

المقدمة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي.

ثانياً: الدراسات السابقة.

أولاً: الاطار المنهجي:

تمهيد:

ان المتبع للتطورات السريعة المتلاحقة على العالم ومدى انعكاسها على اهمية لالانظمة لاسيما النظام الاقتصادي الذى اصبح يواجه تحديات وادارة الموارد الاقتصادية و التخطيط لها والعمل على رقايتها لكفاءة وفاعلية خاصة مع ازدياد حدة المنافسة و ظهور التكتلات الاقتصادية التى اصبحت تهيمن على السوق وتتحكم فى الاقتصاد المحلى للدول .

نسبة للتقدم فى بيئة الاعمال ونظم الانتاج شكل ازدياد المصاريف الصناعية غير المباشرة فى هيكله التكاليف مشكلة كبيرة فى قياسها وتحميلها ورقابتها . لذا نتيجة لهذه التطورات المتعاملين مع الانظمة المحاسبية والمحاسبية والادارية وواضعى السياسات المالية البحث عن دراسات جديدة فى التكاليف والمحاسبة الادارية تكون قادرة على استيعاب التحديات والمتغيرات فى ادارة التكاليف فى مرحلة التخطيط مورا بالتنفيذ الفعلى والرقابة واتخاذ القرار .

من هذا جاء هذا البحث متاولا الموازنة على اساس النشاط كونها من اهم الاساليب فى تقدير التكاليف لتحميلها على المبيعات ورقابتها وتقييم مستوى الاداء المالى .

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث فى كيفية قياس وتحميل ورقابة التكلفة غير المباشرة بعد ازدياد قيمتها فى هيكل التكاليف ومحاولة معالجة هذه التكلفة من خلال اعداد الموازنة على اساس النشاط . وتخلص مشكلة البحث فى التساؤلات الاتية :

- هل تتوفر المقومات الأساسية لاعداد الموازنة على أساس النشاط فى مجموعة شركات موندريال.
- ما هو مستوى وعى المنشآت الصناعية فى تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط لتحسين وتقويم الأداء.
- ما هو مدى تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط فى مجموعة شركات موندريال .
- ما هى المقاييس التى تستخدم فى قياس الاداء المالى

أهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

- التعريف بالموازنة على اساس النشاط ودورها فى تحقيق اهداف المنشآت الصناعية .
- الوقوف على مستوى تطبيق الموازنة على اساس النشاط فى المنشأة الصناعية .
- مساعدة الشركات الصناعية الصناعية فى تقويم ربحية الاداء المالى من خلال تطبيق الموازنة على اساس النشاط .
- تقديم توصيات ومقترحات تساعد فى رفع وعى وإدراك الإدارات بأهمية الموازنة على اساس النشاط.

أهمية البحث:

تمثل أهمية البحث فى الآتى :

اولاً: الاهمية العلمية :يعد البحث أسهاماً علمياً جديداً فى أدبيات البحث فى نظام الموازنة على الانشطة ودورها فى التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .

ثانياً: الاهمية العملية : تكمن أهمية البحث العملية فى مساعدة المنشآت الصناعية فى أعداد الموازنة على اساس النشاط تمكنها من رقابة التكلفة وتقييم الاداء المالى.

فرضيات البحث:

يختبر البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الموازنة على أساس النشاط وقياس الاداء المالى فى مجموعة شركات موندريال العالمية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الموازنة على أساس النشاط وتطوير الاداء المالى فى مجموعة شركات موندريال العالمية.

الفرضية الثالثة: لا تتوفر المقومات الأساسية لاعداد الموازنة على أساس النشاط فى مجموعة شركات موندريال العالمية.

منهجية البحث:

يستخدم المناهج الآتية :

1. المنهج الاستنباطى فى تحديد محاور البحث ووضع الفروض.
2. المنهج الاستقرائى ودوره لاختبار مدى صحة الفروض.
3. المنهج التاريخى يتبع الدراسات السابقة التى لها علاقة بموضوع البحث .
4. المنهج الوصفى التحليلى ودوره فى دراسة حالة شركات المقاولات فى السودان .

حدود البحث:-

- حدود مكانية: مجموعة شركات موندريال العالمية للاستثمار.
- حدود زمانية: 2014م .

مصادر جمع البيانات:

1. مصادر أولية: حيث يتم جمع المعلومات باستخدام الاستبيانة .
2. مصادر ثانوية: وتحدث فى البحوث والدوريات والرسائل الجامعية المراجع والانترنت والمؤتمرات والمراجع .

هيكل البحث:

يتكون البحث من مقدمة ثلاثة فصول وخاتمة:-

المقدمة: أولاً : الأطار المنهجي للبحث وثانياً : الدراسات السابقة.

الفصل الاول: هو عبارة مفهوم الموازنة وخصائصها وانواعها وذلك من خلال مبحثين **الأول**: مفاهيم

وأهداف الموازنة وخصائصها وانواعها. الثاني : الموازنة على اساس النشاط

الفصل الثاني : هو عبارة مفهوم قياس الأداء وتقويم الأداء المالي وانواعه وذلك من خلال مبحثين .

الأول: مفهوم قياس الأداء وانواعه الثاني: مفهوم تقويم الاداء وانواعه

الفصل الثالث : والدراسات الميدانية : وذلك من خلال مبحثين: **الاول** : نبذة تاريخية عن مجتمع البحث

شركة مان الوطنية. الثاني: اجراءات البحث الميدانية وتحليل البيانات وأختيار الفروض .

الخاتمة :وهي عبارة نتائج والتوصيات المراجع والمصادر. الملاحق.

ثانياً : الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة لها علاقة بموضوع البحث وفيمايلي تلخيص اهم هذه الدراسات:

دراسة: صبيحة (2000م):⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة دور الموازنة المرنة على أساس النشاط في الرقابة على التكاليف . وتمثلت مشكلة البحث في الآتي: ان تحديد مراجعة التكاليف وسلوكها اصبح امر ضروريا وفي غاية الأهمية والخطورة وذلك لما تمثله تكلفة المنتج من جانب هام في تحديد الوضع التنافسي للمنشآت التجارية والصناعية في السوق وتتحدى مشكلة البحث في ان الوحدة الاقتصادية عينة الدراسة تعاني من ضعف في مستوى الرقابة المفروضة على عنصر التكاليف وذلك لعدم اتباع الاساليب الجيدة والحديثة وضعف الموازنات المرنة على أساس النشاط في الرقابة على عنصر التكاليف وتحديد المستويات .

وتمثلت أهداف الدراسة في الآتي :- يأتى أسلوب أعداد الموازنات المرنة على أساس الأنشطة في الرقابة على عنصر التكاليف وبالتالي الحصول على معلومات أكثر دقة .

اختبرت الدراسة الفرضيتين : الفرضية الاولى أعتماد اساس الأنشطة في أعداد الموازنات المرنة يزيد من فاعلية استخدامها كاداة للرقابة على التكاليف . الفرضية الثانية توفير الموازنات المرنة على اساس الأنشطة وسيلة على عنصر التكاليف وبالتالي توفير قاعدة بيانات كاتغير كافة مستخدميها باعلى جودة ودقة.

من النتائج الدراسة مايلي : ان استخدام الموازنة على النشاط قد ادى الى تغير بعض التكاليف الثابتة الى تكاليف متغيرة وفقا لموجهة تكلفة النشاط الملائم ممايؤدى الى تغيير بعض التكاليف الثابتة في الموازنة المرنة لتصبح متغيرة مماينعكس تاثيره على استخدام الموازنات المرنة في اسلوب الرقابة على التكاليف وتقويم الأداء .

من اهم توصيات الدراسة مايلي ضرورة تطبيق انظمة التكاليف الحديثة ولا سيما نظام التكاليف على اساس الأنشطة لاهمية في النشاط الصناعي . وضرورة ينبغي تقديم التقارير الشهرية للاداء باستخدام الموازنة المرنة على اساس النشاط لاهميتها للادارة في الشركة عينة البحث لاهميتها كبيرة في الرقابة وتقديم الاداء ضرورة تطبيق انظمة التكاليف الحديثة ولاسيما نظام التكاليف على اساس النشاط لاهميتها في المنشآت الصناعية العراقية والتحول الى استخدامة وتكييف الاساليب كافة المرتبطة بنظام التكاليف ولاسيما الموازنات المرنة للحصول على ادق النتائج.

¹- صبيحة برزات العبيدي دور الموازنة المرنة على اساس النشاط في الرقابة على التكاليف ؛ رسالة ماجستير في المحاسبة ؛ (الناصرية العراق المعهد التقنى 2000)

تناولت هذه الدراسة دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية وتشملت مشكلة البحث ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي :

ما مدى مراعاة استخدام الموازنة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية كأداة للتخطيط والرقابة وتهدف هذه الدراسة الى تهدف هذه الدراسة إلى استخدام نظام (ABC) في مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات

التعليمية بالجامعات، وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية، وتحديد أسعار تلك الخدمات في الجامعات على أسس موضوعية دقيقة

وتناولت هذه الدراسة ثلاث فرضيات هي أولاً : تُعد مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية موازنات وفق الأسس العلمية المتعارف عليها لاستخدامها في عمليات التخطيط والرقابة . ثانياً: تحقق الموازنات المزايا الرقابية وذلك من خلال مساعدتها في تحديد المسؤولية الكاملة عن النتائج، فضلاً عن استخدام الأسلوب العلمي في التقدير والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثالثاً: تقوم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية بتحليل نتائج الموازنات بهدف استخدامها في عملية تقييم الأداء ومحاسبة المسؤولية .

ومن نتائج الدراسة مايلي اولا :معظم مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية تقوم بإعداد خطط طويلة الأجل تصل مدتها إلى ثلاث سنوات. ثانيا : استخدام الموازنة كأداة تواصل بين أقسام ودوائر ووحدات المؤسسة مما يسهل انسجام وترابط واتساق هذه الأقسام. ثالثاً :تقييم ألد الإدارة ومساعدتها على التنبؤ بالمستقبل. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أوّلاً: يساعد استخدام نظام (ABC) في إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة بتخصيص التكاليف غير المباشرة وذلك باستخراج معدلات تكلفة لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها. ثانياً: إن التسعير على أساس بيانات التكاليف يفيد كلاً من إدارة الجامعة والمتعاملين معها. ثالثاً: إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي. رابعاً: إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال تسعير الخدمات التعليمية.

¹ - سالم عبدالله حلس ؛دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية ؛ رسالة ماجستير في المحاسبة ؛ غير منشورة ؛ (الجامعة الاسلامية -كلية التجارة غزة 2005م)

تناولت الدراسة مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة . وتم صيانة مشكلة الدراسة من خلاات التساؤلات الآتية . هل يتم اعداد الموازنات وفق لأسس سليمة ؟ هل توجد صعوبات من فاعلية استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة ؟ . هدفت الدراسة للتعرف على الموازنات من جميع جوانبها مفهوما ومقوماتها والمنافع المتحققة من تطبيقها . وكذلك معرفة العوامل التي في استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة

اختبر الدراسة فرضتين ، الفرضية الأولى يؤثر مدى الادراك الادارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزايا لاستخدامها كأداة للتخطيط والرقابة . الفرضية الثانية يؤثر اشراك المستويات الادارية المختلفة في عملية اعداد الموازنات على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة .

توصلت الدراسة الى :- توفر معظم المقومات الأساسية اللازمة لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة فيما عدا المجال الثالث (مشاركة المستويات الإدارية)، وبالتالي فإن معظم المقومات المقترحة (إدراك الإدارة العليا، المستوى العلمي، الهيكل الإداري، تنوع الأساليب المستخدمة) في نموذج البحث هي حقيقة وموجودة فعلا في الواقع العملي، والتي تمثل بنية تحتية لاستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة.

من اهم توصيات الدراسة : .ضرورة الاستعانة بموظفين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الخبرة الكافية في مجال تطبيق الموازنات وتنفيذها . والعمل على الاستفادة من التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات واستغلال إمكانيات وقدرات الحاسب الالى وضرورة العمل على توفير قاعدة بيانات مالية وإحصائية في البلديات حيث تساعد في عملية التخطيط والتنسيق والرقابة وتقدير وتختلف هذه الدراسة الحالية انها تنظر في دور الموازنة على النشاط وقياس وتقويم الأداء المالى

¹ - ابراهيم محمد سليمان :مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة :رسالة ماجستير: غير منشورة (الجامعة الاسلامية :كلية الدراسات العليا قسم المحاسبة وتمويل 2007م

تناولت هذه الدراسة مدى توفير المقومات الاساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الانشطة في الشركات الصناعية قطاع غزة وتمثلت اهداف الدراسة في الاتي :- يمكن طرح مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الآتية:- هل تطبق الشركات الصناعية في قطاع غزة أنظمة تكاليف تمكن من تبني تطبيق نظام التكاليف على اساس النشاط - هل تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على اساس النشاط في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟ - وتهدف هذه الدراسة : بشكل رئيس إلى دراسة مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام (ABC) في الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقه في تلك الشركات. ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية: - التعرف على المقومات الأساسية لتطبيق نظام (ABC)، ومدى توافرها في بيئة الشركات الصناعية في قطاع غزة. تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد أنظمة التكاليف الحديثة (ABC)، والمتعلقة بتخصيص التكاليف غير المباشرة التي تُعد عملية تخصيصها مشكلة في حساب تكلفة المنتج من جانب، وأهمية الشركات الصناعية ودورها في خدمة الاقتصاد الوطني من جانب آخر. كما تكمن أهمية البحث في تقويم إمكانية تطبيق نظام (ABC) في القطاع الصناعي، وبما يلائم طبيعة هذا النشاط والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في فلسطين بشكل عام، وتناولت الدراسة الفرضيات الآتية - الفرضية الأولى: تؤثر توجهات الإدارة العليا في تطبيق نظام (ABC) في الشركات الصناعية - تطلب تنوع وتعقيد العملية الإنتاجية في الشركات الصناعية في قطاع غزة تطبيق نظام (ABC).

توصلت الدراسة الى :- أن المقومات الاساسية لتطبيق نظام (ABC) متوفرة لدى الشركات الصناعية غزة وبالتالي فان جميع المقومات المقترحة توجيهات الادارة العليا وتنوع وتضمن العملية الانتاجية وتتوفر الانظمة المحاسبية وتزايد درجة المنافسة وتنوع الانشطة المساندة وانخفاض قدرة الشركات على التفسير الربحي هي حقيقة موجودة فعلا في الواقع العلمي والتي تمثل البنية التحتية لتطبيق نظام (ABC) في شكل الشركات .

وخلصت هذه الدراسة الى عدة توصيات منها انشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية وتدعيمها بالكادر البشري علمياً وعملياً . وضرورة تبني تطبيق نظام (ABC) لانه يقوم على مراحل بيرا بقسم وينتص بتغطية على مستوى الشركة ككل .

¹ - ماهر موسى درغام مدى توفير المقومات الاساسية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف الانشطة في الشركات الصناعية :رسالة ماجستير في المحاسبة:غير منشورة (الجامعة الاسلامية كلية التجارة،2007م)

تناولت الدراسة مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس النشاط في بلديات قطاع غزة كما نبعت أهمية الدراسة من الأهمية البالغة التي تخطى بها الموازنات البلديات في موازنة السلطة الوطنية الفلسطينية كما تمكن أهميه هذه الدراسة في تقديم إمكانيات تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط في القطاع الخدمي ويلائم تم طبيعة هذا النشاط والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في فلسطين الشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص .

كما تتبع أهمية البحث الأهمية التي بها أسلوب الموازنة على النشاط في زيادة الكفاءة والفعالية في الموازنة على أساس النشاط في التخطيط والرقابة وترشيد القرارات الادارة وبالتالي تخفيض التكلفة .

هدفت الدراسة الدراسة الى مدى توفير المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط . في البلديات المحليه العاملة في قطاع غزة . وكذلك التعرف على الصعوبات المقومات التي قد تحول دون تطبيق نظام . ومدى توفيرها بيئة البلديات المهنيه العاملة في قطاع غزة وسبل لمراجعتها ومحاولة التغلب عليها .

تمت صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :- هل تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لاعداد الموازنة على أساس الأنشطة . في البلديات قطاع غزة ؟ هل توجد صعوبات ومقومات تحول دون تطبيق الموازن على أساس الأنشطة . في البلديات قطاع غزة . ؟

اختبر الدراسة فرضيتان : الفرضية الاولى . تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنات على أساس النشاط (ABB) في بلديات قطاع غزة . الفرضية الثانية توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس النشاط (ABB) في بلديات قطاع غزة .

وخلصت الدراسة الى توفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط وبالتالي فان جميع المقومات المقترحة هي توجيهات الادارة وتوفر الانظمة المحاسبية وتوفر الكفاءة العلمية والمهنية وتوفر هيكل تنظيمي وموجود فعلا في الواقع العملي .

من اهم توصيات الدراسة : نشأ أقسام مستقلة لإعداد الموازنات في بلديات قطاع غزة وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، من خلال عقد الدورات التدريبية . وضرورة تبني تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) لأنه يقدم بيانات تكلفة أكثر دقة، وتساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة

¹ - محمد عبد الله محمد أبو رحمه ، مدى توفير مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة ؛ رسالة ماجستير في المحاسبة ؛ غير منشورة - (لجامعة الاسلاميه كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل 2008م) .

تناولت هذه الدراسة مدى امكانية تطبيق الموازنات على اساس الانشطة في الشركات الصناعية السورية .

تعاني المنشآت الصناعية السورية من صعوبات ومشاكل تعيق نشاطها الاقتصادي، وتتمثل هذه الصعوبات في ازدياد المنافسة، ونقص السيولة، وهدر الموارد، وضعف التخطيط الصحيح، وعدم تحقيق الأهداف المالية السنوية. وتستخدم المنشآت لتحقيق أهدافها الموازنات؛ حيث أن الموازنة هي خطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة تخطيط ورقابة من قبل العديد من الحكومات في دول العالم، بالإضافة إلى استخدامها من قبل منشآت القطاع الخاص والقطاع المشترك والمنشآت الخدمية غير الهادفة للربح، حيث تقوم المنشآت بإعداد موازنات تقديرية تتضمن الموارد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً وأوجه الاستخدام والإنفاق المتوقعة.

وتتمثلت مشكلة الدراسة في الاتي :- باستكشاف مدى أمكانيه تطبيق نظام الموازنات على اساس الانشطة في الشركات الصناعية عبر دراسة توفير مقومات التطبيق الامتسلم لبيع مقومات هي :- دعم الادارة العليا الانشطة المحاسبية المحاسبية والكفاءة العلمية والمهنية والهيكل التنظيمي السليم وتنوع وتعدد الانشطة المساندة ومحتى نسبة التكاليف غير المباشرة .

وهدفتم هذه الدراسة الى الوقوف على امكانية تطبيق ونجاح الموازنة على اساس النشاط في الشركات الصناعية السورية من خلال دراسة مدى توفر مقومات تطبيقه تحديد مقومات تطبيق الموازنة على اساس النشاط في الشركات الصناعية تأتي أهمية البحث مما يلي:

إن غالبية الأبحاث التي تناولت موضوع الموازنات ركزت على الموازنة العامة للدولة أو تناولت دراسة حالة لإحدى الشركات. بالإضافة العلمية النظرية التي يقدمها هذا البحث هي أنه من الأبحاث القليلة التي تتناول نظام الموازنات على أساس الأنشطة في سورية، وخاصة أنه يدرس مدى إمكانية تطبيقه في البيئة الصناعية السورية. الأهمية التي يحظى بها أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة باعتبارها أداة أثبتت كفاءتها في الدول المتقدمة

تبعتم أهمية الدراسة من الأهمية التي يحظى بها نظام التكلفة بعد ان اثبت كفاءته في الدول المتقدمة. التي قامت بتطبيقه

¹ - ماهر عابدين مدى إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية السورية ؛ رسالة ماجستير في المحاسبة ؛ غير منشورة (جامعة تشرين سوريا كلية الاقتصاد 2007)

تناولت هذه الدراسة مدى توفر أسس تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في وزارة الصحة وتمثلت مشكلة الفئ الدراسة في ضوء المتغيرات البيئية الحديثة وعلى أرسها التغيرات التكنولوجية وما لها من أثر على إدارة الأنشطة يلاحظ عدم تلبية موازنة البنود التقليدية للخطط والأهداف الموضوعة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية: هل تطبق المستشفيات الحكومية الفلسطينية غزة نظام مالي يمكن من إعداد الموازنات وفق المدخل الحديث، الموازنة على أساس الأنشطة؟ هل تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. تتبع أهمية الدراسة من أهمية نظام الموازنات على أساس الأنشطة حيث يعمل على دعم تطوير الأداء المالي والعمل على زيادة الربحية وذلك من خلال تخصيص التكاليف وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية. يزيد من أهمية هذه الدراسة الندرة في الدراسات العربية التي تناولت نظام الموازنات على أساس الأنشطة، وافتقار المكتبات العربية، والفلسطينية لمثل هذه الدراسات.

كما تمثلت أهداف هذه الدراسة في الآتي : دراسة مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية والبحث عن المعوقات التي تحول دون تطبيقه، في المستشفيات الحكومية الفلسطينية. والتعرف على البيئة الملائمة والمقومات الأساسية لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة.

وتناولت هذه الدراسة فرضيتين : الأولى : تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لإعداد الموازنات على أساس الأنشطة في المستشفيات العاملة في قطاع غزة والثانية توجد صعوبات ومعوقات تحول دون تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في تطبيق المستشفيات العاملة في قطاع غزة

ومن أهم النتائج هي :- توافر هيكل تنظيمي وإداري سليم ومن يساعد على إدخال التعديلات التي تواكب التطورات العلمية بحيث يسهل إمكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة، دون أي مقاومة لتطبيقه وإن التدريب الملائم والمتواصل للكادر الوظيفي أمر ضروري وحيوي للإبقاء على كفاءة وفعالية هذا الكادر للموازنة على أساس النشاط ومن أهم النصائح

ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط بشكل جيد في المستشفيات وذلك عن الاستعانة بخبراء واستشاريين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور وضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة للمسؤولين وأصحاب القرار

¹ - ابراهيم سليمان النمى مدى توفر أسس تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة في وزارة الصحة رسالة ماجستير في المحاسبة ؛ غير منشورة (جامعة الأزهر كلية الاقتصاد 2012)

تناولت هذفة الدأرسفة المأوازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية؁ وتمثلت مشكلة الدأرسفة من خلال التساؤلات الآتية: ما هي العوامل المؤثرة في كفاءة وفعالية إستخدام المأوازنة التقديرية؟ هل تعتمد المؤسسة على المأوازنة التقديرية في إتخاذ القرار؟ هل تساهم المأوازنة التقديرية في المؤسسة على إتخاذ القرار؟

وتهدف أهمية الدأرسفة أنها تظهر أهمية الدأرسفة من خلال معرفة الدور التي تؤديه المأوازنة التقديرية ومدى إمكانية الإستفادة منها في صنع وترشيد قرارات المؤسسة وذلك لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد لذى نجدها تبحث عن أساليب وسبل تحقيق الكفاءة والفعالية في الإستخدام.

