



وزارة التعليم العالي – والبحث العلمي

جامعة بابل – كلية الادارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

بحث بعنوان :

اثر استخدام الموازنة على أساس الانشطة لترشيد التكاليف في المصارف الأهلية

مقدم الى قسم / المحاسبة / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس من قبل الطالبتين :

غدير ياسين علي

هاجر سفير عبد المحسن

بإشراف الدكتور

عبد المهدي عبد الهادي

٢٠٢٤ م

١٤٤٥ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الإهداء :

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيراً

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون ل أهدي إليكم بحتي

هذا

الشكر والعرفان :

طويت صفحة من التعب بفضل الله وتوفيقه ورعايته، وإنني إذ أتقدم بالشكر لله أولاً، ولأساتذتي الأفاضل ثانياً الذين لم ييخلوا عليّ بأيّ معلومة طوال مسيرتي الدراسية، وإلى كلّ من ساعدني لأنجز هذا البحث العلمي الذي وضعت به خلاصة تعبى ومعرفتى ليكون بين يديّ أساتذتي وطلبة العلم، لهذا فإنّ ردّ الفضل لأهله هو أبسط ما يمكن أن أقدمه في هذا المقام لأقول: شكراً لكلّ من بذل جهداً ولو صغيراً معي ليخرج هذا البحث إلى النور، كما أقدم عظيم امتناني لأبي وأمي فقد كان منهم الدعم والتشجيع والتقدير، وكانوا لي منارة تدير لي الطريق المعتمة لأصل إلى ما أريد، وأشكر إخواني وأخواتي وزملائي الذين لم ييخلوا عليّ بأيّ شيء.

غدير ياسين علي

هاجر سفير عبد المحسن

الصفحات	المحتويات
١	المقدمة
٢	المبحث الاول / منهجية البحث
٧	مراحل اعداد الموازنة على اساس الانشطة ABB
١٠	المبحث الثاني / المصارف التجارية مفهومها وخصائصها
١٣	المبحث الثالث / الجانب العملي
٢٣	التوصيات
٢٤	المصادر

المقدمة

تحيط ببيئة الأعمال المعاصرة مجموعة من التغيرات والمتغيرات السريعة والمستمرة والتي انعكس أثرها على الوحدات الاقتصادية العاملة في هذه البيئة والمتمثلة بعالمية الأعمال، والتقدم التكنولوجي فضلا عن اشتداد حدة المنافسة وحاجتها إلى إيجاد مجموعة من الوسائل التي تساعد على الاستمرار وتحقيق النجاح الحاسم. ولغرض تحقيق ذلك فأنها تقوم بانتهاج مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي يتم تنفيذها عند المستويات المختلفة في الوحدة الاقتصادية والتي بشكل عام تستهدف من ورائها تحقيق ادنى حد من الكلف شرط المحافظة على النوعية (استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز). وتعد الموازنة إحدى الأدوات لتنفيذ أهداف وسياسات وبرامج الوحدة الاقتصادية وبيان كيفية استغلالها الموارد الاقتصادية المتاحة لها. إن تحقيق هذه الوظائف يتطلب توافر مجموعة من المستلزمات التي من أهمها وضوح الأهداف والأخذ بالاعتبار جميع المتغيرات والظروف المحيطة وتأثيراتها. فضلا عن استخدام الأساليب العلمية والعملية السليمة لإعدادها وتنفيذها ومتابعتها. وتعد الموازنة على أساس الأنشطة إحدى التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية والتي تستند الى مجموعة من المبادئ والافتراضات لحذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتعزيز الأنشطة المضيئة للقيمة إذ يرتبط بمفهوم هذه الموازنة فكرة تخفيض التكاليف وتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وتقديم المنتجات ذات القيمة .

الفصل الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث في إن ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة والمحيطه بالوحدات الاقتصادية من متغيرات سريعة أصبحت تشكل ضغوطاً وتحديات على الوحدات الاقتصادية العاملة بها مما يتطلب منها نهج مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية لغرض النجاح والبقاء في دائرة المنافسة والذي يتطلب التناسق والانسجام بين الأدوات المستخدمة في التخطيط والرقابة.

ثانياً: هدف البحث

يهدف البحث إلى بيان اثر الموازنات على أساس الأنشطة ABB في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وذلك من خلال تطبيق المنهجية المقترحة لإعداد الموازنات على أساس الأنشطة ABB وبيان الأثر الاستراتيجي لهذه الموازنات والذي ينعكس في زيادة إيرادات الوحدة الاقتصادية أو في انخفاض كلفها أو كليهما معاً، واللذان سينعكسان في زيادة المقدرة الربحية فضلاً عما يحققه من زيادة في المقدرة التنافسية.

ثالثاً: فرضية البحث

يستند البحث الى فرضية رئيسية هي إن إعداد الموازنات التشغيلية على أساس الأنشطة يسهم في تقديم المعلومات المفيدة عن تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

١- إن اعتماد المنهجية التي يقوم عليها المدخل الاستراتيجي لنظم إدارة الكلفة والمتمثلة بالتركيز على العمليات وتحليلها إلى الأنشطة الرئيسة والمساندة مع تحديد موجهاً الكلفة الخاصة بها يوفر أساساً سليماً في إعداد الموازنات على أساس الأنشطة.

٢- إن إعداد الموازنات على أساس الأنشطة يساعد الوحدة الاقتصادية في دعم الاستراتيجيات التنافسية من خلال بيان الأثر الاستراتيجي لهذه الموازنات والذي ينعكس في زيادة القيمة للشركة من خلال زيادة مقدرتها الربحية، فضلاً عن زيادة قدرتها التنافسية.

رابعاً : أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من أهمية عملية التخطيط في الوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تنتهج مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية تستهدف منها بناء الميزة التنافسية والبقاء والنجاح.

