٨٠,٤	١٥٢٤٢٣٤,٢	٥٠٢٠٤٤٤٦,٢	نشاط المحاسبة	٨
١٤٨٦١٣٧١٩,٨	٣١٤٢١٨٨,٤	١٤٥٤٧١٥٣١,٤	نشاط الصندوق	٩
٨٩٠٠٥٣٠٩,٢	٢٣٣٣٢١١,٨	٨٦٦٧٢٠٩٧,٤	نشاط الخدمات العامة	١٠
٣٩٤٣١٣٩١,٨	١١١٩٧٤٥,٤	٣٨٣١١٦٤٦,٤	نشاط ادارة المصرف	١١
٣٢٨٧٧٩١٠,٢	٨١١٩٣٧٩,٨	٣٢٠٦٥٩٧٢١,٤	المبلغ الاجمالي لتكاليف الانشطة الثانوية	
١٤٧٥٩٠٢٨٤٠	٢٢٤٢٩٤٣١	١٤٥٣٤٧٣٤٠٩	المبلغ الاجمالي للتكاليف المباشرة وغير المباشرة	

الخطوة السادسة: تنظيم جانبي المصروفات والايرادات للأنشطة الرئيسية لمصرف الرشيد/١٠٦.

بعد ان تم تقدير الايرادات لمخرجات المصرف لعام ٢٠١٣ وتحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة له، اصبح بالإمكان اجراء جدول يوضح فيه عناصر الايرادات ومقابلتها بعناصر المصروفات وتحديد المخرجات التي تحقق عجزاً او فائضاً وكما في الجدول الآتي:-

جدول (١٢)

مقابلة عناصر الايرادات بعناصر المصروفات لمصرف الرشيد

مخرجات المصرف	الايرادات التقديرية	التكاليف التقديرية	الفائض او العجز
نشاط الجاري	٣٨١.١٩٦.٠٠٠	١٥٩.٠٧٥٧٦٩,١	٣٦٥١١٢.٠٢٣,٩
نشاط التوفير	٦.٠٠٠.٠٠٠	٥١٥٧٧٣٣٥١,٧	٥١٥١٧٣٣٥١,٧-
نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٣٦٠.٧٤٥٦.٠٠٠	٩٠.٢٨٨٧١١,٧	٣٥١٧١٦٧٢٨٨,٣
نشاط القروض والسلف الشخصية	١٦٠.٨٠٥٩٣٤٧	٩١٥٢٧٨٦٤,٩	١٥١٦٥٣١٤٨٢,١
نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	٧.٠٠٠.٢٥.٠٠٠	٢٣.٣٢٧٦٦٦,١	٤٦٩٦٩٧٣٣٣,٩
نشاط الصراف الآلي	١.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠	٢١٢٥٦٦٧٨,٧	٢.٠٢٥٦٦٧٨,٧-
نشاط المزايا بالدولار	٧٧٤.٠٠٠.٠٠٠	٣٨٨٧٣٦٩٦,٦	٧٣٥١٢٦٣.٠٣,٤
ايرادات اخرى	١.٥٥٣.٠٠٠.٠٠٠	٠	١.٥٥٣.٠٠٠.٠٠٠

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ ما يأتي:-

١ - يُعدّ النشاط الجاري من الأنشطة الرئيسية في المصرف الذي يحقق أعلى إيراد مصرفي له، والسبب يعود في تعدد عمليات تحويل المبالغ النقدية (RTG) من فرع الى اخر وكذلك عدد معاملات الصكوك المقاصة التي يتعامل بها الفرع مع الفروع الاخرى واتجاه الزبائن بالتعامل مع هذا الحساب بشكل مستمر وبتشجيع من الادارة لضمان المبالغ النقدية لتحويلها من مكان الى اخر.

٢ - يُعدّ نشاط التوفير من الأنشطة الرئيسية للمصرف الذي يحقق أكبر عجز للمصرف وكذلك الصراف الآلي، والسبب يعود في عدم ادراك ووعي الزبائن في استخدام هذه الحسابات لصالحهم، وعدم تنقيف الادارة للزبائن بهذا الشأن، وعدم استخدام واستغلال الامانات الحديدية المتوفرة في المصرف للأدخار والائتمان على الممتلكات الثمينة التي بحوزتهم.

وبذلك يمكن اعداد موازنة تقديرية للمصرف عينة البحث من خلال مقابلة الايرادات مع المصاريف وكما بالجدول الاتي:-

جدول (١٣)

موازنة مصرف الرشيد الرئيسي/١٠٦

ت	المصاريف		الايرادات	
	البيان	المبلغ	البيان	المبلغ
١	نشاط الجاري	١٥٩.٠٧٥٧٦٩,١	نشاط الجاري	٣٨١.١٩٦.٠٠٠
٢	نشاط التوفير	٥١٥٧٧٣٣٥١,٧	نشاط التوفير	٦.٠٠٠.٠٠٠
٣	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٩٠.٢٨٨٧١١,٧	نشاط الائتمان والتسهيلات المصرفية	٣٦٠.٧٤٥٦.٠٠٠