هذا وتهدف هذه الدأرسفة إلى التعرف على العوامل التي قد تؤثر على كفاءة وفعالية إستخدام نظام المأوازنات التقديرية؁ ومعرفة كيفية الإستفادة من تحليل إنحرافات المأوازنات في زيادة كفاءة وفعالية القرارات؁ توجيه متخذ القرار إلى طرق إنشاء المأوازنة من خلال تقديم نموذج للمأوازنة التقديرية يتضمن كيفية دراسة الإنحرافات للخروج بالتقديرات المناسبة.

وتتمثل فرضيات الدأرسفة فيما يلي: وجود عوامل تؤثر في كفاءة وفعالية إستخدام المأوازنة التقديرية؁ تعتمد المؤسسة على المأوازنة التقديرية في إتخاذ القرار؁ تساهم المأوازنة التقديرية في المؤسسة فعلاً في تقليص الإنحرافات وتصحيحها وإتخاذ قرارات سليمة.

وتوصلت الدأرسفة إلى النتائج الآتية: تعتبر المأوازنة التقديرية أداة من الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة الرقابية التخطيط والتوجيه والتنظيم؁ المؤسسة لا تقوم بإعداد المأوازنات التقديرية على مستواها وأن وجدت فهي حدود تعاملات المؤسسة؁ حيث تقوم المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة بوضع هذه التقديرات.

ومن التوصيات التي توصلت إليها الدأرسفة: ضرورة خلق وعي بأهمية وكفاءة المأوازنة التقديرية في تحقيق أهداف المؤسسة لذلك على المؤسسة أن تسعى لوضع تقديرات بشكل دقيق بجانب التقديرات التي تحصل عليها من طرف المؤسسة الأم؁ ضرورة مراجعة أثر السعر في إعداد المأوازنات التقديرية للمؤسسة.

¹ - بن حديدأحمد عبدالسلام؛ المأوازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ؛ رسالة ماجستير ؛ غير منشورة

الإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:-

في ضوء استعراضا الدراسات السابقة وما تحتويه من معلومات هامة حول الأساليب الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية وخفض التكلفة والتي كان من أهمها نظام الموازنات على أساس الأنشطة فإنه حقيقة لا توجد إختلافات جوهرية بين هذه الدراسة وغيرها من الدراسات إلا أن هذه الدراسة تخص القطاع القطاعي بالسوداني بالاختصاص مجموعة شركات موندريال العالمية وان تخدم مجموعة موندريال باتباع الأساليب الحديثة في اعداد موازنتها مما يعكس ايجابا على تخفيض تكاليفها .

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى ما ورد في أهمية الدراسة، فإن الدراسة المقترحة تتميز عن الدراسات السابقة فيما يلي

معظم الدراسات التي بحثت في هذا المجال ركزت على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة أما الدراسة الحالية فإنها تركز على دراسة نظام الموازنات على أساس النشاط ودورها في قياس وتقويم الأداء المالي

تعتبر هذه الدراسة من المحاولات الأولى التي تجرى لمعرفة مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس النشاط في مجموعة شركات موندريال العالمية.

الفصل الاول

مفاهيم واهداف الموازنة وخصائصها وانواعها والموازنة على
اساس النشاط

وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الاول : مفاهيم وأهداف الموازنة وخصائصها وانواعها.

المبحث الثانى : الموازنة على اساس النشاط.

المبحث الأول

مفهوم الموازنة واهدافها وخصائصها, وانواعها

تعتبر الموازنة إحدى الأدوات المهمة التي تستخدم من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص على السواء لغايات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ويكاد يكون تأثير الموازنات ملموس على مختلف القطاعات فالمواطن العادي يتأثر بموازنة الدولة، فالموازنة خطة مالية مستقبلية تستخدم كأداة تخطيطية ورقابية من قبل معظم الحكومات في دول العالم كما أن للموازنات تأثير واضح على منشآت القطاع الخاص المختلفة بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني وهي مؤسسات خيرية غير هادفة للربح حيث تقوم هذه المؤسسات بإعداد موازنات تقديرية تتضمن حجم المساعدات والدعم المتوقع الحصول عليه خلال الفترات المستقبلية وأوجه الإنفاق المختلفة كما أن الجهات المانحة لهذه المؤسسات يشترطون في بعض الأحيان بيان الخطط المستقبلية وأوجه الإنفاق المختلفة لما يقدمونه من منح ومساعدات.⁽¹⁾

ومما لا شك فيه أن التغيرات المستمرة والسريعة التي تطرأ على الأساليب وطرق استخدامات الإدارة في الوقت الحاضر مع التقدم الهائل في ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الصناعية المتقدمة، واصبحت الأنظمة الآلية التي تعتمد على الحاسوب والتكنولوجيا حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، وبالرغم من أن الأساليب والطرق الإنتاجية تتسم بالتقدم التكنولوجي الهائل إلا أن أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية لم تتواءم مع التطور.⁽²⁾

ويؤدي التغير المستمر في بيئة الخدمات الحديثة إلى تعرض الإدارة لمواقف متغيرة عديدة تتطلب تغيير سياساتها، ومن ثم تتغير الخطط والأعمال التنفيذية، مما يلزم المحاسبة الإدارية بضرورة توفير المعلومات المحاسبية التي يجب أن تتوافق مع احتياجات الإدارة وتمكنها من إعداد الخطط الملائمة والرقابة عليها حتى يتوافر الارتباط بينها وبين البيئة التي تعمل في ظلها.

¹ - أ.د. سالم عبدالله حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. مجلة

(الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الرابع عشر؛ د.ن؛ 2005م)؛ ص 131

² - الشيخ عيد، إبراهيم، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير

منشورة، (الجامعة الإسلامية، 2007 م) ص 27

ثانيا : مفهوم الموازنة:

عرفت الموازنة بأنها "ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة، ويوافق عليها المسؤولون المنفذون ويرتبون بها وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعه نتائج التنفيذ الفعلي الرقابة عليها وتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى⁽¹⁾ وعرفت أيضا بأنها "تعبير كمي للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي توضح خطة التشغيل للمنشأة بما يحقق أهداف المنشأة المالية.⁽²⁾ وعرفت أنها خطة مفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الأخرى المتاحة واستخدامها، من خلال فترة زمنية محددة، وهي تمثل خطة مستقبلية معبرا عنها كميا ورقميا.⁽³⁾

وعرفت بأنها "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة مقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فان عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤ.⁽⁴⁾

ومن خلال التعريفات السابقة للموازنة نجد أن الموازنة أداة مهمة في يد الإدارة تساعد على التخطيط والرقابة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية لاسيما المنافسة الحادة في ظل العولمة الاقتصادية.

يستنتج الباحث من التعريفات اعلاه ان الموازنة هي :

- ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع اوجة النشاط -تغيير كمي للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة - خطة منفصلة للحصول على الموارد المالية والموارد الاخرى

ثالثا :العناصر الأساسية للموازنة:

توجد ثلاث عناصر أساسية للموازنة وهي:

- 1- تقدير النفقات العامة: وهي تكاليف أداء الخدمات العامة وهي متنوعة وكثيرة وتقسم إلى خدمات عامة واجتماعية وثقافية وتعليمية وأمنية ومالية ... الخ،
- 2 -تقدير الإيرادات العامة: وهي تشمل على كل ما تقوم به الدولة من جباية أموال سواء من ضرائب أو رسوم أو فوائض أو أرباح أو ممارسة الدولة لبعض الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى المساعدات والمنح المالية التي تتلقاها الدولة من الدول الأخرى.

¹- د.جبريل جوزيف كحالة ؛ د.رضوان حلوة حنان ؛ المحاسبة الادارية ؛ مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الاداء ؛ د.ن (الدار العلمية الدولية 2002م) ص45

² -Atkinson, (2004). Robert S. Kaplan, "Management Accounting" Pentice Hall USA, 14th edition.

³- ا.د. سالم حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. مجلة المجتمع (الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الرابع عشر ؛ د.ن؛ 2005م)؛ ص 135

⁴- غنام، فريد،. إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والألم في فلسطين ؛رسالة ماجستير، (الجامعة الإسلامية - 2007م) ص66

3-التنسيق: تستخدم الموازنة كأداة لتحقيق التكامل والانسجام بين الأقسام والإدارات والدوائر المكونة للدولة ويتم بلورة هذه الأنشطة وصياغتها في إطار خطة واحدة،
خامسا:أهمية الموازنة:

حددت اهمية الموازنة فى الاتى⁽¹⁾

- تعد الموازنة أداة تخطيط يتم من خلالها التنبؤ بالمستقبل، ووضع الخطط المناسبة لكافة أنشطة المنشأة،
- تعد الموازنة التخطيطية أداة رقابية فعالة بيد الإدارة تضمن لها الإشراف الكامل على التصرفات المالية للمنشأة، فهي تحتوي على أرقام التكاليف والإيرادات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة،والخاصة بكل إدارة أو قسم في المنشأة
- الموازنة تعد وسيلة مهمة تعمل على تحسين كفاءة الإدارة من خلال التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية ،وتشجع على بث روح التعاون بين العاملين للعمل على إنجازها⁽²⁾
- إنها تمد المديرين بطريقة لتحديد أهدافهم والتي تستخدم كمعيار لتقييم الأداء فيما بعد.
- تعتبر الموازنة أداة هامة من حيث أنها (وسيلة للتحفيز، أداة اتصال، أداة للاتصال، دفع المدراء للتخطيط، المساعدة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

سادسا:خصائص ومميزات الموازنة :

تم تلخيص خصائص ومميزات الموازنة في النقاط التالية.⁽³⁾

- تجعل المديرين يضعون التخطيط في أولويات أعمالهم، حيث إن الموازنة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط الاستراتيجي، الذي عادة ما يكون له انعكاسات مالية على المنشأة.
- يتم إعدادها مقدما حيث تعتبر الخطوة الأولى التي تقوم بها الإدارة، وهي تتفرع و تشتق من إستراتيجية المنشأة طويلة الأجل.
- تتعلق بفترة زمنية مستقبلية، تم تحديد أهدافها، وتكون معبرا عنها كميا ورقميا باستخدام وحدات النقد.
- تعد الموازنة بمثابة المقياس الذي يستخدم في الرقابة على سير العمليات داخل المشروع.

¹ - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين؛ المحاسبة الإدارية للمعلومات اللازمة للتخطيط. مطابع الشمس،

(الأردن، عمان 2001م)؛ ص11

² - العمري، عطا محمد،. مدي فعالية الموازنة كاداه تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين

الفلسطينيين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية، 2005 م) ص145

³ -د. حماد، طارق عبد العال، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة؛ الدار الجامعية، (مصر 2005م)؛ ص25

سابعاً : انواع الموازنات

توجد العديد من انواع الموازنات من اهم مايلي :

أ. موازنة البنود (الموازنة التقليدية)

تعتبر موازنة البنود أو الموازنة التقليدية من أقدم أنواع الموازنات التي تم استخدامها ومازال استخدامها جاريا حتى الآن، لما تتصف به من يسر وبساطة في إعدادها وعرضها وتنفيذها والرقابة عليها⁽¹⁾ وتعرف موازنة البنود على أنها "الموازنة التي تأخذ بتقسيم نفقاتها على أساس الوحدات الإدارية للدولة ثم يتم توزيع هذه النفقات داخل هذه الوحدات في فصول أو أبواب وهذا التوزيع يعتمد على تخصيص الاعتمادات على الأغراض المرصودة من أجلها هذه الاعتمادات في الموازنة أي أن النفقات تخصص وفقا لأغراض صرفها (2).

ويتميز أسلوب موازنة البنود بما يلي (3)

- 1- يسهل عملية تبويب النفقات إلى جارية ورأسمالية لكل وحدة من وحدات المشروع.
- 2- توجد قيود أو قواعد يمكن على أساسها تبويب الموازنة، مما يعني سهولة الإعداد.
- 3- سهولة الإعداد وبساطة تبويب النفقات وفهمها ومقارنتها.
- 4- تجعل الخلافات سهلة الحل، وخصوصا إذا كان لب المشكلة هو زيادة أو نقصان بعض الاعتمادات، وليس خلافا على سياسات وبرامج⁽⁴⁾

على الرغم من هذه المميزات، فإن لهذا لموازنة البنود مجموعة من نقاط الضعف منها . (5)

- 1- لا تساعد على توضيح السياسة المالية للمنشأة.
- 2- يصعب في ظل هذا الأسلوب قياس كفاءة أئد الوحدات والعاملين فيها لافتقارها إلى وسائل المتابعة.
- 3- عدم دقة التقديرات، حيث يتم تقدير النفقات بشكل جزافي دون الاعتماد على أسس علمية في وضع التقديرات، أن هذا النوع من الموازنات يشجع المسؤولين على الإنفاق بد لا من تحقيق الوفورات، وذلك أن تقييم الأئد يميل إلى التركيز على حجم الإنفاق.

¹ - حجازي، محمد، المحاسبة، الأساسيات، المعلومات، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة.؛ د.ن؛ مطبعة نهضة مصر، (مصر 1998 م) ص112

² - شكري، فهمي محمود، الموازنة العامة للدولة ماضيها وحاضرها ومستقبلها في النظرية والتطبيق؛ المؤسسة (الجامعية للدراسات والنشر 1999م ؛) ص155

³ - حماد، طارق عبد العال، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. الدار الجامعية، (مصر 2005م؛) ص25

⁴ - حجازي، محمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة؛ د.ن، (عمان، 1992 م؛) ص38

⁵ - حجازي، محمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة؛ د.ن، (عمان، 1992 م؛) ص102

4- إن التشدد في الرقابة أدى إلى زعزعة الثقة بين الرئيس والمرؤوس والالتزام الحرفي بالقواعد والتعليمات، خوفاً من الوقوع بالخطأ والحصول على العقاب قلل من روح المبادرة والإبداع في العمل.

5- يفتقر هذا النوع من الموازنات إلى وسائل المتابعة لمعرفة ما تم تنفيذه من أعمال والمنشآت، ما هي تكاليفه، ومدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة.

لنقادى عيوب موازنة البنود فقد ظهرت نماذج أخرى مثل موازنة الألف وموازنة البرامج والألف والموازنة الصفرية.

(ب) : موازنة الاداء:

هي تلك التصنيف في الموازنة الذي ينقل التركيز من وسائل القيام بالعمل إلى العمل المنجز نفسه، بمعنى أنها تبين الأهداف التي تطلب لها الاعتمادات المالية وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف والبيانات والمعلومات الإحصائية التي تقيس الانجازات وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج.⁽¹⁾

تعتبر موازنة الألف محصلة المحاولات الأولى لإصلاح نظام موازنة البنود بهدف التركيز على قياس الكفاءة الإدارية وتقليل النفقات عند انجاز المشاريع، لقد ظهرت في الواقعة بين 1913-1915م، أنها موازنة تعتمد على ثلاثة عناصر: -

- 1- تصنيف البرامج والإجراءات الحكومية إلى مجموعات أساسية.
- 2- قياس الألف المستنتج من التكلفة المعتمدة لتلك البرامج.
- 3- إتباع الإدارة العلمية في كيفية استهلاك الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل

كما يتطلب تطبيق موازنة الاداء مايلي⁽²⁾

- 1- تحديد أهداف البرامج وترتيبها ضمن سلم أولويات محدد.
- 2- تحديد الخدمات والنشاطات التي تؤديها الجهات التنفيذية.
- 3- اختيار وحدة ملائمة لقياس الألف لكل خدمة أو نشاط .
- 4- وجود نظام للمتابعة يساعد على معرفة ما تم إنجازه ومقارنة الإنجاز بما هو مخطط لتحقيقه خلال السنة المالية.
- 5- ضرورة أن ينفذ البرنامج في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية الملائمة.

¹ - كوشك، طارق بن حسن ، موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام. (صحيفة عكاظ،

العدد 937 يوم السبت 18/11/1424هـ. 2003م)؛ ص 2

² - كوشك، طارق بن حسن ، موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام. (صحيفة عكاظ، العدد

937 يوم السبت 18/11/1424هـ. 2003م)؛ ص ص 27-28

وتمتاز موازنة الاداء مايلي :⁽¹⁾

- 1- تساعد على توزيع الإمكانات المالية المتوفرة لدى الدولة بشكل أفضل من الموازنة التقليدية فهي تقدم بيانات تفصيلية للجهات المختصة بتوزيع الاعتمادات بين الوزارات والمصالح عن البرامج والمشاريع المراد تنفيذها.
- 2- تساعد في تحسين عمليات تنفيذ البرامج والمشاريع لأجهزة الحكومية (الوزارات والمصالح) كما أنها تسهل عملية الرقابة على التنفيذ نظرا لوجود معايير لأط.
- 3- توفر للمواطنين معلومات كافية عن الخدمات التي تقدمها الحكومة لهم فهي تتضمن وصفا للبرامج والمشاريع الحكومية التي ستقوم بتنفيذها الدولة والأهداف المرجوة من تنفيذها وتكاليف تلك البرامج والمشاريع.

وجهت بعض الانتقادات لموازنة الاداء تتمثل في الآتي :⁽²⁾

- 1- صعوبة تحديد وحدات الأط (المخرجات) التي تقاس بها الانجازات لكل وزارة ومصلحة حكومية.
- 2- صعوبة تطبيقها إذ يتطلب تطبيق موازنة الأط وجود أنظمة محاسبية معقدة ومتابعة معينة.
- 3- ارتفاع تكلفة تطبيقها.
- 4- إن اهتمام موازنة الأط، وتركيزها على تحقيق الكفاءة من المشاريع قصيرة الأجل (لمدة سنة) يجعلها تبدو كأنها عقبة أمام التخطيط طويل الأجل.

(ج) موازنة البرامج والاداء:

وعرفت موازنة البرامج والاداء "بأنها مجموعة الأهداف المقرر على أجهزة الدولة ووحداتها المختلفة تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة بعد تفصيلها تبعا للبرامج والأنشطة والجهود اللازمة لهذا التحقيق مع تحديد التكلفة المقدرة لتنفيذ كل برنامج أو نشاط وتحديد معايير الانجاز وقياس الكفاءة⁽¹⁾

وتتميزت موازنة البرامج والأط بمايلي :⁽³⁾

- 1- توسيع صلاحيات المديرين في مجال التخطيط والرقابة، والمساهمة في تطبيق مبدأ المسئلة والمسؤولية.
- 2- إمكانية تقسيم العمليات إلى وظائف، والوظائف إلى برامج، ومن ثم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة من أنشطة لتحقيق أهداف البرامج.

¹- مرعي، عبد الحي، في محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة. (الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة؛

مصر 1993م)؛ ص 375

² - حجازي، محمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة؛ د.ن، (عمان، 1992م)؛ ص 168

³ - هلال، محمد؛ المحاسبة الحكومية؛ (دار صفح للنشر والتوزيع، عمان 2002م) ص ص 87-88

3- إمكانية تصميم خطة لكل برنامج على مدى عدة فترات زمنية، وتنسيق هذه البرامج لمنع الازدواجية.

4- تساعد على مقارنة نتائج تنفيذ الموازنة بتقديراتها من خلال الرقابة المالية والرقابة على الألف.

5- المرونة في توزيع الاعتمادات على المهام والنشاطات وفقاً لأهميتها النسبية، بما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

6- تسهل توزيع الإمكانات المالية المتوفرة لدى الوحدة الاقتصادية، وتعزز بشكل أفضل صحة التقديرات عما هو مستخدم عند تطبيق الموازنة التقليدية (موازنة البنود).

اما الانتقادات الموجهة لموازنة البرامج والألف

على الرغم من مزايا نموذج موازنة البرامج والألف إلا أنه يؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي⁽¹⁾:

1- صعوبة التطبيق، حيث يحتاج تطبيق مثل هذا الأسلوب إلى قواعد بيانات متكاملة عن أنشطة الوحدة الاقتصادية.

2- يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى موظفين مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة والخبرة.

3- قد يتم قياس الأنشطة بالتفصيل، دون دراسة مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية ومدى أداء الأنشطة بطريقة مثلى.

4- يحتاج إعدادها تكاليف غير عادية نظراً لحاجتها إلى بيانات وخطط محاسبية، وإحصائية معقدة، واستعمال أجهزة فنية متطورة.

6- صعوبة تحديد الأهداف لجميع الأجهزة الحكومية تحديداً دقيقاً .

7- صعوبة تحديد عوائد بعض البرامج والمنشآت بشكل مادي وملحوس.

(ج): موازنة التخطيط والبرمجة

عرفت موازنة التخطيط والبرمجة على أنها "منهج علمي لاتخاذ القرارات يمكن من قياس التكلفة والعائد للاستخدامات البديلة للموارد الاقتصادية وتشجيع استخدام تلك المعلومات بصفة مستمرة ومنظمة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات وتبدير الأموال في وحدات الجهاز الإداري للدولة⁽²⁾.

كما عرفت أنها الموازنة التي تركز أساساً على التخطيط الشامل المتكامل، وتكاليف المهام أو الأنشطة، ومدخل موازنة البرامج يستوجب التحديد المسبق للتكلفة الكلية للمهمة المعنية بغض النظر عن الوحدات التنظيمية التي قد تستخدم لتنفيذ هذه البرامج ويهدف هذا الأسلوب إلى المساعدة على ترشيد القرارات فيما يتعلق بتخصيص الموارد، وموازنة التخطيط والبرمجة صممت بهدف توفير معيار رئيس

¹- حجازي، محمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة؛ (د.ن، عمان، 1992 م)؛ ص 180

²- هلاي، محمد؛ المحاسبة الحكومية؛ (دار صفح للنشر والتوزيع، عمان 2002 م) ص 88

لتحديد وتقييم التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل السياسة المالية، وربطها بالسياسة الاقتصادية للوحدات الاقتصادية من خلال التخطيط لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وترجمتها أو برمجتها إلى مراحل العمل اللازمة لذلك⁽¹⁾

وتهدف هذه الموازنة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- 1- سوف تؤدي إلى إيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال بطريقة أفضل وأسرع وبتكلفة أقل.
- 2- سوف تؤدي إلى الحكم على الأمور بطريقة أفضل نتيجة الحصول على معلومات أدق والتعرف على الأمور التي يمكن تحسين أدائها.
- 3- سوف يؤدي إدخال هذا النظام من الموازنات (كما في تصور الرئيس الأمريكي) إلى جعل عملية القرارات حديثة مثلها مثل برامج اكتشاف

اما الانتقادات الموجهة لموازنة التخطيط والبرمجة مايلي:⁽²⁾

- 1- قياس الأهداف في ذاته مشكلة صعبة، وقياس التكاليف والمنافع تعتبر مشكلات إضافية صعبة التحقيق، إذ تحتاج إلى استخدام أساليب غاية في التعقيد وكذلك تحتاج إلى دراسات إحصائية واقتصادية مثل طرق تحليل التكلفة والعائد.
- 2- تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة يحتاج إلى موظفين مؤهلين علمياً وعملياً.
- 3- تركز موازنة التخطيط والبرمجة على تحديد التكلفة وفقاً للقرارات التي اتخذت في حين هناك مجموعة من البدائل في الواقع العلمي
- 4- غياب البيانات الأساسية المتمثلة في القياس الكمي للأهداف والمجهودات ونتائج الأنشطة والتعبير عنها بشكل بيانات مالية.
- 5- ميل هذا الأسلوب إلى تركيز السلطة في يد الإدارة العليا، وتقليل سلطة المستويات الإدارية الأخرى.
- 6- تركز موازنة التخطيط والبرمجة على البرامج الجديدة وزيادتها، ولا تمكن من التقييم المستمر للبرامج المستمرة.