إذ تعد الموازنة إحدى الأدوات الرئيسة لتنفيذ سياسات وبرامج الوحدات الاقتصادية بغية تحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها الاقتصادية المتاحة وبالشكل الذي ينسجم مع استراتيجياتها التنافسية التي تنتهجها لغرض تحقيق النجاح الحاسم والبقاء والاستمرار في دائرة المنافسة وبما ينعكس في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الاول

الموازنات عل اساس الانشطة ABB

١.١ : التطور التاريخي للموازنات

تعد الموازنات من أقدم الأساليب المستخدمة، فالتاريخ يحدثنا بأن فكرة الموازنة عرفت في حضارات ودول قديمة كحضارة ما بين النهرين (السومرية والبابلية والآشورية) والحضارة الفرعونية. فقد أشارت مسلة حمورابي في المادة (٣٦) إلى موضوع كيفية تنظيم الضرائب في الخزائن وجبايتها، كما أشارت مادة أخرى إلى كيفية التصرف بالأموال المتجمعة في خزائنها (الكرخي، ١٩٩٩: ١٩). كما استخدم النبي يوسف (عليه السلام) فكرة الموازنة في مصر الفرعونية التي أعدها لإنتاج واستهلاك القمح في سنوات القحط والرخاء (القران الكريم، سورة يوسف، اية ٤٧). كذلك الأمر في الدولة الإسلامية حيث كان الرسول (ﷺ) يقوم بتقدير الإيرادات (الصدقات، والزكوات، والغنائم) ويحدد أولويات صرفها، كذلك حدد مسؤولاً يتولى تقدير وتدوين الأنواع المختلفة للإيرادات. أما في ما يخص النفقات فقد احتفظ الرسول (ﷺ) بسجلات منظمة وحسب الترتيب الأبجدي لأسماء المسلمين وذرياتهم

(الشيخلي، ٢٠٠٧: ١٣). ويرجع أصل مصطلح Budget إلى الكلمة الفرنسية Bagette وتعني حقيبة. ومع كبر المنشآت ونتيجة لتعدد مشاكل إدارتها ومع التطور التكنولوجي وزيادة حالة عدم التأكد البيئي، بدأ المسؤولون في المنشآت في مختلف أنحاء العالم باستخدام الموازنات للتخطيط والرقابة على أوجه النشاط المختلفة لمنشآتهم. وفي أول مراحل استخدام الموازنات كانت عبارة عن جداول تقديرية عما هو مطلوب من موارد لتنفيذ خطة معينة، وكانت هذه الجداول تعد على أساس الخبرة والنتائج المتحققة في الماضي (الفضل واخرون، ٢٠٠٧: ٢٣١).

٢.١ : مفهوم وأهمية الموازنات

يرى Skey King إن الموازنات تساعد على ربط الأهداف الطويلة الأجل بالأنشطة قصيرة الأجل وذلك من خلال التوزيع الدقيق للعمل والموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية (Needs et. al, 2002: 921).

وينبغي قبل وضع الموازنة تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية بوضوح، ثم تحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف على مراحل تتدرج من الأعم إلى الأخص ويشمل ذلك تحديد: (أبو حشيش، ٢٠٠٥: ٣٩٧)

ويعرفها (Kaplan et. al, 2007: 445): بأنها عبارة عن تعبير كمي للتدفقات المالية الداخلة والخارجة والتي تكشف في ما إذا التخطيط للعمليات والأعمال الحالية يتلاءم مع الأهداف المالية للمنظمة.

مما سبق يمكن القول أن الموازنة هي خطة مستقبلية تنفذ الوحدة الاقتصادية من خلالها أهدافها الاستراتيجية المتوقع تنفيذها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة للوحدة والعائد المتوقع من تلك الموارد، وتحقيق التناسق

والانسجام والتكامل بين المستويات الإدارية كافة في الوحدة الاقتصادية والرقابة خلال مدة زمنية محددة.

أما أهمية الموازنة فيمكن إيضاحها بالآتي:

١- تعد الموازنة تقنية لترجمة أهداف الوحدة الاقتصادية إلى فقرات مالية
(Cheryl et. al,2001 :240).

٢- توفر الموازنة تنبيهاً وتحدد المسؤولية للظروف المطلوبة لتصحيح الأحداث
(Meigs et. al,2002 :932)

٣- تنسيق الأنشطة بين الأقسام ضمن الوحدة الاقتصادية (Meigs et. al,2002 :932).

١- الأهداف العامة للمنشأة. Broad Objectives.

٢- الأهداف التفصيلية Detail Goals لأوجه نشاط المنشأة المختلفة.

٣- السياسات العامة General Policies واستراتيجيات الإدارة

Management Strategies.

٤- الخطط طويلة الأجل Long-term Plans وقصيرة الأجل Short-term Plans.

٥- البرامج التفصيلية Detail Programs لوضع الخطط موضع التنفيذ.

ويصف (التكريتي وآخرون، ٢٠٠٧: ٢٦٨) الموازنة بأنها خطة مفصلة للحصول على الاستخدام للموارد المالية وغير المالية خلال مدة محددة وتمثل الموازنة خطة مستقبلية يتم التعبير عنها بشكل كمي.

٣.١: المعوقات التي تحد من فاعلية نظام الموازنات

على الرغم من المزايا الكثيرة للموازنات والتي تم إيضاحها آنفاً، هناك بعض المشاكل أو نقاط الضعف المحتملة في الموازنات يتلخص أهمها في: (Kaplen et al., 2007: 490)

١- تعكس الموازنات طريقة هرمية في التنظيم وهي طريقة لا تلاءم الحاجة إلى المرونة والتكيف لظروف الوحدة الاقتصادية المتغيرة. (هرمية من القمة إلى القاع)).

٢- تركز الموازنات على الرقابة (مثل تحقيق الموازنة المنشودة) بدلاً من تركيزها على الرقابة بمعنى مساءلة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٣- تؤدي إلى أن يتم تقرير تخصيصات الموارد وفقاً للسياسة وليس للاستراتيجية- أي أن السلطة السياسية في الوحدة الاقتصادية هي التي تحدد تخصيصات الموارد بدلاً من الحاجات الاستراتيجية التي تحدد الموازنة التقليدية.

إن الأساليب التقليدية في الخطط أصبحت غير كفؤة وغير فاعلة في ظل المدخل الاستراتيجي للإدارة إذ إنها لا توفر المعلومات المفيدة لغرض تقويم كفاية وفاعلية تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية.

٤.١: الموازنة على أساس الأنشطة Activity Based Budgeting (ABB)

من الطرائق الحديثة لأعداد الموازنة هي الموازنة على أساس الأنشطة ABB وهي بدورها تستند إلى التكاليف على أساس ABC إذ أن الموازنة على أساس الأنشطة تستخدم العلاقة بين كمية الوحدات المنتجة والنشاط اللازم لإنتاج هذه الوحدات لوضع تقديرات مفصلة لمتطلبات أو مستلزمات النشاط الخاصة بالخطة الإنتاجية المقترحة (Kaplen et al., 2007: 486).

وإن الموازنة على أساس الأنشطة ABB تعكس الأنشطة والعمليات وليس الموارد مثل الرواتب والتجهيزات، حيث إن الموارد اللازمة يتوجب اشتقاقها من الأنشطة المتوقعة وعمليات الوحدات الاقتصادية وعبء العمل، وإن عبء العمل هو بكل بساطة عدد الوحدات للنشاط اللازم، وينبغي أن تستند الموازنة إلى أعباء العمل المستقبلية لتلبي ما يلي: (McLemore, 1997: Internet)

- ١- متطلبات الزبائن.
- ٢- الأهداف والاستراتيجيات للوحدة الاقتصادية وللأقسام.
- ٣- التغييرات في عمليات الوحدات الاقتصادية.
- ٤- التحسينات في الكفاءة والفاعلية.
- ٥- مرونة الجودة وأهداف دورة الإنتاج.
- ٦- التغيير في مستويات الخدمة.