١٦٠٨٠٥٩٣٤٧	نشاط القروض والسلف الشخصية	٩١٥٢٧٨٦٤,٩	نشاط القروض والسلف الشخصية	٤
٧٠٠٠٢٥٠٠٠	نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	٢٣٠٣٢٧٦٦٦,١	نشاط حوالات الفروع الداخلية على الحاسبة	٥
٧٧٤٠٠٠٠٠٠	نشاط المزداد بالدولار	٣٨٨٧٣٦٩٦,٦	نشاط المزداد بالدولار	٦
١٠٠٠٠٠٠	نشاط الصراف الالي	٢١٢٥٦٦٧٨,٧	نشاط الصراف الالي	٧
١٠٥٥٣٠٠٦	ايرادات اخرى	٥١٧٢٨٦٨٠,٤	نشاط المحاسبة	٨
		١٤٨٦١٣٧١٩,٨	نشاط الصندوق	٩
		٨٩٠٠٥٣٠٩,٢	نشاط الخدمات العامة	١٠
		٣٩٤٣١٣٩١,٨	نشاط ادارة المصرف	١١
		٩٠٣٥٩٨٦٥١٣	العجز او الفائض في الموازنة(الدخل قبل الضريبة)	
١٠٥١١٨٨٩٣٥٣	المبلغ الاجمالي للإيرادات	١٤٧٥٩٠٢٨٤٠	المبلغ الاجمالي للمصاريف	

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:-

- ١ - يعدّ النشاط الجاري من اكثر الانشطة الرئيسية للمصرف الذي يحقق اعلى ايراد له ويبلغ (٣٨١٠١٩٦٠٠٠).
 - ٢ - يعدّ نشاط التوفير من اقل الانشطة الرئيسية الذي يحقق ادنى ايراد له ويبلغ (٦٠٠٠٠٠٠).
 - ٣ - تعدّ الانشطة الثانوية أنشطة مساندة للأنشطة الرئيسية ولا تحقق اي ايراد مصرفي له، وانما تمثل تكاليف هذه الانشطة عجزاً في موازنة المصرف.
 - ٤ - حققت الموازنة المصرفية فائضاً بمبلغ (٩٠٣٥٩٨٦٥١٣) الذي يمثل الدخل قبل الضريبة، وهو الفرق بين المبلغ الاجمالي للإيرادات والمبلغ الاجمالي للمصاريف.
 - ٥ - من خلال إعداد الموازنة في المصرف عينة البحث وفقاً لنظام الموازنة على اساس الانشطة ساعدت على خفض مصاريفه التشغيلية، فقد بلغت مصاريف انشطته بمبلغ (١٤٧٥٩٠٢٨٤٠) وارتفاع نسبة ايراداته نتيجة لاستخدام الموارد بالشكل الافضل وتخصيص تلك الموارد على الانشطة الضرورية بناءً على حاجة الانشطة لها، حيث بلغت الايرادات المصرفية (١٠٥١١٨٨٩٣٥٣).
 - ٦ - يمكن تطبيق نظام الموازنة على اساس الانشطة في المصرف عينة البحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف والحسابات الختامية له.
- ومن ملاحظة النتائج اعلاه يتضح للباحثة اثبات الفرضية الاولى لبحثها والتي مفادها (يمكن تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية في العراق)، وان هذا التطبيق لموازنة (ABB) قد حدد الانشطة التي يجب التركيز عليها والتي تضيف قيمة للمصرف والانشطة التي تحقق هدراً في التكاليف وهو ما يدعو الباحثة الى قبول الفرضية الثانية لبحثها والتي مفادها، (ان تطبيق الموازنة على اساس الانشطة (ABB) في المصارف التجارية الحكومية العراقية يؤدي الى عملية ترشيد التكاليف فيها).

المصادر

- ١- الحسابات الختامية للمصرف للعام/ ٢٠١٢.
- ٢- التقرير السنوي للمصرف للعام/ ٢٠١٢.
- ٣- موازين المراجعة الشهرية والنهائية للعام/ ٢٠١٢.
- ٤- حسين، احمد حسين علي، (٢٠٠٣)، المحاسبة الادارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، دار جامعة الاسكندرية، مصر.
- ٥- الكواز، صلاح مهدي، يوسف، فائز نعيم، (٢٠١١)، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- ٦- مابرلي، جولي، (٢٠٠٤)، تحديد التكلفة على اساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة احمد محمد زامل، الرياض، السعودية، معهد الادارة العامة، مركز البحوث.
- 7 - Atkinson, Robert S. Kaplan,(2004), **Mangement Accounting**. Pentice. Hall VSA, 4th Edit.
- 8 - Cooper ,Robin & Kaplen ,Robert ,(1998),**Cost and Effect, Harvard Business**.
- 9 - Hilton ,Ronald w .,(1999),**Managerial Accounting**, 4th ed. ,Irwin MC Grow Hill co.
- 10 - Hilton, Ronald w.,(2008), **Managerial Accounting**, 7th ed., Irwin MC Grow Hill co.
- 11 - Horngren, Charles, T., Dater, Srikant M., Foster, George, Rajan, Madhav, Ittner, Christopher, (2002),**Cost Accounting Managerial**, Emphasis, 13th, ed., Prentice Hall.
- 12 - Horngren, sundem. Stratton, et.al.(2005), **Management Accounting** (13th ed.). New jersey: prentice – Hall.
- 13- John. Antos, Hand Book of Budgeting,(2005), **Activity Based Management, Activity Based Costing, Activity Based Budgeting, Value creation Group**, Inc. Dec,09,sixth Edition.
- 14 - Kaplen, RobertsS., Atkinson, Anthony A.,Matsumura, Ella Mae, &Yong, Marks.,(2007), **Management Accounting**, prentice Hall.
- 15 - Mousatafa, Essam,(2005), **An Application of Activity –Based Budgeting in .Shared service Departments and Its perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment conditions**, Economic &Administrative sciences,Vol.21, No.1, June.