¹ - الحجاوي، حسام، الأصول العلمية في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها في الأردن. (حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر 1999م) ص 145

² - الحجاوي، حسام، الأصول العلمية في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها في الأردن. (حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر 1999م) ص 146

(هـ) الموازنة الصفريّة

وقد عرفت الموازنة الصفريّة "بأنّها بمثابة أداة تخطيطية ورقابية تعمل على الربط بين أهداف المنشأة وبين مختلف الأنشطة عن طريق بلورة هذه الأهداف في صورة خطط وبرامج ألدّ وتتطوي هذه الإداة بصدد تخطيط الأنشطة على إجراءات يتم بمقتضاها تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة، بالارتكاز على تحليل التكاليف والمنافع المرتبطة بهذه الأنشطة، بما يكفل تحقيق التخصيص الأمثل للموارد.⁽¹⁾

ويعرف الأساس الصفريّ بأنّه "عملية تخصيص للموارد بحسب النتائج المتوقعة، وهي عملية هيكلية ومنظمة إلى مدى بعيد تتطلب من كل مدير أن يبرر الاعتمادات التي يطلبها بأكملها (وليس مجرد الزيادة في الاعتمادات عن السنة السابقة) بصورة تفصيلية، ويتم توصيف الاعتمادات المطلوبة عن طريق تحديد النشاطات والعمليات التي سيتم القيام بها، ويشار إلى النشاطات والعمليات باسم (مجموعات القرار)،

وتتميز الموازنة الصفريّة بالآتي⁽²⁾

- 1- التركيز على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق كفاءة وفاعلية أنظمة التخطيط والرقابة للمنشآت.
- 2- يسهل توزيع الموارد المتاحة حسب الأولويات المطلوبة.
- 3- تساهم في تنمية القدرات والمهارات للعاملين من خلال مشاركتهم في عمليات التخطيط والإعداد والرقابة على الموازنة.
- 4- تساهم في عملية تقييم الألدّ لكل وحدة داخل المنشأة من خلال مقارنة الألدّ بالموازنة الخاصة بهذا القسم.
- 5- أن الموازنة الصفريّة تؤدي إلى اعتماد التخطيط كمرحلة أساسية في إعداد الموازنة وتزيد من مشاركة العاملين في إعدادها مما يخلق روح التعاون بينهم.
- 6- تقوم بحصر النفقات المختلفة وتبويبها بصورة يمكن التحكم فيها وربطها مع الإدارة العليا حيث القرارات المستمرة وبالتالي هناك إمكانية أكبر على إنجاز المهام والأنشطة بفاعلية وكفاءة أكبر.

¹ - عبد العال، احمد، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة (لم د.ن م ص 1995؛ م؛) ص 337

² - اللوزي، سليمان ومراد، فيصل؛ إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، (دار المسيرة للنشر والتوزيع

- 7- تمكن من الأخذ في الاعتبار الوسائل البديلة لألم نفس العمل مما يؤدي إلى تحسين عملية التخطيط.
- 8- تقدم أفضل المعلومات المتعلقة بأنشطة المنشأة، بالإضافة إلى ذلك لا يعمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنشأة، كما أنها تسمح لمزيد من المشاركة من المستويات الدنيا في المنشأة
- اما الانتقادات الموجهة للموازنة الصفريّة تتمثل في الآتي⁽¹⁾:
- 1- صعوبة إدارة وتفهم الموازنة الصفريّة من قبل الجهة المكلّفة بتنفيذها، وصعوبة تفهم المستويات الدنيا لها
 - 2- من مساوئ الموازنة الصفريّة عدم اهتمامها بالتوقيّات الزمنية لانتهائها من المنشآت المزمع تنفيذها خلال مدة الموازنة ويتركز العيب الأساس في الموازنة الصفريّة في زيادة الوقت والجهد المطلوب لإعدادها، وتعتبر هذه المشكلة من أخطر المشاكل.
 - 3- يحتاج إلى قدر كبير من التحليل والدراسة، وتتطلب الكثير من المعلومات والبيانات التي قد لا تكون متوفرة أو من الصعب الحصول عليها.
 - 4- ضخامة العمل المطلوب لتطبيقها وهو ما يتطلب معه كوادِر وظيفية متخصصة

¹ - راضي، محمد وحجازي، وجدي، المدخل الحديث في إعداد الموازنات، (الدار الجامعية. 2005م) ص 24

المبحث الثاني

الموازنة على اساس النشاط

إن احد أهم الأهداف للموازنة على أساس النشاط، التحسين المستمر والدائم لكل عملية أو نشاط، حيث أن الموازنة التقليدية بالصورة الشائعة التي تمارس بها تركز ببساطة على تكرار تاريخ العمليات السابقة، بينما تضع الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) أهداف التحسين وفقاً لنشاط أعمال المنشأة، وتعمل الموازنة القائمة على أساس الأنشطة (ABB) على مزامنة الأنشطة ومن ثم تحسين العمليات، فكل إدارة تعمل من أجل نفسها ويتظاهر المديرون بالولاء والإخلاص للتنسيق بين الإدارات، ومع ذلك فالمديرون سوف يستجيبون بشكل مؤكد على نحو يعظم أمد إدارتهم، والنتيجة الحتمية هي خفض مستوى الأداء في المنشأة ككل.

وتركز الموازنة على اساس النشاط (ABB) وإدارة الأنشطة على التحكم في النشاط، فمن خلال النشاط وحده يمكن أن تتحسن النتائج ومن هذا المنطلق، تميل الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) للتركيز على النتائج وليس الأسباب على سبيل المثال: يتطلب تعيين موظفين جدد أو إدخال خدمة جديدة وقتاً طويلاً، وفي الواقع ينبغي أن تركز المنشآت على أسباب تلك الأوقات المعيارية الطويلة، وفي اليابان يأتي المديرون إلى الاجتماعات طالبين من أقرانهم اقتراحات لحل مشكلاتهم.⁽¹⁾

أولاً : تعريف الموازنة على اساس النشاط Activity Based Budgeting (ABB)

عرفت الموازنة على اساس النشاط (ABB) بأنها "عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقعة من المنظمة لاشتقاق موازنة فعالة التكاليف تعني بحمل العمل المتنبأ به وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها"⁽²⁾

عرفت أيضاً بأنها "تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمنظمة تعكس تنبؤ الإدارة بحمل العمل وكذلك المتطلبات المالية وغير المالية للوفاء بالأهداف الإستراتيجية المتفق عليها والتغيرات المخططة لتحسين الأداء

كما عرفت على أنها موازنة تقوم بحساب التكلفة الحقيقية لكل مشروع وخدمة ممولة بالموازنة بشكل دقيق ومحدد بالتوافق بين توقعات العملاء (الاحتياجات) والموارد.⁽³⁾

¹ - حماد، طارق عبد العال، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. (الدار الجامعية، مصر 2005) ص 117

² - John. Antos, "Activity Based Management, Activity Based costing, Activity Based Budgeting", Value Creation Group, Inc, 2005 Dec, 09

³ - NDMA Inc , (2002). "Activity Based Budgeting: Frequently Asked, 2002

ثانياً: الفلسفة التي تستند عليها الموازنة على أساس النشاط (ABB):

بشكل أولي تركز الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) على فهم النشاطات وعلاقتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتمكن المنشأة من معرفة التغيرات في الأنشطة والخدمات وبالتالي تمكن المنشأة من فهم وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن من خلال التحديد الدقيق للتكلفة بعد التنبؤ بها.

ويكون في المنشآت التي تستخدم مدخل الموازنة على أساس النشاط (ABB) التركيز على النشاطات وتحليلها أكثر من التركيز على الموارد أو المصادر، ومن ثم يساعد على عملية التغذية الراجعة وعمليات المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية حيث إنها تساعد المدراء في فهم وتحديد ما هو العمل المتوقع أدائه وما هو الاستثمار الذي سوف ينتج؟. وتقوم الموازنة على أساس النشاط (ABB) على أساس تحليل المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها لمعرفة ما هي الأنشطة المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات والخدمات ولتحديد الموارد المطلوب إدراجها بالموازنة اللازمة لتأدية هذه الأنشطة.⁽¹⁾

وبشكل مبسط يرى إن أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) يسير في عكس اتجاه نظام محاسبة تكاليف الأنشطة (ABC) والذي يقوم على مبدأ يعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كان وحدات منتجة أو خدمات أو عملاً أو مشروعات بغرض تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة، أما الموازنة على أساس النشاط (ABB) فهي تعنى بإعداد موازنة تقديرية أو خطة مالية.

الموازنة على أساس الأنشطة تتيح بيئة ملائمة للاستفادة من أدوات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في مجال خفض التكاليف كأسلوب الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، ونظام التحسين المستمر، والمقاييس المرجعية يجب أن تبنى الموازنات على أساس تحديد الأنشطة المستقبلية وكذلك من أجل الوفاء بما يلي:⁽²⁾

- متطلبات العمل - الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالإدارة. - الخدمات ومزيج الخدمات الجديد (المتغيرة). التغيرات في أنشطة المنشأة. التحسينات في الكفاءة والفعالية.

¹ - John. Antos, "Activity Based Management, Activity Based costing, Activity Based Budgeting", Value Creation Group, Inc, 2005 Dec, 09

² - اللوزي، سليمان ومراد، فيصل، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق. ، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 1997) ص 188

ثالثاً: مزايا الموازنة على أساس النشاط (ABB)

زاد الاهتمام بالموازنة على أساس الأنشطة في الآونة الأخيرة لما تتمتع به من مزايا هي⁽¹⁾

1- تعبر إحدى أهم الأدوات التي تعمل على الموازنة والموائمة بين الأنشطة مما يساعد على تحقيق مكاسب كثيرة للمنشأة منها. القدرة على التخطيط السليم والرقابة الجيدة وخفض التكاليف.

2-) تركّز على متطلبات العميل وليس العمل وبالتالي تعمل على تحليل احتياجات العميل من الموارد وبالتالي ربطها بالأهداف الإستراتيجية المخطط لها على المدى القصير أو البعيد.

3- استخدام نظام الموازنة على أساس النشاط (ABB) مفيد في تحقيق ما يلي:

- جعل الموازنة على أساس النشاط توصلنا إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

- اشتراك الموظفين في تحضير وإعداد الموازنة على أساس النشاط وذلك من خلال تعريف وتحديد الأنشطة.

- يساعد في تحليل التكاليف الثابتة وتحديد الإجراءات الكمية للأنشطة الخدمية.

4- تمكن من اتخاذ قرارات استثمارية بشكل دقيق وذلك نتيجة تحديد التكلفة الحقيقية دون أي مجازفة.

5- فوائد تنظيمية :-

- يكمل على تحسين العلاقات مع العملاء من خلال توقع ما يحتاجونه وفق الموارد المتاحة.

- تعزز العمل الجماعي وتوفر المعلومات للمنشأة.

6- تساعد مديري المنشآت على تخطيط العمليات المستقبلية بشكل صحيح من خلال تحديد التكاليف

المباشرة وغير المباشرة بدقة وتساعد في عملية التغيير بشكل عادل ومنصف ويعمل على زيادة الكفاءة

لدى المنشآت التي تعتمد على نظام الموازنة على الأنشطة (ABB) تكون النتيجة تخفيض التكاليف

والحصول على عائد أعلى.

¹ - اللوزي، سليمان ومراد، فيصل، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق. ، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة. 1997)ص190

رابعاً: المشكلات (الصعوبات) التي تواجه تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط (ABB)

توجد عدة صعوبات تحول دون تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط (ABB) تتمثل في التالي:⁽¹⁾

- مقاومة التغييرات من قبل الموظفين: عند طرح نظام حديث في إعداد الموازنات والعمل على تغيير النظام التقليدي تجد هنا مقاومة للتغيير من قبل الموظفين.
- قلة دعم الإدارة العليا: أيضاً قد نجد مجالس إدارة ذات تفكير تقليدي يصعب تغييره، وبالتالي لا تلقى دعم للنظام الحديث في إعداد الموازنات على اساس النشاط (ABB) من قبل مجلس الإدارة العليا للمنشأة وذلك خوفاً من زيادة التكاليف.
- قلة المحاسبين المدربين: المدخل الحديث للموازنة على اساس النشاط (ABB) يحتاج عدد من المحاسبين المدربين ذوي خبرة عالية، وفي حال عدم توفر محاسبين مدربين يصعب تطبيق المدخل الحديث للموازنات وقد يؤدي إلى تحديد الأهداف المستقبلية بشكل خاطئ، وبالتالي زيادة التكاليف.
- قلة الخبرة والقدرة على استعمال الأجهزة الالكترونية: عدم توفر موظفين ذوي خبرة في استخدام الأجهزة الالكترونية يحول دون تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط (ABB) بشكل صحيح ومجدي.
- صعوبة تقدير التكاليف: عدم القدرة على تحديد وتقدير التكاليف يحول دون تطبيق المدخل الحديث للموازنات، وبالتالي لابد من تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) الذي من خلاله تستطيع المنشأة تحديد التكاليف بشكل دقيق

خامساً : خطوات تطبيق الموازنة على أساس النشاط (ABB)

وتتمثل الخطوات اللازمة للتطبيق وتتمثل في:⁽²⁾

- تدريب العاملين وتعريفهم بالأسلوب الجديد
- تحليل الاستراتيجيات
- إنشاء أدلة التخطيط
- التنبؤ بتكلفة النشاط
- اقتراح التحسينات بين الأقسام المختلفة
- اقتراح تحسينات للأنشطة

¹ - Mousatafa, "An Application of Activity-Based-Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low-IT Environment Conditions 2005

² - Lvy Mclemore26 مرجع سابق ص

- الاختيار من بين خيارات التحسينات المقترحة
 - بلورة الموازنة في شكلها النهائي
- سادسا مراحل إعداد الموازنة على أساس النشاط (ABB)

تتم إجراءات إعداد الموازنة على أساس النشاط وفق المراحل الرئيسية التالية : (1)

- 1- تقدير كميات الإنتاج والمبيعات في الفترة المالية: تتطلب عملية إعداد الموازنة على أساس الأنشطة بالإضافة إلى تقدير كميات المبيعات والإنتاج تحديد المزيج الإنتاجي وتشكيلة العملاء المستهدفين وبالتالي فإن التقديرات لا تتضمن فقط المنتجات التي سوف تباع وإنما عدد ونوعية العملاء الذين سوف يشترون هذه المنتجات. إن إعداد الموازنة وفق هذه الطريقة يتطلب معلومات أكثر تفصلاً يلا من الموازنة التقليدية، لأنه يجب توافر معلومات حول الإجراءات الواجب استخدامها من أجل انجاز خطة المبيعات والإنتاج . في تحديد الأنشطة التي تحتاجها المنظمة والطاقة التشغيلية لكل نشاط.
- 2- التنبؤ بالأنشطة التي تحتاج إليها المنظمة والطاقة التشغيلية لكل نشاط: يتطلب إعداد الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) وضع قائمة بالأنشطة الضرورية لإنتاج وبيع المنتجات مثل نشاط الفاتورة، نشاط الاستلام، نشاط معالجة المواد، نشاط الصيانة، نشاط فحص المنتجات ونشاط تطوير وتصميم المنتجات الجديدة وجميع الأنشطة الأخرى
- 3- تحديد المستوى التشغيلي لكل نشاط من الأنشطة:- وذلك بناءً على معطيات خطة الإنتاج والمبيعات وبقية المعلومات الأخرى الواردة في الفقرة الأولى. يلاحظ على هذه الطريقة في إعداد الموازنة شموليتها لكافة الأنشطة بينما تقوم الموازنات التقديرية العادية على تقدير المواد والعمل البشري وعمل الآلات فقط.
- 4- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة: - بعد وضع قائمة الأنشطة التي يحتاجها تنفيذ الخطة الإنتاجية والتسويقية يتم وضع تقديرات حول نوع الموارد من تجهيزات ويد عاملة ومواد أولية وكافة مستلزمات تنفيذ الأنشطة من حيث الكمية والمواصفات التي تحتاجها الأنشطة،
- 5- تحديد الموارد الفعلية التي يجب توفيرها: - بعد وضع التقديرات السابقة يتم تحويل الحاجة إلى الموارد إلى تقدير إجمالي للموارد التي يجب توفيرها بحسب الإمكانيات المالية والفنية المتاحة للمنظمة ورغبة المنظمة في تخصيص الموارد المتاحة لديها بالشكل الأمثل الذي يساهم في تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي..

¹ - حماد، طارق عبد العال، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة؛ (الدار الجامعية، مصر . 2005م) ص178

سابعاً: مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):⁽¹⁾

هو عبارة عن طريقة جديدة لتوزيع التكاليف تتفادى إلى حد كبير عيوب الطرق التقليدية و تساهم في توفير معلومات أكثر دقة، الأمر الذي يساهم في تحقيق رقابة أفضل على الأنشطة و الم وارد الإنتاجية والطاقة المتاحة وكيفية استغلالها كما عرف أيضاً نظام (ABC) بأنه "نظام يسعى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل الأنشطة داخل المنشأة وتجميع وتشغيل وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف، حيث يستند هذا النظام إلى استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة حيث أن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة وقد عرف أيضاً نظام (ABC) بأنه "نظام إدارة التكاليف يعمل على تجميع معلومات الأمل المالي والتشغيلي للمنشأة وربطها بالأنشطة الرئيسية والهامة وتلخيصها من خلال عرض تكاليف المنتجات بتقارير الإنتاج وقائمة الدخل". كما عرف نظام (ABC) بأنه "نظام يقوم بتحليل الأنشطة التي تمارس في المنشأة ومن ثم تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط على حدا حيث يتم تخصيصها على الأنشطة التي تقوم بها المنشأة أو لا، ثم يتم تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات أو الخدمات أو العملاء، وذلك بحسب الاستفادة منها.⁽²⁾

ثامناً مراحل تطور نظام التكاليف المبني على الأنشطة :

لقد مر تكوين نظام (ABC) حتى يصبح على شكله الحالي بثلاث مراحل هي:⁽³⁾

المرحلة الأولى: إدارة النشاط : ركزت هذه المرحلة على مفهوم سلسلة القيمة (Value Chain) أكثر من التحليل المحاسبي والمالي وهدفت إدارة النشاط إلى تحقيق ما يأتي:

استكشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة مثل استخدام نظام الإنتاج (Just-In-Tim). (JIT) الفوري تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

المرحلة الثانية: محاسبة تكاليف الأنشطة : جأت هذه المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها أو تقليلها من خلال: تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة. تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى.

¹ - أبو خشبة، عبد العال بن هاشم محمد، دراسة وتقويم مدخل التكلفة على أساس النشاط (ABC) مع إمكانية التطبيق في المملكة العربية السعودية. (المجلة المصرية للدراسات التجارية؛ 1999م؛) ص 292

² - العريبد، عصام فهد، (المحاسبة الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2003 م)؛ ص 255

³ - Cooper, Robin. Five Steps to ABC System Design. Accountancy 1990 Nov., 78

تاسعا :مقومات نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة:

تتمثل مقومات نجاح تطبيق نظام التكاليف على اساس النشاط : (1)

- 1- تقويم احتياجات المنظمة من المعلومات وكذلك طبيعة هيكل المعلومات ويتضمن ذلك توقيت الحصول على المعلومات وكيفية توظيفها التوظيف الأمثل لكافة مستويات المنظمة.
- 2- توفر أنظمة محاسبية جيدة تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة و التفصيلية بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.
- 3- تقويم الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها (الوقت \الموارد البشرية\الموارد المالية) يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد المستنفدة...
- 4- التغير الكبير في البيئة الصناعية الحديثة من حيث تزايد استخدام أنظمة التصنيع المتقدمة في عمليات الإنتاج مما أدى إلى تخفيض تكلفة العمل المباشر من مجموع تكلفة المنتج من (40%) إلى (10%) وارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة من مجموع تكلفة المنتج من (25%) إلى (50%).
- 5- تزايد استخدام العناصر المشتركة والتي تستخدم في صناعة أكثر من منتج أو خدمة بالنسبة لمجموع العناصر المكونة للمنتج أو الخدمة أو ما يسمى بالمعدل المعياري والذي يساوي عدد العناصر ر أو الأجزاء المشتركة مقسومة على مجموع عدد العناصر ر في المنتج.
- 6- يشكل مزيج التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من هيكل تكلفة المنتج أو الخدمة وهي لا تتغير بشكل نسبي مع حجم النشاط المتعلق بكل منتج أو خدمة على حدة.
- 7- اعتماد المنشأة على العمل الآلي ونظم الإنتاج المتقدمة بدرجة ملحوظة يصعب معها لحد كبير تحميل التكاليف على المنتجات باستخدام الأسس التقليدية المتعلقة بالعمل المباشر .
- 8- اعتقاد الإدارة بأن أنظمة التكاليف التقليدية والسائدة لديها والتي تستند على تكاليف العمل المباشر في احتساب معدلات التحميل تشوه تكلفة المنتج.
- 9- اختلاف أحجام كميات الإنتاج للسلع المنتجة مع زيادة حدة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه المنشأة.
- 10- تزايد استخدام الأنشطة المساندة في المنشأة كالتصميم الهندسي والإدارة والبرمجة والتسويق والمحاسبة وصيانة الأجهزة الطبية والبوفيه وغيرها.

¹ - ظاهر، أحمد حسن، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، (دار وائل للنشر، عمان، 2002م) ص190

عاشرا: الأسباب التي أدت إلى التحول لنظام التكلفة على اساس النشاط (ABC):

تتلخص في الاتي: (1)

- 1- الانتقادات الموجهة للنظام التقليدي خاصة في توزيع التكاليف وعدم القدرة على تحديدها بشكل صحيح، بالإضافة إلى عدم القدرة على تحقيق الرقابة عليها
- 2- نظام (ABB) يوفر بيانات تكلفة أكثر دقة وملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية ومن ضمنها التسعير، اختيار مزيج الإنتاج والزبائن الأمثل، وتحسين مقاييس الأداء، وترشيد تكاليف الإنتاج، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنشأة (2)
- 3- أن توزيع التكاليف المباشرة على المنتجات ليس بمشكلة، ولكن الحاجة الخاصة لنظام التكلفة على أساس النشاط (ABB) تتمثل في مجال توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات (3)
- 4- تطور التقني أدى إلى تغيير في هيكل التكاليف وذلك بدخول المكننة إلى مختلف المراحل مما جعل كلفة عنصر العمل المباشر تنخفض وتتضائل بينما تزداد التكاليف غير المباشرة التي تخص الأقسام المختلفة وعليه لم يعد نظام التكاليف التقليدي لتحميل المنتج بعناصر التكاليف قادرا على خدمة الإدارة كمصدر للمعلومات لاتخاذ قرارات أكثر أهمية
- 5- تزايد نسبة التكاليف غير المباشرة من مجموع التكاليف من (25%) إلى (50%) نتيجة تزايد أهمية بعض التكاليف غير المباشرة مثل: تصميم المنتج رقابة الجودة، خدمة العميل، تخطيط الإنتاج، وأوامر البيع والتي لا تقل أهمية عن عناصر التكلفة الأخرى
- 6- زاد اهتمام الباحثين والكتاب بمدخل التكلفة على أساس الأنشطة (ABB) باعتباره يمثل تطور ملموساً لتوزيع التكاليف الغير مباشرة وطريقة للتحديد الدقيق والسليم للمنتجات والخدمات.