وتعرف الموازنة على أساس الأنشطة ABB بأنها تعبير كمي عن الأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية والتي تعكس التنبؤ بالأعمال (كمية الموجهات) والمتطلبات المالية الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو لتغيير الخطة لتحسين الأداء (Siegel & Shime,2006:309).

ومن خلال أسلوب الموازنات على أساس الأنشطة ABB يتم تحديد المنتجات أو الخدمات التي سوف يتم إنتاجها أو تقديمها ومن ثم تحديد الأنشطة الضرورية للمنتجات أو الخدمات التي تم تحديدها، وأخيراً " تحديد الموارد الضرورية لتأدية الأنشطة المحددة (Hilton,2008:354).

٥.١ : أهمية الموازنة على أساس الأنشطة ABB

إن للموازنات على أساس ABB اهميتين رئيسيتين هما : (Kaplen et al.,2007:486)

- ١- إنها تحدد الحالات التي تتطلب فيها خطط إنتاج جديدة (سعة مادية وسعة في الموارد البشرية) لتقديم الدعم والنشاطات الخدمية في الوحدات الاقتصادية.
 - ٢- تمثل طريقة أكثر دقة للتخطيط للتكاليف المستقبلية.
- ويمكن القول إن الموازنة على أساس الأنشطة لها فوائد أخرى إذا ما تم استخدامها بالشكل الصحيح وتلك الفوائد هي :
- ١- معرفة القدرات والطاقات المتاحة للوحدة الاقتصادية.
 - ٢- تحقيق الأهداف المرسومة التي تسعى إليها الوحدة الاقتصادية.
 - ٣- شعور جميع الأفراد ضمن الوحدة الاقتصادية بأن لهم مساهمة في إعداد الموازنة ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة.
 - ٤- تحديد مواطن القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية.
 - ٥- إيجاد وسائل وطرق جديدة لتحقيق الميزة التنافسية كأن تكون من خلال تحديد استراتيجية قيادة الكلفة أو استراتيجية التمايز كركيزة أساسية في تقديم المنتجات أو الخدمات.

٦.١ : خطوات إعداد الموازنة على أساس الأنشطة

أولاً : مرحلة التحضير لأعداد الموازنة على أساس الأنشطة

قبل أن يتم إعداد الموازنة على أساس الأنشطة يجب على الوحدة الاقتصادية أن تتخذ الخطوات الآتية:

(Barker,1998:134-135)

- ١ - تطوير الاستراتيجية
- ٢ - التنبؤ بالأعمال المطلوبة
- ٣ - تثبيت مستوى الأنشطة المرغوبة
- ٤ - تحديد الأنشطة للوحدة الاقتصادية

ثانياً: مرحلة إعداد الموازنة على أساس الأنشطة

تعد الموازنة على أساس الأنشطة مرحلة متطورة من إعداد الموازنات التقليدية إذ يتضمن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة إتباع الخطوات الآتية: (Kaplen & Norton,2001:289-290)

١ - تقدير حجم الإنتاج والمبيعات للمدة القادمة

٢ - التنبؤ باحتياجات الأنشطة

٣ - احتساب الاحتياجات من الموارد

٤ - تحديد الموارد الفعلية المجهزة

٧.١ : التكامل بين ABC^1 و ABM^2 و ABB^3 (نظام إدارة الكلفة المتكامل

(ICMS)

ظهر أسلوب ABC نتيجة لعوامل ومبررات أهمها حاجات الإدارات إلى معلومات تفصيلية ودقيقة وملائمة عن كلفة المنتجات لغرض مساعدتها في اتخاذ القرارات الرشيدة ولعل القصور في المعلومات التي تقدمها الأنظمة الكفوية التقليدية كان هو الدافع الرئيسي وراء ظهور أفكار حديثة دعت إلى تحديث الأنظمة المعمول بها لتلائم حاجات وتطلعات الوحدات الاقتصادية كما ان التشوهات الناشئة من توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على أساس واحد والتي أصبحت غير ملائمة وبعيدة عن المنطق والواقع كانت واحدة من أسباب البحث عن أساليب أكثر دقة (Drury,2000:295).

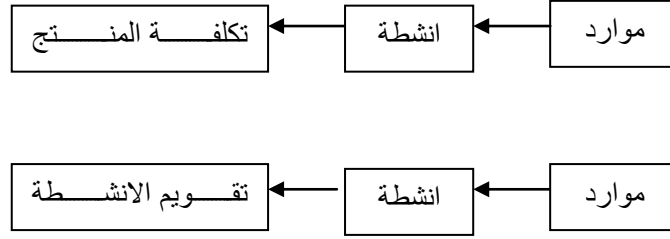
وقد عرف Hilton أسلوب ABC بأنه أسلوب لتخصيص التكاليف على مرحلتين، في المرحلة الأولى تم تحديد الأنشطة المهمة وتخصيص التكاليف غير المباشرة لكل نشاط بالاعتماد على الموارد المستخدمة من قبل الوحدة الاقتصادية إذ يتم توزيع التكاليف غير المباشرة على مجموعات كلف الأنشطة. وفي المرحلة الثانية يتم فيها تخصيص تكاليف هذه الأنشطة على المنتجات بحسب عدد الأنشطة اللازمة لانجازها (Hilton,1999:160).

المنشأة على التعرف على مقدار التكاليف المنفقة لكل نشاط وكذلك الربحية المتحققة من كل نشاط فضلاً (ABC) يساعد تطبيق نظام¹ عن التعرف على الأنشطة التي لم تحقق ربحاً وبالتالي تستطيع المنشأة اتخاذ القرارات المناسبة باستبعاد النشاط الذي لا يعود بالفائدة عليها

يساعد على تخطيط العمليات المستقبلية بشكل أدق من خلال تحديد التكاليف المباشرة، وغير المباشرة، مما يسمح بالرقابة على² عناصر التكاليف وجعل القسم الأكبر منها تكاليف متغيرة مرتبطة بتأدية النشاط

يتم تقديم معلومات كلفوية كفوءة والتي يتم ABC ، ففي خطوة ABC ما هو الخطوة لاحقة لنظام ABM ويمكن القول ان نظام³ الاستفادة منها في الخطوة اللاحقة لتنفيذ الإدارة على أساس النشاط وهي استخدام هذه المعلومات لإدارة الأنشطة، والغاية منها هي تحسين القيمة التي يستلمها الزبون عن طريق زيادة قيمة المنتج الذي يقتنيه

لقد عرف (Hilton) الإدارة على أساس الأنشطة بأنها استخدام أسلوب ABC لتحسين ستراتيجية وعمليات الوحدة الاقتصادية (222: Hilton,2008). ولكن هدف ABC يختلف عن ABM فالأول ينسب الموارد إلى الأنشطة بهدف تحديد تكلفة الإنتاج



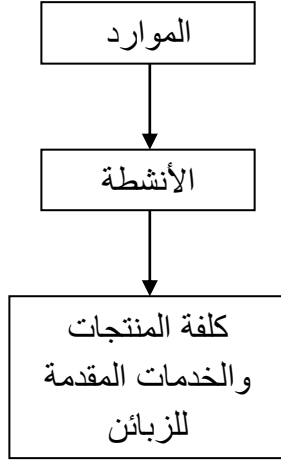
اما الثاني ينسب الموارد إلى الأنشطة بهدف تقويم الأنشطة. مما سبق نجد أن هناك تكاملاً وارتباطاً بين هذه الأساليب، إذ بالاستناد إلى الأنشطة التي يتم استنتاجها من أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC يمكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة وبذلك يمكن للوحدة الاقتصادية بأسلوب الإدارة على أساس الأنشطة ABM إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة أو استبدالها. وكذلك من خلال المعلومات التي يوفرها أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC يمكن لأسلوب الإدارة على أساس الأنشطة ABM اتخاذ قرارات في ما يخص الإنتاج والتسعير ومن ثم تمكين الوحدة الاقتصادية من اتخاذ موقع تنافسي في ظل البيئة المعاصرة.

أن التكاليف على أساس الأنشطة ABC هي الحجر الأساس لأسلوب الموازنة على أساس الأنشطة ABB فالخطوة اللاحقة لخطوة التكاليف على أساس الأنشطة ABC هي الموازنة على أساس الأنشطة ABB. يرى Cooper & Kaplan إن كل من أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC والموازنة على أساس الأنشطة ABB يستندان إلى معرفة احتياجات الأنشطة للموارد خلال فترة إعداد الموازنة إلا إن أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC ينسب الموارد إلى الأنشطة بهدف تحديد تكلفة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، أما أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة ABB فيبدأ بالتنبؤ بالاحتياجات من المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن والتي تستخدم في تخطيط الأنشطة لمدة الموازنة ومن ثم تحديد الموارد الضرورية لهذه الأنشطة والشكل الآتي يوضح الاختلاف بين ABC و ABB (Hilton,2008: 354)

الاختلاف بين ABC و ABB

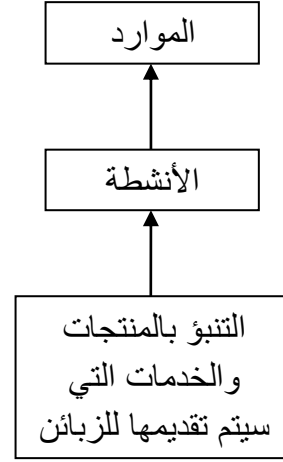
التكاليف على أساس الأنشطة

ABC



الموازنة على أساس الأنشطة

ABB



(Cooper & Kaplan,1998: 124)

المبحث الثاني

المصارف التجارية , مفهومها وخصائصها
اولاً مفهوم المصارف :-

تعرف المصارف التجارية على «أنها مؤسسات مالية وسيطة وظيفتها الأساسية قبول الودائع بأنواعها الثلاث (توفير , لأجل , بأشعار) من الأفراد والمشروعات والإدارات العامة , وإعادة استخدامها لحسابها الخاص في منح الائتمان والخصم وغيرها من الاستثمارات الاخرى..

خصائص المصارف التجارية

١- الودائع الجارية: ان المصارف التجارية كبقية المؤسسات المالية تقوم بتجميع مدخرات الزبائن , بصورة ودائع اياً كان نوع الوديعة , فإن المودع (صاحب الوديعة) يعتبر دائناً والمصرف مديناً, الا انه المصارف التجارية تعتبر الوحيدة بين المؤسسات المالية الوسيطة التي تسمح لدائنيها , أن يحتفظو بودائعهم بصورة ودائع جارية (تحت الطلب) التي تكون محلاً للسحب حين الطلب , كما يمكن تحويل ملكيتها الى طرف ثالث من خلال استخدام الصكوك..

٢- توليد الودائع : تتميز المصارف التجارية بخاصية توليد ودائع جارية (تحت الطلب) جديدة من خلال عملية الاقراض والاستثمار في الاوراق المالية المختلفة .. وتسمى الودائع المشتقة .وهي تعتبر ودائع نقدية وذلك لكونها وقابلة للسحب من خلال الصكوك .وهذا يعني ان للمصارف التجارية تأثير على عرض النقد من خلال القروض التي تمنحها . عكس المصارف الاخرى التي لا تمتلك تأثير على عرض النقد من خلال القروض التي تمنحها.

٣- الودائع مصدر الاموال : تشكل الودائع الجارية لدى المصارف التجارية مصدراً رئيساً من مصادر أموالها ,بينما المؤسسات المالية الاخرى فإن الجزء الاكبر من مصادرها لا يأخذ شكل الودائع الجارية .. وهذا يعني ان المصارف التجارية عرضه لمخاطر(السيولة) في عملياتها اكثر من المؤسسات المالية الاخرى.

أهداف المصارف التجارية :-

أن الربحية هو هدف الإدارة العليا اما هدف السيولة والامان فهو لحماية أموال المودعين ..وهنا لا بد من الإشارة الا انه هناك تعارض واضح بين الاهداف الثلاثة السابقة وهو ما يمثل مشكلة تواجه الإدارة المصرفية , فعلى سبيل المثال يمكن للمصرف التجاري تحقيق درجة سيولة عالية من خلال احتفاظه بنقدية كبيرة داخل خزائنه , الا ان ذلك يؤثر سلباً على هدف الربحية , فالنقدية الراكدة داخل الخزينة لا يتولد عنها أي عائد . والعكس صحيح فأن توجيه الاموال نحو الاستثمارات التي تدر له عائداً مرتفعاً يجعلها تقترب من هدف الربحية . الا ان هذه الاستثمارات لا بد وان يرافقها درجة عالية من المخاطر وهذا ما يؤثر سلباً على الهدف الثالث وهو الامان .