¹ - العلكاوى، طلال جيجان، ؛ تقويم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية (الأردنية. مجلة البصائر، 2004 م)؛ ص75

² - عبد الكريم، نصر والكخن، رشيد، إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبينة على الأنشطة (ABC) في المنشآت الصناعية الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية. مجلة دراسات؛ 1997م ص495

³ - العريبي، عصام فهد، ؛ المحاسبة الإدارية.؛ (دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان 2003 م)؛ ص255

حادى عشر: عيوب نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :

بعض العيوب التي تواجه نظام على أساس النشاط (ABC) هي⁽¹⁾:

- 1- تعقيد الإجراءات وصعوبة الوصول إلى المعلومات والحاجة إلى إقناع المديرين بأهمية ومنافع نظام (ABC) مع بطئ الاستجابة من المديرين والعاملين كما أن تحديد أنشطة المنشأة بدقة ووضوح يعتبر من أهم التحديات التي تواجه ذلك النظام.
- 2- يعتمد نظام (ABC) على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل الأجل بينما تحتاج المنشآت أيضا إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير الأجل.
- 3- تكلفة تطبيق نظام (ABC) مرتفعة جدا وكذلك صعوبة اختيار وتحديد مسببات التكلفة واعتماده كغيره على بيانات تاريخية تعد داخليا.
- 4- يتم تعريف الأنشطة في الغالب في مفاهيم عامة حيث النشاط مجمع تكلفة على مستوى المنشأة يعكس مجموعة من الأنشطة الفرعية وهذا لا يوفر معلومات تكلفة مفصلة حول تلك الأنشطة.
- 5- اعتماد نظام (ABC) على بيانات تاريخية تعد داخليا ويحذر أن تكون هذه البيانات معدة من قبل جهات خارجية.
- 6- إن تطبيق نظام (ABC) قد يؤدي إلى إغفال برامج التطوير وإعادة الهندسة الحالية كما أن تطبيق نظام (ABC) لا ينطوي على إستراتيجية خفض التكلفة.
- 7- قد يؤدي تطبيق نظام (ABC) إلى تقليص بعض الوظائف أو المناصب الوظيفية كذلك قد تحدث زيادة في التكاليف المتوقعة عن النتائج المتوقعة.
- 8- الصعوبة النسبية في تطبيق نظام التكاليف على الأنشطة (ABC) في المنشآت الخدمية وذلك بسبب مشكلتين: أولهما الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات في المنشآت الخدمية، حيث أن الكثير من الأنشطة تميل إلى أن تشتمل على مهام بشرية غير متكررة والتي لا يمكن تسجيلها أوتوماتيكياً، أما الثانية فتتمثل في نسبة كبيرة من التكاليف في الصناعات الخدمية تميل إلى أن تكون تكاليف أنشطة على مستوى التسهيلات والتي لا يمكن تتبعها إلى أي من الخدمات التي تقدمها المنشأة⁽²⁾
- 9- لا يزال نظام (ABC) يستخدم بعض الأسس الحكمية التي تعتمد على الحجم في تخصيص بعض التكاليف على الأقسام أو المنتجات أو الخدمات مثل تكاليف المباني: من إيجار، تأمين، اهتلاك آلات.

¹ - أبو نصار، محمد، المحاسبة الإدارية دار وائل للنشر، (عمان) الأردن، 2004 م)؛ ص34

² - جاريسون، ري اتش، نورين، اريك، المحاسبة الإدارية، ترجمة أحمد حامد حجاج، ومحمد عصام الدين زايد: (دار المريخ للنشر)

الرياض 2002م) ص 24

الفصل الثانى

مفهوم قياس تقويم الاداء المالى

وذلك من خلال مبحثين :

المبحث الأول: مفهوم قياس الأداء وأنواعه.

المبحث الثانى: مفهوم تقويم الاداء وأنواعه وخصائصه.

مفهوم قياس الأداء المالى

أولاً : تمهيد:

يمثل قياس الاداء جوهرالوظيفة الرقابية وهو امر ضرورى لانجازها بنجاح وفعالية. كما يعتبر الاداء فى جوهرهوسيلة يمكن من خلالها تقييم فاعلية القرارات المتخذة داخل المؤسسات بالشكل الذى يجعلها قادرة على تقييم نجاح اوفشل تخطيطها الاستراتيجى .

وايضاً التعرف على الانحرافات والعمل على معالجتها بصورة صحيحة وسليمة تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها.

ثانياً : مفهوم قياس الاداء:

يمكن تعريف قياس الاداء :

التقييم يعنى قياس من درجة الاداء الفعلى مقارنة بنتائج الاعمال لمعرفة .بينما تقويم الاداء تعنى قياس الاداء لمعرفة درجة التنفيذ تم اتخاذ القرار لتصحيح الانحرافات .⁽¹⁾

وعرف تقويم الاداء:هو نظام مرن لتخطيط الربحية يتطابق مع الهياكل التنظيمية ومراكز الربحية ، المسؤولية بها يتكامل مع مختلف اجراء التنظيم والوقوف على مدى تحقيق الادارة كل التقويم لمسؤولياتها المحدودة والتعرف على مدى المسؤولية والانحرافات ومدى مساهمة كل مركز ربحية فى الخطة الشاملة واتخاذ القرار الصحيح .⁽²⁾ كما عرف ايضا هو عملية ادارية هدفها قياس نقاط القوة والضعف فى الجهود الذى يبذل له الفرد والسلوكيات التى يمارسها فى موقف معين وتحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا⁽³⁾

ثالثاً : اهداف قياس الاداء :

يهدف قياس الاداء الى:

1- قياس اداء المعلومات عن الكيفية التى تؤدى بها الاعمال وهل جيد ام ؟

¹- د.عبد السلام ابوقحف ؛ اساسيات ادارة التنظيم والادارة ؛ القاهرة ؛ (الاسكندرية ؛ دار الجامعة الجديد؛ د.ت) ص 25

²- د.زين العابدين سعيد ؛ تطوير مقترح لنموذج فامر كأس لتحين منهج تقييم الاداء الاقتصادى فى الشركات متعددة الجنسيات ؛ (مجلة المال الادارة العدد 172؛ 1993م) ص 78

³ د.صلاح عبدالباقي وآخرون ؛ ادارة الموارد البشرية (المكتب الجامعى الحديث؛ جامعة الاسكندرية 2007م) ص 35

2-: توفير معلومات تفيد في تحديد المسؤولية عن اداء تلك الاعمال واجراء المحاسبة والمساءلة عن الخطأ.

3-: توفير معلومات تمكن من تطوير اداء الأفراد لأعمالهم⁽¹⁾

رابعاً: قواعد عامة لقياس الاداء :

- سواء كانت مقاييس الاداء مالية اوغير مالية توجد اربعة قواعد عامة لقياس الاداء هي:⁽²⁾

- يجب ايجاد مقاييس لتقييم درجة التقويم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشأة
- يجب ان يشارك الآخرين في تقييم ادائهم بمدخلات في تصميم مقاييس الاداء وان يكون على دارية بتلك المقاييس
- يجب ان يتوفر لدى من يتم تقييم اداهم المهارات المناسبة وان يتاح لهم المعدات والمعلومات والسلطة الضرورية لتحقيق النجاح في ظل نظام القياس .

- يجب ان توجد تغذية عكسية عن الاداء في الوقت المناسب وان تعرض بالشكل المفيد.⁽³⁾

خامساً: مبادئ واهداف مقاييس الأداء :

يعتبر قياس الاداء صعب الفهم ولكن يمكن تلخيص بعض المبادئ والاهداف التي تسهل فهم قياس الاداء:⁽⁴⁾

1. يجب ان يعطى قياس الاداء تقيماً لـ:

أ: نتائج الاستراتيجية لمعرفة ما اذا كان التشخيص العام (المتعلق بالمنشأة والبيئة) قد تحسن .

ب : المقارنة بين تقيم المنشأة قبل تطبيق الاستراتيجية وبعدها من أجل معرفة التأثير

2- يجب أن يعبر قياس الأداء أيضاً عن:

أ : مجموعة العوامل التي شاركت في الحصول على ذلك الأداء.

ب : الطريقة التي إتبعها الاستراتيجيون داخل المنشأة والتي تسمح بمعرفة العوامل التي أسهمت أو لم تسهم في تطبيقها.

¹- د.ناصر نور الدين عبداللطيف ؛ المحاسبة الادارية كلية التجارة ؛القاهرة ؛ة (الدار الجامعية 2002 -؛ 2003م) ص 328 - 335

²- د.عبدالرحمن الصباح ؛مبادئ الرقابة الادارية (المعايير ؛التقييم ؛ التصحيح) (الادرن ؛دار زهران للنشر 1997م)؛ص298

³ -د.محمد فخرى مكى ؛د.جمال سعد مروان ؛مدخل استراتيجى في المحاسبة ادارية ؛ ص94

⁴ -ترجمة الاستاذ عبدالكريم الكسم ؛المحاسبة الادارية

سادساً : أنواع مقاييس الأداء :

1-: مقاييس الاداء التقليدية

من اهم انواع مقاييس الاداء التقليدية المتعارف عليها فى مجال تقييم الاداء مايلي: (1)

أ : معدل العائد على رأس المال المستثمر :

يمكن تحديد معدل العائد على رأس المال المستثمر هو بقسمة صافى الربح على اجمالى رأس المال المستثمر وباستخدام معدل العائد على رأس المال المستثمر كمقياس كمي يقوم على نظام موازنات الاداء بترجمة الاهداف الكلية للمنشأ لأهداف فرعية لكل الاقسام داخل المنشأة وفى نهاية الفترة المهام الفعلية وبعد فترة المهام الفعلية يتم قياس معدل العائد على رأس المال مرة اخرى على اساس فعلى حيث يتم اجراء المقارنات وتقييم الاداء .

المعادلة:

$$\text{ايجاد صافى الربح ومن ثم نسبة الربح} = \frac{\text{صا فى الربح}}{\text{المصاريف البيعية والادارية}}$$

ثانياً: الدخل المتبقى :

يقصد بالدخل المتبقى مقدار الزيادة فى صافى الربح من العمليات عن تكلفة الفرصة البديلة لراسمال المستثمر (2).

$$\text{الدخل المتبقى} = \text{صافى العمليات} - \text{تكلفة رأس المال}$$

ان مقياس الدخل المتبقى كرقم مطلق ليس محل شك كبير فى تحقيق العدالة عند تقييم الاداء.

ج. القيمة الاقتصادية المضافة:

عرفت القيمة الاقتصادية المضافة بانها مقياس مالى يعتمد على كل من صافى الربح من العمليات بعد الضريبة وتكلفة الاستثمارات المطلوبة . يتم تحديد القيمة الاقتصادية المضافة عن طريق الفرق بين الربح المحاسبى وبين تكلفة كل من حقوق الملكية والقروض .

¹ - د. احمد حسين على حسين ؛ ، المحاسبة الادارية ؛ كلية التجارة ؛ القاهرة ؛ (الدار الجامعية 2002-2003م) ؛ ص ص 328-

² - د. ناصر نور الدين عبداللطيف ؛ ؛ المحاسبة الادارية كلية التجارة ؛ القاهرة ؛ ؛ (الدار الجامعية 2002-2003م) ؛

2- :مقاييس الأداء الجديدة:

إن المنشآت في مجال الأعمال في الوقت الحاضر في بيئة كثيرة الحركة وسريعة التغيرات تخلق ظروف بالغت التعقيد، وبوجود هذه التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة أصبح من الضروري ايجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنشأة . بمعنى انه قد اصبح من الضروري تطوير مقاييس الاداء لتحقيق اهداف المنشأة .

أ-الصفات الاساسية لمقاييس الاداء الجديدة

يلاحظ ان مقاييس الاداء الجديد تتصف بثلاث صفات اساسية هي:(1)

مقاييس الاداء المالية بمفردها لاتصلح لأغراض القياس وتقييم الاداء فى بيئة التصنيع الحديثة لأنها لاتركز على اظهار نتائج الافعال وليس مسببات هذه النتائج وايضا لاتقوم معلومات للتنبؤ بالأداء . هي تشبيه التركيز على المقاييس غير المالية لتحسين الاداء المطلوب والوصول الى النتائج المالية. وتعتبر المقاييس غير المالية من الملائمة لتحقيق هذا الغرض .

ب -الاختلاف فى الحساب والاستخدام :

تختلف مقاييس الاداء الجديدة من حيث طريقة الحساب وطريقة الاستخدام كما يلي.:

1. يتم حساب المقاييس الجديد على اساس فوري يساعد على حل المشاكل فى مكان وقوعها بدلا من الانتظار عدة ايام وتزداد سهولة التعامل مع المشاكل على اساس فوري .
2. يتم حساب الكثير من المقاييس على مستوى المنشأة ككل للتأكيد على مفهوم التشغيل المتكامل والمعتمد على تعاون اقسام المنشأة المختلفة
3. يركز المديرون عند استخدامهم لهذه المقاييس بصورة مباشرة أكثر على الاتجاهات Trends التى تظهر مع مرور الزمن بدلا من التركيز على تقييد معين يحدث اثناء الفترة الجارية.

ج -الاستخدام فى بيئة غير اتوماتيك:-Automatic

مقاييس الاداء المشار اليها لاتدعو الى الحاجة الى الاستثمار فى تجهيزات معقدة جديدة بقدر الحاجة الى التفكير بطريقة مختلفة عن كيفية ادارة عمليات التصنيع؛ ويمكن استخدام مقاييس الاداء الجديدة المقترحة .

¹ - احمد حسين على حسين ؛ المحاسبة الادارية ؛كلية التجارة ؛القاھر ؛(الدارالجامعية 2002-2003م) ص327

انواع مقاييس الاداء الجديدة :

يتم تحديد انواع مقاييس الاداء الجديدة فى الاتى (1):

(1) مقاييس الجودة :

تعتبر الجودة من اهم الاهداف الاستراتيجية بعملية التصنيع الحديثة لانها العامل الرئيسى فى تعزيز الموفق التنافسى للمنشآت.

حيث مقاييس الملائمة لاداء الجودة على ثلاث فئات هى:

أ : مقاييس جودة المدخلات .

وتركز على قياس المواد القادمة من المورد الى المصنع والتي اصبحت الان مسئولية المورد

ب : مقاييس الرقابة اثناء العمل :

وهى مقاييس تركز على رقابة الجودة اثناء الانتاج للتأكد من الالتزام بمواصفات ومسئوليات الجودة عن المراحل المختلفة لعملية الانتاج.

ج - مقاييس رضا العاملين

وتركز هذه المقاييس على نظرة العملاء الى المنتجات والخدمات والتي تقدمها الشركة بالاضافة الى المشاكل التى يواجهونها عند التعامل مع الشركة

(2) مقاييس اداء التسليم .

تعتبر من الاهداف الاساسية لأستراتيجية التصنيع الحديثة تسلم البضاعة او السلعة بدرجة عالية الجودة بأسرع مايمكن وتركز مقاييس اداء التسليم الى العملاء على ازمة الدورات وعلى وجه الخصوص ؛ دورة التسليم ؛ زمن الانتاجية بالاضافة الى ازمة الاعداد للتشغيل ؛ فكلها عوامل تساعد على سرعة التخيير وانتقال من منتج الى اخر وبالتالي سرعة التسليم .

(3) مقاييس اداء الآلات .

تكتمل مقاييس اداء التسليم بمجموعة اخرى مكمله من مقاييس الاداء الخاصة بالآلات والتجهيزات التى تؤثر عمليات تشغيلها الى حد كبير على اداء التسليم .

¹ - احمد حسين على حسين ؛ المحاسبة الادارية ؛كلية التجارة ؛القاھر ؛(الدارالجامعية 2002-2003م)؛ ص ص333

وتوجد العديد من المقاييس التى يمكن استخدامها فى قياس اداء الالة كمايلى :

- نسبة توفر الة للعمل.
- نسبة توفيق الالة.
- وقت الاعداد.
- وقت الاعطال.
- وقت الصيانة الوقائية.
- معدل استخدام الوقت المتاحة من الالة.

سابعاً : خصائص قياس الأداء

ومن اهم خصائص تقويم الأداء مايلي (1)

1. تقويم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياة الوظيفة
2. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا وسليماً
3. نتائج عملية القياس تساعد فى اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية وزيادة الاجر والمكافآت وغيرها
4. عملية القياس والتقويم تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة اداء الموظف بها والحكم على كفاية

مراحل تقويم الأداء

تتمثل مراحل تقويم الأداء فى الاتى

1. وضع معدلات الأداء
2. مراقبة وتقويم الأداء
3. التغذية العكسية
4. اتخاذالقرارات المبينة على نتائج التقويم
5. وضع خطط تطوير الأداء

1-صلاح عبدالباقي واخرون ؛ ادارة الموارد البشرية (المكتب الجامعى الحديث؛ ؛ جامعة الاسكندرية 2007م) ص35

المبحث الثاني

مفهوم تقويم الأداء

تعتبر عملية تقويم الأداء المالي من اهم الادوات التي تساعد ادارة المنشاء على قياس فعالية وكفاءة ادائها المالي والكشف عن اوجة الخلل فية مما يتضمن بقلءها واستمراريتها كمان عملية التقويم تظهر التطور الذي حققة المنشاة في سعيها نحو الافضل او الاسواء مما يساعد على ايجاد نوع من التنافس بين الاقسام والادارات المختلفة للمنشاء وهذا بدوره يدفع المنشاة لتحسين مستوى ادائها

اولا: مفهوم تقويم الاداء

يعرف تقييم الأداء هو : تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ماتوصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية .⁽¹⁾

كما يعرف بأن تقييم الأداء فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور ، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة.⁽²⁾

وعرف مفهوم تقويم الاداء على انة انجاز اوتأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها المسيطرة من خلال هذا التعريف نستنتج ان مفهوم تقويم الاداء يدل على القيام بالانشطة والاعمال التي تحققها الاهداف الرئيسية للمنظمة.⁽³⁾

كما عرف تقييم الأداء ايضا هو يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة « من الاجراءت التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق»⁽⁴⁾

¹ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، (دار المريخ للنشر، الرياض، 2000)، ص30

² - صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2007 م)، ص602

³ - توفيق محمد عبدالمحسن، تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد، (دار الفكر العربي، مصر، 2004م)، ص3.

⁴ - عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة،

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء يعرف الباحث تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات

ثانياً :اهمية تقييم الأداء :

تتمثل اهمية تقييم الأداء فى الاتى :⁽¹⁾

- 1- يوفر مقياساً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها
- 2- يوفر المعلومات لمختلف المستويات فى المنظمة لاغراض التخطيط والرقابة واتخاذالقرارات المناسبة
- 3- استهداف التاكيد من تحقيق التنسيق بين مختلف اوجة نشاط الوحدة الاقتصادية المتمثلة فى الانتاج والتسويق والتمويل وغيرها لتحقيق الوفورات الاقتصادية وتلافى الفقد والضياح
- 4- على مستوى الافراد فان التقييم يودى الى خلق مناخ الثقة والتعامل الاخلاقى عن طريق تاكيد الاسس العلمية فى التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الممكنة
- 5- على مستوى التسويق فان التقييم يهدف الى التحقق من الوصول الى حجم مبيعات مربح ومستوى الاحتفاظ بالزبائن

ثالثاً : الادوات المستخدمة فى تقييم الأداء

ومن اهم هذه المؤشرات اوالمقاييس مايلى :⁽²⁾

- 1- مقاييس الكفاءة : ويقصد بها القدرة على تحقيق المطلوب انجازة فهى عنصر من عناصر النمو والتقدم للافراد والمنظمات
- 2- مقاييس الفاعلية : ويقصد بها القدرة والنجاح فى تحقيق الاهداف المنشودة
- 3- مقاييس الاقتصاد : وهذا يشير الى العلاقة المادية والكمية بين عناصر راس المال والعمل وبين المنتج النهائى

¹ - الحسينى فلاح حسن عداى ؛ الادارة الاستراتيجية مداخلها عملياتها المعاصرة ؛(داروائل للنشر والتوزيع ؛ عمان 2000م) ص32

² - السالم مؤيد ؛صالح؛عادل ؛ ادارة الموارد البشرية مدخل ا استراتيجى ؛(عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع اريد 20003 م) ص ص 125 -126

4-المقاييس المالية : وهى تلك المؤشرات التى تعتمد فى احتسابها على المعلومات المالية المحاسبية

رابعاً : فوائد تقويم الاداء

لتقويم الأداء عدة فوائد نذكرها فيما يلى : (1)

- 1- يعتبر تقويم الأداء من اهم الركائز التى تبنى عليها عملية المراقبة والضبط
- 2- يفيد تقويم الأداء صورة مباشرة فى تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف
- 3- يفيد فى تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير والاستثمارات
- 4- يعتبر من اهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط
- 5- يعتبر من اهم دعائم رسم السياسات العامة سواء كانت على مستوى المؤسسة او على مستوى الدولة

خامساً :أهداف تقويم الأداء .

- قد يكون الهدف من تقويم الأداء هدف تسييري،حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة و البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال والكفاء للإستراتيجية المتبعة سواءا لنشاط المؤسسة ككل أو المنتج بصفة خاصة أو مركز مسؤولية معين. تتبلور أهداف تقويم فيما يلى (2)
- 1- تقنية تسمح بإختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة
 - 2- إتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير عموما والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة فالتقييم الأدائي يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه.
 - 3- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية و الإستمرارية و المرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف
 - 4- يساعد على تشجيع مواطن الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، مثلا نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة،...الخ

¹ - توفيق محمد عبدالمحسن، تقييم الأداء مدخل جديد... لعالم جديد،(دار الفكر العربي، مصر، 2004م)، ص6.

² - صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، (دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998)، ص102

سادسا : شروط تقويم للأداء:

من أجل أن تتمكن عملية تقويم الأداء من تحقيق أهداف إجراؤها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.¹⁾

1-توفر المعلومات الكافية:

كما سبق تناوله فإن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات و هي تعد الأساس في التقويم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة و لتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

2-تحديد معدلات الأداء المرغوب:

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، فمن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

-توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

3-استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلا تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا.⁽¹⁾

¹ - صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، (دار الوسام للطبع

والنشر، لبنان، 1998)، ص102

سابعاً :الأسس العامة لتقويم الأداء:

تتركز عملية تقويم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها⁽¹⁾:

1-تحديد أهداف المنظمة:

لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، وتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج والتسويق، الربحية، البقاء والإستمرارية، التجديد والإبتكار وكذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

2-وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، ويقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في الشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي الفترة المحددة له.

3- تحديد مراكز المسؤولية:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، ولها إتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح إختصاصات كل مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

4-تحديد معايير أداء للنشاط:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، وبالتالي تتعدد المعايير والمؤشرات المتاحة لذا يجب إنتقاء المعايير والمؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، (دن، الشارقة المتحدة، 2009م)، ص125.