ثانياً : نظام التكاليف على أساس الأنشطة

بعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة أداة جديدة من أدوات المحاسبة والإدارية وقد حظى هذا النظام بالتأييد السريع في التطبيق العملي (ELLIS-٢٠٠٣.٣٣٤) (NEWMAN) وهو يمثل تطوراً وتوسعاً في إجراءات تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات حيث يسعى للحصول على تكاليف منتج أو خدمة أكثر دقة مع توفير معلومات ذات مغزى عن أنشطة المنشأة لخدمة الأغراض الإدارية المتعددة (فودة وآخرون ، ١١٠ :٢٠٠٤). ويرى (١٩٩٦,٠.٥١) ،

(Mitchell) إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based

Costing هو مدخل لتخصيص التكاليف غير المباشرة حيث يحدد الأنشطة المؤداة في الأقسام المختلفة . ويوضح كيف استهلكت هذه الأنشطة الموارد، وما هي المسببات التي التي أنشأت الحاجة للأنشطة ويركز نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على فهم علاقة السبب والنتيجة بين الموارد المستهلكة بواسطة الأنشطة وتكلفة الإنفاق مما يمكن من التخصيص المباشر للتكاليف غير المباشرة على وحدات التكلفة المنتجات والخدمات (بدلا من التخصيص العشوائي)

Bidanda, 2000.31 Needy And وبهذا يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستهلك تلك الموارد ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء أكان وحدات منتجات أو خدمات وبالتالي يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمراً أكثر موضوعية

(عيسى ١٩٩٧:١٢٧) ويعرفه (يوسف ، ١٩٩٥ (١٢٩))بانه نظام يسعى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكاليف من خلال تحليل الأنشطة داخل المنشأة وحصر وتجميع وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف إن المفهوم الذي يتأسس عليه نظام (ABC) يتمثل في أنه لا يقتصر على أنه نظام مالي الاحتساب التكلفة فقط بل يمتد ليشكل جزء من عملية توليد الأرباح ويمثل طريقة للتأكد من أن الموارد قد استخدمت بشكل فعال لكي تضيف قيمة إلى المنشأة لهذا يجب إدارة وتخطيط التكاليف المتعلقة بالعاملين والتقنية قبل أن تتحملها المنشأة بدلا من راقبتها

بعد حدوثها (مايرلي ٢٠٠٤ (٢٢)) ويرى (١٩:٢٣) (Sharman) , إن نظام

(ABC) هو عملية تحليل للتكلفة والعمليات التشغيلية وذلك بالاعتماد على المعلومات المالية وغير المالية والإنه مصمم لتوفير معلومات تساعد الإدارة في ترشيد كلا من القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.

أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يلعب نظام التكاليف على أساس الأنشطة دورا حيويا في تحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات وتحسين مستوى أداء الأنشطة والعمليات وخفض التكلفة كما يساهم في التغلب على مشاكل النظم التقليدية المحاسبة التكاليف من خلال ما يحققه هذا النظام من مزايا عديدة يمكن الوصول إلى نتائج أفضل حيث يتم تخصيص التكاليف على المنتجات أو الخدمات في ضوء علاقة السبب والنتيجة تساعد آلية التخصيص المتبعة طبقا لمسببات تكاليف مناسبة وملئمة على الثقة في مخرجات نظام التكاليف ويزيد من فعالية الاعتماد عليها خاصة في مجال اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها وذلك بجانب أهمية هذه المخرجات في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء (فليد ١٩٩٧ ١٤٦) ويرى (عبد العال ٢٠٠١ ١١٥) أهمية نظام (ABC) في الوصول إلى درجة عالية من الدقة في تخصيص التكاليف غير المباشرة بين المنتجات كما إنه قبل ذلك يقوم بترشيد تلك التكاليف مما يؤدي إلى سلامة بيانات التكلفة والتخصيص وقدرة أكبر على التحرك في مجال التسعير واكتساب ميزة تنافسية كما يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة أداة إستراتيجية هامة في تطوير أداء المنشأة من خلال:

- ١- الحصول على فهم عميق لميكانيكية عمل المنشأة واقتصادياتها.
- ٢- استخدام هذا الفهم في وضع ممارسات إدارية فعالة
- ٣- تحسين الخدمات المقدمة .

المبحث الثالث الجانب العملي

نظراً لزيادة طلب السوق على المكيفات، اتخذت الشركة قراراً بإنشاء معمل متكامل لتصنيع المكيفات، لذلك تم إنشاء معمل تموز في عام ١٩٩٠ بعد المفاوضات بين الشركة وشركة جنرال اليابانية أواخر ١٩٨٩ للحصول على حق المعرفة. ويقوم المعمل بإنتاج المكيفات الشبكية، وتم تأهيل المعمل عام ٢٠٠٠ بحملة واسعة لإكمال النواقص الضرورية لبعض الخطوط الإنتاجية والتي انتهت بشكل كامل بتاريخ ٢٠٠١/١/١٨ والذي يعتبر الافتتاح الرسمي.

ولغرض اعداد الموازنة على اساس الانشطة يجب ان يتم إتباع الخطوات الأتية :

١- تحديد الموازنة الشاملة لمعمل تموز لإنتاج المكيف الشبكي وهذا يتطلب الأتي :

أ- تحديد الموازنة التخطيطية لكمية وقيمة المبيعات لسنة (٢٠٠٥) موزعة حسب

فصول السنة لمنتج المكيف الشبكي والمتمثلة بالجدول (١)

الجدول (١)

الموازنة التخطيطية لكمية وقيمة المبيعات لسنة (٢٠٠٥)

موزعة حسب فصول السنة

التفاصيل	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث	الفصل الرابع	الإجمالي
كمية المبيعات المخططة	٢٥٣٠	١٤٩٠	٢٤٩٠	٢٤٩٠	٩٠٠٠
سعر البيع	٥٢٠٠٠٠	٥٢٠٠٠٠	٥٢٠٠٠٠	٥٢٠٠٠٠	٥٢٠٠٠٠
قيمة المبيعات المخططة	١٣١٥٦٠٠	٧٧٤٨٠٠	١٢٩٤٨٠٠	١٢٩٤٨٠٠	٤٦٨٠٠٠
	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠	٠٠٠

ب- تحديد الموازنة التخطيطية لكمية الإنتاج لسنة (٢٠٠٥) موزعة حسب فصول السنة لمنتج المكيف الشبكي والمتمثلة بالجدول (٢).

الجدول (٢)

الموازنة التخطيطية لكمية الإنتاج لسنة (٢٠٠٥) موزعة حسب الفصول

التفاصيل	الفصل الأول	الفصل الثاني	الفصل الثالث	الفصل الرابع	الإجمالي
كمية المبيعات	٢٥٣٠	١٤٩٠	٢٤٩٠	٢٤٩٠	٩٠٠٠
+ مخزون آخر المدة	٣٠٠٠	٤٠١١	٤٠٢٠	٤٠٣١	٤٠٣١
- مخزون أول المدة	٣٠٣١	٣٠٠٠	٤٠١١	٤٠٢٠	٣٠٣١
الإنتاج المطلوب	٢٤٩٩	٢٥٠١	٢٤٩٩	٢٥٠١	١٠٠٠٠

٢- تحديد الاستراتيجيات التنافسية: من خلال الدراسة الميدانية في الشركة عينة البحث فأنها تنتهج استراتيجيتا قيادة الكلفة والتمايز في تقديم منتجاتها وخدماتها إلى الزبائن.

٣- تحديد العمليات: تعرف العملية على أنها مجموعة من المهام أو الأنشطة المترابطة التي يتم القيام بها لغرض الحصول على المخرجات المستهدفة .
ومن خلال الدراسة الميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ معمل تموز، فإن العمليات التي يمر بها تصنيع المنتج (مكيفات شباكية) يمكن توضيحها بالجدول (٣) الآتي:

الجدول (٣)
اقسام معمل تموز

ت	الأقسام
١	عملية قسم الكابسات
٢	عملية قسم المبادلات
٣	عملية قسم تجميع البورد الكهربائي
٤	عملية قسم التجميع
٥	عملية قسم الفحص

والجدول (٤) أدناه يوضح هذه الأنشطة وموجهات الكلفة الخاصة بها ومعيار الاختيار الخاص بها :

الجدول (٤)

دليل الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساندة في معمل تموز

مستوى النشاط	اسم النشاط	موجه الكلفة	معيار الاختيار
الأنشطة حسب الوحدات Unit-Related Activities	العمليات الإنتاجية	عدد الوحدات المنتجة	المنافع المستلمة
الأنشطة الداعمة للعمليات الإنتاجية Sustaining Activities	نشاط الصيانة نشاط النوعية	أوامر الصيانة عدد الوحدات المنتجة	المعقولية المنافع المستلمة
الأنشطة المرتبطة بالدفعات Batch-Related Activities	نشاط المخازن الأنشطة التسويقية	عدد مستندات الصرف كميات البيع	المنافع المستلمة المعقولية
الأنشطة الداعمة العامة Facility-Sustaining Activities	الأنشطة الإدارية والمالية	عدد العاملين	المعقولية

١.٣ : تحديد كلف الأنشطة وموجهات الكلف (الموارد المباشرة وغير المباشرة)

وتتمثل بالموارد المباشرة وغير المباشرة والتي تشمل بموجب النظام المحاسبي المطبق في الشركة المصاريف الظاهرة ضمن حساب الاستخدامات (٣) وتقسيماته (٣١-٣٧) وعلى مختلف مستويات الدليل المحاسبي.

إن الموارد المباشرة على الأنشطة توضحها علاقة السبب والنتيجة وهي كما معلوم التي يمكن ربطها (تخصيصها) على أهداف الكلفة (الأنشطة) بشكل مباشر بسهولة ويسر. أما غير المباشرة منها فأن تخصيصها على الأنشطة يتطلب اختيار موجه كلفة يمثل العامل المؤثر على الكلفة بالزيادة والنقصان واعتماد المعيار المناسب لذلك.

٢.٣ : تخصيص الموارد المباشرة على مجموعات كلف الأنشطة

وهي خطوة مهمة في أسلوب الموازنة على أساس الأنشطة ABB كونها تساهم في تخصيص التكاليف المباشرة على الأنشطة، وبالتالي تقليل إجمالي التكاليف غير المباشرة قدر الإمكان. والجدول (٥) يوضح تخصيص الموارد المباشرة على مجموعات كلف الأنشطة.

٣.٣ : تخصيص الموارد غير المباشرة على مجموعات كلف الأنشطة

وفي هذه الخطوة يتم تحديد كمية موجبات الموارد للأنشطة المقترحة وهي موجبات المرحلة الأولى

والجدول (٦) يوضح عملية تخصيص الموارد غير المباشرة على مجموعات كلف الأنشطة.

٤.٣ : تحديد إجمالي تكاليف الأنشطة

إذ يتم تجميع الموارد المباشرة (التكاليف المباشرة) وغير المباشرة (التكاليف غير المباشرة) في مجموعات الأنشطة، وهو ما يمثل الهدف الرئيسي للبحث والمتمثل في إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB وتجدر الإشارة هنا إلى إن هذه التكاليف سيتم استخدامها في تطبيق أسلوب الإدارة على أساس الأنشطة ABM.

والجدول (٧) يمثل إجمالي التكاليف المخططة لموازنة عام ٢٠٠٥.

قياس وتحديد الأثر الاستراتيجي للموازنات على أساس الأنشطة ABB
يترتب على تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها وحدات الأعمال زيادة مقدرتها الربحية فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية وانطلاقها من التركيز على المدخل الاستراتيجي الذي يربط كافة أنشطة وقرارات الوحدة الاقتصادية بالاستراتيجيات وتحديد اثر هذه الأنشطة والقرارات في تحقيق الأهداف المرجوة من ورائها.
ولغرض بيان اثر الموازنات على أساس الأنشطة ABB في استراتيجيات الوحدة الاقتصادية والذي ينعكس فيما تضيفه الموازنات على أساس الأنشطة ABB، فإن هذا الأثر يمكن إن يقاس بـ :

أولاً: زيادة المقدره الربحية: وتقاس عن طريق مجموعة من المؤشرات التي تبين الربحية التي تضيفها الموازنات على أساس الأنشطة ABB إلى الوحدة الاقتصادية فضلاً عن بيان الأثر على الربح التشغيلي، ويقاس عن طريق بيان الإيرادات مطروحاً منها الكلف وكالاتي :

١- عنصر النمو: ويقاس عن طريق بيان الزيادة في الإيرادات مطروحاً منها الزيادة في الكلف، وكالاتي:

الوحدات المخططة - الوحدات الفعلية x

أسعار بيع

أ- اثر الإيرادات على النمو = للبيع عام ٢٠٠٥ المباعه عام ٢٠٠٤
عام ٢٠٠٤

$$= ١٠٠٠٠ - ٦٤٣٥ \times ٤٨٠٠٠٠٠$$

$$= ١٧١١٢٠٠٠٠٠ \text{ ملايين}$$

الوحدات المخططة - الوحدات الفعلية x

أسعار المدخلات

ب- اثر الكلفة على النمو = للبيع عام ٢٠٠٥ المباعه عام ٢٠٠٤
عام ٢٠٠٤

$$= ١٠٠٠٠ - ٦٤٣٥ \times ٤٧٥٥٣٠$$

$$= ١٦٩٥٢٦٤٤٥٠ \text{ غير ملايين}$$

وعليه فإن الأثر الكامل لهذا العنصر على زيادة المقدره الربحية هو كالاتي:

$$\begin{aligned}
& \text{ملائم} \quad 1711200000 = \text{اثر الإيرادات على عنصر النمو} \\
& \text{غير} \quad \underline{(1695264450)} = \text{اثر الكلف على عنصر النمو} \\
& \text{ملائم} \\
& 10935550 \text{ ملائم (الأثر)} = \text{الزيادة في الدخل نتيجة عنصر النمو} \\
& \text{الصافي)}
\end{aligned}$$

ومن خلال المعادلات السابقة يتضح الآتي :

- إن اثر الإيرادات على عنصر النمو هو اثر ملائم وذلك نتيجة لزيادة كمية المبيعات المتوقعة لعام ٢٠٠٥ عن العام ٢٠٠٤.
- إن الأخذ بالاعتبار للكميات المتوقع بيعها وبكلف المدخلات لعام ٢٠٠٤ يلاحظ إن هناك زيادة للكلف.

وخلاصة الأثر لهذا العنصر (عنصر النمو) هو ملائم أي الزيادة في الدخل التشغيلي للعام ٢٠٠٥ عن العام ٢٠٠٤ وبمبلغ (١٠٩٣٥٥٥٠).

٢- عنصر استرداد السعر: ويقاس هذا العنصر التغير الحاصل في الإيرادات والكلف نتيجة لتخطيط الموازنة على أساس الأنشطة ABB وكالاتي:

أسعار مبيعات عام - أسعار مبيعات عام

$$\begin{aligned} & \times \text{الوحدات المخططة} \\ \text{أ- اثر الإيرادات في استرداد السعر} & = \frac{2005}{2004} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & = \frac{520000 - 480000}{10000} \times \\ & = 4000000 \text{ ملام} \end{aligned}$$

إن الشركة تستهدف زيادة سعر البيع للعام ٢٠٠٥ عن العام ٢٠٠٤ وذلك لزيادة الإقبال على شراء المنتج وزيادة الكميات المتوقع بيعها خلال عام ٢٠٠٥.

كلف مدخلات عام - كلف مدخلات عام

$$\begin{aligned} & \times \text{الوحدات المخططة} \\ \text{ب- اثر الكلف على استرداد السعر} & = \frac{2005}{2004} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & = \frac{457393 - 475530}{10000} \times \\ & = 181370000 \text{ ملام} \end{aligned}$$

وعليه فإن الأثر الكامل لعنصر استرداد السعر على المدخل التشغيلي هو كالاتي

$$\begin{aligned} & : \\ \text{اثر الإيرادات في فترة استرداد السعر} & = 4000000 \text{ ملام} \\ \text{اثر الكلف على استرداد السعر} & = \underline{181370000} \text{ ملام} \\ \text{الزيادة في الدخل التشغيلي نتيجة استرداد السعر} & = 581370000 \text{ ملام} \end{aligned}$$

ومن خلال ما ورد في أعلاه يلاحظ الآن:

- ١- إن اثر استرداد الإيرادات في استرداد السعر هو ملائم وذلك لزيادة أسعار بيع المنتج للعام ٢٠٠٥ عن العام ٢٠٠٤ مع زيادة كميات البيع المتوقعة.
 - ٢- إن اثر الكلف على استرداد السعر هو ملائم وذلك نتيجة لانخفاض الكلف لعام ٢٠٠٥ عن العام ٢٠٠٤ وذلك نتيجة لتحليل الأنشطة والإبقاء على الأنشطة المضيفة للقيمة وحذف الأنشطة غير المضيفة للقيمة.
- وعليه فإن خلاصة الأثر لهذا العنصر على الدخل التشغيلي هو زيادة بمبلغ (٥٨١٣٧٠٠٠٠٠) دينار.

أما خلاصة الأثر الاستراتيجي للموازنة على أساس الأنشطة ABB فهي كالآتي :

الزيادة في الدخل التشغيلي نتيجة النمو	=	١٥٩٣٥٥٥٠	ملائم
الزيادة في الدخل نتيجة استرداد السعر	=	<u>٥٨١٣٧٠٠٠٠</u>	ملائم
		٥٩٧٣٠٥٥٥٠	ملائم

ويلاحظ إن الأثر النهائي لهذين العنصرين (النمو، واسترداد السعر) هو زيادة في الدخل التشغيلي بمبلغ (٥٩٧٣٠٥٥٠) دينار، وهذا ما يثبت إن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB يساهم في زيادة القيمة للشركة وذلك من خلال زيادة المقدرة الربحية لها.

ثانياً: زيادة القدرة التنافسية: إن المقدرة التنافسية للشركة من خلال منتجها والتي يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي تشكل مجموعها مؤشرات النجاح الحاسم الذي يمكن تحقيقه من خلال انتهاز الاستراتيجيات التنافسية والتي تتضمن:

- ١- المؤشرات المالية
- ٢- مؤشرات الزبون
- ٣- مؤشرات العمليات الداخلية
- ٤- مؤشرات التعلم والتطور والابتكار
- ٥- المؤشرات الخاصة بتنفيذ الموازنة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه فعلاً، والتي يمكن إنجازها من قبل المعمل المذكور بالاعتماد على قاعدة للبيانات تكون مصدراً لتنفيذ ذلك ومن خلال فصل حسابات المعمل (معمل تموز) عن حسابات الشركة بشكل عام.

الاستنتاجات

لقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء الدراسة النظرية والعملية التي تمت في هذا البحث وهي كالآتي:

١- تعد الموازنات من أهم أساليب المحاسبة الإدارية، ويرتبط بها فكرة تخفيض التكاليف وترشيد الإنفاق إذ إنها تساعد على ربط الأهداف الطويلة بالأهداف القصيرة الأجل وبما يتلاءم مع الموارد الاقتصادية المتاحة للوحدات الاقتصادية.

٢- يتطلب نجاح إعداد وتنفيذ ومتابعة الموازنة توافر مجموعة من المقومات التي تتمثل بـ:

- أ- تحديد واضح للأهداف والسياسات والبرامج والاستراتيجيات .
- ب- وجود جهاز كفوء قادر على الإيفاء بمتطلبات جميع مراحل إعداد الموازنة.
- ت- وجود دراسات وقاعدة للبيانات توفر المعلومات المفيدة لغرض إعداد ومتابعة تنفيذ الموازنات فضلاً عن وجود قنوات واضحة للاتصال وتحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات.

٣- إن الموازنة بوصفها خطة مستقبلية للوحدة الاقتصادية تبين كيفية الحصول على الموارد الاقتصادية وكيفية استخدامها بما يخدم تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المحددة من الوحدة الاقتصادية.