ثامنا : مراحل عملية تقويم الأداء

تم حصر مراحل عملية تقويم الاداء في خمسة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي: (1)

أ - :جمع المعلومات الضرورية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات

ب - : تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

ج - : إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

د - : اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

إن نشاط الوحدة يركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها و بتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

هـ : تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ، 2007)، ص39

تاسعا : خصائص تقويم للأداء:

تقويم الأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقويم التي تتمثل في الآتي:⁽¹⁾

1-الصدق أو السلامة : تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية

2-الثبات أو الوفاء : ان وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء و تعطي فعليا نفس النتائج

3-الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك

4-الكفاية : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...الخ

¹- صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، (دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998)، ص102

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

وذلك من خلال الآتي :

المبحث الأول : نبذة عن مجموعة شركات موندريال العالمية

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الاول

نبذة تاريخية عن مجموعة شركات موندリアル العالمية

هى مجموعة شركات مقاولات سودانية منها شركة مان الوطنية ؛ وشركة موندリアル الذراعية ؛ موندリアル للالمونيوم ؛ موندリアル للسيارت ؛ وفابى للالبان ؛ ومن اهم اكبر شركاتها شركة مان الوطنية وتأسست فى العام 2003 بأسم شركة بدجت للأنشاءات وثم تطورت لشركة مان الوطنية لتكون رائدة فى مجال تنفيذ وتصميم المشاريع الهندسية والإنشائية بهدف ان تصبح الذراع القوى لتشييد المشاريع الكبرى والتي تحقق نهضة عمرانية شاملة فى السودان وايضا وتتمتع الشركات بمقدرات عالية وكوارد بشرية مؤهلة تمكنها من تنفيذ المشاريع الكبيرة مع توفر كافة المعدات والاليات لذلك وفقا لسياسات وخطط حديثة تحدد وبشكل كبير ومستقبل هذه الشركات

الرؤية:

تتطلع مجموعة شركات موندリアル العالمية الى ان تصبح اكبر شركات سودانية فى مجال تطوير صناعة التشييد والمقاولات بإستخدام احدث البرامج الهندسية فى مجال التصميم والتنفيذ للمشاريع السكنية والتجارية والصناعية والاستراتيجية والسياحية مع تقديم افضل الخدمات التى ترضى تطلعات عملائها مع مراعاة اعلى المستويات العالمية للسلامة والجودة

الرسالة :

تسعى عبر رسالتنا فى شركة مان للقيام بالتالى :

1. استخدام افضل المعايير العالمية فى مجال هندسة التشييد
2. تنفيذ مشاريع ذات جودة عالية تفى بمتطلبات عملائنا
3. المساهمة وبشكل فعال فى النهضة العمرانية بالسودان
4. تطوير وتاهيل الكوادر البشرية بالشركة بمايتوافق مع اهداف الشركة

ومن اهم المشاريع التى انجزتها مجموعة شركة موندريال :

المشاريع السكنية:

- 1- الفلل الرئاسية.
- 2- مخطط نبتة السكني.
- 3- السكن الاقتصادي بالولايات (كسلا - دنقلا).

المشاريع التجارية:

- 1- مشروع واحة الخرطوم.
- 2- السفارة الأمريكية.
- 3- مكاتب شركة أم تي أن.

المشاريع السياحية:

- 1- مشروع مزن السياحي.

نشاطاتها:

تقوم مجموعة شركات موندريال بتنفيذ وتشيد المشاريع الهندسية والزراعية (سكنية – تجارية - صناعية) وذلك وفقاً لأحداث المعايير العالمية للتعاقد والمواصفات.

تتمثل مجالات عمل المجموعة في الآتي:

- 1- جميع الأعمال الترابية.
- 2- جميع أعمال منشآت الخرسانة المسلحة.
- 3- أعمال الطرق والجسور.
- 4- أعمال الإكتروميكانيكية.
- 5- أعمال التشطيب.
- 6- أعمال الديكور والتصميم الداخلي.
- 7- جميع أعمال البنية التحتية.

معايير الجودة:

تقوم المجموعة بتطبيق معايير الجودة العالمية وذلك عبر سياسة واضحة وخطة جودة فعالة من خلال عمليات تشييد المشاريع الشيء الذي يؤهلها للحصول على شهادة الجودة.

معايير السلامة:

تقوم المجموعة بتطوير وتنفيذ برامج ومعدات السلامة ليس للحفاظ على سلامة عملها فحسب حتى البيئة المحيطة من حولها بالشكل الذي يضمن سير العمل ويقلل من نسبة الإصابات التي تحدث بما يساعد على الالتزام بمواعيد تسليم المشاريع وتتضمن المجموعة بشكل آمن في كافة المشاريع التي قامت بتنفيذها.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً : إجراءات الدراسة:

يتناول الباحث في هذا المبحث طريقة البحث وإجراءاته واختيار عينة البحث وتجميع وتحليل البيانات .

1 - تخطيط البحث الميداني :-

الغرض منه تحديد محتوى البحث الذي يحقق أهدافه واختبار فرضياته من خلال تحديد محتويات البحث ومصادر المعلومات وأسلوب جمعها من المصادر الثانوية أول خطوات جمع المعلومات هو تحديد محتويات البحث وربطه بالفرضيات وتحديد مصادر المعلومات ويتم ربط هذه المحتويات بالفرضيات المراد إختبارها وذلك بهدف تركيز البحث وعدم انحرافه عن مساره والهدف منه في الخطوة اللاحقة لها يتم تحديد مصادر المعلومات لكل موضوع من محتويات البحث

2 - مجتمع البحث:

اعتمد الباحث الإدارات المالية لعينة مجموعة موندリアル العالمية والبالغ عددها (12) منشأة ، ويتكون مجتمع البحث للدراسة الميدانية من موظفي تلك الإدارة المالية والبالغ عددهم (200).

3- عينة البحث:

اعتمد الباحث عينة من أفراد مجتمع الدراسة للمعاينة والبالغ عددها (60) مفردة بما يعادل حوالي 25% من حجم العينة .

العوامل والمعايير التي بناءً عليها تم إختيار العينة :

- نطاق إنتشار منتجاتها في السوق المحلي .
- حجم رأس المال المستثمر .
- التقدم التكنولوجي للآلات و المعدات المستخدمة .
- امتلاك هذه المنشآت لهيكل تنظيمي واضح ونظم معلومات .
- إختيرت العينة بالتشاور مع بعض الموظفين بإدارة مجموعة شركة موندリアル العالمية للاستثمار .

4 - مكونات استمارة الاستقصاء (الاستبيان):

تتكون إستمارة الاستقصاء من قسمين رئيسيين متضمنة (24) فقرة .

• القسم الأول:

فى إستمارة الإستقصاء يشتمل علي (5) أسئلة من (1-5) وجهت لعينة أفراد مجتمع البحث وتضمن البيانات الشخصية (العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي؛المسمى الوظيفي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة)

• القسم الثاني:

يشتمل علي فرضيات الدراسة ، وتتضمن (19) سؤال

5- إجراءات وخطوات تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) :-

1. من اجل الحصول علي المعلومات والبيانات لهذه الدراسة تم تصميم أداة الدراسة لقياس دور نظم المعلومات التكاليفية فى إدارة التكلفة .
2. الإطلاع علي عدد من الدراسات السابقة .
3. ومن خلال الخطوات السابقة إضافة إلي خبرة الباحث الشخصية تم بناء قائمة أولية اشتملت (24) فقرة .

ومن ثم قام الباحث بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية علي الدكتور المشرف علي الدراسة كما تم الاستفادة من خبرات وتجارب بعض المختصين كمحكمين حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم علي الأداة من حيث مدي اتساق الفقرات مع المحاور التي أضيفت فيها ، وأخيراً وضع أي ملاحظات يرونها مناسبة، وفي ضوء ملاحظاتهم تم ما يلي :

1. حذف الفقرات التي اقترح حذفها .
 2. تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها .
 3. زياد عدد العبارات .
- وقد حاول الباحث في هذا الاستبيان مراعاة الحيادية الممكنة والمستويات الثقافية للمستقصي منهم بالابتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها متجنباً الأسئلة المخرجة لتكون نسبة الردود مرتفعة ودقيقة قدر الامكان وأحتوت القوائم علي الأسئلة
- بناءً علي ما تقدم تم تصميم استمارة الاستقصاء (الاستبيان) لتفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة والعينة المختارة من هذا المجتمع .

تمت إجراءات الدراسة بعد ذلك علي النحو التالي :-

تم توزيع الاستبيانات ميدانياً علي العينة المستهدفة من المنشآت الصناعية وهي مجموعة شركات موناك العالمية معزراً بخطاب يوضح عنوان الدراسة ، والغرض منه مد جسور من الثقة وإعطاء درجة من الأمان وتحفيز وتشجيع المبحوثين للإجابة علي الأسئلة المتضمنة باستمارة الاستبيان والمساهمة في إنجاح الدراسة، وبناءً عليه تم توزيع عدد (50) لمجتمع الدراسة حسب البيانات الموضحة أدناه:-

جدول (1/2/3)

استمارات الاستقصاء الموزعة والمستلمة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	النسبة المئوية	الاستمارات المستبعدة	النسبة المئوية	الاستمارات المستوفية	النسبة المئوية
مجموعة شركات موندريال	50	50	%100	0	%0	50	%100

*المصدر : إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الدراسة الميدانية ، 2014 م

يتضح من الجدول (3 / 1 / 3) ان أفراد العينة المبحوثة من مجموعة شركات موندريال وفق الاستمارات الموزعة بلغ عددهم (50) مفردة والاستمارات المستلمة بلغ عددها (50) استمارة بما يعادل نسبة (100 %) وقد تم متابعة الأفراد الذين تم تسليمهم استمارة الإستقصاء (الإستبيان) عن طريق الاتصال المباشر . وقد تم مقابلة عدد من إدارات المنشآت الصناعية موضع الدراسة بشكل شخصي والرد علي استفساراتهم حول ما تضمنته إستمارة الاستبيان من أسئلة ومفاهيم . و متابعة الأفراد الذين تم تسليمهم استمارة الاستقصاء (الإستبيان) عن طريق الإتصال المباشر .

المعالجة الإحصائية:

لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض تم استخدام البرنامج الإحصائي لتحليل بيانات العلوم الاجتماعية (الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية)

Statistical Package for social sciences (SPSS) .

أما الأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات هو التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار مربع كاي (χ^2) لاختبار صحة الفروض ويتحصل على القيمة المحسوبة لا اختبار كاي تربيع عن طريق القانون:

$$\chi^2 = \sum \{ O_i - E_i \}^2 / E_i$$

$$\begin{aligned} \chi^2 &= \text{حيث } \chi^2 \\ &= \sum \\ &= O_i \text{ التكرارات المشاهدة} \\ &= E_i \text{ التكرارات المتوقعة} \end{aligned}$$

وايضاً تم استخدام المعالجة الإحصائية والوصفية التحليلية للوصول إلى نتائج تساعد في فهم الظاهرة موضوع الدراسة ، حيث تم استخدام الجانب الوصفي الأوساط الحسابية ؛ وذلك لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي ، ويتم ذلك من خلال مقارنة (الوسط المتحصل عليه من البيانات الفعلية مع الوسط الافتراضي والذي يتم حسابه باستخدام أوزان العبارات حسب الطريقة الآتية (مقياس ليكارت الخماسي):

(أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)

حيث تم إعطائهم الأوزان التالية : (1,2,3,4,5)

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد الأوزان} = \frac{15}{5} = 3$$

فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي دلّ ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات المبحوسين والعكس .

ثانيا : تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

يهدف الباحث من تحليله للبيانات الشخصية التمكن من مدي معرفة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة ومن ثم يقدم الباحث إحصاءاً وصفيّاً للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة حسب المقاييس النهائية الآتية :-

- العمر بالسنوات .
- المؤهل العلمي .
- التخصص العلمي.
- المسمى الوظيفي .
- سنوات الخبرة .

وقد قام الباحث بتلخيص تلك البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهمية المميزات الأساسية للعينة .

وقد تم استخدام التوزيع التكراري لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية .

(أ) تحليل المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة
يوضح الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير العمر بالسنوات

جدول رقم (2/2/3)

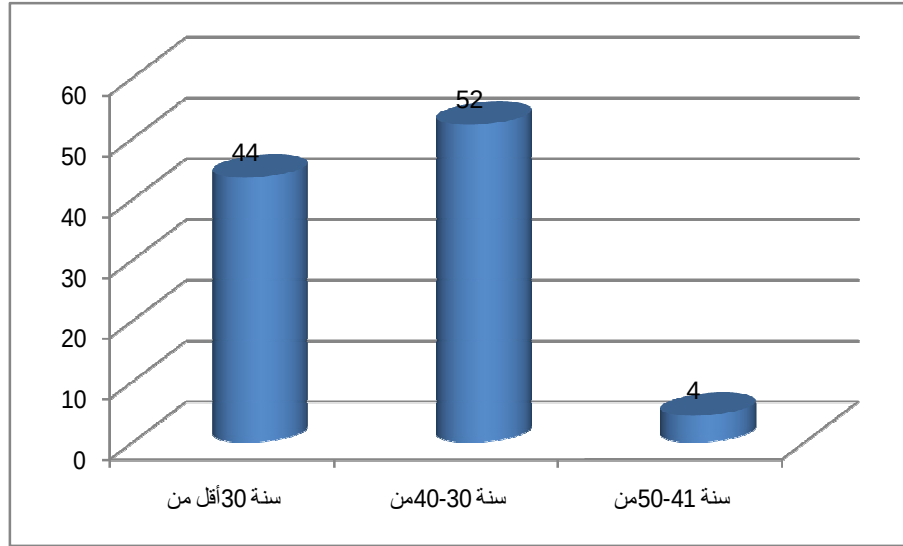
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب العمر بالسنوات

العبارة	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	22	44.0
من 30-40 سنة	26	52.0
من 41-50 سنة	2	4.0
أكثر من 50 سنة	-	-
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (2/2/3)

الرسم البياني للمبحوثين حسب متغير العمر بالسنوات



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (2/2/3) والشكل رقم (2/2/3) أعلاه نجد أن 44% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 52% أعمارهم من 30-40 سنة و 4% أعمارهم من 41-50 سنة .

يوضح الجدول رقم (3/2/3) والشكل (3/2/3) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (3/2/3)

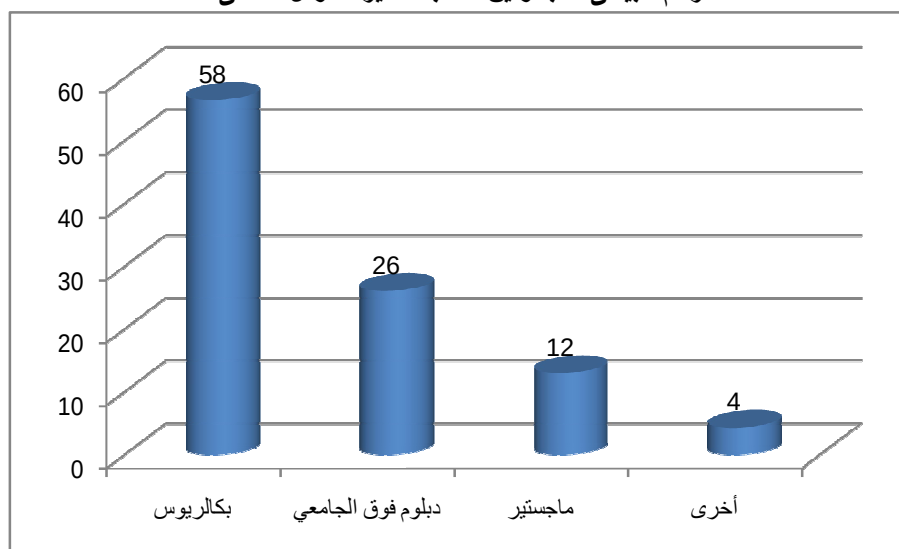
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المؤهل العلمي

العبارة	العدد	النسبة %
بكالوريوس	29	58.0
دبلوم فوق الجامعي	13	26.0
ماجستير	6	12.0
أخرى	2	4.0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (3/2/3)

الرسم البياني للمبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (3/2/3) والشكل رقم (3/2/3) أعلاه نجد أن 58% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس و 26. % دبلوم فوق الجامعي و 12% ماجستير و 4% أخرى .

يوضح الجدول رقم (4/2/3) والشكل (4/2/3) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب التخصص العلمي

جدول رقم (4/2/3)

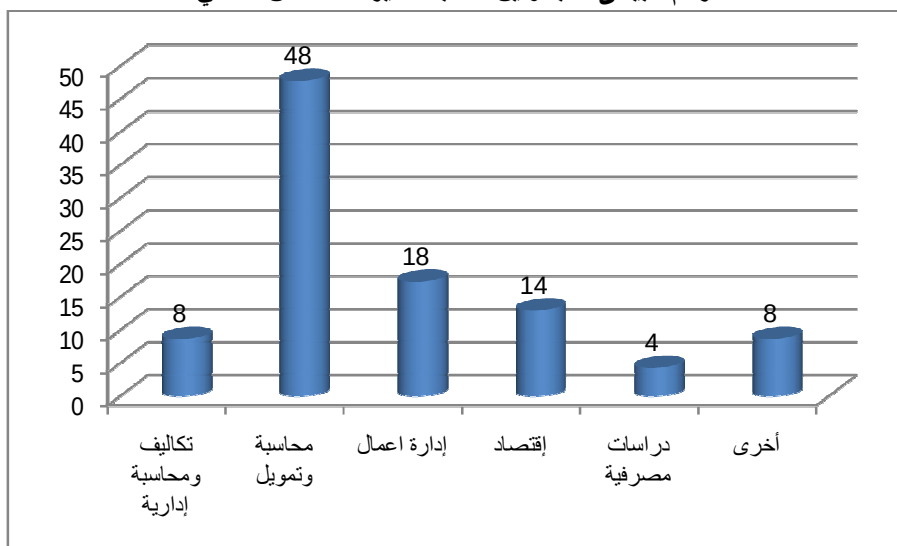
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب التخصص العلمي

العبارة	العدد	النسبة %
تكاليف ومحاسبة إدارية	4	8
محاسبة وتمويل	24	48
إدارة أعمال	9	18
اقتصاد	7	14
دراسات مصرفية	2	4
أخرى	4	8
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (3/2/4)

الرسم البياني للمبحوثين حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (4/2/3) والشكل رقم (4/2/3) أعلاه نجد أن 8% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي

تكاليف ومحاسبة إدارية و 48% محاسبة وتمويل و 18% إدارة أعمال و 14% اقتصاد و 4% دراسات مصرفية و 8% أخرى .

يوضح الجدول رقم (5/2/3) والشكل (5/2/3) التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (5/2/3)

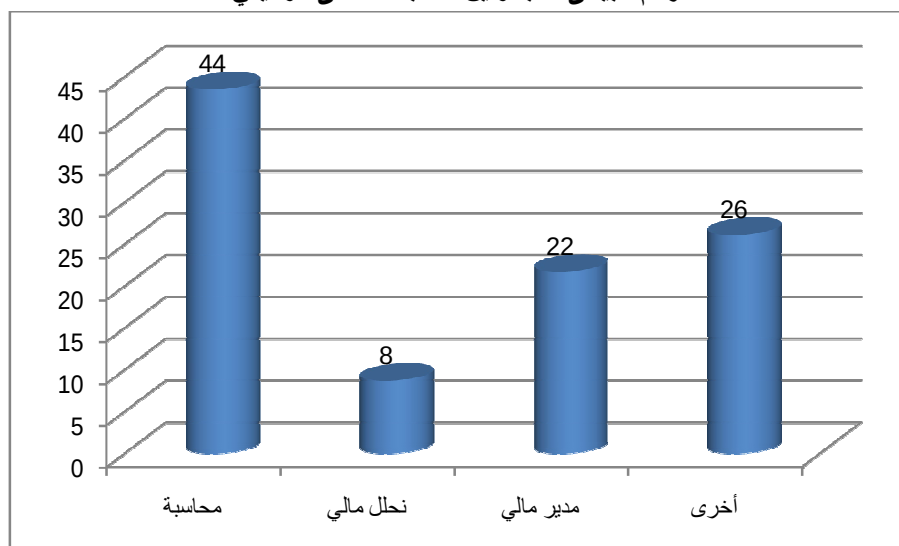
التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المسمى الوظيفي

العبارة	العدد	النسبة %
محاسبة	22	44
تحليل مالي	4	8
مدير مالي	11	22
أخرى	13	26
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (5/2/3)

الرسم البياني للمبحوثين حسب المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (5/2/3) والشكل رقم (5/2/3) أعلاه نجد أن 44% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي محاسبة و 8% تحليل مالي و 22% مدير مالي و 26% أخرى .