٤- تركز الموازنة على أساس الأنشطة ABB على مفهوم ربط الموارد بأهداف الوحدة الاقتصادية وبالتالي فهي أسلوب لتعزيز دقة التنبؤات المالية وتزويد من الفهم الإداري، فضلاً عن إنها تقدم تعبيراً واضحاً وفاعلاً لربط التخطيط القصير الأجل بالأهداف الاستراتيجية وتسهل الجهود لإعادة تنظيم العمليات

وإعادة تقويمها وبالتالي فإنها تربط بين التخطيط الاستراتيجي الطويل الأجل والقصير الأجل.

٥- افتقار الشركة عينة البحث إلى آلية لإعداد الموازنات المبنية على الأسس العلمية والعملية السليمة إذ إن النظام المحاسبي المطبق في الشركة عينة البحث (النظام المحاسبي الموحد) لا يفي بمتطلبات عملية إعداد الموازنات الكفوءة والفاعلة والتي تلبي متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

التوصيات

- في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات فإنه يمكن التوصية بالاتي:
- ١- ضرورة مراعاة الأسس العلمية والعملية السليمة في إعداد وتنفيذ ومتابعة تنفيذ الموازنات من قبل الوحدات الاقتصادية، وذلك من خلال وجود:
 - أ- التحديد الواضح والشامل للأهداف المطلوب تحقيقها فضلاً عن السياسات والبرامج التفصيلية الكفيلة بوضع الخطط موضع التنفيذ.
 - ب- وجود تحديد واضح للسلطات والصلاحيات لكل الأقسام والشعب التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
 - ت- وجود نظام محاسبي مالي وكفوي يتلاءم مع احتياجات الوحدة الاقتصادية لإغراض التخطيط والرقابة.
 - ث- وجود جهاز كفوء يتمتع بالخبرة العلمية والعملية لغرض نجاح عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة تنفيذ الموازنات فضلاً عن المقدرة على التنبؤ وفهم البيانات والمعلومات.
 - ٢- توفر الدراسات التفصيلية الخاصة بالكلفة والسوق فضلاً عن وجود قنوات واضحة للاتصال ونظم للمعلومات تقدم المعلومات المفيدة.
 - ٣- استمرار متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة وإجراء الرقابة الفاعلة لغرض ترشيد استخدام الموارد المتاحة. فضلاً عن إجراء تقويم للأداء الشامل لكافة الأنشطة المنجزة لغرض التحقق من مدى فاعلية وكفاية استخدام الموارد.
 - ٤- التحديد الواضح للأهداف التشغيلية والاستراتيجية التي تروم الوحدة الاقتصادية تحقيقها وإيجاد البرامج والمستلزمات الأخرى الضرورية التي تكفل تحقيق الانسجام والتوافق بين هذه الأهداف وبما يكفل تحقيقها جميعاً".
 - ٥- ضرورة استخدام الأسس الحديثة في إعداد الموازنات وذلك من خلال إتباع أساس الأنشطة والذي يستلزم إجراء التحليل الشامل للأنشطة المنفذة في الشركة ودراستها لكل مركز من مراكزها فضلاً عن تحديد موجهات الكلفة وتوفير مستلزمات ذلك.

المصادر

القرآن الكريم

- ١- ابو حشيش، خليل عواد، المحاسبة الادارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥
- ٢- التكريتي، اسماعيل يحيى، محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة)، الطبعة الاولى، دار الحامد، ٢٠٠٧
- ٣- الذهبي، جلييلة عيدان، ضرورة تطوير اعداد الموازنات في ضوء التغيرات الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، ٢٠٠٥
- ٤- الشركة العامة للصناعات الكهربائية، الموازنات التخطيطية للانتاج، ٢٠٠٥
- ٥- الشيكلي، اشواق عبد الرحمن عبد الوهاب، مدى فاعلية نظام التخطيط- البرمجة - الموازنة وانعكاسه على النظام المحاسبي الحكومي- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، ٢٠٠٨
- ٦- الفضل، مؤيد محمد، ونور، عبد الناصر ابراهيم، والراوي، عبد الخالق مطلق، المحاسبة الادارية، الطبعة الاولى، دار الميسرة، ٢٠٠٧
- ٧- الكرخي، مجيد عبد جعفر، الموازنة العامة للدولة، دار الكتب، ١٩٩٩
- 8-Barker, Judith J., Activity Based Costing and Activity Based Management for Health Care, an Aspen Publication, 1998
- 9-Blochar, Edward d., Chem , Hing H., & Thomas W., Cost management: A Strategic Emphasis, Mc-Graw Hill Co.,1999
- 10- Cherly, S., Zimmerman, Jerold L. & Morse, Dale C., Management Accounting-Analysis and Interpretation, 2nd, ed., McGraw-Hill,2001
- 11- Cooper, Robin & Kaplen, Robert , Cost and Effect, Harvard Business, 1998
- 12- Hilton, Ronald w., Managerial Accounting, 4th ed., Irwin Mc Graw Hill Co.1999
- 13- Hilton, Ronald w., Managerial Accounting, 7th ed., Irwin Mc Graw Hill Co.2008
- 14- Hitt, Michel, Ireland, R. Dunane & Rebert E Hoskisso, Strategic Management: Competiveness & Globalization, 4th, ed., South Wester Publishing, 2000

- 15- Horngren, Charles, T., Foster, Georg & Srikant M. Datar, Cost Accounting: A managerial Emphasis, 10th, ed. Printice Hall Inc., 2000
- 16- Jeffries, Andrea, ABC vs TQC, Management Accounting, January, 1991
- 17-Kaplan, Roberts S., & Norton, David P., The Strategy Focused Organization, Harvard Business,2001
- 18- Kaplan, Roberts S., Atkinson, Anthony A., Matsumura, Ella Mae, & Yong, Mark S., Management Accounting, Prentice Hall, 2007 Kolter, Philip & Armstrong, Gary, Principles Of Marketing, 8th, ed., Prentice Hill, 1999
- 19- Mclemore, Ivy, The New Frontier In Budgeting, 1997, www.businessfinancemag.com
- 20- Meiges, Robert F., Williams, Jan R., Haka, Susan F., Bettner, Mark S., & Financial & Management Accounting, 12th, ed., McGraw-Hill, 2002
- 21- Needles, Belverd E., Powers, Marian, & Crosson, Susan V., Financial & Management Accounting, Houghton Mifflin co., 2002
- 22- Pearson, Golden, strategic thinking, Understanding & Practice, Prentice Hall, 1999
- 23- Pitts,Robert & Lei, David, Strategic Management: Building & Sustaining Competitive Advantage, West-Publishing, USA,1996
- 24- Porter, Michael E., Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries & Competitiveness, Free Press, USA, 1980
- 25- Siegel, Joel G., & Shime, Jaek, Accounting Handbook, 4th, ed. ,Barrons Edutatonat Series, 2006