يوضح الجدول رقم (6/2/3) والشكل (6/2/4) التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (6/2/3)

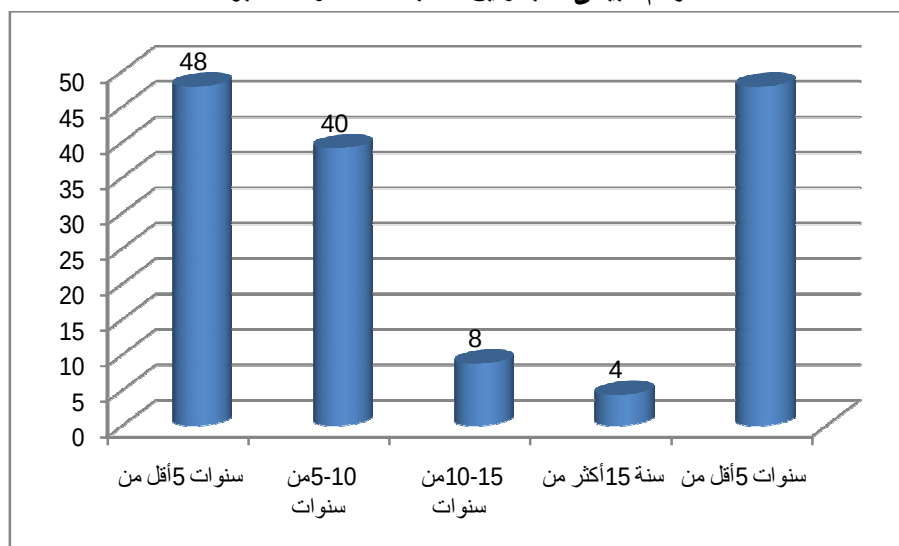
التوزيع التكرارى للمبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة

العبارة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	24	48
من 5-10 سنوات	20	40
من 10-15 سنوات	4	8
أكثر من 15 سنة	2	4.3
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (6/2/3)

الرسم البياني للمبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (6/2/3) والشكل رقم (6/2/3) أعلاه نجد أن 48% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات

خبرتهم أقل من 5 سنوات و 40% أقل من 5-10 سنوات و 8% أقل من 10-15 سنوات و 4.3% أكثر من 15 سنة

(ب) تحليل عبارات الإستبيان :

الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الموازنة على اساس النشاط و قياس الاداء المالى فى المنشآت الصناعية السودانية)

العبرة الاولى للفرضية الاولى (يساعد نظام الموازنة على اساس النشاط فى توفير المعلومات اللازمة لعملية قياس الاداء)

يوضح الجدول رقم (7/2/3) والشكل رقم (7/2/3) التوزيع التكرارى لآراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى

جدول رقم (7/2/3)

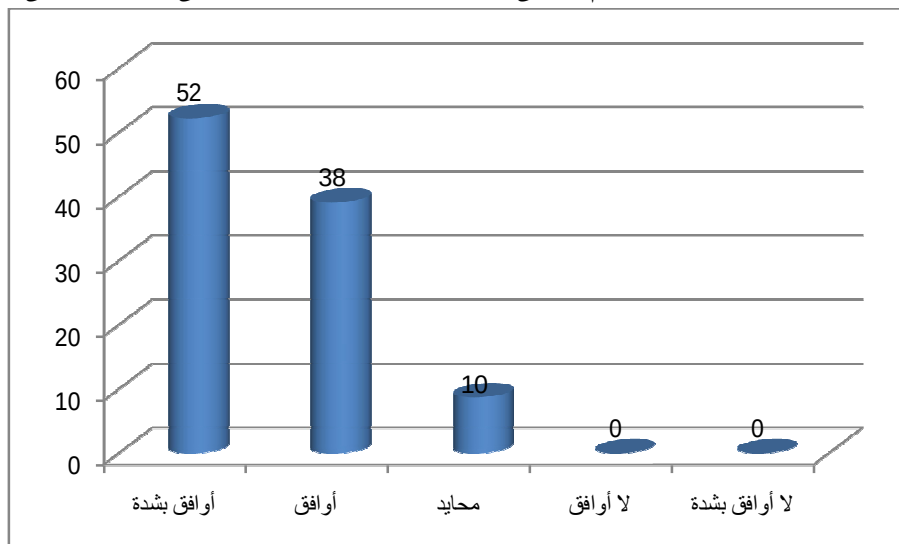
التوزيع التكرارى لآراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	26	52
أوافق	19	38
محايد	5	10
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (7/2/3)

الرسم البياني لآراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (7/2/3) والشكل رقم (7/2/3) أعلاه نجد أن 52% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على انه يساعد نظام الموازنة على اساس النشاط فى توفير المعلومات اللازمة لعملية قياس الاداء و 38% موافقون و 10% محايدون كما يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان غالبية عينة الدراسة 90% يوافقون على (انه يساعد نظام الموازنة على اساس النشاط فى توفير المعلومات اللازمة لعملية قياس الأداء)

العبارة الثانية للفرضية الاولى (استخدام الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى فعالية عملية الرقابة الإدارية)
يوضح الجدول رقم (8/2/3) والشكل رقم (8/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى

جدول رقم (8/2/3)

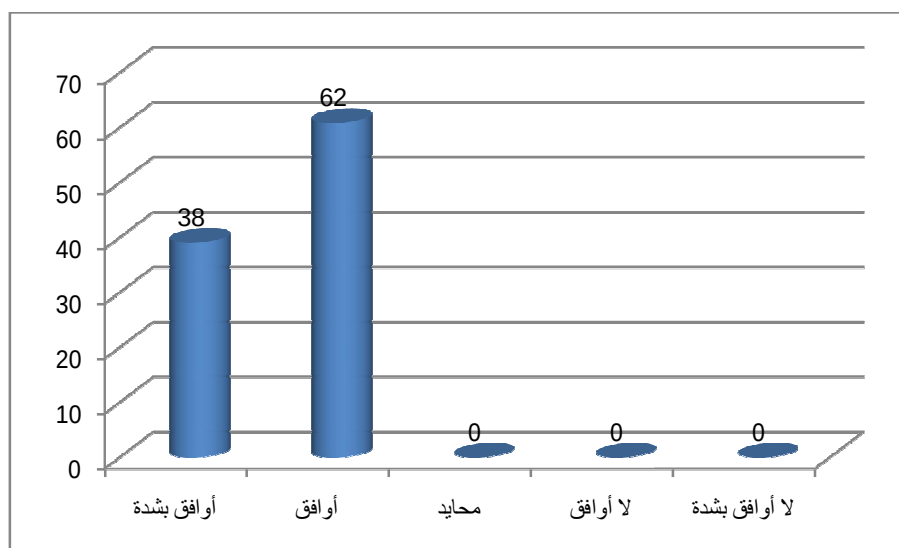
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	19	38
أوافق	31	62
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (8/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من من الجدول رقم (8/2/3) والشكل رقم (8/2/3) أعلاه نجد أن 38% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان استخدام الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى فعالية عملية الرقابة الإدارية و 62% يوافقون . كمايتضح ايضا من الجدول والشكل اعلاه على (ان استخدام الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى فعالية عملية الرقابة الإدارية)

العبارة الثالثة للفرضية الاولى (الإعتماد على اسلوب الموازنة على أساس النشاط يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية)
يوضح الجدول رقم (9/2/3) والشكل رقم (9/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى

جدول رقم (9/2/3)

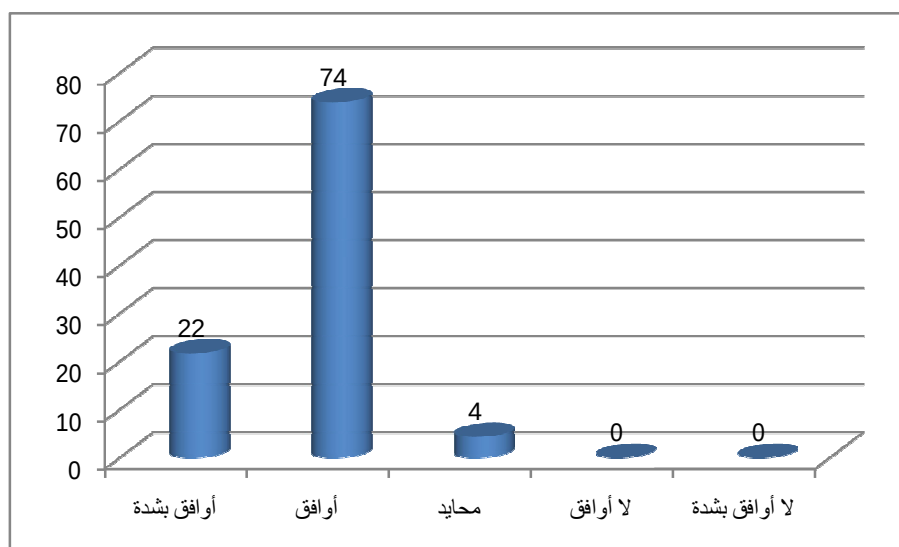
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	11	22
أوافق	37	74
محايد	2	4
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م.

شكل رقم (9/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (9/2/3) والشكل رقم (9/2/4) أعلاه نجد أن 22% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة الإعتماد على اسلوب الموازنة على أساس النشطة يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية و 74% موافقون و 4% محايدون كما يتضح من الجدول والشكل أعلاه على ان غالبية افراد عينة الدراسة 96% يوافقون على (اسلوب الموازنة على أساس النشطة يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية)

العبارة الرابعة الفرضية الاولى (استخدام نظام الموازنة على أساس النشاط يساعد في قياس أداء العاملين بالمنشأة وتحفيزهم)

يوضح الجدول رقم (10/2/3) والشكل رقم (10/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى

جدول رقم (10/2/3)

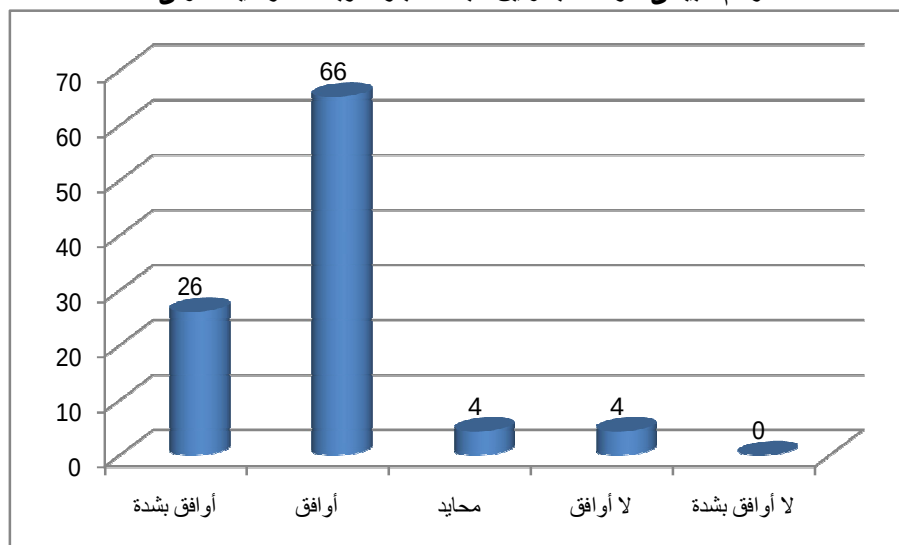
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	13	26
أوافق	33	66
محايد	2	4
لا أوافق	2	4
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (10/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (10/2/3) والشكل رقم (10/2/3) أعلاه نجد أن 26% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان استخدام نظام الموازنة على أساس النشاط يساعد في قياس أداء العاملين بالمنشأة وتحفيزهم و 66% موافقون و 4% محايدون و 4% لا يوافقون. كما يتضح من الجدول والشكل اعلاه 92% يوافقون (على ان استخدام نظام الموازنة على أساس النشاط يساعد في قياس أداء العاملين بالمنشأة وتحفيزهم).

العبارة الخامسة للفرضية الاولى (تستخدم الموازنة على أساس النشاط في كشف الإنحرافات وتحليل أسبابها)
يوضح الجدول رقم (11/2/3) والشكل رقم (11/2/3) التوزيع التكرارى لآراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة
للفرضية الأولى .

جدول رقم (11/2/3)

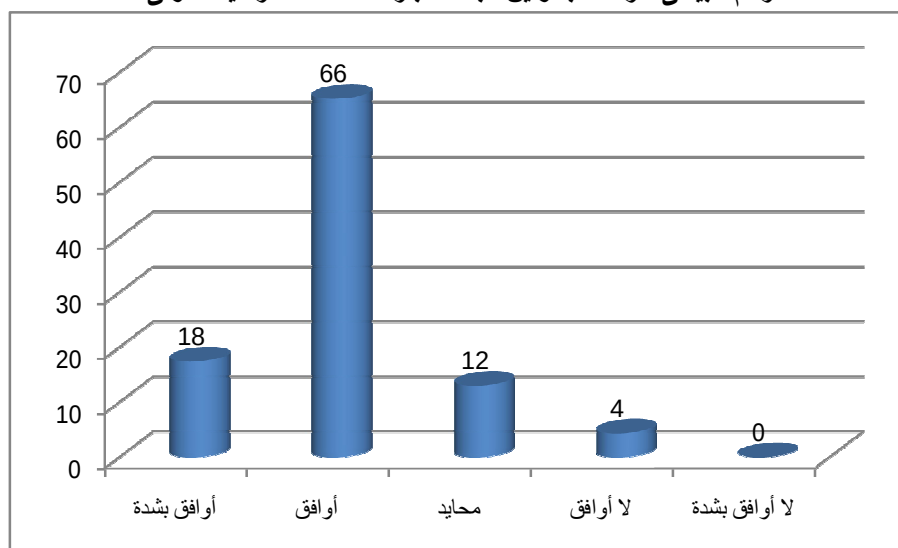
التوزيع التكرارى لآراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	9	18
أوافق	33	66
محايد	6	12
لا أوافق	2	4
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (11/2/3)

الرسم البياني لآراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (11/2/3) والشكل رقم (11/2/3) أعلاه نجد أن 18% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان تستخدم الموازنة على أساس النشاط في كشف الإنحرافات وتحليل أسبابها و 66% موافقون و 12% محايدون و 4.3% لا يوافقون كما يتضح من الجدول والشكل اعلاه على ان غالبية افراد عينة الدراسة 84% يوافقون على ان (تستخدم الموازنة على أساس النشاط في كشف الإنحرافات وتحليل أسبابها)

العبارة السادسة للفرضية الاولى (تعتمد المنشأة في عملية قياس الأداء على المعلومات التي يوفرها نظام الموازنة على أساس النشاط؟)

يوضح الجدول رقم (12/2/3) والشكل رقم (12/3/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة السادسة للفرضية الأولى .

جدول رقم (12/2/3)

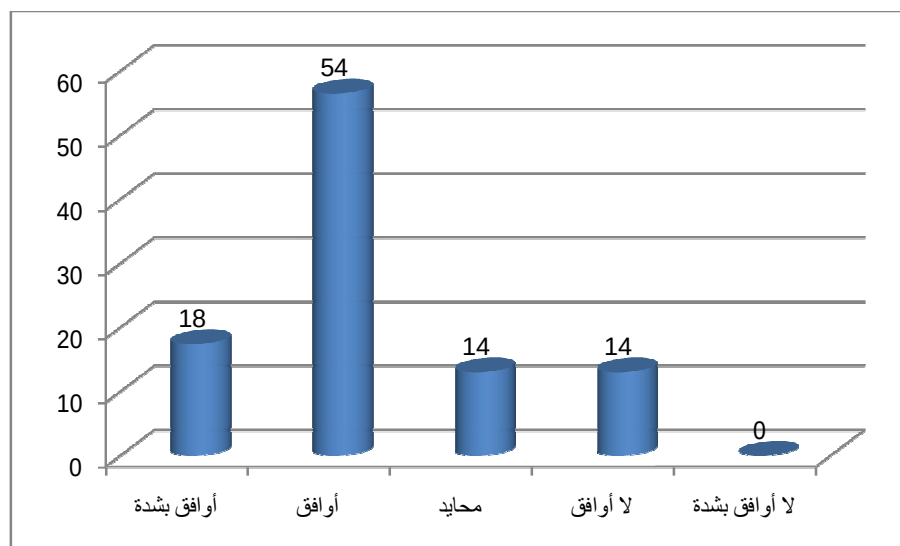
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة السادسة للفرضية الأولى

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	9	18
أوافق	27	54
محايد	7	12
لا أوافق	7	14
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (12/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة السادسة للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (12/2/3) والشكل رقم (12/2/3) أعلاه نجد أن 18% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان تعتمد المنشأة في عملية قياس الأداء على المعلومات التي يوفرها نظام الموازنة على أساس النشاط و 54% موافقون و 14% محايدون و 14% لا يوافقون . كما يتضح من الجدول اعلاه على ان غالبية افراد الدراسة 72% يوافقون على ان (ان) تعتمد المنشأة في عملية قياس الأداء على المعلومات التي يوفرها نظام الموازنة على أساس النشاط)

الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الموازنة على أساس النشاط وتطوير الأداء المالي في القطاع الصناعي بالسودان).

العبارة الأولى للفرضية الثانية (يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط على الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة)

يوضح الجدول رقم (13/2/3) والشكل رقم (13/2/3) التوزيع التكراري لأراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الأولى

جدول رقم (13/2/3)

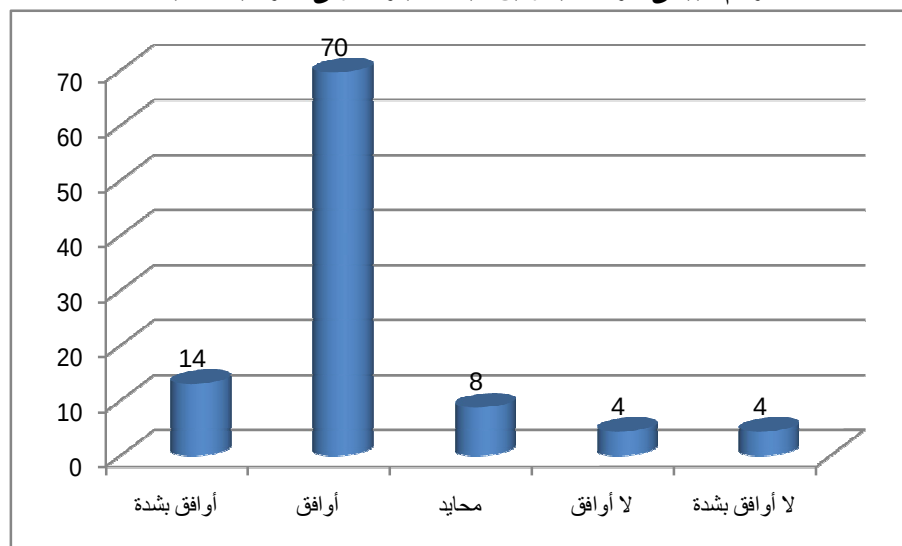
التوزيع التكراري لأراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	7	14
أوافق	35	70
محايد	4	8
لا أوافق	2	4
لا أوافق بشدة	2	4
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م .

شكل رقم (13/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (13/2/3) والشكل رقم (13/2/3) أعلاه نجد أن 14% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان يساعد تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط على الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة و 70% موافقون و 8% محايدون و 4% لا يوافقون و 4% لا يوافقون بشدة

العبارة الثانية للفرضية الثانية (تكلفة تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه)
يوضح الجدول رقم (14/2/3) والشكل رقم (14/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية
للفرضية الثانية .

جدول رقم (14/2/3)

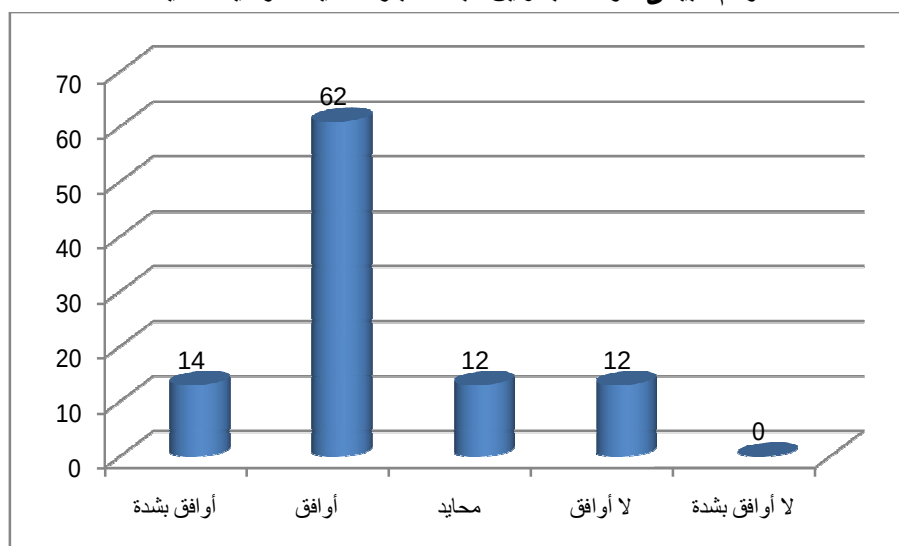
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	7	14
أوافق	31	62
محايد	6	12
لا أوافق	6	12
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م.

شكل رقم (14/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (14/2/3) والشكل رقم (14/2/3) أعلاه نجد أن 14% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تكلفة تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه و 62% موافقون و 12% محايدون و 12% لا يوافقون كما يلاحظ من الشكل اعلاه ان غالبية اراء المبحوثين او 76% من اراء المبحوثين يوافقون على ان تكلفة تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه .

العبارة الثالثة للفرضية الثانية (نظام الموازنة التقليدي لا يحدد تكلفة الخدمة بدقة مما يستدعي تطبيق نظام الموازنة على النشاط)
يوضح الجدول رقم (15/2/3) والشكل رقم (15/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية .

جدول رقم (15/2/3)

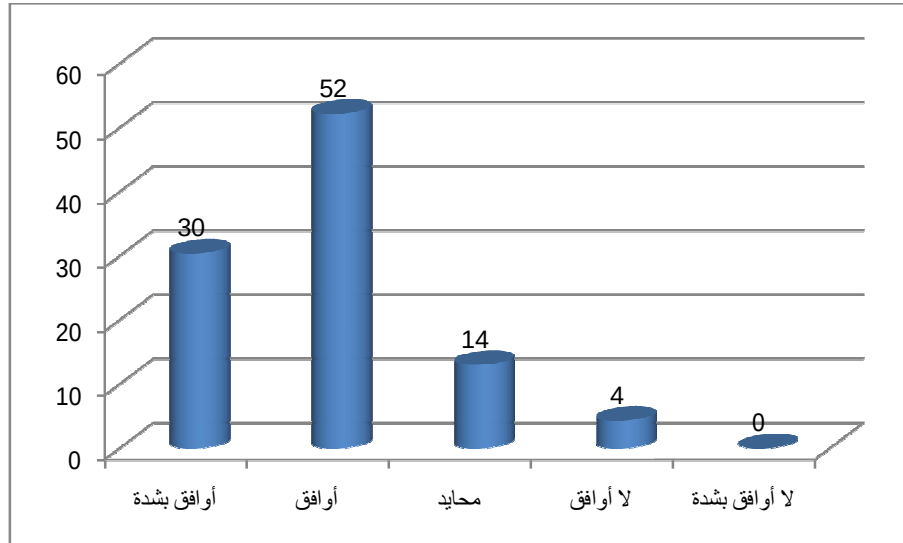
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	15	30
أوافق	26	52
محايد	7	14
لا أوافق	2	4
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م.

شكل رقم (15/2/3)

الرسم البيانى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

ن الجدول رقم (15/2/3) والشكل رقم (15/2/3) أعلاه نجد أن 30% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن نظام الموازنة التقليدي لا يحدد تكلفة الخدمة بدقة مما يستدعي تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط و 52 % موافقون و 14% محايدون و 4 % لا يوافقون كما يوضح الجدول والشكل اعلاه ان غالبية اراء المبحوثين يوافقون (على أن نظام الموازنة التقليدي لا يحدد تكلفة الخدمة بدقة مما يستدعي تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط)

العبارة الرابعة للفرضية الثانية (استخدام نظام محوسب يساعد في تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط)
يوضح الجدول رقم (16/2/3) والشكل رقم (16/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية .

جدول رقم (16/2/3)

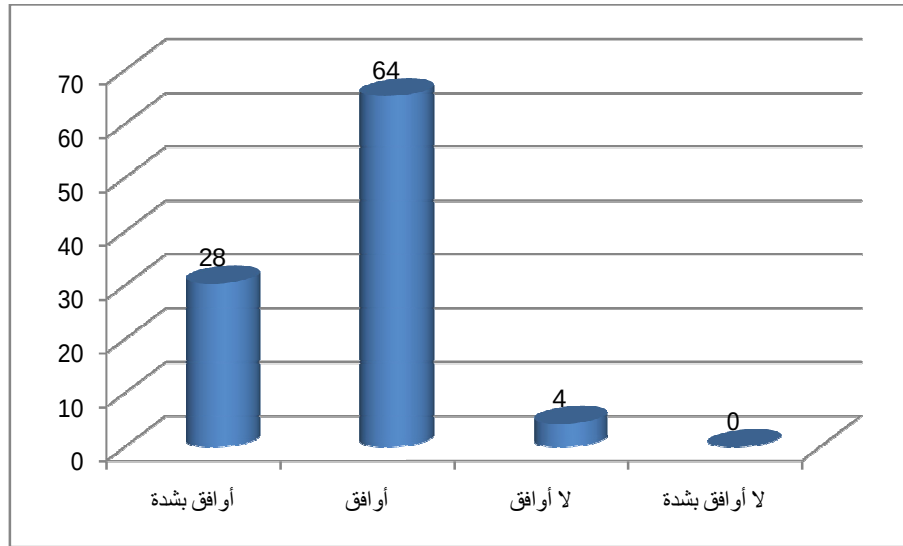
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	14	28
محايد	2	4
أوافق	32	64
لا أوافق	2	4
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (16/2/3)

الرسم البيانى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (16/2/3) والشكل رقم (16/2/3) أعلاه نجد أن 28% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان استخدام نظام محوسب يساعد في تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط و 4% يوافقون و 64% محايدون و 4% لا يوافقون . يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان غالبية اراء المبحوثين اوبنسبة 92% يوافقون (على ان استخدام نظام محوسب يساعد في تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط)

العبارة الخامسة للفرضية الثانية (استخدم نظام محوسب على أساس النشاط يؤدي إلى حساب تكلفة الخدمة بشكل صحيح) يوضح الجدول رقم (17/2/3) والشكل رقم (17/2/3) التوزيع التكراري لآراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية

جدول رقم (17/2/3)

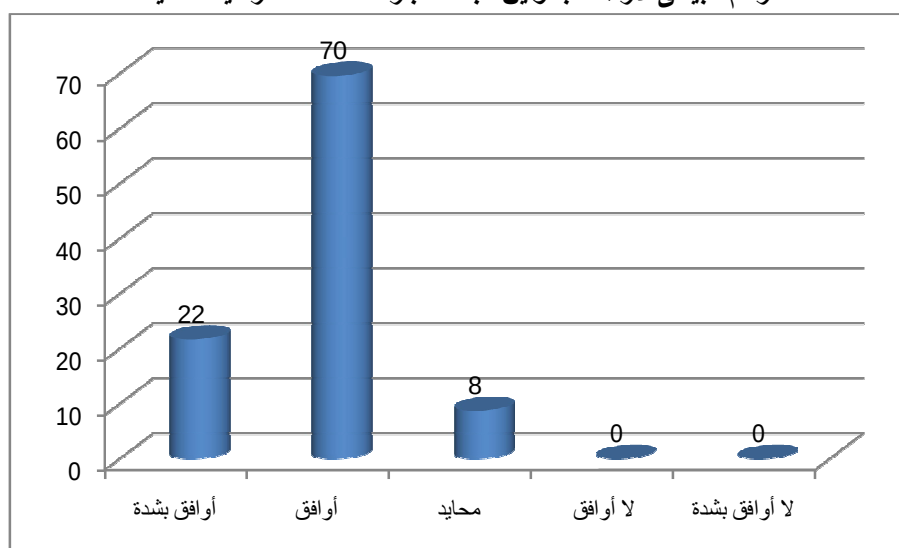
التوزيع التكراري لآراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	11	22
أوافق	35	70
محايد	4	8
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م .

شكل رقم (17/2/3)

الرسم البياني لآراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (17/2/3) والشكل رقم (17/2/3) أعلاه نجد أن 22% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن استخدم نظام محوسب على أساس النشاط يؤدي إلى حساب تكلفة الخدمة بشكل صحيح و 70% موافقون و 8% محايدون يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية آراء المبحوثين او بنسبة 82% يوافقون على أن استخدم نظام محوسب على أساس النشاط يؤدي إلى حساب تكلفة الخدمة بشكل صحيح)

الفرضية الثالثة : (لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط في القطاع الصناعي بالسودان).
 العبارة الاولى للفرضية الثالثة (لا يتوفر خبراء يمكن الإستعانة لمعرفة كيفية تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط)
 يوضح الجدول رقم (18/2/3) والشكل رقم (18/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الثالثة

جدول رقم (18/2/3)

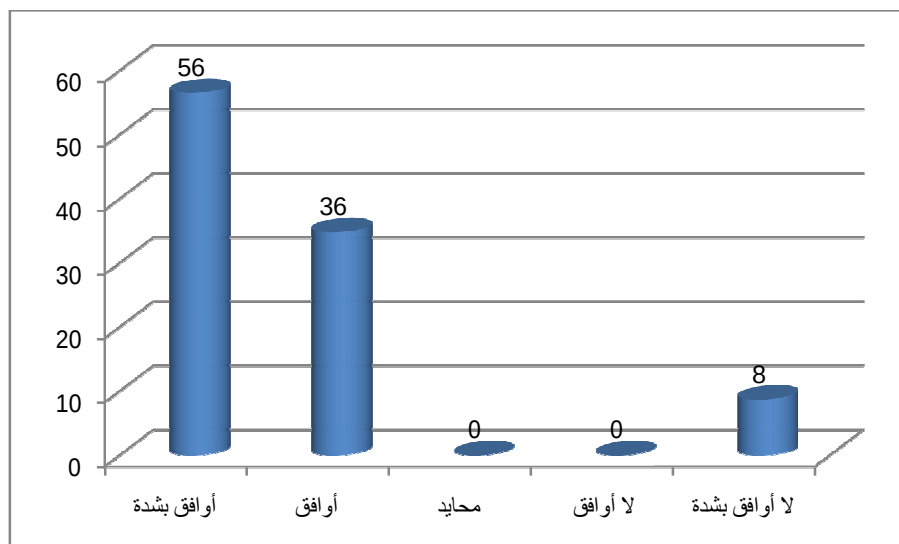
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الثالثة

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	28	56
أوافق	18	36
محايد	0	0
لا أوافق	0	0
لا أوافق بشدة	4	8
المجموع	50	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (18/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الأولى للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (18/2/3) والشكل رقم (18/2/3) أعلاه نجد أن 56% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان لايتوفر خبراء يمكن الإستعانة لمعرفة كيفية تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط و 36% موافقون و 8% لا يوافقون
 يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان غالبية اراء المبحوثين يوافقون 92% (على ان لا يتوفر خبراء يمكن الإستعانة لمعرفة كيفية تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط)

العبارة الثانية للفرضية الثالثة (يسهل توفير إجراء وأنظمة محاسبة تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط)

يوضح الجدول رقم (19/2/4) والشكل رقم (19/2/4) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الثالثة .

جدول رقم (19/2/3)

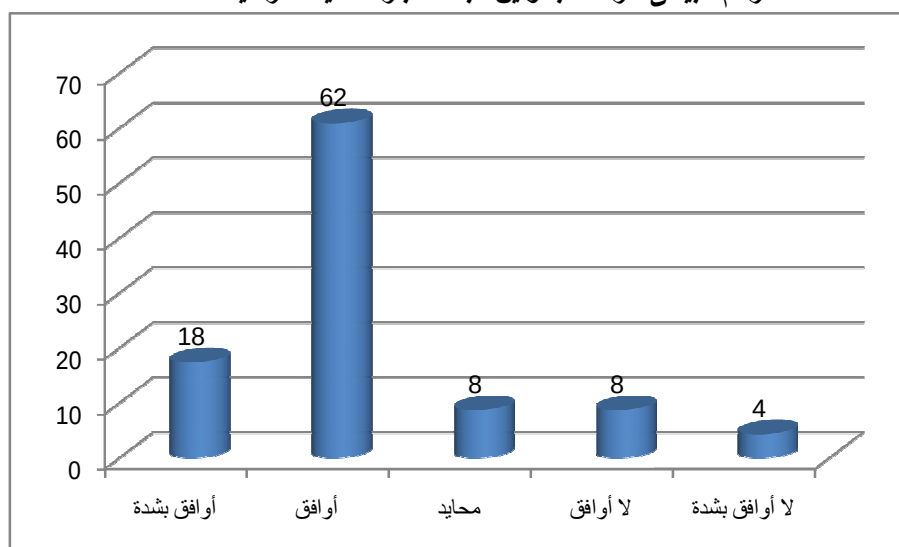
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الثالثة

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	9	18
أوافق	31	62
محايد	4	8
لا أوافق	4	8
لا أوافق بشدة	2	4
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (19/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثانية للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (19/2/4) والشكل رقم (19/2/4) أعلاه نجد أن 18% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان يسهل توفير إجراء وأنظمة محاسبة تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط و 62% يوافقون و 8% محايدون و 8% لا يوافقون و 4% لا يوافقون بشدة . يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون 80% (على ان يسهل توفير إجراء وأنظمة محاسبة تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط)

العبارة الثالثة للفرضية الثالثة (تكلفة تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه) يوضح الجدول رقم (20/2/4) والشكل رقم (20/2/4) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثالثة .

جدول رقم (20/2/3)

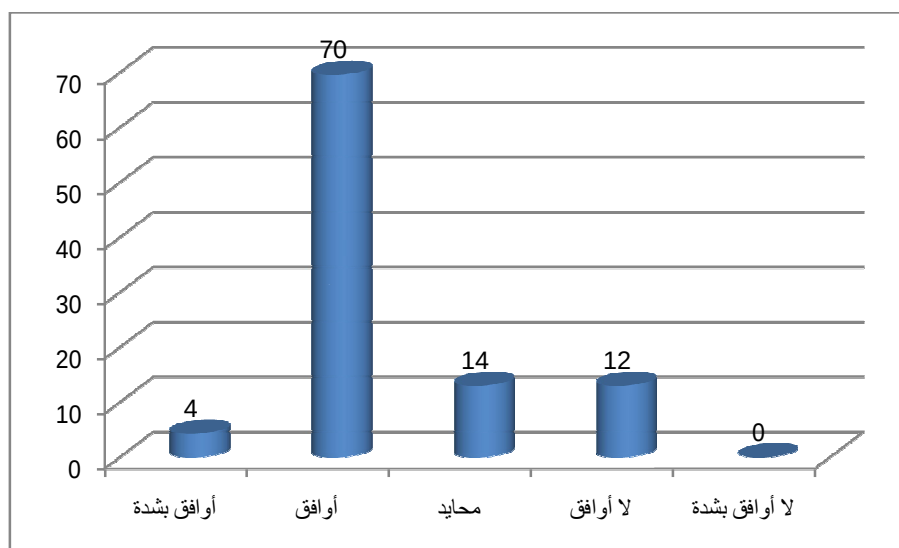
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثالثة

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	2	4
أوافق	35	70
محايد	7	14
لا أوافق	6	12
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014 م .

شكل رقم (20/2/3)

الرسم البيانى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الثالثة للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014 م

يتضح من الجدول رقم (20/2/3) والشكل رقم (20/2/3) أعلاه نجد أن 4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان تكلفة تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه و70% موافقون و 14% محايدون و 12% لا يوافقون ويتضح من الجدول والشكل اعلاه ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون 74% (على ان تكلفة تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه)

العبارة الرابعة للفرضية الثالثة (توفير المقومات الساسية لإعداد الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمنشأة)

يوضح الجدول رقم (21/2/4) والشكل رقم (21/2/4) التوزيع التكراري لآراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثالثة

جدول رقم (21/2/3)

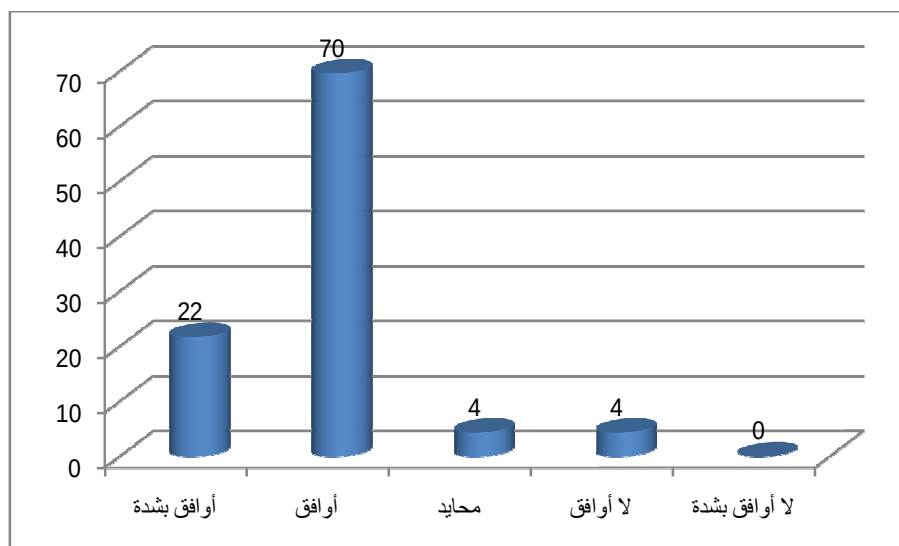
التوزيع التكراري لآراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثالثة

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	11	22
أوافق	35	70
محايد	2	4
لا أوافق	2	4
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (21/2/3)

الرسم البياني لآراء المبحوثين تجاه العبارة الرابعة للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (21/2/4) والشكل رقم (21/2/4) أعلاه نجد أن 22% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن توفير المقومات الساسية لإعداد الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمنشأة و 70% يوافقون و 4% محايدون و 4% لا يوافقون. ويتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية عينة الدراسة يوافقون 82% على أن توفير المقومات الساسية لإعداد الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمنشأة (

العبارة الخامسة للفرضية الثالثة (لا تقوم المنشأة بتدريب كوادرها البشرية باستخدام نظام الموازنة على النشاط)
يوضح الجدول رقم (22/2/3) والشكل رقم (22/2/3) التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية
الثالثة

جدول رقم (22/2/3)

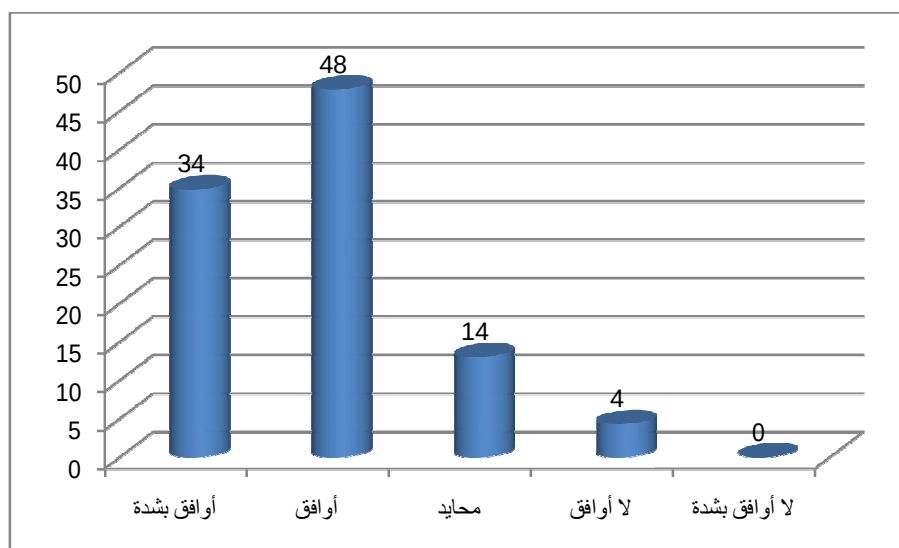
التوزيع التكرارى لأراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثالثة

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	17	34
أوافق	24	48
محايد	7	14
لا أوافق	2	4
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	23	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (22/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة الخامسة للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (22/2/3) والشكل رقم (22/2/3) أعلاه نجد أن 34% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان لا تقوم المنشأة بتدريب كوادرها البشرية باستخدام نظام الموازنة على النشاط و 48% موافقون و 13% محايدون و 4% لا يوافقون . كما يتضح من الجدول والشكل اعلاه على ان غالبية افراد عينة الدراسة يوافقون 82%(على ان لا تقوم المنشأة بتدريب كوادرها البشرية باستخدام نظام الموازنة على النشاط)

العبارة السادسة للفرضية الثالثة (لا تقوم المنشأة بتحليل إنحرافاتهما باستخدام نظام الموازنة على أساس النشاط) يوضح الجدول رقم (22/2/4) والشكل رقم (22/2/3) التوزيع التكراري لأراء المبحوثين تجاه العبارة السادسة للفرضية الثالثة .

جدول رقم (23/2/3)

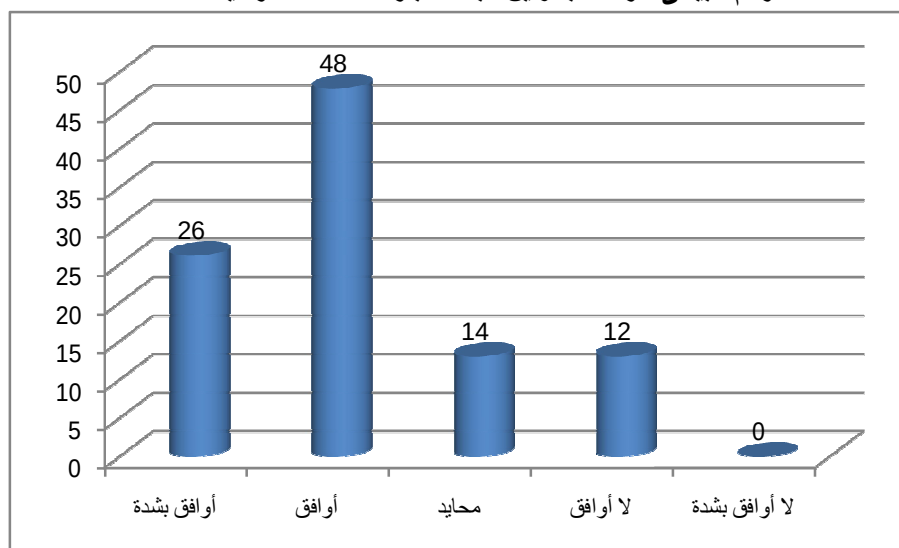
التوزيع التكراري لأراء المبحوثين تجاه العبارة السادسة للفرضية الثالثة

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	13	26
أوافق	24	48
محايد	7	14
لا أوافق	6	4
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

شكل رقم (23/2/3)

الرسم البياني لأراء المبحوثين تجاه العبارة السادسة للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (23/2/3) والشكل رقم (23/2/3) أعلاه نجد أن 26% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على ان لا تقوم المنشأة بتحليل إنحرافاتهما باستخدام نظام الموازنة على أساس النشاط و 48% يوافقون و 14% محايدون و 12% لا يوافقون . كما يتضح من الجدول اعلاه ان غلبة عينة الدراسة يوافقون 74% (على ان لا تقوم المنشأة بتحليل إنحرافاتهما باستخدام نظام الموازنة على أساس النشاط)

إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة :

يتناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل بيانات الدراسة وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض وقام الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض علي حدا بهدف الحكم علي صحتها أو عدمه استناداً للتحليل الإحصائي العام (SPSS) وأي تحليل خاص بأي فرضية . حيث ان فروض هذه الدراسة مرتبطة بعضها ببعض فسوف تتم الإشارة إلي نتائج أي فرض من الفروض عند تفسير فرض آخر بغرض إعطاء صورة متكاملة عن جوانب مشكلة الدراسة والمتغيرات المختلفة التي أثرت فيها.

لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بتحديد العبارات المرتبطة بالفرضيات ليتم إختبارها باستخدام مربع كأي (Chi – Square) والمعروف اختصاراً باختبار (كأي) لدلالة علي الفروق بين أعداد إجابات المبحوثين علي العبارات موضع الاختبار، ويتم اختبار فرضيات الدراسة علي النحو التالي

جدول رقم (24/2/3) : يوضح اختبار الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الموازنة على اساس النشاط و قياس الاداء المالي في مجموعة شركات مونديال)

رقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإستنتاج
1	بساعد نظام الموازنة على اساس النشاط في توفير المعلومات اللازمة لعملية قياس الاداء	6.87	2	0.03	4.43	.662	دالة
2	استخدام الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى فعالية عملية الرقابة الادارية	1.087	1	0.30	4.39	.499	غير دالة
3	الإعتماد على اسلوب الموازنة على اساس النشاط يساعد في رفع الكفاءة الإنتاجية	18.087	2	0.00	4.17	.491	دالة
4	استخدام نظام الموازنة على أساس النشاط يساعد في قياس أداء العاملين بالمنشأة وتحفيزهم	22.739	3	0.00	4.13	.694	دالة
5	تستخدم الموازنة على أساس النشاط في كشف الانحرافات وتحليل أسبابها	20.652	3	0.00	3.96	.706	دالة
6	تعتمد المنشأة في عملية قياس الأداء على المعلومات التي يوفرها نظام الموازنة على اساس النشاط	12.304	3	0.01	3.78	.902	دالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول أعلاه نجد أغلب القيم الإحتمالية لاختبار مربع كاي هي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه عبارات الفرضية الأولى ؛ عدا العبارة الثانية قيمتها الإحتمالية أكبر من 0.05 عليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه العبارة الثانية ، وبالنظر لقيم الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على عبارات الفرضية الأولى .

جدول رقم (25/2/4) : يوضح اختبار الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الموازنة على أساس النشاط وتطوير الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال العالمية).

رقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستنتاج
1	يساعد تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط على الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة	35.913	4	0.00	3.83	.887	دالة
2	تكلفة تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه	15.783	3	0.00	3.74	.864	دالة
3	نظام الموازنة التقليدي لا يحدد تكلفة الخدمة بدقة مما يستدعي تطبيق نظام	12.304	3	0.01	4.09	.793	دالة
4	استخدام نظام محوسب يساعد في تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط	19.957	3	0.00	4.23	.670	دالة
5	استخدم نظام محوسب على أساس النشاط يؤدي إلى حساب تكلفة الخدمة بشكل صحيح	14.174	2	0.00	4.13	.548	دالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م.

من الجدول أعلاه نجد جميع القيم الإحتمالية لاختبار مربع كاي هي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه الفرضية الثانية ، وبالنظر لقيم الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على عبارات الفرضية الثانية .

جدول رقم (26/2/4) : يوضح اختبار الفرضية الثالثة (لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط في مجموعة شركات مونديال العالمية).

رقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستنتاج
1	لا توفر خبراء يمكن الإستعانة لمعرفة كيفية تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط	7.913	2	0.02	4.30	1.146	دالة
2	يسهل توفير إجراء وأنظمة محاسبة تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط	25.043	4	0.00	3.78	.998	دالة
3	تكلفة تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه	24.826	3	0.00	3.65	.775	دالة
4	توفير المقومات الساسية لإعداد الموازنة على أساس النشاط يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمنشأة	26.217	3	0.00	4.09	.668	دالة
5	لا تقوم المنشأة بتدريب كوادرها البشرية باستخدام نظام الموازنة على النشاط	10.913	3	0.01	4.13	.815	غير دالة
6	لا تقوم المنشأة بتحليل إنحرافاتهما باستخدام نظام الموازنة على اساس النشاط	7.435	3	0.06	3.87	.968	غير دالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م.

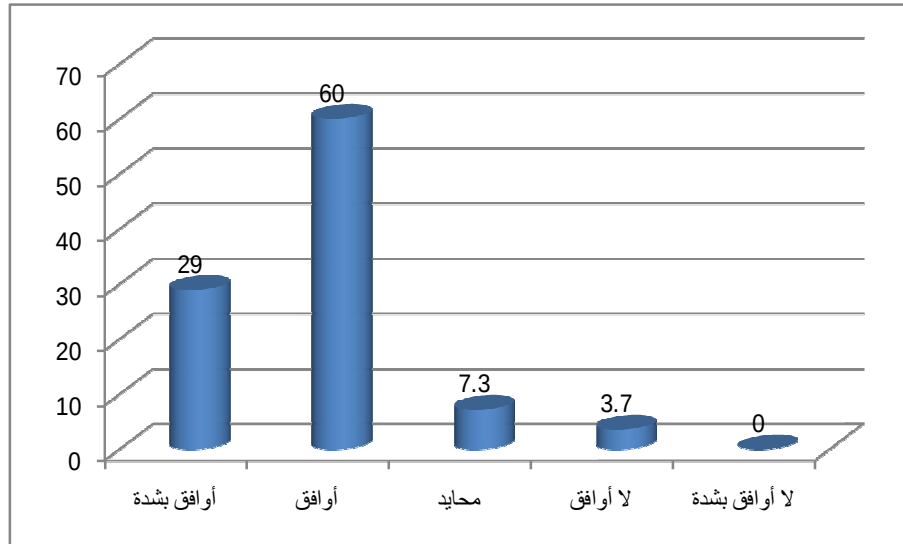
من الجدول أعلاه نجد أغلب القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي هي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه عبارات الفرضية الأولى ؛ عدا العبارة السادسة قيمتها الاحتمالية أكبر من 0.05 عليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه العبارة السادسة ، وبالنظر لقيم الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على عبارات الفرضية الثالثة .

جدول رقم (27/2/3): يوضح إجمالي اجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموازنة على أساس النشاط و قياس الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال العالمية).

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	87	29.0
أوافق	180	60.0
محايد	22	7.3
لا أوافق	11	3.7
لا أوافق بشدة	0	0
المجموع	300	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

جدول رقم (27/2/3): يوضح إجمالي اجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموازنة على أساس النشاط و قياس الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال العالمية).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

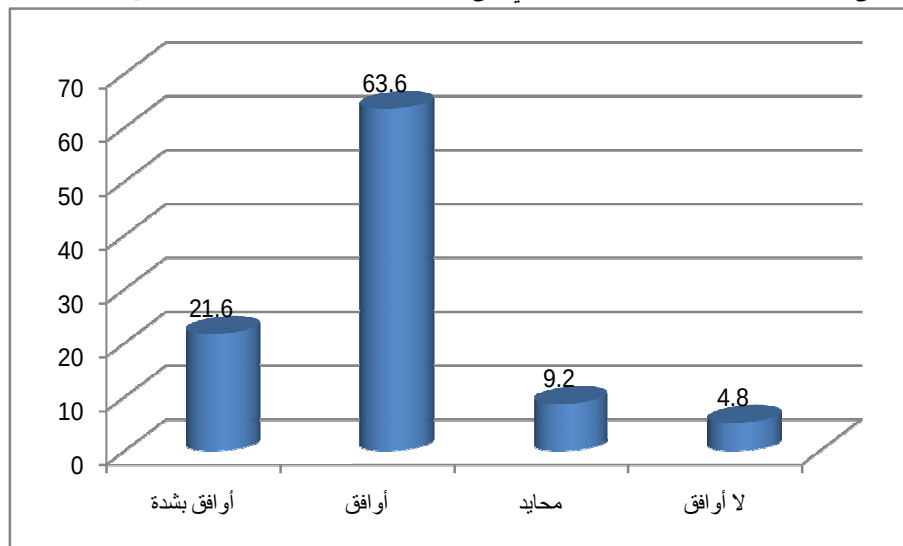
يتضح من الجدول رقم (27/2/3) والشكل رقم (27/2/3) أعلاه نجد أن 29.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة عن الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموازنة على أساس النشاط و قياس الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال العالمية) و 60 % يوافقون و 7.3% محايدون و 3.7 % لا يوافقون . كما يتضح ايضا من الجدول والشكل أعلاه ان غالبية افراد عينة الدراسة 89% يوافقون على الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموازنة على أساس النشاط و قياس الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال العالمية)

جدول رقم (28/2/3): يوضح إجمالي اجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الموازنة على أساس النشاط وتطوير الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال العالمية).

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	54	21.6
أوافق	159	63.6
محايد	23	9.2
لا أوافق	12	4.8
لا أوافق بشدة	2	.8
المجموع	250	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

جدول رقم (28/2/3): يوضح إجمالي اجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الموازنة على أساس النشاط وتطوير الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال العالمية).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (28/2/4) والشكل رقم (28/2/4) أعلاه نجد أن 21.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة عن الفرضية الثانية (يساعد تطبيق الموازنة على أساس النشاط في قياس الأداء المالي في القطاع الصناعي بالسودان) و 63.6% يوافقون و 9.2% محايدون و 4.8% لا يوافقون و 0.8% لا يوافقون بشدة .

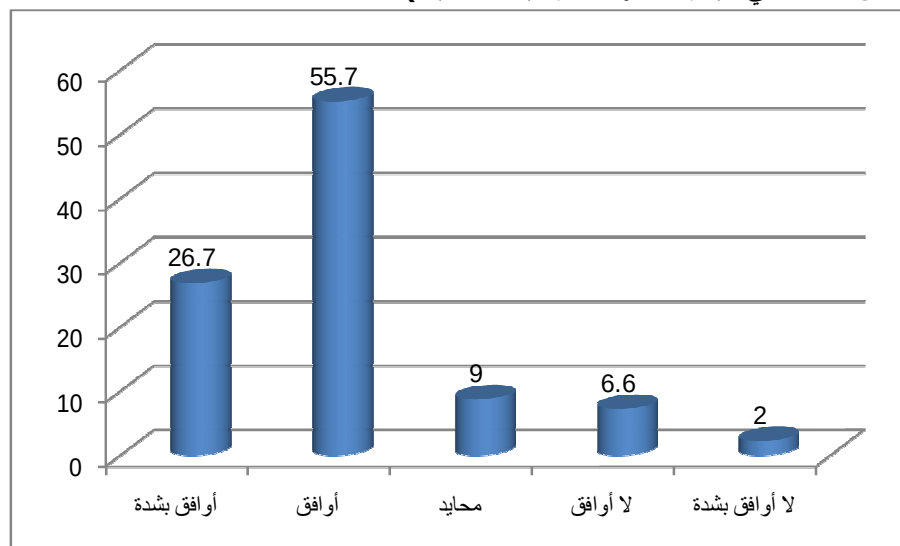
كما يتضح من الجدول والشكل اعلاه ان غالبية عينة الدراسة 85.2 يوافقون على ان يساعد تطبيق الموازنة على أساس النشاط في قياس الأداء المالي في مجموعة شركات موندريال (

جدول رقم (29/2/3): يوضح إجمالي اجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة (لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط في مجموعة شركات موندリアル العالمية).

العبارة	العدد	النسبة %
أوافق بشدة	80	26.7
أوافق	167	55.7
محايد	27	9.0
لا أوافق	20	6.6
لا أوافق بشدة	6	2.0
المجموع	300	100.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

جدول رقم (29/2/3): يوضح إجمالي اجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة (لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط في مجموعة شركات موندリアル العالمية).



المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م

يتضح من الجدول رقم (29/2/3) والشكل رقم (29/2/3) أعلاه نجد أن 26.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة عن الفرضية الثالثة (لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط في القطاع الصناعي بالسودان) و 55.7% يوافقون و 9% محايدون و 6.6% لا يوافقون و 2% لا يوافقون بشدة. كما يتضح من الجدول اعلاه ان غالبية عينة الدراسة 82.4% يوافقون على (لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط في مجموعة شركات موندリアル العالمية)

جدول رقم (30/2/3)

يوضح اختبار فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإستنتاج
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الموازنة على اساس النشاط و قياس الاداء المالي في مجموعة شركات مونديال العالمية	111.681	3	0.00	4.14	0.700	دالة
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الموازنة على أساس النشاط وتطور الأداء المالي في مجموعة شركات مونديال العالمية	195.278	4	0.00	4.00	0.773	دالة
3	لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط في مجموعة شركات مونديال العالمية	130.043	4	0.00	3.97	0.920	دالة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2014م.

— من الجدول أعلاه نجد ان القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية هي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه الفرضية ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على عبارات الفرضية الاولى أي يساعد تطبيق الموازنة على أساس النشاط في قياس الأداء المالي في مجموعة شركات مونديال العالمية.

— من الجدول أعلاه نجد القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية الثانية هي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه الفرضية ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على عبارات الفرضية الثانية ، أي يساعد تطبيق الموازنة على أساس النشاط في قياس الأداء المالي في مجموعة شركات مونديال العالمية.

— من الجدول أعلاه نجد القيمة الإحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية هي أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين تجاه الفرضية ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على عبارات الفرضية الثالثة ، أي لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على أساس النشاط في القطاع الصناعي

الخاتمة

وتشتمل على الآتى :

أولاً : النتائج.

ثانياً : التوصيات.

أولاً : النتائج:

بعد الدراسة النظرية الميدانية خلص الباحث الى النتائج الاتية

- 1-تستخدم المنشاه والاداره مثل الموازنه علي اساس النشاط والتي توفر معلومات كافيه تساعد في عملية قياس الاداء
- 2-استخدام نظام الموازنه علي اساس النشاط يساعد المنشاة في كشف نقاط القوه والضعف وتصحيحها ممايودي الي رفع كفاءة الاداء المالي .
- 3-اوضحت نتائج الدراسة استخدام الموازنه علي اساس النشاط يوفر معلومات تساعد المنشاه في الرقابه الاداريه.
- 4-تستخدم المنشاه الموازنه علي اساس النشاط في عملية قياس ادائها الماليه.
- 5-تعمل المنشاه علي تحليل انحرافات الموازنه وتحليلها وتصحيحها مما يساعد علي تحقيق اهداف المنشاه.
- 6-تساعد الموازنه علي اساس النشاط في توفير المعلومات اللازمه لعملية التخطيط والرقابه وعملية قياس الاداء المالي.
- 7-تدريب المنشاه لكوادرها البشريه علي استخدام نظام الموازنه علي اساس النشاط يساعد المنشاه علي تخفيض التكاليف ورفع كفاءة المالي
- 8- بينت نتائج الدراسة أن الكادر البشري العامل بالمنشآت الصناعية مزيج من عنصر الشباب و الخبرة.
- 9-أوضحت نتائج التحليل للعينة المختارة ضعف التأهيل المهني للكوادرالبشرية العاملة فى المنشآت الصناعية.
- 11- وضحت الدراسة أن نسبة تخصيص التكاليف والمحاسبة الإدارية قليلة جداً رغم دوره المهم لهذه المنشآت
- 12- اوضحت الدراسة أن الموازنة على اساس النشاط توفر الاسس السليمة لقياس الأنشطة وهذا يسهم فى تحديد الأنشطة التى تضيف قيمة للعميل .
- 13- وضحت الدراسة أن نظم المعلومات التكاليفية تحدد الطاقة العاطلة وبالتالي تقليل تكلفة التشغيل وهذا بدوره يسهم فى تعزيز الموقع التنافسى للمنشاة .
- 13- بينت الدراسة أن تقارير الموازنة على اساس النشاط تسهم فى قياس وتخصيص التكاليف غير المباشرة بدقة كبيرة مما يساعد فى تحميل هذه التكاليف بدقة على الأنشطة المسببه لها .
- 14- وضحت الدراسة أن تحديد الأنشطة التى تضيف قيمة يتم فى ظل تطبيق الموازنة وهذا يمكن المنشأة من عملية التحسين المستمرة لها وترشيد الأخرى التى لاتضيف قيمة .
- 15- أثبتت الدراسة أن التخصيص الجيد للموارد يكون بالتحديد الدقيق لتكاليف الأنشطة فى ظل تطبيق نظم الموازنة على اساس النشاط

ثانياً: التوصيات:

بناء على الدراسة يوصى الباحث بالتوصيات الآتية

- 1- ضرورة التخطيط لعملية تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة في المنشأة وذلك عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين مؤهلين ومتخصصين ولديهم الدراية والخبرة الكافية في مجال تطبيق هذا النظام المتطور.
- 2- ضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة للمسؤولين وأصحاب القرار في إدارة المنشآت، حول بصفة أهمية نظام الموازنات بصفة عامة ونظام الموازنات على أساس الأنشطة خاصة، من حيث آلية التطبيق والمنافع، والمزايا، وتبيان أوجه الاختلاف بينه وبين النظام التقليدي في تحديد التكاليف غير المباشرة، وتحسين الأداء.
- 3- ضرورة استخدام برامج الحاسوب وتقنيات المعلومات المساندة في تأهيل الكادر المحاسبي في المنشآت وفق متطلبات تصميم وتنفيذ نظام الموازنات على أساس الأنشطة بهدف ضغط كلفة النظام إلى أدنى حد ممكن مع ضمان دقة المخرجات
- 4- يوصى الباحث بإنشاء أقسام مستقلة للموازنات في المنشآت الصناعية وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، وهذه مسألة أساسية لنجاح تطبيق نظام الموازنات على أساس النشاط
- 5- ضرورة تدريب العاملين بالمنشأة على أسلوب الموازنة على أساس النشاط لضمان قياس ورفع وكفاءة الاداء المالى .
- 6- القيام بالمزيد من البحوث والدراسات لتطوير الموازنة على أساس النشاط وتطبيقها بشكل فعال .
- 7- الإهتمام بتوظيف محاسبى تكاليف من قبل المنشآت الصناعية لأهمية هذا التخصص فى مجال التصنيع.

الدراسات والبحوث المستقبلية:

- 1- اثر استخدام الموازنة على اساس النشاط فى الرقابة المالية
- 2- اثر استخدام الموازنة على اساس النشاط فى تخفيض التكاليف غير المباشرة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

اولا : المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- أبو نصار، محمد، المحاسبة الإدارية. (ط1) دار وائل للنشر، عمان (الأردن). 2004 م.
- احمد حسين على حسين ؛استاذ المحاسبة والمراجعة ؛المحاسبة الادارية ؛كلية التجارة ؛القاهر جامعة الاسكندرية ؛دارالجامعية 2002-2003م.
- الحجاوي، حسام، الأصول العلمية في المحاسبة الحكومية وتطبيقاتها في الأردن. حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، مصر 1999م .
- العريبي، عصام فهد، ؛ المحاسبة الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2003 م.
- اللوزي، سليمان ومراد، فيصل؛ إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق. (ط1)، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين؛المحاسبة الإدارية للمعلومات اللازمة للتخطيط. مطابع الشمس،الأردن،عمان2001م.
- جاريسون، ري اتش، نورين، اريك، المحاسبة الإدارية. ترجمة أحمد حامد حجاج، ومحمد عصام الدين زايد، الرياض: دار المريخ للنشر 2002م.
- جبريل جوزيف كحالة ؛ د.رضوان حلوة حنان المحاسبة الادارية (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الاداء) الدار العلمية الدولية 2002م.
- حجازي، محمد، المحاسبة، الأساسيات، المعلومات، التخطيط، اتخاذ القرارات، الرقابة. مطبعة نهضة مصر، مصر 1998م.
- حجازي، محمد، المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة. (ط1) . عمان، الأردن ؛ 1992 م.
- حماد، طارق عبد العال، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. الدار الجامعية، مصر 2005 م.
- راضي، محمد وحجازي، وجدي، المدخل الحديث في إعداد الموازنات، الدار الجامعية. 2005م.
- زين العابدين سعيد ؛ تطوير مقترح لنموذج فامر كأس لتحسين منهج تقييم الاداء الاقتصادي فى الشركات متعددة الجنسيات ؛ مجلة المال (الادارة) العدد 172؛ 1993م.
- سامي، مجدي محمد، مدى فعالية نظام تكاليف النشاط abc كنظام لمعلومات التكاليف. مجلة البحوث التجارية، 2000م.
- شكري، فهمي محمود، الموازنة العامة للدولة ماضيها وحاضرها ومستقبلها في النظرية والتطبيق. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر 1999م.
- صبري، نضال رشيد، المحاسبة الإدارية، الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مشروع قطاع المحاسبة والتدقيق، لم تذكر دار النشر 2002م.
- ظاهر، أحمد حسن، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر - عمان. 2002م.
- عبد العال، احمد، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر؛ لم تذكر دار نشر؛ 1995م.
- عبدالرحمن الصباح ؛مبادئ الرقابة الادارية (المعايير ؛التقييم ؛ التصحيح) الاردن ؛دار زهران للنشر 1997م.
- عبدالسلام ابوقحف ؛ اساسيات ادارة التنظيم والادارة ؛القاهرة ؛ الاسكندرية ؛ دار الجامعة الجديد.

- غنام، فريد،. إطار مقترح لإعداد وتطبيق موازنة البرامج والألف في فلسطين رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- 2007م.
- محمد فخرى مكى ؛د.جمال سعد مروان ؛مدخل استراتيجى فى المحاسبة ادارية.
- مرعي، عبد الحي، في محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة. الإسكندرية(مصر)، مؤسسة شباب الجامعة؛ 1993م.
- ناصر نور الدين عبداللطيف ؛ استاذ المحاسبة والمراجعة ؛ المحاسبة الادارية كلية التجارة ؛القااهرة ؛جامعة الاسكندرية ؛الدار الجامعية 2002-2003م.
- هلالى، محمد ؛ المحاسبة الحكومية. (ط1). دار صف للنشر والتوزيع، عمان. 2002م .

2- : الدوريات

- أبو خشبة، عبد العال بن هاشم محمد،. دراسة وتقويم مدخل التكلفة على أساس النشاط (ABC) مع إمكانية التطبيق في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية؛1999م.
- الشيخ عيد، إبراهيم، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007 م.
- العلكاوى، طلال جيجان، ؛ تقويم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية. مجلة البصائر، 2004 م
- العمري، عطا محمد،. مدى فعالية الموازنة كاداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأنوروا) في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2005م.
- سالم حلس، دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد الرابع عشر ؛لم تذكر دار نشر؛ 2005م.
- سامي، مجدي محمد، مدى فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف. مجلة البحوث التجارية، 2000م.
- عبد الله، سليمان حسن،أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن: دراسة تطبيقية في إحدى الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ؛2004م.
- عبد الكريم، نصر والكخن، رشيد، إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبينة على الأنشطة لصناعة الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية. مجلة دراسات؛ 1997م.
- كوشك، طارق بن حسن ، موازنة البنود تهدر الموارد المتاحة وتفاقم مشكلة الدين العام. صحيفة عكاظ، العدد 937 يوم السبت 18/11/1424هـ. 2003م ؛

3- : الرسائل الجامعية

- ابراهيم محمد سليمان ؛مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة ؛ الجامعة الاسلامية ؛كلية التجارة قسم المحاسبة وتمويل 2007م.
- درغام مدى توفير المقومات الاساسيه الازمة لتطبيق نظام التكاليف الانشطة فى الشركات الصناعيه الجامعة الاسلاميه كلية التجارة. 2007م.
- صبيحة برزات العبيدى دور الموازنة المرنة على اساس النشاط فى الرقابة على التكاليف المعهد التقنى ، قسم المحاسبة 2002م.
- ماهر عابدين مدى امكانية تطبيق نظام الموازنات على أساس النشطة فى الشركات الصناعة السوريه ، كلية الاقتصاد 2012م.

- محمد عبد الله محمد أبورحمه , مدى توفير مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة . الجامعة الاسلاميه
كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل 2008م .

ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

- Atkinson, (2004). Robert S. Kaplan, "Management Accounting" Pentice Hall USA, 14th edition.
- Cooper, Robin. Five Steps to ABC System Design. Accountancy 1990 Nov., 78
- Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W. (2006). Managerial Accounting.
- John. Antos, "Activity Based Management, Activity Based costing, ctivity Based Budgeting", Value Creation Group, Inc,2005 Dec,09
- NDMA Inc, (2002)"Activity Based Budgeting: Frequently Asked Questions, 2002

ثالثا : الانترنت

www.google.com

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد:

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع استبيان

إن هذه الإستبانة معدة لغرض الحصول على البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني لبحث تكميلي استيفاء الماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية بعنوان **(الموازنة على اساس النشاط ودورها في قياس وتقييم الاداء المالي)** .

ارجو من كريم تفضلكم لملء الاستبيان علما بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمى فقط .

ولكم جزيل الشكر

الباحث:

الدريدى يوسف محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (v) امام الاجابة المختارة

1- العمر:

- أقل من 30 سنة () من 30 - 40 سنة ()
من 41 - 50 سنة () أكثر من 50 سنة ()

2- المؤهل العلمي:

- بكالوريوس () دبلوم فوق الجامعي () ماجستير ()
دكتوراه () أخرى ()

3- التخصص العلمي:

- تكاليف ومحاسبة ادارية () محاسبة وتمويل () إدارة أعمال ()
د - اقتصاد () دراسات مصرفية () هـ - أخرى ()

4- المسمى الوظيفي:

- محاسب () محلل مالي () مدير مالي ()
اخرى ()

5- عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات () من 5 - 10 سنوات ()
من 10 - 15 سنوات () أكثر من 15 سنوات ()

القسم الثانى : بيانات الدراسة : ضع الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (٧) امام الإجابة المختارة

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الموازنة على اساس النشاط و قياس الاداء المالى فى مجموعة شركات موندريال العالمية					
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يساعد نظام الموازنة على اساس النشاط فى توفير المعلومات اللازمة لعملية قياس الاداء					
استخدام الموازنة على اساس النشاط يؤدى الى فعالية عملية الرقابة الادارية					
الاعتماد على اسلوب الموازنة على اساس النشاط يساعد فى رفع الكفاءة الانتاجية					
استخدام نظام الموازنة على اساس النشاط يساعد فى قياس اداء العاملين بالمنشأة وتحفيزهم					
تستخدم الموازنة على اساس النشاط فى كشف الانحرافات وتحليل اسبابها					
تعتمد المنشأة فى عملية قياس الاداء على المعلومات التى يوفرها نظام الموازنة على اساس النشاط (ABB)					

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الموازنة على اساس النشاط وتطوير الاداء المالى فى مجموعة شركات موندريال العالمية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يساعد تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط ABB على الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل ادق مما يؤدي الى تخفيض التكلفة					
تكلفة تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه					
نظام الموازنات التقليدى لا يحدد تكلفة الخدمة بدقة مما يستدعى تطبيق نظام ABB					
استخدام نظام محوسب يساعد فى تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط ABB					
استخدام نظام الموازنة على اساس النشاط يؤدي الى حساب تكلفة الخدمة بشكل صحيح					

الفرضية الثالثة:- لا تتوفر المقومات الأساسية لتطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط فى مجموعة شركات موندريال العالمية					
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
لا توفر خبراء يمكن الاستعانة لمعرفة كيفية تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط ABB					
يسهل توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة إلى تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط(ABB).					
تكلفة تطبيق نظام الموازنة على اساس النشاط ABB تفوق المنافع المتوقعة من تطبيقه					
توفر المقومات الأساسية لاعداد الموازنة على اساس النشاط يؤدي الى تحسين الاداء المالى للمنشأة					
لا تقوم المنشأة بتدريب كوادرها البشرية باستخدام نظام الموازنة على النشاط ABB					
لا تقوم المنشأة بتحليل انحرافات باستخدام نظام الموازنة على اساس النشاط ABB					

قائمة تحكيم الإستبيان

الرقم	الإسم	الدرجة الوظيفية	العنوان
1	د. بابكر ابراهيم الصديق	أ. مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	د. زين العابدين يس بريمة	أ. مساعد	اكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية