



لجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم المحاسبة والتمويل

تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف
على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية

(دراسة تطبيقية بنك فلسطين)

إعداد

فاطمة رشدي سويلم عوض

إشراف

الدكتور ماهر موسى درغام

قُدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1430هـ - 2009م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وما توفيتني إلا بالله عليه
توكلت وإليه أنيب

صدق الله العظيم

سورة هود (الآية 88)

إلى الله أشكر

إلى روح والدتي ووالدي طيب الله ثراهما وتغمدهما برحمته وأسكنهما فسيح جناته

وإلى توأم روحي، حيث كان منارة أهتدي بها إلى جادة السبيل أخي حسن

أعاده الله وأسرتة سالماً إلى أرض الوطن

وإلى رفيقة دربي التي شاركتني أحزاني وأفراحي أختي نعمة.

وإلى القلوب التي نبضت من أجلي، قرة عيني إختوتي وأختواتي حباً ووفاء.

وإلى أبناء إختوتي وأختواتي شموع الأمل.

إلى معلمي الفاضل المشرف على هذه الدراسة الدكتور ماهر موسى درغام

وإلى جميع أساتذتي بكلية التجارة

إلى جامعتي الإسلامية التي كانت ولا تزال نبعاً صافياً، ونجماً هادياً لكل ظمآن إلى العلم

والمعرفة.

إلى كل المخلصين العاملين على رفع راية لا اله الا الله خفاقة على أرجاء الأرض.

إلى كل من له فضل عليّ في إعداد هذه الدراسة

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة

فاطمة رشدي عوض

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمةً للعالمين، وعلى جميع الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد توجيهي الشكر لله عز وجل أجد نفسي مديناً بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور ماهر موسى درغام الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة حيث قدم لي العناية والرعاية والنصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة (الأستاذ الدكتور سالم عبد الله حلس والدكتور جبرابراهيم الداغور) على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسيد/ هاشم هاني الشوا مدير عام بنك فلسطين ورئيس مجلس الإدارة، و السيد علاء الدين محمد آل رضوان نائب المدير العام لبنك فلسطين المحدود الذي أتاح لي الفرصة وأمر بتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق الدراسة. كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للعاملين ببنك فلسطين المحدود / فرع الرمال لما بذلوه من تعاون في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأخوات والأخوة والزملاء العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان لدعمهم ومساندتي في إتمام هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأخي سعيد الغفاري لمساندته ودعمي لانجاز هذا البحث. ولكل من مد يد العون للباحثة.

وأخيراً ... اللهم إني أشهدك بأنني قد بذلت ما يسرت لي من جهد فإن كنت قد وفقت فمن عندك، وإن كنت قد أخطأت أو قصرت فمن عندي، اللهم اجعل عملي هذا مقبولاً، وسعيي فيه مرضياً مشكوراً مبتغياً به وجهك الكريم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.
{فإن أصبنا فمن الله وإن أخطأنا فمن أنفسنا}

الباحثة

فاطمة رشدي عوض

محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	محتويات الدراسة
ز	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ط	ملخص الدراسة بالعربية
ظ	ملخص الدراسة بالإنجليزية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة		
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة		
2		
5	مقدمة	0-1-1
6	مشكلة الدراسة	1-1-1
6	أهمية الدراسة	2-1-1
6	أهداف الدراسة	3-1-1
6	متغيرات الدراسة	4-1-1
6	فرضيات الدراسة	4-1-1
7	التعريفات الإجرائية	5-1-1
8	هيكلية الدراسة	6-1-1
المبحث الثاني: الدراسات السابقة		
10		
10	تمهيد	0-2-1
10	الدراسات التي تناولت نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في البنوك	1-2-1
13	الدراسات التي تناولت نظام مقياس الأداء المتوازن (BSC) في البنوك	2-2-1
14	الدراسات التي تناولت نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام مقياس الأداء المتوازن (BSC)	3-2-1

17	تعليق عام على الدراسات السابقة	4-2-1
17	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة	5-2-1
17	أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	6-2-1

الفصل الثاني: نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)		
20	مقدمة	
23	المبحث الأول: مدخل الى نظام التكاليف على أساس الأنشطة	
23	تمهيد	0-1-2
24	تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة	1-1-2
25	الفرق بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام التكاليف التقليدي	2-1-2
28	مراحل تطور نظام التكاليف على أساس الأنشطة	3-1-2
29	مقومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة	4-1-2
30	أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة	5-1-2
31	مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	6-1-2
34	انتقادات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	7-1-2
34	عناصر نظام التكاليف على أساس الأنشطة	8-1-2
34	تحديد الأنشطة	1-8-1-2
38	تكاليف الأنشطة	2-8-1-2
38	تصنيف الأنشطة وفقاً للقيمة المضافة	3-8-1-2
39	أنشطة تضيف قيمة	1-3-8-1-2
39	أنشطة لا تضيف قيمة	2-3-8-1-2
39	مسببات التكلفة	4-8-1-2
40	أنواع مسببات التكلفة	1-4-8-1-2
41	معايير اختيار مسببات التكلفة	2-4-8-1-2
42	مجمعات التكلفة	5-8-1-2
44	المبحث الثاني: تخصيص التكاليف غير المباشرة وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة	
44	تمهيد	0-2-2
44	تخصيص التكاليف غير المباشرة	1-2-2

49	مشكلات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	2-2-2
49	مشكلة استغلال الطاقة	1-2-2-2
50	مشكلة ملاءمة بيانات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لخدمة القرارات	2-2-2-2
50	مشكلة الأنشطة وارتباطها بقيمة المنتج	3-2-2-2
50	مشكلة اختيار مسبب التكلفة لكل نشاط	4-2-2-2
50	خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة	3-2-2
56	المبحث الثالث: التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية	
56	تمهيد	0-2-3
56	أنشطة التكاليف وأهميتها لإدارة البنك	1-2-3
57	تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية	2-2-3
58	استخدام المعلومات على أساس الأنشطة	3-2-3
60	مراحل تنفيذ نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية	4-2-3
61	إنشاء مشروع تطبيق نظام لتكاليف على أساس الأنشطة	1-4-2-3
61	تحديد البيانات الأساسية	2-4-2-3
64	تجميع البيانات	3-4-2-3
64	بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة	4-4-2-3
65	تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	5-4-2-3
67	استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد تكلفة المنتجات ..	5-2-3
68	استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد ربحية العملاء	6-2-3
69	تعريف العملاء ومجموعات العملاء	1-6-2-3
70	أنواع العملاء ومجموعات العملاء	2-6-2-3
71	الخلاصة	

الفصل الثالث: مقياس الأداء المتوازن		
74	مقدمة	
76	المبحث الأول: مقياس الأداء المتوازن (تعريفه - مزاياه - مقوماته)	
76	تمهيد	0-1-3

76	تعريف مقياس الأداء المتوازن	1-1-3
76	أسباب ظهور مقياس الأداء المتوازن	2-1-3
80	مزايا استخدام مقياس الأداء المتوازن	3-1-3
81	مقومات مقياس الأداء المتوازن	4-1-3
81	تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية	1-4-1-3
81	الأخذ بمنهج النظم	2-4-1-3
82	وجود الدافعية لاختيار مقياس الأداء المتوازن	3-4-1-3
83	المبحث الثاني: مقياس الأداء المتوازن نظام للإدارة الاستراتيجية	
83	تعريف الإدارة الاستراتيجية	1-2-3
85	مقياس الأداء المتوازن أداة الإدارة الاستراتيجية	2-2-3
88	توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية	1-2-2-3
88	توصيل الاستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة والأهداف الخاصة بقطاعاتها	2-2-2-3
88	التخطيط	3-2-2-3
89	التغذية العكسية والتعليم	4-2-2-3
91	ربط مقياس الأداء بالخريطة الاستراتيجية	3-2-3
94	ربط المكافآت بمقاييس الأداء	4-2-3
97	المبحث الثالث: عناصر وتصميم مقياس الأداء المتوازن	
97	تمهيد	0-3-3
97	عناصر مقياس الأداء المتوازن	1-3-3
97	المحور المالي	1-1-3-3
99	محور العملاء	2-1-3-3
103	محور عمليات التشغيل الداخلية	3-1-3-3
104	محور النمو والتعلم	4-1-3-3
105	علاقة السببية في نموذج مقياس الأداء المتوازن	2-3-3
107	خطوات تصميم وتطبيق مقياس الأداء المتوازن	3-3-3
109	صياغة الرؤية التنظيمية	1-3-3-3
110	تحديد الاستراتيجية العامة للمنشأة (رؤية الإدارة العليا)	2-3-3-3
111	تحديد عوامل النجاح الحاكمة	3-3-3-3

113	تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء	4-3-3-3
113	تحديد وتطوير خطة العمل	5-3-3-3
114	تحديد الأفعال التنفيذية	6-3-3-3
115	المتابعة والتقييم	7-3-3-3
116	الخلاصة.....	

117	الفصل الرابع: الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقاييس الأداء المتوازن	
117	مقدمة	
121	المبحث الأول: نظام إدارة التكاليف	
121	تمهيد	0-1-4
122	نظام الإدارة على أساس الأنشطة.....	1-1-4
122	القرارات الاستراتيجية.....	1-1-1-4
123	القرارات الخاصة بالعمليات التشغيلية.....	2-1-1-4
123	نظام الانتاج الفوري	2-1-4
124	نظام ادارة الجودة الشاملة.....	3-1-4
124	تحسين العمليات	4-1-4
125	مقومات نظام التحسين الذاتي المستمر	5-1-4
126	الاستخدامات الإدارية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة	6-1-4
128	المبحث الثاني: أوجه الربط بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة	
128	تمهيد	0-2-4
129	الاستراتيجية الادارية على أساس الأنشطة باتجاه العملاء.....	1-2-4
130	حساب تكلفة العميل	1-1-2-4
131	استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحليل ربحية العميل ...	2-1-2-4
133	التكاليف المستهدفة	2-2-4
134	تكاليف دورة حياة المنتج.....	3-2-4
136	اعادة هندسة مراحل العمل	4-2-4

138	الخلاصة.....	
139	الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية (بنك فلسطين)	
141	مقدمة.....	
141	المبحث الأول: خلفية عامة عن بنك فلسطين	
141	تمهيد	0-1-5
143	دوائر بنك فلسطين	1-1-5
144	خدمات بنك فلسطين.....	2-1-5
146	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	
146	تمهيد	0-2-5
146	مصادر جمع البيانات	1-2-5
148	مجتمع الدراسة	2-2-5
148	أداة الدراسة	3-2-5
	صعوبات واجهت الباحثة	4-2-5
	المبحث الثالث: تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على بنك فلسطين	
149	تمهيد	0-3-5
153	آلية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	1-3-5
153	المرحلة الأولى (مرحلة تحليل التكاليف والأنشطة)	1-1-3-5
172	المرحلة الثانية (تحليل التكاليف على الأنشطة والخدمات)	2-1-3-5
202	المبحث الرابع: تطبيق نظام مقياس الأداء المتوازن (BSC) على بنك فلسطين	
206	المحور المالي	أولاً
210	محور العملاء	ثانياً
212	محور العمليات والمراحل الداخلية	ثالثاً
214	محور النمو والتعلم	رابعاً
224	المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة	
224	اختبار الفرضية الأولى	أولاً
225	اختبار الفرضية الثانية	ثانياً
225	اختبار الفرضية الثالثة	ثالثاً
226	اختبار الفرضية الرابعة	رابعاً
228	الفصل السادس: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية	

229	المبحث الأول : النتائج	
230	النتائج العامة	أولاً
230	النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية	ثانياً
232	المبحث الثاني: التوصيات	
232	التوصيات العامة	أولاً
232	التوصيات الخاصة بالدراسة التطبيقية	ثانياً
234	المبحث الثالث: الدراسات المستقبلية	

235	المراجع	
236	المراجع العربية	أولاً
241	المراجع الأجنبية	ثانياً
247	المقابلات الشخصية	ثالثاً

الملاحق

250	الوقت اللازم لانجاز النشاط (مسببات التكلفة)	1.
265	تحديد نسب الاستهلاك المئوية لكل نشاط من أنشطة أقسام بنك فلسطين من مجتمعات التكلفة - مصفوفة رقم (1)	2.
282	الربط بين الأنشطة والخدمات في أقسام بنك فلسطين بنسب مئوية - مصفوفة رقم (3)	3.
299	الربط بين أنشطة أقسام بنك فلسطين والخدمات-مصفوفة رقم (4)	4.
316	الميزانية العمومية لبنك فلسطين المحدود لعام 2005/2006	5.
317	بيان الدخل المجمع لبنك فلسطين المحدود لعام 2005/ 2006	6.
318	الميزانية العمومية لبنك فلسطين المحدود لعام 2004/2005	7.
319	بيان الدخل المجمع لبنك فلسطين المحدود لعام 2005/ 2004	8.
320	الميزانية العمومية لبنك فلسطين المحدود لعام 2003/2004	9.
321	بيان الدخل المجمع لبنك فلسطين المحدود لعام 2003/ 2004	10.
322	الميزانية العمومية لبنك فلسطين المحدود لعام 2003/2002	11.
323	بيان الدخل المجمع لبنك فلسطين المحدود لعام 2003/ 2002	12.
324	الميزانية العمومية الموحدة للمصارف العاملة في فلسطين خلال الفترة (1997-2006)	13.

325	نموذج تقييم جدارة الأفراد السنوي في بنك فلسطين.....	.14
-----	---	-----

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	مقياس الأنشطة	1.2
98	تطويع المقاييس لنتناسب مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحققها.	1.3
111	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة	2.3
114	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء.....	3.3
114	مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية	4.3
130	خصائص التكلفة المرتفعة والمنخفضة الخاصة بخدمة العملاء.....	1.4
146	الجدول الزمني لاجمالي الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية.....	1.5
150	البيانات المالية المقارنة لبنك فلسطين للفترة من (2002-2006م)....	2.5
155	مجمعات تكلفة الأنشطة ومسببات التكلفة.....	3.5
175	التكلفة السنوية لأنشطة أقسام بنك فلسطين (المصروفة رقم 2) (المبالغ بالدولار الأمريكي)	4.5
197	تكلفة كل خدمة من الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين (المبالغ بالدولار الأمريكي)	5.5
198	تكلفة الوحدة الواحدة لكل خدمة من خدمات بنك فلسطين	6.5
200	تحليل ربحية الخدمات لبنك فلسطين المحدود على أساس الأنشطة لعام 2006م	7.5
202	النسب المئوية لمكونات كل من الربحية والإيرادات والتكاليف لخدمات بنك فلسطين المحدود للعام 2006م.....	8.5
206	مقترح مقياس الأداء المتوازن (BSC) لبنك فلسطين	9.5
207	العائد على الاستثمار لبنك فلسطين للسنوات 2004-2006م.....	10.5
208	التغير في الإيرادات للخدمات المقدمة من بنك فلسطين للأعوام 2005م، 2006م	11.5
211	حجم الإيرادات المتحققة من العميل لكل خدمة	12.5
216	أعداد الدورات التدريبية والمشاركين فيها داخل مركز التدريب خلال عام 2006م.....	13.5
217	أعداد الدورات التدريبية والمشاركين فيها خارج بنك فلسطين خلال عام	14.5

	2006م "محلي"	
218	أعداد الدورات التدريبية والمشاركين فيها خارج بنك فلسطين خلال عام 2006م "اقليمي"	15.5
219	مقارنة الدورات التدريبية والمشاركين فيها في بنك فلسطين للأعوام 2005م، 2006م	16.5

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	العناصر الرئيسية لنظام التحسين الذاتي المستمر	2.1
26	الفرضية المحاسبية التقليدية.....	2.2
26	فرضية نظام التكاليف على أساس الأنشطة.....	2.3
27	أسئلة الربحية	2.4
35	العلاقة بين أنشطة المنشأة	2.5
37	تصنيف الأنشطة إلي مجموعات متجانسة	2.6
38	التسلسل الهرمي للتكاليف الصناعية.....	2.7
46	تخصيص التكاليف غير المباشرة في ظل نظام التكاليف على أساس الأنشطة.....	2.8
47	تخصيص تكلفة العمل غير المباشر.....	2.9
49	البعد الرأسي والأفقي لنظام التكاليف على أساس الأنشطة.....	2.10
51	نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة	2.11
58	الأنواع الرئيسية للقرارات	2.12
59	استخدام المعلومات على أساس الأنشطة	2.13
60	مراحل تنفيذ نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).....	2.14
67	آليات حساب التكاليف على أساس الأنشطة	2.15
75	مقياس الأداء المتوازن.....	3.1
85	علاقة الربط بين الإستراتيجية والأفعال والأنشطة.....	3.2
87	نموذج مقياس الأداء المتوازن كأداة الإدارة الإستراتيجية.....	3.3
90	التركيز على الاستراتيجية في ظل استخدام مقياس الأداء المتوازن	3.4
93	هيكل خريطة إستراتيجية القيمة للنقود.....	3.5
96	المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن	3.6
100	محور العملاء لمقياس الأداء المتوازن الذي يعيد الأساس لمقياس العائد..	3.7
102	مقياس القيمة من وجهة نظر العملية وكيفية ربطه بمقياس المخرجات....	3.8
103	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية.....	3.9
106	العلاقات المترابطة لمقياس الأداء المتوازن.....	3.10
108	خطوات تنفيذ مقياس الأداء المتوازن.....	3.11

120	الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن	4.1
131	بدائل التعامل مع العملاء.....	4.2
135	دورة حياة المنتج.....	4.3
142	الهيكل التنظيمي لبنك فلسطين.....	5.1
152	خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في بنك فلسطين.....	5.2
156	هيكل عناصر التكاليف	5.3
204	النسب المئوية لمكونات كل من الربحية والإيرادات والتكاليف لخدمات بنك فلسطين لعام 2006م	5.4
219	الساعات التدريبية المنفذة خلال عامي 2006/2005م	5.5
220	عدد المشاركين في الدورات التدريبية لعامي 2006/2005م	5.6
223	مقياس الأداء المتوازن لبنك فلسطين المحدود	5.7
227	تكامل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC)	6.1

المخلص

تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية
(دراسة تطبيقية بنك فلسطين)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على تطوير أداء المصارف الفلسطينية. ولقد تضمنت الدراسة مدخلاً نظرياً للتعرف على النظامين المذكورين وكيفية الربط بينهما، أما الجانب التطبيقي فقد تم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام نموذج (Cooper Two-Stages Activity Based Costing System) على بنك فلسطين، ووضع مقترح لمقياس الأداء المتوازن لبنك فلسطين.

وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها، أولاً: إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) يشير إلى وجود تكامل فعلي يبين النظامين المذكورين بحيث يوجه نظر الإدارة ويساعدها في حل المشاكل المتعلقة بتسعير الخدمات وإعادة تصميم إجراءات العمل للخدمات الحالية و تطوير إستراتيجية تقديم الخدمة وتحسين أنشطة تأديتها. ثانياً: إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، أكثر ملاءمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة، ويؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن التكلفة. ثالثاً: إن نظام التكاليف التقليدي المستخدم في البنك يعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية خاطئة. رابعاً: قدرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة وذلك بإعادة هندسة العمليات نتيجة لتحليل الأنشطة من خلال دمج بعض الأنشطة مع بعضها، أو حتى إلغاء بعض الأنشطة عديمة الفائدة- باعتبارها خطوة أساسية في نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مما ينعكس باستخدام أمثل وسليم للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة وفاعلية.

وقد أوصت الدراسة، أولاً: ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة. ثانياً: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء. ثالثاً: إقامة دورات متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاية الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانية تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

Abstract

The impact of the linkage and integration between the Balanced Score Card (BSC) and the Activity-based Costing (ABC) on the performance of Palestinian banks.

(Applied study on the Bank of Palestine)

This study aims to demonstrate the impact of linkage and integration between the Activity-based Costing (ABC) and Balanced Score Card (BSC) on enhancing the performance of Palestinian banks.

The study includes a theoretical introduction to identify those two systems and how to link them. Regarding the applied side, Activity-based Costing has been applied on Bank of Palestine by using (Cooper Two-Stages Activity Based Costing System), and a proposal for a balanced score card of the Bank of Palestine has been developed.

The study has concluded the following findings: First, the use of financial and operational information of the outputs of the Activity-based Costing (ABC) and Balanced Score Card (BSC) refers to the existence of a real integration between the two systems so as to direct the attention of administration and assist in solving problems related to pricing services, re-designing work procedures for the existing services and developing a strategy to provide services as well as improving the activities performed. Second, the Activity-based Costing (ABC) is the most appropriate tool for the treatment and allocation of indirect costs, and leads to obtaining more accurate data on the cost. Third, the traditional cost system used in the Bank gives inaccurate results for the cost of banking services, leading to incorrect management decisions. Forth, the Activity-based Costing (ABC) is able to reduce costs without compromising quality by re-managing operations as a result of the analysis of activities through the integration of some of the activities with each other, or even cancellation of some useless activities as a key step in the Activity-based Costing (ABC), which will be reflected and represented in the proper use of the material and human resources to achieve the operational goals effectively.

The study recommends the following: First, the need to develop systems of cost and management accounting in the Palestinian banks to provide the necessary data to support the competitiveness of banks in the modern business environment. Second, the need for more applied studies on the integration between Balanced Score Card (BSC) and the tools of modern management accounting as well as the impact of this on performance. Third, the need for carrying out specialized courses in the areas of cost accounting, management accounting and the banking activities in particular to raise the adequacy of personnel in this area and take advantage of the possibility of applying the contemporary regulations on the activities of banking.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المقدمة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، عصر العولمة وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، عصر التطور الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنشآت في قياس وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وإن هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة والاتجاهات المعاصرة لقياس وتقويم الأداء، كما أن قياس الأداء يعد أمراً ضرورياً وأحد العناصر الرئيسة لنجاح المنشأة في بيئة التصنيع الحديثة، ومن المفيد التركيز على مقاييس الأداء غير المالية بدلاً من الاقتصار على مقاييس الأداء المالية فقط، بل يجب التكامل بينهما لإعطاء صورة شاملة عن أداء المنشأة بشكل متكامل (فخر والدليمي، 2002: 5).

كما أن أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المنشآت من قياس وتقويم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية (السعدي، 2007: 1).

لذا كان من الضروري تكامل أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية وإستراتيجية المنشأة لتوفير معلومات دقيقة، خاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسين وظروف السوق، بالإضافة إلى الاتجاه الحديث في بحوث المحاسبة الإدارية في مجال قياس وتقويم الأداء على أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وفق رسالة وإستراتيجية المنشأة من خلال مقياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC)، والذي يعد فلسفة إدارية تحقق أهداف المنشأة الإستراتيجية من خلال تقويم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنشأة (البشتاوي، 2001: أ).

وقد حقق (BSC) شهرة كبيرة في مجال البحث المحاسبي كطريقة تسعى إلى تحقيق التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في إطار نظام إداري رقابي وتحسيني واحد (البتانوني، 2004: 337).

تداولت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" بين ذوي الاختصاص في المجال الإداري، لأنها تشكل البدايات الأولى لفكرة القياس المؤسسي الذي تعتمد عليه المنشآت في إطار تقويم إستراتيجيتها الشاملة، لذا بادرت العديد من المنشآت إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام المقاييس غير المالية يعد مدخلاً حديثاً في تقويم الأداء الاستراتيجي الشامل للمنشأة من خلال ما يسمى بقياس الأداء المتوازن وهي منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنشأة. وبعبارة أخرى هي أداة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وطور هذه الطريقة (Robert Kaplan and David Norton) من جامعة Harvard عام 1992م (الحبيب، 2006: 1).

كما أن هناك محاولات لممارسات إدارية جديدة لتحسين اتخاذ القرار تشمل التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing, ABC)، وتستند فلسفة هذا النظام إلى استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكاليف، حيث إن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة، في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة، ومن ثم يجب أن ننسب التكاليف إلى أنشطة معينة، ثم تحميل تكاليف هذه الأنشطة إلى المنتجات التي توجد الطلب على موارد هذه الأنشطة، وبالتالي يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على مبدأ رئيس مؤداه الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كان وحدات منتجة أو خدمات أو عملاء أو شركات (عطية، 2000: 317).

وإن خلق ميزة تنافسية للمنشأة، والمحافظة عليها يعتمد غالباً على العلاقة بين مختلف قدرات ومهارات المنشأة، أكثر من الأداء الفردي لكل منها، وبالتالي يجب على المنشأة إيجاد الوسائل المناسبة للمحافظة على بنيتها الإدارية الفعالة بحيث تتمكن من تطبيق الاستراتيجيات التطورية (الكسم، 2002: 48).

ولقد أدت المنافسة الحادة في قطاع المصارف سواء في جذب الودائع أو في منح التسهيلات المختلفة إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في البنك. كذلك فإن قيام البنك بتقديم العديد من الخدمات البنكية بأسعار زهيدة وتقديم خدمات آلية بدون مقابل شكلت إلى جانب وجود عنصر المنافسة القوي ضغوطاً كبيرة على متخذي القرارات الإدارية مما أدى إلى خلق

الحاجة لوجود أنظمة معلومات عن تكلفة عناصر الخدمات التي يقدمها البنك نظراً لخصوصية الخدمة في هذا القطاع التي تعتمد على العنصر البشري سواء في عملية انتاجها أو الاجراءات التي تتبع في آدائها، فضلاً عن أن هذه الخدمات غير ملموسة ويخضع تقديمها لعدة أمور تتعلق بالسرعة والدقة والسرية والتي بدورها أضفت الأهمية للعميل وبالتالي للتكاليف وبذلك أصبحت التكاليف في البنوك مطلباً أساسياً لما لتلك النظم من منافع في تلبية احتياجات الادارة من المعلومات اللازمة لأغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات والتي يمكن أن تكون ذا تأثير واضح على ربحية البنك وقدرته على التكيف في السوق لاحتلال مركز تنافسي يهيئ له الفرصة لتحقيق العائد المناسب على الأموال المستثمرة (جهماني وعمر، 2003: 684).

المبحث الأول الإطار العام للدراسة

1-1-1: مشكلة الدراسة

إن القصور في مخرجات أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية يُظهر مدى الحاجة الضرورية لتطوير تلك المعلومات لقياس وتقويم الأداء، كما أن أنظمة المحاسبة الإدارية خاصة أنظمة التكاليف وأنظمة تقويم الاستثمارات في الكثير من المنشآت أصبحت لا تتماشى مع التطورات في التقنية الصناعية، إضافة إلى أنها تمثل عائقاً أمام رفع الكفاءة التنافسية للمنشآت، لذلك ظهرت أهمية تكامل المحاسبة الإدارية وإستراتيجية المنشأة لدعم العملية الإستراتيجية. وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يساعد على تدعيم عملية تحسين وتطوير التصميم الفعال لتكلفة المنتج، وأن استخدام مقياس الأداء المتوازن (BSC) يمد المديرين بإطار متكامل لإدارة أنشطة تنظيمات الأعمال، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: كيف يمكن استخدام المساهمات الفردية لأدوات دعم القرار والمتمثلة في (ABC) و (BSC) من خلال الجمع بينهما في شكل مدخلات متكاملة لصياغة وإدارة إستراتيجيات منشآت الأعمال؟

2-1-1: أهمية الدراسة

1- تتبع أهمية هذه الدراسة من الهدف الذي تسعى إليه، حيث إن دراسات عديدة تعرضت لمقياس الأداء المتوازن (BSC)، ودراسات عديدة أخرى لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، كل منهما على حدة، إلا أن القليل جداً منها تعرض للإطارين معاً وتم اختباره من واقع الممارسة العملية، - الجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي - حيث يشير الواقع إلى أهمية تكامل الأطر من أجل تطوير ومتابعة الخطط الإستراتيجية وتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات.

2- التغيير في فلسفة تطبيق أنظمة محاسبة التكاليف الناشئ من متغيرات بيئة عصر المعلومات وانعكاساته على البيئة التشغيلية لمنشآت الأعمال، بهدف تبيان اهتمامات الإدارات بنوعية معلومات التكاليف والتحليلات الإدارية المطلوبة لخدمة صناعة القرارات التشغيلية والإستراتيجية الرشيدة.

3- حاجة البيئة العربية إلى مثل تلك الأنظمة التي تعرض أهميتها من خلال تقديمها لمعلومات أكثر دقة تخدم فيها أهداف متعددة، فضلاً عن زيادة الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمنشآت.

4- عرض إجراءات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على قطاع الخدمات متمثلاً ببنك فلسطين.

3-1-1: أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في دراسة أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على أداء المصارف الفلسطينية. ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- عرض وتحليل لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كأداة أساسية لتحسين الممارسة المحاسبية للمصارف الفلسطينية.
 - 2- التعرف على مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأبعاده المختلفة لتقويم مدى فاعليته في قياس الأداء الإستراتيجي للمصارف الفلسطينية.
 - 3- تحليل الواقع الراهن لطرائق تقدير التكاليف في القطاع المصرفي، والعمل على تطوير هذا الواقع من خلال وضع آلية أو خط سير عمل لضمان الوصول بالتكلفة إلى أدنى حد ممكن مع تحسين نوعية الخدمة وذلك بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على بنك فلسطين.
 - 4- تبيان لأهمية الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على أداء المصارف الفلسطينية.

4-1-1: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغيرات المستقلة

- 1- نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
- 2- مقياس الأداء المتوازن بمحاوره الأربعة (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية و محور النمو والتعلم).

ثانياً: المتغير التابع

تطوير أداء المصارف الفلسطينية من خلال التكامل والترابط بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن.

5-1-1: فرضيات الدراسة

اعتمدت الباحثة في إجابتها على مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة.

الفرضية الثانية:

هناك ضعف في الوعي من قبل المنشآت بأنظمة التكاليف والإدارة المعاصرة والمتمثلة بنظام (ABC) و(BSC) على اعتبارها سلاحاً يخدم المنشأة وأفرادها ويؤثر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية لها.

الفرضية الثالثة:

هناك فجوة بين أساليب وآليات هذه الأنظمة المعاصرة (ABC) و(BSC) النظرية وما يطبق في المنشآت المالية وخصوصاً المصرفية منها.

الفرضية الرابعة:

هناك تكامل مهم ومعنوي بين كل محور من محاور (BSC) و (ABC) ويؤثر على: (أ) ربحية الخدمة. (ب) إرضاء العميل. (ج) جودة الخدمة.

5-1-1: التعريفات الإجرائية

يكون للمصطلحات الواردة في الدراسة الدلالات الآتية ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

* **نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing, ABC):**

عبارة عن طريقة لحساب التكاليف التي يتم توزيعها على أنشطة المنشأة، ومن ثم تحميلها للمنتجات أو الخدمات بناءً على ما تستخدمه هذه المنتجات أو الخدمات من أنشطة (Taylor, 1998: 9).

* **الأنشطة (Activity):** "مجموعة من العمليات أو الإجراءات التي تشكل فيما بينها جوهر العمل الذي يتم أدائه داخل المنظمة" (عطية، 1998: 57).

* **مسبب التكلفة (Cost Driver):** "أي عامل سببي يزيد في التكاليف الكلية للنشاط" (Chan, 1993: 72)، ويعرف بأنه "أي عامل يسبب تغير في تكلفة الأنشطة" (Baker, 1998: 11).

* **مجمع التكلفة (Cost Pool):** "تجميع أنشطة متجانسة تخضع في مجموعها لموجه تكلفة واحد، وذلك اختصاراً لعدد الأنشطة وموجهاتها" (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 371).

* **هدف التكلفة (Cost Objective):** "أي عمل تريد الإدارة حساب تكاليفه" (العلكاوي، 2004: 77)، ومن الأمثلة على هدف التكلفة: البضاعة، والخدمة، والعمل، الطالب، برنامج الماجستير، المريض ... الخ.

* **نظام التكاليف التقليدي (Traditional Cost System):** "المنهج الذي يقوم على تحميل التكاليف غير المباشرة على أساس تحميل تكاليف مراكز التكلفة على المنتجات النهائية باستخدام بعض أسس التحميل المرتبطة بالحجم، دون الأخذ بعين الاعتبار عدم ارتباط العديد من بنود التكاليف غير المباشرة بالحجم، مما قد ينشأ عنه قيم غير دقيقة لعناصر التكاليف التي تدخل ضمن تكلفة المنتجات النهائية، حيث إن هذا الأساس لتحميل التكاليف غير المباشرة لا يأخذ في الاعتبار استهلاك الموارد، مما قد يقلل من فاعلية المنهج التقليدي كأداة رئيسة لقياس تكلفة المنتجات" (صالح، 2002: 64-65).

* **مقياس الأداء المتوازن (Balanced- Scorecard, BSC)**

هو ترجمة رسالة وإستراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور العملاء ومحور النمو والتعليم (Kaplan and Norton, 1996: 10) وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل لمنشأة الأعمال (Chaudron, 2003: 3).

1-1-6: هيكلية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، تم تقسيم البحث إلى ستة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: نظام التكاليف على أساس الأنشطة ويتناول المباحث الآتية:

المبحث الأول: مدخل إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

المبحث الثاني: تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة.

المبحث الثالث: نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف.

الفصل الثالث: الإطار العام لمقياس الأداء المتوازن ويتناول المباحث الآتية:

المبحث الأول: مقياس الأداء المتوازن (تعريفه-مزاياه-مقوماته).

المبحث الثاني: مقياس الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: عناصر وتصميم مقياس الأداء المتوازن.

الفصل الرابع: الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة.

المبحث الأول: نظام إدارة التكاليف.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة (ABC/M)

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية على بنك فلسطين.

المبحث الأول: خلفية عامة عن بنك فلسطين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على بنك فلسطين.

المبحث الرابع: تطبيق مقياس الأداء المتوازن على بنك فلسطين.

المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل السادس: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية.

المبحث الأول: النتائج.

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الثالث: الدراسات المستقبلية المقترحة.

* المراجع.

* الملاحق.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

1-2-0: تمهيد

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت الاتجاهات الحديثة لأنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) الأهمية البالغة لمخرجات تلك الأنظمة من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملهم مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفصيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفيما يأتي عرض لأهم تلك الدراسات:

1-2-1: الدراسات التي تناولت نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في البنوك

1-1-2-1: دراسة (بارود، 2007)، بعنوان: "مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) إن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تتوافر فيها مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة من أنظمة معلومات، وقناعة ووعي لدى الإدارة بأهمية النظام. (2) إن المنافسة في قطاع المصارف تستلزم تطبيق النظام. (3) إن تطبيق النظام يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، (1) إن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لذلك لا بد من العمل الجاد لسرعة الانتقال لتطبيق النظام لما له من أثر كبير في زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها. (2) ضرورة قيام المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة بإنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف وإمدادها بالكفاءات العلمية والعملية والعمل على تطوير أنظمتها المحاسبية لتواكب التطور المستمر في الأعمال المصرفية وبالأخص أن القناعة متوفرة من كفاءة تلك الأنظمة الحديثة. (3) ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة وخصوصاً المسؤولين والإدارة العليا في نظم التكاليف بشكل عام ونظام التكاليف على أساس الأنشطة بشكل خاص وتنصب تلك الدورات على بيان مميزات النظام وآلية تطبيقه. (4) أن تقوم الجمعيات المهنية ممثلة في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين بدورها في إقامة الدورات التدريبية المتخصصة والمحاضرات وورش العمل للعاملين في القطاع المصرفي لتوجيههم لفوائد تلك الأنظمة وآلية تطبيقها.

2-1-2-1: دراسة (Withrite and Kim, 2006)، بعنوان:

"Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على البنوك، وتناقش الدراسة عملية تحليل المنافع والعوائق في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك، وترى الدراسة أن البنك قادر على تحديد إيراداته لكنه غير قادر على تحديد تكلفة كل منتج أو خدمة أدت إلى هذه الإيرادات، كما أن البنك يكسب من ناحية تجارية إلا أنه غير مريح من نواحي أخرى وأن هناك ازدواجية في تنفيذ أنشطة البنك.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، (1) أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يحدد تكلفة الخدمة بدقة. (2) قدرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة على قياس ربحية العميل أو المنتج. (3) أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يعمل على تحسين عملية صنع القرار، ومساعدة البنوك على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنك حيث هو الخيار المنطقي في قطاع الخدمات لتحقيقه العديد من المنافع وبوجه خاص في البنوك.

3-1-2-1: دراسة (محمد ب)، (2005)، بعنوان:

"Improving Omani Banks Efficiency Using Activity-Based Costing Technique"

تحسين كفاءة البنوك العمانية باستخدام تقنية التكاليف على أساس الأنشطة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام تقنية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في قطاع البنوك في سلطنة عمان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، (1) أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يعد أداة إدارية جيدة من أجل خفض التكلفة في عدة أنشطة في البنك وكذلك تحسين الربحية والكفاءة. (2) عدم وجود خبرة كافية في تطبيق هذا النظام في البنوك العمانية وهذا يرجع إلى النقص في المعرفة بالنظام.

ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة استخدام معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتوفير مقاييس أداء لجوانب النشاط المختلفة في المصرف لتحسين الربحية والعلاقات مع العملاء.

1-2-1-4: دراسة (العكاوي، 2004)، بعنوان: "تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على أنشطة البنوك الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أولاً: في البنوك التي لا تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة: (1) يرجع السبب الرئيس وراء عدم تطبيقه إلى عدم توفر أنظمة المعلومات اللازمة لتطبيق النظام. (2) عدم قناعة الإدارات العليا به. (3) إن تطبيقه يحتاج إلى تكاليف عالية مقارنة مع المنافع المتوقعة منه. ثانياً: في البنوك التي تطبق هذا النظام: (1) إنه أدى إلى زيادة فاعلية الأداء وكفاءته، واتخاذ القرارات في هذه البنوك. (2) أنه ساعد في إعداد الميزانيات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي للبنك. (3) ساعد في توجيه الإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بوقف الخدمات، أو تغيير جذري في بعضها، أو تقديم خدمات جديدة، وفي تفعيل سياسة التسعير، مما سيمكنها من احتساب ربحية العميل وبشكل دقيق.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: (1) أن تقوم البنوك بتطوير أنظمة المعلومات لديها. (2) أن تقوم جمعية البنوك في الأردن بتوعية البنوك بأهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة. (3) القيام بدراسات وأبحاث تهتم بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

1-2-1-5: دراسة (محمد (أ)، 2003)، بعنوان: "استخدام نظام توزيع التكاليف على

أساس الأنشطة لتحسين الربحية في المصارف الأردنية دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في قطاع مهم من القطاعات الاقتصادية وهو القطاع المصرفي، والتعرف على المنافع المتوقعة من هذا الاستخدام ومتطلباته والمقومات الضرورية لتطبيق هذا النظام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، (1) افتقار المصارف التجارية الأردنية إلى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة. (2) إن استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد في تحسين ربحية المصارف. (3) قيام المسؤولين عن المصرف بمراجعة سياسته التسويقية لتحسين نوعية البيانات المرتبطة بالعملاء.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، استخدام معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتوفير مقاييس أداء لجوانب النشاط المختلفة في المصرف، وذلك باختيار عينات من مقاييس الأداء لكل فئة من فئات المدراء المسؤولين عن الأنشطة المختلفة ولذلك فإنه يمكن للمسؤولين عن المصرف اتخاذ الإجراءات التالية: (1) يمكن للمديرين المسؤولين عن الحسابات

الخاصة بالعملاء الحصول على المقاييس التي تعتبر ضرورية للحفاظ على أو تحسين ربحية العملاء الحاليين أو المستهدفين. (2) يمكن للمديرين المسؤولين عن المنتج أو الخدمة الحصول على مقاييس تتعلق بمعدل التكلفة/الحجم للأنشطة التي يتم معالجتها وكمية العمل المعاد وقد تكون هناك مؤشرات تدل على تحسينات في الفاعلية. (3) يمكن للمدراء المسؤولين عن الأنشطة المساندة الحصول على معايير عن كيفية قياس التكلفة لكل وحدة من الأنشطة الرئيسية التي يقومون بها وقد يمكنهم الحصول على مؤشرات دالة عن العمليات وكيفية تطويرها.

1-2-2: الدراسات التي تناولت مقياس الأداء المتوازن (BSC) في البنوك

1-2-2-1: دراسة (زويلف ونور، 2005)، بعنوان: "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية فلسفة وآلية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة وبيان كيفية مساهمتها بتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يتكلم بها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع البنوك الأردنية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، (1) تعد بطاقة العلامات المتوازنة الأداة الأنسب لقياس أداء المنظمة، حيث تأخذ في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية. (2) هناك انعكاسات ايجابية للربط بين مقاييس الأداء في المحاور الأربعة وإستراتيجية المنظمة. (3) تختلف مقاييس الأداء لمحاور البطاقة الأربعة من منشأة إلى أخرى، بل من قسم إلى آخر في المنشأة نفسها وذلك وفقاً لطبيعة أنشطة وفعاليات المنشأة وأقسامها.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، (1) ضرورة تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في البنوك الأردنية. (2) أهمية بناء البنوك لخارطتها الإستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة العلامات المتوازنة. (3) قيام البنوك بتذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة والتغلب عليها وذلك من خلال رصد مبالغ كافية في موازنة المصارف لغرض وضع واعتماد هذا النظام ، وإرسال موظفين إلى المصارف التي تقوم بتطبيق هذا النظام للإطلاع والتدريب على كيفية تصميم وتشغيل النظام، عقد دورات وإعداد برامج من قبل أفراد متخصصين لموظفي البنك من أجل تدريبهم على كيفية تشغيل النظام.

2-2-2-1: دراسة (Mark, et al, 2000)، بعنوان:

"The Balanced Scorecard for Community Banks: Translating Strategy into Action".

ركزت الدراسة على تطبيق نظام مقياس الأداء المتوازن على المصارف المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي جاءت كترجمة لإستراتيجية البنوك إلى الأفعال والتصرفات الإدارية، وترى الدراسة أن هناك تحديات عديدة تواجه صناعة البنوك مما دعا إدارة البنوك إلى النظر في تطوير أدائها وذلك من خلال استخدام مقياس الأداء المتوازن ذات المحاور الأربعة التي تقيس الأداء من خلال المقاييس المالية وغير المالية لتطبيق إستراتيجيتها ورؤيتها وقد احتوت الدراسة على الخطوات الثلاث لتطبيق نظام (BSC) والتي تمثلت في الآتي:

1) تحديد شامل لإستراتيجية البنك. 2) تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في البنك. 3) تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نظام (BSC).

وقد بينت الدراسة أهمية إجراء تحليل (SWOT Analyses) الاستراتيجي الشامل (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) وذلك من أجل التأكيد على الإستراتيجيات الحالية وتطوير إستراتيجيات إضافية والمبني أساساً على تبيان الأهداف الإستراتيجية التي تتميز بها المنظمة والتي تشمل نقاط القوة التي تعمل المنظمة على تقويتها ونقاط الضعف التي تعمل المنظمة على تجنبها وتطوير أدائها والبدائل الإستراتيجية المتاحة لها والتي تعمل المنظمة على استغلالها والعمل بها من أجل تحقيق أهدافها و معرفة التحديات التي تواجهها وإمكانية التغلب عليها، وقد ساعد التحليل الاستراتيجي الإدارة لتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها نظام مقياس الأداء المتوازن (BSC).

وقد أوصت الدراسة بأن على المنشأة أن تحدد اهدافها بدقة من أجل تحديد المؤشرات المناسبة لقياس الأداء ومن الممكن أن تستفيد من نقاط القوة والضعف في كلا المنهجين والاستفادة من مناطق القوة وزيادتها والعمل على تجنب نقاط الضعف.

3-2-1: الدراسات التي تناولت نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC).

1-3-2-1: دراسة (البتانوني، 2004)، بعنوان: "تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال".

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس دراسة أثر التكامل والتفاعل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن على أداء تنظيمات الأعمال في بيئة الأعمال المصرية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، (1) يؤدي ربط وتكامل الأدوات الإدارية مثل نظام التكلفة على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن إلى إفراز نظام إداري قوي يترتب عليه زيادة المقدر على التخطيط ومقياس التكاليف وإدارة الأداء حول جميع مراحل سلسلة القيمة للمنتج. (2) ترتب على تطوير مفهوم الأهداف الإستراتيجية إعطاء مزيد من الاهتمام للأصول غير الملموسة مثل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات كمصدر أساس لتحقيق مزايا تنافسية لتنظيمات الأعمال. (3) يقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة مدخلات مهمة لمقياس الأداء المتوازن تساعد على زيادة دقة مقاييس الأداء وتطوير إستراتيجية تطوير الأعمال. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، (1) حتى يمكن تطبيق (BSC) بصورة فعالة، على الإدارة العليا أن تدرك مجموعة من المتغيرات، ولعل أهمها: أ) تهيئة مناخ العمل من أجل التغيير. ب) تغيير ثقافة التنظيم بما يتلاءم مع الفكر الجديد. ج) القدرة على وضع رؤية وإستراتيجية طموحة لتنظيم الأعمال. د) تطبيق سياسة التعليم المستمر لخلق كوادر قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة. (2) ضرورة تطوير نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية في الشركات المصرية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمنتج المصري.

2-3-2-1: دراسة (Maiga and Jacobs, 2003)، بعنوان:

"Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: an empirical analysis".

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر التكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة على أداء منشآت الأعمال، وكيف أن تفاعل هذين النظامين معاً يؤدي إلى تدعيم وتحسين العمليات وأن مقياس الأداء المتوازن يمد الإدارة بإطار تكاملي لإدارة أنشطة المنشأة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، (1) أن كل محور من المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن يتفاعل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة ويؤثر على أداء المنشأة غير أن تفاعل محور العمليات الداخلية في مقياس الأداء المتوازن مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يؤثر على هامش المبيعات. (2) أن الباحثين بحاجة إلى أن يدركوا أهمية قواعد مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد فعالية أي من التدخلات في بيئة التصنيع المعاصرة. (3) أن تسعى الشركات إلى تحسين أساسي في برامجها وذلك من خلال مبادرات التصنيع من أجل إتمام معايير الأداء الجيدة.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لدراسة أثر التكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة لأن هناك متغيرات كثيرة تؤثر على إستراتيجية وحدة الأعمال في الواقع العملي.

1-2-3-3: دراسة (البشتاوي، 2001)، بعنوان: "تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة: دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة فلسفة وتطبيق كل من نظام التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة في قطاع الخدمات المصرفية، مع تبيان محور التكامل فيما بينها المنعكس من خلال صياغة مقاييس الأداء الرقمية للمحاور الأربعة من مقياس الأداء المتوازن الذي يعد أحد أركان فهم واستيعاب إستراتيجية البنك من قبل جميع الأفراد العاملين فيه. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، (1) أن الاهتمام المتزايد لإدارات المنشآت الاقتصادية بالمقاييس التشغيلية للأداء يعد نتاج التحول في نشاط وتقنيات تقديم الخدمات الذي جاء نتيجة بيئة الأعمال الجديدة، فضلاً عن اهتمامها المستمر بالمقاييس المالية من أجل الوصول إلى قياس شامل لأداء المنشآت ومن ثم التوصل إلى صياغة متوازنة لكل من المقاييس التشغيلية والمالية بشكل متوازي ضمن نظام مقياس الأداء المتوازن (BSC). (2) تقدم التحليلات التشغيلية والإستراتيجية لمعلومات التكلفة المستخرجة من نظام (ABC) ونظام (ABM) إمكانية للمديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي وتمكنهم من إجراء التطوير والتحسين وبشكل مستمر على الأنشطة المؤداة ومن ثم صناعة قرارات تشغيلية وإستراتيجية دقيقة ومثلى. (3) تعد إجراءات قياس وتقويم الأداء أحد أهم محاور التكامل للأنظمة المحاسبية والإدارية على أساس الأنشطة. (4) إن تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة على أساس الأنشطة وبشكل خاص على الأنشطة المصرفية، يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء باتجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة ومحاولة خلق خدمات جديدة من موارد متاحة تمكن الإدارات من تحقيق عوائد مالية مرضية من جهة وسد حاجات الزبائن ومتطلباتهم من ناحية أخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، (1) ضرورة إجراء تغيير في تصميم الأنظمة المحاسبية في الوقت الحاضر لمسايرة التغيرات التي حدثت في البيئة الاقتصادية للمؤسسات المالية. (2) ضرورة استخدام قواعد بيانات خاصة بالتكاليف وتحليلها على وفق مخرجات أنظمة (ABC/M). (3) ضرورة إعداد خرائط تفصيلية للأنشطة مبنية على أساس زمني لكل نوع من أنواع الخدمات المقدمة من قبل المصرف لزيائنه الذي يساعد في إعداد

تصميم وتطبيق نظامي (ABC/M) وسياق الإطار العلمي لنظام (BSC) في سبيل تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

1-2-4: تعليق عام على الدراسات السابقة:

1- إن معظم الدراسات السابقة حول تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة أيدت تطبيق هذا النظام الجديد للتكاليف وأكدت منافعه ولم يقتصر ذلك على المنشآت الصناعية وحسب بل المنشآت الخدمية ولمؤسسات الحكومية مثل المحليات ولم يقتصر على المنشآت الضخمة ولكن حتى على مستوى المنشآت الصغيرة وقد بينت بعض الدراسات تلك الإجراءات التي تسمح لتلك الشركات الصغيرة بالتحول إلى تطبيق النظام.

2- أيدت الدراسات السابقة حول تطبيق مقياس الأداء المتوازن تطبيق هذا النظام واعتبرته أداة إدارية إستراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية للمنشآت.

3- أكدت الدراسات السابقة أهمية التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن وضرورة دمجهم مع نظام الإدارة على أساس الأنشطة حيث يساعد في تحسين وتطوير منشآت الأعمال في ظروف المنافسة العالمية وبيئة التصنيع الحديثة.

4- اشتملت الدراسات السابقة على مجتمعات متعددة فلم تقتصر على الدول المتقدمة صناعياً في العالم الغربي بل أيضاً على المنشآت والمصارف والجامعات والمستشفيات في الوطن العربي ممثلة في الأردن وسوريا وجمهورية مصر العربية والسعودية وقطاع غزة.

1-2-5: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة

يمكن القول أن تلك الدراسة كغيرها من الدراسات تتفق معها في بعض الأمور مثل: توضيح المفهوم العام لنظام التكاليف على أساس الأنشطة و مقياس الأداء المتوازن، وخطوات تطبيق كل منهما، وتبيان مدى حاجة المنشآت سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك الأنظمة، وتختلف معها في أمور أخرى حيث أن الدراسة ركزت على البنوك الوطنية وبالتحديد العاملة في قطاع غزة.

1-2-6: أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

وتتميز الدراسة بالإضافة إلى ما ورد في أهمية الدراسة في الفصل الأول ضمن هذه الأطروحة، فإن الباحثة تعتقد بأن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

(1) أنها الدراسة الميدانية الأولى في هذا المجال حسب علم الباحثة تجرى على البنوك الفلسطينية بصفة عامة و في قطاع غزة بصفة خاصة، حيث لا توجد أية دراسة فلسطينية قامت بدمج نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن في بيئة الأعمال الفلسطينية.

(2) حسب علم الباحثة فان هناك نقصاً في عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى تبيان أهمية الدمج والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن من ناحية تطبيقية في الوطن العربي بشكل عام، وفي بيئة الأعمال الفلسطينية بشكل خاص لذلك جاءت هذه الدراسة للمساهمة في سد النقص.

الفصل الثاني

نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing, ABC)

مقدمة

المبحث الأول: مدخل إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

المبحث الثاني: تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة.

المبحث الثالث: نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف.

مقدمة

في ظل التطورات الكبيرة في أعمال الشركات والمؤسسات سواء في الحجم أو الأنشطة، إضافة إلى التطورات التكنولوجية الكبيرة، وبالتالي زيادة التكاليف غير المباشرة، فقد أصبحت الطرق التقليدية في توزيع التكاليف غير المباشرة تواجه تحديات ومعوقات، مما دعا إلى البحث عن طرق أكثر تطوراً والتي من أهمها نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing, ABC)، (العلكاوي، 2004: 68).

وقد كانت محاسبة التكاليف وما تزال تلعب دوراً حيوياً ومتصاعداً في الحياة الاقتصادية باعتبارها تشكل قاعدة أساسية لإنتاج البيانات والمعلومات الداخلية الكمية والنقدية التي تساهم في رفع كفاءة الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة وتقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية (خشارمة، 2002: 213).

ومن أجل قيامها بهذا الدور بفاعلية وكفاءة لا بد من تنظيمها تنظيمياً علمياً بشكل ملائم لخصائص التكنولوجيا المستخدمة وظروف تنظيم العمل والإنتاج، وتعميق وظائفها التحليلية والرقابية لكي تتمكن من قياس تكلفة الموارد المادية والبشرية والمالية المستخدمة (المدخلات) وتكلفة العمليات والأنشطة والمنتجات (المخرجات) بصورة صحيحة وتحقيق رقابة جارية وفعالة، وتقديم المعلومات السليمة والملائمة التي تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة (عطية، 1998: 7، 12).

ولكن نظام التكاليف التقليدي، الذي يقوم على افتراضات أصبحت في عصرنا الراهن ليست صحيحة بسبب تغير الظروف التي بنيت على أساسها، واستخدام آلية تحميل وتخصيص نمطية تعتمد أساساً ومعدل تحميل واحد على الأغلب (Chan, 1993: 72)، لم تعد تشكل أساساً سليماً لقياس الأداء وحساب تكلفة المنتجات واتخاذ قرارات التسعير واعتماد تشكيلة السلع التي تحقق أفضل ربحية ممكنة في بيئة صناعية حديثة تستخدم الحاسوب ليس فقط في تشغيل البيانات وإنما في تنظيم وإدارة وتشغيل العملية الإنتاجية نفسها، وتمتاز بتنوع منتجاتها وتغير الطلب عليها باستمرار، لذلك ظهر نظام التكاليف على أساس الأنشطة لكي يتلافى عيوب وسلبيات نظام التكاليف التقليدي ويستجيب لمتطلبات الظروف الراهنة ويساهم في رفع كفاءة الأداء للمنشآت ويحقق متابعة ورقابة إدارية وتحسين آلية تخصيص الأعباء غير المباشرة، وتحديد تكلفة الأنشطة والعمليات والمنتجات بشكل صحيح ودقيق وتوفير معلومات

ملائمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الفترة طويلة الأجل (فخر والدليمي، 2002: 5-6).

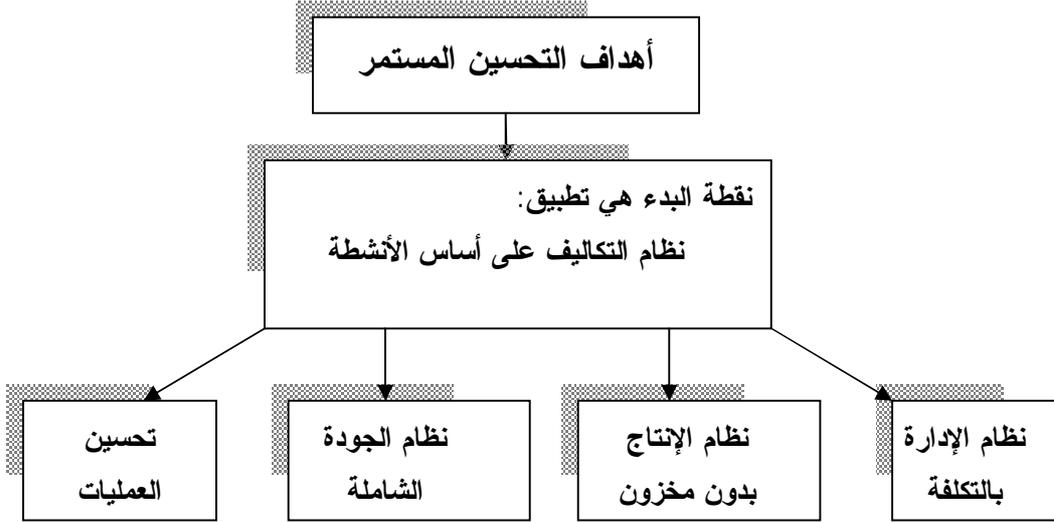
وتستند فلسفة نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكاليف، حيث إن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة، في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة، ومن ثم يجب أن ننسب التكاليف إلى أنشطة معينة، ثم تحميل تكاليف هذه الأنشطة إلى المنتجات التي توجد الطلب على موارد هذه الأنشطة، وبالتالي يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة على مبدأ رئيس مؤداه الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كان وحدات منتجة أو خدمات أو عملاء أو شركات (عطية، 2000: 317) و(صالح، 2002: 63).

ولقد كانت عملية توزيع التكاليف غير المباشرة والعاملة باستخدام أسس التحميل التقليدية تواجه بالكثير من المشكلات منها عدم الدقة وعدم ملاءمة بياناتها لاتخاذ القرارات الإدارية التي أن بدأ البحث عن طريقة أكثر دقة، وقد جاء ذلك بعد زيادة أهمية عنصر التكاليف الصناعية غير المباشرة نسبة إلى إجمالي التكلفة، وخاصة مع التقدم التكنولوجي وحوسبة العملية الإنتاجية وتقدم صناعة الالكترونيات والاتصالات (صبري، 2002: 248).

فنظام التكاليف على أساس الأنشطة يمدنا بمعلومات أكثر دقة عن ربحية المنتج من التكاليف التقليدية (Caplan, et al., 2005: 60). كما إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يزود المنشأة بالبيانات الدقيقة والملاءمة عن الخدمة والمنتج والزبائن وربحية العميل (22: بدون سنة، Sapp, et al).

وقد كتب (Kaplan) عدة دراسات وحالات عملية ركز فيها على الأسلوب الجديد، وهو التكلفة على أساس الأنشطة الذي لاقى استحسان المديرين الذين يبحثون عن أساليب جديدة في المحاسبة الإدارية والتي تساعد على تعظيم الأرباح من خلال نظام التحسين الذاتي المستمر (Continuous Improvement) والذي يمثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة نقطة البداية له (2: Roztocki, 2002). والشكل رقم (2.1) يوضح العناصر الرئيسية لنظام التحسين الذاتي المستمر (مبارك وآخرون، 2003: 327).

الشكل رقم (2.1)
العناصر الرئيسية لنظام التحسين الذاتي المستمر



المصدر: (مبارك وآخرون، 2003 : 329)

ويعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة أداة إدارية قيمة لأنها تجمع وتفصح عن الأنشطة المهمة في المنشأة، وتفيد هذه الأداة بصورة خاصة المنشآت الخدمية الذي يعد النظام التقليدي غير مناسب لطبيعة القطاع الخدمي، ويعتمد التطبيق الناجح لهذا النظام على التفهم الشامل للمبادئ الأساسية لسلوك التكلفة والقدرة على تسجيل ومعالجة التكاليف بالدقة الكافية (العريبي، 2003: 258).

كما تعتمد عملية اتخاذ قرارات التسعير على بيانات التكاليف بما يتلاءم وموضوع القرار ويتبع ذلك أن تحليل عناصر التكلفة وتبويبها بطرق تكلفة مختلفة يؤثر على نوعية بيانات التكلفة التي تستخدم لاتخاذ القرار (زكي، 2000: 25).

المبحث الأول

مدخل إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Cost, ABC)

2-1-0: تمهيد

يهدف نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى تحقيق مزيد من الدقة في تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط مما يؤدي إلى قياس أدق لتكلفة تلك الوحدة (Chiu Ip, et al., 2003: 285)، وتمكين الإدارة العليا من تقويم ربحية المنتجات والعملاء ووحدات المنشأة المختلفة، وذلك بتخصيص التكاليف على أساس توزيع موارد المنشأة بشكل شامل، أي أنه يعمل على قياس تكاليف الأنشطة والعمليات ومدى استغلال الطاقة المخططة. لذلك يقدم النظام الجديد معلومات تسمح بتكوين نظرة استراتيجية حول المنشأة وتساعد الإدارة العليا في فهم اقتصاديات المنشأة المستقبلية المحتملة عند تصنيع المنتجات أو خدمة العملاء (حسين، 2004: 104).

ويقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بربط تكاليف الموارد ضمن المنشأة بالأنشطة الإنتاجية والإدارية والمعلوماتية والفنية المختلفة اللازمة لإتمام عمليات الإنتاج والبيع مثل أنشطة تصميم المنتجات وتخطيط الإنتاج ورقابة النوعية ... الخ. كما يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بعملية ربط التكاليف الصناعية المساندة (التكاليف غير المباشرة) التي تنشأ ضمن المنشأة بالأنشطة، وذلك بافتراض أن الأنشطة هي التي تسبب نشوء التكاليف الصناعية المساندة. وبما أن الأنشطة هي التي تسبب نشوء التكاليف، فإن ربط الموارد بالأنشطة المستهلكة لهذه الموارد يقدم آلية أفضل لفهم طبيعة نشوء التكاليف والرقابة عليها (Hughes and gjerde, 2003: 23).

ولقد حظيت مشكلة قياس التكاليف باهتمام المحاسبين بهدف تحميل وحدة الإنتاج بنصيبها العادل من التكلفة الكلية وصولاً إلى السعر العادل لها. وتختلف حدة هذه المشكلة باختلاف مجال التطبيق فتكون أقل حدة في مجال المنشآت الصناعية التي تنتج إنتاجاً ملموساً وعليه فيسهل تحديد مقدار الموارد الاقتصادية المستنفذة على الوحدات المنتجة، كما يسهل تحميلها بالتكاليف الصناعية غير المباشرة. لكن المشكلة تزداد صعوبة في مجال المنشآت الخدمية لعدم وجود ذلك الإنتاج الملموس الذي يستفيد من عناصر التكاليف في كثير من الأحيان. لذلك ظهرت العديد من الانتقادات التي وجهت للطرق التقليدية لتخصيص التكاليف غير المباشرة على وحدات النشاط، مثل القصور في المعلومات التي توفرها تلك الطرق للإدارة بسبب عدم وجود أو ضعف العلاقة

السببية بين وحدة النشاط والموارد التي استنفذتها، وعدم دقة قياس تكلفة وحدة النشاط نتيجة عدم ارتباط التكاليف الموزعة بالموارد المستخدمة في النشاط (صالح، 2002: 62).

2-1-1: تعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة

اختلف المحاسبين فيما بينهم على تعريف محدد لنظام التكاليف على أساس الأنشطة، وذلك لحدثة الموضوع نسبياً من جانب، ولأن المفاهيم التي يعتمد عليها هذا النظام مازالت تتطور من جانب آخر.

فقد عرف (Turney, 1991, Raffish, 1991) نظام التكلفة على أساس الأنشطة بأنه "نظام للمعلومات يختص بتجميع وتشغيل البيانات الخاصة بالأنشطة، فهو يحدد الأنشطة ويتتبع تكاليفها، ثم يستخدم مسببات التكلفة في تتبع تكاليف الأنشطة إلى المنتجات باعتبار أن مسببات التكلفة تعكس بالضرورة مدى استهلاك المنتجات للأنشطة" (عبد الغني، 1999: 105) و (Neumann, et al., 2004: 35).

ويرى كل من (Cooper and Kaplan) "أن مدخل التكلفة على أساس النشاط يفصل بين التكاليف غير المباشرة والموارد المساعدة بحسب الأنشطة حيث يتم تحميل تلك التكاليف على أساس مسببات الأنشطة" (أبو خشبة، 1999: 292).

وقد عرّف نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه "أداة تستخدمها الإدارة لترشيد القرارات وذلك من خلال الحصول على معلومات دقيقة عن التكاليف والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال مناهج المحاسبة التقليدية" (سامي، 2001: 378).

وتعتبر التكلفة على أساس الأنشطة جزءاً أساسياً في عملية التحسين الوظيفي وإعادة هندسة الجهود والإمكانيات (Neumann, et al., 2004: 40)، فهي تقوم بقياس أداء النشاط وأداء العمليات وتحديد تكلفة مخرجات العمليات لأي عمل، وتبين الفرص المتاحة لتحسين فاعلية وكفاءة أية عملية (فخر والدليمي، 2002: 385-386).

ويعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة أسلوب جديد لتحديد وتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات وأنه يقدم معلومات عن تكلفة المنتج تفيد في عملية اتخاذ القرارات (العريبي، 2003: 255).

كما عرّف نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه "تكتيك محاسبي يسمح للمنشأة بتحديد التكلفة الفعلية المرتبطة بالخدمات وذلك بناءً على الموارد المستهلكة من قبل الأنشطة التي تم القيام بها لانجاز هذه الخدمات" (Arnaboldi and Lapsley, 2003: 347) و (Grandlich,) (2004: 189).

ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يشكل جزء من عملية توليد ربح نشاط الأعمال ويمثل طريقة للتأكد من أن الموارد قد استخدمت بشكل فعال لكي تضيف قيمة إلى المنشأة (مابرلي، 2004: 22).

كما أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو عبارة عن طريقة لحساب التكاليف التي يتم توزيعها على أنشطة المنشأة، ومن ثم تحميلها للمنتجات أو الخدمات بناءً على ما تستخدمه هذه المنتجات أو الخدمات من أنشطة (Taylor, 2000: 9). ويعتمد هذا الأسلوب على تحليل أنشطة المنشأة المختلفة للحصول على البيانات اللازمة اعتماداً على سلوك تكاليف هذه الأنشطة، وتحديد العوامل التي توجه هذه التكاليف، وبالتالي إدارة تكاليف أنشطة المنشأة بفاعلية وكفاءة (العلاوي، 2004: 75).

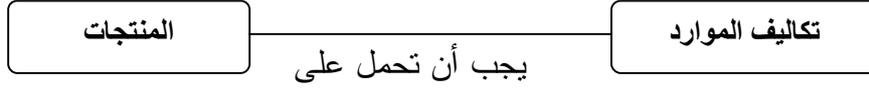
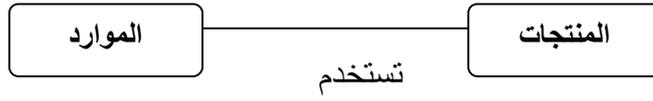
وقد عرف (Hex) نظام التكاليف على أساس الأنشطة "بأنه مفهوم لمحاسبة التكاليف يقوم أساساً على الاعتبار القائل بأن المنتجات جميعها تحتاج إلى منشأة تؤدي مجموعة من الأنشطة وأن هذه الأنشطة يترتب عليها تكلفة يجب أن تتحملها تلك المنظمة أو المنشأة وتصمم أنظمة التكاليف حسب الأنشطة على أساس أن التكاليف التي يصعب ربطها مباشرة بالمنتجات المحدثة لها تحمل بداية على الأنشطة التي تسببت فيها تلك المنتجات ثم يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات تبعاً لدرجة استفادتها من تلك الأنشطة (حسين، 2004: 104).

كما أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يعتبر أداة مهمة للإدارة المالية وعملية التحسين المستمر (Agrawal, et al., 2006: 18).

2-1-2: الفرق بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام التكاليف التقليدي

ونظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد على فهم سلوك التكاليف أكثر من ملاحظة وجودها وهذا يعني التركيز على بيان كيف تستخدم التكاليف في المنشأة وبذلك ينحرف نظام التكاليف على أساس الأنشطة عن الرؤية المحاسبية للمنشأة التي تستند على الفرض التالي: التكاليف توزع على المنتجات لأن المنتجات تستخدم التكاليف والشكل رقم (2.2) يوضح الفرضية المحاسبية التقليدية (الكسم، 2002: 122).

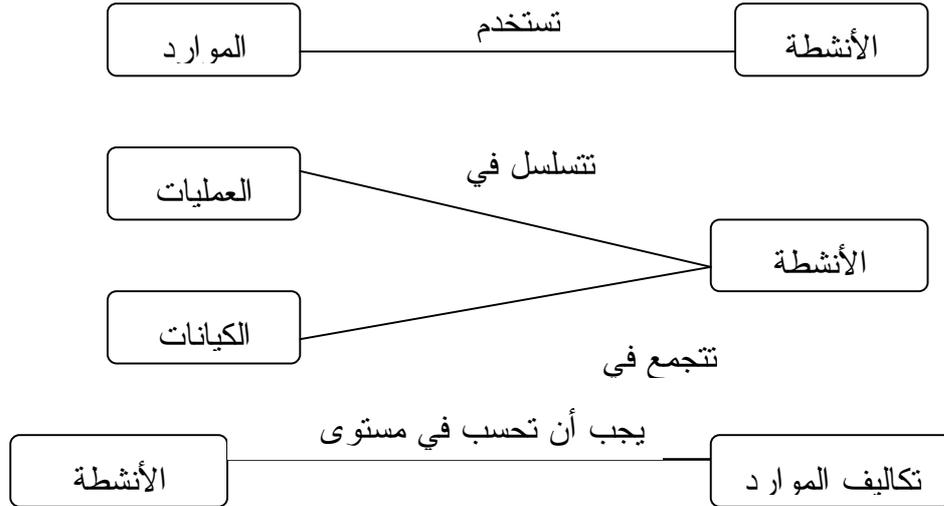
الشكل رقم (2.2)
الفرضية المحاسبية التقليدية



المصدر: (الكسم، 2002: 122)

بينما نظام التكاليف على أساس الأنشطة يقرب القيمة والتكاليف في مستوى النشاط حسب العرض التالي: الأنشطة (جوهر المنشأة) تستخدم الموارد التي لها تكلفة بهدف تكوين القيمة، هذه القيمة تتحقق من خلال إنتاج المنتجات والشكل رقم (2.3) يوضح فرضية نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

الشكل رقم (2.3)
فرضية نظام التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر: (الكسم، 2002: 122)

ويعد نظام التكلفة على أساس الأنشطة بمنزلة منهج لتحليل التكلفة يساعد المنشأة على تحليل تكاليفها الأساسية بطريقة ذات معنى وأكثر فائدة بالمقارنة بنظام التكاليف التقليدي الذي يتم

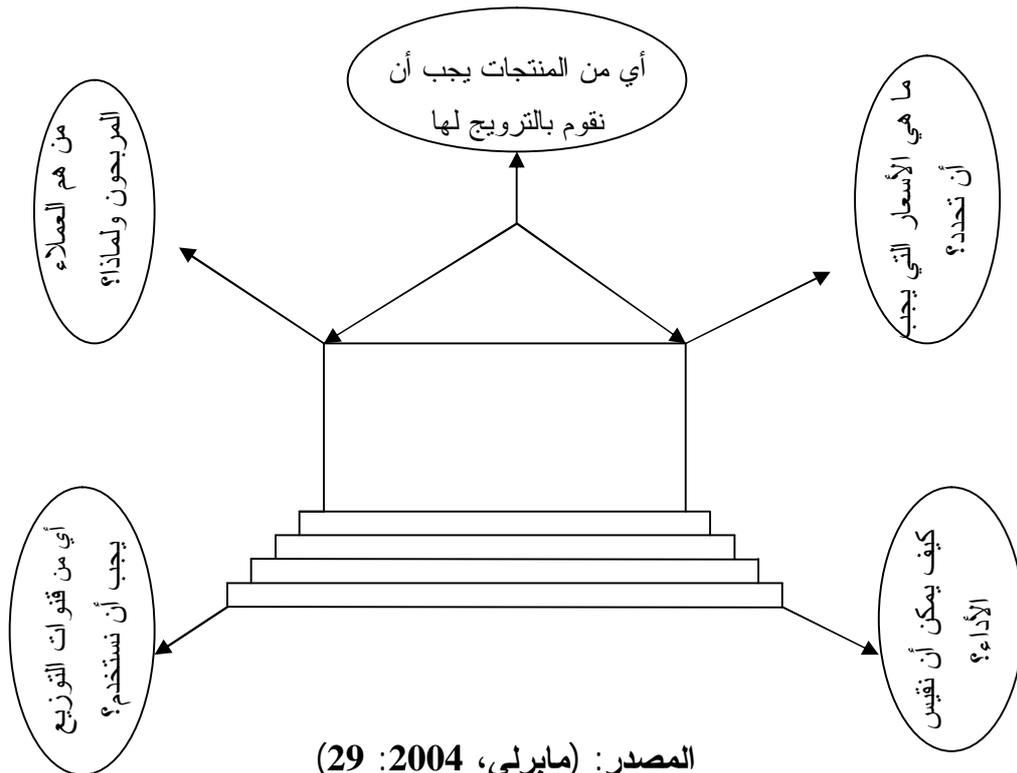
فيه تحليل التكلفة على أساس الأقسام، بينما يحلل نظام التكاليف على أساس الأنشطة سلوك التكلفة حسب الأنشطة ويربط القرارات باستهلاك التكلفة، ويُمكن من تحديد العوامل التي تتسبب في حدوث النفقة، ولقد استخدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة في أول الأمر في المنشآت الصناعية (مابرلي، 2004: 29) وذلك من أجل:

- 1- رقابة وإدارة التكلفة.
- 2- ربط التكاليف بالمنتجات وأنواع الأعمال ربطاً دقيقاً.
- 3- تحديد مستويات الأسعار.
- 4- إدارة الأداء وتحليل سلوك التكلفة.

هذا وقد بدأ تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في قطاع الخدمات منذ أواخر عقد الثمانينيات، ومن الجدير بالذكر أن القضايا الرئيسية التي قد تؤثر على أي منشأة في أي وقت إنما تتضمن الحاجة إلى فهم آليات الربحية واستغلال الموارد وأن تكون قادرة على الإجابة على الأسئلة المعروضة في الشكل رقم (2.4) (مابرلي، 2004: 28-29).

الشكل رقم (2.4)

أسئلة الربحية



ومن خلال العرض السابق لنظام التكاليف على أساس الأنشطة نتوصل الى أنه عبارة عن فكرة متطورة لقياس أدق للتكاليف، حيث يتم التركيز على الأنشطة المؤداة ومقدار استفادة كل منتج من هذه الأنشطة، وينظر إلى أن المنتجات لا تستهلك الموارد مباشرة وإنما تستهلك الأنشطة ومن هنا يمكن التوصل إلى أن مفهوم التكلفة على أساس الأنشطة هو وسيلة لتحميل التكاليف غير المباشرة بأكثر من طريقة بخلاف نظام التكاليف التقليدي والذي يستند إلى طريقة واحدة لتحميل وتوزيع التكاليف غير المباشرة.

2-1-3: مراحل تطور نظام التكاليف على أساس الأنشطة

لقد مر تكوين نظام التكاليف على أساس الأنشطة بثلاث مراحل هي (درغام ب)،
2007: (690-689):

المرحلة الأولى: إدارة النشاط (AM) Activity Management:

ركزت هذه المرحلة على مفهوم سلسلة القيمة (Value Chain) أكثر من التحليل المحاسبي والمالي، وهدفت إدارة النشاط إلى تحقيق ما يلي:
1- اكتشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة، مثل استخدام نظام الإنتاج الفوري (Just-In-Time, JIT).
2- تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة، من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

المرحلة الثانية: محاسبة تكاليف الأنشطة (ACA) Activity Cost Accounting:

جاءت هذه المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها أو تقليلها (Minimized) من خلال:

1- تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة.

2- تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى.

المرحلة الثالثة: نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) Activity-Based Costing,

ويقوم هذا النظام على تخصيص التكاليف الإضافية بشكل أكثر دقة عن طريق تقسيم الأنشطة المختلفة إلى مستويات متعددة (مستوى الوحدة والدفعة والمنتج والمنشأة) ومن ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة على عناصر التكلفة باستخدام مسببات التكلفة التي ترتبط بعلاقة سببية مناسبة مع عناصر التكلفة وبالتالي يتم تجنب النتائج المضللة التي كان يسببها النظام التقليدي.

2-1-4: مقومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يعد تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة عملية صعبة ومعقدة، وبالتالي تستنفذ الكثير من الوقت والجهد والمال، ومن هنا فإن من الطبيعي أن تتأكد إدارة المنشأة مسبقاً من توفر بعض المقومات لكي يصبح تطبيق هذا النظام ملائماً ومناسباً سواء في المنشآت الخدمية أو الصناعية، وتحقيق المنافع المرجوة منه بحيث تفوق تلك المنافع تكاليف تطبيقه ولعل أهم تلك المقومات التي ظهرت من نتائج الدراسات والأبحاث التي تمت في مجال مدى إمكانية استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Brown, et al, 2004: 335-339) و(درغام (أ)، 2005: 59) و (العلكاوي، 2004: 94) و (عبد الغني، 1999: 127-128) و(عبد الكريم والخن، 1997: 502):

- 1- اعتقاد الإدارة العليا بأن أنظمة التكاليف التقليدية السائدة لديها والتي تستند على تكاليف العمل المباشر في حساب معدلات التحميل تشوه تكلفة المنتج أو الخدمة.
- 2- اختلاف أحجام وكميات الإنتاج للسلع المنتجة مع اشتداد حدة المنافسة في السوق التي تعمل فيه المنشأة سواء كان محلياً أو عالمياً.
- 3- توفر أنظمة محاسبية تكون قادرة على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية بشكل سهل وميسور وبأقل التكاليف من أجل تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها.
- 4- تزايد استخدام الأنشطة المساندة في المنشأة كالتصميم الهندسي، والإدارة، والبرمجة، والتسويق، والمحاسبة، وصيانة الأجهزة، والبوفيه، وغيرها.
- 5- التغيير في البيئة الصناعية الحديثة من حيث تزايد استخدام أنظمة التصنيع المتقدمة في عملية الإنتاج مما أدى إلى تخفيض تكلفة العمل المباشر من إجمالي تكلفة المنتج، وارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة من إجمالي تكلفة المنتج.
- 6- تزايد استخدام العناصر المشتركة والتي تستخدم في صناعة أكثر من منتج أو خدمة، بالنسبة لإجمالي العناصر المكونة للمنتج أو الخدمة، أو ما يسمى بالمعدل المعياري والذي يساوي عدد العناصر أو الأجزاء المشتركة مقسومة على مجموع عدد العناصر في المنتج.
- 7- 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 خدمه على حدة.
- 8- قيام المنشأة بإنتاج عدد من المنتجات أو الخدمات وتعقيد العمليات الإنتاجية.
- 9- صعوبة تحديد تكلفة بعض المنتجات أو الخدمات، ومن ثم صعوبة تفسير ربحية بعض المنتجات المنخفضة منها أو المرتفعة.
- 10- انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات المنافسة في السوق، وضياع العديد من المناقصات بدون فهم أسباب ذلك.

- ويرى (سامي، 2000: 386) أنه لضمان نجاح نظام التكاليف على أساس الأنشطة كنظام للمعلومات يتعين مراعاة الاعتبارات الآتية:
- 1- تقويم احتياجات المنشأة من المعلومات، وكذلك طبيعة هيكل المعلومات ويتضمن ذلك توقيت الحصول على المعلومات، وكيفية توظيفها التوظيف الأمثل لكافة مستويات المنشأة.
 - 2- تقويم قدرة نظام المعلومات على تدفق وإيصال المعلومات للمستويات المختلفة بالمنشأة.
 - 3- تقويم الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها (الوقت - الموارد البشرية - الموارد المالية).
 - 4- تنمية وتدريب الموارد البشرية.
 - 5- إتباع أسلوب إعداد الموازنات للمنشأة.
 - 6- إعداد هيكل للتقارير يفي بأغراض الحصول على المعلومات.

2-1-5: أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة

مع تغير بيئة الأعمال الصناعية والإدارية والخدمية تغير جذري نتيجة التطورات المتلاحقة في مجال الصناعة والإدارة وظهر ما يسمى أنظمة التصنيع المتقدمة والتي تتصف بالمرونة في الإنتاج وظهور وظائف إنتاجية جديدة أدت إلى تغير جذري في هيكل التكلفة (فخر والدليمي، 2002: 384)، ومع ازدياد حدة المنافسة في بيئة الأعمال والتركيز على ضرورة تخفيض التكلفة مع المحافظة على جودة المنتج (البتانوني، 2004: 350)، مما أدى إلى زيادة اهتمام الباحثين والدارسين بنظام التكاليف على أساس الأنشطة لكونه يحدد تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة (Garrison, et al., 2003: 291)، ولعل أبرز الأسباب التي أدت إلى التحول للنظام الجديد ما يلي:

- 1- إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يقوم بتحميل تكلفة الموارد المستخدمة على المنتجات استناداً إلى الأنشطة أي أن هناك علاقة سببية بين الموارد المستخدمة والأنشطة والإنتاج (Turney, 1992: 5).
- 2- يتغلب نظام التكاليف على أساس الأنشطة على مشكلة عدم الدقة أو عدم العدالة في تحميل المنتجات بتكلفتها من المصاريف الصناعية من خلال تحديد موازنة مصاريف صناعية لكل نشاط أو عملية مسببة لوجود تكاليف ثم يتم تخصيص هذه المصاريف الصناعية على المنتجات على أساس حجم وقيمة الأنشطة التي ساهمت في تصنيع كل منتج (حسين، 1997: 42).
- 3- يساعد تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على توفير وتقديم بيانات تكلفة أكثر دقة وملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية مثل تسعير المنتج، اختيار مزيج الإنتاج والربائن الأمثل،

وتحسين مقاييس الأداء، وترشيد تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنشأة (عبد الكريم والكخن، 1997: 495).

4- يساعد تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة على إحداث تغييرات جوهرية في بعض العمليات (الأنشطة) على خطوط الإنتاج حيث يتم تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطاً بالتكاليف الأمر الذي سيؤدي إلى ترشيد العمليات بإلغاء الأنشطة عديمة المنفعة وبالتالي ترشيد توزيع موارد المنشأة (عطية، 1998: 46).

5- يؤدي تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى تطوير وتحسين العلاقات مع العملاء وبالتالي تحقيق هدف رضا العميل من خلال إقناعه بتكلفة المنتج وأسس حسابها (أبو خشبة، 1999: 322).

6- نتيجة لانخفاض حجم العمالة المباشرة الناتج عن التطور الصناعي وتحول معظم العمل اليدوي إلى عمل آلياً وكذلك تقادم تقارير التكاليف وعدم ملاءمة محتوياتها وطول فترة إعدادها فإن بيئة المنشآت الحديثة تحتاج إلى معلومات وقتية لاتخاذ قرارات فورية الأمر الذي أدى إلى ضرورة التحول السريع إلى أنظمة التكاليف المدعمة للنشاط الإداري والتركيز خاصة على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (زكي، 2000: 129).

7- أدى نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى تحديد أدق لتكلفة المنتج وفتح مجالات لتحديد موضوعي لوحدات تكلفة أخرى مثل العملاء والأقسام والفروع. كما أنه فتح مجالات كبيرة لترشيد قرارات الإدارة (تسعير، رقابة، تقييم الأداء، مجالات عديدة لتخفيض التكلفة)، وسمح بمعالجة جميع أنواع التكلفة سواء الإنتاجية أم التسويقية أم الإدارية، وذلك في الأجل القصير والطويل على حد سواء (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 360).

8- أدت الصعوبات التي تواجه عملية توزيع التكاليف غير المباشرة والعامّة باستخدام أسس التحميل، وعدم دقتها وعدم ملاءمة بياناتها لاتخاذ القرارات الإدارية إلى البحث عن طريقة أكثر دقة تمثلت في نظام التكاليف على أساس الأنشطة (صبري، 2002: 248).

2-1-6: مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يتميز نظام التكاليف على أساس الأنشطة بميزة رئيسية وهي أنه نظام محاسبي (تكاليفي) وإداري في وقت واحد، ويقدم معلومات مالية ومعلومات غير مالية خاصة عن تلك الأنشطة، ويمثل نقطة البداية في عملية التحسين الذاتي المستمر من خلال استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة (Activity-Based Management, ABM)، ونظام الإنتاج الفوري بدون مخزون (Just-In Time, JIT)، ونظام إدارة الجودة الشاملة (Total Quality

(Management, TQM)، حيث يساهم في تحسين الأنشطة المضيفة للقيمة وتقليل الأنشطة غير المضيفة للقيمة (مبارك وآخرون، 2003: 331).

وهناك العديد من الدراسات والأبحاث التي بينت مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المنشآت سواء الصناعية أو الخدمية (الفضل، 1992: 281-283) و (Brown, et.) و (al., 2004: 330) و (Lawson, 2005: 87) وفيما يأتي أهم هذه المزايا:

1- يتفق نظام التكاليف على أساس الأنشطة مع مجموعة الأنظمة الإدارية الحديثة التي تتطلبها بيئة الأعمال الحديثة (3: Needy, et. al, 2003)، والتي تهدف إلى زيادة جودة المنتج وخفض تكلفة المخزون والتركيز على طلب العملاء، كما يسمح بتقسيم الأنشطة إلى مجموعتين، أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة مما ساعد الإدارة على تحسين الأداء (عطية، 1998: 11-12).

2- يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد المستنفذة وذلك بخفض عدد مرات تنفيذ الأنشطة من خلال تحسين مستوى الأداء عند تنفيذ عمليات البيع والتسويق، وكذلك من خلال التطوير المستمر في المنتجات، بالإضافة إلى رفع كفاءة أداء المنشأة من خلال استخدام المناهج الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الأمثل (سامي، 2000: 387).

3- زيادة فاعلية الدور الرقابي لنظام التكاليف على أساس الأنشطة فمعرفة الأنشطة المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن تلك التكاليف وبالتالي إخضاعها لرقابة أكثر فعالية (ظاهر، 2002: 212).

4- يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة أكثر دقة في قياس تكلفة المنتج من خلال التخصيص الدقيق للتكلفة غير المباشرة وربطها بالمنتج أو السلعة النهائية مما تساعد في تحديد بيانات التكلفة الأكثر مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية (صبري، 2002: 249) و (Caplan, et. al,) (2005: 51).

5- يؤدي نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى تخصيص أكثر دقة للتكاليف وبالتالي يساعد على تحديد ربحية عناصر التكاليف بشكل أكثر دقة (134: Geri and B.Ronen, 2005)، كما أنه يستخدم في تحديد الطاقات المستغلة وغير المستغلة وبالتالي يساعد على تحديد القيود الحالية والمستقبلية لأنشطة المنشأة (مبارك وآخرون، 2003: 333).

6- أجمعت المنشآت التي طبقت هذا النظام على أنه يساهم في تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، والتأثير على قرارات التسعير (العلكاوي، 2004: 75).

7- يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة في جذب انتباه الإداريين لتحديد الأولويات وليس فقط تزويدهم بالتكلفة الملائمة لاتخاذ القرارات (Drury, 1992: 286).

8- يؤدي تحسين آلية تخصيص عناصر التكاليف غير المباشرة وتدقيق التكلفة إلى توفير أرضية مناسبة لرفع كفاءة عملية إعداد المعايير والموازنات التخطيطية المرنة مما يؤدي بدوره إلى توفير الأسس الموضوعية لقياس كفاءة الأداء ومحاسبة المسؤولية (الدليمي، 2005: 625).

2-1-7: انتقادات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

رغم المزايا العديدة التي تنتج عن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلا أن هناك عدد من الانتقادات التي وجهت إليه (Udpa, 1996: 96) و(أبو خشبة، 1999: 309-307) و(Barber, et al., 2005: 697) وهي:

1- تكلفة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة مرتفعة جداً حيث يحتاج إلى بيانات وتفصيلات كثيرة، كما يحتاج تطبيقه إلى استخدام الحاسب الآلي، كما يواجه تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة مشكلة مقاومة العنصر البشري للتغيير ونقص الخبرة والتدريب (Udpa, 1996: 96).

2- يعتمد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على أسس حكومية تعتمد على أحجام الإنتاج في تخصيص بعض التكاليف على الأقسام وعلى المنتجات (Geri and Ronen, 2005: 153).

3- تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد يتعارض مع بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كمبدأ الحيطة والحذر ومبدأ القابلية للتحقيق (أبو خشبة، 1999: 309).

4- صعوبة تتبع التكاليف جميعها على الأنشطة ثم على الوحدات المنتجة حيث يفترض نظام التكاليف على أساس الأنشطة أن العلاقة بين الموارد والأنشطة وبين الأنشطة والمنتجات هي علاقة خطية (Barber, et al., 2006: 697).

5- صعوبة تحديد أنشطة المنشأة بدقة ووضوح يعتبر من أهم التحديات التي تواجه النظام (سامي، 2000: 388).

6- يتطلب تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة ضرورة تجميع عدد من الأعمال في نشاط واحد متجانس حيث يصعب من الناحية الاقتصادية استخدام مسبب تكلفة لكل عمل، ويؤدي تزايد الأعمال المجمعة في نشاط واحد إلى تناقص قدرة مسبب التكلفة على التتبع الدقيق للموارد المستفدة إلى المنتجات (Ross, 2004: 8).

7- تطبيق النظام لا يتم إلا في سياق إجراء تغيير إداري شامل وضمن منظومة الجودة الشاملة مع التوجه نحو جعل مسألة إرضاء الزبائن مسألة محورية توجه الإنتاج وجميع أنشطة المنظمة (جربوع، 2005: 78).

2-1-8: عناصر نظام التكاليف على أساس الأنشطة

تتمثل أهم العناصر التي يقوم عليها نظام التكاليف على أساس الأنشطة فيما يأتي (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 367-369):

2-1-8-1: تحديد الأنشطة Activity

تعتبر الأنشطة هي بؤرة التركيز في نظام التكاليف على أساس الأنشطة ويمكن تعريف النشاط بأنه "عملية محددة أو وظيفة أو مهمة أو وحدة عمل ذات غرض محدد تحدث طوال الوقت، ولها نتائج مميزة ومعروفة" (الدليمي، 2005: 620)، كما يعرفه (Ramsey, 1994) بأنه العملية أو الإجراء الذي يسبب انجاز أو تنفيذ العمل داخل المنشأة مثل شراء مواد، صيانة الآلات، تصميم المنتج، الإشراف على العملية الإنتاجية، ... الخ (Ramsey, 1994: 386). وهناك أربعة أنواع من الأنشطة في سلسلة القيمة (Value chain) (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 369):

أ- أنشطة المدخلات

الأنشطة المتعلقة بتجهيز تصنيع منتج وهي تتضمن أبحاث وتطوير المنتج والسوق، استقطاب العاملين وتدريبهم، شراء مواد خام، شراء أجزاء أو مكونات جاهزة، شراء تجهيزات.

ب- أنشطة التشغيل

الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتج، وهي تتضمن آلات التشغيل والعدد والأدوات لتصنيع المنتج، نقل الإنتاج تحت التشغيل، تخزين الإنتاج تحت التشغيل، فحص العمل الجاهز جزئياً أو كلياً.

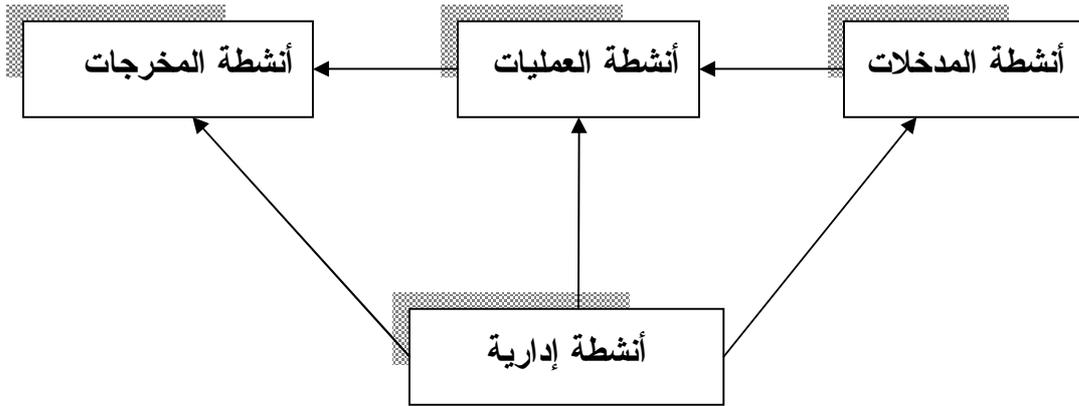
ج- أنشطة المخرجات

الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع العملاء، وهذه تتضمن أنشطة البيع، وأنشطة خدمات ما بعد البيع، وأنشطة الشحن والتسليم.

د- الأنشطة الإدارية

الأنشطة الداعمة للأنشطة السابقة وهي تتضمن وظائف إدارية ومالية وقانونية. والشكل رقم (2.5) يوضح العلاقة بين هذه الأنشطة (درغام أ، 2005: 67).

الشكل رقم (2.5)
العلاقة بين أنشطة المنشأة



المصدر: (درغام أ، 2005: 67)

وتعد الأنشطة هي بؤرة التركيز في ظل نظام التكاليف على أساس الأنشطة و يمكن تقسيم تكاليف الأنشطة التي يمكن أن تؤدي لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة وفقاً لخاصية التسلسل أو الدرجية (Hierarchies of Activities) حيث يتم التعامل مع الأنشطة التي يتم تحديدها في المنشأة عن طريق تقسيمها إلى أربعة مجموعات رئيسة أطلق عليها التقسيم الطبقي لتكلفة النشاط (Horngren, et al.,1999: 348-349) و (الفضل ونور، 2002: 32) و (صالح، 2002: 67) و (Garrison and Noreen, 2003: 323-324) و (Kaplan and Atkinson,) و (1998: 105) و (حلس، 2007: 221-222) هي:

النوع الأول: أنشطة ترتبط بوحدة المنتج Unit Level Activities

وفيه يتم ربط عناصر التكاليف المباشرة بوحدة النشاط أي عند إنتاج كل وحدة من وحدات منتج معين سواء تمثلت تلك العناصر في تكلفة المواد أو تكلفة الأجور المباشرة.

النوع الثاني: أنشطة ترتبط بدفعة الإنتاج Batch Level Activities

وهي تلك الأنشطة التي ترتبط بدفعات الإنتاج أكثر من ارتباطها بوحدة المنتج مثل تكاليف تجهيز الآلات لتلائم المتطلبات الفنية لدفعة منتج معين، وتكاليف نقل المواد وتكاليف إعداد أوامر الشراء لتنفيذ دفعة أو أمر إنتاجي معين وترتبط تلك التكاليف بدفعة المنتج بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة.

النوع الثالث: أنشطة ترتبط بخطوط الإنتاج Product Sustaining Activities

وهي تلك الأنشطة المؤداة لخط إنتاجي معين ولا تستفيد منها المنتجات أو الخدمات الأخرى، مثل هندسة العمليات وتصميم المنتج حيث يتطلب الأمر إعادة تصميم لبعض مكونات المنتج وهو ما يدعو إلى تحميل الخط الإنتاجي الذي تم تعديل التصميم لمنتجه بتكاليف إعادة التصميم دون سواء، وهذا يؤدي إلى القياس الدقيق لتكلفة المنتج بما يمكن الإدارة من تسعيره إذا ما قررت الاستفادة من طاقة الخط ببيع الزائد عن الحاجة للسوق الخارجي، بالإضافة لتوفير المعلومات التي تمكنها من التقييم السليم لأداء الخط في حالة الرغبة في اتخاذ قرار بالاستمرار في تشغيله من عدمه (حلس، 2007: 221).

النوع الرابع: أنشطة ترتبط بعمل المنشأة ككل Facility Sustaining Activities

وهي الأنشطة العامة التي تقدم خدمات تتصف بالعمومية لدعم عمليات المنشأة ككل مثل النشاط الإداري والمالي، حيث يتم تحميل كل نشاط بالتكاليف التي تسبب في إحداثها وتقسّم التكاليف على الأنشطة المستفيدة حسب درجة استفادة كل نشاط، ويركز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على الجزء المستهلك من عناصر التكاليف ويسعى إلى تخصيصه بشكل دقيق على الأنشطة التي استهلكته بغض النظر عن قيمة المنفق على هذا العنصر (الفضل ونور، 2002: 32).

ولقد أضاف (Garrison and Noreen, 2003: 323-324) مجموعة خامسة لما سبق

تتعلق بالعميل وهي:

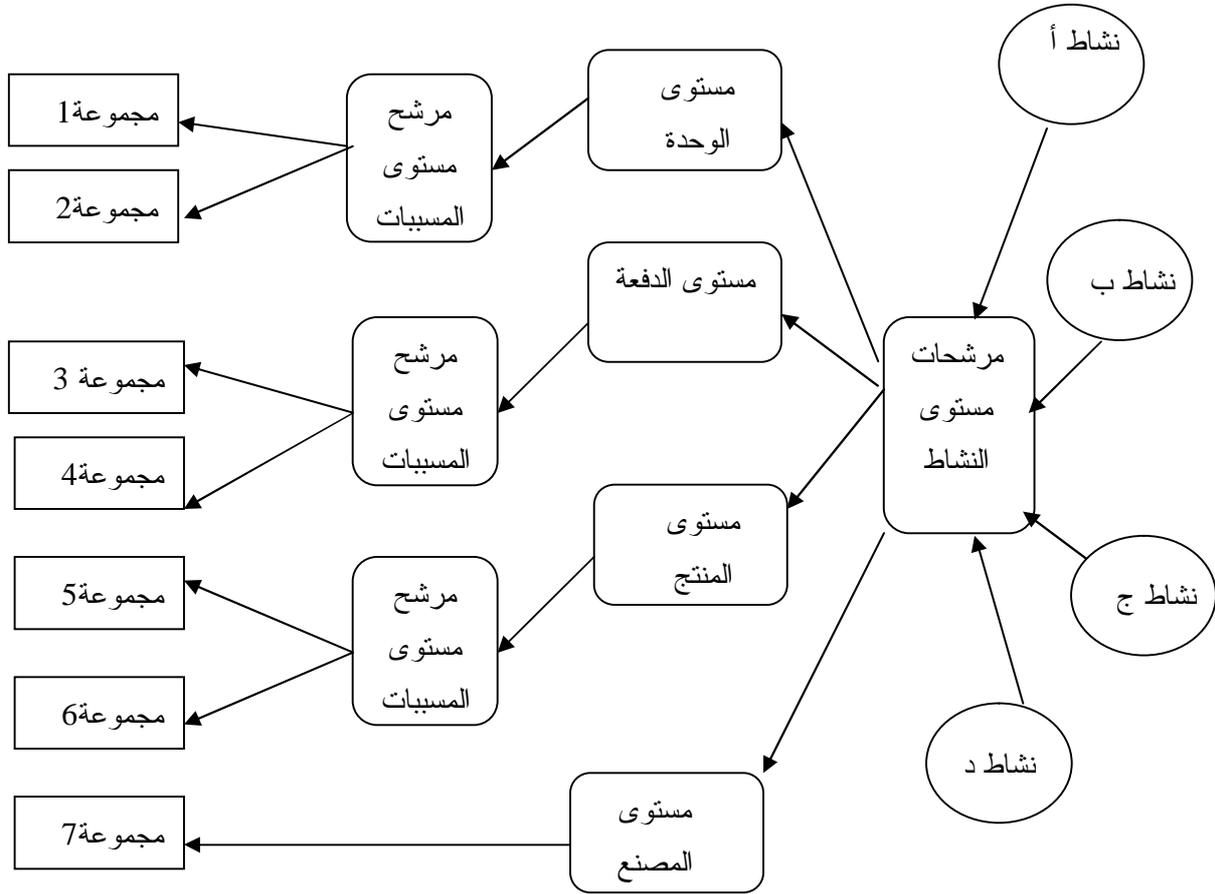
النوع الخامس: الأنشطة المرتبطة بالعميل Customer- Level Activities

وهي تلك الأنشطة المرتبطة بعملاء محددين وتشمل أنشطة مثل: طلبات المبيعات (Sales Calls) وإرسال الكتالوجات (Catalog mailing)، والدعم الفني العام غير المرتبط بمنتج محدد (General Technical Support).

والشكل رقم (2.6) يلخص تصنيف الأنشطة إلى مجموعات متجانسة.

الشكل رقم (2.6)

تصنيف الأنشطة إلى مجموعات متجانسة

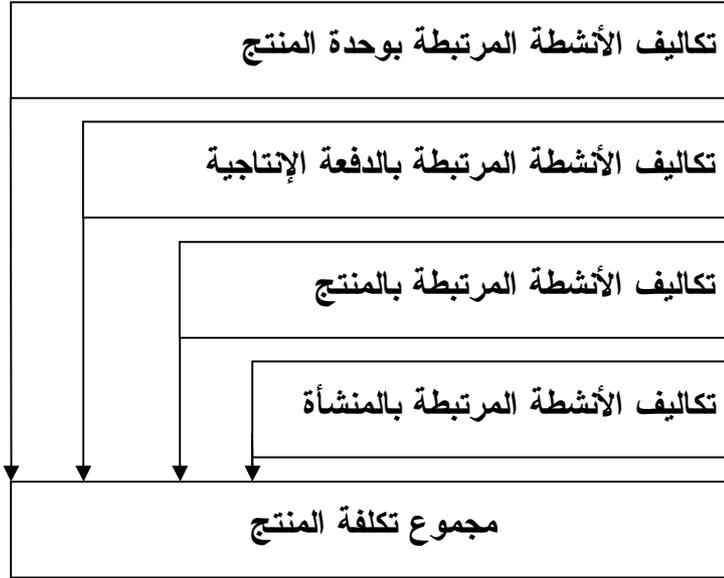


المصدر: (عطية، 2004: 62)

ومن الملاحظ أن الأنشطة على مستوى المصنع لا تدخل ضمن التبويب على مستوى المسببات ويرجع ذلك إلى استحالة قياس الطلب من المنتجات على الأنشطة، وذلك على مستوى المنشأة ككل، كما يلاحظ أن استخدام مرشحات المسببات في المستويات الثلاثة الأولى ينتج عنه مجموعات أنشطة متجانسة يبلغ عددها مجموعتان لكل مستوى وهذا لا يمنع وجود أكثر من مجموعتين في كل مستوى.

ويؤدي التحليل التدرجي للأنشطة والتكاليف المقترنة بها عند مستوياتها الأربعة وتخصيص التكاليف باستخدام أساس يعكس سلوك المنتجات طبقاً للطلب على هذه الأنشطة إلى تقديم فهم أفضل لسلوك التكلفة، وتوفير معلومات تساعد الإدارة على تخطيط ورقابة التكلفة بشكل أفضل على مدار سلسلة القيمة، ابتداءً من مرحلة البحوث والتطوير حتى خدمة العميل والوفاء باحتياجاته، والشكل رقم (2.7) يوضح التسلسل الهرمي للتكلفة وفقاً للأنشطة كما يرى (Drury, 1992: 279-280) و (Hornngren, et al., 1999: 348-349).

الشكل رقم (2.7)
التسلسل الهرمي للتكاليف الصناعية



المصدر: (Horngren, et al., 1999: 348)

2-8-1-2: تكاليف الأنشطة Activities Costs

يتطلب إنجاز أي نشاط موارد اقتصادية، أي ينجز النشاط بناءً على طلب منتج معين يكون السبب في إنجاز النشاط وينشأ عنه تكاليف تسمى "تكاليف الأنشطة" أي النتيجة (تكلفة الطلب) على النشاط وتتضمن المواد والعنصر البشري (العمل)، التكنولوجيا والتسهيلات أو الخدمات المشتراه من خارج المنشأة مثل الإعلان والخدمات القانونية والمحاسبية. واستناداً إلى علاقة السبب والنتيجة في نظام التكاليف على أساس الأنشطة يمكن تتبع التكاليف غير المباشرة أو التكاليف المساندة وتخصيصها على المنتجات أو العملاء بدقة وموضوعية دون حاجة إلى التوزيع الاجتهادي أو التحكيمي، كما في نظام التكاليف التقليدي (Garrison and Noreen, 2003: 326).

3-8-1-2: تصنيف الأنشطة وفقاً للقيمة المضافة Value Added Ranking

وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة، تقسم العملية الإنتاجية إلى عدة أنشطة وخلق ما يسمى مجموعات التكاليف، وربط كل مجمع تكلفة بمسبب تكلفة، الأمر الذي يؤدي إلى إظهار ملامح الأنشطة، وتحديد المسؤولية للأفراد العاملين في كل نشاط، وبالتالي تحديد الأنشطة التي

تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة (Agrawal, et al., 2006:15). وفي هذا الصدد فإن تبويب الأنشطة حسب القيمة المضافة يتيح فرصة كبيرة لإدارة المنشأة لدراسة تكاليف الأنشطة بالعمق والتحليل المناسب ومحاولة إلغاء الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة والتي لا تحقق قيمة مضافة، وكذلك دراسة إمكانية تحسين أساليب أداء الأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة (صالح، 2002: 69-70).

إن الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة تقتصر فقط على مراحل التصنيع الفعلي أو انجاز الخدمة، أما الأنشطة الأخرى مثل التخزين وصيانة الآلات وتكلفة الإدارة والمحاسبة والحراسة فهي ضرورية للعملية الإنتاجية لكنها لا تضيف أية قيمة للمنتج أو الخدمة (درغام أ، 2005: 75).

2-1-3-8-1: أنشطة تضيف قيمة Value Added Activities

وهي الأنشطة التي إذا استبعدت فإنها ستؤدي في الأجل الطويل إلى تخفيض خدمة المنتج للعميل، ولا يلبي توقعات العميل مما يؤثر سلباً على مبيعات المنشأة وحصتها في السوق، ومعنى أنها مضيعة للقيمة أنه لا يمكن إلغاء هذه الأنشطة وأن إلغائها يؤدي إلى تقليل الكمية أو الجودة التي يحتاجها المستهلك أو المنشأة.

2-2-3-8-1: أنشطة لا تضيف القيمة Non- Value Added Activities

وهي الأنشطة التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر العملاء، وأن استبعادها يؤدي إلى تخفيض التكلفة دون التأثير على قدرة المنتج على خدمة العميل، كما أن هناك أنشطة عديمة القيمة من وجهة نظر العميل إلا أنه لا يمكن الاستغناء عنها كاملاً بل يمكن تخفيض حجمها وتجز النشاط بكفاءة من وجهة نظر المنشأة (مبارك، وآخرون، 2003: 330). وفي ضوء ما سبق فإنه من الضرورة التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة قدرة المنشأة على المنافسة.

2-1-8-4: مسببات التكلفة Cost Drivers

هي مسببات حدوث التكلفة أو محرك تكلفة النشاط (Activity Cost Driver) وهو وحدة قياس لتحديد المستوى أو الكميات التي ينجزها النشاط. أي أنه الكمية المنجزة من تنفيذ نشاط معين، وبالتالي فإن محرك تكلفة النشاط هو تعبير عن أسباب نشوء التكلفة في نشاط معين أو عوامل متغيرة تؤثر على التكاليف وترتبط معها بعلاقة قوية وواضحة. ويعتمد نظام التكاليف التقليدي عدداً محدوداً جداً من مسببات التكلفة لا يتجاوز الخمسة وهي: عدد وحدات المنتج، عدد ساعات عمل الآلات، ساعات العمل المباشر، تكلفة المواد الأولية، تكلفة العمل

المباشر، أما نظام التكاليف على أساس الأنشطة فإنه يعتمد على عدد كبير من مسببات التكلفة قد تصل إلى عدة مئات (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 371).
ويعد تحديد واختيار مسببات التكاليف بمثابة العمود الفقري لنظام التكلفة على أساس الأنشطة، حيث يتوقف مدى نجاح وتقدم هذا النظام من عدمه على مدى سلامة الأسس والمعايير التي يستند عليها النظام في تحديد العدد الأمثل لمسببات التكاليف واختيار المسببات الواجب استخدامها علاوة على أن تحديد واختيار مسببات التكلفة يمثل أصعب مرحلة من مراحل تصميم وإنشاء وتطبيق هذا النظام (شتا، 1997: 116).

2-1-4-8-1: أنواع مسببات التكلفة

يمكن تقسيم مسببات التكلفة إلى نوعين وفقاً لموقع كل منهما حسب نظام التكاليف على أساس الأنشطة (حسين، 2004: 107):

النوع الأول: مسببات الموارد Resources Drivers

وهي مقاييس لكمية الموارد التي يستنفذها كل نشاط من الأنشطة وتستخدم في تتبع تكلفة الموارد المستنفذة حسب الأنشطة التي استنفذتها.

النوع الثاني: مسببات الأنشطة Activity Drivers

وهي مقاييس لتكرار وكثافة الطلب من جانب أغراض التكلفة على خدمات النشاط وتستخدم في تتبع تكلفة الأنشطة حسب المنتجات.

ويرى (Cooper) أنه يمكن تقسيم مسببات التكلفة إلى نوعين أساسيين (صالح، 2002: 71-72) و(حلس، 2007: 223) هما:

النوع الأول: مسببات خاصة بالعمليات Transaction Cost Driver

وتركز هذه النوعية على عدد مرات تأدية النشاط الواحد وهي تستخدم في حالة إذا ما كانت مجموعة المنتجات تستخدم نفس القدر من النشاط، وعلى سبيل المثال فإن أنشطة جدولة تشغيل الآلات للإنتاج وتشغيل أمر الشراء وصيانة جزء معين من الآلة يمكن أن تؤدي وتستغرق نفس الوقت والجهد بغض النظر عن طبيعة المنتج النهائي.

النوع الثاني: مسببات خاصة بالفترة الزمنية Duration Cost Drivers

وتهتم هذه المسببات بالفترة الزمنية التي يستغرقها النشاط اللازم لإنتاج منتج معين، وتستخدم هذه النوعية في حالة اختلاف حجم النشاط المطلوب تأديته باختلاف نوعية وكمية المنتج النهائي، ومن أمثلة مسببات التكلفة الخاصة بالفترة الزمنية ساعات العمل المباشر، ساعات الفحص وساعات تهيئة الآلة للتشغيل.

بينما يرى (Kaplan and Atkinson, 1998: 108) أن هناك نوع ثالث من المسببات

هو مسبب الاستعمال الفعلي Intensity or direct charging

ويستخدم هذا النوع من المسببات في حالة وجود منتجات أو خدمات تحتاج إلى تهيئة خاصة، ومعدات خاصة، أو مراقبين ذوي جودة أو عمليات خاصة تختلف عن منتجات أو خدمات أخرى تمر بنفس النشاط بعامل غير عامل الوقت، فالمسببات الزمنية لا تعطي تخصيصاً دقيقاً للتكاليف غير المباشرة في هذه الحالة، ويتصف هذا النوع من المسببات بالدقة ولكنها الأكثر تكلفة.

وعند اختيار مسبب التكلفة يجب على الإدارة التأكد من قدرة مسبب التكلفة على تجسيد علاقة ربط الأثر بالسبب والتي تمثل الأساس الفلسفي لنظام التكاليف على أساس الأنشطة وإلا فسيكون تحديد التكلفة غير دقيق.

2-1-8-4-2: معايير اختيار مسببات التكلفة

يؤدي اختيار واستخدام بعض مسببات التكاليف عشوائياً إلى أن ينتج عنه التحميل والتوزيع غير العادل، مما يؤدي إلى التوصل إلى تكاليف غير دقيقة للمنتجات التي تقوم المنشأة بإنتاجها سواء كانت تلك المنتجات سلعا أو خدمات لذلك لابد من ضرورة استناد عملية اختيار مسببات التكاليف على بعض المعايير والعوامل الواجب مراعاتها. وتستند عملية اختيار مسببات التكلفة على شقين أساسيين هما: عدد مسببات التكلفة، ونوعية مسببات التكلفة.

2-1-8-4-1: معايير اختيار عدد مسببات التكلفة

إن اختيار عدد مسببات التكلفة المطلوب يتوقف على عدد من العوامل أهمها (صالح، 2002: 71-72):

1- درجة الدقة المطلوبة في أرقام التكلفة: فكلما زادت درجة الدقة المطلوبة زاد عدد مسببات التكلفة.

2- درجة تعقد وتنوع المنتجات: فكلما زادت درجة التعقد والتنوع في المنتجات كلما زادت عدد مسببات التكلفة وبالتالي أعطى نتائج دقيقة عن تكلفة المنتجات.

3- الأهمية النسبية لمجمعات التكلفة: فكلما زادت الأهمية النسبية كلما دعت الحاجة إلى زيادة عدد مسببات التكلفة.

4- مقابلة التكاليف بالعائد عند اختيار عدد مسببات التكلفة بمعنى العمل على تحقيق التوازن بين منافع الدقة وتكلفة تجميع وتشغيل البيانات ولتحقيق التوازن الأمثل، يجب تحديد العدد الأمثل لمسببات التكاليف المرتبطة بمقادير كبيرة من التكاليف (شتا، 2004: 149).

2-1-8-4-2: معايير اختيار نوعية مسببات التكلفة

عند اختيار نوعية مسببات التكلفة هناك عاملين رئيسيين لا بد من أخذهما في الاعتبار هما (شتا، 2004: 145) و(يوسف، 2004: 25):

1- تكلفة القياس: يجب اختيار مسبب التكلفة الذي تتوافر عنه معلومات في ظل نظام المعلومات القائم بالمنشأة فإذا كانت مجموعة التكلفة المتجانسة لها عدد من مسببات التكلفة البديلة فإنه يجب اختيار مسبب التكلفة الذي تتوافر عنه معلومات مما يترتب عليه تخفيض أو على الأقل عدم زيادة التكلفة.

2- درجة الارتباط والمسببات البديلة غير المباشرة: تعني درجة الارتباط بين نوعية مسبب التكلفة المختار والاستهلاك الفعلي للمنتجات المختلفة من الأنشطة، فكلما زادت درجة الارتباط زادت فرصة استخدامه كمسبب للتكلفة فإنه يمكن استبدال مسبب التكلفة الذي يقيس مباشرة استهلاك مورد أو تكلفة نشاط ما بمسبب تكلفة آخر يقيس بطريق غير مباشر ذلك الاستهلاك مع عدم التضحية بعنصر الدقة، فعلى سبيل المثال إذا كانت ساعات الفحص للمنتجات غير متاحة، فإنه يمكن استخدام عدد مرات الفحص الفعلي المرتبطة بكل منتج إذا كانت ساعات الفحص ثابتة بدرجة معقولة لكل منتج.

ويرى (Hillton) أن هناك ثلاثة عوامل يجب أخذها في الحسبان عند اختيار نوعية مسبب التكلفة للأنشطة بالإضافة إلى العاملين السابقين هناك عامل ثالث (Hillton, 2005: 182-183) هو:

3- التأثيرات السلوكية: فإذا كانت دقة تتبع التكاليف تتوقف على عدد ونوع مسببات التكلفة، فإن مسبب التكلفة المختار يكون له آثار سلوكية مرغوبة أو ضارة على المستوى الأدائي للأفراد، فعلى سبيل المثال بالنسبة لنشاط مناولة المواد فإن عدد المرات التي يتم فيها تحريك المواد يعتبر المقياس الأكثر مناسبة لاستهلاكه لأغراض تتبع التكلفة، إلا أن له آثار سلوكية مرغوبة تتمثل في تحفيز المديرين على تخفيض وقت تحريك المواد ونقلها داخل المصنع وبالتالي تخفيض تكلفة مناولة المواد.

2-1-8-5: مجتمعات التكلفة Cost Pools

وهي تجميع أنشطة متجانسة تخضع في مجموعها لموجه تكلفة واحد، وذلك اختصاراً لعدد الأنشطة وموجهاتها. فمثلاً يمكن تجميع أنشطة الصيانة وبرمجة الإنتاج في وعاء تكاليفي واحد باعتبار أن تكاليف هذه الأنشطة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموجه تكلفة واحد هو ساعات عمل الآلات، أو يمكن تجميع أنشطة اللف والحزم ومناولة وتعبئة المواد في وعاء واحد واعتبار أن

المسبب الرئيس للتكلفة هو أوزان المواد الخام، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان زيادة أو تقليص عدد مجتمعات تكلفة النشاط بحسب التجانس بين مجموعة الأعمال التي تتكون كل منها، مما يوجب ضرورة تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مجموعة من الأنشطة يراعى فيها مدى تجانس الأعمال داخل كل نشاط، وكذلك ارتباط عناصر التكاليف بالأعمال التي تؤدي داخله (جلس، 2007: 224).

المبحث الثاني

تخصيص التكاليف غير المباشرة وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة

2-2-0: تمهيد

تعد مشكلة ربط التكاليف غير المباشرة بمنتج أو خدمة معينة من أكثر المشاكل التي كانت ولا زالت موضع العديد من الأبحاث والدراسات المحاسبية، وذلك نظراً لفشل النظام التقليدي للتخصيص في توفير معلومات دقيقة ومفيدة في مجال تحديد تكلفة المنتج، ولأغراض التخطيط والرقابة (عبد الغني، 1999: 10).

ويعد السبب الرئيس في ضرورة تخصيص التكاليف غير المباشرة أن مختلف الصناعات حتى منتصف القرن الماضي كانت تعتمد في معظم نشاطها الإنتاجي على الأيدي العاملة، وبالتالي شكلت تكاليف العمل المباشر نسبة كبيرة (40%) تقريباً من مجموع التكلفة الكلية للمنتج،... واتسم نشاط معظمها أيضاً بقلّة تعقيده من حيث تنوع منتجاتها واتساع امتدادها الجغرافي. ونتيجة لهذه الخصائص لم يشكل موضوع توزيع التكاليف المشتركة تحدياً كبيراً لإدارات المنشآت الصناعية في ذلك الحين، وبالتالي بقي هذا الموضوع خارج دائرة اهتمام أدبيات المحاسبة، وشاع استخدام طرائق تقليدية بسيطة في توزيع التكاليف المشتركة التي لم تكن تشكل جزءاً كبيراً من هيكل تكلفة الإنتاج (عبد الكريم والكخن، 1997: 495-497).

أما في الوقت الحاضر وفي ظل التطورات الكبيرة في أعمال المنشآت، سواء في الأنشطة أو الحجم، إضافة إلى التطورات التكنولوجية الكبيرة وزيادة الأتمتة والتي يقصد بها زيادة الاعتماد على الآلات والحواسيب في أداء العمل بدلاً من الاعتماد على الجهد البشري، وبالتالي زيادة التكاليف غير المباشرة، فقد أصبحت الطرق التقليدية في توزيع التكاليف غير المباشرة تواجه تحديات ومعوقات، مما دعا إلى البحث عن طرق أكثر تطوراً تسهم في معالجة مشاكل الطرق التقليدية (العكاوي، 2004: 68).

2-2-1: تخصيص التكاليف غير المباشرة

أدى بروز العديد من التغيرات في البيئة الصناعية العالمية نتيجة التطورات المتلاحقة في الأنظمة الإنتاجية وتأثيره على هيكل التكلفة لدى المنشأة نتيجة لاستبدال الأيدي العاملة في العملية الإنتاجية بماكينات الإنتاج، وبالتالي زيادة نسبة التكاليف الإنتاجية المشتركة (غير المباشرة) على حساب تكلفة العمل المباشر مما أدى إلى ظهور مشكلة تخصيص التكاليف غير

المباشرة (عبد الكريم والكخن، 1997: 498)، ويتم تخصيص التكاليف غير المباشرة في ظل نظام التكاليف على أساس الأنشطة على مرحلتين أساسيتين (Al-Rifai and Nachtmann, 221: 2004)، حيث يتم في المرحلة الأولى تجميع وتخصيص التكاليف على الأنشطة، وفي المرحلة الثانية يتم تحميل تكاليف الأنشطة على المنتجات أو أغراض التكلفة النهائية (Whittaker, 2005: 8)، وفيما يلي استعراض لكلا المرحلتين (صالح، 2002: 66) و(حلس، 2007: 219):

المرحلة الأولى: تخصيص الموارد على الأنشطة

يتم تحديد الأنشطة الرئيسة للمنشأة وتبويبها في مجموعات متجانسة ومن ثم تحديد التكاليف الخاصة بكل مجموعة متجانسة من الأنشطة باستخدام أوعية التكاليف والوظيفة الأساسية للنشاط هي تحويل الموارد (مواد أولية/عمالة/تكنولوجيا) إلى مخرجات (منتجات/خدمات).

المرحلة الثانية: تحميل تكلفة الأنشطة على المخرجات

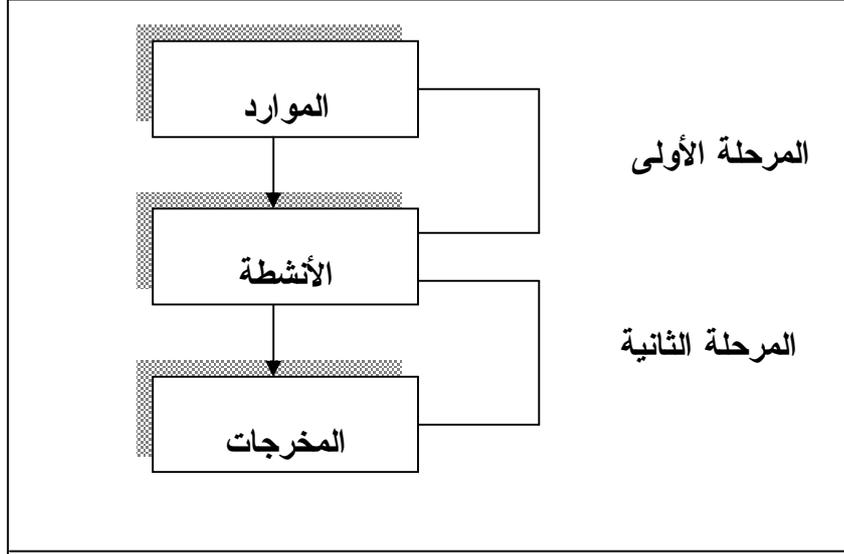
يتم تحميل التكاليف الإضافية الخاصة بالأنشطة على المنتج النهائي سواء كانت سلع أو خدمات وفقاً لعدد وحدات المنتج أو الخدمة المطلوب إنجازها، ويتم ذلك باستخدام مسيبيات التكلفة كمقياس للطلب، ويقاس طلب المنتج على الأنشطة بعدد المعاملات التي أنشئت من أجل مسبب التكلفة. حيث يعرف مسبب التكلفة بأنه مجموعة العوامل التي تؤدي إلى حدوث التكاليف أو تؤثر عليها ويجب أن تتوفر في مسبب التكلفة الشروط التالية:

- 1- أن يكون قابل للقياس.
- 2- أن يكون قابل للتخصيص على كل منتج حتى يمكن قياس تكلفة المنتج.
- 3- يجب اختيار مسبب واحد لكل مجمع تكلفة.

وعليه فإن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يقوم على قياس تكلفة الموارد المستخدمة لأداء الأنشطة، ثم ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات النهائية التي تستفيد من تلك الأنشطة باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة وذلك كما يتضح من الشكل رقم (2.8).

الشكل رقم (2.8)

تخصيص التكاليف غير المباشرة في ظل نظام التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر: (صالح، 2002: 66)

بينما يرى (Kaplan and Atkinson, 1998: 97) إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو إطار شامل ومتكامل، ووفقاً لهذا النظام تمر عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة إلى أهداف التكلفة (المنتج، الخدمة، العميل) بثلاث مراحل هي (Grasso, 2005: 14):

المرحلة الأولى: تحديد الأنشطة

في هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المنشأة والتي تستهلك الموارد.

المرحلة الثانية: تتبع تكلفة الموارد

في هذه المرحلة يتم تتبع تكلفة الموارد المستخدمة إلى الأنشطة المستفيدة منها بحيث

نحصل على مجموع التكلفة لكل نشاط.

المرحلة الثالثة: تتبع تكلفة الأنشطة

في هذه المرحلة يتم تخصيص أو تتبع التكاليف الخاصة بالأنشطة (Activity Costs)

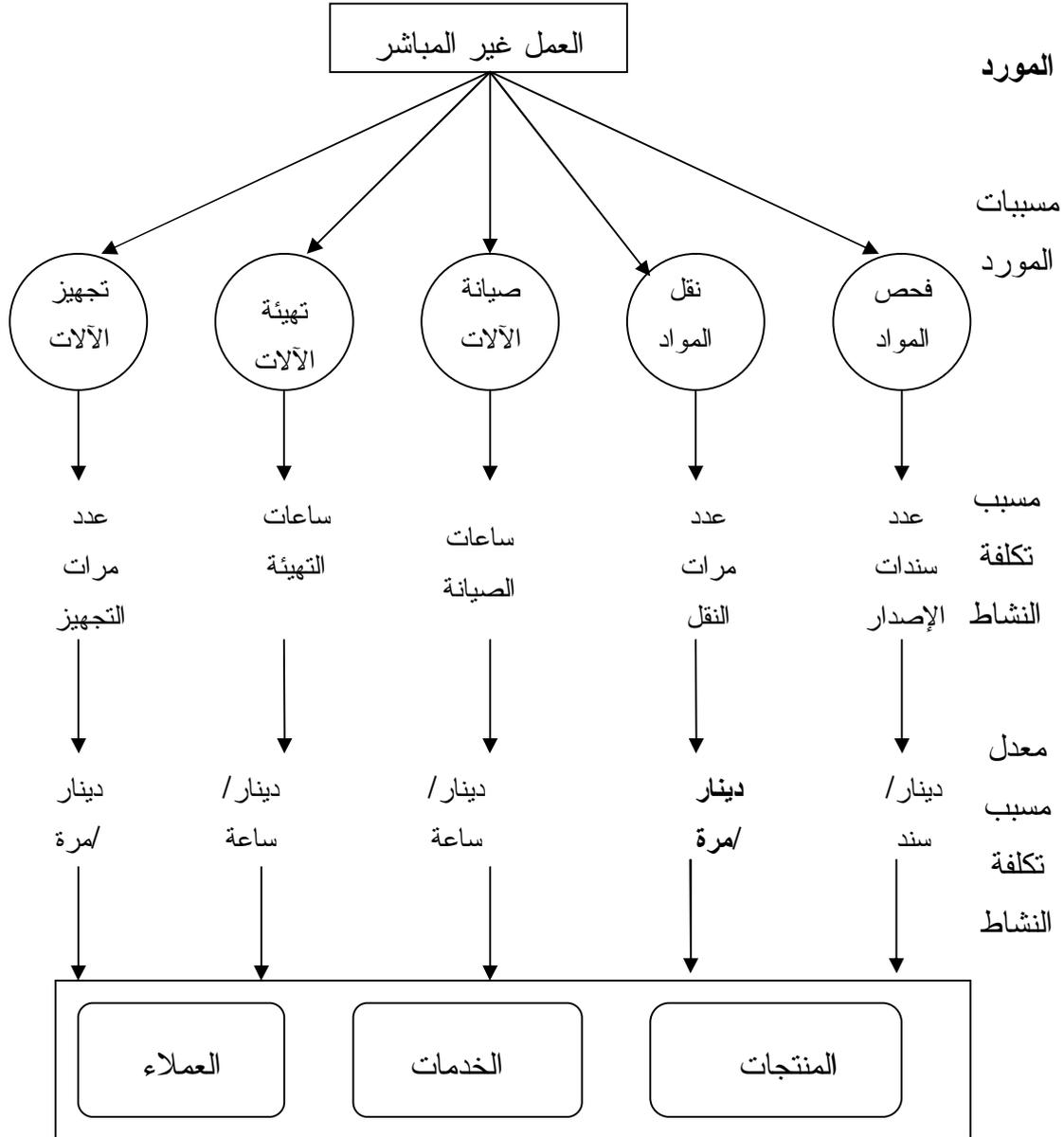
إلى المنتجات أو العملاء أو الخدمات المستفيدة منها بواسطة تحديد مسبب التكلفة (Cost

Driver) لكل نشاط، وذلك بحساب معدل تكلفة لذلك النشاط، واستخدامه كأساس لتحميل تكلفة

النشاط على وحدة المنتج النهائي.

والشكل رقم (2.9) يبين كيفية تخصيص تكلفة العمل غير المباشر على أهداف التكلفة، حيث تم تحليله إلى خمسة أنشطة مختلفة تم ربطها مع بعضها من خلال مسببات تكلفة نشاط مناسبة، ثم تحميلها على أهداف التكلفة (المنتج، الخدمة، العميل) (Kaplan and Atkinson, 1998: 98).

الشكل رقم (2.9)
تخصيص تكلفة العمل غير المباشر



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 98)

ومما سبق يتضح أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يركز على الأنشطة والعمليات أكثر من التركيز على المنتجات أو الأقسام فبدلاً من تصنيف التكاليف غير المباشرة على

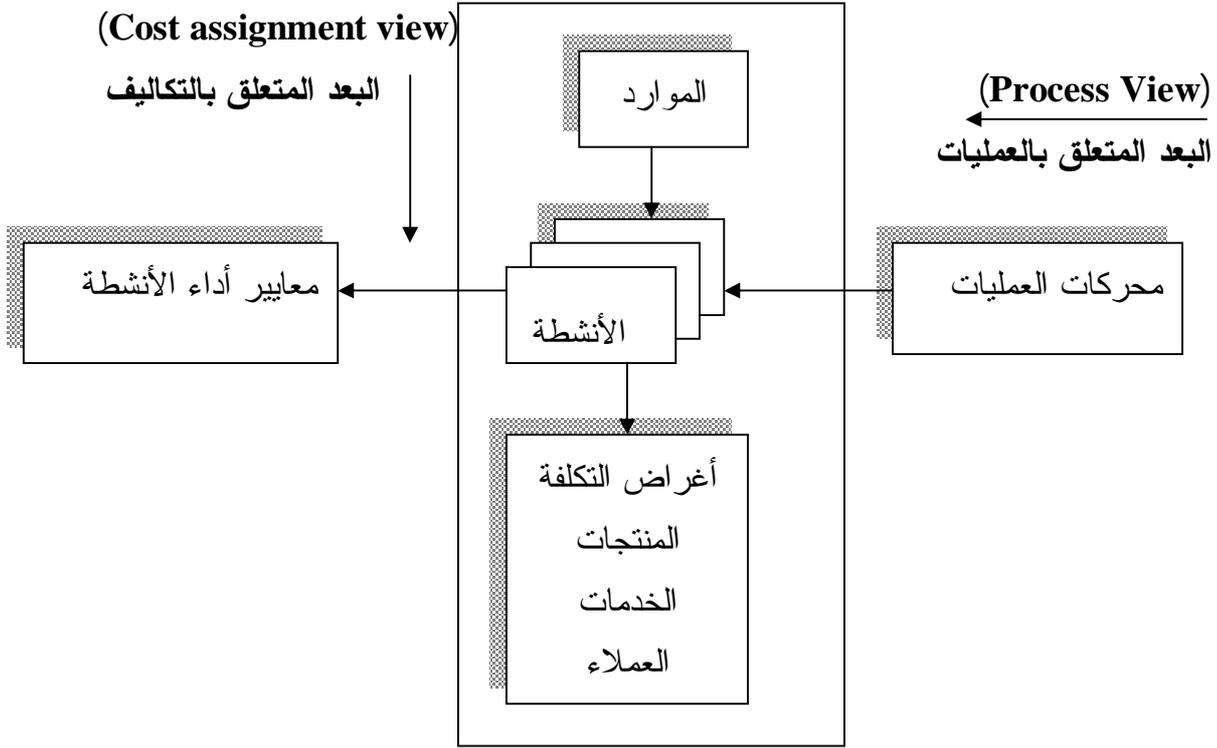
الأقسام، فإن التكاليف يتم تصنيفها حسب الأنشطة، فنظام التكاليف على أساس الأنشطة يقوم على فرض مؤداه أن الأنشطة تستنفذ الموارد وأن التكاليف تستخدم لأغراض الأنشطة. وقد قام (Turney and Stratton,1992) بتطوير أنموذج ثنائي الأبعاد لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (درغام ب، 2005: 45):

البعد الأول: وهو البعد الرأسي وينظر إليه من زاوية التكلفة (Cost assignment view) والذي يبين أن الأنشطة هي الأساس في تتبع التكاليف ويحتوي على معلومات عن تكلفة الموارد والأنشطة، المنتجات والعملاء، وهذه المعلومات لها أهمية عظمى في مجال التطوير وتسعير المنتجات ووضع الخطط الإستراتيجية مثل تقويم ربحية المنتجات.

أما البعد الثاني: وهو البعد الأفقي ينظر إليه من زاوية محركات العمليات (Process View) ويحتوي على معلومات تفصيلية مالية وغير مالية (الوقت والجودة) المطلوبة لأداء كل نشاط من الأنشطة، والمعايير الواجب استخدامها في قياس نتائج كل نشاط، فمسيبات التكلفة تحدد الجهد المطلوب لأداء كل نشاط كما تساعد معايير الأداء (Performance Measures) في توصيف الأعمال والنتائج المحققة في كل نشاط (Keller, et.al., 1992:11) و(سامي، 2000: 385) و(يوسف، 2004: 27،28) و(Grasso, 2005:15) والشكل رقم (2.10) يوضح أبعاد نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

الشكل رقم (2.10)

البعد الرأسي والأفقي لنظام التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر: (يوسف ، 2004 : 28)

2-2-2: مشكلات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، من حيث الأنشطة ومدى تجانس الأعمال المكونة لها، وكذلك تحديد نوعية وعدد مسببات التكلفة، فإن تطبيق هذا المدخل قد تعترضه بعض المشكلات الأخرى، والتي من أهمها (صالح، 2002: 73-75) و(حلس، 2007: 224-226):

2-2-2-1: مشكلة استغلال الطاقة المتاحة

قد لا يتم استغلال الطاقة المتاحة بأحد الأنشطة في نفس الوقت الذي ينبغي فيه التصرف في التكاليف الثابتة غير المستغلة عن فترة النشاط، ويمكن التصرف في هذه التكاليف غير المستغلة بعدم تحميلها على المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وإدراجها كمصروف عام. إلا أن هذه المعالجة تعد مجرد تطبيق لنظام التكلفة الكلية المعدلة، مما يعني الخروج عن فلسفة نظام التكاليف على أساس الأنشطة والتي تحمل المنتجات بجميع التكاليف متضمنة التكاليف غير المباشرة. وعليه فإنه يمكن تخصيص التكاليف المتغيرة للنشاط على أساس نسبة الاستخدام

الفعلي أما التكاليف الثابتة فإنها تخصص على أساس تقديري وفقاً للطاقة المتاحة لكل قسم أو خط إنتاج بغض النظر عن الاستخدام الفعلي.

2-2-2-2: مشكلة ملائمة بيانات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لخدمة القرارات
نظراً لأن المدى الزمني الذي يغطيه نظام التكاليف على أساس الأنشطة وهو الأجل الطويل، لذلك فقد يتطلب أن تكون البيانات التي تعتمد عليها كمدخلات أو تنتجها كمخرجات هي خليط من البيانات الفعلية والبيانات التقديرية، وتواجه الإدارة مشكلة الحصول على البيانات الملائمة لقراراتها في ظل نظام التكاليف على أساس الأنشطة مما يستدعي اختيار البيانات التي تغطي نوعية ومدى القرار، سواء من البيانات التقليدية أم من بيانات المحاسبة على أساس الأنشطة.

2-2-2-3: مشكلة الأنشطة وارتباطها بقيمة المنتج

يتميز نظام التكاليف على أساس الأنشطة بشموله على جميع أوجه نشاط المنشأة، ولكن عند تجميع الأعمال المتجانسة في مجموعات الأنشطة قد يتضح أن هناك أنشطة لا تضيف قيمة للمنتج وهذه النوعية يجب حصرها واستبعاد تكاليفها من التحميل على المنتجات واعتبارها أعباء عامة، مثل تكلفة ووقت الانتظار وتكلفة إعادة التشغيل.

2-2-2-4: مشكلة اختيار مسبب التكلفة لكل نشاط

تظهر هذه المشكلة عند تجميع مجموعة من الأعمال الفرعية التي قد تكون غير متجانسة مما يتطلب ضرورة استخدام الأساس المناسب لتوزيع تكاليف الأنشطة المجمعة لهذه الأعمال، ومن ثم تحميلها على المنتجات وإلا تم ذلك بأسلوب تقديري أو تحكيمي. وفي هذا المجال فإنه يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي عند تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مجال تجميع الأنشطة داخل مجموعات التكلفة، ويمكن استخدام أساليب الارتباط البسيط أو المتعدد لتحديد درجة الارتباط أو التجانس بين مجموعة الأعمال داخل كل نشاط، كذلك يمكن استخدامه أيضاً في مجال اختيار مسبب التكلفة عن طريق اختيار مسبب التكلفة الذي يكون معامل ارتباطه أكبر بعناصر التكاليف الخاصة بالنشاط.

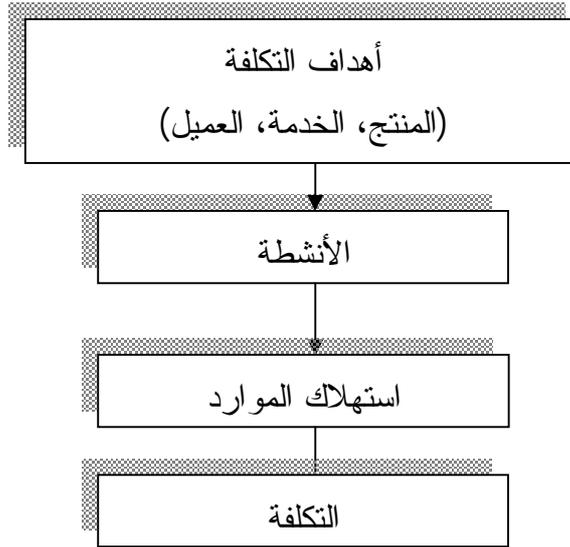
2-2-3: خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة

لقد طور نظام التكاليف على أساس الأنشطة لمواجهة المشكلات الناجمة عن تطبيق نظام التكاليف التقليدي في المنشآت الاقتصادية التي تتميز بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا الإنتاج، وقد اختلف المتخصصون في عدد المراحل التي يتم بها تطبيق هذا النظام، إلا أن الجميع اتفق على أن هذا النظام يستخدم تكلفة الأنشطة كأساس لتخصيص التكاليف على هدف التكلفة النهائي

(المنتج، الخدمة، العميل). والشكل رقم (2.11) يوضح نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Garrison and Noreen, 2003: 322).

الشكل رقم (2.11)

نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر: (Garrison and Noreen, 2003: 322)

وقد ركز الشكل السابق على فلسفة الإنتاج الحديثة والتي تتفق مع مفهوم التكلفة المستهدفة، أي الانطلاق من السوق، حيث بدأ بهدف التكلفة ومن ثم تحديد الأنشطة الرئيسة للمنشأة والتي تعتبر حلقة الوصل بين هدف التكلفة وموارد المنشأة وانتهى بالتكلفة.

ويرى كل من (ظاهر، 2002: 212) و (العريبي، 2003: 255) أنه يتم اتخاذ الخطوات

الآتية لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة:

- 1- تحديد الأنشطة الرئيسة المتعلقة بإنتاج المنتجات بالمنشأة.
 - 2- تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط رئيس بالمنشأة.
 - 3- تحديد مسببات التكلفة التي تقيس بدقة مساهمة كل نشاط في المنتج النهائي.
 - 4- خلق وعاء للتكلفة لكل نشاط.
 - 5- تخصيص التكاليف غير المباشرة لكل نشاط للمنتجات المختلفة باستعمال مسببات التكلفة.
- ويضيف (صبري) إلى الخطوات السابقة إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي في المنشأة بشكل يناسب تطبيق نظام الأنشطة (صبري، 2002: 250-251).

كما أنه يتم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على أربعة مراحل متتالية هي (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001: 374):

1- مرحلة تحليل الأنشطة Identify and define activities

يتم وضع مخطط تدفق للأنشطة المختلفة في المنشأة بحيث تحدد الأنشطة السابقة والأنشطة اللاحقة لإنجاز منتج معين أو تقديم خدمة مثل إعداد الآلات وبرمجة الإنتاج ومناولة المواد ومعالجتها في المراحل المختلفة وصيانة الآلات والتخزين .. الخ.

2- مرحلة تحديد مسببات التكلفة Identify Cost Drivers

تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط أو مجموعات متجانسة من الأنشطة وذلك انطلاقاً من علاقة السبب والنتيجة بين تغير مسبب تكلفة وبين إحداث التكلفة نتيجة ذلك التغير وغالباً ما تكون المسببات مقاييس كمية عددية مثل عدد ساعات عمل الآلات أو عدد مرات إعداد الآلات، عدد مرات شحن المواد، عدد مرات طلب المواد، وغيرها.

3- مرحلة تحديد أوعية التكلفة Identify Cost Pools

يخصص لكل نشاط رئيس وعاء تكلفة، وقد يخصص لمجموعة أنشطة متجانسة تخضع لمسبب تكاليفي واحد وعاء تكاليفي واحد، ويتسم النظام بتعدد الأوعية وتعدد المسببات.

4- مرحلة ربط تكاليف الأنشطة Assign Costs activities

ربط تكاليف الأنشطة المترجمة أو المجمعة في أوعية التكاليف بموضوع التكلفة بناءً على العلاقة السببية أي وفق مسببات التكلفة.

ويرى (Kaplan) أن التحدي الحقيقي يتمثل في كيفية تصميم أنظمة محاسبية داخلية تكون قادرة على تدعيم إستراتيجية المنشأة في ظل البيئة الصناعية الحديثة وفي الأمد الطويل الأجل، ومن أجل وضع نظام التكاليف على أساس الأنشطة لابد من إتباع المراحل الآتية (فخر والدليمي، 2002: 396-413) و(الحبيطي، 2002: 283) و(Roztocki, et. al., 2004: 20-):

1- تحديد الأنشطة الملائمة وتعريفها

وهي المرحلة الأساسية الأولى في عملية إنشاء النظام وتتطلب مراجعة الخرائط الفنية والتنظيمية للمنشأة وتحليل الأنشطة والعمليات الأساسية والفرعية بهدف تحديد الأنشطة وتصنيفها وإعداد مخطط الأنشطة أو ما يسمى بنموذج النشاط، حيث يخضع كل نشاط أساس أو مجموعة متجانسة من الأنشطة الفرعية إلى مجموعة واحدة.

2- تقسيم الأنشطة إلى مراكز تكلفة

يجب تقسيم الأنشطة إلى سلسلة من مراكز التكلفة بمجرد تحديدها، ويجب الأخذ بالاعتبار الأهمية النسبية لكل نشاط، ليس فقط بناءً على الظروف الحالية ولكن الأهمية النسبية

أيضاً للظروف المستقبلية للمنشأة، وتعتبر طبيعة التكلفة أحد العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار وتتكون طبيعة التكلفة من المسببات لحدوث التكلفة ومعدل استخدامها، وإذا كان لأحد الأنشطة طبيعة مميزة عن باقي الأنشطة فيفضل وضعه في مركز تكلفة مستقل، أما خلاف ذلك فإنه بهدف الوصول إلى السهولة العملية وتخفيض تكلفة القياس يفضل عادة دمج أكثر من نشاط في مركز تكلفة واحد.

(3) - تحديد العناصر الرئيسة للتكلفة

يتم تخصيص المواد الخام، والأجزاء المشتراة، والخدمات الخارجية المشتراة، والتكاليف المباشرة المشابهة على المنتجات بصورة مباشرة، ولكن بالنسبة لعناصر التكاليف الإضافية غير المباشرة من الضروري إجراء تحليل لها أكثر مما هو موجود في السجلات المالية للمنشأة وذلك لتحقيق هدفين هما:

1- الدقة في التنبؤ بمقدار كل عنصر تكلفة.

2- تحقيق توزيع ملائم لمبلغ عنصر التكلفة على مراكز التكلفة المستفيدة.

(4) - تحديد العلاقات بين الأنشطة والتكاليف

بعد تحديد الأنشطة وتبويبها إلى مراكز تكاليف وإثبات عناصر التكلفة يتم تحديد العلاقة بين الأنشطة وعناصر التكاليف المختلفة، أي تحديد استفادة كل نشاط من عنصر التكلفة حيث تعتبر الاستفادة الحقيقية هي المحدد لتخصيص عناصر التكلفة على الأنشطة.

(5) - تحديد مسببات التكلفة (أسس التحميل)

مسببات التكلفة هي التي تتسبب بحدوث التكلفة في أنشطة معينة بذاتها، وهي تحدد على مستوى كل نشاط ولا بد من اختيار مسبب التكلفة المناسب لكل نشاط حيث إن الأنشطة متباينة في أحجامها فبعضها ينفذ على مستوى الوحدة الاقتصادية مثل نشاط التشغيل الآلي وبعضها ينفذ على مستوى الخط الإنتاجي، وبعضها على مستوى دفعة من المنتجات، ويتم تجميع التكاليف المرتبطة بمسبب تكلفة معين ضمن مجمع تكلفة واحد.

(6) - تكوين نموذج لتدفق التكلفة

تعتبر مرحلة تكوين نموذج تدفق التكلفة من المراحل الأساسية والمهمة في إطار تصميم وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، وتتطلب هذه المرحلة تحديد مكونات التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق، وتحديد أيضاً أنواع مراكز التكلفة التي تقسم إليها المنشأة، حيث يصبح من الممكن تحديد شكل تدفق التكلفة.

وتقسم البحوث والدراسات التي تناولت نظام التكاليف على أساس الأنشطة عناصر

التكاليف غير المباشرة إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي:

1- المرتبات والأجور: وتشمل على أجور العمل المباشرة وغير المباشرة.

- 2- المزايا العينية: وتشمل تكلفة المنافع التي حصل عليها العاملون.
- 3- تكاليف أخرى تخصص وفقاً لأسس خاصة: وهي تشمل المصاريف الإدارية والقانونية.
- أما مراكز التكلفة فهي تقسم إلى أربعة مراكز رئيسة وهي:

1- مراكز الخدمات

2- مراكز دعم الأنشطة التشغيلية.

3- مراكز دعم الأنشطة الإدارية.

4- مراكز التشغيل.

(7) - اختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ النظام

تعد عملية اختيار وسائل لتنفيذ نظام التكلفة حسب النشاط خطوة مهمة في إطار بناء هذا النظام، ويجب أن يتأكد مصمم النظام من توافر أكبر عدد ممكن من الوسائل لكي يتم اختيار الملائم منها مع الأخذ في الاعتبار أن الصحة مفضلة على الدقة العالية التكلفة.

(8) - تخطيط نموذج تجميع التكلفة

إن بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة وفقاً للخطوات السابقة يزيد من حجم بيانات التكاليف ويعمق وظيفتها التحليلية الأمر الذي يظهر صعوبة إعداده يدوياً أو إعادة تعديله كلما احتاج إلى تعديل، ولكن استخدام الحاسبات الالكترونية المتطورة جعل عملية إعداد النموذج وتعديله كلما دعت الحاجة إلى ذلك أمراً ممكناً.

(9) - تجميع البيانات الضرورية لبناء نموذج تجميع التكلفة

يتم تجميع المعلومات الضرورية واللازمة عن كل مستوى من مستويات تدفق التكلفة وإعداد جدول بها لتقديمها إلى نموذج تجميع التكلفة.

(10) - بناء نموذج تجميع التكلفة

يتم بناء نموذج تجميع التكلفة حسب المستويات السابقة عن طريق الحاسب الالكتروني حيث يتم تجميع البيانات على مجموعة من صفحات الحاسب الآلي وبشكل يمكن إدخال البيانات بدون جهد، يتم إدخال بيانات عناصر التكلفة غير المباشرة وبعد ذلك يزود النموذج بأسس التخصيص المناسبة، ثم يلي ذلك تخصيصها على مراكز التكلفة وبعد ذلك تحمل تكلفتها بالكامل على أهداف التكلفة أي على المنتجات.

بينما يرى (Garrison and Noreen, 2003: 322-332) إن نظام التكاليف على

أساس الأنشطة هو إطار متكامل وشامل، وتشمل عملية تصميمه على الخطوات الآتية:

- 1- تحديد وتعريف الأنشطة ومجمعات تكلفة النشاط: وهي الخطوة الرئيسية في تطبيق النظام، وهذه المرحلة قد تكون صعبة ومستهلكة للوقت وتتضمن قدرًا كبيراً من التقدير الشخصي.

2- تتبع التكاليف إلى الأنشطة ثم أهداف التكلفة: وفي هذه المرحلة يتم تتبع التكاليف المحملة بشكل مباشر إلى أهداف التكلفة النهائية، المنتجات، الخدمات، العملاء.

3- تخصيص التكاليف إلى مجتمعات تكلفة النشاط: معظم التكاليف غير المباشرة يتم تصنيفها في النظام المحاسبي للمنشأة بناءً على الأقسام التي حدثت بها مثل الأجور والتوريدات والإيجار، مثل هذه التكاليف يمكن تتبعها بشكل مباشر إلى أحد مجتمعات التكلفة وبعد الخطوة الأولى في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

4- حساب معدلات النشاط: يتم حساب التكاليف غير المباشرة على المنتجات والعملاء وفق آلية معينة، حيث يتم تقسيم التكاليف غير المباشرة في كل مجمع تكلفة نشاط على عدد وحدات مسبب التكلفة العائدة للنشاط كما يأتي:

مجموع تكلفة النشاط

$$\text{معدل النشاط} = \frac{\text{مجموع تكلفة النشاط}}{\text{مجموع وحدات مسبب النشاط}}$$

مجموع وحدات مسبب النشاط

5- تخصيص التكاليف إلى أهداف التكلفة: هذه الخطوة الخامسة في تطبيق النظام تعد المرحلة الثانية في تخصيص التكاليف غير المباشرة حيث يتم استخدام معدلات النشاط لتتبع التكاليف إلى المنتجات أو العملاء ويتم تحديد نصيب كل منتج من مختلف مجتمعات تكلفة الأنشطة على النحو الآتي:

نصيب المنتج من تكاليف كل نشاط = (معدل النشاط x مجموع ما استهلكه المنتج من وحدات مسبب التكلفة العائد للمجمع).

6- إعداد التقارير الإدارية: يتم إعداد التقارير اللازمة التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية.

المبحث الثالث

التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية

3-2-0: تمهيد

تم تطوير مفاهيم محاسبة التكاليف بصفة أساسية للتطبيق في الشركات الصناعية، فباستخدام وسائل محاسبة التكاليف يمكن تحديد تكلفة المخزون من الإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام المطلوب لأغراض المحاسبة المالية في الشركات الصناعية. ويتمثل الاختلاف بين محاسبة التكاليف في الشركات الصناعية والمؤسسات المالية في المواد الخام، ففي المؤسسات المالية فإن المواد الخام هي فقط الأموال التي تقدم أو يقترضها العملاء (Sapp, et. al., 26)، كما أنها لا تنتج منتجاً ملموساً فالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية قد تكون تقديم خدمة التأمين، الإدارة المالية، تقديم تسهيلات الإقراض والإيداع وبالتالي فإن تحديد التكلفة في هذه المؤسسات تختلف عنه في الشركات الصناعية حيث تؤثر السرعة في توفير المنتج أو تقديم الخدمة على التكلفة أو الربحية، وهذا يرجع إلى القيمة الزمنية للنقود ومستوى الخدمة المقدمة للعميل كأحد مكونات الخدمة أو المنتج (مابرلي، 2004: 219-221).

3-2-1: أنشطة التكاليف وأهميتها لإدارة البنك

يعد نظام التكاليف الذي تقرر إدارة المنشأة اختياره من الأهمية بمكان، حيث لا يقتصر على مجرد تحديد تكلفة المنتج من سلعة أو خدمة، بل من الضروري تأمين وتحديد هذه التكلفة على أعلى درجة من الدقة، إضافة إلى أن تكون هذه المعلومة جاهزة في أي وقت تحتاجه الإدارة مما سيمكنها من اتخاذ قرارات تتعلق بتسعير الخدمة لدى البنوك، إضافة إلى دقة احتساب ربحية العميل. ولتأمين ذلك يجب توفر قاعدة معلومات تهتم برصد كل ما تحتاجه إدارة المنشأة من معلومات وتجميعها مروراً بمعالجتها والخروج بالنتائج المرجوة منها ولكي يكون كذلك يجب أن يتصف نظام التكاليف الجيد بما يلي (العلكاوي، 2004: 73):

- 1- يحقق درجة عالية من الدقة والسرعة في جمع البيانات ومعالجتها.
- 2- يزود الإدارة بما تحتاجه من معلومات لتحقيق الرقابة على أنشطتها.
- 3- يزود الإدارة بما تحتاجه من أنواع التكاليف كافة لأنشطتها في الوقت الملائم.
- 4- يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثه.

5- يُؤمن أهم المعلومات التي يمكن للإدارة الاستعانة بها لاتخاذ قرارات تتعلق بوقف خدمات، أو تقديم خدمات جديدة، والمساعدة في إعداد الميزانيات التقديرية، إضافة إلى تفعيل سياسات التسعير ودقة احتساب ربحية العميل.

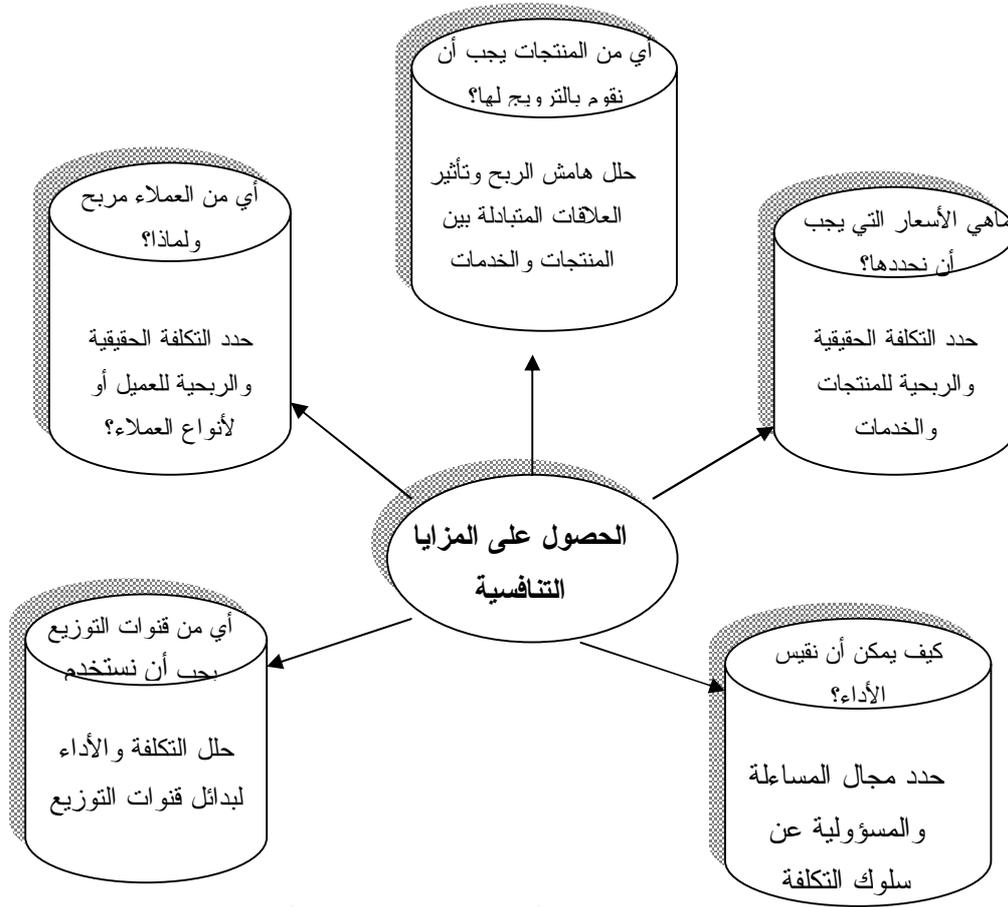
3-2-2: تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية:

لقد واجهت المؤسسات المالية وستظل تواجه ضغوطاً متزايدة على الربحية، نتيجة لتزايد وعي العملاء، والمخاطر المتزايدة التي ترتبط بأنشطة الأعمال، حيث إن جميع المؤسسات المالية تزاوّل نشاطها من خلال سوق تنسم بالمنافسة الشديدة وبأسعار تحددها ظروف المنافسة لمنتجات وخدمات تلك المؤسسات (Sapp, et al., 22)، ولا شك أن تزايد المنافسة يؤدي وبشكل مستمر إلى تقليص هوامش الأرباح، وهو أمر سوف يستمر في ظل سهولة الاتصال بين مختلف مناطق العالم ومن ثم تصبح الأسواق المالية أكثر ارتباطاً ببعضها البعض. وفي مثل هذه البيئة التنافسية فإن الحاجة إلى معرفة تكاليف كل منتج من المنتجات وكل خدمة من الخدمات من الأمور المهمة من أجل تحديد أي من تلك الخدمات أو المنتجات يكون مربحاً، أو على الأقل يحقق هامش ربح يساهم في تغطية الأعباء الإضافية، ولكي تبقى المؤسسة قادرة على المنافسة يجب على المؤسسات المالية أن تبحث عن طرق وأساليب لخفض تكاليفها الأساسية دون أن يؤثر ذلك على أنشطة أعمالها (مابرلي، 2003: 32-33).

ولقد تحققت المؤسسات المالية من أن أسلوب تحديد التكاليف على أساس الأنشطة هو الأكثر ملائمة فهو يشمل على التكلفة الصحيحة للعمليات، والقدرة على تتبع التكلفة المخصصة لزيائن البنك، القدرة على قياس الزبون والمنتج الأكثر ربحية وتحسين صنع القرارات ومساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Kim and Witherite, 2006: 29).

كما تحققت للمؤسسات المالية أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو الأكثر ملائمة للحصول على ميزة تنافسية عن طريق تحسين الأرباح وكذلك عن طريق إدارة التكلفة بدلاً من الزيادات الحكيمة في الأسعار أو التخفيضات الحكيمة في التكاليف التي يمكن أن تؤثر على الهيكل الرئيس لنشاط الأعمال، فهذا الأسلوب يمكن المؤسسات المالية من الحصول على معلومات مفيدة تتأسس عليها القرارات المهمة التي تتعلق بالتسعير، وترويج المنتجات وربحية العملاء، إدارة الأداء، واستخدام قنوات توزيع المنتجات وهو ما يوضحه الشكل رقم (2.12) (مابرلي، 2003: 28-29).

الشكل رقم (2.12)
الأنواع الرئيسية للقرارات



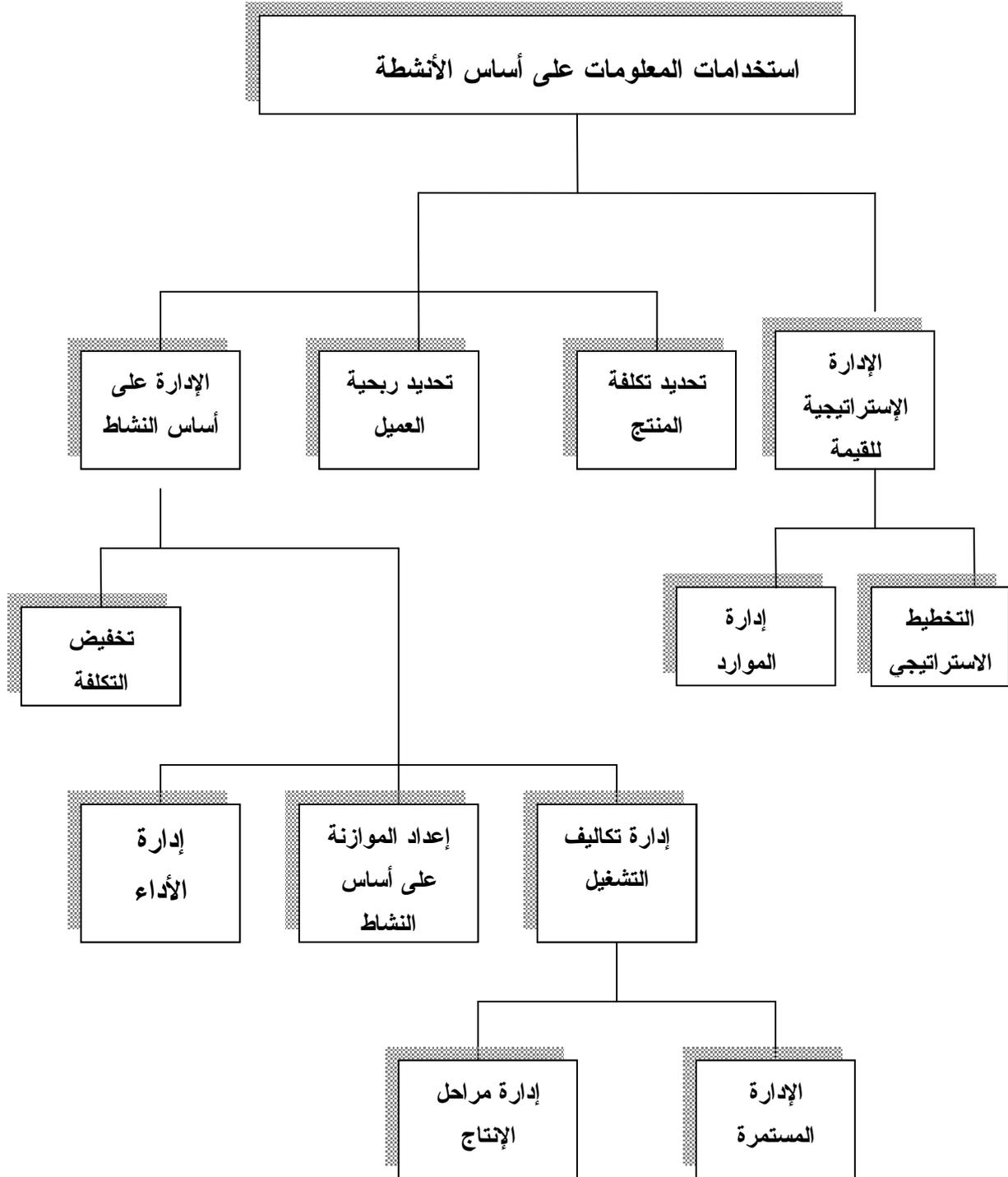
المصدر: (مايرلي، 2003: 30)

3-2-3: استخدام المعلومات على أساس الأنشطة

لقد تبنت المؤسسات المالية منهج المعلومات على أساس الأنشطة بوصفه وسيلة مفيدة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية حيث يمكن أن تستخدم في تحقيق أغراض متعددة، فهذه المعلومات يمكن أن تشكل الأساس لنظام الإدارة على أساس القيمة (Value-Based Management)، الذي يتضمن إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط (Activity Budgeting Planning)، كما يستخدم تحليل النشاط كوسيلة لقياس ورقابة التكاليف، وتؤدي المعلومات على أساس الأنشطة إلى الوصول لفهم أفضل لإدارة التكلفة (الموارد)، والتركيز على الفاصل الزمني بين الإنفاق والاستهلاك، عن طريق تحليل العناصر التي تتسبب في النفقة الأساسية ومتابعة استهلاك الموارد واستخدام الطاقة. إن هذه المعلومات لا تحقق الرقابة على نشاط الأعمال ولكنها تساعد في توفير المعلومات التي قد تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفير مؤشرات

تساعد في عرض وتوضيح استخدام التكلفة داخل المنشأة كما يوضحها الشكل رقم (2.13)

الشكل رقم (2.13)
استخدامات المعلومات على أساس



المصدر: (مايرلي، 2003 : 58)

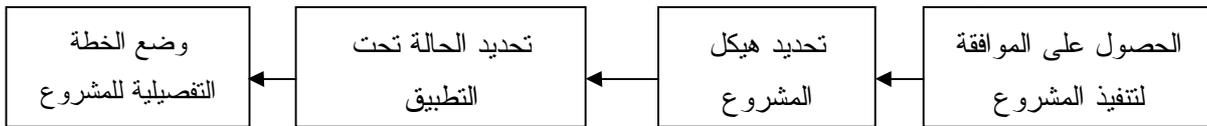
3-2-4: مراحل تنفيذ نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية

إن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يجب أن يخطط له بشكل دقيق ومفصل كما هو مبين في الشكل رقم (2.14) (مابرلي، 2004: 159) و(العلاوي، 2004: 76).

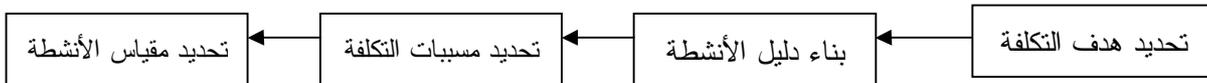
الشكل رقم (2.14)

مراحل تنفيذ نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

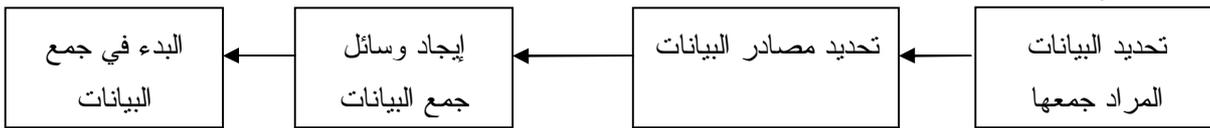
1- إنشاء المشروع:



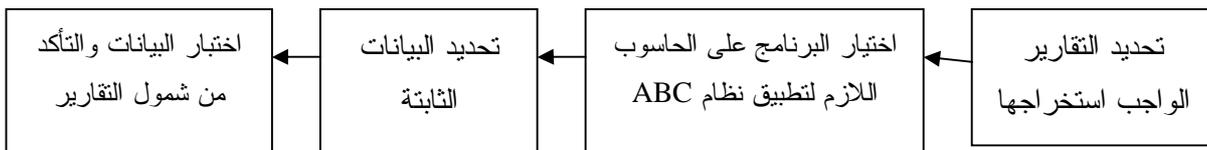
2- تحديد البيانات الأساسية:



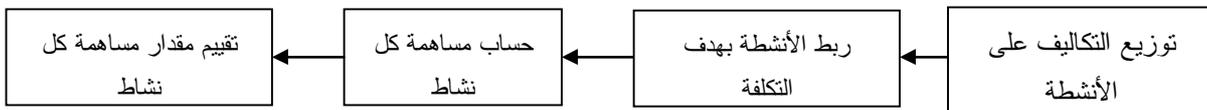
3- تجميع البيانات:



4- بناء نظام ABC:



5- تطبيق نظام ABC:



6- استخدام المعلومات:



المصدر: (مابرلي، 2004: 159)

وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة من هذه المراحل.

3-2-4-1: إنشاء مشروع تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Witherite and Kim,)
29-30: 2006) و (العلكاوي، 2004: 76-77) و (محمد (أ)، 2003: 52):

1- الحصول على الموافقة لتنفيذ المشروع: يجب أولاً تحديد أهداف النظام بدقة، وأهم البيانات التي سيقدمها، وتحديد الجهة المستفيدة من هذه البيانات، كما يجب أن نقارن الفوائد المتوقع الحصول عليها مع التكلفة التي سيكلفها النظام، وأن يكون النظام موجهاً نحو تحقيق الربحية وليس فقط لحساب التكاليف، وأن يكون للنظام القدرة على تقديم اقتراحات حول تخفيض التكاليف وتحسين أداء العمل.

2- تحديد هيكل المشروع: يعتمد نجاح أي مشروع على إدارة هذا المشروع، ومدى الالتزام بتحقيق أهدافه، والمشروع الناجح هو الذي يلتزم أفرادُه بأداء المهام الموكولة إليهم عن قناعة تامة.

3- وضع حالة تحت التطبيق Business Case: وهي عبارة عن وثيقة تقدم إلى لجنة إدارة المشروع، وتشتمل على رؤية العمل والإستراتيجية العامة لنظام المعلومات والبدائل لوسائل تطبيق مشروع نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المنشأة.

4- وضع الخطة التفصيلية للمشروع: يجب وضع خطة تفصيلية للمشروع وتحديد تواريخ بداية وانتهاء كل مرحلة، حيث إن بعض المراحل قد يُتأخر تنفيذها، ومرحل يمكن البدء بتنفيذها قبل انتهاء المرحلة السابقة، كما تعتبر الخطة آلية مراقبة لسير إجراءات تنفيذ المشروع.

3-2-4-2: تحديد البيانات الأساسية

يتطلب تصميم نظام المعلومات على أساس الأنشطة والتكاليف على أساس الأنشطة الاتفاق على المصطلحات التي ستستخدم في المنشأة، والحد الأدنى الضروري هو التأكد من الفهم الواضح والسليم للمصطلحات الآتية (مابرلي، 2003: 114-211):

1- تحديد هدف التكلفة Cost Objects:

يمكن أن يكون هدف التكلفة منتج، خدمة، عميل، وحدة، مشروع، أو أي عمل تريد الإدارة حساب تكاليفه وعند تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس الأنشطة في المؤسسات المالية فقد تم تحديد الأنواع الآتية من أوجه التكلفة:

1- الوحدات التنظيمية ومراكز المسؤولية: يجب تحديد مراكز المسؤولية التي ستُستخرج لها التقارير، بالإضافة إلى تحديد نوع البيانات التي ستستخدم، إلا أن ذلك يجد صعوبة نظراً لتعدد الهيكل التنظيمي في المؤسسات المالية، وتقسيم مراكز المسؤولية في المؤسسات المالية إلى

مراكز تكلفة (Cost Centers) ومراكز ربحية (Profit Centers) ومراكز استثمار (Investment Centers)، مراكز بيع (Sales Centers).

2- الخدمات والمنتجات: تعد الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات المالية أحد أهداف التكلفة التي يجب وضعها، وهذه بدورها تحتاج إلى تعريف دقيق لتلافي أي تعقيد في عملية التطبيق ولتسهيل عملية التحليل، ويتصف قطاع المصارف بأن أغلب منتجاته هي عبارة عن خدمات مثل الإقراض، وحفظ الودائع وخدمات التحويل، وتمويل المعاملات في سوق المال.

3- العملاء ومجموعات العملاء: يعد العملاء ومجموعات العملاء أحد أهداف التكلفة لدى المؤسسات المالية، ويمكن تعريف العميل بأنه مستخدم للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يحقق عائداً لها. ويمكن تبويب العملاء أو تجميعهم حسب القطاعات بطرق متعددة من أجل تيسير التعامل معهم وتسهيل عملية تحليل السوق والحصول على الحصة السوقية المناسبة، ولمعرفة نوع المنتجات التي يحتاجونها ولتسهيل عملية التسوق.

2- بناء دليل الأنشطة:

يشكل دليل الأنشطة المكون الأساس لنظام التكاليف على أساس الأنشطة بحيث يشتمل هذا الدليل على كافة الأنشطة التي تقوم بها الدوائر المختلفة في المؤسسة، وينظر إلى المؤسسة المالية باعتبارها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي بغرض دعم عملية إنتاج وتوفير منتجاتها وتقديم خدماتها، ويعرف النشاط بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يؤديها موظفو المؤسسة لإنتاج المنتج بشكل نهائي، سواء كان هذا المنتج مادياً أو تقديم خدمة.

وعند إعداد دليل الأنشطة يجب مراعاة حجم التفاصيل الواجب جمعها عن هذه الأنشطة، وذلك تبعاً للهدف من استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة، فإذا أردنا استخدام هذا النظام في عملية وضع الإستراتيجيات المختلفة للمؤسسة فإن الأمر يتطلب تحديد الأنشطة بتفاصيل قليلة جداً وتقتصر على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة، أما إذا كانت لغايات حساب ربحية العميل أو المنتج فإن الأمر يتطلب تفاصيل كثيرة ودقيقة لكل نشاط في المؤسسة.

وفيما يأتي مثال على أنشطة دائرة الائتمان التي يمكن جمعها ضمن دليل الأنشطة

(العلكاوي، 2004: 79).

- 1- مراجعة طلبات العملاء وإدخالها على النظام.
- 2- الحصول على موافقات لمنح القروض من الجهة صاحبة الصلاحية.
- 3- متابعة العملاء وفتح القرض.
- 4- رفع سقف الحساب وتحويل دفعات القروض لحساب العميل.
- 5- متابعة العميل لتسديد الأقساط.
- 6- إغلاق حساب القرض بعد التأكد من قيام العميل بسداد كامل قيمة الأقساط.

7- إعداد ميزانية الدائرة.

8- إعداد التقارير اللازمة للإدارة.

3- تحديد مسببات التكلفة Cost Drive:

وهو عبارة عن العوامل التي أدت إلى حدوث التكاليف عندما يتم تنفيذ أنشطة أو مراحل معينة وقد تكون مسببات التكلفة داخلية أو خارجية ومن أمثلة مسببات التكلفة:

* حجم طلب السوق على المنتج أو الخدمة.

* نوعية المنتج النهائي.

* اختلاف نوعية العملاء.

* مقدار الخطوة الناتجة عن طرح المنتج أو الخدمة.

4- تحديد مقياس الأنشطة:

وهي عبارة عن العامل الذي يمكن من خلاله حساب تكلفة النشاط، ومقاييس الأنشطة ترتبط بصفة عامة بحجم النشاط، أو القيمة أو الجودة ومستوى الخدمة، وإن الحد الأدنى لعدد مقاييس الأنشطة يتوقف على درجة الدقة المرغوبة في المعلومات المنتجة ودرجة تعقيد وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة وفي المثال السابق يمكن أن يكون مقياس النشاط كما يوضحه الجدول رقم (2.1).

الجدول رقم (2.1)

مقياس الأنشطة

النشاط	مسبب النشاط
1- مراجعة طلبات العملاء وإدخالها على النظام.	عدد طلبات العملاء
2- الحصول على موافقات لمنح القروض من الجهة صاحبة الصلاحية.	عدد طلبات العملاء
3- متابعة العملاء وفتح القرض.	عدد طلبات العملاء
4- رفع سقف الحساب وتحويل دفعات القروض لحساب العميل.	عدد طلبات العملاء
5- متابعة العميل لتسديد الأقساط.	عدد الأقساط المدفوعة
6- إغلاق حساب القرض بعد التأكد من قيام العميل بسداد كامل قيمة الأقساط.	عدد القروض المغلقة
7- إعداد ميزانية الدائرة.	عدد مرات الإعداد
8- إعداد التقارير اللازمة للإدارة.	عدد التقارير

المصدر: (العلكاوي، 2004: 80)

3-4-2-3: تجميع البيانات

من الأهمية البدء في تجميع البيانات بمجرد الانتهاء من تحديد المطلوب منها، وعندما يتم تحديد وسائل جمع البيانات والاتفاق عليها، يمكن تجميع البيانات وتخزينها إلى وقت الحاجة بغرض التحليل وإعداد التقارير، فعدم توفر البيانات يمكن أن يتسبب فيما بعد بحالات خطيرة من التأخير في تنفيذ المشروع حيث يتم تعليق تنفيذ الأعمال حتى يتم الحصول على تلك البيانات.

1- تحديد البيانات المراد جمعها: عند تحديد البيانات يجب أن تتضمن المدة الزمنية التي يجب أن تغطيها عملية تجميع البيانات (شهر، أربعة أسابيع، ربع سنة،... الخ)، وكذلك مستوى التفصيل (كميات المبيعات مبنوية حسب المنتجات والعملاء، أو فقط حسب العملاء)، كما يجب أن تُجمع البيانات ابتداءً من المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، حيث توفر هذه المستويات التفاصيل الدقيقة والصحيحة.

وقد تكون البيانات مالية أو إحصائية، حيث تتضمن البيانات المالية دخل الفوائد، والرسوم والعمولات وإيراد المعاملات في سوق المال، ودخل الاستثمار والمطالبات ومصاريف التشغيل وأرصدة الخصوم والأصول. أما البيانات الإحصائية فقد تتضمن بيانات كمية المبيعات والنوعية مبنوية حسب مسببات التكلفة وبيانات الاستخدام أو الانتفاع مبنوية حسب المنتجات والعملاء، وقد تتضمن عدد الموظفين. وسواء كانت البيانات مالية أو إحصائية يتم التقرير عنها كبيانات تاريخية فعلية أو كبيانات مخططة (مابرلي، 2003: 121-122).

2- تحديد مصادر البيانات: يجب معرفة مصادر البيانات المراد جمعها، حيث إنها تبين مقدار الثقة بهذه البيانات، إضافة إلى أنها توفر الوقت والجهد.

3- تحديد وسائل جمع البيانات: يجب أن يتم الحصول على أغلب البيانات المراد جمعها من النظام الآلي في الشركة، إلا أن بعض الأنظمة لا توفر البيانات اللازمة كافة، لذلك يجب اللجوء إلى وسائل أخرى لجمع البيانات وقد تكون يدوية عن طريق المقابلات الشخصية والعلاقات المتبادلة بين الدوائر ويجب أن تُجمع البيانات بحرص شديد لمراعاة دقة هذه البيانات وصحتها.

4- البدء في جمع البيانات: يم البدء في عملية جمع البيانات طبقاً للمواصفات التي تم تحديدها من مصادرها المختلفة.

3-4-2-4: بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة

وعند بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة، على المؤسسة اختيار أنسب الطرق لبناء نظامها مع مراعاة ما يأتي:

1- المزايا التي سوف يقدمها النظام في نطاق التكاليف، ومدى تغطيته لمتطلبات تطبيقه.

2- المزايا التي سوف يقدمها النظام في مجال استخراج التقارير اللازمة.

- وفيما يأتي الأمور الواجب مراعاتها عند بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة:
- 1- تحديد المتطلبات اللازمة في التقارير: ومن أهم هذه المتطلبات تفاصيل التقارير، والوحدة المستخدمة لها، وفترة إعدادها، ومواعيد إصدارها، وحجم التقارير سواء كانت مفصلة أو مختصرة، وأشكال التقارير وتصميمها.
 - 2- اختيار البرنامج Software: هناك عدة أمور يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار البرنامج الذي يقوم بحساب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، ومنها: متطلبات Hardware، ومدى توافقه مع البرامج الأخرى في المؤسسة، مما يساعد على ربط المعلومات والإستفادة منها دون تكرارها، وسعته التخزينية، وقدرته على معالجة البيانات، ومدى توافر الحماية له، نوعية المخرجات من التقارير، وسهولة صيانتها دورياً.
 - 3- تحديد البيانات الثابتة: ويقصد بالبيانات الثابتة البيانات التي تم تحديدها مسبقاً مثل: الأنشطة، ومسببات التكلفة، ومقياس النشاط، وهدف النشاط، وهي ستكون ثابتة في النظام وسوف يتعامل النظام فقط مع البيانات المتغيرة للحصول على التقارير وإجراء التحليلات اللازمة.
 - 4- اختبار البيانات والتأكد من شمول التقارير: يتم اختبار صحة البرنامج على نموذج تجريبي للتأكد من قدرة النظام على التعامل مع البيانات باختلاف مصادرها وأنواعها، بالإضافة إلى التأكد من صحة التقارير المستخرجة ومن شمولها للمتطلبات الموضوعة.

3-4-2-5: تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

وفيما يلي خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (العكاوي، 2004: 82-84):

- 1- حصر التكاليف المختلفة تمهيداً لتحميلها للأنشطة اعتماداً على النظام المحاسبي، وهذه التكاليف ممكن أن تكون فعلية من خلال الأستاذ العام والمساعد، أو تكون غير حقيقية (بيانات تقديرية) من خلال الميزانية التقديرية، وذلك حسب الغاية من استخدام هذا النظام.
- 2- عمل التسويات اللازمة لبعض التكاليف، فبعض التكاليف مثل نفقات الممتلكات (الاهتلاك)، أو نفقات نظام الكمبيوتر، أو القرطاسية، أو نفقات إدارة الموارد البشرية ... الخ، قد يكون تم تحميلها للوحدات الأخرى طبقاً لأساس معين، إلا أنه طبقاً لاستخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يجب إعادة تحميل هذه النفقات طبقاً لنوع النشاط الذي ترتبط به، ويمكن اعتبارها نفقات مباشرة لهذه الأنشطة، على الرغم من أنها تعد غير مباشرة طبقاً لأسس التحميل الأخرى.
- 3- تجميع التكاليف المتشابهة في وعاء تكاليفي واحد (Cost Pool)، وهذه التكاليف يجب أن يكون لها نفس الصفات والسمات. وذلك من أجل تسهيل عملية معالجة التكاليف وتحليل سلوكها، مثال ذلك:

مصارييف الموظفين وتتشممل: الرواتب الأساسية والمكافآت والضمان الاجتماعي ... الخ.
مصارييف الممتلكات (الموجودات الثابتة)، وتتشممل: الإيجارات، والتدفئة، والكهرباء، والتنظيف
والحراسات ... الخ.

4- تحديد نسبة يتم من خلالها تحميل التكاليف من الحسابات المحاسبية، إلى التكاليف للأنشطة
المختلفة وذلك من خلال المقابلات أو الاستبيانات أو من خلال الوقت المعياري الموضوع لتنفيذ
هذه الأنشطة.

1- تحديد تكلفة الأنشطة: يتم تحديد تكلفة كل نشاط اعتماداً على النسب التي يشغلها هذا النشاط
في المؤسسة حيث يتم ضرب إجمالي نفقة المؤسسة بنسبة ما يشغله كل نشاط من الأنشطة.

2- حساب تكلفة النشاط: يتم حساب تكلفة النشاط حسب الخطوات التالية:

أ- تحديد الحجم الحقيقي أو المتوقع لكل نشاط اعتماداً على مقياس النشاط الذي تم تحديده
سابقاً.

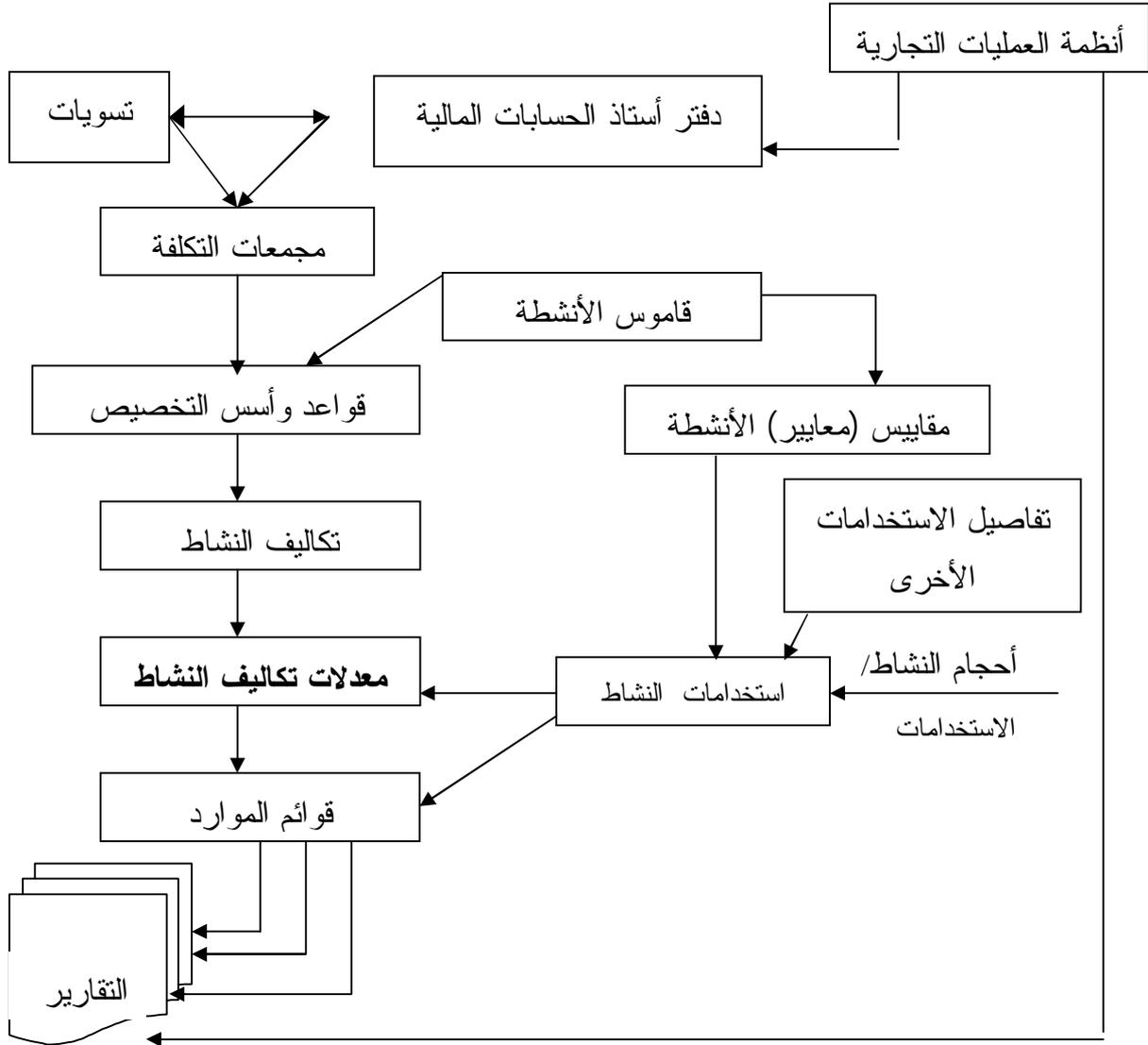
ب- حساب نسبة تكلفة النشاط من خلال قسمة تكلفة النشاط على حجمه.

ت- بما أن مقياس النشاط قد لا يكون معبراً بنسبة 100% عن النشاط، حيث إن بعض الأنشطة
ممكن أن تحدث أكثر من مرة، فمثلاً ممكن مراجعة نفس طلب القرض أكثر من مرة، فإننا
نستخدم ما يسمى بالإستخدام ليكون أدق في التعبير عن تكلفة النشاط.

ث- حساب تكلفة النشاط النهائية من خلال ضرب نسبة تكلفة النشاط بالإستخدام لهذا النشاط.

والشكل رقم (2.15) يوضح آليات حساب التكاليف على أساس الأنشطة.

الشكل رقم (2.15)
آليات حساب التكلفة على أساس الأنشطة



المصدر: (مايرلي: 2004 : 78)

3-2-5: استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد تكلفة المنتجات

يمثل تحديد تكلفة المنتجات الاستخدام الأكثر شيوعاً لنظام التكلفة على أساس الأنشطة، وغالباً ما يمثل الأساس لأغراض تسعير المنتجات وتحديد ربحيتها خاصة في القطاع المالي حيث بيئة المنافسة التي تزداد حدتها يوماً بعد يوم، ودرجة تميز المنتجات التي تمثل ضرورة

لزيادة حصة المنشأة في السوق أو على الأقل المحافظة عليها الأمر الذي يحتاج توافر معلومات مفيدة ومؤثرة تتعلق بتطوير وتوفير المنتجات والخدمات.

هذا ويمكن أن يتأسس تحديد تكلفة المنتج على المعلومات المحددة على أساس الأنشطة بما يسمح بتوفير المعلومات حسب الأقسام، والمنتجات، ومقاييس الأنشطة، وأن تكون المؤسسة قادرة على أن تنسب تكاليف كل نشاط من الأنشطة إلى المنتجات، ومجموعات المنتجات أو العمليات التي توفر المساندة والدعم لمجالات الأعمال الأساسية، وقد لا تكون عملية الوصول إلى تكلفة المنتج عملية سهلة فقد لا ترتبط مصروفات التشغيل بالمنتجات في دفاتر الأستاذ العام بنظام المحاسبة المالية، ما لم تكن تلك المصروفات ترتبط بقسم معين ينصب نشاطه بالكامل على تقديم منتج واحد أو خدمة واحدة، فعن طريق تحليل الأنشطة التي يتم تنفيذها داخل القسم يمكن ربط كل نشاط بالمنتجات بشكل أسهل من ربط ذلك النشاط بالقسم ككل، وعند أداء نشاط معين لدعم أكثر من منتج، فيمكن أن يتضمن إجمالي تكلفة المنتج من تكاليف أداء ذلك النشاط على أساس نسبة استفادة المنتج من النشاط (Wetherite and Kimm, 2006: 32-33).

والمشكلة الأساسية التي تواجهها المؤسسات المالية عدم وجود تعريف محدد للمنتجات والخدمات التي تقدمها ولعل أحد أصعب الأسئلة التي يجب أن تجيب عليها المؤسسة المالية هو: ما هي المنتجات التي تبيعها؟ فمن المرجح أن يكون لدى كل مجال وظيفي بالمؤسسة منظور مختلف بشأن هذه القضية. فعلى سبيل المثال الحسابات الجارية وخدمات تحويل الأموال فقد ينظر إليها موظفو المبيعات على أنها تمثل منتجاً واحداً، في حين ينظر موظفو التشغيل إليها على أنها منتجات مختلفة يحتاج كل منها إلى معالجة مستقلة. ومن الضروري جداً أن يتم الاتفاق على تعريف للمنتجات والخدمات بحيث يسهل عملية تتبع الإيرادات والتكاليف ومن ثم تحديدها بشكل واضح وكذلك الاتفاق على نظام لترميز المنتجات بما يدعم عملية تجميع المنتجات في مجموعات مثل (الإقراض، الودائع، الاستثمارات والخدمات الاستشارية) الأمر الذي يساعد على إعداد التقارير بالدقة المطلوبة (مابرلي، 2003: 309-313).

3-2-6: استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحديد ربحية العملاء

أحد التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات المالية هي تحديد العلاقات مع العملاء غير المربحة وكذلك المنتجات غير المربحة، لهذا فقد انتقل تركيز الإدارة من تحقيق أحجام مستهدفة من المبيعات إلى أهداف الربحية، ومن ثم يبحث المديرين عن دليل يرشدتهم إلى أفضل استخدام لمواردهم المحدودة وذلك من خلال تحليل كل مكون من مكونات معادلة الربح (الإيراد، التكاليف، أحجام النشاط) على أساس العملاء، ومجموعات العملاء، والمنتجات، ومجموعات

المنتجات، وذلك بغرض تحويل العوامل المسببة للخسائر إلى عوامل مساهمة في الأرباح (محمد (أ)، 2003: 47).

وقد شجعت الإدارة التنفيذية في المؤسسات المالية الكبيرة استخدام المعلومات الخاصة بربحية المنتجات والعملاء باعتبارها مدخلات إستراتيجية أساسية ضرورية للتخطيط الإستراتيجي للتسويق وذلك باعتبارها وسيلة تشغيلية تمكن الإدارة من رقابة تكاليف تقديم المنتجات والخدمات. وتجدر الإشارة إلى أنه دائماً ما يكون من الصعب في المؤسسات المالية تحديد إجمالي ربحية العلاقة مع العميل، على أساس أن كثير من عناصر التكاليف لا ترتبط بإدارة علاقات العملاء، ولا بتوفير المنتج أو الخدمة. هذا ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بربحية المنتجات والعملاء من خلال ثلاثة مستويات إدارية هي: مديرين علاقات العملاء، ومديرين المنتجات، ومديرين الوحدات التنظيمية. فمدير علاقات العملاء يمكنه أن يركز على أسباب عدم تحقيق الربح في العلاقة مع العملاء (السعر، وتكاليف التسليم، والديون المعدومة، وعدد المنتجات المستخدمة)، أما مديرين المنتجات فيمكنهم تحديد المساهمة النسبية للمنتجات في الأرباح، ومن ثم يركز مديرين التسويق والبيع على توليفات المنتجات والعملاء ذات الربحية الأعلى، ومن ناحية أخرى يمكن مدير الوحدة التنظيمية استخدام تلك المعلومات في تحديد التشكيلة المربحة من المنتجات (مابرلي، 2004: 375-379).

وبصفة عامة يتأسس تحليل ربحية العملاء على المعلومات الخاصة بالمنتجات، عن طريق فحص الإيرادات الفعلية والتكاليف الخاصة بالعملاء، وربط التكاليف المباشرة للمنتج بها على أساس انتفاع العملاء الفعلي من المنتج، ويعني تحليل ربحية العملاء أنه يمكن متابعة ومقارنة علاقات العملاء على المستوى الدولي ومستوى الأقسام الداخلية بالبنك وذلك عن طريق تجميع البيانات مبوبة حسب العملاء أو مجموعات العملاء (محمد (ب)، 2005: 115).

ولقد أدركت كثير من المؤسسات أنه يمكن أن يتولد عن تحليل عائد المساهمة وربحية العملاء أبعاد ذات قيمة كبيرة عن كيفية التعامل بشكل مختلف مع العملاء ومجموعات العملاء ذات الربحية الأقل، فعن طريق المراجعة المنتظمة والفحص المستمر للأنشطة التي تتعلق بتوفير المنتجات والخدمات إلى هؤلاء العملاء، والعمل على تقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة يمكن للمؤسسة أن تحقق عوائد مساهمة أعلى من التعامل مع هؤلاء العملاء.

3-2-6-1: تعريف العملاء ومجموعات العملاء

يعرف العملاء بأنهم مستخدمو المنتجات والخدمات الذين ينتجون التكاليف والإيرادات، ويتضمن العملاء هؤلاء المتعاملين مع المؤسسة من خارجها من أفراد ومنظمات، وأيضاً المتعاملين مع المؤسسة من داخلها سواء كانوا أفراداً أو وظائف في القطاعات المختلفة الداخلية

بالمؤسسة، هذا ويختلف نوع وتشكيلة العملاء باختلاف نوع النشاط أو وضع المؤسسة في السوق (العكاوي، 2004: 78) .

2-6-2-3: أنواع العملاء ومجموعات العملاء

يتنوع العملاء الذين يتعاملون مع البنك، فيمكن أن تتضمن الأفراد والمنشآت الاقتصادية سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية، والمنظمات المالية الأخرى، والمؤسسات الحكومية. وتختلف كيفية تحديد مجموعات العملاء باختلاف المؤسسات المالية، ويمكن تبويب العملاء بطرق متعددة حسب نشاط التسويق المستهدف والتركيز على تميز المنتجات، وفيما يأتي أنواع العملاء ومجموعات العملاء (مايرلي، 2003: 378):

- المؤسسات المالية الأخرى.
- الهيئات الحكومية.
- الشركات متعددة الجنسية.
- كبار العملاء من الشركات.
- الشركات متوسطة الحجم في السوق.
- صغار العملاء من الشركات.
- الأفراد أصحاب الثروات الكبيرة.
- الأفراد العاديون وهم:
- * مجموعات حسب فئات العمر.
- * مجموعات حسب الفئات الاجتماعية والاقتصادية.
- * مجموعات حسب المناطق الجغرافية.

الخلاصة

يتبين من خلال العرض السابق أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) هو منهج لتخصيص التكاليف على المنتجات، أو الخدمات أو العملاء، وتقوم فلسفته على أن استهلاك الموارد هو نتيجة لتأدية أنشطة متنوعة وأن المنتجات سلعاً كانت أو خدمات هي نتاج تلك الأنشطة المؤداة داخل المنشأة. فتحليل أعمال المنشأة على شكل مجموعة من الأنشطة ودراسة العلاقات فيما بين هذه الأنشطة يساعد في تحديد الأهمية النسبية لهذه الأنشطة لإتمام عمليات الإنتاج والبيع، كما يساعد في تحديد الطاقة المتاحة والمطلوبة من كل نشاط من الأنشطة، مما يساعد في تحديد الموارد التي يجب تخصيصها على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المنشأة.

كما إن ربط التكاليف المساندة للإنتاج (التكاليف غير المباشرة) بالأنشطة التي تسببت في نشوء هذه التكاليف وفق هذا المفهوم يقدم إمكانية أفضل لإلغاء مفهوم التكاليف غير المباشرة، فما يمكن أن يكون غير مباشر بالنسبة لوحدة المنتج يمكن أن يكون تكاليف مباشرة لأنشطة متعلقة بأمر الإنتاج، وما يعد تكاليف غير مباشرة لأمر الإنتاج يمكن أن يعد تكاليف مباشرة لأنشطة عملية الإنتاج بشكل عام، وأخيراً فإن ما يعد تكاليف غير مباشرة لعملية الإنتاج يكون تكاليف مباشرة للأنشطة التي تخدم المنشأة بشكل مباشر يتطلب تنفيذ الأنشطة كما من الموارد مثل المواد والتجهيزات واليد العاملة، إن الحصول على هذه الموارد واستخدامها يؤدي إلى نشوء التكاليف التي تقوم المحاسبة بقياسها. من هنا تنشأ علاقة ارتباط قوية بين وجود النشاط ومستوى النشاط والتكاليف، وتساعد علاقة الارتباط هذه على فهم أفضل لأسباب نشوء التكاليف وإمكانية تخفيضها مما ينعكس على تكلفة المنتجات.

فنظام التكاليف على أساس الأنشطة يقوم على تتبع أثر التكاليف من الموارد (عمال، مواد، الآلات وبقية التجهيزات) إلى الأنشطة والعمليات ضمن المنشأة وصولاً إلى تكلفة منتج معين أو خدمة أو عميل، مما يمكن معه تقدير وتخطيط التكاليف الإستراتيجية للمنتجات أو الخدمات أو العملاء أو الوحدات التنظيمية، مما يمكن الإدارة العليا من فهم وتقويم المستويات المختلفة من المنشأة وهرمها التنظيمي.

ويقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بتجميع التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي يمكن أن تشمل العديد من مراكز المسؤولية والتكلفة بشكل أكثر دقة عن طريق تقسيم الأنشطة المختلفة إلى مستويات متعددة (مستوى الوحدة والدفعة والمنتج والمنشأة)، ثم يتم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة على عناصر التكلفة المختلفة باستخدام مسببات التكلفة التي ترتبط بعلاقة سببية مناسبة مع عناصر التكلفة، وبالتالي يتم تجنب النتائج المضللة التي كان يسببها النظام التقليدي

وبالتالي يساعد على تحديد ربحية عناصر التكلفة بشكل أكثر دقة ليس فقط ربحية المنتجات بل أيضاً ربحية مجموعة من العملاء أو قنوات التوزيع، كما أنه يستخدم في تحديد الطاقات المتاحة من الموارد المختلفة، وتحديد الطاقات المستخدمة منها والطاقات غير المستخدمة وبالتالي يساعد على تحديد القيود الحالية والمستقبلية لأنشطة المنشأة، كما أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساعد المنشآت على تحديد أفضل وأدق لتكاليف منتجاتها سواء الإنتاجية أو التشغيلية أو التسويقية والبيعية أو الإدارية وبالتالي ينعكس على تسعير المنتجات وتقييم الأداء وتحقيق الربح.

الفصل الثالث

مقياس الأداء المتوازن

(Balanced- Scorecard, BSC)

مقدمة

المبحث الأول: مقياس الأداء المتوازن (تعريفه - مزاياه - مقوماته)

المبحث الثاني: مقياس الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث: عناصر وتصميم مقياس الأداء المتوازن

مقدمة:

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية إذ أنها تكشف عن مدى سلامة الأداء في مختلف جوانب نشاط المنشأة، وتحدد مدى نجاح الإدارة في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص كفاءة وفعالية الأداء لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخفيض أو تلافي الآثار السلبية لها (العبادي، 2002: 37).

وحيث إن المنشآت الحديثة تعمل في بيئة متطورة بشكل مستمر في تكنولوجيا المعلومات وما يترتب على ذلك من تطور في تكنولوجيا الإنتاج، لذلك تأثرت أهداف واستراتيجيات تلك المنشآت وزاد اهتمامها بعامل الوقت والجودة وإرضاء العملاء وتحقيق النمو والتطور، وكان نتاجاً لذلك ضرورة صياغة مقاييس أداء جديدة لتقييم الأداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في المنشأة مع ضرورة أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دراسة وتحليل الأسباب أو المحركات المؤثرة في الأداء حتى يمكن اتخاذ قرارات محسنة بشكل صحيح (النمري، 2001: 533).

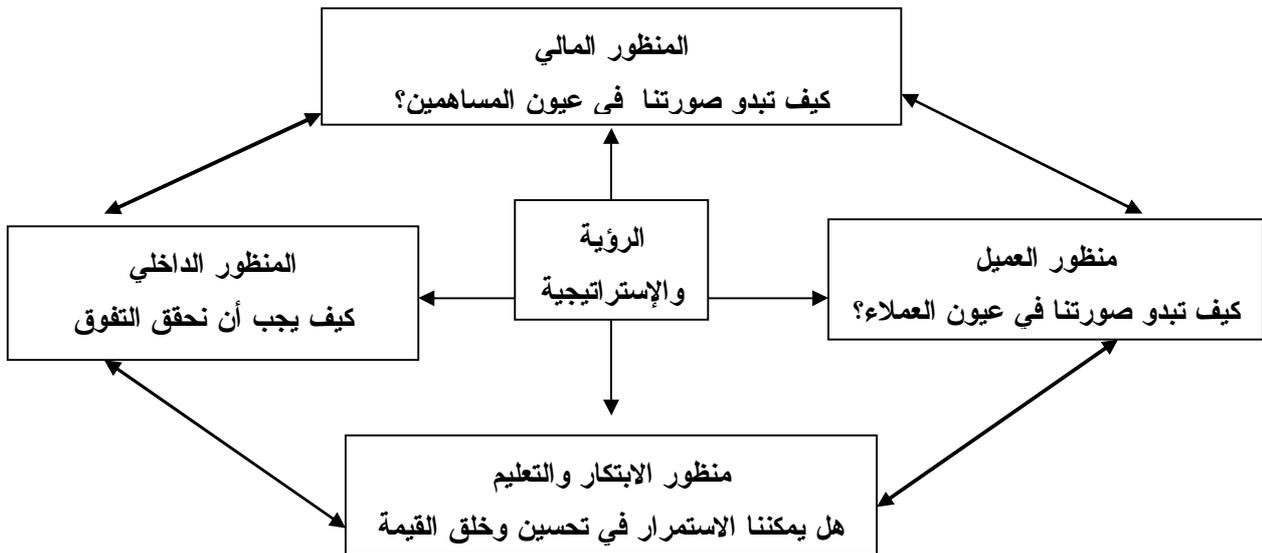
ويعتمد الأداء الإداري بصورة كبيرة على توافر نظام قياس جيد للأداء من حيث التصميم ليعطي ارتباطاً واضحاً بين الإستراتيجية والسلوك الإنساني، وتعد العمليات نتاجاً من الأنشطة الوظيفية المشتركة التي يؤديها الناس والآليات التي تضم الموارد ذات القيمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. تلك العمليات تعطي ارتباطاً مهماً بين مستوى أهداف المنشأة والمستوى الذي يتم تأديته من خلال الأفراد، لذلك يمكن قياس العمليات بصورة فعالة بحيث تطبق المقاييس في مظاهر ومعززات عديدة للعمليات خصوصاً المهمة منها مثل مقياس الزمن والوقت والجودة والتكلفة المالية. وتعمل هذه المقاييس في المنشآت في ثلاثة مستويات من الأداء، في مستوى ملفات المنشأة، ومستوى العمل، والمستوى الفردي، وتسمى هذه المجموعة من معززات المقاييس المختلفة في هيكل المنشأة إطار عمل مقاييس الأداء المتكامل (السعدي، 2007: 1).

وقد اتضح من مشروع بحث نفذه David Norton and Robert Kaplan عام 1990م أن الهدف العام والشامل للمنشأة هو توليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل. وقد توصل الباحثان إلى أن الكثير من المنشآت تدرك أن النظام المحاسبي التقليدي لأنظمة قياس الأداء بها لم يعد دقيقاً، كما تدرك أيضاً أن مدى أوسع من المقاييس قد يوفر وسيلة أفضل لإدارة نشاط الأعمال. ويحقق مقياس الأداء المتوازن للأعمال التي تم تطويرها نتيجة للبحث المشار إليه التكامل بين تلك المقاييس المالية التقليدية والمقاييس غير المالية التي تتعلق بالعملاء، وبالعمليات والموظفين، الأمر الذي يعتبر أكثر حيوية ومهماً لتحقيق النمو في ظل المنافسة في الأجل

الطويل. "هذا ويجب أن يُيسر مقياس الأداء المتوازن عملية التوجيه والرقابة الإستراتيجية، كما يجب أن تؤثر على سلوك المديرين وتحفزهم تجاه تحقيق أهداف المنشأة. كما أنها توفر معلومات تساعد في العملية الإدارية الشاملة للمنشأة عن طريق الربط بين جميع المراحل في سلسلة القيمة، الأمر الذي يوفر صورة متكاملة عن الأداء بالنسبة لرؤية المنشأة" (الخولي، 1-2: 2001).

إن مقياس الأداء المتوازن يُتمم مقاييس الأداء المالية التقليدية بالمقاييس التشغيلية عن رضا العميل، ومراحل التشغيل الداخلي، وأنشطة الابتكار والتحسين التي يترتب عليها تحسين الأداء. كما أنه لا يمكن توفير جميع المعلومات الضرورية لمتابعة الأداء من المصادر الداخلية، فمثلاً قد تتطلب المقاييس المتعلقة بالعملاء القيام بمسح شامل لمعرفة أي منها يشير إلى مستوى الرضا الذي يشعر به العملاء بالنسبة للمنتجات، والجودة، أو الخدمة، وكذا القيمة المقدمة لهم مقابل ما يدفعونه من أموال. وأيضاً يمكن أن تقارن المعايير الخاصة بالمرحلة أو بالعملية بأهداف خارجية مستقلة، وذلك على الرغم من أنه في المنشآت الكبيرة قد يوجد نطاق لتحديد أفضل ممارسة عملية تتم داخلياً للوهلة الأولى والشكل رقم (3.1) يوضح مقياس الأداء المتوازن (مايرلي، 2004: 56).

الشكل رقم (3.1) مقياس الأداء المتوازن



المصدر: (مايرلي، 2004: 56)

المبحث الأول

مقياس الأداء المتوازن (تعريفه-مزاياه-مقوماته)

0-1-3: تمهيد

إن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن وذلك لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً دون تضحيات، ويتم ذلك من خلال دمج المقاييس المالية وغير المالية للأداء، وربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير برؤية وإستراتيجية التشغيل في المدى الطويل بما يحول دون حدوث تحسينات في منطقة معينة على حساب منطقة أخرى داخل تنظيم الأعمال. فلقد أصبحت المقاييس المالية في ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة غير كافية لإدارة هذه البيئة خاصة وأن معظم المنشآت قد أصبحت أكثر اهتماماً ببيئة العمل الداخلية، حيث تركز في هذه البيئة على العمل للاستفادة من رأس المال الفكري والأصول المعتمدة على المعرفة (Knowledge-Based Assets) (عبد العزيز، 2003: 246).

لذلك فقد تحولت مقاييس الأداء من نظام لقياس جوانب التطوير المادية والبشرية، إلى نظام لإدارة الإستراتيجية، حيث تستخدم فيه الإدارة هذا النظام كإطار مركزي تنظيمي لتكوين وتوصيل وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنشأة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. ويعد مقياس الأداء المتوازن أحد نماذج مؤشرات الأداء التي تمثل إطاراً مناسباً لقياس الأداء بالتفاعل مع أهداف الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال الربط بين الأداء والأهداف طويلة الأجل (السوافيري، 2001: 394-395).

1-1-3: تعريف مقياس الأداء المتوازن

وقد عرف (Kaplan and Norton) مقياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية (Strategic Objectives) ومقاييس (Measures) وقيم مستهدفة (Targets) وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (Initiatives) (Kaplan and Norton, 1992: 7).

كما عرف (Newing, 1995) مقياس الأداء المتوازن "بأنه ليس مجرد أسلوب أو تكنيك لقياس الأداء ولكنه طريقة جيدة لإدارة تنظيم الأعمال تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء وتساعد تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح" (البتانوني، 2004: 341).

وقد عرف (Robinson) مقياس الأداء المتوازن على أنه "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل" (Robinson, 2005: 52).

كما أن استخدام مقياس الأداء المتوازن يعد انعكاساً لمجموعة من التطورات الحديثة في مجال رضا العملاء والجودة والمقاييس غير المالية والمرونة الصناعية والتكلفة المستهدفة وغيرها من التطورات، والتي أثرت بإيجابية نحو تصميم الرقابة الإدارية (مندور، 2003: 385).

ويلخص (Morisawa) جوهر مقياس الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura Research Institute, NRI) من تقديم إطار لمقياس الأداء المتوازن تم استخدامه في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (Morisawa, 2002: 3):

- 1- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- 2- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية.
- 3- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- 4- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- 5- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

وفي ضوء التعريفات السابقة يتضح أن مقياس الأداء المتوازن يعد إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال فهو الأداة التي تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنشأة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وهي أداة لترجمة استراتيجيات المنشأة إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنشأة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في هذه الوحدات واستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة بما يدعم قوة المنشأة وموقفها التنافسي فهو يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل قصير المدى وطويل المدى ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية بتنظيم الأعمال وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع.

3-1-2: أسباب ظهور مقياس الأداء المتوازن

تركز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء منشآت الأعمال مما يؤدي إلى خلق حالة فصام بين إستراتيجية المنشأة وطرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة أغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانباً مهماً للقيمة السوقية لهذه المنشآت كالمعرفة والمهارة لدى العاملين، والعلاقات مع الزبائن والمديرين، وخبرات الإدارة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة وما شابه ذلك (عبد الحليم، 2005: 1). ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي (Lagging indicators)، فقد اتجهت المنشآت إلى تطوير وابتكار أنظمة ومؤشرات أداء تتجه للمستقبل (Leading indicators)، وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المنشأة (Chaudron, 2003: 1)

وقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنشآت الصناعية لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعى المنشآت إلى الاتجاه نحو تطبيق مقياس الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1996: 3-7) ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي (العبادي، 2002: 37-39):

1- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

2- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي النشاط بالمنشأة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing System) وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر (Continuous Improvements) في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج (Just In Time)، ونظام الإنتاج المرن (Flexible Manufacturing System) والجودة الشاملة (Total Quality)، وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاز سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing) وأسلوب تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) وأسلوب هندسة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايًا تنافسية كبيرة (الشيشيني، 2004: 105).

5- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كالاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل (السوافيري، 2003: 383).

وقد ترتب على كل هذه المتغيرات ظهور انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفاء في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمنشأة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنشآت تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء يلائم كل من المنشآت التي تعمل في بيئة التصنيع الحديثة وتلك التي تعمل في بيئة تصنيع تقليدية (العبادي، 2002: 47).

ومن هنا قدم (Kaplan and Norton(a), 1992: 73) و (Kaplan (b), 1996: 2) فكرة مقياس الأداء المتوازن (The Balanced Score Card) لسد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء، فأنظمة قياس الأداء المبنية فقط على أساس نتائج القياس المحاسبي والمتمثلة بالعائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد وغير ذلك من المؤشرات التقليدية تعطي نتائج مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير والإبداع في بيئة المنافسة الحالية (البشتاوي، 2001: 95) و (النمري، 2001: 535).

فمقياس الأداء المتوازن كما يرى الكاتبان هي الأداة الأفضل لجعل إستراتيجية المنشأة مفهومة من قبل الجميع بدءاً من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي (Hickman, 2003: 5)، وذلك من خلال تمثيل هذه الإستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس

الأداء ويتكون المقياس من أربعة محاور هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، حيث يقدم المقياس من خلال هذه المحاور توجهاً استراتيجياً يقود أداء المنشأة المستقبلية ومقاييس أدائها التشغيلية، إذ لا تقتصر مقاييس الأداء على مقاييس الأداء المالي فقط، بل تستخدم مقاييس الأداء غير المالية أيضاً مما يعطي صورة أوضح لأداء المنشأة والطريقة الأفضل للوصول إلى الأداء المرغوب (Kaplan and Norton, 1996: 24-29).

3-1-3: مزايا استخدام مقياس الأداء المتوازن

يعد مقياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية التي تهتم المساهمين، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية والتي تهتم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار، وقد أوضحت خبرة كثير من المنشآت التي طبقت نموذج مقياس الأداء المتوازن قد حقق العديد من المزايا للإدارة منها (Kaplan and Norton, 1992: 71-79) و (The British Quality Foundation, 2005: 4) و (الخولي، 2001: 7) و (الشيشيني، 2004: 114) و (عبد الحليم، 2005: 19):

- 1- يقدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
- 2- يعمل مقياس الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للمنشأة (على سبيل المثال، تلبية احتياجات العملاء، تخفيض زمن الوفاء باحتياجات العملاء، تخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة).
- 3- يتضمن نظام قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية (الشيشيني، 2004: 114).
- 4- يؤدي مقياس الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع مدير المنشأة تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون علي حساب المقاييس الأخرى. فعلي سبيل المثال يمكن للمنشأة أن تخفض الزمن اللازم لتسويق المنتجات باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية إدخال منتجات جديدة، وإدخال منتجات تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات القائمة.
- 5- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنشأة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل كلاً من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين

المخرجات التي ترغب المنشأة في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات إلى مساعدة المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل (الخولي، 2001: 7) و (Moller and Schaltegger, 2003: 76).

كما أضافت (عبد الحليم، 2005: 19) و (Christinian and Beiman, 2007: 5) أن استخدام مقياس الأداء المتوازن يحقق المزايا التالية:

- 1- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.
- 2- تمكن المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، العمليات التشغيلية).
- 3- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- 4- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- 5- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.

3-1-4: مقومات مقياس الأداء المتوازن

توجد مجموعة متطلبات أساسية لكي يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن بنجاح يمكن استعراضها فيما يلي (عبد العزيز، 2003: 252-253):

3-1-4-1: تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية

المحور الأساس في استخدام مقياس الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير من أهمها:

* الأهمية الإستراتيجية Strategic significance: والتي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.

* إمكانية التطوير Improvement potential: والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.

* درجة التأثير Zone of Influence: والتي تعني أن يتوافر في المنشأة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف.

* الطيران بارتفاع مقبول Correct flight altitude: ويقصد بهذا المعيار الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري.

* القياس Measurability: ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.

* جدوى التنفيذ Feasibility of implementation: ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.

3-1-4-2: الأخذ بمنهج النظام

يتوقف نجاح استخدام مقاييس الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي، وليس كنظام قياس، وهذا يعني إدماج كامل للجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، وتجهيز المنشأة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة، تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

3-1-4-3: وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن

استجابة للتغيرات البيئية والضغط التي تتعرض لها المنشآت مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المنشآت عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه المتغيرات والضغط، لذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المنشآت لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن.

ومما سبق يمكن القول أن المنشآت في سبيل تطبيقها لمقياس الأداء المتوازن، يجب أن يكون لديها تحديد واضح للإستراتيجية، فالهدف الاستراتيجي الذي تختاره المنشأة هو أساس تحديد العوامل المؤثرة التي تؤدي إلى نجاح المنشأة، وبالتالي فإن المنشأة التي تستطيع أن تحدد أهدافها الإستراتيجية بدقة، هي الأكثر قدرة على تطبيق مبادئ وأسس القياس المتوازن على أن يكون لديها دافعية لتطبيقه بما يمكنها من أن تستخدم المقياس كمؤشر شامل للأداء.

المبحث الثاني

مقياس الأداء المتوازن نظام للإدارة الإستراتيجية

3-2-0: تمهيد

تعد الإستراتيجية إطاراً عاماً تسترشد به المنشأة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية واتخاذ قراراتها، وقد اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة لدى منشآت الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (إدريس والمرسي، 2006: 22).

كما يعد مقياس الأداء المتوازن أداة الإدارة الإستراتيجية أكثر من كونها أداة للتقييم فهي تستخدم كأداة إدارية تركز على الأهداف والاستراتيجيات وتعمل على الربط بين المستويات الإدارية في المنشأة (Mathys and Thompson, 2006: 3).

3-2-1: تعريف الإدارة الإستراتيجية

عرفت الإستراتيجية من قبل العديد من الكتاب، فقد بين (Tregoe and Zimmerman) أن الإستراتيجية هي إطار مرشد للخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه المنشأة، وتمثل القوى المحتملة الموجهة بـ عرض المنتجات، وحاجات السوق، والتكنولوجيا، والقدرة الإنتاجية، وطرق البيع، وطرق التوزيع، والموارد الطبيعية، والنمو (الحجم) - الربح (العائد) (النمري، 2005: 353).

كما يرى (Porter) الإستراتيجية بأنها تعزيز مركز المنشأة التنافسي بواسطة التميز في نظر العملاء، وتعزيز القيمة المضافة من خلال مزيج الأنشطة المتنوعة التي تم استخدامها في المنافسة وقد أطلق على المنهجية التي تدار بواسطتها الإستراتيجية مصطلح الإدارة الإستراتيجية وعرفت على أنها "عملية مستمرة ومتكررة تمر عبر الوظائف المختلفة للمنظمة وتستهدف الاحتفاظ بالمنشأة كاملة ضمن الحالة التي تتلاءم مع بيئتها (Porter, 1996: 78).

ويرى (Cravens) أن هناك حاجة إلى كم واسع من المعلومات من البيئة الداخلية للمنظمة (الموارد ونقاط الضعف والقوة) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) لغرض التخطيط الاستراتيجي وإدارة الإستراتيجية (البتانوني، 2004: 342).

وقد عرف (Chandler) الإستراتيجية بأنها "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد

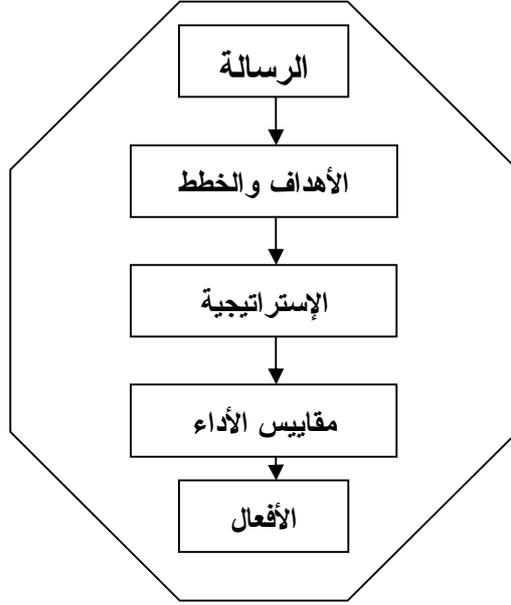
أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا"، كما يرى (Ansoff) بأن الإستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها" (الدوري، 2005: 25).

أما (Strickland and Thompson) فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها" (إدريس والمرسي، 2006: 23).

وفي ظل التطور والتغيير السريع المستمر الذي يطرأ على بيئة الأعمال أصبحت الطريقة التقليدية للتزويد بتلك المعلومات لا تفي بالغرض إذ تعاني من مشكلة الوقت الضائع بين عمليات التخطيط والحاجة إلى التزويد بالمعلومات، وكذلك من مشكلة عدم وجود لغة مشتركة للتفاهم بين المديرين والمسؤولين عن أنظمة المعلومات، وهنا ظهرت الحاجة إلى نوع جديد من التفكير الاستراتيجي يتبنى مداخل حديثة للتطوير وقياس الأداء وتوفير المعلومات المناسبة للمديرين حول الأداء التنظيمي وخاصة فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية وترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء التي تجسد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فكان نموذج مقياس الأداء المتوازن الذي جاء لسد الفجوة بين أنظمة القياس التقليدية وإستراتيجية المنشأة البعيدة المدى من خلال ربط هذه الإستراتيجية بأعمال ونشاطات المنشأة قصيرة الأجل، حيث يتم على أساس ذلك كما بينه (Simons) الربط بين جانبيين أساسيين للإستراتيجية، الأول تحديد الأفعال والأنشطة المطلوبة التي تقع في المستوى الأدنى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، والثاني وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع في المستوى الأعلى من مستوى تحديد مقاييس الأداء، وبذلك تعتبر هذه المقاييس رابطاً بين الأهداف والخطط وبين الأنشطة المنجزة واللازمة لتحقيق هذه الأهداف والخطط (زويلف ونور، 2005: 32). ويوضح الشكل رقم (3.2) هذه الرابطة.

الشكل رقم (3.2)

علاقة الربط بين الإستراتيجية والأفعال والأنشطة



المصدر: (Simons, 2000: 32)

3-2-2: مقياس الأداء المتوازن أداة الإدارة الإستراتيجية

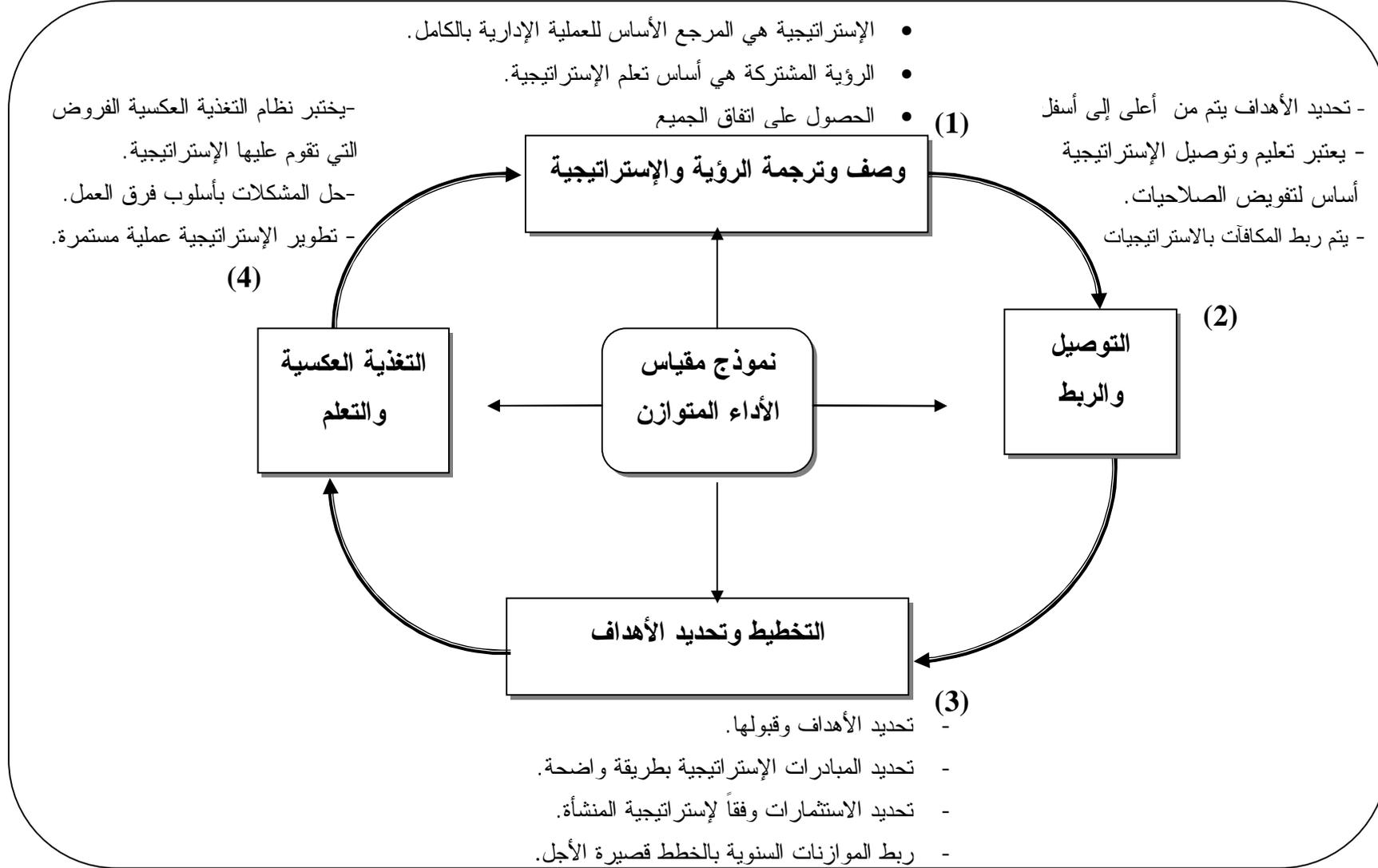
تعد الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين (عوض، 2001: 6).

فالإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي عملية إدارية تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها (ياسين، 1998: 15) و (Plant, 2007: 5).

ومن هنا فإن مقياس الأداء المتوازن يلعب دوراً رئيساً كأداة للإدارة الإستراتيجية في المنشأة (Hickman, 2002: 2)، حيث يسمح بإدخال أربع عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة، أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي (الخولي، 2001: 21) و (عبد العزيز، 2003: 249-251) و (مجلة التدريب والتنمية، 2004: 26-31) و (زويلف ونور، 2005: 23-24) و (المغربي وغريبة، 2006: 207-208) و (Christinian and Beiman, 2007: 98):

- 1- توضيح وترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجيتها (Translating the Vision).
 - 2- توصيل إستراتيجية المنظمة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وربط الأهداف العامة للمنظمة وإستراتيجيتها مع إستراتيجيتها وأهداف تلك المستويات (Communication and Linking).
 - 3- وضع الخطط والأهداف للأقسام الإدارية بالمنظمة (Business Planning).
 - 4- التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم (Feedback and Learning).
- ويمكن توضيح هذه العمليات الإدارية الأربعة في الشكل رقم (3.3).

الشكل رقم (3.3)
نموذج قياس الأداء المتوازن كأداة الإدارة



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996 :197)

3-2-2-1: توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية Translating the Vision

يتم ترجمة الرؤية والإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية حتى يمكن أن يفهمها المديرين ويستخدمونها في ترشيد قراراتهم، فالإستراتيجية هي محور توجهات العملية الإدارية في المنظمة بالكامل، أما الرؤية فهي أساس تحديد ووضع الإستراتيجية، ومن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مقاييس الأداء هو تحديد الإستراتيجية المناسبة للواقع والمتغيرات التي تواجهها المنشأة، وهل هي إستراتيجية المواجهة (Confrontation) التي تقوم على مواجهة المنافسين بالرقابة على كافة عناصر التكلفة والسعر والجودة والأداء بالنسبة للمنتج أو الخدمة، أم هي إستراتيجية التميز في المنتج (Product differentiation)، وكل هذه الاستراتيجيات تقوم على تعظيم قدرة المنشأة على المنافسة من خلال ما تطبقه من وسائل تؤدي إلى تخفيض تكلفة منتجاتها، ورفع مستويات الجودة لها مقارنة بالمنافسين حيث يؤدي اختيار الإستراتيجية المناسبة من هذه الاستراتيجيات إلى التطبيق الدقيق لمقاييس الأداء المتوازن (عبد العزيز، 2003: 250).

3-2-2-2: توصيل الإستراتيجية والربط بينها وبين الأهداف والمقاييس العامة للمنشأة

الأهداف الخاصة بقطاعاتها Communicating and Linking

تساعد هذه العملية في ربط الأهداف والإستراتيجية العامة للمنشأة بالأهداف الخاصة بقطاعات المنشأة، وتعتمد هذه الخطوة على مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين أو تصميم نموذج قياس الأداء المتوازن، حيث تقوم كل وحدة نشاط بوضع المقاييس الملائمة لتكوين نموذج قياس الأداء المتوازن الخاص بها، وهذه المقاييس تحقق الإستراتيجية الخاصة بالوحدة بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنشأة ككل، ويراعى أن تكون متفقة مع رؤية وإستراتيجية وأهداف وحدة النشاط وبعد أن يضع مديري وحدات النشاط نموذج القياس المتوازن الخاص بهم، تقوم الإدارة العليا بإقراره والاعتماد عليه في أغراض تقييم الأداء (الخولي، 2001: 23).

3-2-2-3: التخطيط Business Planning

تساعد هذه العملية على تحقيق التكامل بين خطة الأعمال والخطط المالية للمنشأة، حيث تكون هناك موارد المنشأة المحدودة، فضلاً عن التنافس الشديد بين البرامج المختلفة على هذه الموارد بحيث يصعب تحقيق التكامل بينها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة ويساعد استخدام نموذج مقياس الأداء المتوازن على تحديد هذه الأهداف ويوفر أساساً لتوزيع هذه الموارد، حيث

يتم التركيز على تقييم النتائج المحققة في المجالات الأربعة للأداء وهي المجال المالي، ومجال العملاء وعمليات التشغيل الداخلي، والنمو والتعلم (مجلة التدريب والتنمية، 2004: 27).

3-2-2-4: التغذية العكسية والتعليم Feedback and Learning

يتم الربط في هذه العملية بين التغذية العكسية والتعلم، حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنشأة قد قامت بتنفيذ الأهداف المالية المخططة لها، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي، ولهذا يساعد هذا النموذج على أن يتم التعديل المستمر للإستراتيجية في ضوء الظروف المتغيرة (زويلف ونور، 2005: 24).

ويتضح مما سبق أن نموذج مقياس الأداء المتوازن يلعب دوراً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية حيث تقوم الإدارة باستخدامه في وضع الأهداف، وتخصيص الموارد، والموازنة والتخطيط، والتغذية العكسية، والتعلم، كما يستخدم أيضاً ليس فقط كأداة لتنفيذ الإستراتيجية وإنما كنظام للمعلومات، فهذا المقياس هو حلقة الوصل بين الإستراتيجية وبين العمليات التشغيلية التي تتم في المنشأة، وكذلك هو أداة فعالة لحل معظم المشكلات التي قد تطرأ على كل منها (Boon, 1997: 594).

كما أصبحت مقاييس الأداء المتوازن تستخدم كألية فعالة في مجال الأساليب الإدارية الحديثة، مثل برامج الجودة المتكاملة (Total Quality Programs) وشهادات الجودة (Quality Rewards) وأيضاً لتنفيذ ومساندة بعض المفاهيم الحديثة مثل مفهوم سلسلة القيمة (Value Chain)، هذا ويؤدي تطبيق نموذج مقياس الأداء المتوازن إلى تركيز جهود الإدارة في تفعيل نظام الرقابة في المنشأة، بحيث يصبح نظام رقابة للمستقبل، مما يشجع الإدارة على الاستغناء عن استخدام الموازنات التقليدية، واعتبار مقاييس الأداء آلية لتحديد وإقرار الأهداف في المستقبل (الخولي، 2001: 4-1).

وأوضح (Kaplan and Norton) أن هناك خمسة مبادئ يجب أن يتضمنها مقياس الأداء المتوازن في ظل علاقة الإستراتيجية بتنظيم الأعمال، وهي (البتانوني، 2004: 343) و (Christinian and Beiman, 2007: 106):

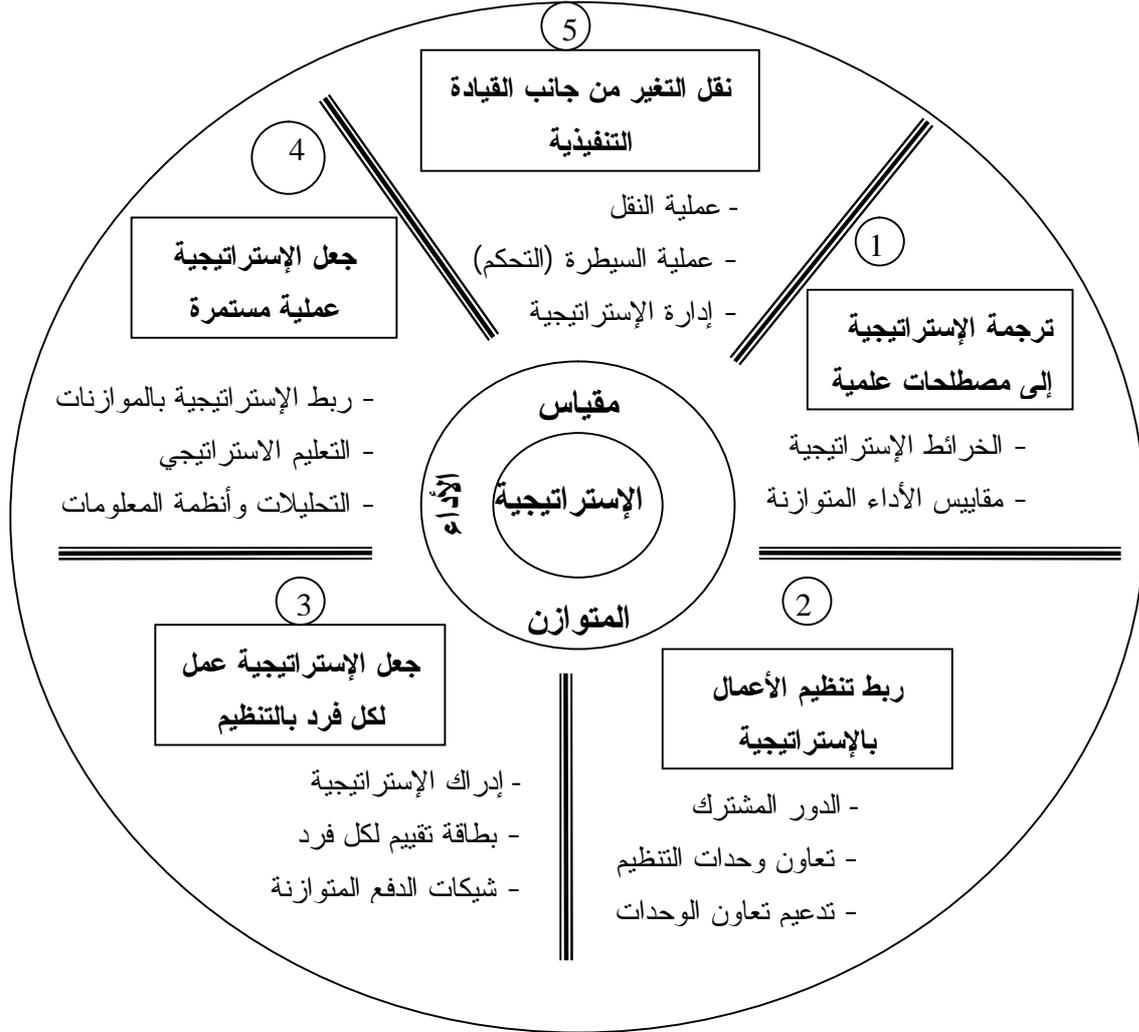
- 1- ترجمة الإستراتيجية إلى مصطلحات علمية.
- 2- ربط تنظيم الأعمال بالإستراتيجية.
- 3- جعل الإستراتيجية عمل لكل فرد في التنظيم.
- 4- جعل الإستراتيجية عملية مستمرة Continual Process.

5- نقل التغيير من خلال القيادة التنفيذية Executive Leadership.

ويمكن توضيح المبادئ الخمسة من خلال الشكل رقم (3.4).

الشكل رقم (3.4)

التركيز على الإستراتيجية في ظل استخدام مقياس الأداء المتوازن



المصدر: (البتانوني، 2004: 343)

ويتضح من الشكل أعلاه أن مقياس الأداء المتوازن تجسيد لاستراتيجية المنشأة، حيث يتم تحديد الاستراتيجية وترجمة الغايات والمقاييس للمنشأة الى خطوات واجراءات ذات مغزى ودلالة ونقلها الى الوحدات التنفيذية بالمنشأة التي تعمل على تحسين الأداء وتحقيق تلك الأهداف.

3-2-3: ربط مقياس الأداء المتوازن بالخريطة الإستراتيجية:

عُرفت الخريطة الإستراتيجية (Strategic Map) بأنها بناء منطقي ذات اتجاهين يوضح وظائف المنشأة والأهداف الإستراتيجية لها، حيث تظهر الأهداف المالية كأهداف نهائية من خلال تحديد العلاقات بين المساهمين والعملاء والعمليات بتنظيم الأعمال ويؤكد علي أهمية ربط الإستراتيجية بالمحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن (Morisawa, 2002: 6)، وأشار (Kaplan and Norton, 2000) إلى أهمية توسيع هيكل الخريطة الإستراتيجية ليستوعب الأصول غير الملموسة (Intangible Assets) وبصفة خاصة الموارد البشرية (Human Resources) التي تتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات الخاصة بالعاملين داخل تنظيم الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات (Information Technology) وهي البرامج وقواعد البيانات والشبكات التي تنتج المعلومات المتاحة للعاملين. فقد أصبحت هناك ضرورة لربط الأصول غير الملموسة بإستراتيجية تنظيم الأعمال لتدعيم المنافسة (Kaplan and Norton, 2000:168)، فبينما كانت المنافسة في الماضي تركز على كيفية اقتناء وإدارة الأصول المادية الملموسة، فقد تغير الوضع اليوم وأصبحت الأصول غير الملموسة هي مركز الاهتمام حيث أصبحت تعطي تنظيم الأعمال ميزة تنافسية لتحقيق النجاح مع المستثمرين والعملاء، وتساعد الخارطة الإستراتيجية على الربط بين إستراتيجية تنظيم الأعمال والأصول غير الملموسة كما تُظهر تدعيم هذه الأصول للعمليات الداخلية، ويحدد محور التعلم والنمو الأصول غير الملموسة الأكثر أهمية للإستراتيجية بغرض خلق القيمة للعملاء والمساهمين (البتانوني، 2004: 346).

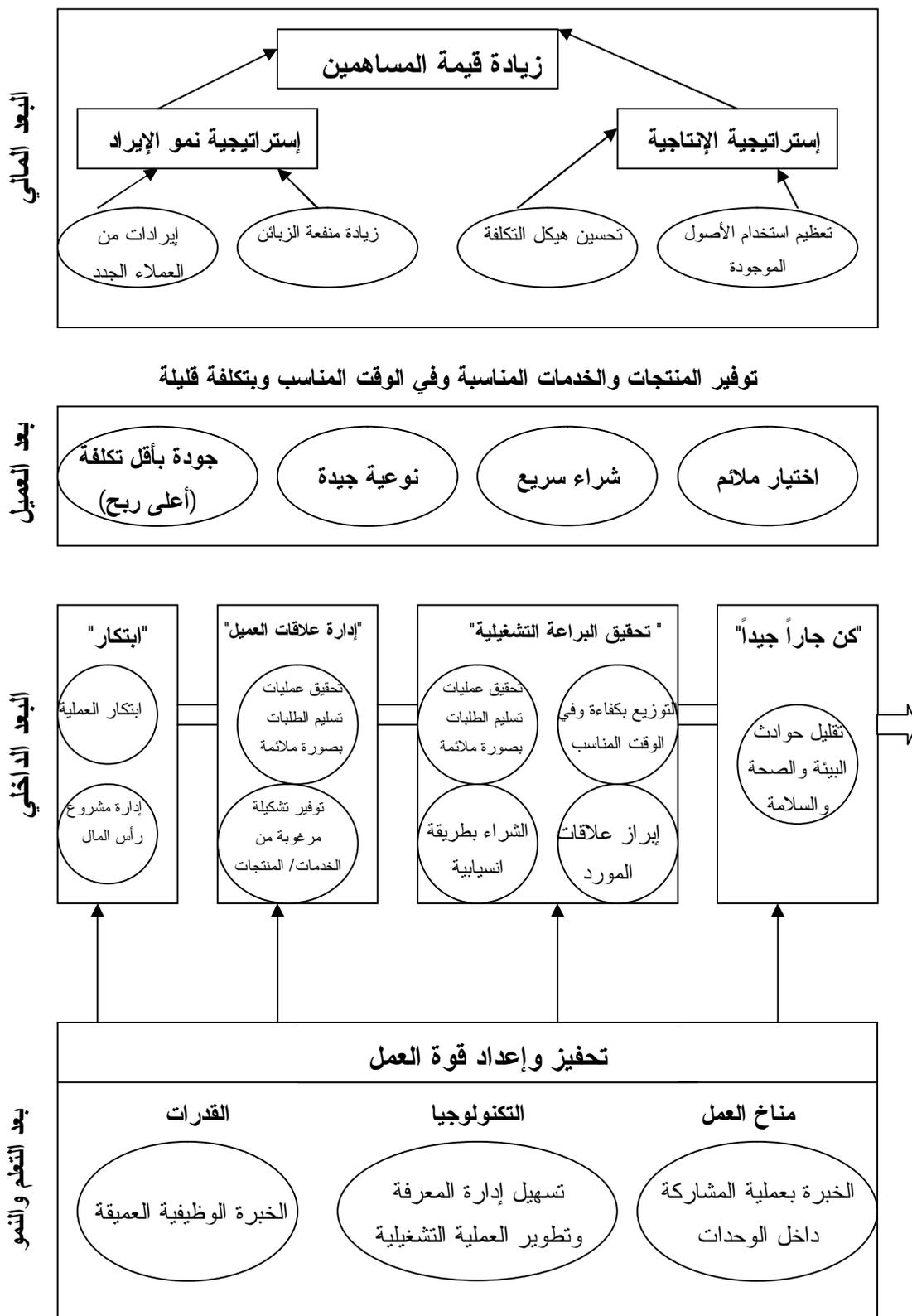
وتعد الخارطة الإستراتيجية إحدى الوسائل لتوضيح وتوصيل إستراتيجية المنشأة وعملياتها وأنظمتها للعاملين فيها ليتمكنوا من تطبيق الإستراتيجية (Hickman, 2003: 6)، فالخارطة الإستراتيجية يمكنها أن تصف مختلف أنواع الأهداف في المنشأة، كما يمكنها عرض ارتباطات السبب - الأثر من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على نتائج العمل ومن منظور أوسع، فلقد كانت المنشآت في العصر الصناعي تخلق القيمة من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع والنظام الاقتصادي يركز على الموجودات الملموسة كمباني المصنع والمخزون والآلات وغيره، وكانت تعبر عن إستراتيجية أعمالها باستخدام الأدوات المالية ككشف الدخل والميزانية، أما في عصر المعلومات فإن المنشآت ينبغي عليها أن تخلق وتطور موجوداتها غير الملموسة أيضاً كالعلاقات مع العملاء، مهارات العاملين ومعرفتهم، وتكنولوجيا المعلومات وعلى الرغم من أن هذه الموجودات غير الملموسة أصبحت مصادر أساسية للمنافسة إلا أنه لا توجد وسائل لوصف هذه الموجودات والقيمة التي يمكن أن تخلقها إلا أنها تعتمد بالدرجة الأولى على السياقات التنظيمية وإستراتيجية المنشأة، وعلى المنشأة أن تأخذ

بنظر الاعتبار جميع الفقرات الملموسة وغير الملموسة والإستراتيجية التي تربط هذه الفقرات معاً، ولمعرفة كيفية قيام المنشآت بخلق القيمة في عصر المعلومات تم إيجاد مقياس الأداء المتوازن الذي يقيس أداء المنشأة على محاورها الأربعة (Kaplan and Norton, 2000: 167-169).

وقد قام Kaplan (2002) بتطوير مقياس الأداء المتوازن (BSC) بتكوين روابط رأسية بين أبعاد المقياس الأربعة وتبني التخطيط الاستراتيجي المبني على قيمة النقود للمنشأة التي تستهدف زيادة قيمة مساهميتها ويوضح الشكل رقم (3.5) الخارطة الإستراتيجية لمقياس الأداء المتوازن (عبد الحليم، 2005: 18).

الشكل رقم (3.5)

هيكل خريطة إستراتيجية القيمة للنقود Value for Money



المصدر: (عبد الحليم، 2005 : 18)

3-2-4: ربط المكافآت بمقاييس الأداء

تهدف مكافأة الأداء إلى توجيه الأفراد في المنشآت إلى العمل باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية وتحفيزهم على تحقيقها، وهذا يتطلب أن تكون إستراتيجية المنشأة واضحة وضوحاً تاماً لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة حيث تؤكد الأبحاث الميدانية أن المديرين يتجاوبون جيداً مع الأهداف الواضحة، كما يجب أن يكون العاملون على علم بكافة الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها؟ وما هو المتوقع منهم؟ وما مدى مساهمة أدائهم في تحقيق هذه الأهداف؟ فالإجابة على هذه التساؤلات سوف توضح للعاملين كيف سيتم تقييم أداءهم وهي الطريقة المثلى في تفعيل دور مكافأة الأداء التي سوف تعمل على تحفيز العاملين على الأداء الجيد، كما تؤكد محاسبة المسؤولية على مساءلة المديرين عن التكاليف الخاضعة لرقابتهم ومكافأتهم على نتائج جهودهم (النمري، 2001: 539-540).

ولقد سارعت بعض المنشآت اعتقاداً منها أن ربط التعويض المالي بالأداء يشكل حافزاً قوياً إلى خلق تلك الرابطة حيث تربط إحدى منشآت البترول (60%) من علاوات مديريها التنفيذيين بتحقيقهم لأهداف طموحة مرتبطة بمتوسط مرجح لأربعة مؤشرات مالية هي: العائد على رأس المال، الربحية، التدفق النقدي، والتكلفة التشغيلية. أما النسبة المتبقية (40%) فترتكز على مؤشرات رضا الموظفين، والمسئولية البيئية (مثل النسبة المئوية للتغير الحادث في مستوى الانبعاث الملوثة للماء والهواء)، وتؤكد هذه المنشأة أن ربط المكافآت بعملية قياس الأداء المتوازن ساعد في إحداث انسجام وترابط بين المنشأة وإستراتيجيتها بدرجة لا يوجد لها مثيل لدى أية منشأة منافسة (مجلة التدريب والتنمية، 2004: 32).

المبحث الثالث

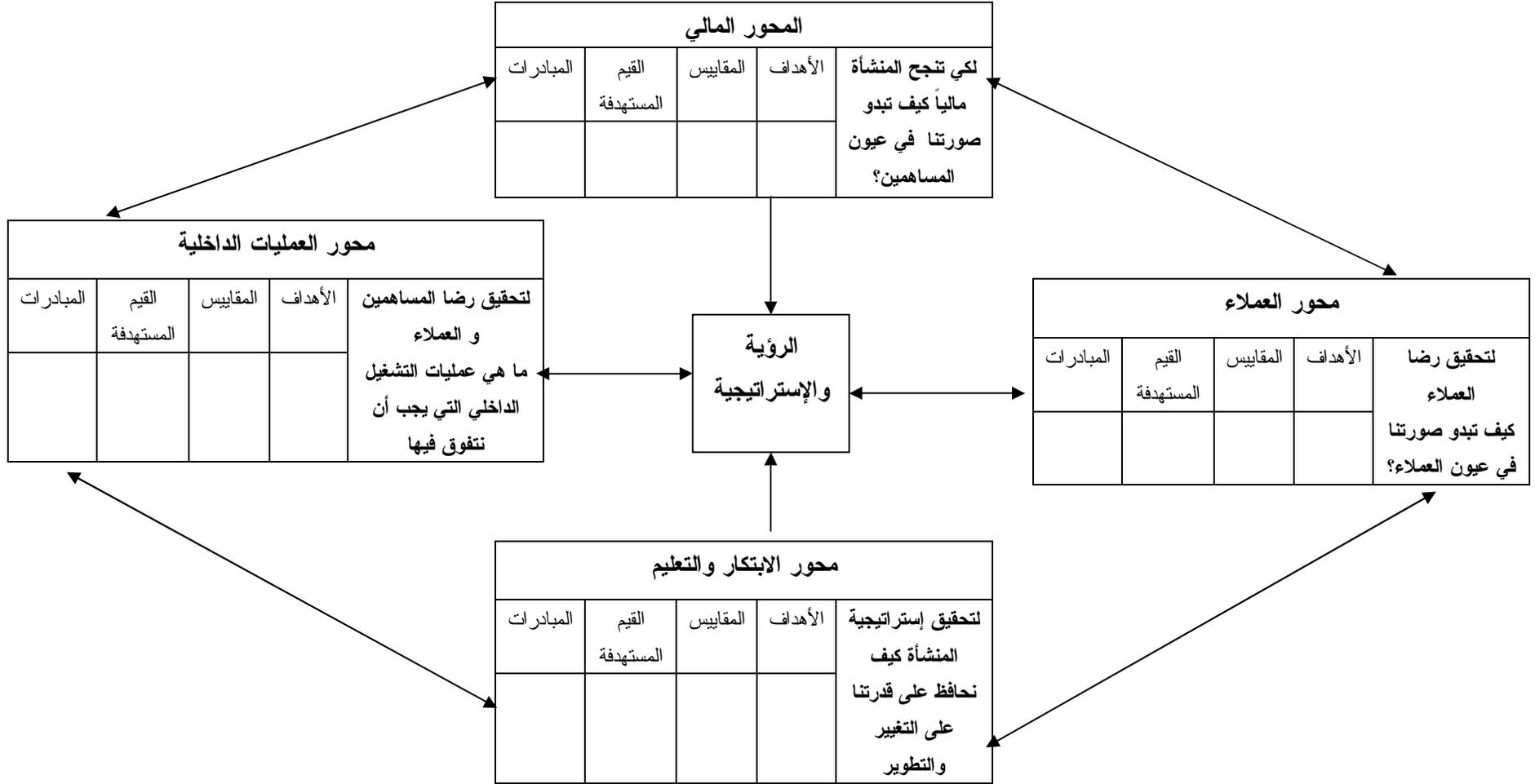
عناصر وتصميم مقياس الأداء المتوازن

3-3-0: تمهيد

يتكون نموذج مقياس الأداء المتوازن من مجموعة من المقاييس المنفصلة، والمتصلة التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء العمل، وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة وذلك من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، فمقاييس الأداء المالية توضح نتائج القرارات التي تمت في الماضي، ومقاييس الأداء غير المالية (التشغيلية) تقدم مؤشرات عن الأداء المستقبلي، وبمعنى أدق يترجم نموذج مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجالات مختلفة كما هي موضحة بالشكل رقم (3.6) وهي:

- 1- المحور المالي (Financial Perspective).
- 2- محور العملاء (Customer Perspective).
- 3- محور العمليات والأنشطة الداخلية (Internal Business Process Perspective).
- 4- محور النمو والتعلم (Learning and Growth Perspective).

الشكل رقم (3.6)
المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996 (b): 9)

3-3-1: عناصر مقياس الأداء المتوازن

يتكون مقياس الأداء المتوازن من أربعة عناصر تتفاعل فيما بينها.

3-3-1-1: المحور المالي

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف طويلة الأجل للمنشأة، ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ إستراتيجية المنشأة في التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنشأة فيما يخص المساهمين من حيث العائد على الاستثمار (Return of Investment)، والدخل الناتج من التشغيل (Operating Income) والتدفقات النقدية المخصومة (Discounted Cash flow) والقيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added) ونصيب السهم من الأرباح (Profit share) وغير ذلك من المقاييس المالية (Dunn, et. al., 2006: 17). ويتم تقويم الأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنشآت المنافسة ومع معايير تاريخية للمنشأة نفسها.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنشأة وقد لخص (Kaplan and Norton, 1996) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو (Growth)، ومرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest). ففي مرحلة النمو حيث تكون المنشأة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإفناق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنشأة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

أما مرحلة النضج فإن المنشأة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات (الشيشيني، 2004: 121).

ويرى (Kaplan and Norton, 1996) أنه يمكن للمنشآت تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسية هي (Kaplan and Norton, 1996: 49-51):

1- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات Revenue Growth and Mix

ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.

2- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost Reduction and Productivity

ويقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنشأة المختلفة.

3- استغلال الأصول Assets Utilization

ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال (Kaplan and Norton, 1996: 49-51).

ويؤكد (Kaplan and Norton, 1996: 5) على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي إستراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف إستراتيجية كل وحدة نشاط، ويوضح الجدول رقم (3.1) كيفية استخدام نموذج مقياس الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتتناسب مع هذه الإستراتيجية.

الجدول رقم (3.1)

تطويع المقاييس لتتناسب مع إستراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

الأساليب المالية لتحقيق الإستراتيجية		المرحلة
استغلال الأصول	تحسين الإنتاجية	
	نمو إيرادات ومزيج الخدمات	النمو
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء الجدد	
- معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل). - معدلات العائد على	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة.	الاستقرار
	- النصيب من العملاء المستهدفين. - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة.	

رأس المال المستثمر (بالنسبة لفئات الوصول الرئيسية). - معدلات استغلال الأصول	-التكاليف الغير مباشرة (النسبة إلى المبيعات) (المبيعات)	- ربحية العميل وخط الإنتاج	إستراتيجية وحدة النشاط
-فترة الاسترداد Payback . - دورة التشغيل Throughput .	- تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات، لكل صفقة)	-ربحية العميل وخط الإنتاج. -نسبة العملاء غير المربحين.	

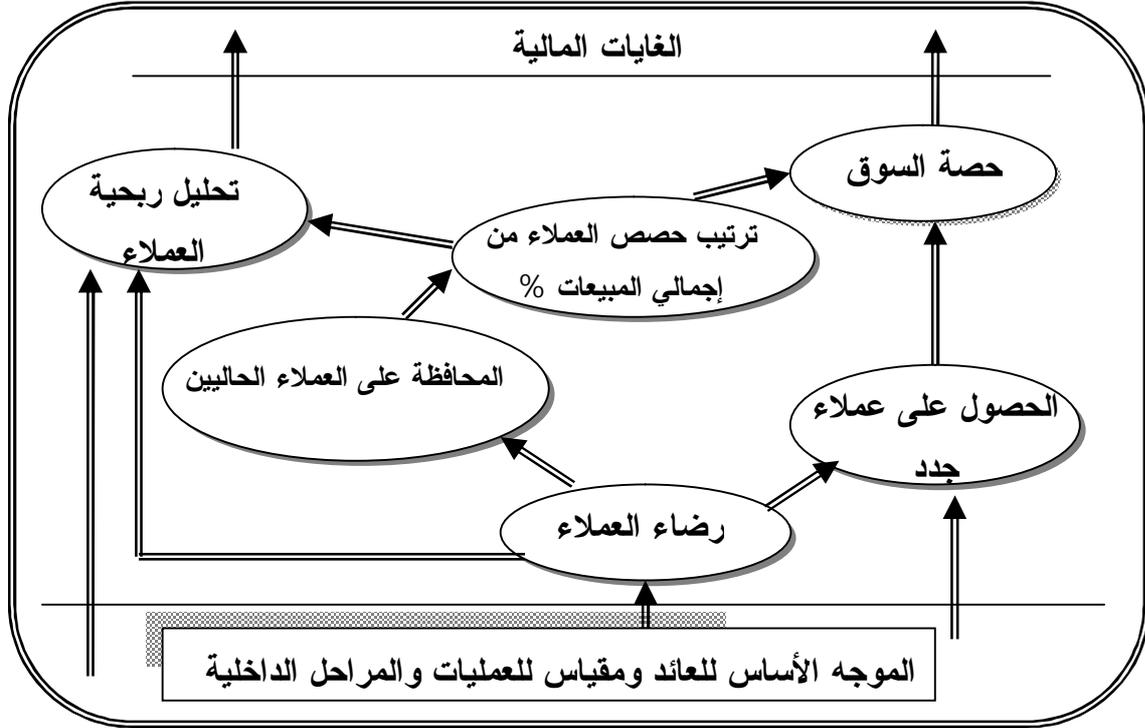
المصدر: (Kaplan and Norton, 1996: 52)

2-1-3-3: محور العملاء

تعتمد معظم منشآت الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المنشأة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنشأة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة. ومقياس الأداء المتوازن أخذ بنظر الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء الذي يشمل علي مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين (Target Customer)، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل (Customer Satisfaction)، والاحتفاظ بالعميل (Customer Retention) واكتساب عملاء جدد (Customer Acquisition)، وربحية العميل (Customer Profitability)، والنصيب في السوق (Market share) في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع المنشأة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (Customer Profitability) (Kaplan and Norton, 1992: 74) الموضح بالشكل رقم (3.7).

الشكل رقم (3.7)

محور العملاء لمقياس الأداء المتوازن الذي يعد الأساس لمقياس العائد



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 370)

ويعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنشأة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضائه، وقد يكون من بين هذه الخدمات التطوير المستمر في المنتجات أو إدخال منتجات جديدة أو تخفيض وقت تقديم الخدمة أو السلعة أو تنوع الخدمات والمنتجات وغير ذلك من العوامل التي تؤدي إلى رضا العملاء، ويوفر مقياس رضا العميل مؤشراً عن كفاءة المنشأة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العميل، فرضا العميل يؤدي إلى تكرار الشراء من المنشأة، ويمكن القول إن الاحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق احتياجاتهم.

ويوفر مقياس الاحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء، والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين. كما يعكس مقياس اكتساب عملاء جدد مدى كفاءة المنشأة في جذب عملاء جدد ويقاس إما بعدد العملاء الجدد أو بالمبيعات الإجمالية لهؤلاء العملاء في القطاعات المستهدفة.

ويعتبر مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة نسبياً فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء. أما بالنسبة للعملاء غير المربحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنهم.

وقد بين (Kaplan and Norton, 1996: 68-67) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنشآت المختلفة وهي:

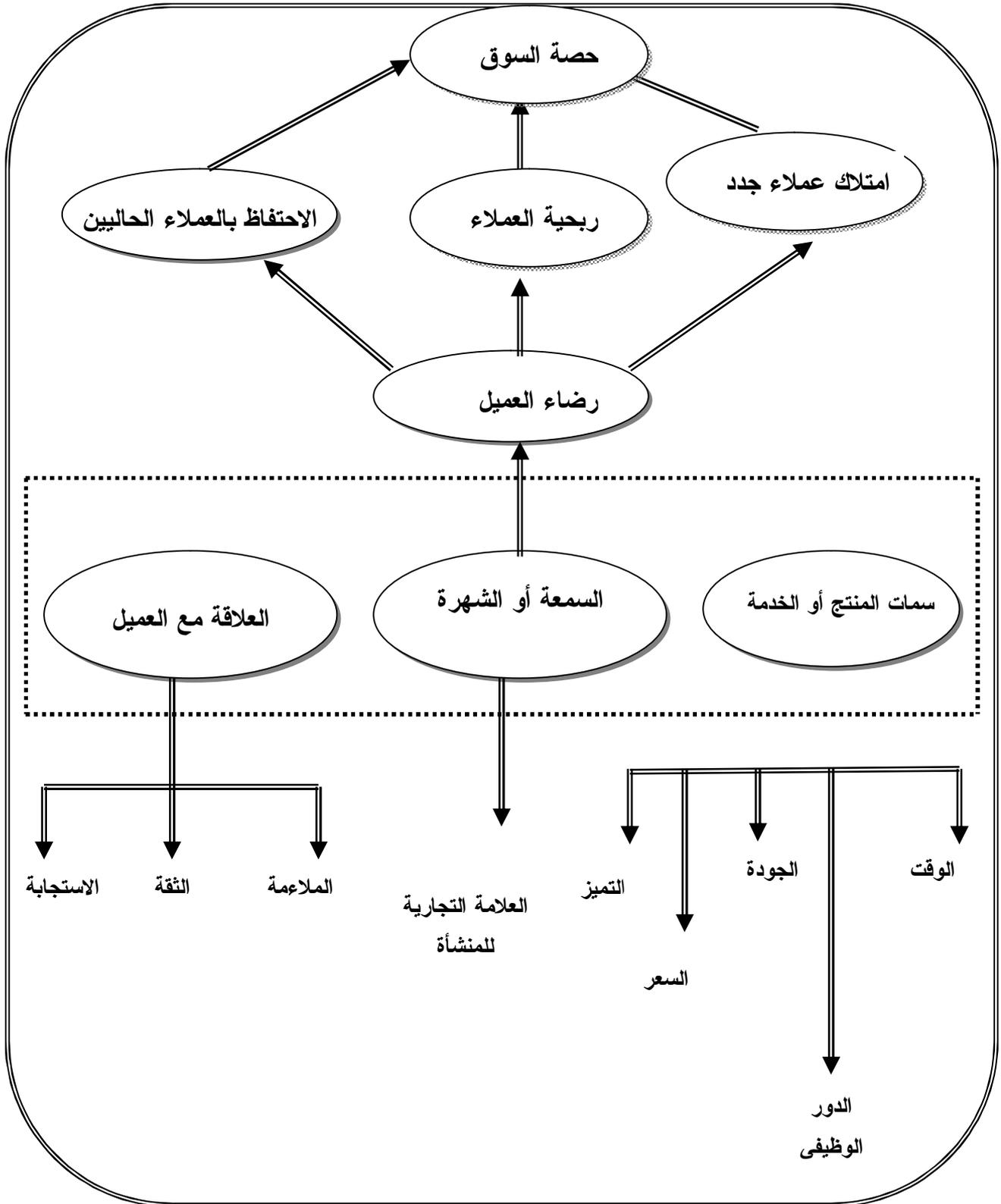
- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Product /Service Attributes
- العلاقة مع العميل Customer Relationship
- السمعة أو الشهرة Image and Reputation

ويتضمن جانب سمات وخصائص المنتج أو الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه، أما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل ومدى استجابة المنشأة لمتطلبات العميل، أما جانب السمعة والشهرة للمنشأة يتمثل في قدرة المنشأة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنشآت (Kaplan and Norton, 1996: 67).

ويوضح الشكل رقم (3.8) مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات.

شكل (3.8)

مقياس القيمة من وجهة نظر العميل وكيفية ربطه بمقاييس المخرجات



الشكل من إعداد الباحثة مستوحى من

(Kaplan and Norton, 1996: 68,74)

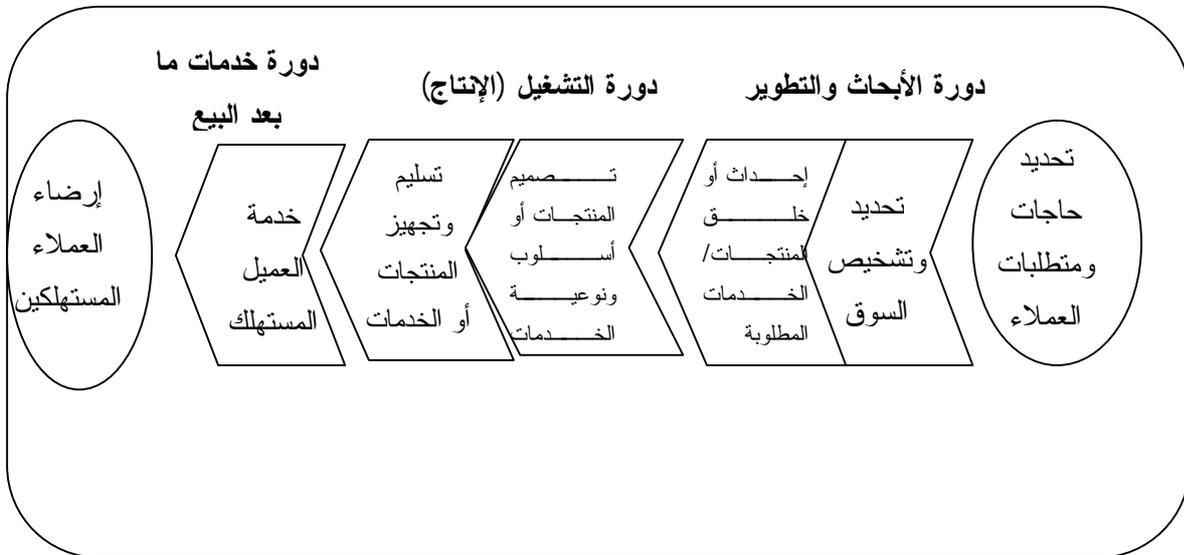
3-1-3-3: محور عمليات التشغيل الداخلية

يركز هذا الجانب علي العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنشأة من التميز وبالتالي تؤدي إلي تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلي تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين وقد تتضمن هذه الإجراءات المعلومات والتطبيقات مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، ونظام الإدارة على أساس الأنشطة (ABM) ورقابة الجودة الشاملة (Total Quality)، وإعادة الهندسة (Reengineering)، ونظم المخزون الفوري (Just In Time). ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلي إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد.

والشكل رقم (3.9) يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية المحدثة:

الشكل رقم (3.9)

سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 371)

ويبين الشكل أعلاه سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنشأة الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك والتي تنقسم إلى ثلاث دورات:

* الدورة الأولى: تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تُحدَّد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).

* الدورة الثانية: وتسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأساليب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل وتنتقل إلى تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

* الدورة الثالثة: والتي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنشأة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم (البشتاوي، 2001: 108) .

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن هذه الدورات الثلاث بأنشطتها وعملياتها تعد الحلقة التي تربط بين حاجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المنشأة الذي تم توضيحه في محور العملاء.

3-3-1-4: محور النمو والتعليم

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تتميتها لتحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنشآت باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنشأة في الأجل الطويل وذلك في ثلاث مجالات رئيسية هي: الأفراد، والأنظمة، والإجراءات التنظيمية، ويجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير كفاءتهم وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية. فيجب على كل العاملين في المنشأة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنشأة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب الدفع بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم. ويعتمد هذا المحور على مجموعة من المقاييس أهمها براءات الاختراع الجديدة والمنتجات الجديدة المقدمة في السوق (Kaplan and Atkinson, 1998: 372-373).

3-3-2: علاقات السببية في نموذج مقياس الأداء المتوازن

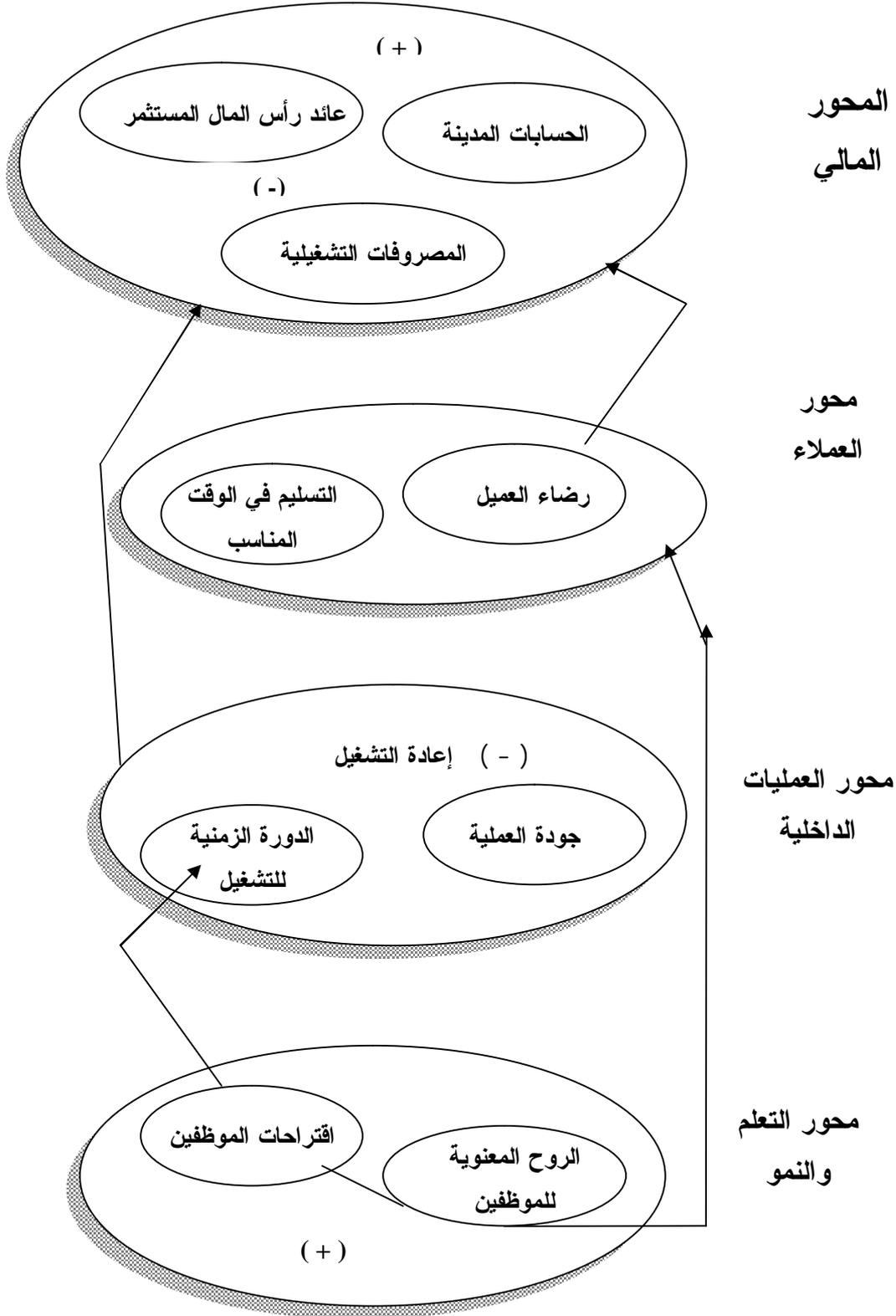
ترتبط المقاييس الأربعة في نموذج مقياس الأداء المتوازن في سلسلة من علاقات السببية (Causal Chain) ولهذا فقد أكد كلاً من (Kaplan and Norton) علي أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية. وقد افترض (Kaplan and Norton) وجود سلسلة علاقات السببية علي النحو التالي:

إن مقاييس النمو والتعليم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية. وبتحديد علاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد علي رأس المال المستثمر إلي عوامل تشغيلية (Operational Factors) تؤدي إلي تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر علي الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و يتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر. وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيساً في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) لا بد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية) وتستطيع المنشأة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعليم والنمو). لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعليم يجب أن تؤدي إلي تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى (Kaplan and Norton, 1996: 83).

والشكل رقم (3.10) يوضح علاقة السببية (الأثر والنتيجة) لمقياس الأداء المتوازن.

الشكل رقم (3.10)
العلاقات المترابطة لمقياس الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan and Norton, 1996: 83)

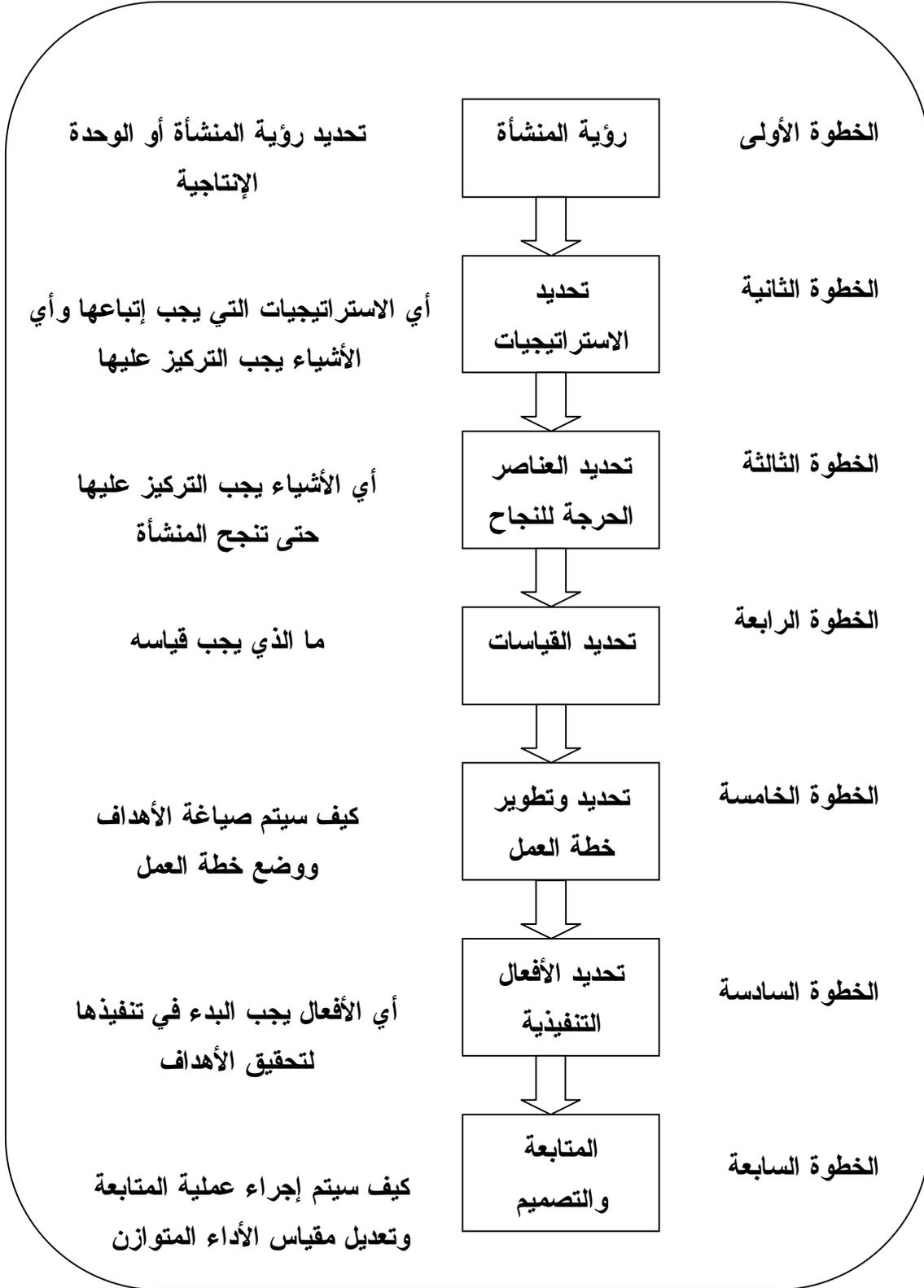
ويتبين من الشكل السابق أن مقياس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء وهذا يؤدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية تجاه المنشأة ومن ثم هذا الرضاء يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة وبالتالي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر، كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة ويزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة مفترض أنها في اتجاه واحد إلا أن (Norreklit) يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية (Interdependent)، فالافتراض الأساس (اتجاه واحد لعلاقة السبب والنتيجة) يظهر أن التحسن في منظور العلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضا العملاء وبالتالي على النتائج المالية. أما العلاقة التبادلية تتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة (الشيشيني، 2004: 125).

3-3-3: خطوات تصميم وتطبيق مقياس الأداء المتوازن

أجريت دراسات عديدة بهدف تحقيق فعالية وشمولية وتوازن نظام تقييم الأداء المالي والتشغيلي وكان من نتائج هذه الدراسات تحديد مجموعة من المقاييس أطلق عليها مقياس الأداء المتوازن بحيث تعكس هذه المقاييس أداء المنشأة من أربع محاور متمثلة في محور العملاء، محور المساهمين، محور العمليات الداخلية، محور الابتكار والتجديد (النمو والتعلم). ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق مقياس الأداء المتوازن ويراعى أن الترتيب الذي يلزم اتخاذه، والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكيفها طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدة (المغربي وغربية، 2006: 219) و (Hopf, et al, 9-13) و(البشتاوي، 2001: 99-100) و (مجلة التدريب والتنمية، 2004: 23-24). والشكل رقم (3.11) يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ مقياس الأداء المتوازن (المغربي وغربية، 2006: 221).

شكل رقم (3.11)
خطوات تنفيذ مقياس الأداء المتوازن



المصدر: (المغربي وغربية، 2006: 221)

3-3-3-1: صياغة الرؤية التنظيمية

يجب على المنشأة أن تحدد أولاً رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة يلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة والى تعريف واضح لوضع المنشأة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنشأة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها (Christinian and Beiman, 2007: 98).

وتتمثل هذه المجالات في خمسة مجالات هي (العبادي، 2006: 61):

1- العملاء (كيف يرانا العملاء): تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضا العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر، وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

2- أصحاب رأس المال (المقاييس المالية): تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنشأة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.

3- العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة وهي تركز على جوانب ثلاث:

الأول: مقاييس تركز على حسن استغلال المورد المتاحة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم وزيادة الحصة من السوق مثل مقاييس الجودة، وتقصير زمن دورة التسليم.

الثاني: مقاييس تركز على حسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق قيمة لأصحاب رأس المال مثل زيادة الإنتاجية تنمية مهارات العاملين بما يعمل على تقصير زمن دورة التسليم تخفيض الفاقد في العمليات الإنتاجية تحقيق المرونة في أنظمة الإنتاج.

الثالث: مقاييس تركز على حسن الأداء البيئي لتحقيق أهداف ومتطلبات المجتمع الخارجي مثل معالجة المخلفات والعامد وإنتاج منتجات صديقة للبيئة (ذات تأثير منخفض أو منعدم على البيئة).

4- التطوير والابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنشأة مثل:

- مقاييس تركز على كسب رضا العملاء وتنمية الحصة من السوق مثل التطوير المنتجات الحالية تقديم منتجات جديدة مبتكرة.

- مقاييس تركز على تحقيق أهداف أصحاب رأس المال وتحقيق كفاءة العمليات الداخلية مثل: تطوير طرق الأداء والتشغيل، وابتكار طرق أداء وتشغيل جديدة بحيث تزيد هذه المقاييس من رضا العملاء من ناحية وتزيد القيمة لأصحاب رأس المال من ناحية أخرى.

- مقاييس تركز على تحقيق أهداف المجتمع من خلال قياس أثر التطوير في المنتجات الحالية وتقديم المنتجات الجديدة المبتكرة على نقص المخلفات العادم ونقص أو انعدام التأثير السلبي لاستخدام المنتجات على البيئة.

5- المجتمع: وقد ذكر العبادي أن من وجهة نظر بعض الباحثين أن الأداء المجتمعي لا يعتبر محركاً مستقلاً للأداء وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء.

وتؤيد الباحثة بأن الأداء المجتمعي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منشأة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن الأداء المجتمعي لم يعد اختيارياً وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه مثل الأداء البيئي - والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته.

ويرى (العبادي) أن مقاييس الأداء المجتمعي التي يمكن أن نفي بالمتطلبات والالتزامات المجتمعية للمنشأة في ممارسة نشاطها تركز على الجوانب التالية (العبادي، 2002: 63):

الأول: معالجة المخلفات والعادم المرتبط بالأنشطة الإنتاجية.

الثاني: خفض أو التخلص النهائي من الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتجات مثل عادم السيارات، فريون أجهزة التبريد وما إلى ذلك.

الثالث: التطور في الأنشطة الاجتماعية مثل رفع مستوى دخول العاملين، زيادة فرص العمل، برامج التثقيف والتعليم والتدريب.

3-3-3-2: تحديد الإستراتيجية العامة للمنشأة (رؤية الإدارة العليا)

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنشأة في ضوء دورة حياة المنشأة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها الداخلية.

فإذا كانت المنشأة جديدة وفي مرحلة النمو وتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم

المركز التنافسي للمنشأة، أما إذا كانت المنشأة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى (Chaudron, 2003: 4).

3-3-3-3: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة وهو ما يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (3.2).

الجدول رقم (3.2)

الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
- تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
- رضا العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
- تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط وتتميط أجزاء المنتج - ابتكار طرق جديدة	جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
- التطور التقني في مجال الإنتاج - البحوث والتطوير في مجال المنتجات - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	جانب التطوير والابتكار و التحسين المستمر (النمو والتعلم)
- تطور الأداء البيئي - تطور الأداء الاجتماعي	جانب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع)

المصدر: (العبادي، 2002 : 64)

3-3-3-4: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الخمسة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبراً عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:

الجدول رقم (3.3)

مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.	تنمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة.	رضاء العملاء	جانب السوق
تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تحسين طرق الأداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي
التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية	تبسيط وتمييط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	

معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
تطور عند المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخلفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة	تطور الأداء البيئي	جانب الأداء المجتمعي
التطور في فرص العمل التي تتيحها المنشأة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	تطور الأداء الاجتماعي	

المصدر: (العبادي، 2002: 65-66)

3-3-3-5: تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة (المغربي وغربية، 2006: 248).

وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنشأة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها والتي يوضحها الجدول رقم (3.4).

الجدول رقم (3.4)

مقاييس الأداء للمستويات التشغيلية والتنفيذية

النشاط	مقاييس الأداء
البحوث والتطوير	عدد البرامج البحثية الناجحة، عدد المنتجات المطورة، عدد المنتجات المبتكرة، تكاليف بحث البرامج الاستثمارية.
تصميم المنتجات	الوقت المستغرق في تصميم كل منتج، الوقت اللازم لتطوير وتصميم أحد المنتجات، مقدار التبسيط في أجزاء المنتج، عدد الأجزاء النمطية المشتركة في المنتجات، تكاليف تصميم كل منتج.
الشراء	كمية المواد المشتراة خلال السنة، تكلفة المشتريات، عدد مرات الشراء، كمية المواد المشتراة كل مرة، جودة المواد المشتراة، عدد الموردين، فترة الاستجابة لطلبات أقسام الإنتاج والخدمات، مردودات المشتريات، فحص الجودة.
الإنتاج	كمية الإنتاج الفعلي خلال الفترة، كمية الإنتاج التالف والمعيب، الطاقة الإنتاجية المتاحة، وقت دورة الإنتاج للأمر الإنتاجي أو الدفعة الإنتاجية، زمن تجهيز خط الإنتاج.
التخزين	كمية المخزون خلال الفترة، معدل دوران المخزون/ معدل التالف بالمخازن، فترة تلبية احتياجات أقسام الإنتاج والخدمات.
شئون الأفراد	عدد أيام الغياب، ساعات العمل الفعلية، معدل دوران العمل، سيادة روح الفريق.
البيع	كمية المبيعات مقارنة بالمستهدف، كمية المردودات، وقت التسليم، ربحية العملاء.
التحصيل	معدل المبيعات الآجلة، نسبة تحصيل الذمم، فترة التحصيل، المسموحات النقدية للتحصيل.
الصيانة	ساعات الصيانة، ساعات الأعطال المفاجئة، عدد الأعطال.
شئون البيئة	الغرامات، عدد المخالفات، عدد القضايا المرفوعة ضد المنشأة بسبب مخالفة قواعد الأداء البيئي، عدد الإنذارات.

المصدر: (العبادي، 2006: 67)

3-3-3-6: تحديد الأفعال التنفيذية

ويتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطوة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق مشكل من المنشأة لتنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنشأة بمقياس الأداء المتوازن.

3-3-3-7: المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المنشأة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتها ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

الخلاصة

استجابة لحاجة منشآت الأعمال إلى أدوات لترجمة إستراتيجيتها إلى عمل ورقابة تنفيذ تلك الاستراتيجيات قام كلاً من (Kaplan and Norton) في بداية التسعينيات ابتكار مقياس الأداء المتوازن (BSC) كأداة لترجمة العناصر غير الملموسة (رضاء العملاء وجودة العمليات وتطوير المنشأة) إلى أهداف إستراتيجية وتقوم فلسفة مقياس الأداء المتوازن على العبارة القائلة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، وقد عرف مقياس الأداء المتوازن بأنه نظام يحتوي على المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنشأة هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات التشغيلية الداخلية، ومحور التعليم والنمو ويتضمن كل مجال من تلك المجالات أربعة عناصر أساسية وهي: الأهداف، والمقاييس، والقيم المستهدفة، والمبادرات. ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو) للأداء المستقبلي للمنشأة. و إن مقياس الأداء المتوازن يمكن استخدامه لتحقيق عدة أهداف إدارية منها:

- 1- ترجمة الاستراتيجيات.
 - 2- إعلام العاملين بالأهداف الإستراتيجية والمقاييس الإستراتيجية .
 - 3- التخطيط ووضع الأهداف والخطوات الإجرائية.
 - 4- تدعيم التعلم والتغذية العكسية الإستراتيجية.
- ولقد أشارت عدة دراسات أن أهم استخدامات مقاييس الأداء هي دعم القرارات في المستويات التنظيمية العليا وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات.
- ولقد تم استخدام مقياس الأداء المتوازن في العديد من المنشآت الخدمية مثل البنوك (Frigo, et al., 2000: 1) والرعاية الصحية (Dainbridge, 2003: 3) وطب الأسرة (Wender and Susman, 2003: 181) والأعمال المعمارية (Harmon, 2007: 1) وفي المكتبات الجامعية (Poll, 2001: 2) وفي التعليم (Schools, 2005: 1)

الفصل الرابع
الربط والتكامل بين
نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن

مقدمة

المبحث الأول: نظام إدارة التكاليف (Cost Management System, CMS)

المبحث الثاني: أوجه الربط بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس

الأنشطة (ABC/M)

مقدمة

إن مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة التي عرضت معلومات مالية وغير مالية تتصف بالدقة والتوقيت المناسب والشمولية لكل أوجه الأنشطة، والمستخدم أيضاً في عمليات التغذية العكسية لإجراءات التصميم المطلوبة لتحسين وتطوير أداء الأنظمة المحاسبية بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها في دعم صناعة القرارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل التي تتصف بالموضوعية فهي تساعد الإدارة على ترشيد القرارات المختلفة وتغطي اتجاهات إستراتيجية متنوعة (العلاء، الموردين، العمليات والمراحل الداخلية، والأداء المالي)، كما أن مخرجاتها التي تعد مدخلات لنظام الإدارة على أساس الأنشطة (Activity-Based Management, ABM) (Roztocki, 2001: 2)، والذي هو مهم وذو أثر فعال على سلوكيات الأفراد في المنشأة والأطراف الخارجية التي لها مصالح مختلفة بالمنشأة والذي يظهر صورة أداء المنشأة الحالي مقارنة مع أدائها في الماضي ومقارنة أداء منافسيها وهو ما يدعى تقويم الأداء (Performance Evaluation)، ومن العرض السابق لمقياس الأداء المتوازن النظري تبين أنه يعكس متطلبات الإدارة العليا لمنشآت الأعمال والتي تقيس الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل الذي يتم بين متغيرات المحاور الأربعة (البشتاوي، 2001: 98).

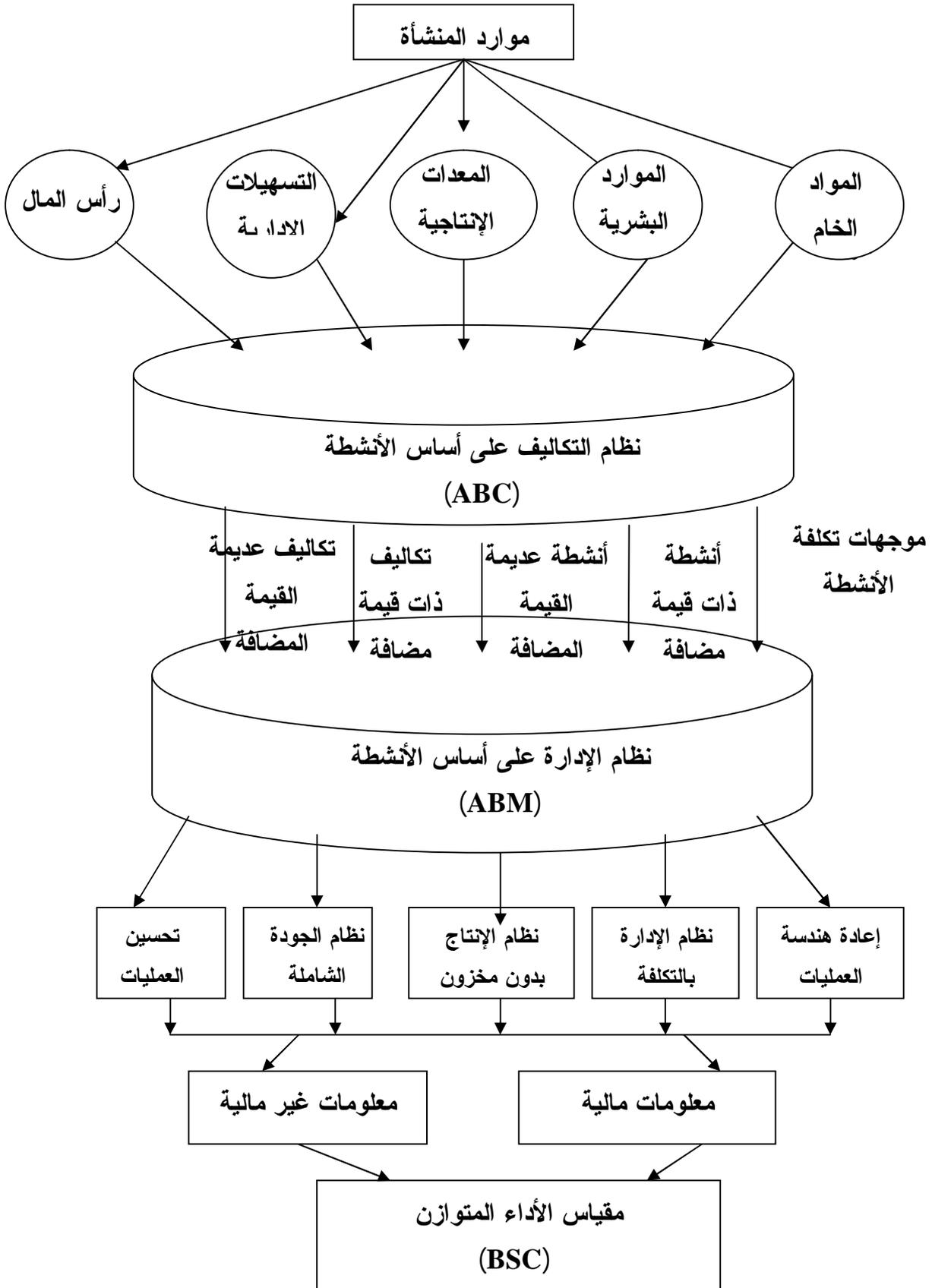
"ولقد أشارت الدراسات المحاسبية على المستوى النظري إلى أن تطبيق مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كل بصورة مستقلة يؤدي إلى تحسين أداء منشآت الأعمال عند تنفيذ العمليات بصورة جيدة، إلا أنه وجد على المستوى التطبيقي أن تطبيق الأداتين كل بصورة مستقلة لم يحقق النجاح المرغوب كما هو مقترح في الدراسات النظرية، وقد أيد هذه النتيجة (Shields, 1995) عندما وجد أن تنفيذ برامج تحسين الأداء والتي تكون فعالة عند تطبيقها بشكل منفرد وبطريقة تفتقد إلى التوازن وفي ظل المنافسة بين الأولويات يؤدي إلى نقص أو عدم زيادة الأداء. ومن جانب آخر، أوضح البحث في اقتصاديات الإدارة الحديثة أن الاستثمار في تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات لا يمكنها تحسين الإنتاجية وتحقيق النمو المرغوب دون عدد من التطورات المكملة (Topkis, 1995)، وقدم (Milgrom and Roberts, 1995) إطار مقترح عن تكامل الأنظمة عند بناء الاستراتيجيات، فوجد أن الأنظمة المتكاملة التي تتعاون عناصرها تؤدي بشكل أفضل عن أداء كل نظام بشكل منفرد، واقترح الإطار أيضاً أن التنفيذ الناجح لتكنولوجيا التصنيع الحديثة يتطلب تطبيق أنظمة محاسبية إدارية" (Maiga and Jacobs, 2003: 2).

كما أن ظهور مقياس الأداء المتوازن (BSC) على يد (Kaplan and Norton,1992) وتطوره كنظام إداري وليس كأداة لقياس الأداء فقط (Kaplan and Norton,1996) ارتبط بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC). الذي تم ذكره سابقاً في الفصل الثاني من هذه الأطروحة. حيث إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يوفر معلومات مهمة تساعد على تحديد ربحية العملاء والمنتجات وبالتالي تساعد على زيادة القيمة للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في ترشيد القرارات التشغيلية والإستراتيجية لمنشآت الأعمال وتوجيه الاستثمارات إلى الأنشطة التي تضيف قيمة، وأنه من خلال المعلومات التي يوفرها النظام يتم إعداد مقاييس مالية وغير مالية وهذه المقاييس تعد نقطة الانطلاق في مقياس الأداء المتوازن الذي يقيس نتيجة أعمال المنشآت من خلال المحاور الأربعة التي تتفاعل فيما بينها.

وسيتم التركيز في هذا الفصل على المعلومات المستخرجة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة واستخدامها بشكل خاص في نظام مقياس الأداء المتوازن والتي يوضحها الشكل رقم (4.1).

الشكل رقم (4.1)

الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن



المصدر: (من إعداد الباحثة)

المبحث الأول

نظام إدارة التكاليف

(Cost Management System, CMS)

4-1-0: تمهيد

يهدف نظام إدارة التكاليف لأي منشأة إلى تعظيم الأرباح في الوقت الحالي و في المستقبل، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال بناء نظام إدارة تكاليف يكون قادر على تحقيق الأهداف التالية (Hilton, 2005: 189):

- 1- قياس تكلفة الموارد المستنفذة في أداء أنشطة المنشأة المهمة.
- 2- تحديد وإزالة تكلفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج دون المساس بجودة المنتج.
- 3- تحديد كفاءة وفاعلية كل الأنشطة الرئيسية المؤداة في المنشأة.
- 4- تحديد وتقدير الأنشطة الجديدة التي يمكن أن تحسن أداء المنشأة المستقبلي.

و يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة نقطة البدء لنظام إدارة التكاليف ووسيلة للحصول على المعلومات التي تستخدم في تحقيق أهداف هذا النظام، حيث يقيس نظام التكاليف على أساس الأنشطة تكلفة وأداء الأنشطة والموارد وعناصر التكلفة المختلفة ويأخذ في الاعتبار العلاقة السببية بين كل من عناصر التكلفة ومسببات التكلفة، مما يؤدي إلى تعظيم الأرباح في الوقت الحالي وفي المستقبل لأي منشأة وذلك من خلال:

- 1- التحسين المستمر للأنشطة المضيئة للقيمة
 - 2- التقليل المستمر للأنشطة غير المضيئة للقيمة.
- ومن الوظائف الرئيسية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة مايلي (Crow, 1997: 5):
- 1- تحديد وقياس موارد المنشأة وتقييم قدرتها الفعلية على أداء الأنشطة المختلفة.
 - 2- تحليل الأنشطة التي تم أدائها بالفعل.
 - 3- تصنيف الأنشطة ما بين أنشطة مضيئة للقيمة وأنشطة غير مضيئة للقيمة من ناحية، وأنشطة ضرورية وأنشطة غير ضرورية من ناحية أخرى.
 - 4- تحديد تكلفة الأنشطة المختلفة وكذلك تكلفة الطاقات غير المستغلة.
 - 5- تحديد مسببات التكلفة التي لها علاقة سببية ملائمة مع عناصر التكلفة.
 - 6- تخصيص التكلفة على العوامل الملائمة المختلفة (مثل المنتجات، العملاء، القنوات والعمليات)، باستخدام مسببات التكلفة.

وسيتم التعرف فيما يلي على الأنظمة والأساليب التي تستخدم المعلومات الناتجة عن نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

1-1-4: نظام الإدارة على أساس الأنشطة, Activity Based Management, ABM

تعرف الإدارة على أساس الأنشطة بأنها طريقة لإدارة ورقابة أداء المنشأة باستخدام معلومات النشاط المستمدة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة كوسائل أساسية لدعم القرار والعمل نحو إرضاء العملاء وتحسين الربحية وتهدف الإدارة على أساس الأنشطة إلى تحسين القيمة المتحصلة من قبل العملاء وتحسين الأرباح التي يمكن تحقيقها من إنتاج هذه القيمة (Turney, 1992: 12). ويتضمن نظام الإدارة على أساس الأنشطة ما يلي:

1. تحليل مسببات التكلفة.

2. تحليل الأنشطة.

3. قياس الأداء.

ويساعد نظام الإدارة على أساس الأنشطة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Brimson, 2001: 5) والقرارات الخاصة بالعمليات التشغيلية (Kaplan and Atkinson, 1998: 151-164) و (مبارك وآخرون، 2003: 334).

1-1-1-4: القرارات الإستراتيجية

وتتضمن القرارات الإستراتيجية ما يلي:

- 1- تسعير المنتج: نتيجة لتخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات (عناصر التكلفة) بشكل أكثر دقة فإن ذلك يؤدي إلى تنمية سياسات تسعيرية أكثر دقة ومنطقية لكل منتج.
- 2- مزيج المنتجات التي حددها نظام التكاليف على أساس الأنشطة وتنمية وتطبيق سياسات تسعيرية جديدة فإن ذلك يسهل اختيار مجموعة المجموعات التي تعمل على تعظيم الأرباح.
- 3- توفير موارد الإنتاج: من القرارات الإستراتيجية للمنشأة الاختيار ما بين تصنيع جزء أو توفير خدمة ما من داخل المنشأة أو الحصول على ذلك الجزء أو تلك الخدمة من خارج المنشأة والمعلومات الناتجة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة تجعل تسهيل اتخاذ قرار أكثر دقة حيث يتم حساب تكلفة ذلك الجزء أو تلك الخدمة بشكل دقيق كذلك يمكن معرفة مدى توفر الطاقات أو السعة للموارد المختلفة التي يحتاجها هذا النشاط.
- 4- ربحية العملاء: تمثل تكاليف ما بعد التصنيع (التسويق والبيع والتوزيع) جزء كبير من التكاليف الكلية للمنشأة ويساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تخصيص تلك التكاليف على العملاء وخطوط الإنتاج وقنوات التوزيع بشكل دقيق وبالتالي تتمكن الإدارة من تحديد ربحية هذه العناصر وبالتالي تنفيذ سياسات تعظيم الأرباح.

2-1-1-4: القرارات الخاصة بالعمليات التشغيلية

وتتضمن القرارات الخاصة بالعمليات التشغيلية ما يلي (مبارك وآخرون، 2003:

:334)

- 1- تحسين العمليات حيث تستخدم المعلومات الناتجة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين العمليات عن طريق تحليل مسببات التكلفة.
- 2- تصميم المنتجات: حيث يسهل نظام التكاليف على أساس الأنشطة من اختيار العملاء لتصميم المنتجات عن طريق إعطائهم معلومات محددة عن تكلفة التصميمات البديلة المختلفة.
- 3- قياس الأداء حيث يعتبر الناتج النهائي لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، ويستخدم نظام الإدارة على أساس الأنشطة معايير مالية وغير مالية لقياس الأداء وهذا يتفق مع مقياس الأداء المتوازن الذي يستخدم معلومات مالية وغير مالية تتفاعل فيما بينها من خلال أربعة محاور تعكس رؤية ومهمة المنشأة وتحديد الأهداف للمنشأة ومن ثم ربط الأهداف بالإستراتيجية الخاصة بالمنشأة .

2-1-4: نظام الإنتاج الفوري JIT, Just In Time

يهدف نظام الإنتاج الفوري إلى مزامنة عمليات وأنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة بداية من تسليم المواد الخام من الموردين إلى أقسام الإنتاج، ووصولاً إلى تسليم المنتجات إلى المستهلكين والعملاء وطبقاً لهذا النظام لا يتم الإنتاج إلا استجابة لطلبات العملاء بحيث لا يتراكم المخزون خلال أي مرحلة من مراحل الإنتاج مثل مواد خام، مخزون تحت التشغيل، مخزون إنتاج تام (مابرلي، 2003: 433). ويتم تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية (مبارك وآخرون، 2003: 340):

- 1- تحليل الأنشطة المضيئة للقيمة والأنشطة غير المضيئة للقيمة وتكلفة تلك الأنشطة، وتلك المعلومات يوفرها نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
- 2- يقوم الموردين بتسليم المواد الخام بالجودة المحددة وفي الوقت المحدد، مما يتطلب وجود علاقات جيدة مع الموردين يمكن الاعتماد عليهم وذلك من خلال عقود طويلة الأجل واستخدام أساليب حديثة مثل أسلوب تبادل المعلومات الإلكتروني.
- 3- إعادة هندسة وتصميم عمليات ومعدات التصنيع بشكل يؤدي إلى إزالة الوقت الضائع في الانتظار وكذلك إزالة عمليات النقل والتخزين. وبالتالي لا يتراكم المخزون في أي مرحلة من مراحل التصنيع (Turney, 1992: 15).

4-1-3: نظام إدارة الجودة الشاملة TQM، Total Quality Management

يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي إلى زيادة رضا العملاء، وتتطلب فهماً جيداً للأنشطة والعمليات التي يتم تنفيذها داخل المنشأة ويقدم نظام إدارة الجودة الشاملة مساهمة كبيرة في تحسين الأنشطة المضيئة للقيمة وتقليل الأنشطة غير المضيئة للقيمة (مابرلي، 2004: 433).

كما يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بحساب وتقليل التكاليف المتعلقة بالجودة، ويمكن أن تمثل تكاليف الجودة نسبة كبيرة من التكاليف الكلية التي تتحملها المنشأة، لكن الإزالة التامة لتكاليف الجودة ليس ممكناً، كما أن تقليل أحد عناصر تكاليف الجودة من الممكن أن يؤدي إلى زيادة عنصر آخر (مبارك وآخرون، 2003: 341).

4-1-4: تحسين العمليات Process Improvement

يبدأ تحسين العمليات بتحديد العمليات المختلفة التي تقوم بها المنشأة والتي تتضمن أنشطة مختلفة وخطوط وظائف مختلفة (على مستوى الوحدة، الدفعة الإنتاجية، المنتج، المنشأة ككل). ويمكن أن يؤدي رسم خريطة للعمليات إلى تحسين العمليات المضيئة للقيمة وتقليل العمليات الغير مضيئة للقيمة، لذلك فإن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يساهم بشكل كبير في عملية تحسين العمليات. ويعد تحسين العمليات نظاماً يقوم على الإضافة حيث يتم تحليل وتحسين العمليات الموجودة بالفعل. مثال على ذلك (إزالة الأعمال الورقية غير الضرورية، تحسين وسائل الاتصال، التغيير من التحليل اليدوي إلى التحليل الإلكتروني للبيانات) (Kaplan and Atkinson, 1998: 161-163).

4-1-5: مقومات نظام التحسين الذاتي المستمر Continuous Improvement

يتطلب نظام التحسين الذاتي المستمر العناصر التالية (مبارك وآخرون، 2003: 344-347):

1- التزام الإدارة العليا (Top Management Commitment)، حيث لا يمكن تنمية نظام التحسين الذاتي المستمر للأنشطة بدون مساندة حقيقية من الإدارة العليا، لأن تدخل والتزام الإدارة هو شرط أساس لنجاح تطبيق أي خطة إستراتيجية.

2- التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) ويتضمن التخطيط الاستراتيجي توفير الموارد اللازمة لإنشاء نظام التحسين الذاتي المستمر، والخطة التنافسية للمنشأة وأقسامها ومنتجاتها حيث تقرر المنشأة على أي أساس ستنافس (الأسعار أو تمييز المنتجات). وكذلك فإن

المنشأة عليها تكوين سياسة تنافسية للقطاعات المختلفة كل على أساس مرحلة النمو. و تحدد توجهات الخطط طويلة الأجل بالنسبة للمنشأة.

3- إشراك العمال (Workers Involvement) بمعنى آخر استخدام أفكار وإبداعات وطاقات الموظفين لحل المشكلات المتعلقة بعمليات المنشأة وضمان التحسين المستمر، فإن التطبيق الناجح لنظام التحسين الذاتي المستمر يتطلب المشاركة الفاعلة من العمال في كل المستويات.

4- تفويض الأفراد والمجموعات (Empowerment) حيث أثبتت العديد من الدراسات أنه قد يكون مفيداً تكوين مجموعات عمل (Work Team). وهذه المجموعات لا بد أن يكون لديها التفويض (السلطة)، لعمل التغييرات في عملية الإنتاج أو وقف الإنتاج عند مواجهة مشكلة أو عند الحاجة إلى ذلك. ويمكن ترجمة ذلك في صورة فريق الإدارة ذاتياً (Self-managed teams, SMT) حيث تكون هذه الفرق مسؤولة ومسؤولية كاملة عن جزء معين من منتج أو خدمة. فمثلاً يتولى الفريق مراقبة الجودة وأداء الصيانة وتحليل التكلفة ومتابعة حجم الإنتاج. وبدلاً من المشرفين يكون المسؤول عن الفريق هو مدير الفريق ليقوم بالتنسيق بين أعمال الفريق وباقي العمليات. إن التطبيق الناجح لفرق الإدارة ذاتياً يتطلب تنمية مهارات جديدة لدى العمال مثل الاتصال مع الآخرين والتخطيط وإعداد معايير الأداء وحل المشكلات ... الخ.

ويتضح مما سبق أن نظام إدارة التكاليف يتطلب التزام من الإدارة العليا وإشراك العمال وإنشاء نظام التحسين الذاتي المستمر الذي يساعد على تحسين الأنشطة المضيئة للقيمة وتقليل الأنشطة غير المضيئة للقيمة، ويبدأ النظام بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة و يتضمن أيضاً الإدارة على أساس الأنشطة ونظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الفوري. ويساعد هذا النظام المنشأة على مواجهة المنافسة العالمية مع التركيز على تحسين الإنتاجية، وإدارة التكلفة عن طريق تحسين الكفاءة والفاعلية وتحديد أولويات الأنشطة التي تسير بالمنشأة في اتجاه تحقيق أهدافها الشاملة وذلك من خلال مساعدة الإدارة في تحقيق التحكم الجيد في التكاليف وأيضاً في تحقيق التميز في أداء العمليات عن طريق توفير معلومات يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب للإدارة، ويجب أن يكون الأساس لأي نظام لقياس الأداء هو مؤشرات الأداء الرئيسية ويجب أن تتضمن مقاييس تركز على الأداء المالي وأداء الموظفين وإدارة المخاطر والجودة وخدمة العملاء وهذا يتفق مع مقياس الأداء المتوازن للأعمال.

4-1-6: الاستخدامات الإدارية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة

Using Information Of Activity-Based Costing

تبين من العرض السابق للإطار النظري لنظام التكاليف على أساس الأنشطة وخطوات تصميمه، إن مخرجاته تتصف بأنها أكثر دقة وتعبيراً عن تكاليف وحدة المنتج النهائي التي تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات إدارية مختلفة ومن أهم استخداماتها الإدارية هي (البشتاوي، 2001: 22-24):

1- إن اعتماد فكرة تصميم هذا النظام على تحليل أنشطة العمليات التي تتم داخل أقسام المنشأة يُمكن إدارتها من التمييز بين نوعين من الأنشطة، أنشطة ذات قيمة مضافة (Value Added Activity) والتي يرتبط بها استهلاك موارد اقتصادية تسمى تكاليف القيمة المضافة (Value Added Cost)، حيث تساعد في تحديد الأنشطة التي تتم داخل القسم والتي تضيف قيمة للمنتج من تلك التي تستنفذ موارد دون إضافة أية قيمة لوحدة المنتج، وبالتالي يتم إلغاء أو تقليص هذه الأنشطة الأمر الذي ينعكس وبشكل مباشر على تكلفة المنتج النهائي والحفاظ على الموارد المتاحة واستخدامها بشكل أمثل.

2- يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة من إجراء تحسين وتطوير مستمر على الأنشطة التي تتم داخل المنشأة وذلك من خلال تحديد تكاليف الموارد المستنفذة لهذه الأنشطة مع تحديد أهميتها وتوضيح ما تضيفه للمنتج من قيمة مضافة، وبذلك تضمن المنشآت في ظل تطبيق هذا النظام استمراريته وبقائها في سوق المنافسة من خلال مسايرتها لرغبات المستهلكين وطبيعة السوق بإنتاج منتجات جديدة (Neumann, et al, 2004: 39).

3- ضمان تطبيق الرقابة التشغيلية من خلال التحليل التفصيلي للأنشطة المنجزة داخل المنشأة مع بيان المسؤولية عن استنفاد الموارد الاقتصادية (التكاليف) داخلها.

4- إن استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة يعد الأساس لإعداد وتنفيذ هندسة إعادة العمليات (Business Process Reengineering, BPR)، ومن خلال تخفيض وقت تنفيذ العمليات عن طريق إلغاء بعض العمليات عديمة القيمة (Kaplan and Atkinson, 1998: 212).

5- تتكامل إجراءات نظام التكاليف على أساس الأنشطة مع منهج تكلفة (Kaizen)، الذي يركز على التحسين المستمر في الجودة وخفض التكلفة أثناء التشغيل والإنتاج (مابرلي، 2004: 432).

6- يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing) حيث يساعد من خلال تحليل الأنشطة وتحديد مسببات التكلفة على تحديد إجراءات

حساب التكلفة المستهدفة التي تدعم هدف الربحية للمنشأة مع ضمان المواصفات الفنية المطلوبة للمنتج (Taylor, 2000: 18).

7- يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تحديد درجة ومستوى ربحية المستهلك، أي تساعد في تصنيف المستهلكين حسب نوع المنتج المطلوب من قبلهم ومدى مساهمته في تحقيق هدف الربحية للمنشأة.

8- يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة على قياس ومراقبة الأداء غير المالي للأنشطة المهمة فمثلاً فيما يخص قطاع الخدمات (المؤسسات المالية) مدة انتظار العميل قبل عملية السحب أو الإيداع في حسابه.

9- يساعد تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع الخدمي إلى تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة أو الوقت وتوفير المعلومات الضرورية والملائمة لاتخاذ القرارات.

المبحث الثاني

أوجه الربط بين

نظام التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة Analysis Out-Put of (ABC/M) For Performance Evaluation.

4-2-0: تمهيد

يعد النظام المحاسبي أحد أهم المعلومات الكمية لمعظم المنشآت الاقتصادية، لكونه يترجم جميع الأحداث الاقتصادية ويقدم معلومات كمية تتصف بـ (الدقة، الموضوعية، التوقيت المناسب، الشمولية، الملاءمة) لصناع القرارات الداخليين والجهات الخارجية المستخدمة لها بهدف تحقيق أعلى العوائد وتحقيق رقابة الموارد المتاحة في بيئة تتصف بمحدودية الموارد والقدرة النسبية لها.

ومن الملاحظ أن الأهداف الرئيسية لأنظمة المعلومات المحاسبية تتركز في إنتاج

معلومات تغطي خمسة أغراض رئيسية هي (5: 1999: Horngren, et al):

- 1- إعداد الاستراتيجيات الشاملة والخطط طويل الأجل التي تتضمن تطوير وتقديم منتجات جديدة والاستثمار في أصول ملموسة وغير ملموسة إعداد تقارير خاصة لهذا الغرض.
- 2- قرارات التخصيص للموارد على المنتجات والعملاء وسياسات التسعير، وتستخدم تقارير الإفصاح عن الربحية للمنتجات والخدمات، العملاء. قنوات التجهيز وغيرها.
- 3- تخطيط ورقابة التكاليف والأنشطة التشغيلية.
- 4- قياس تقويم كفاية الأداء وتقويمه للأفراد، وهذا الغرض يتطلب موازنات لنتائج فعلية مع مخططاتها التي تبني على المعلومات المالية وغير المالية.
- 5- مقابلة متطلبات الجهات المنظمة للمهنة المحاسبية الخارجية مع تلك المتطلبات القانونية لإعداد التقارير.

من ذلك يتضح أن أحد الأغراض التي تغطيها المعلومات المحاسبية هو قياس وتقويم كفاية الأداء وتقويم الأفراد والأقسام والمنشأة بشكل كامل، حيث يعد أحد الدعامات الأساسية للإدارات العليا في كشف صورة أداء الإدارات الثانوية والأفراد بشكل واضح ودقيق ومطابق للأنشطة الفعلية المؤداة، كما أن أنظمة محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية (المنهج التقليدي والمعاصر) قدمت من خلال مخرجاتها معلومات استخدمت بشكل رئيس كمدخلات لنظام مقياس الأداء المتوازن، وذلك لكون مخرجات تلك الأنظمة موجهة أساساً للإدارات العليا والوسطى في منشآت الأعمال.

4-2-1: الإستراتيجية الإدارية على أساس الأنشطة باتجاه العملاء

Strategic Activity – Based Management For Customers

ساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة المحاسبين من القيام بإجراء تحليلات التكاليف بصورة أكثر شمولية، وذلك بتوسيع حقل التحليل ليشمل التكاليف المتحققة بعد مرحلة الإنتاج. فالمديرين الذين يقومون بتحليل عناصر المصاريف غير المباشرة التي تظهر في قائمة الدخل بعد فقرة مجمل الربح التي تشمل مصاريف التسويق والبيع والمصاريف الإدارية يدركون بأن الكثير من الموارد تستنفد ليس فقط من خلال أداء الوظيفة الإنتاجية بل أيضاً يتم استنفادها اعتماداً على طبيعة العملاء وقنوات التوزيع والموردين. ومن هنا يتمكن المديرين من استخدام مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتطوير وتحسين مستوى الربحية، خصوصاً في تلك القطاعات الاقتصادية التي لا يدرك فيها المنافسون اقتصاديات العلاقة مع العملاء، التي تعد من أهم مقومات البقاء والاستمرارية والحصول على حصة كبيرة في السوق.

إن الفلسفة الاقتصادية المعاصرة المؤسسة على منطق جديد للقيمة (Value) تتميز بأمرين أساسيين هما: المعرفة Knowledge والعلاقات Relationships أو مقدرة المنشأة على تحقيق غايات عملائها وتتمثل تلك المقدرة بالتقنيات، الخبرات المتخصصة والتعاملات، التي تحققها المنشأة عن طريق الخبرات المتراكمة عبر الزمن، وتعكسها من خلال مواصفات منتجاتها وطبيعة خدماتها المقدمة للعملاء. وهنا لا تعد المعرفة وحدها عنصر نجاح إستراتيجية المنشأة بل تتطلب التكامل مع قاعدة معلومات خاصة بالعملاء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. أن علاقات المنشأة مع عملائها هي بالحقيقة قناة ربط لأنشطة إحداه القيمة، فالمنشأة تحقق الأرباح ليس من خلال عملائها بل من خلال أنشطة إحداه القيمة للعملاء. كما يمكن للإدارة في المنشأة استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحليل أوجه مختلفة للأنشطة التشغيلية للمنشأة، مثل إمكانية تحليل الربحية المتحققة لعملاء متنوعين أو على أساس المنتجات، وخطوط الإنتاج أو المناطق الجغرافية، وفي هذه الحال تتمكن الإدارة من عرض صورة الأرباح المتحققة من خلال أوجه أنشطة متعددة تنطلق بإجراءاتها للمحافظة على عملائها الجيدين المحققين لربحيتهما (البشتاوي، 2001: 55).

من ذلك يتبين أن اتجاهات الفكر الإداري لبناء إستراتيجية صحيحة وتنفيذها بشكل دقيق يعتمد على وضع متطلبات العملاء وحاجات السوق ضمن الخطة الإستراتيجية للمنشأة، مع بناء قاعدة معلومات خاصة بها وتعتمد عملية تغذية هذه القاعدة بالمعلومات الدقيقة والصحيحة على أنظمة (ABC/M) المتكاملة وهذا يتفق مع محور العملاء في مقياس الأداء المتوازن .

4-2-1-1: حساب تكلفة العميل Computation Of Customer Costing

تعد عملية تحديد نوعية عناصر التكاليف المتعلقة بأنشطة البيع والتسويق والتوزيع والمصاريف الإدارية المرتبطة بالعملاء وكذلك حجمها من الإجراءات المهمة للإدارة لكون مجاميع العملاء المختلفة لا تستهلك موارد من حيث النوع والحجم بشكل متساوٍ لاختلاف متطلبات التجهيز والتسويق من عميل لآخر.

وقد ساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة من خلال خطواته العملية ومخرجاته المنشآت على تحديد الخصائص والأسباب التي تجعل بعض العملاء أكثر تكلفة من غيرهم الذي جاء نتيجة للفلسفة المنطقية التي بني على أساسها النظام والتي تركز على فهم دقيق للأعمال التي تؤدي إلى استنفاد الموارد (الأنشطة)، ومن ثم تقسيم مجاميع الأنشطة وتحليلها وتحميلها بتكلفة الموارد والمستنفدة خلالها ومن ثم عكس تلك التكلفة على الخدمات أو المنتجات من خلال إيجاد مسببات تكلفة مرتبطة بها (Kaplan and Atkinson, 1998: 158).

والجدول رقم (4.1) يوضح خصائص التكلفة العالية والمنخفضة الخاصة بخدمة العملاء.

الجدول رقم (4.1)

يوضح خصائص التكلفة المرتفعة والمنخفضة الخاصة بخدمة العملاء

التكاليف المرتفعة والمتعلقة بخدمة العملاء	التكاليف المنخفضة والمتعلقة بخدمة العملاء
- الأوامر المتعلقة بمنتجات خاصة وفقاً لطلب العملاء.	- الأوامر المتعلقة بمنتجات معيارية.
- أوامر شراء بكميات محدودة.	- أوامر شراء كبيرة.
- طلبات غير قابلة للتنبؤ بها.	- طلبات متنبأ بها.
- مواصفات خاصة للتجهيز والتسليم.	- مواصفات معيارية للتجهيز والتسليم.
- تغيير متطلبات التجهيز والتسليم.	- عدم التغيير لمتطلبات التجهيز والتسليم.
- المعالجة والتشغيل اليدوي.	- المعالجة والتشغيل الكترونياً (EDP).
- مبالغ كبيرة للأنشطة قبل البيع (التسويق، الفنية، موارد البيع).	- مبالغ صغيرة للأنشطة ما قبل البيع (طلبات وأسعار قياسية).
- مبالغ كبيرة للأنشطة ما بعد البيع (التركيب، الصيانة، التدريب، الضمانات).	- لا توجد خدمات ما بعد البيع.
- تتطلب الاحتفاظ بالمخزون.	- لا تتطلب الاحتفاظ بالمخزون.
- دفعات بطيئة تؤدي إلى ظهور مبالغ متراكمة بالذمم المدينة.	- السداد في الوقت المحدد.

المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 159).

وتتمكن المنشآت وفق التحليل المبين أعلاه من تحديد شرائح العملاء الذين يحققون لها مستويات متباينة من الأرباح وفي بعض الأحيان تكون المنشأة محظوظة عند تعاملها مع عملاء بتكلفة منخفضة، وهذا يحدث عندما يدرك العميل بأن سلوكه الاقتصادي الناشئ من تعامله مع المنشأة يؤدي إلى تخفيض تكلفة التجهيز والتسليم، وهنا فإن هذا السلوك سينعكس على سياسة تسعير المنشأة وذلك بتقديم تلك الخدمات أو السلع لذلك العميل بأسعار منخفضة (أي تقديم خصومات كبيرة من قيمة الفاتورة) (البشتاوي، 2001: 57).

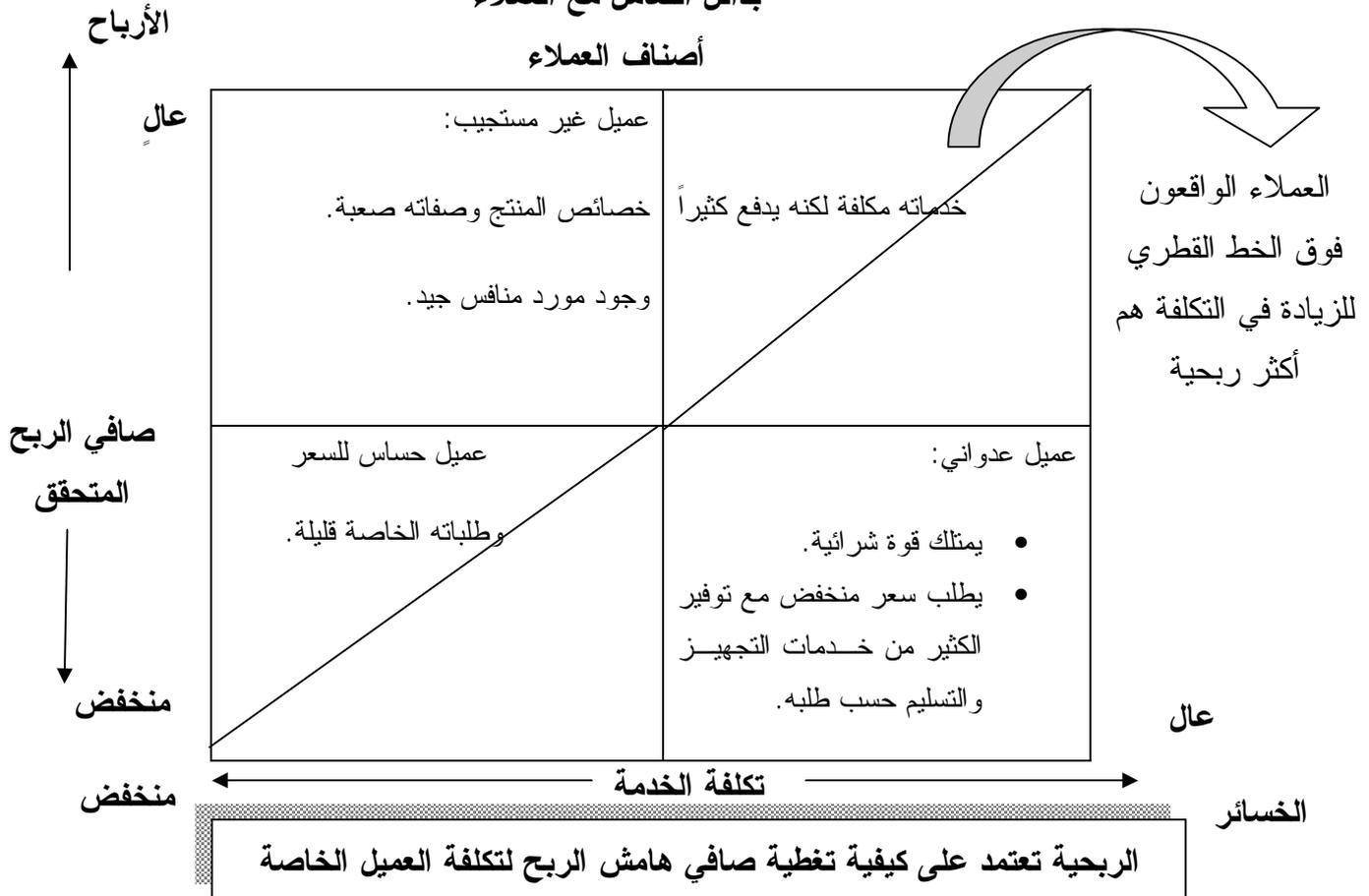
2-1-2-4: استخدامات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتحليل ربحية العميل For Analyzing Customer Profitability (ABC) Using

يقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة معلومات لمساعدة المنشآت لتحديد صفات العملاء المتعاملين معها من خلال تحديد الخدمات المطلوبة لهم ومواصفات التجهيز والتسليم المذكورة في الفقرة السابقة. وعند تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على العملاء تتمكن المنشأة من فهم واستيعاب سلوكيات العملاء وتحديد مستوى الربحية المتوقع منهم وكما هو موضح بالشكل رقم (4.2).

الشكل رقم (4.2)

بدائل التعامل مع العملاء

أصناف العملاء



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 159)

ويبين الشكل رقم (4.2) أن المحور العمودي يظهر صافي هامش الربح المتحقق من البيع للعميل (صافي هامش الربح = صافي سعر البيع بعد طرح جميع خصومات البيع والمسموحات - تكاليف الإنتاج المقدرة على أساس نظام التكاليف على أساس الأنشطة)، أما المحور الأفقي فيظهر تكلفة الخدمات المقدمة للعميل وهي تساوي (تكلفة تشغيل طلب العميل + تكاليف التسويق المقدمة له + التكاليف الفنية + مصاريف البيع + المصاريف الإدارية المرتبطة بخدمة كل عميل بشكل فردي، والمقدرة أيضاً على أساس نظام التكاليف على أساس الأنشطة)، كما ذكر (Kaplan and Atkinson) أن المنشآت يمكن أن تجذب عملاء مربحين بطرق مختلفة، فقد تكون خدمة بعض العملاء بسيطة لكنها لا تتطلب إلا أسعاراً متدنية وفي هذه الحالة يكون صافي هامش الربح متدنياً هو الآخر، لكن من خلال التنسيق من قبل العميل مع مورديه فإنه يعمل على تقليل تكلفة خدمته، كما يمكن للعملاء الذين يمتازون بتكلفة خدمة عالية أن يكونوا مربحين أيضاً إذا وصل صافي هامش الربح من المبيعات لهم إلى كمية تفوق تغطية المنشأة لإجمالي كلفة الموارد المخصصة لخدمتهم. وتستطيع المنشأة أن تدرس قائمة الأسعار لمنتجاتها ليس فقط على أساس مواصفات المنتج لكن أيضاً من خلال تكاليف خدمة العميل المحسوبة طبقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة للمنشأة، ومن خلال النظر إلى الشكل السابق نلاحظ أن العملاء في الربع العلوي الأيسر يحققون صافي هامش ربح عالٍ وتكون خدمتهم ذات تكلفة منخفضة، وعلى المنشآت شمولهم بعناية خاصة كونهم مستهدفون في هذا الحال من قبل المنافسين، وأن تقوم المنشأة بمنحهم خصومات ومحفزات وخدمات خاصة من أجل الحفاظ على ولائهم تجاه المنشأة في حالة ظهور تهديد منشآت منافسة لها. أما العملاء الذين يقعون في الربع الأسفل الأيمن فيعدون غير مربحين لأنهم يحققون هامش ربح منخفضة ويتطلبون تكلفة خدمات عالية قد تكون ناتجة من التغييرات بمواصفات طلبات العميل مثل متطلبات التجهيز والتسليم العالية المتعلقة بالمسائل التقنية وكادر المبيعات. وعليه فإن المنشأة تستطيع أن تتباحث مع العميل من خلال بيان وتفسير التكلفة العالية التي تتحملها (Kaplan and Atkinson, 1998: 159-160).

ومما سبق يتضح أن كلاً من التحسين والتطوير لأنشطة العمليات الداخلية والتنسيق الجيد مع العملاء سوف يحقق أثراً إيجابياً في تخفيض التكاليف للخدمات، ومن ثم يتحقق رضا العميل بحصوله على خدمة متميزة بأسعار منخفضة ويتحقق امتلاك عملاء جدد وخدمة منطقة جديدة في السوق والمحافظة على العملاء الحاليين وهذا يتفق مع محور العملاء في مقياس الأداء المتوازن كما إن المنشأة بهذه الطريقة تحقق أكبر الأرباح كما هو مبين في الشكل رقم (4.2) السابق.

2-2-4: التكلفة المستهدفة Target Costing

تعد إجراءات التطوير المستمرة للمنتجات والعمليات الإنتاجية ضرورية لمواجهة رغبات المستهلكين أولاً، ومحاولة الحفاظ على العملاء بإنتاج موديلات جديدة منافسة من منتجات معينة ثانياً، بناءً على محددات التكلفة، النوعية، الخصائص الوظيفية، رغبات العملاء (Bonzemba and Okano, 1998: 4). وقد أوضحت فترة التسعينيات اهتمام إدارات معظم الشركات الصناعية بتقنيات إدارة التكاليف (Cost Management Technique) المطبقة من قبل الشركات الصناعية اليابانية (Karjalainen et al, 2007: 6)، وبشكل خاص أثر تصميم المنتج على تكلفة التصنيع، حيث كشفت الدراسة المذكورة أن الشركات الصناعية اليابانية قد جنت مميزات تنافسية أثرت وبشكل ايجابي على مكانتها في السوق من خلال إتباعها تقنية التكلفة المستهدفة (Target Costing) وهي تقنية تركز على البحث عن بدائل إنتاجية (تصاميم منتج وتقنيات إنتاج وطرق تصنيع) بهدف خفض التكلفة خلال مرحلة التخطيط الإنتاجي.

كما إن إجراءات التكلفة المستهدفة تبدأ بتقدير سعر بيع المنتج المخطط لإنتاجه وفق دراسات السوق ورغبات المستهلكين ومستويات الأسعار لمنتجات مشابهة في تقنيات الإنتاج المنافسة، بعدها يتم طرح هامش الربح من سعر البيع لتحديد تكلفة الإنتاج المستهدفة التي يجب أن يتم الإنتاج بحدودها (Swenson, et al, 2003: 12) و (Brimson, 2001: 3).

وقد أشار كلاً من (Chen and Chung) أن التكلفة المستهدفة توضح هيكل تطوير وتحسين المنتجات وفق عناصر محددة لإستراتيجية المنشأة التي تشمل إستراتيجية الأسعار المتحركة (المتغيرة)، ودرجة تعقيد منتجات وتحليلات دورة حياة المنتج وعلاقات الموردين التي تتطلب من الإدارة اتخاذ سلسلة من القرارات التي تتضمن تعريف المنتجات المطلوبة من قبل العملاء المستهلكين والتحقق من اقتصاديات عوامل الإنتاج المطلوبة ومستويات الربحية وتحديد الفجوة بين التكاليف المستهدفة وتكاليف الإنتاج الرئيسية (Chen and Chung, 2002: 1-2).

كما أن إجراءات منهج التكلفة المستهدفة يركز على تخفيض تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن من خلال بناء مواصفات للمنتج توازي رغبات ومتطلبات العملاء من جهة، والعوائد المالية للمنشأة من جهة أخرى، وقد جاءت هذه الفلسفة نتيجة إتباع المنشآت الصناعية لتقنيات إنتاج متقدمة (Cooper and Slagmulder, 1997: 1).

ومما سبق يتضح أن هناك تكاملاً بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومنهج التكلفة المستهدفة (TC) تتطلب التوصيف الدقيق والشامل لأنشطة الإنتاج مع بيان التكاليف المرتبطة لكل نشاط لأجل الوصول إلى حدود التكلفة المستهدفة.

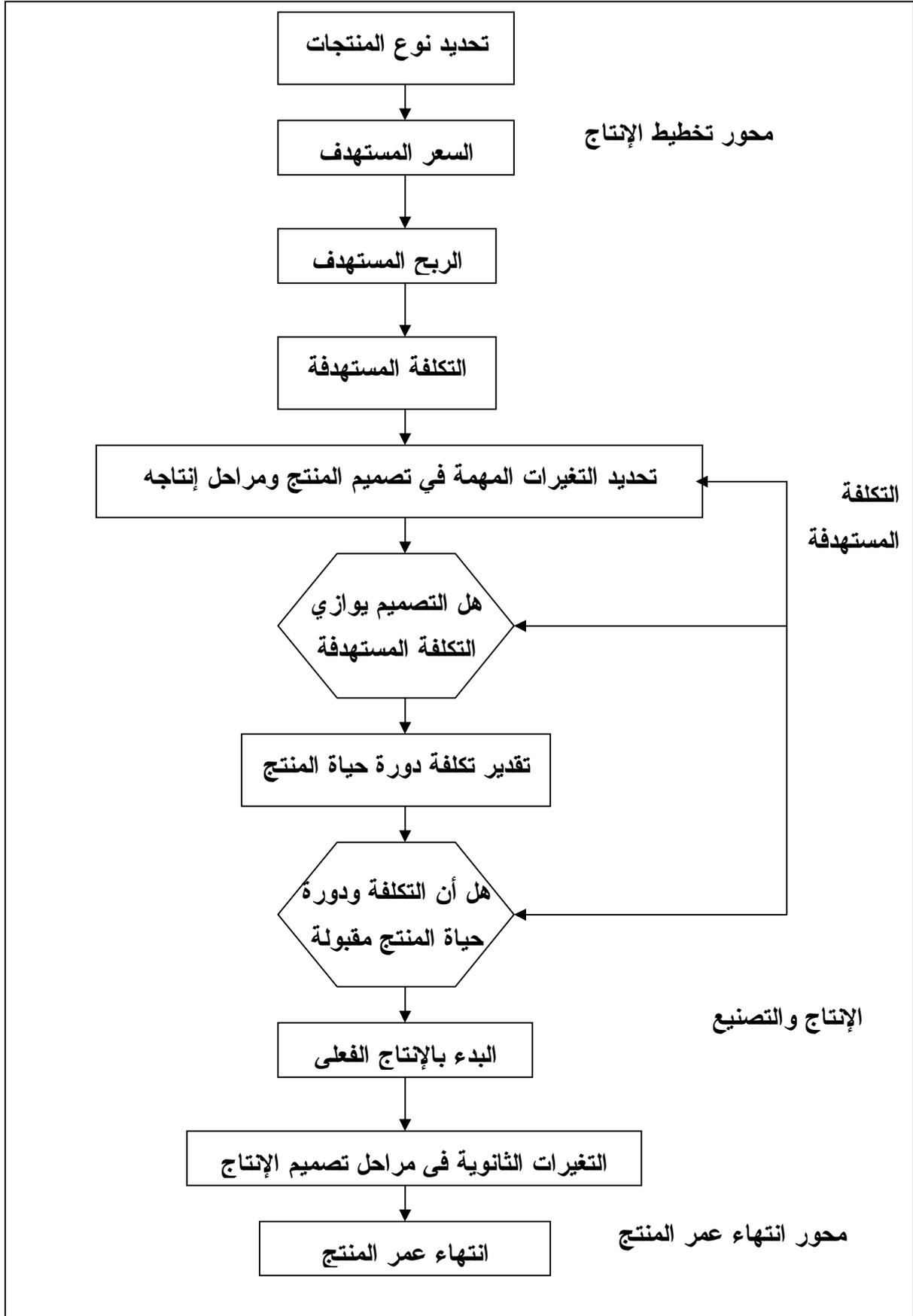
3-2-4: تكاليف دورة حياة المنتج Life – Cycle Costing

إن مفهوم وإجراءات التكلفة المستهدفة تهدف إلى تخفيض التكاليف وإنتاج منتجات تحقق رغبات المستهلك والسوق وأهداف الإدارة بتحقيقها معدلات ربحية مقبولة، وتعمل قبل البدء بالإنتاج الفعلي وذلك لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مؤثرة ومرنة خلال مرحلة التخطيط كما أن القرارات الإستراتيجية تعتمد بشكل رئيس على تحديد ووضع الصفات الوظيفية الأساسية للمنتجات، وأن إجراءات التصميم للخدمات تقع بين توفير منتجات مقبولة من حيث الصفات الوظيفية للعملاء ومتطلبات الإدارة بتحقيق معدلات ربحية من خلال حجم التكاليف المتحققة للإنتاج، ومن هذا الموقف فإن التكلفة المستهدفة تقدم مجموعة أدوات لتقييم البدائل لتحقيق كلا الغايتين.

وكما هو معروف فإن دورة حياة المنتج تقسم إلى ثلاثة محاور رئيسة هي (Kaplan and Atkinson, 1998: 223):

1. محور التخطيط الإنتاجي (تصميم المنتج، تصميم خطوات الإنتاج) (Planning and Design Phase)
 2. محور الإنتاج الفعلي والبيع وخدمات ما بعد البيع (Manufacturing and Sales Phase)
 3. محور انتهاء عمر المنتج في السوق (Abandonment Phase)
- ويمكن توضيح دورة حياة المنتج في الشكل رقم (4.3).

الشكل رقم (4.3)
دورة حياة المنتج



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 223)

وقد ذكر (Garrison, et. al.) أن هناك قاعدة عامة مقبولة تقول بأن 90% من تكاليف الإنتاج يمكن ملاحظتها بعناية خلال مرحلة تصميم المنتج، ومن خلال تلك المرحلة فإن الإدارة تقوم باختبار تصميم المنتج وتصميم مراحل الإنتاج المستخدمة من قبل المنشأة للإنتاج، وكذلك يلاحظ من الشكل أن فعالية التكلفة المستهدفة تتركز خلال محور التخطيط للمنتج وتكون هنا التكاليف مسيطر عليهما وبشكل عالٍ، والتأثير فيها من خلال تحديد التغيرات الأساسية في تصميم المنتج ومرحل إنتاجه وهنا يستمر فريق التصميم من إجراءات إعادة التصميم لحين الوصول إلى تصميم معين يوازي التكلفة المستهدفة، بعدها تنقل إلى تقدير تكاليف دورة حياة المنتج كأسلوب مستخدم لتقويم المنتجات التي تشمل جميع التكاليف المتعلقة بالمرحل الثلاث المكونة لدورة حياة المنتج مع مقارنة ذلك المجموع مع العمر الزمني للمنتج وفق المحاور المذكورة أيضاً (Garrison, et. al , 2003: 792).

4-2-4: إعادة هندسة مراحل العمل Business Process Re-Engineering

فضلاً عن اعتماد أسلوب التكلفة المستهدفة Target Costing كمنهج للتطوير والتحديث وأسلوب محاسبي مخفض للتكاليف فإن المنشآت تعتمد على أسلوب آخر يضيف قوة دفع باتجاه خلق الحافز للتحديث والتطوير للمنتجات والمراحل الإنتاجية التي تعتمد من قبل منشآت الأعمال وهو أسلوب إعادة الهندسة (Re-Engineering) أو إعادة هندسة مراحل تنفيذ العمليات والمنتجات بالمنشأة، بهدف تحقيق تحسينات واضحة بناءً على معايير محددة للأداء مثل (مابرلي، 2004: 435-436):

- 1- تحسين القدرة التنافسية.
- 2- تحسين العلاقات مع العملاء.
- 3- تحسين القدرة على الاستجابة للعملاء من خلال تخفيض وقت دورة العمليات.
- 4- تحسين الجودة.
- 5- تحسين الإنتاجية.
- 6- تخفيض التكاليف.
- 7- استخدام تقنية جديدة.
- 8- تحسين مهارات العاملين ورضاهم والاحتفاظ بالاستشاريين.

ومعظم المنشآت تستخدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة لإعادة هندسة العمليات والمراحل التشغيلية وذلك للتطابق في إجراءات عمل كل منهما وكذلك الأهداف المطلوب تحقيقها من خلالها. " كما عرفها (King) على أنها إعادة مفهوم إداري يعبر عن التغيرات الأساسية في العمل المؤدى داخل مركز نشاط بهدف تحقيق تحسينات متسارعة للأداء بناءً على

معايير الزمن والنوعية، كما يبين أن الحاجة لتطبيق أداة إعادة هندسة مراحل العمل من قبل المنشآت وجود منافسة جديدة تتطلب إنتاج مستويات متزايدة من القيمة للعملاء الحاليين والمرتبين (البشتاوي، 2001: 76).

ويلاحظ من خلال توضيح إجراءات عمل نظام التكاليف على أساس الأنشطة وطبيعة مدخلاته ومخرجاته أنها متفقة مع فكرة وإجراءات أسلوب إعادة الهندسة (Re-Engineering) بهدف تخفيض التكاليف من خلال إجراءات تحليلية للأنشطة والموارد المستنفدة من قبله والتي توجه أنظار الإدارة في هذه المرحلة إلى الموارد والأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج (Value Added Activities) وتلك التي لا تعد ضرورية ولا تضيف قيمة للمنتج (Non-Value Added Activities) والتي تستهلك موارد (تكاليف)، وبالتالي فإن مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة توجه الأنظار إلى إعادة ترتيب العمليات والأنشطة من خلال دمج وإلغاء الأنشطة غير الضرورية والمحافظة على الموارد المتاحة وتحويلها إلى أنشطة ترفع كفاية وفعالية النشاط الإنتاجي للمنشأة وتحقيق إدارة دقيقة للتكاليف، كما أن مفهوم وإجراءات عمل إعادة الهندسة للعمليات والمراحل الإنتاجية المشار إليها أعلاه توضح الاتفاق بين عناصر التعلم التنظيمي وأهداف الرقابة التشغيلية في محور الأداء الذي يبين عناصر الأداء الممثلة بـ (المهارة والقابلية على استيعاب متغيرات تشغيلية جديدة والتعلم التنظيمي، ... الخ) والتي تعد محتويات لمحور التعلم والنمو أحد محاور مقياس الأداء المتوازن (BSC).

الخلاصة

يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة نقطة البدء لنظام إدارة التكاليف ووسيلة للحصول على المعلومات التي تستخدم في تحقيق أهداف هذا النظام، حيث يقيس نظام التكاليف على أساس الأنشطة تكلفة وأداء الأنشطة والموارد وعناصر التكلفة المختلفة ويأخذ في الاعتبار العلاقة السببية بين كل من عناصر التكلفة ومسببات التكلفة، مما يؤدي إلى تعظيم الأرباح في الوقت الحالي وفي المستقبل لأي منشأة، كما أن مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة ABC/M أغنت نظام مقياس الأداء المتوازن من خلال تجهيزها بمعلومات تشغيلية تعد مساندة للمعلومات المالية بهدف تكوين صورة واضحة للأداء التي ساعدت المدراء بكافة مستوياتهم على تصحيح نقاط الخلل والقصور وكذلك تنمية نقاط التميز لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنشأة.

ويبدأ النظام بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة و يتضمن أيضاً الإدارة على أساس الأنشطة ونظام إدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الفوري. ويساعد هذا النظام المنشأة على مواجهة المنافسة العالمية مع التركيز على تحسين الإنتاجية، وإدارة التكلفة عن طريق تحسين الكفاءة والفاعلية وتحديد أولويات الأنشطة التي تسير بالمنشأة في اتجاه تحقيق أهدافها الشاملة وذلك من خلال مساعدة الإدارة في تحقيق التحكم الجيد في التكاليف وأيضاً في تحقيق التميز في أداء العمليات عن طريق توفير معلومات يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب للإدارة، ويجب أن يكون الأساس لأي نظام لقياس الأداء هو مؤشرات الأداء الرئيسية ويجب أن تتضمن مقاييس تركز على الأداء المالي وأداء الموظفين وإدارة المخاطر والجودة وخدمة العملاء وهذا يتفق مع مقياس الأداء المتوازن للأعمال.

الفصل الخامس
الدراسة التطبيقية
(بنك فلسطين)

مقدمة

المبحث الأول: خلفية عامة عن بنك فلسطين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على بنك فلسطين.

المبحث الرابع: تطبيق مقياس الأداء المتوازن على بنك فلسطين.

مقدمة

تعتبر المصارف التجارية واحدة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني لما لها من الدور الفعال في خدمة السياسة المالية والنقدية للدولة، إضافة إلى دورها المهم في تسهيل عملية التبادل التجاري بين القطاعات الاقتصادية المختلفة داخل الدولة وخارجها، ومساهمتها في التنمية الاقتصادية للمجتمع (بارود، 2007: 29).

ولقد أدت المنافسة الحادة في قطاع المصارف سواء في جذب الودائع أو في منح التسهيلات المختلفة إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك. كذلك فإن قيام البنوك بتقديم العديد من الخدمات المصرفية بأسعار زهيدة وتقديم خدمات آلية بدون مقابل شكلت إلى جانب وجود عنصر المنافسة القوي ضغوطاً كبيرة على متخذي القرارات الإدارية مما أدى إلى خلق الحاجة لوجود أنظمة معلومات عن تكلفة عناصر الخدمات التي تقدمها البنوك، ويجب أن تكون هذه البيانات في الوقت المناسب والكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الهدف والجدوى من هذا القرار (جهماني والعمرى، 2003: 691).

كما أدت المنافسة في قطاع المصارف إلى ضرورة إيجاد وسائل لتقويم الأداء الاستراتيجي في المصارف لمواجهة المنافسة الحادة فاتجهت المؤسسات المالية ومن ضمنها البنوك إلى تقويم أدائها من خلال استخدام مقياس الأداء المتوازن الذي يشتمل على مقاييس مالية وغير مالية ومن خلال هذا الفصل سوف نقوم بتطبيقه على بنك فلسطين.

المبحث الأول خلفية عامة عن بنك فلسطين

5-1-0: تمهيد

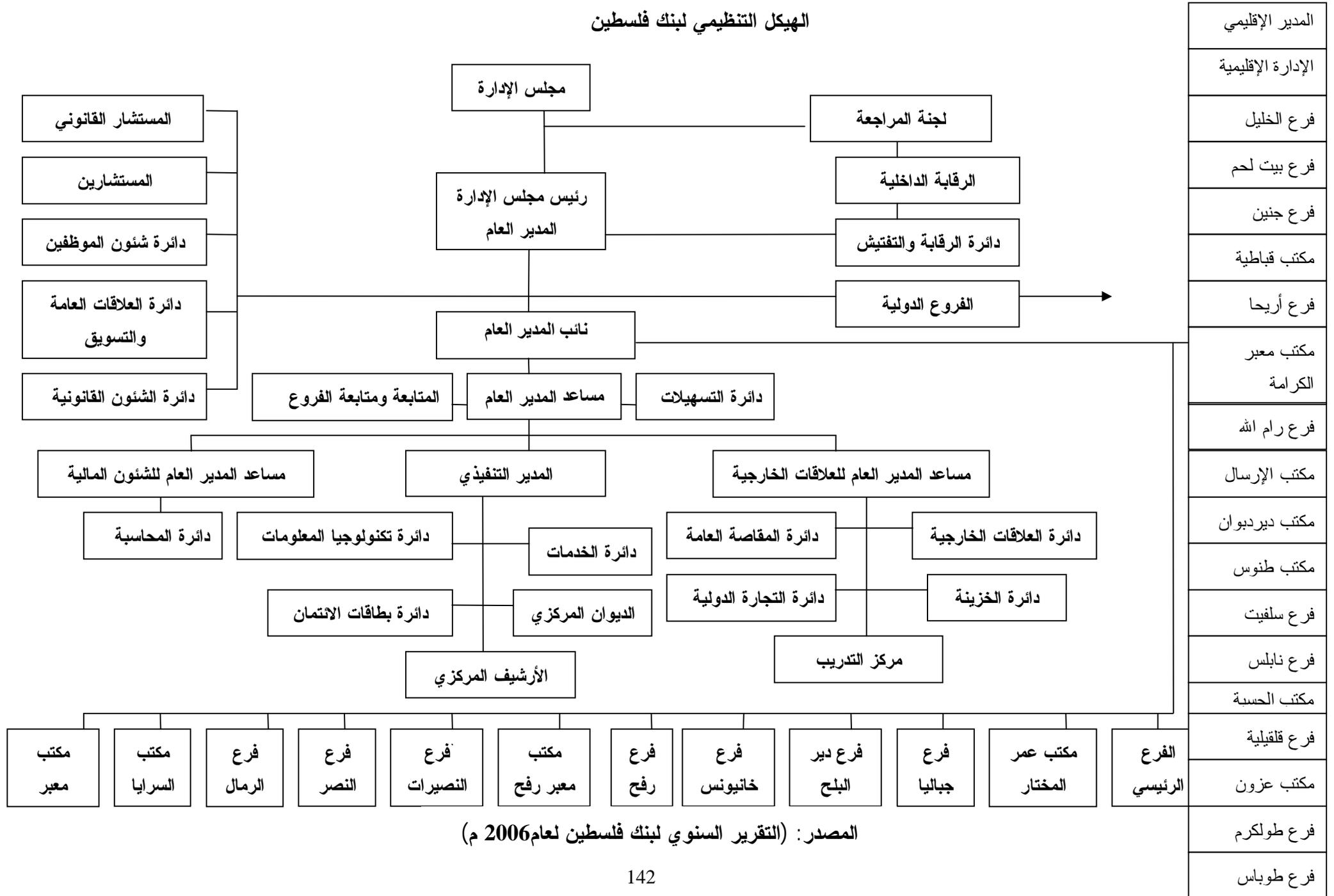
تأسس بنك فلسطين المحدود خلال عام 1960م كشركة مساهمة عامة محدودة المسؤلية مركزها مدينة غزة بموجب قانون الشركات رقم (18) لسنة 1929م وهو البنك الوطني الأول. وبدأ بمزاولة أعماله في 21/2/1961م. فهو مؤسسة بنكية فلسطينية برأسمال فلسطيني بحت، نشأت وترعرعت في ظروف صعبة بل إن تلك الظروف هي التي تسببت في نشأتها ووجودها لتساهم في إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية فعلية تعود بالنفع على عموم الشعب الفلسطيني. وبأشر بنك فلسطين أعماله برأس مال قدره 150000 جنيه مصري في شارع عمر المختار بغزة وكان هذا المبنى الأول والوحيد الممثل للبنك وذلك رغم الصعوبات التي عانت منها البلاد في تلك الفترة الزمنية وكان عدد موظفي البنك آنذاك عشرة موظفين بفضل عطاء وجهود مؤسس هذه الشركة المساهمة الحاج هاشم عطا الشوا الذي نقل البنك نقلة نوعية رغم المعوقات والصعوبات في ذلك الوقت.

أغلقت سلطات الاحتلال الإسرائيلي البنك سنة 1967م وأعيد افتتاحه في العام 1981م بتصريح رسمي من البنك المركزي الإسرائيلي بعد كسب حكم من المحكمة، وأخذ بالتوسع والانتشار بعد ذلك ليخطو خطوات إستراتيجية وفي كافة الاتجاهات مواكبة منه لحاجات المجتمع الفلسطيني، وأحرز تقدماً تكنولوجياً واسعاً في جميع المجالات المصرفية واتباع أحدث الأنظمة والأساليب العالمية المطبقة في أحدث البنوك العالمية وأصبح عدد فروع البنك ثمانية عشر فرعاً وأحد عشر مكتباً في قطاع غزة والضفة الفلسطينية منها (12) مكتباً وفرعاً في قطاع غزة و(17) مكتباً وفرعاً في الضفة الفلسطينية.

والشكل رقم (5.1) يوضح الهيكل التنظيمي لبنك فلسطين المحدود وفروعه المختلفة.

شكل رقم (5.1)

الهيكل التنظيمي لبنك فلسطين



المصدر: (التقرير السنوي لبنك فلسطين لعام 2006 م)

1-1-5: دوائر بنك فلسطين المحدود

دائرة العلاقات الخارجية:

تهدف هذه الدائرة إلى تأسيس علاقات مصرفية مع بنوك خارجية بهدف تقديم الخدمات المصرفية الضرورية إلى عملاء البنك خارج فلسطين وجزء كبير من هذه الخدمات هو الخدمات المصرفية التقليدية مثل حوالات صادرة وواردة، اعتمادات مستندية، تحصيل شيكات مسحوبة على بنوك خارج فلسطين، إصدار كفالات لصالح عملاء البنك المستفيدين خارج فلسطين وعمليات المضاربة في العملات والأسواق المالية وتعتمد العمليات المصرفية بشكل عام على الأصول والأعراف الدولية.

دائرة المقاصة العامة:

تهدف هذه الدائرة إلى تنفيذ ومتابعة أعمال المقاصة لبنك فلسطين المحدود الداخلية مع البنوك الأخرى، وتغطية حسابات البنك لدى سلطة النقد الفلسطينية والبنوك الأخرى بمختلف العملات، وكذلك الإشراف على تنفيذ جميع أعمال المقاصة والبريد الوارد والصادر من فروع غزة والضفة الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية وإسرائيل.

دائرة الخزينة العامة:

تهدف هذه الدائرة إلى المحافظة على إدارة الودائع الموجودة بحوزة إدارة البنك بجميع أنواعها، من نقد محلي ونقد أجنبي بما يضمن سلامة الودائع وحسن استعمالها لتحقيق أحسن عائد ضمن الأنظمة والقوانين والمعايير المعتمدة محلياً وعالمياً.

دائرة التجارة الدولية:

تهدف هذه الدائرة إلى فتح الاعتمادات المستندية المباشرة والاعتمادات من خلال البنوك المراسلة واستقبال وقيود بوالص التحصيل.

دائرة بطاقات الائتمان:

تهدف هذه الدائرة إلى تقديم الخدمات الالكترونية للعملاء من خلال منح العملاء بطاقات (Master card) و (Visa card) و (Visa Electronic) للموظفين الذين يتقاضون رواتبهم عن طريق البنك أو مقابل تأمينات نقدية، وكذلك تقديم التسهيلات غير المباشرة التي تتضمن الكفالات بأنواعها المختلفة سواء الكفالات التجارية أو الكفالات للمقاولين (كفالات دخول العطاء، كفالات حسن التنفيذ، كفالات الصيانة، كفالات الدفعة المقدمة)، الاعتمادات المستندية (اعتمادات مؤجلة الدفع أو اعتمادات عند الاطلاع).

دائرة العلاقات العامة والتسويق:

تتبع الدائرة المدير العام وتمثل سلطة إدارتها بالاتصال والتنسيق والتعاون مع كافة موظفي العلاقات العامة والتسويق بالفروع خاصة وكافة موظفي الإدارة والفروع عامة للنهوض بالمستوى العام لبنك فلسطين المحدود.

دائرة المحاسبة:

تهدف إلى إعداد الميزانية العامة للبنك وكل ما يتعلق من إجراءات الفحص المتعارف عليها من عمليات تحقق وتدقيق للأرصدة وسلامة القيد المحاسبي وحفظ كافة حسابات البنك حسب الأصول كما تختص بعمل التنسيق والتوحيد لآليات العمل المحاسبي بين الفروع.

دائرة الشؤون القانونية:

تهدف هذه الدائرة إلى متابعة القضايا القانونية المرفوعة من وعلى البنك وكذلك متابعة القروض والتسويات مع العملاء.

دائرة شؤون الموظفين:

تهدف هذه الدائرة إلى تنمية الموارد البشرية بالبنك ومتابعة تعيين وترقية الموظفين.

دائرة الخدمات:

تهدف هذه الدائرة إلى تقديم الخدمات العامة للدوائر المختلفة بالبنك من خلال توفير المتطلبات الأساسية اللازمة لعمل الدوائر والأقسام المختلفة بالبنك ومتابعة صيانة أجهزة وآلات الدوائر المختلفة بالبنك.

دائرة تكنولوجيا المعلومات:

تهدف هذه الدائرة إلى تزويد البنك بالبرامج المختلفة المتعلقة بأعمال البنك واستخراج الكشوفات والتقارير المختلفة لأنشطة البنك، وكذلك متابعة وصيانة شبكة الحاسوب بين الفروع المختلفة للبنك.

مركز التدريب:

يقوم مركز التدريب بتدريب الموظفين الجدد عند التحاقهم بالبنك لتأهيلهم كما ينظم دورات وورشات عمل للموظفين القدامى ليكسبهم مهارات جديدة.

2-1-5: خدمات بنك فلسطين المحدود

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للبنك وكذلك اللقاءات والمقابلات الشخصية للموظفين، تبين أن البنك يقوم بتقديم (16) خدمة رئيسية وهي:

1. الحسابات الجارية.
2. حسابات التوفير والودائع بأنواعها.

3. القروض الشخصية والسلف.
4. قروض السيارات.
5. برنامج التقسيط المريح.
6. برنامج التقسيط الجامعي.
7. القروض الصغيرة وتمويل المشاريع.
8. قروض الاسكان متوسطة الأجل.
9. صناديق الأمانات (تأجير الخزانات الحديدية).
10. الحوالات المالية الواردة والصادرة.
- * الحوالات المالية الدولية (SWIFT).
- * الحوالات المالية الدولية الفورية (Money Gram).
11. بطاقات الائتمان (بطاقات MASTER CARD و بطاقات VISA CARD العالمية).
12. بطاقات الائتمان المحلية (Debit).
13. بطاقات الخصم الدولية والصراف الآلي.
14. الاعتمادات المستندية والكفالات البنكية والشيكات البنكية.
15. خدمة الجاري مدين دوار للموظفين. خدمة الجاري مدين دوار للموظفين.
16. خدمة الخزينة وهي تقديم خدمات شاملة ومتنوعة للعملاء لأسعار صرف العملات الأجنبية والمحلية وأسعار فوائد منافسة على الودائع.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

5-2-0: تمهيد

تشمل منهجية الدراسة تحديد مصادر وأساليب جمع البيانات التي تم استخدامها خلال مرحلة إنجاز الدراسة، بالإضافة الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة والنموذج المستخدم خلالها لتطبيق الدراسة ويمكن تبيان ذلك كما يلي:

5-2-1: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد خلال الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة، هما:

أولاً: المصادر الثانوية؛ وتمثلت هذه المصادر بالكتب والمجلات والنشرات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى رسائل الماجستير والدكتوراه، كما تم الاعتماد وبشكل رئيس على النشرات والسجلات الخاصة ببنك فلسطين وذلك بغرض جمع المعلومات المتعلقة بتكاليف الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة من كافة جوانبه للاستفادة منها خلال مرحلة إعداد الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية؛ وتمثلت في إجراء مقابلات مع العديد من الموظفين (مدراء ورؤساء أقسام) والذين يرتبط عملهم بموضوع الدراسة. حيث تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية أثناء فترة الدراسة الميدانية سواء مع نائب مدير عام البنك أو مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام لديه، أو مع الموظفين، ويظهر الجدول رقم (5.1) الجدول الزمني لإجمالي الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية بهدف تحليل الأنشطة والتكاليف في بنك فلسطين.

الجدول رقم (5.1)

الجدول الزمني لإجمالي الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية

م	البيان	عدد الأيام	عدد الساعات
1.	مقابلة مع نائب المدير العام للبنك	10	20
2.	مقابلة مع مساعد المدير العام للشؤون المالية	1	1
3.	مقابلة مع مدير دائرة بطاقات الائتمان	1	2
4.	مقابلة مع مدير دائرة التجارة الدولية	2	4
5.	مقابلة مع مدير دائرة اشئون الموظفين	4	8
6.	مقابلة مع مدير دائرة العلاقات العامة والتسويق	3	6

2	1	مقابلة مع مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات	.7
2	1	مقابلة مع مدير دائرة شئون المتابعة	.8
2	1	مقابلة مع مساعد مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات	.9
2	1	مقابلة مع مدير دائرة العلاقات الخارجية	.10
2	1	مقابلة مع مدير الشئون القانونية	.11
3	3	مقابلة مع مدير دائرة الخدمات	.12
6	3	مقابلة مع مساعد مراقب فرع الرمال	.13
2	1	مقابلة مع موظف الاعتمادات المستندية والشيكات البنكية	.14
3	2	مقابلة مع موظفة بطاقات الائتمان	.15
2	1	مقابلة مع موظف الكفالات البنكية	.16
3	1	مقابلة مع موظف القروض والسلف	.17
4	2	مقابلة مع موظف خدمة العملاء	.18
2	1	مقابلة مع موظفة الحوالات المالية	.19
3	2	مقابلة مع موظف دائرة تكنولوجيا المعلومات	.20
3	1	مقابلة مع موظف قسم الحسابات الجارية	.21
2	1	مقابلة مع مسئولة التدريب	.22
6	4	مقابلة مع موظف وموظفة بدائرة المحاسبة	.23
4	2	مقابلة مع موظف قسم المتابعة والتحصيل	.24
3	1	مقابلة مع موظف بدائرة التسهيلات	.25
4	2	مقابلة مع موظف بقسم المطبوعات والقرطاسية	.26
2	2	مقابلة مع موظفة بدائرة شئون المتابعة	.27
1	1	مقابلة مع محامي في الشئون القانونية	.28
1	1	مقابلة مع موظفة التسديد الآلي	.29
105	57	الاجمالي	

المصدر: (من إعداد الباحثة)

5-2-3: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من بنك فلسطين لتطبيق الدراسة عليه (دراسة حالة)، وقد تم اختيار قطاع البنوك ليمثل مجتمع الدراسة الميدانية لعدة اعتبارات أهمها:

- 1- تشكل البنوك نسبة كبيرة من مجموع المنشآت الخدمية.
- 2- تعد أنشطتها أساسية بالنسبة للمواطن في ظل بيئة تتطلب تسهيلات ذات سرعة وتكلفة متدنية.

وتم اختيار بنك فلسطين لعدة أسباب:

(1) إنه البنك الوطني الأول في فلسطين. (2) دوره الرائد في القطاع المصرفي الفلسطيني من جهة، وفي التنمية الاقتصادية من جهة أخرى. (3) ترحيب واستعداد البنك لتوفير المعلومات اللازمة للدراسة.

5-2-4: أداة الدراسة

تم اتباع أسلوب التحليل الوصفي (دراسة الحالة) واستخدام التقرير السنوي لبنك فلسطين للعام 2006م، وذلك لتطبيق الدراسة، وفي خلال الدراسة تم استخدام برنامج اكسل وذلك في عملية حساب وتوزيع التكاليف على الخدمات البنكية التي يقدمها بنك فلسطين، وفي تحليل البيانات محل الدراسة.

5-2-5: صعوبات واجهت الباحثة

وهذا لا يعني أن عملية التطبيق كانت سهلة وخالية من أي عقبات، ففي أثناء عملية التطبيق واجهت الباحثة صعوبات عملية في الحصول على المعلومات التكاليفية بالشكل الذي تستطيع من خلاله تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة بسهولة ويسر، مما اضطر الباحثة إلى التعامل مع كم هائل من المعلومات وتحويلها بالشكل الذي تستطيع من خلاله الاستفادة منها في عملية التطبيق الأمر الذي استغرق وقت طويل لتطبيق هذا النظام.

وفي المباحث التالية تم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على بنك فلسطين.

المبحث الثالث

تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) على بنك فلسطين

0-3-5: تمهيد

من خلال دراسة التقارير المالية لبنك فلسطين يتضح التطور في أعماله التي تنعكس بصورة مباشرة على صافي إيراداته وأرباحه وكذلك العائد على حقوق الملكية والجدول رقم (5.2) يوضح ذلك من خلال مقارنة آخر 5 سنوات، حيث يتضح من الجدول أدناه أن هناك نمو في إيرادات البنك بلغ مداه في العام 2004م ثم بدأ ينخفض في الأعوام 2005م و2006م نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية التي سادت في تلك الفترة.

أما بالنسبة للربح قبل الضريبة فنلاحظ أن سنة 2004م تعتبر متميزة بالنسبة للسنوات

الأخرى.

جدول رقم (5.2)

البيانات المالية المقارنة لبنك فلسطين للفترة من (2002م-2006م) المبلغ بالدولار الأمريكي

2006		2005		2004		2003		2002	التفاصيل
الإيرادات	التغير %	الإيرادات							
30582345	5.40%	29016418	38.22%	20993585	69.64%	12375361	19.02%	10397741	صافي إيرادات الفوائد والعمولات
18891556	-9.81%	20945835	95.59%	10709074	124.57%	4768680	96.62%	2425310	الربح (الخسارة) قبل الضريبة
0.247171		0.336799		0.182202		0.098198		0.046365	العائد على حقوق الملكية

- الجدول من إعداد الباحثة.
- البيانات مستقاة من تقارير البنك المالية الختامية للأعوام 2002م - 2006م.
- العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة ÷ مجموع حقوق الملكية (أنظر الملاحق).

وفي خلال هذا المبحث سيتم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) المعروضة في الفصل الثاني من الرسالة - بخطوات عملية على الأنشطة المؤداة لبنك فلسطين المحدود وذلك بالاعتماد على التقرير المالي الختامي للبنك لعام 2006م - وهي سنة التطبيق كما ذكر في منهجية البحث - كذلك التقارير والسجلات الداخلية الخاصة بالإدارات والأقسام المختلفة المرتبطة بتقديم خدمات البنك للعملاء، إضافة إلى مناقشة ودراسة المعلومات والبيانات التي تعذر الحصول عليها مع مدراء الدوائر والأقسام المختصة لاقتراحها وتحديدها، بهدف توضيح إجراءات تنفيذ تلك الخطوات ومناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها مع بيان أهميتها للإدارات طبقاً لطبيعة القرارات المتخذة وما تتطلبه من معلومات عن التكاليف تتصف بالدقة والتوقيت المناسب ودرجة التفصيل المطلوبة.

وستعتمد الباحثة بناءً على ما تم توضيحه أعلاه على الخطوات الآتية:

1. تحليل شامل للأنشطة المؤداة من قبل الأفراد حسب الخدمات المقدمة للعملاء.
2. تجميع الأنشطة وإعدادها بشكل مجاميع متجانسة لاستخدامها في تحديد مسببات التكلفة.
3. تحديد مسببات تكلفة الأنشطة.
4. تحليل تكاليف الخدمات للبنك على أساس الأنشطة (ABC).

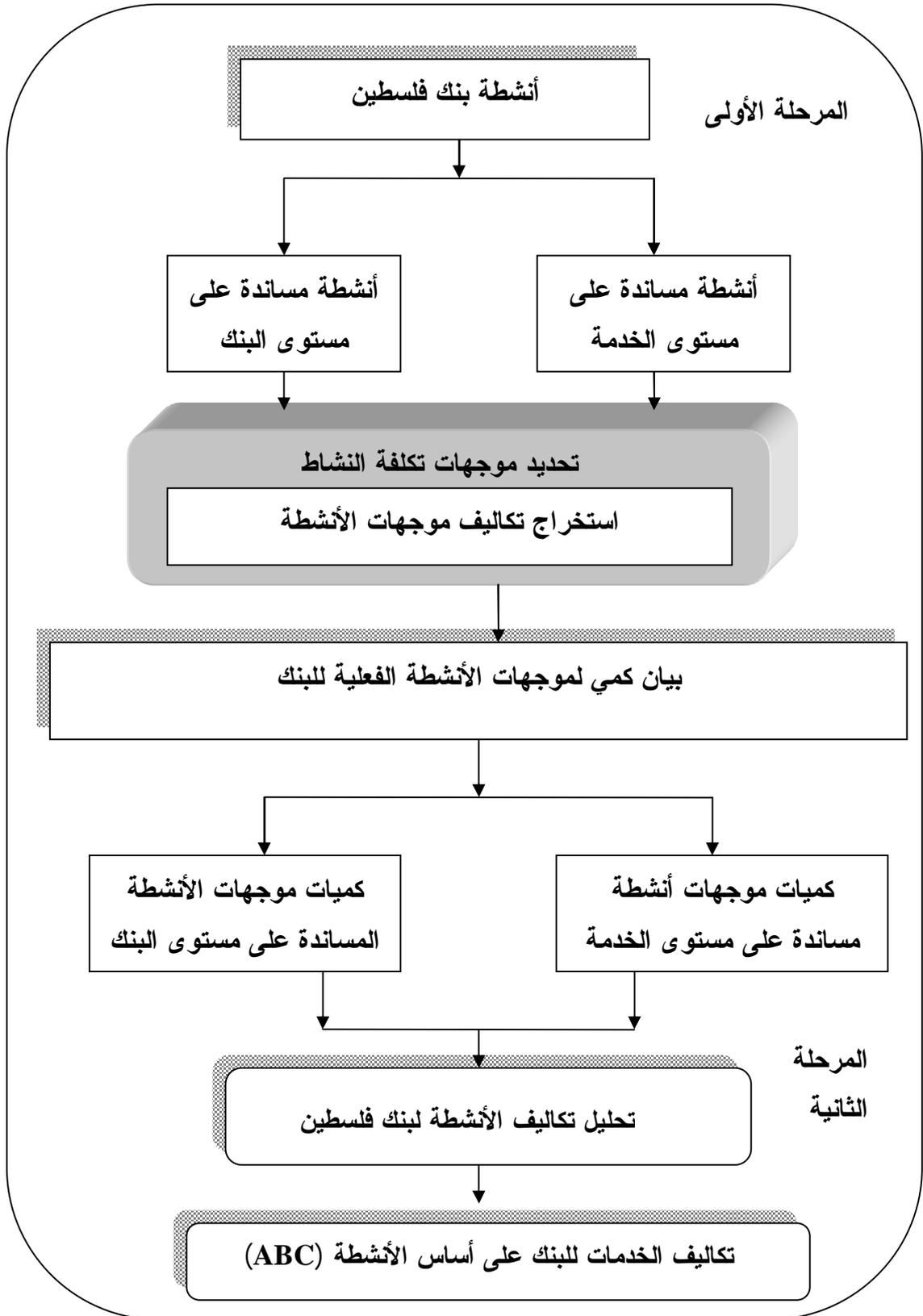
وذلك من خلال تطبيق نموذج (Cooper Two-Stages Activity Based Costing)

(System) على بنك فلسطين.

ويمكن توضيح خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة للبنك في الشكل رقم (5.2)

الشكل رقم (5.2)

خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في بنك فلسطين



المصدر: (من إعداد الباحثة)

5-3-1: آلية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام نموذج (Cooper Two- Stages Activity Based Costing System) على بنك فلسطين.

5-3-1-1: المرحلة الأولى (مرحلة تحليل التكاليف والأنشطة)

وتشمل هذه المرحلة على خطوتين من نموذج (Cooper)، حيث تم تطبيق هذه المرحلة على النحو الآتي:

- **الخطوة الأولى (تحديد وتحليل التكاليف):** من خلال دراسة الخدمات المقدمة من قبل بنك فلسطين وتتبع نشوء عناصر التكاليف التي تعد مدخلات بناء نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، تم تحديد وتحليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة الخاصة بالأقسام المختلفة لبنك فلسطين، وتجميعها ضمن مجموعات التكلفة الخاصة بها إذا كانت كل مجموعة من هذه المجموعات تضم التكاليف ذات الخصائص والصفات المتشابهة. وتم التوصل إلى ثلاثة مجموعات تكلفة وهي على النحو الآتي:

* مجموعات التكاليف المباشرة (التشغيلية) والتي تشمل:

- تكاليف القرطاسية.
- تكاليف الرواتب والأجور.

* مجموعات التكاليف غير المباشرة

1- مجموعة تكاليف الخدمات العامة، وشملت هذه المجموعة التكاليف غير المباشرة الآتية:
§ تكاليف الكهرباء والمياه.

§ تكاليف الهاتف والبريد والهاتف الخليوي والانترنت.

§ تكاليف المحروقات (للسيارات والمولد الكهربائي).

§ تكاليف السيارات.

§ مصاريف الحراسة.

2- مجموعة تكاليف الصيانة، وضمت التكاليف غير المباشرة الآتية:

§ مصاريف ترميمات.

§ تكاليف صيانة الأجهزة والآلات.

3- مجموعة تكاليف الإيجار، والتي شملت التكاليف غير المباشرة الآتية:

§ تكاليف إيجار مبنى البنك للفروع والمكاتب.

4- مجموعة التكاليف المتفرقة، وتضم التكاليف غير المباشرة الآتية:

§ الإكراميات.

§ تبرعات وأعمال خيرية.

§ مصاريف مهنية.

§ بدل ملابس.

- § مصاريف سفر وندوات.
 - § رسوم تأمين.
 - § رسوم ترخيص البنك.
 - § بدل حضور جلسات مجلس الإدارة.
 - § مصاريف عمارة البنك.
 - § مصاريف ضيافة وحفلات.
 - § مصاريف تنقلات.
 - § مصاريف متنوعة.
 - § رسوم زيادة رأس المال.
 - 5- مجموعة تكاليف أنشطة البيع والتسويق وتضم التكاليف الآتية:
 - § مصاريف دعاية.
 - § اشتراكات بالجرائد والمجلات.
 - 6- مجموعة تكاليف الرواتب والأجور غير المباشرة.

وهي الرواتب والأجور التي تستخدم بشكل غير مباشر وتشمل:

 - § رواتب الإدارة العامة.
 - § رواتب موظفي الشئون القانونية.
 - § رواتب موظفي شئون الموظفين.
 - § رواتب دائرة المحاسبة.
 - 7- تكاليف القرطاسية غير المباشرة.
 - 8- تكلفة إصدار دفاتر الشيكات.
 - 9- تكلفة الاهلاكات والاطفاءات والتي شملت اهلاكات الأجهزة والمعدات والأثاث.
- * مجتمعات تكلفة الأموال:**

ويقصد بها تكاليف تدبير الأموال المستخدمة في القروض الممنوحة والسحب على المكشوف وخطابات الضمان والاعتمادات المستندية، وهي تغطي إما من الودائع أو عن طريق الاقتراض من البنوك والمؤسسات الأخرى.

ويمكن توضيح مجتمعات التكلفة في الجدول رقم (5.3).

الجدول رقم (5.3)

مجمعات تكلفة الأنشطة ومسببات التكلفة

الرقم	مجمعات تكلفة الأنشطة	تكلفة الأنشطة	مسبب التكلفة
1.	مجمعات تكلفة الرواتب المباشرة	2824139	عدد الموظفين
2.	مجمعات تكلفة القرطاسية المباشرة	190.678	نسبة الاستفادة
3.	مجمعات تكلفة الرواتب والأجور غير المباشرة	6580427	عدد الموظفين
4.	مجمعات تكلفة القرطاسية غير المباشرة	209.638	نسبة الاستفادة
5.	مجمعات تكلفة الخدمات العامة	969.545	نسبة الاستفادة
6.	مجمعات تكلفة الإيجارات	359.130	المساحة/متر مربع
7.	مجمعات تكلفة الصيانة	408.220	نسبة الاستفادة
8.	مجمعات تكلفة أنشطة البيع والتوزيع	379.445	نسبة الاستفادة
9.	مجمعات تكلفة المتفرقات	1.407.421	بالتساوي
10.	مجمعات تكلفة الاهلاكات والاطفاءات	1.504.482	نسبة الاستفادة
11.	تكلفة إصدار دفاتر شيكات	103.638	عدد الدفاتر المصدرة
	الإجمالي	14936763	

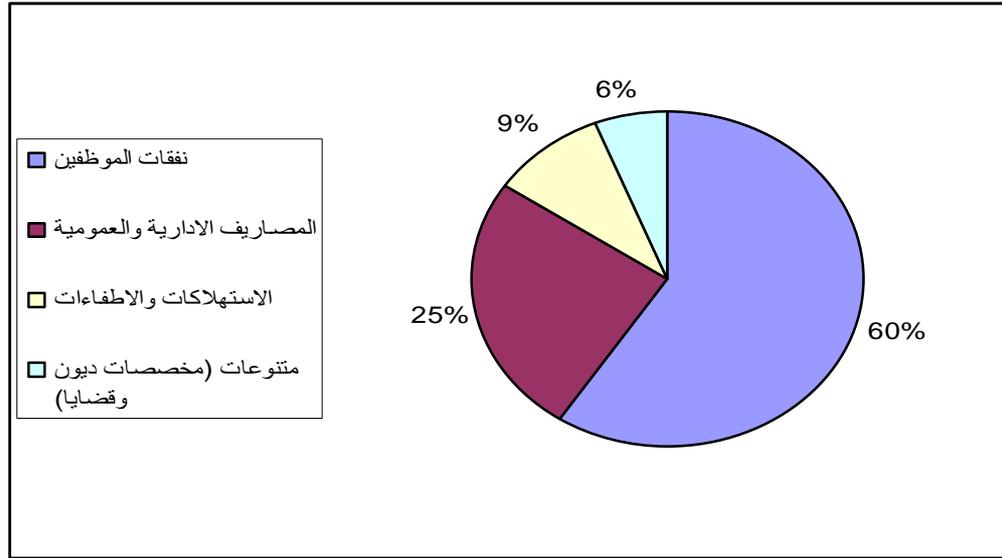
المصدر: (من إعداد الباحثة)

ومن خلال عرض عناصر التكاليف ومجمعات التكلفة يمكن تحليل بيانات قائمة الدخل لبنك فلسطين المحدود لعام 2006م، والتي يتضح منها أن بند المصاريف الإدارية والعمومية والاهتلاكات والاطفاءات ونفقات الموظفين تشكل نسبة (45.18%) من صافي الإيرادات المتحققة للبنك للسنة المالية 2006م، وهي على هذا الحال تدعو إدارة البنك التعرف على طبيعة نشوء تلك العناصر ومدى أهميتها وكذلك الخدمات البنكية التي تستنفذ تلك الموارد من أجل بناء تصور منطقي لتحقيقها وإمكانية رسم الأنشطة الضرورية التي تحدثها، مع تقديم المبررات المنطقية والمالية لإلغاء الأنشطة غير الضرورية التي تحدث مثل تلك التكاليف (خطوات بناء نظام ABC).

كما ويبين التقرير ذاته أن بند الرواتب والأجور - الذي يشمل على: رواتب ومنافع وعلاوات العاملين، المساهمة في الضمان الاجتماعي، المساهمة في صندوق الادخار، نفقات التأمين الصحي للموظفين، مكافأة انتهاء خدمة الموظفين - تشكل نسبة (59.13%) من إجمالي المصروفات، الأمر الذي يشير إلى أهمية هذا البند على اعتباره مفصل مهم من مفاصل نشوء عناصر التكاليف التي ستحمل على وحدة الخدمة البنكية، وبالتالي فإنه يعد تكلفة تشترك في جميع الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه. أما بند الاهلاكات والاطفاءات فيشكل نسبة (9.46%) من إجمالي المصاريف وأن المصاريف

الإدارية والعمومية للبنك تشكل نسبة (25.33%) وبند المتنوعات فشكلت نسبته مقدار (6.08%) من إجمالي المصاريف. حيث أمكن توضيح تلك النسب بالشكل رقم (5.3).

شكل رقم (5.3)
هيكل عناصر التكاليف



المصدر: (من اعداد الباحثة)

كما بلغت نسبة التكاليف غير المباشرة من إجمالي التكاليف لبنك فلسطين (79.82%) الأمر الذي يشير إلى أهمية تحليل هذه التكاليف وربطها بالخدمة البنكية.

- الخطوة الثانية: تحليل أنشطة بنك فلسطين وتحديد مسببات التكلفة

من خلال دراسة الخدمات التي يقدمها البنك للعملاء والهيكل التنظيمي للبنك وكذلك اللقاءات والمقابلات الشخصية، تبين أن البنك يمارس أعماله من خلال (211) نشاط.

وفيما يلي تحديد الأنشطة الملائمة وتعريفها:

* أنشطة دائرة التسهيلات:

- 1) استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات من الفروع بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع.
- 2) التدقيق في المعلومات التي يحتويها الطلب والتأكد من صحة العقود والنماذج المرفقة.
- 3) تقييم الضمانات ومدى تناسبها مع التسهيلات المطلوبة.
- 4) القيام بالاستعلام عن العملاء من خلال الطرق المختلفة وعمل دراسة مالية وتحليل لحركة حساب العميل.

(5) التوصية والاقتراح بالموافقة أو عدم الموافقة ورفع الطلب إلى المدير العام بعد اكتمال الإجراءات المذكورة لإقراره أو رفضه.

(6) في حالة الموافقة يقوم الموظف المختص بالتأكد من صحة المبالغ المطلوبة وحساب العمولة والتأمين على الكفالات و الاعتمادات المستندية.

(7) مراجعة الاستئذان من قبل مستوى الفرع.

(8) الاحتفاظ بملف خاص لكل عميل يحتوي على جميع المعلومات الائتمانية التي يتم التقدم بها للحصول على تسهيلات.

(9) استخراج تقارير شهرية.

* إجراءات دائرة التسهيلات لإصدار بطاقة الائتمان

(1) الدائرة بدراسة الطلبات الواردة من الفروع والتنسيق عليها.

(2) يتم أخذ موافقة أو رفض الإدارة العامة على الطلبات.

(3) تقوم دائرة التسهيلات بتحويل جميع الطلبات الموافق عليها إلى قسم بطاقات الائتمان لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية الإصدار.

(4) في حالة رفض أي طلب من قبل دائرة التسهيلات يتم إعادة الطلب إلى الفرع المرسل مبيناً أسباب الرفض لإبلاغ العميل من قبل الموظف المسئول.

* أنشطة دائرة بطاقات الائتمان:

إصدار بطاقات الائتمان:

(1) تتم عملية إصدار البطاقات بخطوات متعددة تبدأ بعملية تعبئة طلب الحصول على البطاقة في الفرع.

(2) موافقة دائرة التسهيلات على السقف الممنوح للعميل.

(3) إصدار وتوزيع البطاقات ومغلفات الأرقام السرية من قبل قسم بطاقات الائتمان إلى الفروع لتسليمها للعميل.

(4) تتم المطابقة شهرياً بين البطاقات ومغلفات الأرقام السرية داخل الفرع وذلك لضمان سلامة البطاقات ومغلفات الأرقام السرية.

أولاً: طلب الحصول على البطاقة

(1) يقوم العميل بتعبئة طلب الحصول على البطاقة وتسليمه إلى الموظف المسئول للتأكد من المعلومات وتدقيقها بالإضافة إلى الأوراق الثبوتية مثل شهادة اثبات الراتب / الدخل.

- (2) على الموظف المختص بالفرع الاستعلام عن اسم العميل ليتأكد من عدم تقديم العميل بطلب سابق ويتم إضافة نوع البطاقة في بند المخصص بالبطاقات سواء كانت بطاقة ائتمان أو بطاقة خصم وفي حال رفض البطاقة يقوم الموظف بتعديل البند وفقاً لذلك.
- (3) التأكد من توفر شروط البنك العامة لإصدار البطاقات في طلب البطاقة.
- (4) تدقيق الطلب من قبل الموظف المسئول وتحويله إلى لجنة التسهيلات بالفرع.
- (5) تدقيق توقيع العميل والتأكد من مطابقته في النموذج المحتفظ به لدى البنك.
- (6) تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بدراسة وتحليل وضع العميل الائتماني.
- (7) تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بالتنسيق على الإصدار.
- (8) ترسل جميع الطلبات المكتملة إلى دائرة التسهيلات في الإدارة العامة.
- (9) ترسل جميع طلبات بطاقات الخصم إلى قسم بطاقات الائتمان مباشرة بعد تنسيب إدارة الفرع عليها.

ثانياً: إجراءات دائرة بطاقات الائتمان

- (1) يقوم الموظف المختص بالتأكد من موافقة دائرة التسهيلات وذلك من خلال وجود رقم صادر من الإدارة العامة.
- (2) تتولى دائرة بطاقات الائتمان بإدخال طلبات الفروع في النظام وكتابة أرقام البطاقات التي تصدر عن النظام أوتوماتيكياً على الطلبات.
- (3) بعد الانتهاء من إدخال جميع الطلبات على النظام يتم مراجعة وتدقيق الطلبات المدخلة في النظام من قبل مساعد رئيس الدائرة.
- (4) يقوم رئيس الدائرة بتوقيع طلبات بطاقات الائتمان بعد مراجعتها.
- (5) تتولى دائرة بطاقات الائتمان إصدار الكشوفات الشهرية الخاصة بحملة بطاقات الائتمان.
- (6) يقوم موظف المختص بإصدار ملفات المدينين لكل فرع على حدة مبيناً فيها أسماء العملاء وأرقام بطاقاتهم وأرقام حساباتهم الجارية والمبلغ المستحق على كل عميل على حدة (الحد الأدنى للدفع).
- (7) يقوم المسئول في قسم المحاسبة بمراجعة وتدقيق التقارير الصادرة مع كشوف الحسابات للتأكد من صحتها.
- (8) إرسال كشف الحساب إلى العميل.
- (9) قيد المبالغ المستحقة على الفروع حسب المبالغ المترتبة على عملاء كل فرع على حدة.
- (10) بعد استلام الفرع ديسك Debit file وطباعته يقوم المسئول المختص في الفرع بمراجعة جميع الحسابات وخصم المبالغ المستحق على بطاقات العملاء من حساباتهم الجارية إذا كان رصيده الجاري يسمح بذلك، وإن لم يكن رصيده الجاري يسمح يجب الاتصال بالعميل لإبلاغه بضرورة تغطية قيمة المبلغ المستحق.

- 11) يقوم الفرع بدراسة وضع العملاء حاملين البطاقات في الفرع وتقديم التعليمات إلى قسم بطاقات الائتمان خلال يوم 26، 27، 28 من كل شهر.
- 12) يقوم موظف الحاسوب في قسم بطاقات الائتمان بتغذية ملف credit file في النظام.
- 13) في حالة عدم سداد المبلغ المستحق في الشهر الأول والثاني يجب على الفرع إبلاغ قسم بطاقات الائتمان بتجميد البطاقة فوراً.

ثالثاً: إجراءات قسم بطاقات الائتمان:

- 1) يتم تعبئة طلبات بطاقات الائتمان والصراف الآلي موقع عليها توقيع (أ + ب).
- 2) ترسل طلبات بطاقات الائتمان إلى دائرة التسهيلات بعد موافقة إدارة الفرع على إصدار البطاقة.
- 3) ترسل طلبات بطاقات الائتمان بعد الموافقة من دائرة التسهيلات إلى قسم بطاقات الائتمان بدائرة تكنولوجيا المعلومات.
- 4) يتم خصم ثمن بطاقات الصراف الآلي من حساب العميل.
- 5) يتم تسليم البطاقات إلى العملاء.
- 6) في حالة عدم استلام العملاء للبطاقات يتم الاتصال بهم للاستلام.
- 7) متابعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.
- 8) خصم أقساط البطاقات المستحقة في 26 من كل شهر عن طريق قسم الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات ويتم متابعة الأقساط ومتابعة المديونية إن وجدت.
- 9) يتم إدخال أرقام الحسابات على تعليمات خاصة ثنائية B245110 لكي يتم تحويل قيمة القسط المكشوف به الحساب.
- 10) تنفيذ التعليمات الخاصة بتاريخ الحق الذي تم خصم الأقساط به.
- 11) عند إلغاء بطاقة الائتمان ويوجد عليها مديونية يتم تحميل المديونية على حساب العميل بحيث يتم تسديدها في حدود ثلث الراتب.
- 12) بعد خصم الأقساط الشهرية وكان العميل له رصيد شيكل في أغلب الأحيان يتم التمويل عن طريق بيع وشراء العملات.
- 13) في نهاية العمل اليومي يتم إرسال تقرير عن طريق الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات.

* أنشطة دائرة التجارة الدولية:

أولاً: الاعتمادات المستندية

إجراءات الفرع:

- 1) تقديم طلب لفتح الاعتماد المستندي في الفرع.

- (2) دراسة كاملة للملف وعمل التوصيات التي تراها مناسبة والتوقيع على طلب الحصول على الموافقة الإدارية (توقيع أ، ب).
- (3) إرسال الملف إلى دائرة التسهيلات بالإدارة العامة واتخاذ القرارات بشأنه.
- (4) عندما يصل الرد من الإدارة العامة بالموافقة يتم إبلاغ العميل بفحواها ليقوم بتوفير الضمانات المطلوبة.
- (5) يقوم العميل بالتوقيع على الشروط العامة لفتح الاعتمادات المستندية.
- (6) في حال الاعتمادات المؤجلة الدفع يجب أن يوقع العميل على الشروط العامة للسحوبات المقبولة المكفولة بعد أن يطلع عليها ويعرف فحواها شريطة أن يكون له حساب لدى البنك ويكون هذا فقط في المرة الأولى التي يقوم فيه بفتح اعتماد مستندي.
- (7) يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج طلب فتح اعتماد مستندي باللغة الانجليزية وذلك من واقع الفاتورة أو العقد الذي يتقدم به العميل ويوقع العميل على هذا الطلب وهذا يعني أنه موافق ومقر بكل ما جاء في هذا الطلب وعلى مسؤوليته الكاملة ويجب التأكد من صحة توقيعه ومطابقته.
- (8) تقوم إدارة الفرع بالتوقيع على هذا الطلب (توقيع أ + ب).
- (9) حجز قيمة التأمينات النقدية المطلوبة وخصم جميع العمولات المطلوبة عند فتح الاعتماد وما يطرأ عليه من عمولات أخرى فيما بعد.
- (10) يقوم الموظف المختص بالفرع بإدخال بيانات الاعتماد على البرنامج (إدخال مبدئي).
- (11) إرسال طلب فتح الاعتماد بعد توقيعه من قبل إدارة الفرع وهذا يعتبر بمثابة تفويض لموظفي الدائرة بتنفيذ جميع المعاملات على هذا الاعتماد مرفقاً معه الموافقة الإدارية والفاتورة المبدئية إلى دائرة التجارة الدولية.

إجراءات الدائرة:

- تتم إجراءات عمل دائرة التجارة الدولية بالخطوات التالية:
- (1) إثبات وفتح الاعتماد: يقوم موظفو دائرة التجارة الدولية بمراجعة الاعتماد المبدئي على البرنامج.
- (2) مقارنة الاعتماد المبدئي بطلب الافتتاح والتأكد من صحة بياناته وشروطه.
- (3) تحويل الاعتماد المبدئي إلى اعتماد دائم.
- وفي هذه الحالة يتم حجز قيمة التأمينات النقدية المطلوبة حسب الموافقة الإدارية، وكذلك خصم العمولات المطلوبة لهذه المرحلة من حساب العميل وهي عمولة الافتتاح حسب النسبة المذكورة في طلب الموافقة الإدارية + مصاريف توكس وسويفت + مصاريف بريد.
- (4) يقوم موظف الدائرة بإجراء القيود المحاسبية.

* أنشطة قسم الاعتمادات المستندية:

- (1) يتقدم العميل بالفاتورة المبدئية للاستيراد فيتم دراستها ويعبئ النموذج الخاص ويتم توقيع العميل عليه.
- (2) توقيع العميل على طلب الشروط العامة لفتح الاعتماد.
- (3) يقوم القسم بعمل استئذان للحصول على الموافقة الإدارية لفتح الاعتماد وإرساله إلى دائرة التسهيلات مع كشف عن حسابات العميل.
- (4) بعد استلام الموافقة الإدارية من دائرة التسهيلات يتم التوقيع على نموذج طلب الاعتماد ويقوم موظف القسم بفتح الاعتماد وإدخاله على برنامج Bands ويسمى / INITIAL L (اعتماد مبدئي) بحيث يأخذ رقم مسلسل وتخصم العمولة والتأمين من حساب العميل .
- (5) يتم إرسال طلب فتح الاعتماد + الموافقة الإدارية + الفاتورة المبدئية إلى دائرة التجارة الدولية.
- (6) بعد ذلك يقوم القسم بمتابعة الاعتماد من حيث تعبئة نماذج التعديلات وإصدار كفالات الإفراج وتسليم المستندات.
- (7) متابعة أرصدة العملاء للتسديد وكذلك تبليغ العملاء عن موعد الخصومات.

ثانياً: أنشطة قسم خطابات الضمان (الكفالات)

- (1) يقدم العميل طلب الحصول على كفالة من البنك ثم يتم توقيع العميل وكفلاؤه على هذا الطلب.
- (2) يتم تعبئة العقد الخاص بالكفالة موضحاً به التاريخ - اسم المكفول - مبلغ الكفالة - رقم الكفالة - الغرض من الكفالة - تاريخ استحقاق الكفالة - المستفيد من الكفالة.
- (3) يتم توقيع العميل على الشروط العامة للكفالات نموذج رقم 3/25.
- (4) يطلب من العميل (المكفول) توفير ضمانات كافية لإصدار الكفالة وهي عبارة عن عدد 2 من الكفلاء الأكفاء لهم حسابات جيدة بالبنك.
- أ - تأمين نقدي حسب النسبة المقررة من الإدارة العامة.
- ب - عمولة النسبة المقررة من الإدارة العامة.
- ت - دفعة بنسبة محددة 0.004 من قيمة الكفالة.

- (5) يتم عمل استئذان مرفق به المركز المالي للعميل طالب الكفالة ويوقع عليه كل من المدير والمراقب.
- (6) يرفع الاستئذان للإدارة العامة للموافقة عليه لإصدار الكفالة أو تمديد الكفالة.
- (7) في حالة الحصول على الموافقة الإدارية يتم طباعة الكفالة من عدد 2 نسخة يحصل طالب الكفالة على نسخة ويوقع باستلام أصل الكفالة ليقوم بدوره بتسليمها إلى الجهة المستفيدة.

ثالثاً: بوالص التحصيل

- (1) عند ورود البوليصة يقوم موظفو الدائرة بإدخال البوليصة على البرنامج.

- (2) إبلاغ الفرع المعني بوصول البوليصة.
- (3) يقوم الفرع بدوره بإبلاغ العميل.

* أنشطة دائرة الخزينة العامة:

- أولاً: إجراءات عمل بيع وشراء العملات.
- عمليات بيع وشراء العملات مع فروع بنك فلسطين.
- إجراءات الفرع:

- (1) عند طلب العميل بيع أو شراء عملات، يقوم الموظف المختص بالاتصال مع دائرة الخزينة هاتفياً لتحديد سعر العملة المطلوبة.
- (2) يتم عرض هذا السعر على العميل.
- (3) يتم الحصول على موافقة العميل من أجل بيع أو شراء عملة.
- (4) يقوم موظف الفرع بإتمام عملية البيع أو الشراء مع العميل.
- (5) بعد مغادرة العميل، يقوم الموظف الفرع بإرسال نموذج تعزيز عملية البيع أو الشراء إلى دائرة الخزينة وإتمام القيود المحاسبية.

إجراءات دائرة الخزينة:

- (1) بناء على طلب الموظف المختص في الفرع بطلب عرض سعر لعملة وبمبلغ معين، يقوم موظف دائرة الخزينة بعرض سعرين (سعر العميل وسعر الفرع).
- (2) بعد موافقة موظف الفرع على العملية يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.
- (3) يقوم رئيس الدائرة بالتوقيع على صحة بيانات نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.

ثانياً: إدارة السندات

إجراءات دائرة الخزينة:

- (1) تقوم الدائرة بعرض السندات المتاحة للشراء على سيادة المدير العام للموافقة على تحديد سند معين للشراء وقيمة الاستثمار في هذا السند.
- (2) بعد شراء السند تقوم دائرة الخزينة بعمل كتاب تعزيز لموافقة سيادة المدير العام عليه.
- (3) يتم استلام كتاب تعزيز من البنك المرسل لعملية الشراء.
- (4) يتم إبلاغ دائرة العلاقات الخارجية بعملية الشراء لكي يتم تغطية الحساب بقيمة السندات.
- (5) تقوم دائرة الخزينة بعمل القيود المحاسبية اللازمة وإرسال نسخة منها إلى دائرة المحاسبة.

ثالثاً: إدارة الودائع

* ربط الوديعة وتعزيزها:

- 1) يقوم الموظف المختص بالاتصال تليفونياً ويطلب من البنوك المراسلة عرض نسبة فائدة على الوديعة ويحدد المبلغ والعملة ومدة الوديعة.
- 2) تقدم البنوك المراسلة عرض نسبة الفائدة على الوديعة يتم الموافقة أو الرفض على العروض المقدمة حسب أهداف وتوصيات الإدارة العليا.
- 3) يقوم الموظف المختص بإبلاغ البنك المرسل بالموافقة ويحدد طريقة الدفع إلى البنك المرسل.
- 4) يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج ربط الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.
- 5) ترسل نسخة من نموذج ربط الوديعة إلى دائرة المحاسبة وكما ترسل نسخة من نموذج ربط الوديعة إلى دائرة العلاقات الخارجية/ قسم الحوالات لإرسال وتعزيز ربط الوديعة.
- 6) يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز ربط الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات ثم ترسل صورة عن نموذج ربط الوديعة إلى المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.
- 7) يقوم الموظف المختص بعمل قيود المحاسبة وتوقيعها من رئيس الدائرة.
- 8) يتم تسجيل الوديعة في برنامج خارجي للودائع (Access) ومتابعتها عند الاستحقاق والتأكد من صحة الفوائد المضافة.

* فك الوديعة وتعزيزها:

- 1) يقوم الموظف المختص بالاتصال هاتفياً ويطلب من البنك المرسل فك الوديعة قبل يومين من استحقاق الوديعة ويحدد الجهة المستفيدة.
- 2) يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج فك الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.
- 3) ترسل نسخة من نموذج فك الوديعة إلى دائرة المحاسبة.
- 4) يقوم الموظف المختص بتسليم صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة العلاقات العامة الخارجية - قسم الحوالات لإرسال تعزيز فك الوديعة.
- 5) يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز فك الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات.
- 6) ترسل صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.
- 7) يقوم الموظف المختص بعمل القيود المحاسبية وتوقيعها من رئيس الدائرة.

كما تقوم دائرة الخزينة بتنفيذ العمليات التالية:

- 1) إرسال جميع الاعتمادات الواردة من خلال دائرة التجارة الدولية.
- 2) إرسال التقارير المطلوبة من الدائرة إلى سلطة النقد الفلسطينية.
- 3) إرسال ومتابعة تحصيل الشيكات المسحوبة على الدول العربية.

* أنشطة دائرة العلاقات الخارجية:

أولاً: تنفيذ الحوالات المالية الصادرة

* حوالات (Swift):

- 1) استلام الحوالات الصادرة من جميع الفروع.
- 2) إدخال جميع الحوالات من قبل موظف الحوالات في الفرع على نظام (GUI) bank ومراجعتها واعتمادها وإرسالها إلى المركز.
- 3) يقوم موظف في الدائرة بإرسال الحوالات المرسلة من الفروع إلى المركز إلى نظام سويفت.
- 4) يدقق موظف آخر بيانات الحوالة من خلال إدخال رقم الحوالة ومبلغها وتاريخ الحق
- 5) تنقل الحوالة إلى موظف آخر في الدائرة للمصادقة النهائية على إرساله الحوالة وهو الذي يقوم بالتدقيق على صحة الإجراءات المتعلقة في طلب تنفيذ الحوالة المرسل من الفرع وصحة بيانات الحوالة حسب ما هو مبين في طلب إصدار الحوالة.
- 6) يتم إرسال نسخة من أمر تنفيذ الحوالة النهائي للفرع.
- 7) معالجة المشاكل في الحوالات التي سبق إرسالها سواء كان تعديل في البيانات أو إلغاء حوالات سبق إرسالها.
- 8) في نهاية العمل اليومي التأكد بأن جميع الحوالات الصادرة تم إرسالها إلى البنوك المراسلة.

* حوالات (Money Gram):

- 1) قيام العميل بتعبئة نموذج إرسال الحوالة.
- 2) يقوم الموظف المختص بتدقيق توقيع العميل وتعبئة الجزء الخاص بالفرع التابع على النموذج.
- 3) يقوم الموظف بقبض قيمة الحوالة أو قيد القيمة على الحساب مضافاً إليها العمولات.
- 4) يرسل النموذج بالفاكس إلى دائرة العلاقات الخارجية.
- 5) يعبأ الجزء الخاص بدائرة العلاقات الخارجية على النموذج ويعاد إلى الفرع بالفاكس.
- 6) يتم استكمال الإجراءات الداخلية.
- 7) في حالة أية تعديل في الحوالات الصادرة يتم إرسال التعديل إلى دائرة العلاقات الخارجية.

ثانياً: تنفيذ الحوالات المالية الواردة

1) يتم فحص وفرز جميع الحوالات الواردة إلى مجموعتين، الأولى وهي الحوالات العادية والتي تخص عملاء البنك. والثانية تخص الحوالات بدون رقم حساب وحوالات الجمعيات والحوالات المشبوهة.

2) يتم تسليم الحوالات المالية إلى أصحابها.

* أنشطة دائرة المقاصة العامة:

1- البريد الوارد

يتمثل البريد الوارد بالمعاملات المصرفية والمالية الواردة من غرفة مقاصة إسرائيل وغرفة مقاصة سلطة النقد الفلسطينية ويتكون من الشيكات الواردة (المسحوبة على عملاء بنك فلسطين وفروعه) والحوالات الواردة (المستفيدين سواء لهم حسابات أو ليس لهم حسابات) والشيكات المرتجعة (وهي شيكات المقاصة المودعة بحساب عملاء بنك فلسطين ويتم إرجاعها بسبب عدم كفاية الرصيد أو أخطاء فنية أو لأي سبب آخر).

إجراءات عمل البريد الوارد من غرفة مقاصة إسرائيل:

أولاً: الشيكات الواردة: وهي الشيكات المسحوبة على عملاء بنك فلسطين المحدود والواردة من بنوك إسرائيلية من خلال غرفة مقاصة إسرائيل.

1) يتم استلام الشيكات المسحوبة على فروع بنك فلسطين مع الكشف التفصيلي المرفق بها من خلال شركة البريد الناقل (الكشف الإلكتروني).

2) يتم مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات مع إجمالي الكشف والتحقق من عدم وجود أي شيكات واردة على البنك بالخطأ وتخص عملاء بنوك أخرى.

3) يتم التحقق من الخصم الوارد (مجموع قيمة الشيكات مساوياً لمجموع إجمالي الكشف) ثم عمل القيد المحاسبي.

4) يتم فصل الشيكات الواردة إلى مجموعات حسب كل فرع ويرفع مع كل مجموعة ما يخصها من الكشف العام الوارد وإرساله بالبريد للفرع المعني.

5) يقوم موظف الدائرة بقيد مجموعة الشيكات التي تخص الفرع وعمل القيد المحاسبي.

ثانياً: الشيكات المرتجعة: وهي الشيكات التي أودعها عملاء بنك فلسطين بحساباتهم (مقاصة) ومسحوبة على بنوك إسرائيلية وتم إعادتها لأي سبب.

1) يتم استلام هذه الشيكات المرتجعة مع الكشف المرفق الوارد من البنك المرسل بواسطة مندوب البريد.

(2) يتم مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات المرتجعة مع الكشف والتحقق من عدم وجود شيكات مرتجعة لا تخص عملاء بنك فلسطين.

(3) يتم عمل قيد إجمالي بالشيكات المرتجعة.

(4) يتم فرز وتصنيف الشيكات المرتجعة حسب كل فرع ويرفق مع كل فرع كشف بما يخصه من كشف إجمالي الشيكات المرتجعة الواردة من البنك المرسل.

(5) يرسل لكل فرع ما يخصه من الشيكات المرتجعة مع قيد العمولة المرجع.

ثالثاً: الحوالات الواردة: وهي الحوالات الواردة من إسرائيل لعملاء بنك فلسطين المحدود أو المستفيدين بالاسم وليس لهم حسابات في بنك فلسطين المحدود.

(1) يتم استلام كشف الحوالات الواردة من إسرائيل ومراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.

(2) بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصوم على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.

إجراءات عمل البريد الواردة من غرفة مقاصة سلطة النقد (مقاصة غزة، رام الله، نابلس):

الشيكات الواردة: وهي الشيكات المسحوبة على عملاء بنك فلسطين والوارد من بنوك السلطة الوطنية من خلال غرفة مقاصة سلطة النقد.

(1) يتم استلام الشيكات المسحوبة على فروع البنك من قبل مندوب المقاصة خلال جلسة المقاصة اليومية حيث يقوم بتدقيق أولي للشيكات ومطابقتها مع واقع كشف البنوك الساحبة.

(2) بعد الانتهاء من جلسة المقاصة يعود مندوب المقاصة لبنك فلسطين إلى دائرة المقاصة العام حيث يتم إجراء القيد المحاسبي لإثبات العملية.

الشيكات المرتجعة: وهي الشيكات التي يودعها عملاء بنك فلسطين في حساباتهم (مقاصة) ومسحوبة على بنوك محلية (بنوك سلطة النقد) ويتم إرسالها للتحصيل ثم يتم إعادتها من قبل تلك البنوك لأي سبب.

الحوالات الواردة: وهي الحوالات الواردة من (مقاصة غزة، رام الله، نابلس) لعملاء بنك فلسطين المحدود أو المستفيدين بالاسم وليس لهم حسابات في بنك فلسطين المحدود.

(1) يتم استلام كشف الحوالات الواردة من مقاصة سلطة النقد ومراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.

(2) بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصوم على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.

2- البريد الصادر:

ويتمثل البريد الصادر بالمعاملات المالية والمصرفية الصادرة إلى غرفة مقاصة إسرائيلية وغرفة مقاصة سلطة النقد.

ويتكون البريد الصادر من الشيكات التي يودعها عملاء بنك فلسطين والمسحوبة على بنوك أخرى (بنوك إسرائيلية، بنوك السلطة الفلسطينية). وكذلك الحوالات الصادرة سواء حوالات عادية أو الحوالات السريعة وفي البريد الصادر تقوم الفروع بنفسها بإغلاق القيود بالمركز (الشيكات والحوالات والشيكات المرفوضة).

إجراءات عمل البريد الصادر لغرفة مقاصة إسرائيلية:

الشيكات الصادرة: وهي الشيكات المسحوبة على بنوك إسرائيلية لصالح عملاء بنك فلسطين (الضفة وغزة) ومرسلة للتحويل من البنوك الإسرائيلية. إجراءات دائرة المقاصة حيث أن كل فرع يقوم بتزويد دائرة المقاصة العامة بكشف يتضمن كافة تفاصيل الشيكات الصادرة لغرفة مقاصة إسرائيلية وتقوم دائرة المقاصة هنا بمراجعة الكشف والتحقق من صحة ما ورد به من مجاميع.

* أنشطة قسم الحسابات الجارية:

أنشطة خدمة فتح الحسابات:

- 1) يتم فتح ملف للعميل.
- 2) فتح الحساب من الوظيفة B21CUS10 حيث يتم أخذ توقيع العميل على طلب فتح الحساب وعلى بطاقة التوقيع.
- 3) الحصول على صورة طبق الأصل من بطاقة إثبات الشخصية ومقارنتها بالأصل وتختم بختم صورة طبق الأصل ويصادق عليها من الموظف الذي نفذ عملية الافتتاح.
- 4) ترصيد للحساب من الوظيفة B23Acc10.
- 5) طباعة نموذج فتح الحساب وتصوير التوقيع وختم العمولة.
- 6) يوقع الحساب من المدقق الداخلي ومدير الفرع.
- 7) يمكن فتح الحسابات الفرعية للمؤسسات والشركات من الوظيفة B23ADD
- 8) في حالة تغيير أو إضافة توقيع يتم ذلك بناء على رغبة العميل بعد الاستفسار عن السبب والتحقق من شخصيته.
- 9) يوقع العميل على نموذج تغيير التوقيع (40/1) بعد موافقة إدارة الفرع وتختم العمولة المقررة.

أنشطة إصدار دفاتر شيكات /إيقاف صرف شيك

- 1) تقديم طلب يدوي لإصدار دفاتر شيكات.
- 2) إدخال الطلب على الكمبيوتر.
- 3) إبلاغ العميل بإصدار دفاتر الشيكات.
- 4) تسليم الدفاتر إلى العميل.
- 5) يتم تعبئة طلب لإيقاف صرف الشيك لأي سبب.

* أنشطة خدمة الجاري دوار للموظفين:

- يتم منح موظفي الحكومة والبلديات المحلية وموظفي وكالة غوث اللاجئين (UNDP) والعسكريين وغيرهم تسهيلات على الراتب حسب سياسة الإدارة العامة بالخصوص.
- 1) يتم تعبئة النموذج ويوقع عليه كل من العميل والكفيل ويتم الاستعلام عن كليهما ثم يتم التوقيع على الطلب (توقيعين أ + ب).
 - 2) المؤسسات الغير حكومية ويتقاضى موظفوها راتب من بنك فلسطين يطلب من المؤسسة التابع لها العميل تعهد بعدم تحويل الراتب إلا بعد الرجوع للبنك.

* أنشطة خدمة صناديق الأمانات (تأجير الخزانات الحديدية):

- 1) يتم تعبئة عقد الإيجار للعميل الراغب في استئجار الخزانة ونموذج الزيارات وسند الوكالة في حال توكيل شخص آخر.
- 2) توقيع العقد من إدارة الفرع.
- 3) يقوم العميل بدفع الإيجار نقداً.
- 4) استخراج كشف بالخزانات الحديدية بشكل دوري.

* أنشطة برنامج القروض الشخصية:

- 1) تعبئة الطلبات اللازمة وسندات الاستدانة وتوقيع العميل والكفلاء.
- 2) الاستعلام عن رقم الكفيل من الوظيفة (B22GRN60) وفي حالة عدم وجود رقم الكفيل يتم إدخال بيانات الكفيل من الوظيفة (B22GRN10) ثم إدخال ضمانة الكفيل من الوظيفة (B22COL10).
- 3) التأكد من الموافقة على منح القرض وتوقيع إدارة الفرع على الطلبات والمستندات اللازمة بما يفيد استيفاء العملية لجميع متطلباتهم قبل الصرف.

* قسم العملة الأجنبية:

قسم العملة الأجنبية هو القسم الذي يقدم الخدمات المختلفة من تحويل وإدخال الحوالات وتحصيل وإصدار الشيكات البنكية وبيع وشراء العملات.

* قسم الودائع:

في حالة ربط الودائع

- 1) يتم الدخول لبرامج الودائع في نظام Banks عن طريق الوظيفة معالجة الودائع لأجل B230TP
- 2) يتم تعبئة نموذج الربط رقم 3/1 ويوقع عليه العميل ويتم ربط الوديعة عن طريق بند فتح وديعة لأجل B230TP10 حيث تحدد قيمة الوديعة ومدة ربطها ونسبة الفائدة.

قسم المقاصة: هو الذي يقوم بعمليات التسوية التي تتم عن طريق الشيكات بين الحسابات الجارية في نفس الفرع أو بين الحسابات الجارية على فرع البنك الواحد أو بين الحسابات الجارية مع البنوك المختلفة دون انتقال الأموال وفيما يأتي الأنشطة التي تؤدي فيه:

- 1) يقوم الموظف باستلام الشيكات من العميل بعد أن يوقع عليها ويكتب رقم حسابه خلفها.
- 2) يقوم الموظف المختص بعملية فرز الشيكات حسب تاريخ استحقاقها وحسب البنوك المسحوبة عليها سواء داخلية أو فروع أو بنوك عربية أو إسرائيلية وبعد عملية الفرز يقوم بمراجعة بيانات الشيكات للتأكد من سلامتها من أية أخطاء.
- 3) يقوم الموظف المختص بإدخال رقم الحساب وبالعملة المحددة بالشيك ويقوم بإدخال تاريخ الشيك إما أن يكون شيك مستحق أو شيك مودع للتحصيل.
- 4) يدخل الموظف الشيك في ماكينة قارئة الشيكات أولاً ثم يدخل المبلغ في الخانة المحددة.
- 5) بعد التأكد من سلامة البيانات يعطي الحاسوب أمر الإدخال وإخراج حافظة الإيداع (الفيشة) من نسختين واحدة تعطى للعميل والأخرى مرفقة بالشيك ويرسل إلى وحدة المطابقة لمراجعة بياناتها.
- 6) يتم مطابقة شيكات التحصيل باستخدام تقرير 9030 أو تقرير ل 3.
- 7) يتم استخراج مشاهدة مجموع حركات المقاصة في صباح كل يوم لمطابقتها بشيكات التحصيل المستحقة قبل أن يتم دمجهم مع الشيكات المستحقة لنفس عمل اليوم.
- 8) في نهاية العمل اليومي يقوم الموظف المختص بعملية إخراج الكشوفات ومطابقة الشيكات المستحقة وعمل إشعارات بالإضافة والخصم حسب الجهة المسحوبة عليها.
- 9) بالنسبة إلى شيكات إسرائيل يتم تجميع الشيكات ومطابقتها مع تقرير 6667 وتسجل بركوز شيكات إسرائيل نموذج رقم (908) ومن ثم يسجل هذا الركوز في كشف يسجل به بيانات الركوز بنموذج 1/137 ليتم إرساله إلى دائرة المقاصة.

10) أما بالنسبة لشيكات سلطة النقد الفلسطينية فبعد مراجعتها يتم تجميعها كل بنك على حدة ليتم مطابقتها بتقرير رقم 6666 أو من خلال مشاهدة مجموع حركات المقاصة وتسجل بأشعار خصم نموذج رقم 1/17 لترسل إلى المقاصة العامة.

11) أما بالنسبة إلى الشيكات التي يتم تسجيلها ببرنامج (Inter branch) فتتم مراجعتها وإرسالها إلى قسم المراجعة في الفرع.

12) أما شيكات التحصيل فيتم إدخالها لدى موظف إيداع الشيكات فيتم مراجعتها من قبل الموظف بحيث يتم فرز الشيكات حسب تواريخ استحقاقها ليتم دمجها مع الشيكات الموجودة سابقاً في الحافظة كل حسب تاريخه ويتم مطابقتها في تقرير رقم 32.

* **قسم المتابعة:** أحد الأقسام الرقابية بالفرع ويتبع لدائرة المتابعة بالإدارة العامة من الناحية الفنية ويتبع إدارة الفرع من الناحية الإدارية ونظراً لأهمية موقع القسم بالفرع فتنتمثل علاقته مع الأقسام الأخرى بما يأتي:

- 1) قسم القروض: طلب كشوفات بالقروض المتعثرة والغير منتظمة التسديد، إرسال الإخطارات للمقترضين والكفلاء وطلب الأوراق الخاصة بالقروض المتعثرة من أجل متابعتها.
- 2) قسم التسهيلات: يتم التنسيق مع قسم التسهيلات بالنسبة للاعتمادات الجاري مدين المنتهية والغير مسددة من أجل إما التجديد أو التسديد ومتابعة العميل والكفلاء من أجل السداد.
- 3) قسم المراجعة والتدقيق: يقدم هذا القسم المستندات الدالة على أسباب كشف الحساب.
- 4) قسم الحاسوب: استخراج الكشوفات الرقابية على الديون المشكوك في تحصيلها وإغلاق الحسابات ووضع الملاحظات والتحفظات اللازمة على الحساب.
- 5) خدمة العملاء: يتمثل العلاقة هنا في حالة وجود شك مرجع للعميل المتعثر أو الذي عليه قضية لحجز المبلغ.

أنشطة قسم المتابعة:

- 1) متابعة الفرع لمدة 45 يوم.
 - الأسبوع الأول: من خلال الاتصالات الهاتفية مع العميل.
 - الأسبوع الثاني: من خلال إرسال الإخطارات للعميل وتوثيقها.
 - الأسبوع الثالث: من خلال الزيارات الميدانية للعملاء المتعثرين.
 - الأسبوع الرابع: من خلال الاتصالات وإخطار الكفلاء.
 - الأسبوع الخامس: إعطاء فرصة للكفلاء والمدين للتسديد.
 - الأسبوع السادس: الاستعداد والبدء لتحويل الملف إلى دائرة المتابعة.
- وبعد نهاية مدة 45 يوم تقوم الدائرة بمتابعة المديونية لعلاجها وتسويتها مدة 45 يوم أخرى.

في حال عدم تمكن قسم المتابعة إيجاد حل يقوم بتحويلها إلى الشؤون القانونية حيث تحاول الأخيرة إيجاد حل خلال 90 يوم أو تقوم بعدها باتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة.

(2) حفظ ملفات الديون المتعثرة.

* أنشطة دائرة تكنولوجيا المعلومات:

- (1) متابعة ترتيب غرفة الحاسوب بالبنك.
- (2) فتح وتشغيل الجهاز الرئيسي للبنك والتأكد من سلامته.
- (3) التأكد من صحة التاريخ والوقت في الجهاز الرئيسي للبنك.
- (4) التأكد من سلامة البرامج في الفرع الرئيس والفروع الأخرى للبنك.
- (5) تخزين عمليات البنك مرتين في الأسبوع.
- (6) في حالة وجود مشكلة بالحاسوب في أي من فروع البنك يتم استلام المشكلة.
- (7) حل المشكلة هاتفياً.
- (8) حل المشكلة وإرسالها للفرع خطياً.
- (9) حفظ مستندات المشكلة في سجل.
- (10) استخراج تقارير يومية لأعمال البنك حسب طلب الأقسام.

* أنشطة دائرة العلاقات العامة والتسويق:

تتبع الدائرة المدير العام وتتمثل سلطة إدارتها بالاتصال والتنسيق والتعاون مع كافة موظفي العلاقات العامة والتسويق بالفروع خاصة وكافة موظفي الإدارة والفروع عامة للنهوض بالمستوى العام لبنك فلسطين المحدود.

أولاً: نشاط العلاقات العامة الداخلية

كما تهتم أي منظمة بالعلاقات العامة بين العاملين بها تهتم البنوك بذلك أيضاً فالموظف لن يقوم بدوره في خدمة الجمهور وتنفيذ سياسات البنك إذا لم يكن مقتنعاً برسالته وهنا تظهر أهمية دراسة السلوك الإنساني ومعرفة اتجاهات الموظفين والعوامل المؤثرة عليهم بهدف الحصول على اتجاهات إيجابية لدعم رسالة المؤسسة المالية وتحقيق أهدافها في التطور والنمو من خلال:

- (1) عمل زيارات متكررة للفروع والإطلاع على مجريات الأمور.
- (2) الدخول مباشرة في الهيكل التنظيمي وعلاقة الموظف مع رئيسه المباشر والتعرف على مشكلاتهم والعمل على علاجها وخاصة بتطبيق سياسة Policy speak up مما يتيح الراحة النفسية للموظف

في عمله وزيادة درجة اللا محدود في إنتاجه ونشاطه اليومي وترسيخ جذور انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

(3) إعداد وإصدار النشرات الداخلية للبنك بالتعاون والتنسيق مع دوائر الإدارة العامة والفروع وتهدف النشرة الداخلية إلى تعريف وإطلاع وإشراك الموظفين بنشاطات وأخبار البنك والتغييرات الاجتماعية والمهنية للموظفين.

(4) الإعداد للورش والدورات التدريبية للموظفين الهادفة إلى تحسين الأداء وزيادة الحصة السوقية للبنك ومهارات التعامل مع العملاء وذلك بالتنسيق مع الدوائر والأقسام المعنية ومع دائرة شؤون الموظفين.

(5) تنمية روح العمل الجماعي بين الموظفين لكي يشترك الجميع بتحمل المسؤولية.

ثانياً: نشاط العلاقات العامة الخارجية

يتم التعرف على مستوى الثقة والتعامل مع المؤسسات الخارجية من خلال:

(1) قياس الرأي العام.

(2) تبويب وتحليل المعلومات.

(3) تصميم وسائل الاتصال بالجمهور الخارجي.

(4) تحديد طرق الاتصال بالجمهور الخارجي وبرمجة استخدامها.

(5) متابعة وتقييم نتائج البرنامج.

- تحديد مسببات تكلفة الأنشطة:

من خلال العرض التحليلي المقدم في شرح الأنشطة لخدمات بنك فلسطين المحدود ضمن الفقرة 5-2-1. واعتماداً على المعلومات المستخلصة من اللقاءات والمقابلات الشخصية، وعلى ضوء فلسفة تطبيق نظام (ABC) فقد وجدت الباحثة أن مسبب التكلفة (الوقت اللازم لانجاز النشاط) مستخدم في كل الأنشطة، وذلك بسبب أن هذه الأنشطة تقدم من خلال كادر بشري مع استخدام تقنية المعلومات، وبالتالي فهو أفضل مسبب تكلفة والذي يعد مبرر منطقي وموضوعي لتحقيق عناصر التكلفة للخدمات التي يقدمها البنك لعملائه ويمكن توضيح ذلك في الملحق رقم (1).

5-3-1-2: المرحلة الثانية (تحميل التكاليف على الأنشطة والخدمات)

وتشمل هذه المرحلة على الخطوات الست المتبقية، ونوردها كما يلي:

- **الخطوة الثالثة (الربط بين التكلفة والنشاط):** وتم بهذه الخطوة الربط بين مجموعات التكلفة في بنك فلسطين والأنشطة التي تمارس فيه، وذلك عن طريق الاعتماد على العلاقة السببية المباشرة أو غير المباشرة بين التكلفة والنشاط، ويمكن ملاحظة مدى أهمية العلاقة السببية بين التكلفة والنشاط، وأن

أي خلل في تفسير هذه العلاقة سوف يؤدي إلى خلل في عملية تحديد تكلفة النشاط الحقيقية وبالتالي خلل في تكلفة الخدمة أو المنتج نفسه.

- الخطوة الرابعة (تحديد نسبة الاستهلاك المئوية في مصفوفة التبعية بين التكلفة والنشاط): بعد أن تم تحديد العلاقة بين مجتمعات التكلفة والأنشطة في الأقسام المختلفة لبنك فلسطين والربط بينهما وتمثيل هذه العلاقة بنسبة مئوية تمثل مقدار استهلاك النشاط من مجتمعات التكلفة التي حددت له، إذ تم الوصول إلى هذه النسب عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع الأشخاص القائمين على تأدية النشاط، وتحديد الوقت اللازم لتأدية النشاط، وتفصيل ذلك في الملحق رقم (2) مع مراعاة أن يكون مجموع النسب المئوية في كل عمود من أعمدة هذه المصفوفة يساوي واحد صحيح. ويتضح ذلك كما في المعادلة رقم (1) الآتية:

نسبة النشاط أو مجمع الأنشطة من مجمع التكلفة

$$\frac{\text{حجم مسبب التكلفة لكل نشاط}}{\text{إجمالي حجم مسبب التكلفة للأنشطة}} =$$

فعلى سبيل المثال كان مسبب مجموعة تكاليف الرواتب المباشرة هو الوقت اللازم لانجاز النشاط، فكان نصيب نشاط استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع من الوقت اللازم لانجاز الأنشطة يساوي (9) دقائق من إجمالي (2154) دقيقة وهو الوقت اللازم لانجاز مجموعة الأنشطة لبنك فلسطين، وبتطبيق المعادلة رقم (1) على نشاط استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع فإنه يساوي

$$0.0042 = 2154 \div 9$$

والمصفوفة رقم (1) في الملحق رقم (2) تبين كيفية تحديد نسب الاستهلاك المئوية لكل نشاط من أنشطة بنك فلسطين.

- الخطوة الخامسة (حساب تكلفة النشاط): تم من خلال هذه الخطوة حساب تكلفة كل نشاط من الأنشطة الموجودة في مصفوفة التبعية بين التكلفة والنشاط لأقسام بنك فلسطين، كما في المصفوفة رقم (2)، الجدول رقم (5.4)، وذلك عن طريق تطبيق المعادلة التالية (Roztocki, et al., 2004: 22):

$$ت\ أ(ر) = \sum_{x} (ل) x (ر، ل) \quad \text{المعادلة رقم (2)}$$

حيث إن:

ت أ(ر) = إجمالي تكلفة النشاط (ر).

ن = عدد مجموعات التكلفة الموجودة.

م ت (ل) = مجمع التكلفة (ل).

خ (ر، ل) = النسبة الموجودة في الخلية التي تحتوي على الإدخال (ر) و(ل) في مصفوفة التبعية بين التكلفة والنشاط.

وبناءً على المعادلة السابقة، فإن إجمالي التكلفة السنوية لنشاط تقديم طلب يدوي لإصدار دفاتر شيكات يساوي:

$$\begin{aligned} &+ (103638 \times 0.2857) + (190678 \times 0.0010) + (2824139 \times 0.0009) = \\ &x \quad 0.0008) + (969545 \times 0.0009) + (209638 \times 0.0009) + (6580427 \times 0.0009) \\ &+ (379445 \times 0.0000) + (1407421 \times 0.0009) + (408220 \times 0.0030) + (359129.91 \\ &+ (1504482 \times 0.0009) = 43677.69 \text{ دولار أمريكي.} \end{aligned}$$

والمصفوفة رقم (2) في الجدول رقم (5.4) تبين التكلفة السنوية لباقي الأنشطة، حيث يتم ضرب النسبة المئوية الموجودة في الملحق رقم (2) مع مجموعات التكلفة التي تم تحديدها في الجدول رقم (5.1)، حيث يلاحظ من خلالها أن مجموع التكاليف في العمود الواحد تساوي إجمالي التكلفة السنوية لمجموعة التكلفة الخاصة به.

الجدول رقم (5.4)

التكلفة السنوية لأنشطة أقسام بنك فلسطين - المصفوفة رقم (2) (المبلغ بالدولار الأمريكي)

التكلفة الإجمالية	استهلاكات واطفاءات	إجمالي تكاليف أنشطة البيع	إجمالي متفرقات	إجمالي صيانة	الإيجارات	إجمالي خدمات عملة	قرطاسية غ مباشرة	رواتب غ مباشرة	إصدار دفاتر الشيكات	قرطاسية مباشرة	رواتب مباشرة	مجمعات التكلفة النشاط	م
												أنشطة دائرة التسهيلات:	
58749.34	6286.14	0	5880.59	163.13	1343.48	4051.02	875.92	27494.82	0	854.21	11800.02	استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات من الفروع بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع.	1
166930.79	18159.95	0	16988.37	351.91	3678.71	11702.96	2530.45	79429.48	0	0.00	34088.96	التدقيق في المعلومات التي يحتويها الطلب والتأكد من صحة العقود والنماذج المرفقة.	2
224825.92	24446.09	0	22868.96	515.05	5022.19	15753.98	3406.37	106924.30	0	0.00	45888.98	تقييم الضمانات ومدى تناسبها مع التسهيلات المطلوبة.	3
98108.66	10476.89	0	9800.98	343.51	2360.60	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	القيام بالاستعلام عن العملاء من خلال الطرق المختلفة وعمل دراسة مالية وتحليل لحركة حساب العميل.	4
71869.11	7683.06	0	7187.39	223.26	1682.52	4951.25	1070.57	33604.78	0	1044.03	14422.25	التوصية والاقتراح بالموافقة أو عدم الموافقة ورفع الطلب إلى المدير العام بعد اكتمال الإجراءات المذكورة لإقراره أو رفضه.	5
98108.66	10476.89	0	9800.98	343.51	2360.60	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	في حالة الموافقة يقوم الموظف المختص بالتأكد من صحة المبالغ المطلوبة وحساب العمولة والتأمين على الكفالات والاعتمادات المستندية.	6
57895.13	6286.14	0	5880.59	163.13	1343.48	4051.02	875.92	27494.82	0	0.00	11800.02	مراجعة الاستئذان من قبل مستوى الفرع.	7

124849.13	13270.73	0	12414.58	499.13	3504.25	8552.16	1849.17	58044.62	0	1803.33	24911.16	الاحتفاظ بملف خاص لكل عميل يحتوي على جميع المعلومات الائتمانية التي يتم التقدم بها للحصول على تسهيلات.	8
295867.93	31430.68	0	29402.95	1226.39	8427.92	20255.12	4379.62	137474.10	0	4271.04	59000.12	استخراج تقارير شهرية.	9
0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	إجراءات دائرة التسهيلات لإصدار بطاقة الائتمان:	
60264.19	6286.14	0	5880.59	2256.69	764.77	4051.02	875.92	27494.82	0	854.21	11800.02	دراسة الطلبات الواردة من الفروع والتنسيب عليها.	10
99016.63	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	0.00	19666.71	أخذ موافقة أو رفض الإدارة العامة على الطلبات.	11
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	تقوم دائرة التسهيلات بتحويل جميع الطلبات الموافق عليها إلى قسم بطاقات الائتمان لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية الإصدار.	12
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	في حالة رفض أي طلب من قبل دائرة التسهيلات يتم إعادة الطلب إلى الفرع المرسل مبيناً أسباب الرفض لإبلاغ العميل من قبل الموظف المسئول.	13
												أنشطة دائرة بطاقات الائتمان:	
												طلب الحصول على البطاقة:	
100440.31	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	تعبئة طلب الحصول على البطاقة وتسليمه إلى الموظف المسئول للتأكد من المعلومات وتدقيقها.	14
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	الاستعلام عن اسم العميل للتأكد من عدم تقديم العميل بطلب سابق ويتم إضافة نوع البطاقة في البند المخصص بالبطاقات.	15
59409.98	6286.14	0	5880.59	2256.69	764.77	4051.02	875.92	27494.82	0	0.00	11800.02	التأكد من توفر شروط البنك العامة لإصدار البطاقات في طلب البطاقة.	16
99016.63	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	0.00	19666.71	تدقيق الطلب من قبل الموظف المسئول وتحويله إلى لجنة التسهيلات بالفرع.	17

99016.63	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	0.00	19666.71	تدقيق توقيع العميل والتأكد من مطابقته في النموذج المحتفظ به لدى البنك.	18
602641.86	62861.36	0	58805.89	22566.93	7647.68	40510.24	8759.25	274948.20	0	8542.07	118000.24	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بدراسة وتحليل وضع العميل الائتماني .	19
99016.63	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	0.00	19666.71	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بالتسيب على الإصدار.	20
39606.65	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	0.00	7866.68	ترسل جميع الطلبات المكتملة إلى دائرة التسهيلات في الإدارة العامة.	21
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	ترسل جميع طلبات بطاقات الخصم إلى قسم بطاقات الائتمان مباشرة بعد تسيب إدارة الفرع عليها.	22
0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	إجراءات دائرة بطاقات الائتمان:	
40176.12	4190.76		3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	يقوم الموظف المختص بالتأكد من موافقة دائرة التسهيلات وذلك من خلال وجود رقم صادر من الإدارة العامة.	23
60264.19	6286.14	0	5880.59	2256.69	764.77	4051.02	875.92	27494.82	0	854.21	11800.02	تتولى دائرة بطاقات الائتمان بإدخال طلبات الفروع في النظام وكتابة أرقام البطاقات التي تصدر عن النظام أوتوماتيكياً على الطلبات.	24
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	مراجعة وتدقيق الطلبات المدخلة في النظام من قبل مساعد رئيس الدائرة.	25
20088.06	2095.38	0	1960.20	752.23	254.92	1350.34	291.97	9164.94		284.74	3933.34	يقوم رئيس الدائرة بتوقيع طلبات بطاقات الائتمان بعد مراجعتها.	26
200880.62	20953.79	0	19601.96	7522.31	2549.23	13503.41	2919.75	91649.40	0	2847.36	39333.41	تتولى دائرة بطاقات الائتمان إصدار الكشوفات الشهرية الخاصة بحملة بطاقات الائتمان.	27

200880.62	20953.79	0	19601.96	7522.31	2549.23	13503.41	2919.75	91649.40	0	2847.36	39333.41	إصدار ملفات المدينين لكل فرع على حدة مبيناً فيها أسماء العملاء وأرقام بطاقتهم وأرقام حساباتهم الجارية والمبلغ المستحق على كل عميل على حدة (الحد الأدنى للدفع).	28
200880.62	20953.79	0	19601.96	7522.31	2549.23	13503.41	2919.75	91649.40	0	2847.36	39333.41	يقوم المسئول في قسم المحاسبة بمراجعة وتدقيق التقارير الصادرة مع كشوف الحسابات للتأكد من صحتها.	29
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	إرسال كشف الحساب إلى العميل .	30
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	قيد المبالغ المستحق على الفروع حسب المبالغ المترتبة على عملاء كل فرع على حدة.	31
100440.31	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	بعد استلام الفرع ديسك Debit file وطباعته يقوم المسئول المختص في الفرع بمراجعة جميع الحسابات.	32
140616.43	14667.65		13721.37	5265.62	1784.46	9452.39	2043.82	64154.58	0	1993.15	27533.39	يقوم الفرع بدراسة وضع العملاء حاملين البطاقات في الفرع وتقديم التعليمات إلى قسم بطاقات الائتمان خلال يوم 26، 27، 28 من كل شهر.	33
100440.31	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	يقوم موظف الحاسوب في قسم بطاقات الائتمان بتغذية ملف credit file في النظام.	34
100440.31	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	في حالة عدم سداد المبلغ المستحق في الشهر الأول والثاني يجب على الفرع ليلغ قسم بطاقات الائتمان بتجميد البطاقة فوراً.	35
0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	أنشطة قسم بطاقات الائتمان:	
100440.31	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	يتم تعبئة طلبات بطاقات الائتمان والصراف الآلي موقع عليه (أ + ب).	36

100440.31	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	ترسل طلبات بطاقات الائتمان إلى دائرة التسهيلات بعد موافقة إدارة الفرع على إصدار البطاقة.	37
100440.31	10476.89	0	9800.98	3761.16	1274.61	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	ترسل طلبات بطاقات الائتمان بعد الموافقة من دائرة التسهيلات إلى قسم بطاقات الائتمان بدائرة تكنولوجيا المعلومات.	38
60264.19	6286.14	0	5880.59	2256.69	764.77	4051.02	875.92	27494.82	0	854.21	11800.02	يتم تسليم البطاقات إلى العملاء.	39
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	في حالة عدم استلام العملاء للبطاقات يتم الاتصال بهم للاستلام.	40
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	متابعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.	41
60264.19	6286.14		5880.59	2256.69	764.77	4051.02	875.92	27494.82	0	854.21	11800.02	خضعت أقساط البطاقات المستحقة في 26 من كل شهر عن طريق قسم الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات ويتم متابعة الأقساط ومتابعة المديونية إن وجدت.	42
40176.12	4190.76	0	3920.39	1504.46	509.85	2700.68	583.95	18329.88	0	569.47	7866.68	يتم إدخال أرقام الحسابات على تعليمات خاصة ثنائية B245110 لكي يتم تحويل قيمة القسط المكشوف به الحساب.	43
200880.62	20953.79	0	19601.96	7522.31	2549.23	13503.41	2919.75	91649.40	0	2847.36	39333.41	في نهاية العمل اليومي يتم إرسال تقرير بطاقات الائتمان عن طريق الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات.	44
		0							0			أنشطة دائرة التجارة الدولية:	
		0							0			أولاً: الاعتمادات المستندية	
		0							0			إجراءات الفرع:	
19505.88	2095.38	0	1960.20	25.73	399.24	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	تقديم طلب لفتح الاعتماد المستندي في الفرع.	45
97529.39	10476.89	0	9800.98	128.65	1996.19	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	دراسة كاملة للملف وعمل التوصيات المناسبة والتوقيع على طلب الحصول على الموافقة	46

												الإدارية (توقيع أ، ب).	
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	إرسال الملف إلى دائرة التسهيلات بالإدارة العامة واتخاذ القرارات بشأنه.	47
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	إبلاغ العميل بالموافقة ليقوم بتوفير الضمانات المطلوبة .	48
19505.88	2095.38	0	1960.20	25.73	399.24	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	يقوم العميل بالتوقيع على الشروط العامة لفتح الاعتمادات المستندية	49
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	وفي حال الاعتمادات المؤجلة الدفع يجب أن يوقع العميل على الشروط العامة للسحوبات المقبولة المكفولة بعد أن يطلع عليها ويعرف فحواها شريطة أن يكون له حساب لدى البنك ويكون هذا فقط في المرة الأولى التي يقوم فيه بفتح اعتماد مستندي.	50
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج طلب فتح اعتماد مستندي باللغة الانجليزية.	51
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	التأكد من صحة توقيع العميل ومطابقته للتوقيع المعتمد في طلب فتح الاعتماد المستندي.	52
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	تقوم إدارة الفرع بالتوقيع على هذا الطلب (توقيع أ +ب).	53
19505.88	2095.38	0	1960.20	25.73	399.24	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	حجز قيمة التأمينات النقدية المطلوبة للاعتماد المستندي وخصم جميع العمولات المطلوبة عند فتح الاعتماد.	54
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يقوم الموظف المختص بالفرع بإدخال بيانات الاعتماد على البرنامج (إدخال مبدئي).	55
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	إرسال طلب فتح الاعتماد بعد توقيعه من قبل إدارة الفرع .	56

إجراءات الدائرة:													
											تتم إجراءات عمل دائرة التجارة الدولية بالخطوات التالية:		
19505.88	2095.38	0	1960.20	25.73	399.24	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	57	إثبات وفتح الاعتماد حيث يقوم موظفو دائرة التجارة الدولية بمراجعة الاعتماد المبدئي على البرنامج .
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	58	مقارنة الاعتماد المبدئي بطلب الافتتاح والتأكد من صحة بياناته وشروطه.
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	59	تحويل الاعتماد المبدئي إلى اعتماد دائم.
6501.96	698.46	0	653.40	8.58	133.08	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	60	إجراء القيود المحاسبية اللازمة.
65019.59	6984.60	0	6533.99	85.77	1330.79	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	61	يقدم العميل بالفاتورة المبدئية للاستيراد فيتم دراستها ويعبئ النموذج الخاص ويتم توقيع العميل عليه.
65019.59	6984.60	0	6533.99	85.77	1330.79	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	62	توقيع العميل على طلب الشروط العامة لفتح الاعتماد.
130039.18	13969.19	0	13067.98	171.54	2661.59	9002.27	1946.50	61099.60	0	1898.24	26222.27	63	يقوم القسم بعمل استئذان للحصول على الموافقة الإدارية لفتح الاعتماد وإرساله إلى دائرة التسهيلات مع كشف عن حسابات العميل.
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	64	بعد استلام الموافقة الإدارية من دائرة التسهيلات يقوم موظف القسم بفتح الاعتماد وإدخاله على برنامج Bands ويسمى (INITIAL L/ اعتماد مبدئي).
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	65	يتم إرسال طلب فتح الاعتماد + الموافقة الإدارية + الفاتورة المبدئية إلى دائرة التجارة الدولية.
65019.59	6984.60	0	6533.99	85.77	1330.79	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	66	بعد ذلك يقوم القسم بمتابعة الاعتماد من حيث تعبئة نماذج التعديلات وإصدار كفالات الإفراج

												وتسليم المستندات.	
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	متابعة أرصدة العملاء للتسديد وكذلك تبليغ العملاء عن موعد الخصومات.	67
		0							0			أنشطة قسم خطابات الضمان(الكفالات):	
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يقدم العميل طلب الحصول على كفالة من البنك ثم يتم توقيع العميل وكفلاؤه على هذا الطلب.	68
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يتم تعبئة العقد الخاص بالكفالة.	69
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يتم توقيع العميل على الشروط العامة للكفالات نموذج رقم.25/3.	70
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يتم عمل استئذان مرفق به المركز المالي للعميل طالب الكفالة ويوقع عليه كل من المدير والمراقب.	71
32509.80	3492.30	0	3266.99	42.88	665.40	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يرفع الاستئذان للإدارة العامة للموافقة عليه لإصدار الكفالة أو تمديد الكفالة.	72
19505.88	2095.38	0	1960.20	25.73	399.24	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	في حالة الحصول على الموافقة الإدارية يتم طباعة الكفالة من عدد 2 نسخة.	73
		0							0			ثانياً: بوالص التحصيل	
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	إدخال البوليصة على البرنامج.	74
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	إبلاغ الفرع المعني بوصول البوليصة.	75
13003.92	1396.92	0	1306.80	17.15	266.16	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يقوم الفرع بإبلاغ العميل.	76
												أنشطة دائرة الخزينة العامة:	
												أولاً: إجراءات عمل بيع وشراء العملات.	
												إجراءات الفرع:	
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	الاتصال مع دائرة الخزينة هاتفياً لتحديد سعر صرف العملة المطلوبة.	77
7072.90	698.46	0	653.40	507.11	205.49	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	يتم عرض هذا السعر على العميل.	78

14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يتم الحصول على موافقة العميل من أجل بيع أو شراء عملة.	79
21218.70	2095.38	0	1960.20	1521.32	616.47	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	يقوم موظف الفرع بإتمام عملية البيع أو الشراء مع العميل.	80
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	بعد مغادرة العميل، يقوم موظف الفرع بإرسال نموذج تعزيز عملية البيع أو الشراء إلى دائرة الخزينة .	81
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	إتمام القيود المحاسبية.	82
		0							0			إجراءات دائرة الخزينة:	
7072.90	698.46	0	653.40	507.11	205.49	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	بناء على طلب الموظف المختص في الفرع بطلب عرض سعر لعملة ويمبلغ معين، يقوم موظف دائرة الخزينة بعرض سعرين (سعر العميل وسعر الفرع).	83
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	بعد موافقة موظف الفرع على العملية يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.	84
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يقوم رئيس الدائرة بالتوقيع على صحة بيانات نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.	85
		0							0			ثانياً: إدارة السندات	
		0							0			إجراءات دائرة الخزينة:	
33323.66	3492.30	0	3266.99	98.02	1424.13	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	تقوم الدائرة بعرض السندات المتاحة للشراء على سيادة المدير العام للموافقة على تحديد سند معين للشراء بقيمة الاستثمار في هذا السند.	86
33323.66	3492.30	0	3266.99	98.02	1424.13	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	بعد شراء السند تقوم دائرة الخزينة بعمل كتاب تعزيز لموافقة سيادة المدير العام عليه.	87

33323.66	3492.30	0	3266.99	98.02	1424.13	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يتم استلام كتاب تعزيز من البنك المراسل لعملية الشراء.	88
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يتم إبلاغ دائرة العلاقات الخارجية بعملية الشراء لكي يتم تغطية الحساب بقيمة السندات.	89
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	تقوم دائرة الخزينة بعمل القيود المحاسبية اللازمة وإرسال نسخة منها إلى دائرة المحاسبة.	90
		0							0			ثانياً: إدارة الودائع	
		0							0			ربط الوديعة وتعزيزها:	
46653.12	4889.22	0	4573.79	137.23	1993.78	3150.80	681.27	21384.86	0	664.38	9177.80	يقوم الموظف المختص بالاتصال تلفونياً ويطلب من البنوك المراسلة عرض نسبة فائدة على الوديعة ويحدد المبلغ والعملة ومدة الوديعة.	91
33323.66	3492.30	0	3266.99	98.02	1424.13	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	تقدم البنوك المراسلة عرض نسبة الفائدة على الوديعة يتم الموافقة أو الرفض على العروض المقدمة حسب أهداف وتوصيات الإدارة العليا.	92
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يقوم الموظف المختص بإبلاغ البنك المراسل بالموافقة ويحدد طريقة الدفع إلى البنك المراسل.	93
33323.66	3492.30	0	3266.99	98.02	1424.13	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج ربط الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.	94
6664.73	698.46	0	653.40	19.60	284.83	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة المحاسبة.	95
6664.73	698.46	0	653.40	19.60	284.83	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة العلاقات الخارجية لقسم الحوالات لإرسال وتعزيز ربط الوديعة.	96

6664.73	698.46	0	653.40	19.60	284.83	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	97	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز ربط الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات ثم ترسل صورة عن نموذج ربط الوديعة إلى المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	98	يقوم الموظف المختص بعمل قيود المحاسبة وتوقيعها من رئيس الدائرة.
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	99	يتم تسجيل الوديعة في برنامج خارجي للودائع (Access) ومتابعتها عند الاستحقاق والتأكد من صحة الفوائد المضافة.
0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00		فك الوديعة وتعزيزها:
33323.66	3492.30	0	3266.99	98.02	1424.13	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	100	يقوم الموظف المختص بالاتصال هاتفياً ويطلب من البنك المراسل فك الوديعة قبل يومين من استحقاق الوديعة ويحدد الجهة المستفيدة.
19994.20	2095.38	0	1960.20	58.81	854.48	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	101	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج فك الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	102	ترسل نسخة من نموذج فك الوديعة إلى دائرة المحاسبة.
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	103	يقوم الموظف المختص بتسليم صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة العلاقات العامة الخارجية - قسم الحوالات لإرسال تعزيز فك الوديعة.
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	104	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز فك الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات.
13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	105	ترسل صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.

13329.46	1396.92	0	1306.80	39.21	569.65	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يقوم الموظف المختص بعمل القيود المحاسبية وتوقيعها من رئيس الدائرة.	106
		0										أنشطة دائرة العلاقات الخارجية:	
		0										أولاً: تنفيذ الحوالات المالية الصادرة	
		0										حوالات (Swift):	
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0.00	189.82	2622.23	استلام الحوالات الصادرة من جميع الفروع.	107
35364.49	3492.30	0	3266.99	2535.53	1027.45	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	إدخال جميع الحوالات من قبل موظف الحوالات في الفرع على نظام (GUI bank) ومراجعتها واعتمادها وإرسالها إلى المركز.	108
35364.49	3492.30	0	3266.99	2535.53	1027.45	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	يقوم موظف في الدائرة بإرسال الحوالات المرسلة من الفروع إلى المركز إلى نظام سويفت.	109
21218.70	2095.38	0	1960.20	1521.32	616.47	1350.34	291.97	9164.94	0.00	284.74	3933.34	يبدق موظف آخر بيانات الحوالة من خلال إدخال رقم الحوالة ومبلغها وتاريخ الحق.	110
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0.00	189.82	2622.23	تنقل الحوالة إلى موظف آخر في الدائرة للمصادقة النهائية على إرساله الحوالة بعد تدقيقها .	111
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0.00	189.82	2622.23	يتم إرسال نسخة من أمر تنفيذ الحوالة النهائي للفرع.	112
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0.00	189.82	2622.23	معالجة المشاكل في الحوالات التي سبق إرسالها سواء كان تعديل في البيانات أو إلغاء حوالات سبق إرسالها.	113
70728.99	6984.60	0	6533.99	5071.07	2054.89	4501.14	973.25	30549.80	0.00	949.12	13111.14	في نهاية العمل اليومي التأكد بأن جميع الحوالات الصادرة تم إرسالها إلى البنوك المراسلة .	114
		0										حوالات (Money Gram):	
35364.49	3492.30	0	3266.99	2535.53	1027.45	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	قيام العميل بتعبئة نموذج إرسال الحوالة.	115
21218.70	2095.38	0	1960.20	1521.32	616.47	1350.34	291.97	9164.94	0.00	284.74	3933.34	يقوم الموظف المختص بتدقيق توقيع العميل وتعبئة الجزء الخاص بالفرع التابع على النموذج.	116

21218.70	2095.38	0	1960.20	1521.32	616.47	1350.34	291.97	9164.94	0.00	284.74	3933.34	يقوم الموظف بقبض قيمة الحوالة أو قيد القيمة على الحساب مضافاً إليها العمولات.	117
35364.49	3492.30	0	3266.99	2535.53	1027.45	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	يرسل النموذج بالفاكس إلى دائرة العلاقات الخارجية.	118
35364.49	3492.30	0	3266.99	2535.53	1027.45	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	يعبأ الجزء الخاص بدائرة العلاقات الخارجية على النموذج ويعاد إلى الفرع بالفاكس.	119
14145.80	1396.92	0	1306.80	1014.21	410.98	900.23	194.65	6109.96	0.00	189.82	2622.23	يتم استكمال الإجراءات الداخلية.	120
0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	ثانياً: تنفيذ الحوالات المالية الواردة	
70728.99	6984.60	0	6533.99	5071.07	2054.89	4501.14	973.25	30549.80	0.00	949.12	13111.14	يتم فحص وفرز جميع الحوالات الواردة.	121
21218.70	2095.38	0	1960.20	1521.32	616.47	1350.34	291.97	9164.94	0.00	284.74	3933.34	يتم تسليم الحوالات المالية الى أصحابها.	122
		0										أنشطة دائرة المقاصة العامة:	
		0										أولاً: البريد الوارد	
		0										إجراءات عمل البريد الوارد من غرفة مقاصة إسرائيل:	
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	استلام الشيكات المسحوبة على فروع بنك فلسطين مع الكشف التفصيلي المرفق بها من خلال شركة البريد الناقل (الكشف الإلكتروني).	123
140668.34	13969.19	0	13067.98	10513.03	2949.25	9002.27	1946.50	61099.60	0.00	1898.24	26222.27	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات مع إجمالي الكشف والتحقق من عدم وجود أي شيكات واردة على البنك بالخطأ وتخص عملاء بنوك أخرى.	124
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	التحقق من الخصم الوارد) مجموع قيمة الشيكات مساوياً لمجموع إجمالي الكشف (ثم عمل القيد المحاسبي .	125
105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0.00	1423.68	19666.71	فصل الشيكات الواردة إلى مجموعات حسب كل فرع ويرفع مع كل مجموعة ما يخصها من الكشف العام الوارد وإرساله بالبريد للفرع المعني.	126

21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0.00	284.74	3933.34	يقوم موظف الدائرة بقبول مجموعة الشيكات التي تخص الفرع وعمل القيد المحاسبي.	127
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	استلام الشيكات المرتجعة مع الكشف المرفق الوارد من البنك المرسل بواسطة مندوب البريد.	128
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات المرتجعة مع الكشف والتحقق من عدم وجود شيكات مرتجعة لا تخص عملاء بنك فلسطين.	129
21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0.00	284.74	3933.34	يتم عمل قيد إجمالي الشيكات المرتجعة.	130
70334.17	6984.60	0	6533.99	5256.51	1474.63	4501.14	973.25	30549.80	0.00	949.12	13111.14	يتم فرز وتصنيف الشيكات المرتجعة حسب كل فرع ويرفق مع كل فرع ما يخصه من كشف إجمالي الشيكات المرتجعة الواردة من البنك المرسل.	131
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0.00	474.56	6555.57	يرسل لكل فرع ما يخصه من الشيكات المرتجعة مع قيد العمولة المرجع.	132
		0										ثالثاً: الحوالات الواردة.	
105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0.00	1423.68	19666.71	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من إسرائيل ومراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	133
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصص على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي .	134
		0										إجراءات عمل البريد الواردة من غرفة مقاصة سلطة النقد (مقاصة غزة، رام الله، نابلس):	
		0										الشيكات الواردة :	
105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	يتم استلام الشيكات المسحوبة على فروع البنك من قبل مندوب المقاصة خلال جلسة المقاصة اليومية .	135

105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	عمل تدقيق أولي للشيكات ومطابقتها مع واقع كشف البنوك الساحبة.	136
21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	بعد الانتهاء من جلسة المقاصة يعود مندوب المقاصة لبنك فلسطين إلى دائرة المقاصة العام حيث يتم إجراء القيد المحاسبي لإثبات العملية.	137
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من مقاصة سلطة النقد .	138
105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	يتم مراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	139
21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصص على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	140
		0										ثانياً: البريد الصادر:	
		0										إجراءات عمل البريد الصادر لغرفة مقاصة إسرائيل:	
21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	كل فرع يقوم بتزويد دائرة المقاصة العامة بكشف يتضمن كافة تفاصيل الشيكات الصادرة لغرفة مقاصة إسرائيل	141
105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	تقوم دائرة المقاصة هنا بمراجعة الكشف والتحقق من صحة ما ورد به من مجاميع.	142
		0										قسم المقاصة:	
21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	يقوم الموظف باستلام الشيكات من العميل بعد أن يوقع عليها ويكتب رقم حسابه خلفها.	143

105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	يقوم الموظف المختص بعملية فرز الشيكات حسب تاريخ استحقاقها وحسب البنوك المسحوبة عليها سواء داخلية أو فروع أو بنوك عربية أو إسرائيلية.	144
70334.17	6984.60	0	6533.99	5256.51	1474.63	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	بعد عملية الفرز يقوم الموظف بمراجعة بيانات الشيكات للتأكد من سلامتها من أية أخطاء.	145
21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	يقوم الموظف المختص بإدخال رقم الحساب وبالعملة المحددة بالشيك ويقوم بإدخال تاريخ الشيك إما أن يكون شيك مستحق أو شيك مودع للتحويل.	146
7033.42	698.46	0	653.40	525.65	147.46	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	يدخل الموظف الشيك في ماكينة قارئة الشيكات أولاً ثم يدخل المبلغ في الخانة المحددة.	147
14066.83	1396.92	0	1306.80	1051.30	294.93	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	بعد التأكد من سلامة البيانات يعطي الحاسوب أمر الإدخال وإخراج حافظه الإبداع الفيشة (من نسختين).	148
14066.83	1396.92	0	1306.80	1051.30	294.93	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	اعطاء العميل نسخة وترسل النسخة الأخرى مرفقة بالشيك إلى وحدة المطابقة لمراجعة بياناتها.	149
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يتم مطابقة شيكات التحصيل باستخدام تقرير 9030 أو تقرير ل.3	150
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يتم استخراج مشاهدة مجموع حركات المقاصة في صباح كل يوم لمطابقتها بشيكات التحصيل المستحقة قبل أن يتم دمجهم مع الشيكات المستحقة لنفس عمل اليوم.	151
105501.25	10476.89	0	9800.98	7884.77	2211.94	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	في نهاية العمل اليومي يقوم الموظف المختص بعملية إخراج الكشوفات ومطابقة الشيكات المستحقة وعمل إشعارات بالإضافة والخصم	152

												حسب الجهة المسحوبة عليها.	
70334.17	6984.60	0	6533.99	5256.51	1474.63	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	يتم تجميع شيكات إسرائيل ومطابقتها مع تقرير 6667 وتسجل بركوز شيكات إسرائيل نموذج رقم (908).	153
35167.08	3492.30	0	3266.99	2628.26	737.31	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	يسجل ركوز شيكات اسرائيل في كشف يسجل به بيانات الركوز بنموذج 137/1 ليتم إرساله إلى دائرة المقاصة.	154
70334.17	6984.60	0	6533.99	5256.51	1474.63	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	أما بالنسبة لشيكات سلطة النقد الفلسطينية فيعد مراجعتها يتم تجميعها كل بنك على حدة ليتم مطابقتها بتقرير رقم 6666 أو من خلال مشاهدة مجموع حركات المقاصة وتسجل بإشعار خصم نموذج رقم 17/1 لترسل إلى المقاصة العامة.	155
70334.17	6984.60	0	6533.99	5256.51	1474.63	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	أما بالنسبة إلى الشيكات التي يتم تسجيلها ببرنامج inter branch فتتم مراجعتها وإرسالها إلى قسم المراجعة في الفرع.	156
70334.17	6984.60	0	6533.99	5256.51	1474.63	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	أما شيكات التحصيل فيتم إدخالها لدى موظف إيداع الشيكات فيتم مراجعتها من قبل الموظف بحيث يتم فرز الشيكات حسب تواريخ استحقاقها ليتم دمجها مع الشيكات الموجودة سابقاً في الحافظة كل حسب تاريخه ويتم مطابقتها في تقرير رقم 32.	157
		0										أنشطة قسم الحسابات الجارية:	
		0										أنشطة خدمة فتح الحسابات وإغلاقها:	
94228.55	9778.43	0	9147.58	2128.44	3055.87	6301.59	1362.55	42769.72	0	1328.77	18355.59	يتم فتح ملف للعميل.	158
188457.09	19556.87	0	18295.17	4256.88	6111.74	12603.18	2725.10	85539.44	0	2657.53	36711.18	فتح الحساب من الوظيفة B21CUS10 حيث يتم أخذ توقيع العميل على طلب فتح الحساب وعلى	159

												بطاقة التوقيع.	
94228.55	9778.43	0	9147.58	2128.44	3055.87	6301.59	1362.55	42769.72	0	1328.77	18355.59	الحصول على صورة طبق الأصل من بطاقة إثبات الشخصية ومقارنتها بالأصل وتختم بختم صورة طبق الأصل ويصادق عليها من الموظف الذي نفذ عملية الافتتاح.	160
94228.55	9778.43	0	9147.58	2128.44	3055.87	6301.59	1362.55	42769.72	0	1328.77	18355.59	ترصيد للحساب من الوظيفة B23Acc10.	161
188457.09	19556.87	0	18295.17	4256.88	6111.74	12603.18	2725.10	85539.44	0	2657.53	36711.18	طباعة نموذج فتح الحساب وتصوير التوقيع وخصم العمولة.	162
188457.09	19556.87	0	18295.17	4256.88	6111.74	12603.18	2725.10	85539.44	0	2657.53	36711.18	يوقع الحساب من المدقق الداخلي ومدير الفرع.	163
188457.09	19556.87	0	18295.17	4256.88	6111.74	12603.18	2725.10	85539.44	0	2657.53	36711.18	في حالة تغير أو إضافة توقيع يتم ذلك بناء على رغبة العميل بعد الاستفسار عن السبب والتحقق من شخصيته.	164
188457.09	19556.87	0	18295.17	4256.88	6111.74	12603.18	2725.10	85539.44	0	2657.53	36711.18	يوقع العميل على نموذج تغيير التوقيع 1/40 بعد موافقة إدارة الفرع وتخصم العمولة المقررة.	165
188457.09	19556.87	0	18295.17	4256.88	6111.74	12603.18	2725.10	85539.44	0	2657.53	36711.18	يتم تعبئة نموذج اغلاق حساب.	166
94228.55	9778.43	0	9147.58	2128.44	3055.87	6301.59	1362.55	42769.72	0	1328.77	18355.59	فحص الحساب للتأكد من عدم وجود أية التزامات عليه.	167
47114.27	4889.22	0	4573.79	1064.22	1527.93	3150.80	681.27	21384.86	0	664.38	9177.80	يتم اغلاق الحساب.	168
		0										أنشطة اصدار دفاتر شيكات / ايقاف صرف شيك	
43677.69	1396.92	0	1306.80	1051.30	294.93	900.23	194.65	6109.96	29610.86	189.82	2622.23	تقديم طلب يدوي لاصدار دفاتر شيكات.	169
43677.69	1396.92	0	1306.80	1051.30	294.93	900.23	194.65	6109.96	29610.86	189.82	2622.23	ادخال الطلب على الكمبيوتر.	170
43677.69	1396.92	0	1306.80	1051.30	294.93	900.23	194.65	6109.96	29610.86	189.82	2622.23	ابلاغ العميل باصدار الدفاتر.	171
21838.85	698.46	0	653.40	525.65	147.46	450.11	97.32	3054.98	14805.43	94.91	1311.11	تسليم الدفاتر الى العميل.	172
14066.83	1396.92	0	1306.80	1051.30	294.93	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	يتم تعبئة طلب لايقاف الشيك لأي سبب.	173
												أنشطة خدمة العملاء:	

21100.25	2095.38	0	1960.20	1576.95	442.39	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	174	كشف حساب.
7033.42	698.46	0	653.40	525.65	147.46	450.11	97.32	3054.98	0	94.91	1311.11	175	استعلام عن الشيكات المرجعة.
14066.83	1396.92	0	1306.80	1051.30	294.93	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	176	تسديد الفواتير.
0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00		أنشطة خدمة الجاري دوار للموظفين:
32827.49	3492.30	0	3266.99	41.88	984.09	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	177	يتم تعبئة النموذج ويوقع عليه كل من العميل والكفيل
32827.49	3492.30	0	3266.99	41.88	984.09	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	178	يتم الاستعلام عن العميل والكفيل ثم يتم التوقيع على الطلب (توقيعين أ + ب).
													أنشطة خدمة صناديق الأمانات (تأجير الخزانات الحديدية):
33934.10	3492.30	0	3266.99	64.36	2068.22	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	179	يتم تعبئة عقد الإيجار للعميل الراغب في استئجار الخزانة ونموذج الزيارات وسند الوكالة في حال توكيل شخص آخر.
33934.10	3492.30	0	3266.99	64.36	2068.22	2250.57	486.62	15274.90	0	474.56	6555.57	180	توقيع العقد من إدارة الفرع.
13573.64	1396.92	0	1306.80	25.74	827.29	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	181	يقوم العميل بدفع الإيجار نقداً.
67868.20	6984.60	0	6533.99	128.72	4136.45	4501.14	973.25	30549.80	0	949.12	13111.14	182	استخراج كشف بالخزانات الحديدية بشكل دوري.
		0											قسم الودائع:
		0											في حالة ربط الودائع
14725.08	1396.92	0	1306.80	213.50	1790.98	900.23	194.65	6109.96	0	189.82	2622.23	183	يتم الدخول لبرنامج الودائع في نظام Banks عن طريق الوظيفة معالجة الودائع لأجل B230TP
22087.62	2095.38	0	1960.20	320.25	2686.47	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	184	يتم تعبئة نموذج الربط رقم 1/3 ويوقع عليه العميل.
22087.62	2095.38	0	1960.20	320.25	2686.47	1350.34	291.97	9164.94	0	284.74	3933.34	185	يتم ربط الوديعة عن طريق بند فتح وديعة لأجل B230TP10 حيث تحدد قيمة الوديعة ومدة ربطها ونسبة الفائدة.

												أنشطة قسم المتابعة:	
												متابعة ديون الفرع لمدة 45 يوم.	
177259.76	18858.41	0	17641.77	787.35	4744.24	12153.07	2627.77	82484.46	0	2562.62	35400.07	الأسبوع الأول: من خلال الاتصالات الهاتفية مع العميل.	186
295432.94	31430.68	0	29402.95	1312.25	7907.06	20255.12	4379.62	137474.10	0	4271.04	59000.12	الأسبوع الثاني: من خلال إرسال الإخطارات للعميل وتوثيقها.	187
590865.88	62861.36	0	58805.89	2624.50	15814.12	40510.24	8759.25	274948.20	0	8542.07	118000.24	الأسبوع الثالث: من خلال الزيارات الميدانية للعملاء المتعثرين.	188
295432.94	31430.68	0	29402.95	1312.25	7907.06	20255.12	4379.62	137474.10	0	4271.04	59000.12	الأسبوع الرابع: من خلال الاتصالات وإخطار الكفلاء.	189
295432.94	31430.68	0	29402.95	1312.25	7907.06	20255.12	4379.62	137474.10	0	4271.04	59000.12	الأسبوع الخامس: إعطاء فرصة للكفلاء والمدین للتسديد.	190
118173.18	12572.27	0	11761.18	524.90	3162.82	8102.05	1751.85	54989.64	0	1708.41	23600.05	الأسبوع السادس: الاستعداد والبدء لتحويل الملف إلى دائرة المتابعة.	191
59086.59	6286.14	0	5880.59	262.45	1581.41	4051.02	875.92	27494.82	0	854.21	11800.02	حفظ ملفات الديون المتعثرة.	192
												أنشطة العلاقات العامة والتسويق:	
74920.33	5587.68	21080.28	5227.19	1080.46	1877.17	3600.91	778.60	24439.84	0	759.30	10488.91	استقبال العميل وتعريفه بأنواع الخدمات التي يقدمها البنك.	193
299681.31	22350.71	84321.11	20908.76	4321.83	7508.68	14403.64	3114.40	97759.36	0	3037.18	41955.64	إعداد وإصدار النشرات الداخلية للبنك بالتعاون والتنسيق مع دوائر الإدارة العامة.	194
299681.31	22350.71	84321.11	20908.76	4321.83	7508.68	14403.64	3114.40	97759.36	0	3037.18	41955.64	عمل زيارات متكررة للفروع والإطلاع على مجريات الأمور.	195
524442.29	39113.74	147561.94	36590.33	7563.20	13140.18	25206.37	5450.20	171078.88	0	5315.07	73422.37	اعداد الورش والدورات التدريبية للموظفين.	196
149840.65	11175.35	42160.56	10454.38	2160.92	3754.34	7201.82	1557.20	48879.68	0	1518.59	20977.82	الاعلان عن خدمات البنك في الصحف والمجلات.	197

أنشطة دائرة تكنولوجيا المعلومات:													
12611.66	1309.61	0	1225.12	268.51	417.59	843.96	182.48	5728.09	0	177.96	2458.34	198	فتح السيرفر الرئيسي للبنك والتأكد من صحة التاريخ والوقت للسيرفر .
12611.66	1309.61	0	1225.12	268.51	417.59	843.96	182.48	5728.09	0	177.96	2458.34	199	التأكد من سلامة البرنامج في الفرع .
12611.66	1309.61	0	1225.12	268.51	417.59	843.96	182.48	5728.09	0	177.96	2458.34	200	التأكد من سلامة الاتصال بين الفرع الرئيسي للبنك مع الفروع الأخرى.
100893.28	10476.89	0	9800.98	2148.04	3340.69	6751.71	1459.87	45824.70	0	1423.68	19666.71	201	في حالة وجود مشكلة يتم استلامها والعمل على حلها.
151339.92	15715.34	0	14701.47	3222.06	5011.04	10127.56	2189.81	68737.05	0	2135.52	29500.06	202	حل المشكلة هاتفياً.
151339.92	15715.34	0	14701.47	3222.06	5011.04	10127.56	2189.81	68737.05	0	2135.52	29500.06	203	حل المشكلة وإرسالها للفرع خطياً.
12611.66	1309.61	0	1225.12	268.51	417.59	843.96	182.48	5728.09	0	177.96	2458.34	204	حفظ مستندات المشكلة في سجل.
أنشطة الحصول على القروض:													
92339.34	9778.43	0	9147.58	456.25	2838.85	6301.59	1362.55	42769.72	0	1328.77	18355.59	205	تقديم طلب للحصول على القرض.
46169.67	4889.22	0	4573.79	228.12	1419.42	3150.80	681.27	21384.86	0	664.38	9177.80	206	تفويض بالاستعلام والتصريح لسلطة النقد.
230848.34	24446.09	0	22868.96	1140.62	7097.12	15753.98	3406.37	106924.30	0	3321.92	45888.98	207	التأكد من الموافقة على منح القرض وتوقيع إدارة الفرع على الطلبات والمستندات اللازمة بما يفيد استيفاء العملية لجميع متطلباتهم قبل الصرف.
115424.17	12223.04	0	11434.48	570.31	3548.56	7876.99	1703.19	53462.15	0	1660.96	22944.49	208	تعهد من الخصم من الكفلاء في حالة تأخر السداد.
69254.50	7333.83	0	6860.69	342.19	2129.14	4726.19	1021.91	32077.29	0	996.57	13766.69	209	تقديم كمبيالة بقيمة القرض.
23084.83	2444.61	0	2286.90	114.06	709.71	1575.40	340.64	10692.43	0	332.19	4588.90	210	تفويض بانزال القرض للحساب الجاري.
92339.34	9778.43	0	9147.58	456.25	2838.85	6301.59	1362.55	42769.72	0	1328.77	18355.59	211	مصادقة الأرصدة عند الصرف.
14936763.00	1504482.00	379445.00	1407421.00	408220.00	359130.00	969545.00	209638.00	6580427.00	103638.00	190678.00	2824139.00		الاجمالي

المصدر: (من إعداد الباحثة).

- **الخطوة السادسة (الربط بين الأنشطة والخدمات):** وتم من خلال هذه الخطوة الربط بين أنشطة أقسام بنك فلسطين المختلفة، والخدمات التي يقدمها، وذلك بالاعتماد على العلاقة السببية المباشرة أو غير المباشرة بين النشاط والخدمة.

- **الخطوة السابعة (تحديد النسب المئوية للجهد المبذول في مصفوفة التبعية بين النشاط والخدمة):** وتم من خلال هذه الخطوة تحديد النسبة المئوية التي تمثل مقدار من الجهد المبذول على النشاط لانجاز خدمة معينة، إذ تم الوصول إلى هذه النسب عن طريق استخدام مسيبيات التكلفة (الوقت اللازم لانجاز النشاط) في الملحق رقم (1)، والتي تم على أساسها تحميل تكاليف الأنشطة على الخدمات، ويتضح ذلك بشكل أوضح من خلال تطبيق المعادلة رقم (3) التالية:

نسبة استفادة الخدمات من الأنشطة أو مجموعاتها = الخدمة المستفيدة من الأنشطة أو مجموعها

إجمالي الخدمات المقدمة المستفيدة من الأنشطة

فعلى سبيل المثال نسبة استفادة خدمة القروض والسلف الشخصية من نشاط استقبال الطلبات الواردة الى دائرة التسهيلات بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع يساوي:

$$0.2222 = 9 \div 2$$

حيث أن الوقت اللازم لانجاز نشاط استقبال الطلبات الواردة الى دائرة التسهيلات بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع في خدمة القروض والسلف الشخصية هو (2 دقيقة) من إجمالي الوقت المستنفذ لانجاز النشاط في جميع الخدمات المقدمة المستفيدة من النشاط والبالغ (9 دقائق). والملحق رقم (3) يبين باقي النسب المئوية للجهد المبذول حسب الارتباط بين النشاط والخدمة. وكما هو الحال في المصفوفة رقم (1) يجب الانتباه إلى أن مجموع النسب المئوية في خلايا العمود الواحد يجب أن يساوي واحد صحيح.

- **الخطوة الثامنة (حساب تكلفة الخدمة):** وتعد مخرجات هذه الخطوة النتيجة النهائية لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، حيث تم من خلالها حساب تكلفة كل خدمة من الخدمات الموجودة في مصفوفة التبعية بين النشاط والخدمة لأقسام بنك فلسطين، وللقيام بهذه الخطوة اعتمدت الباحثة على النسب المئوية في الملحق رقم (3) والذي يوضح فيه الربط بين الأنشطة والخدمات في أقسام بنك فلسطين - المصفوفة رقم (3) - والجدول رقم (5.4) الذي يوضح التكلفة السنوية لأنشطة أقسام بنك فلسطين، حيث تم ضرب النسب المئوية في المصفوفة رقم (3) بالتكلفة السنوية لأنشطة أقسام بنك فلسطين في الجدول رقم (5.4). لتظهر المصفوفة رقم

(4) في الملحق رقم (4) معدل التكلفة السنوية للخدمات التي يقدمها بنك فلسطين بالدولار الأمريكي. ويلاحظ من خلال المصفوفة رقم (4) أنه تم التوصل إلى إجمالي معدل التكلفة السنوية للخدمة وليس تكلفة الوحدة الواحدة من هذه الخدمة.

جدول رقم (5.5)

تكلفة كل خدمة من خدمات بنك فلسطين (المبالغ بالدولار الأمريكي)

الرقم	الخدمة	إجمالي التكلفة السنوية بالدولار الأمريكي
1.	الحسابات الجارية	2375971
2.	حسابات التوفير والودائع	284509
3.	القروض الشخصية والسلف	570782
4.	برنامج التقسيط المريح	570782
5.	برنامج التقسيط الجامعي	570782
6.	قروض الإسكان المتوسط الأجل	733089
7.	الجاري مدين دوار للموظفين	636437
8.	قروض السيارات	570782
9.	تمويل المشاريع	733089
10.	بطاقة الائتمان الذهبية	1578472
11.	بطاقة الائتمان الفضية	1578472
12.	بطاقة الخصم الدولية والصراف الآلي	1374951
13.	الحوالات الدولية	819732
14.	صناديق الأمانات	233595
15.	الاعتمادات المستندية والكفالات البنكية والشيكات البنكية	1770886
16.	خدمة الخزينة	534431
	الإجمالي	14936763

المصدر: (من إعداد الباحثة).

ولتحديد تكلفة الوحدة الواحدة من هذه الخدمات، لجأت الباحثة إلى عدد المعاملات السنوية لكل خدمة، وذلك لحساب معدل تكلفة الوحدة الواحدة من هذه الخدمة حيث تم استخدام المعادلة رقم (4) التالية:

$$\text{معدل التكلفة السنوية للخدمة} = \frac{\text{تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمة}}{\text{معدل المعاملات السنوية للخدمة}}$$

والجدول رقم (5.6) يبين تكلفة الوحدة الواحدة لكل خدمة من خدمات بنك فلسطين المحدود.

جدول رقم (5.6)

تكلفة الوحدة الواحدة لكل خدمة من خدمات بنك فلسطين (المبالغ بالدولار الأمريكي)

الرقم	الخدمة	إجمالي التكلفة السنوية بالدولار الأمريكي	عدد المعاملات	تكلفة المعاملة الواحدة من الخدمة
17.	الحسابات الجارية	2375971	1197445	1.98
18.	حسابات التوفير والودائع	284509	23693	12.01
19.	القروض الشخصية والسلف	570782	30165	18.92
20.	برنامج التقسيط المريح	570782	47960	11.90
21.	برنامج التقسيط الجامعي	570782	433	1318.20
22.	قروض الإسكان المتوسط الأجل	733089	32733	22.40
23.	الجاري مدين دوار للموظفين	636437	1669	120.45
24.	قروض السيارات	570782	505	1130.26
25.	تمويل المشاريع	733089	5770	127.05
26.	بطاقة الائتمان الذهبية	1578472	6500	242.84
27.	بطاقة الائتمان الفضية	1578472	45000	35.08
28.	بطاقة الخصم الدولية والصراف الآلي	1374951	706369	1.95
29.	الحوالات الدولية	819732	408764	2.01
30.	صناديق الأمانات	233595	172	1358.11
31.	الاعتمادات المستندية والكفالات البنكية والشيكات البنكية	1770886	8596	206.01
32.	خدمة الخزينة	534431	6064	88.13
	الإجمالي	14936763		

المصدر: (من إعداد الباحثة).

من خلال الجدول أعلاه وبناءً على مخرجات نظام (ABC)، تستطيع الإدارة اتخاذ العديد من القرارات الإدارية والتي تتمثل في:

- إعادة تسعير الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه.
- تحليل ربحية الخدمات.
- تحليل ربحية العملاء والخدمات التي تقدم لهم ومعرفة قطاعات العملاء الأكثر ربحية، وتحديد الخدمات التي لا تؤدي إلى ربح وبالتالي تتخذ الإدارة قرار التوقف عن تقديمها.

وتعد تحليلات الربحية أحد المؤشرات التي تهتم بها الإدارات والأطراف الخارجية بهدف تحديد أداء البنك من جهة وحجم العائد المتحقق من الاستثمار من جهة أخرى، وتعد تلك التحليلات منطقية وموضوعية أكثر إذا كانت مبنية على أساس الأنشطة بدلاً من كونها إجمالية حيث إن ذلك يكشف عن كثير من نقاط التشويه والخلل في معظم مؤشرات الربحية التي تستخدم في محاور مختلفة منها التسعير، والتطوير، والتوسع ... الخ.

وفيما يلي تحليلات الربحية الخاصة بخدمات بنك فلسطين والتي يوضحها جدول رقم (5.7) والتي استنتجت من مصدرين، الأول: التقرير الختامي للبنك للعام 2006م، والثاني: مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الذي تم تطبيقه في المبحث الثالث من هذا الفصل مع إظهار وتوضيح النتائج وصبها في بعض القرارات الإدارية.

جدول رقم (5.7) *

تحليل ربحية الخدمات لبنك فلسطين على أساس الأنشطة لعام 2006 (المبالغ بالدولار الأمريكي)

الإجمالي	خدمة الخزينة	بطاقة الخصم الدولية والصراف الآلي	الحوالات المالية	صناديق الأمانات (الخزائن الحديدية)	الكفالات والاعتمادات المستندية	طلب مكشوف (جاري مدين)	بطاقات الائتمان	سلف وقروض مستغلة	كمبيالات وقروض	حسابات التوفير والودائع	الحسابات الجارية	البيان
39607803	433884	1657416	1592368	15495	1681351	8984378	1186173	630967	7873522	8344554	7207695	الفوائد والعمولات الدائنة
-6886834						-356583				-4623482	-1906769	يخصم فوائد مدينة
32720969	433884	1657416	1592368	15495	1681351	8627795	1186173	630967	7873522	3721072	5300926	صافي الفوائد والعمولات
3047133	1907983	217288.7	125741.3	52.90953	2678.699	416072.9	32729.56	115896.4		6660.756	222028.8	فوائد وإيرادات أخرى**
-972947	-972947											خسائر موجودات مالية للمتاجرة
34795155	1368920	1874705	1718109	15547.91	1684030	9043868	1218903	746863.4	7873522	3727733	5522955	إجمالي الفوائد والعمولات والإيرادات الأخرى
-966836						-556818	-23575.9		-106968		-279474	يطرح المخصصات والديون المعدومة***
33828319	1368920	1874705	1718109	15547.91	1684030	8487050	1195327	746863.4	7766554	3727733	5243481	مجمل الربح
-14936763	-534431	-1374951	-819732	-233595	-1770886	-636437	-3156943	-570782	-3178525	-284509	-2375971	يطرح التكاليف حسب الأنشطة
18891556	834489	499753.5	898377.4	-218047	-86856.2	7850612	-1961617	176081.1	4588029	3443224	2867511	صافي الربح
	%4.42	%2.65	%4.76	(%1.15)	(%0.46)	%41.56	(%10.38)	%24.29	%0.93	%18.23	%15.18	نسبة المساهمة من صافي الربح

المصدر: (من إعداد الباحثة).

* البيانات من التقرير الختامي لبنك فلسطين المحدود للعام 2006م.

** يشمل أرباح وفوائد الأوراق المالية وفروق العملات ومخصصات تسهيلات محررة من أعوام سابقة.

*** يشمل مخصصات التسهيلات الائتمانية والديون المعدومة.

ويوضح الجدول رقم (5.7) أن خدمة الجاري مدين (الطلب المكشوف) تعد أكثر الخدمات ربحية للبنك فقد ساهمت بنسبة (41.56%) من إجمالي صافي ربح البنك قبل الضريبة وبذلك فهي المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لخدمات البنك، ثم تليها خدمة السلف والقروض حيث حققت نسبة (24.29%) من إجمالي صافي الربح قبل الضريبة، وبالتالي فإنها تعد الخدمة الثانية من حيث الأهمية النسبية في الربح، ثم تليها خدمة حسابات التوفير حيث حققت نسبة (18.23%) من صافي ربح البنك قبل الضريبة وبالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، أما خدمة الحسابات الجارية، فقد مثلت المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية في تحقيق الأرباح وبنسبة (15.18%) من صافي ربح البنك قبل الضريبة، وتلتها خدمة الحوالات المالية الدولية التي احتلت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية في تحقيق الأرباح وبنسبة (4.76%) من صافي ربح البنك قبل الضريبة. ومن ثم جاءت خدمة الخزينة في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية في تحقيق الأرباح وبنسبة (4.42%) من ربح البنك قبل الضريبة، تلتها خدمة بطاقات الخصم الدولية والصراف الآلي حيث حققت نسبة (2.65%) من صافي ربح البنك قبل الضريبة محققة المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية، ثم تلتها خدمة الكمبيالات والقروض حيث حققت نسبة (0.93%) من صافي الربح للبنك قبل الضريبة وهي آخر خدمة حققت للبنك أرباحاً.

كما أوضحت تحليلات الربحية أن خدمة بطاقات الائتمان الدولية وخدمة صناديق الأمانات (الخزانات الحديدية) وخدمة الكفالات والاعتمادات المستندية هي خدمات غير مربحة للبنك حيث أظهرت تحليلات الربحية أن خدمة بطاقات الائتمان الدولية حققت نسبة (10.38%) - سالبة - أي خسارة للبنك من صافي الأرباح قبل الضريبة. كذلك خدمة صناديق الأمانات (الخزانات الحديدية) حيث حققت خسارة بنسبة (1.15%) من صافي الأرباح قبل الضريبة، وخدمة الكفالات والاعتمادات المستندية نسبة (0.46%).

كما نبين لنا أن المعلومات المعروضة على أساس تحليل الربحية والنسب المئوية المشتقة منه تعد مؤشر للإدارة لتحسين أدائها في الخدمات غير المحققة للربح وذلك من خلال إعادة هندسة عملياتها أي تحليل الأنشطة إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة وبالتالي استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لكي تكون تكاليف تقديمها أقل من الظاهر في الجدول رقم (5.6) السابق، وكذلك من خلال الحصول على عملاء مربحين لغرض تنمية الإيرادات المتحققة منها من جهة، ومن جهة أخرى فإن مؤشرات النسب المئوية أعلاه تساعد الإدارة في تنمية خدماتها المربحة، وبنفس الوقت تتعمق بالتحليل ليشمل ربحية العملاء المكونين لوحدة الخدمة المعروضة، لكي يكون التحليل أكثر شمولاً ويظهر نقاط ومفاصل الخلل الذي يقلل حجم الربحية لتلك الخدمات.

المبحث الرابع

تطبيق نظام (BSC) على بنك فلسطين

بناءً على ما تقدم من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، سيتم بناء نظام مقياس الأداء المتوازن والشامل لبنك فلسطين (Balanced Scorecard, BSC) وذلك بالاعتماد على بيانات ومخرجات نظام (ABC)، بهدف إظهار التكامل بين النظامين المذكورين، حيث سيتم مناقشة وتوضيح ذلك من خلال المؤشرات الرقمية التي ستظهرها الباحثة أثناء إعداد النظام المذكور، وستقوم بتبيان أهم المشكلات التي ظهرت أثناء تطبيق نظام (ABC)، بهدف معالجتها من خلال بناء مقاييس للأداء مستقبلية تمكن إدارة البنك من تجاوز المشكلات التي تعد أحد لبنات إغلاق الفجوة بينه وبين البنوك الأخرى العاملة في البيئة الفلسطينية، وبذات الوقت تعد نقطة الانطلاق لغرض المنافسة الناجحة والبقاء في السوق، ملبياً بذلك رغبات وأهداف كل من المالكين والعاملين والمستثمرين وبشكل يخدم كل الأطراف المذكورة. وسيتم تلخيص أهم المشكلات المتمحورة في ربحية الخدمات وهيكل التكاليف كما هي موضحة بالجدول رقم (5.8).

جدول رقم (5.8)

النسب المئوية لمكونات كل من الربحية، الإيرادات، والتكاليف لخدمات

بنك فلسطين للعام 2006م (المبالغ بالدولار الأمريكي)

الخدمات	نسبة إيرادات الخدمة إلى إجمالي الإيرادات	نسبة صافي الربح لكل خدمة إلى إجمالي صافي الأرباح	نسبة تكلفة كل خدمة إلى إجمالي الخدمات
الحسابات الجارية	15.87%	15.18%	15.91%
حسابات التوفير والودائع	10.71%	18.23%	1.90%
السلف والقروض	2.15%	24.29%	3.82%
كمبيالات وقروض	22.63%	0.93%	21.28%
بطاقات الائتمان وتسهيلات ائتمانية	3.50%	(10.38%)	21.14%
طلب مكشوف (جاري مدين دوار الموظفين)	25.99%	41.56%	4.26%
كفالات واعتمادات مستندية	4.84%	(0.46%)	11.86%
صناديق الأمانات (الخزانات الحديدية)	0.04%	(1.15%)	1.56%
الحوالات المالية الدولية	3.93%	4.76%	5.49%
خدمات مصرفية مختلفة	5.39%	2.65%	9.21%
خدمة الخزينة	3.93%	4.42%	3.58%

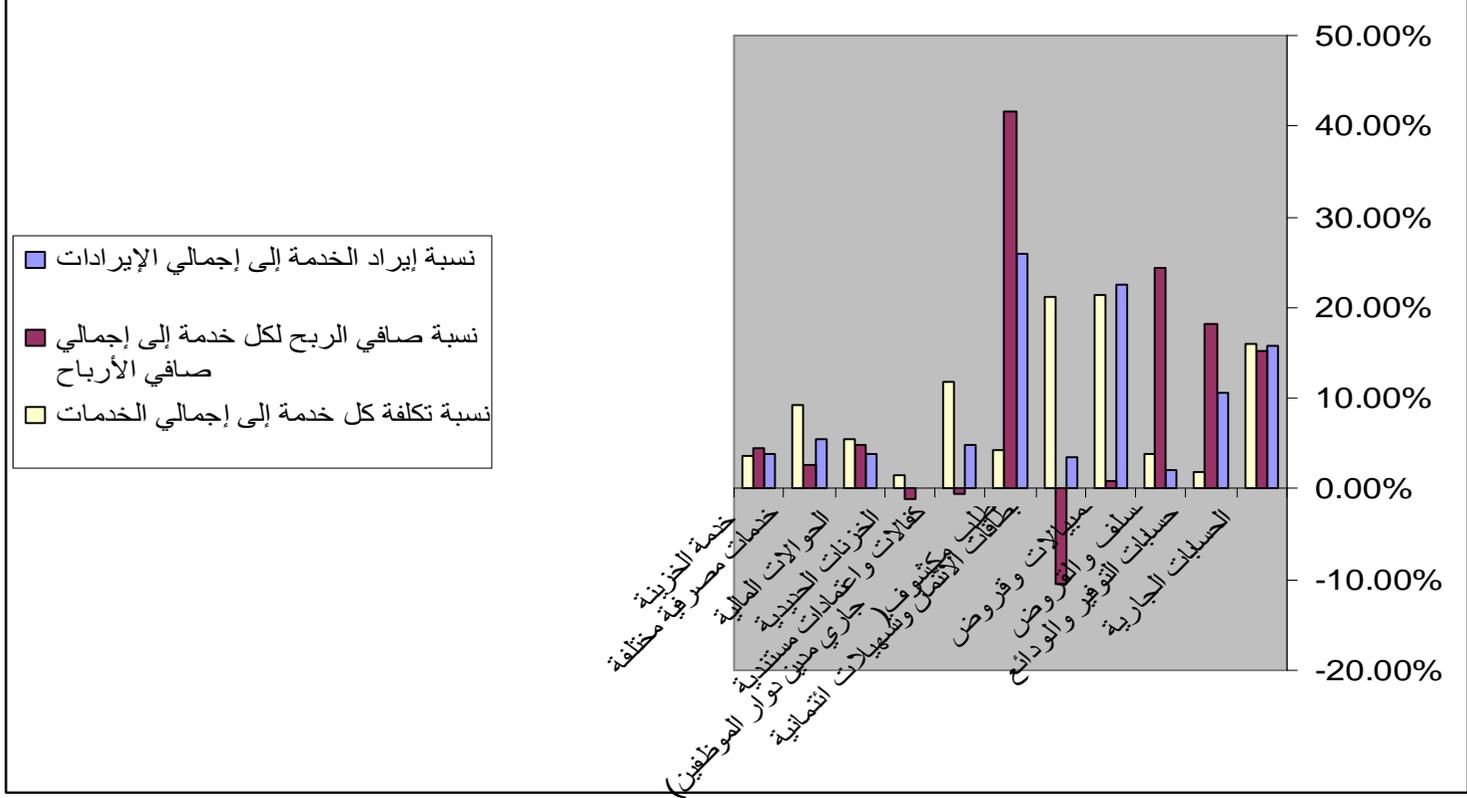
الجدول: (من إعداد الباحثة)

- تم حساب النسب من بيانات جدول تحليلات الربحية رقم (5.7).

يتضح من خلال الجدول رقم (5.8) السابق أن هناك تبايناً واضحاً في النسب المئوية للإيرادات، وصافي الربح وتكلفة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، ويظهر هذا التباين خلافاً في هيكل تكاليف الخدمات (الموارد المستنفذة من خلال أنشطة تقديم الخدمات) والذي انعكس على صافي الإيرادات المتحقق من الخدمات التي يقدمها البنك، ففي الوقت الذي حققت فيه خدمة الكمبيالات والقروض نسبة إيرادات عالية بلغت (22.63%) كانت نسبة صافي الربح المتحقق منها منخفضة أقل من واحد صحيح حيث بلغت (0.93%)، أما خدمة السلف والقروض فقد حققت نسبة إيرادات منخفضة بلغت (2.15%) في مقابل تحقيق نسبة صافي أرباح مرتفعة بلغت (24.29%)، أما بطاقات الائتمان فقد حققت نسبة إيرادات بلغت (3.5%) مقابل نسبة صافي ربح سالبة بلغت (10.38%) أي حققت خسارة، أما خدمة الكفالات والاعتمادات المستندية فقد حققت نسبة إيرادات بلغت (4.84%) بينما حققت صافي ربح سالبة أي خسارة بلغت (0.46%)، وخدمة صناديق الأمانات (الخرزات الحديدية) فقد حققت نسبة إيراد منخفضة بلغت (0.045) مقابل تحقيق صافي ربح سالب أي خسارة بلغت (1.15%)، فمن الملاحظ أن المتغير الذي سبب هذا التباين هو حجم التكاليف التي استنفذتها أنشطة تقديم الخدمات المذكورة و الشكل البياني رقم (5.4) يوضح هذا التباين.

شكل رقم (5.4)

النسب المئوية لمكونات كل من الربحية، الإيرادات، والتكاليف لخدمات بنك فلسطين المحدود لعام ٢٠٠٦



المصدر: (من اعداد الباحثة)

كما يظهر نظام (ABC) هذا التباين في الربحية الذي يؤثر على محور القرارات الإدارية القصيرة والطويلة الأجل، وذلك من خلال بيان مسببات تلك التباينات في الخدمات وصولاً إلى اتخاذ قرارات إعادة هندسة إجراءاتها أو إعادة تسعيرها أو توسيعها لتشمل عملاء جدد، أو تقليص تعاملاتها مع العملاء غير المربحين، وهنا تعد هيكلية تكاليف البنك على الخدمات محور الأداء المستهدف لغرض إغلاق الفجوة التنافسية وتحقيق عوائد إيجابية مرضية لجميع الأطراف.

كما يلاحظ أيضاً على بيانات الجدول رقم (5.8) أن هناك خدمات يقدمها البنك لعملائه حققت خسارة وهي كما تم إظهارها من خلال تطبيق (ABC)، حيث تعد مؤشراً من أجل تحسين الإيرادات المتحققة من تلك الخدمة، مع مراعاة حجم التكلفة المرتبط بتقديم الخدمة من أجل الوصول إلى مستوى إيجابي من صافي الأرباح لها، أي يتركز الاهتمام هنا على تنمية الإيرادات وتحديد حجم التكاليف.

وعلى أساس المشكلات التي تم إظهارها والتي استنتجت من خلال تطبيق نظام (ABC) على بنك فلسطين، واعتماداً على الفلسفة التي تم عرضها في الفصل الثالث من الأطروحة، نعرض رسالة ورؤية وإستراتيجية بنك فلسطين.

رؤية بنك فلسطين المحدود: تتمثل في أن يكون مؤسسة مالية ومصرفية متميزة منتشرة إقليمياً.

رسالة بنك فلسطين المحدود تتمثل في:

- أن يكون مؤسسة مالية رائدة تسعى للنهوض بمستوى الخدمات المالية والمصرفية.
- مواكبة التطور التكنولوجي والاتجاهات الحديثة في المجال المالي والمصرفي.
- المساهمة في عملية البناء والتنمية.

إستراتيجية بنك فلسطين المحدود تتمثل في:

- الزيادة المضطردة لحصة البنك في السوق المصرفي.
- تقديم خدمات مالية ومصرفية بالجودة والأداء الأمثل.
- مواكبة التطور التكنولوجي العالمي بما يخدم مصالح العملاء، والتطوير والارتقاء بمستوى البنك إدارياً ومهنياً.

ونعرض في الجدول رقم (5.9) مقترح مقياس الأداء المتوازن (BSC) للبنك مؤشرة بالمحاور الأربعة.

جدول رقم (5.9)

مقترح مقياس الأداء المتوازن (BSC) لبنك فلسطين

مقاييس الأداء الإستراتيجية	الأهداف الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - العائد على الاستثمار (ROI) - نمو الإيرادات - تخفيض تكلفة الخدمات ذات مستوى الربحية المتدنية أو المحققة لخسارة 	<p>أولاً: المحور المالي</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحسين العوائد للخدمات المصرفية المقدمة للعملاء - تطوير مزيج الإيرادات من الخدمات البنكية - تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة
<ul style="list-style-type: none"> - حصة السوق - ولاء العملاء 	<p>ثانياً: محور العملاء</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة رضا العملاء عن خدمات البنك وطريقة تقديم الخدمة - زيادة رضا العملاء بعد تقديم الخدمة
<ul style="list-style-type: none"> - إيرادات الخدمات الجديدة - معدل الخطأ لكل خدمة 	<p>ثالثاً: محور العمليات والمراحل الداخلية</p> <ul style="list-style-type: none"> - إحداث خدمات مصرفية جديدة - تخفيض مشاكل تقديم الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> - الدورات التدريبية - نظام (ABC/M) 	<p>رابعاً: محور التعلم والنمو</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين - بناء أنظمة لإنتاج معلومات إستراتيجية

المصدر: (من إعداد الباحثة).

وستقدم الباحثة بناءً على عرض مقياس الأداء المتوازن (BSC)، توضيحاً لاستخراج المؤشرات الرقمية للمقاييس الموضوعية حسب المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، حيث سيتم أيضاً استنتاج مقياس الأداء المستهدف لبيان أهمية التكامل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة لإعداد النظام المذكور، كما هو موضح بالآتي:

أولاً: المحور المالي

يعد أحد المحاور التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة وحسب علاقة السبب - والنتيجة (Cause - Effect)، التي أوضحناها في الفصل الثالث من الأطروحة - مع مقاييس الأداء للمحاور الثلاثة من نظام (BSC)، حيث سنعرض تفاصيل هذا المحور من خلال ترجمة إستراتيجية إدارة البنك التي تركز على ثلاثة متغيرات إستراتيجية هي:

- تحسين العوائد من الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء:

من خلال مقياس العائد على الاستثمار (Return of Investment, ROI)، الذي يعكس محورين للأداء، إحداهما تشغيلي يقاس من خلال (صافي الدخل بعد الضريبة ÷ صافي الإيرادات) والآخر تمويلي يرتكز على حجم الاستثمار في الأصول يقاس من خلال (صافي الإيرادات ÷ إجمالي الأصول)، حيث يفسر هذا المقياس درجة الحساسية التي تنشأ من صافي الربح المتحقق وحجم الاستثمار في الأصول لمجموع الخدمات المقدمة للعملاء، وسيتم مقارنة لهذا المقياس من خلال جدول (5.10):

جدول رقم (5.10)

العائد على الاستثمار لبنك فلسطين للسنوات 2004م-2006م (المبالغ بالدولار الأمريكي)

البيان	2004م	2005م	2006م
صافي الربح بعد الضريبة	5660271	14684244	13903924
إجمالي صافي الإيرادات من الخدمات	23995744	35331324	34795155
إجمالي الأصول	431728060	497192819	602555348
معدل ربحية الأصول	0.0131	0.0295	0.0231
معدل العائد على الاستثمار	0.2358	0.4156	0.3995

المصدر: (من إعداد الباحثة).

* البيانات مأخوذة من التقارير الختامية للبنك للأعوام 2004، 2005، 2006م (انظر الملاحق).

حيث تظهر نتائج الجدول (5.10) لمقاييس العائد على الاستثمار أن هناك تطوراً في متغيرات حساب تلك المقاييس والتي تم إيضاحها في الفقرة السابقة والمتمثلة بحجم صافي الإيرادات المتحقق من خدمات البنك التي أثرت بشكل إيجابي على ارتفاع هذا المقياس في العام 2004م عن العام 2005م ثم عاد للانخفاض في العام 2006م وبشكل ملموس، مما يترتب عليه ضرورة المحافظة على العائد على الاستثمار (ROI) من خلال تحسين العوائد من الخدمات المصرفية.

- تطوير مزيج الإيرادات من الخدمات المصرفية:

يعتبر مبدأ التنوع في تقديم الخدمات أحد مبادئ تخفيض مخاطر التشغيل للخدمات المصرفية التي بدورها تعكس قدرة الإدارة على استيعاب متغيرات مستقبلية قد تحدث خسارة في

أحد الخدمات ضمن إطار نمو الإيرادات - بشكل عام -، وكما يعبر هذا المبدأ عن العلاقة الضمنية بين هيكل التكاليف وصافي الإيرادات، بحيث تم اعتماده كأحد مقاييس الأداء المالي للبنك ضمن المحور المالي لنظام (BSC). ويعرض الجدول (5.11) النسبة المئوية للتغير في الإيرادات للخدمات المقدمة من بنك فلسطين للأعوام (2005م، 2006م).

جدول رقم (5.11)

التغير في الإيرادات للخدمات المقدمة من بنك فلسطين للأعوام (2005م - 2006م)
(المبالغ بالدولار الأمريكي).

الخدمات	2005		2006		نسبة النمو في الإيرادات
	الإيرادات	%	الإيرادات	%	
الحسابات الجارية	6093801	17.25%	5522955	15.87%	-9.37%
حسابات التوفير والودائع	1785410	5.05%	3727733	10.71%	108.79%
سلف وقروض مستغلة	548127	1.55%	746863.4	2.15%	36.26%
كمبيالات وقروض	3965687	11.22%	7873522	22.63%	98.54%
بطاقات الائتمان	5097600	14.43%	1218903	3.50%	-76.09%
طلب مكشوف (جاري مدين دوار الموظفين)	11423735	32.33%	9043868	25.99%	-20.83%
كفالات واعتمادات	2029431	5.74%	1684030	4.84%	-17.02%
صناديق الأمانات (الخرنات الحديدية)	15140	0.05%	15548	0.04%	2.69%
الحوالات المالية الدولية	1308280	3.70%	1718109	4.94%	31.33%
خدمات مصرفية مختلفة	1236223	4.33%	1657416	5.39%	51.65%
خدمة الخزينة	1827890	5.17%	1368920	3.93%	-25.11%
الإجمالي	35331324	100%	34795155	100%	

الجدول: (من إعداد الباحثة).

* البيانات مأخوذة من التقارير الختامية للبنك للأعوام 2005، 2006م (انظر الملاحق).

حيث كشفت النتائج على النمو الملموس وبشكل كبير في بعض الخدمات مع الثبات في نمو بعض الخدمات والتراجع في نمو الخدمات الأخرى. حيث لوحظ بأن خدمات حسابات التوفير والودائع، والسلف والقروض، وبطاقات الخصم الدولية والصراف الآلي، وخدمة الحوالات المالية الدولية أظهرت نمواً ملحوظاً في إيراداتها مقارنة مع الإيرادات المتحققة من

أدائها في سنة 2005م. أما خدمة صناديق الأمانات فقد أشرت نسب النمو في إيراداتها مؤشرات قليلة نسبياً إلا أنها إيجابية، بينما خدمات بطاقات الائتمان، والجاري مدين (طلب مكشوف)، والكفالات والاعتمادات المستندية، وخدمة الخزينة، أشارت نسب نمو إيراداتها تراجع ملموس وانخفاض ملحوظ وذلك بسبب زيادة التكلفة والتي حلت أسبابها نتائج تطبيق نظام (ABC).

ويلاحظ من خلال تطبيق النظام المذكور أن على إدارة البنك عرض الإيرادات في التقرير المالي الختامي على أساس الخدمات التي يقدمها البنك والتي تم تحديدها من خلال تطبيق نظام (ABC)، وليس عرضها على أساس الخدمات الموضحة في التقرير الختامي، مع مراعاة حساب تكاليفها على أساس تطبيق نظام (ABC) في البنك - الموضح في المبحث الأول من هذا الفصل- الذي يفسر بشكل موسع تباين تلك الإيرادات وكما هي موضحة في جدول رقم (5.11). وسيتم الاعتماد على نسب النمو الواردة في الجدول نفسه كمؤشرات أداء مستهدف لفقرة تطوير مزيج الإيرادات من الخدمات المصرفية للمحور المالي، مع مراعاة تغيير تلك النسب حسب قدرة الإدارة على استيعاب متغيرات مستقبلية ممكنة الظهور والتأثير عليها.

ويمكن العمل على نمو مزيج الإيرادات للبنك من خلال استقطاب عملاء جدد واكتساب أسواق جديدة وذلك بتفعيل إدارة علاقات العملاء لكسب العملاء والمحافظة عليهم، وكذلك من خلال سياسة تسعير جديدة باستخدام نظام (ABC) الذي يساعد على تحديد تكلفة الخدمات بدقة أكثر وبالتالي هناك فرصة لإعادة تسعير الخدمات حسب التكلفة.

- تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة:

تمثل هيكله تكاليف الخدمات أحد أهم مرتكزات قياس الأداء المالي للبنك، حيث تم إيضاح علاقتها مع كل من صافي الإيرادات المتحقق من الخدمات ومقياس العائد على الاستثمار، كما أوضح تطبيق نظام (ABC) كيفية تحقق تلك الأحجام من التكاليف على وحدات الخدمات المقدمة مع إيضاح تفصيلي للأنشطة المستفزة في تقديم الخدمة المحددة لها، والتي تعد من المفاصل التي تهتم بها الإدارات لخدمة برنامج خفض التكاليف الذي يصب في تحسين الأداء المالي للبنك، وقد أوضح الجدول رقم (5.8)، نسبة التكاليف المستفزة من قبل خدمات البنك، كما قدم مؤشراً للأداء المستهدف في المحور المالي من خلال توجيه أنظار الإدارات إلى خدمة الكمبيالات والقروض، والكفالات والاعتمادات المستندية، وبطاقات الائتمان التي تعد خدمات ذات أحجام تكاليف عالية مقارنة مع الخدمات الأخرى، وبالتالي يمكن تخفيض التكاليف من خلال تحليل الأنشطة إلى ذات قيمة مضافة أو عديمة القيمة المضافة وإجراءات إعادة هندسة العمليات للخدمات التي تؤدي فيها أنشطة عديمة القيمة من وجهة نظر العملاء ولا تؤثر على جودة تقديم الخدمة. حيث يتبين مما تقدم أن هناك أحجام تكاليف عالية تم استنفادها من خلال

أنشطة لتأدية الخدمات، واتضح هذه الأحجام العالية للتكاليف من خلال تطبيق نظام (ABC) والذي أظهر أنشطة استنفدت تكلفة مع أنها لا تضيف قيمة مما يتطلب إعادة هندسة العمليات لتلك الخدمات الذي يؤدي بصورة جلية إلى تخفيض التكاليف والتي تعتبر أحد مؤشرات الأداء الذي يصب في المحور المالي للأداء ضمن مقياس الأداء المتوازن (BSC).

ثانياً : محور العملاء

إن مقاييس الأداء تنعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة للخدمة المقدمة من قبل البنك، والممثل الرئيس لتلك الأطراف هم العملاء حيث تعتبر آلية تحقق الإيراد مرتكزة وبشكل رئيس على حجم التعاملات مع العملاء وأعداد العملاء، حيث بين عرض فقرات الفصل الثالث من الأطروحة تلك الآلية وتقسيماتها وعلاقة السبب - والنتيجة الناشئة منها والتي تصب آثارها في مقاييس المحور المالي للأداء، حيث يتم عرض تلك المقاييس على أساس الغايات الإستراتيجية للبنك التي تظهر رضا العملاء من خلال مرحلتين هما:

1. زيادة رضا العملاء من خدمات البنك وطرق تقديمها.

2. زيادة رضا العملاء بعد تقديم الخدمة لهم.

- زيادة رضا العملاء من خدمات البنك وطرق تقديمها:

تقاس تلك الغاية الإستراتيجية من خلال بيان التغيير في المساحة التي تغطيها الخدمة في السوق، التي تعكس درجة رضا العميل عن نوعية الخدمة وتكلفتها وزمن الاستجابة من قبل البنك لتأدية الخدمة لدائنيه والتي تصب في محور الإيرادات المتحقق من الخدمات المقدمة من قبل البنك وأعداد العملاء المتعاملين بتلك الخدمات وبشكل مقارن، والجدول رقم (5.12) يوضح معدلات التغيير في المعاملات وحجم الإيرادات المحققة للعميل عن كل خدمة.

جدول رقم (5.12)

حجم الإيرادات المتحققة من العميل عن كل خدمة (المبالغ بالدولار الأمريكي)

الخدمة	الإيرادات*	عدد العملاء	الإيرادات/العملاء	الإيرادات/العملاء %
الحسابات الجارية	5522955	43739	126	1.85%
حسابات التوفير والودائع	3727733	21653	172	2.52%
سلف وقروض مستغلة*	746863.4	112547	77	1.13%
كمبيالات وقروض	7873522			0.00%
بطاقات الائتمان	1218903	3289	371	5.44%
طلب مكشوف (جاري مدين دوار الموظفين)	9043868	1669	5419	79.40%
كفالات واعتمادات مستندية	1684030	8596	196	2.87%
صناديق الأمانات (لخزانات الحديدية)	15548	172	90	1.32%
الحوالات المالية	1718109	408764	4	0.06%
خدمات مصرفية مختلفة	1874705	12652	144	2.11%
خدمة الخزينة	1368920	6064	226	3.31%

الجدول: (من إعداد الباحثة).

* البيانات مأخوذة من التقارير المالية للبنك، وأعداد العملاء من دائرة تكنولوجيا المعلومات بالبنك.

* تم الدمج بين إيرادات كل من السلف والقروض المستغلة والكمبيالات والقروض لصعوبة التفرقة بينهم من أجل حساب إيرادات العملاء.

فمن خلال بيانات الجدول رقم (5.12) أعلاه، الذي يوضح حصة السوق لبنك فلسطين حيث يتبين لنا أن الإيرادات لكل عميل من خدمة جاري مدين (طلب مكشوف) قد حققت أعلى معدل بالإيرادات إلى عدد العملاء بلغ (5419 دولار أمريكي) في حين بلغ عدد عملاء الخدمة (1669) عميل مقابل حجم الإيرادات التي بلغت (9043868 دولار أمريكي) ومقارنة مع خدمة السلف والقروض التي بلغت الإيرادات إلى عدد العملاء (77 دولار أمريكي) مقابل عدد عملاء (112547 عميل) وحجم إيرادات بلغ (8620385 دولار أمريكي)، وباستبعاد متغير التكلفة التي وضح أثرها في المحور المالي السابق. وتركيزاً على طبيعة الخدمات المطلوبة من قبل العملاء للخدمتين المذكورتين وطبيعة تقديم الخدمة يتبين لنا أن الخدمة الأولى تؤثر للإدارة إمكانية

تطوير تسويقها لتشمل مساحة أكبر من سوق العملاء المتعاملين بها، وكذلك الحال فيما يخص الخدمات الأخرى، وستعتمد هذه النسبة كمقياس لأداء محور العملاء بالنسبة للبنك لمعرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

كما وقد بلغت حصة بنك فلسطين من السوق المصرفي لاجمالي ودائع العملاء بنسبة (10.76%) من اجمالي الودائع لدى المصارف العاملة بفلسطين، وبلغت نسبة التسهيلات الائتمانية التي قدمها بنك فلسطين للسوق المصرفي (14.29%) من اجمالي التسهيلات الائتمانية لمجموع المصارف العاملة بفلسطين (سلطة النقد الفلسطينية، 2006: 115)، وهذه النسبة تعتبر نسبة عالية خاصة أن عدد المصارف العاملة بفلسطين يبلغ 22 مصرف وطني ووافد (سلطة النقد الفلسطينية، 2006: 114) وتعكس مدى رضا عملاء بنك فلسطين عن الخدمات المقدمة لهم.

- زيادة رضا العملاء بعد تقديم الخدمات لهم:

يقاس الرضا للعملاء بمرحلتين:

أولهما: الرضا عن تقديم الخدمة؛ حيث يتركز القياس على طريقة تقديم الخدمة وتخفيض زمن الاستجابة الذي ينعكس على تكلفة الخدمة ذاتها.

أما الثاني فيقاس من خلال خدمات ما بعد تقديم الخدمة، ويتركز القياس هنا على قيمة الخدمة وسلسلة تقديمها إلى العميل. ويتم استنتاج مقاييس رقمية لهذه الفقرة عن طريق بناء استبانة موجهة للعملاء فقط تهدف إلى التحقق من وجود ولاء للعملاء لخدمات البنك، وانعكاس ذلك الولاء من خلال درجة الرضا بعد تقديم الخدمة، واستمرارية البنك في الاتصال بعملائه وعرض أساليب حديثة لتقديم الخدمة وعدم الانقطاع عن دراسة سوق المنافسة التي تعد من أساليب المحافظة على العملاء وزيادة ولائهم ودرجة رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم.

ثالثاً: محور العمليات والمراحل الداخلية

تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج أو الخدمة للعميل، حيث يشكل هذا التحليل أحد أهم مرتكزات البناء في السوق التنافسية والتي تم توضيحها من الفصل الثالث في الأطروحة، ويتكامل هذا المحور بنتائج مع المحورين السابقين على وفق التسلسل الموضوع في جدول رقم (5.9)، وهذا التكامل يلخص علاقة السبب - النتيجة التي عرض من خلال شكل رقم (3.5) في الفصل الثالث، حيث يتبين لنا درجة الحساسية التي يقيسها هذا المحور وأثرها المنعكس على مقاييس الأداء الموضوعة في كل من محور العملاء والمحور المالي. حيث يتم بناءً على هذا المحور تحديد مفاصل الأداء من خلال ما يأتي:

أولاً: إحداث خدمات مصرفية جديدة مع قياس لحجم الإيرادات المتحققة منها كمقياس خاص للأداء، وكذلك قياس طول دورة تطوير الخدمة الجديدة والتي تنحصر ما بين فكرة تقديم الخدمة وحتى تنفيذ عملية تقديم الخدمة.

ولقد استحدث بنك فلسطين خدمات مصرفية جديدة تمثلت في بطاقات الائتمان، وماكينات الخصم الالكترونية في المتاجر والمحلات وهذه الخدمات يتميز بها بنك فلسطين وقد زادت أعداد ماكينات الخصم مع نهاية عام 2006م لتصبح (1350) ماكينة مقابل (1050) ماكينة عام 2005م، و(850) ماكينة عام 2004م، كما تطورت خدمة الصراف الآلي حيث زادت أعداد الصرافات الآلية في عام 2006م لتصبح (35) صرافاً مقابل (30) صرافاً عام 2005م و(26) صرافاً عام 2004م، حيث إن النمو في الإيرادات للخدمات التي تم استحداثها يشير إلى درجة تقبل ورضا العميل عن تلك الخدمات وحجم حصة السوق التي تغطيها تلك الخدمات. وتشير أيضاً إلى امتلاك البنك على قدرات إدارية ومواهب فكرية متخصصة قادرة على التطوير والتحديث وخلق خدمات جديدة تضيف إلى محاور الأداء مقاييس رقمية متعلقة بإيرادات الخدمات الجديدة ومعدلات النمو فيها لغرض اعتمادها كمؤشرات قياسية للأداء مع احتفاظ الإدارة بإمكانية تغييرها بناءً على المتغيرات البيئية المختلفة (سياسة الدولة المركزية، الحالة الاقتصادية السائدة، إمكانية تدويل تلك الخدمة وعدم احتفاظها بالتطبيق المحلي).

كذلك معرفة طول دورة تطوير الخدمات الجديدة لقياس الإيرادات التي تحققت منها حيث يجب ربط الإيرادات مع الفترة الزمنية التي استنفذت لغرض تقديم تلك الخدمة الجديدة أو تطوير خدمات حالية، لكي يكون مؤشر الأداء موضوعي وقابل للقياس الصحيح.

ثانياً: تخفيض مشكلات تقديم الخدمة التي تعد أحد مفاصل العمليات والمراحل الداخلية للأداء، والتي يتم من خلالها التعرف على طبيعة الخدمات المقدمة والأنشطة المطلوبة لها ودراساتها من زوايا مختلفة منها (التكلفة، الوقت المطلوب للتأدية، نوعية الخدمة، درجة تقبل العميل لطريقة تقديم الخدمة)، ومن خلال ذلك يتم تحديد مقياس رقمي خاص للأداء ممثل بمعدل الخطأ لكل خدمة، الذي يحدث نتيجة تداخل إجراءات العمل بين أقسام مختلفة مما يؤدي إلى رفع حجم التكلفة للأنشطة المطلوبة للتأدية وبالتالي ينعكس بصورة مباشرة على ربحية الخدمة. وهو ملخص لإجراءات التكامل بين نظام (ABC) ونظام (BSC) من خلال هذا المحور. ويمكن توضيح ذلك من خلال الإشارة إلى الخدمات التي يتم تقديمها من خلال البنك ومعرفة الأنشطة التي تضيف قيمة للعميل والأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي إجراء إعادة هندسة لعمليات تلك الخدمات بهدف تخفيض تكلفتها وتخفيض زمن تقديمها للعميل، والذي يشير ضمناً إلى تخفيض معدلات الخطأ في عمليات المعالجة للخدمة من خلال تخفيض مجموعة الأنشطة الفرعية بكل

نشاط رئيس والذي يؤدي إلى خفض تكاليف تقديم الخدمة وبالتالي زيادة في ربحيتها. كما أن تخفيض حجم تكاليف الخدمة يؤدي إلى رفع درجة الرضا من قبل العميل (محور العملاء)، وهذا ناشيء من تقديم الخدمة بتكلفة معقولة يرغب بها العميل، وهي بنفس الوقت تعد تكلفة منافسة لبنوك أخرى وكذلك تخفيض لزمان تقديم الخدمة ورفع درجة الاستجابة لطلب العميل من قبل البنك والذي يؤدي إلى رفع درجة الرضا للعملاء، وتتبعك تلك الآثار كنتيجة منطقية على اتساع حصة السوق التي تعد مؤشر أداء خاص لمحور العملاء ونتيجته تحقيق أرباح عالية للبنك.

كما يعرض محور العمليات والمراحل الداخلية للأداء القدرات والإمكانات الفردية التي يمتلكها أفراد الإدارات داخل البنك ودرجة الاستجابة لمتغيرات بيئية تنحصر في التطوير والتحديث وخلق خدمات جديدة وبشكل واضح للإدارات العليا من خلال تلك المؤشرات التي تقدمها إدارات الفروع أو الأقسام الخاصة بالبنك بهدف تطوير الموارد البشرية الموجودة في البنك وتطعيمها بتخصصات تفيد في استمرارية إجراء التطوير والتحديث للعمليات الداخلية للبنك، حيث تعد تلك إشارة إلى المحور الرابع من محاور مقياس الأداء المتوازن والمتعلقة بقياس النمو والتعلم لأفراد الإدارات والفروع، ويتم قياس ذلك في بنك فلسطين من خلال نموذج تقييم جدارة الأفراد السنوي للموظفين العاملين لدى البنك (انظر الملحق).

رابعاً: محور التعلم والنمو

يعد محور التعلم والنمو أحد اتجاهات بناء نظم قياس وتقويم الأداء، مركزاً على دراسة قابلية الأفراد داخل الإدارات بجميع مستوياتها إلى التطوير المستمر في الخدمات ومحاولات بناء نظم معالجة حديثة لتخفيض التكاليف وزمن تقديم الخدمة، وهي إشارة لما تم عرضه من تغيير في مؤشرات قياس الأداء بناءً على متطلبات بيئة العصر الحالي والمسماة بعصر المعلوماتية، التي انتقلت مؤشرات الأداء فيها من التركيز على المؤشرات المالية إلى المؤشرات المتعلقة بالأصول الفكرية (مهارات الأفراد) التي تمتلكها منشآت الأعمال. وتلك الأصول تعد أحد أهم مرتكزات نجاح المنشآت في البيئة الحالية لما لها من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية بهدف إبقاء المنشآت مستمرة بنشاطها من خلال تحقيقها لعوائد مرضية لجميع الأطراف المهتمة بها. وبناءً على ما ورد أعلاه فإن محور التعلم والنمو للأداء يقسم إلى ما يأتي:

- تطوير الإستراتيجية لدى العاملين:

حيث تتركز إجراءات التطوير على فهم دقيق لإستراتيجية البنك من قبل جميع الأفراد العاملين في البنك، ويتحقق ذلك من خلال إيصال الاتجاهات الإستراتيجية للإدارة العليا، وعرضها على الأفراد، وكذلك إعداد دورات تدريبية خاصة يفهم من خلالها المتطلبات

الإستراتيجية للإدارة العليا، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يلعبه نشاط تدريب وتطوير الموظفين من تحقيق الرؤى والأهداف الإستراتيجية للبنك، وبناءً على ذلك تضمنت خطة التدريب الخاصة بالبنك للعام 2006م برامج تدريبية ذات صلة باستراتيجيات "الأداء الأمثل" و"ضمان التفوق" والتي تعتبر هذه الاستراتيجيات ذات أهمية بالغة لمرحلة وفترة توسع وانتشار البنك محلياً وإقليمياً من ناحية والتعديل التطويري الذي تم على المسار الوظيفي لموظفي بنك فلسطين من ناحية أخرى. ولقد بلغت أعداد الدورات التدريبية التي تمت في البنك (64) دورة داخلية وخارجية وبمشاركة (669) موظف وموظفة تتركز على تقديم خدمات للعملاء عن طريق تقنيات المعلومات الحديثة، وقد تم تدريب الموظفين داخل وخارج مركز التدريب ببنك فلسطين على النحو الآتي:

أولاً: التدريب داخل مركز التدريب ببنك فلسطين

استمراراً لدعم وتأهيل الموظفين تم عقد دورتين في برنامج التأهيل المصرفي وذلك لتأهيل الموظفين الجدد للعمل المصرفي وبمشاركة (26) موظف وموظفة وبواقع (210) ساعة، كما تم عقد (31) دورة محلية قام بإعدادها وتنظيمها من قبل مركز التدريب داخل بنك فلسطين وعدد ساعات (546) ساعة وبمشاركة (514) موظف وموظفة في مختلف مجالات العمل المصرفي بهدف تنمية مهارات وقدرات ومعارف الموظفين ويتضح ذلك في الجدول رقم (5.13).

جدول رقم (5.13)

أعداد الدورات التدريبية والمشاركين فيها داخل مركز التدريب خلال عام 2006م

م	اسم الدورة	عدد الدورات	عدد الساعات	عدد المشاركين
1.	برنامج التأهيل المصرفي	2	210	26
2.	اتيكيت العمل لأسس خدمة العملاء	1	24	17
3.	اتيكيت العمل لأسس القيادة الاحترافية	1	48	17
4.	التخطيط الاستراتيجي	1	20	21
5.	الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة	2	60	27
6.	التجارة الدولية المفاهيم - والمضمون	2	36	25
7.	الضغوط الإدارية وأثرها على أداء الموظف	1	15	22
8.	العلاقات العامة والتفاعل مع الجمهور	2	36	42
9.	التطابق والالتزام في البنوك	8	96	129
10.	الجوانب القانونية للأعمال المصرفية	1	7	22
11.	مقدمة في أعمال الخزينة والأسواق المالية	1	12	21
12.	نظم إدارة الجودة - الثقافة والتطبيق -	2	40	30
13.	خطابات الضمان المحلية والخارجية والخطاب الضامن	2	24	30
14.	الاستثمار في الأوراق المالية	1	10	20
15.	اتيكيت العمل المصرفي	2	30	26
16.	كشف التزوير والتزيف	2	30	29
17.	البرنامج الشامل في إعداد وتأهيل السكرتارية	1	18	27
18.	التطبيق العملي لبرنامج الشامل للوساطة المالية	1	40	9
	الإجمالي	31	756	540

المصدر: (التقرير السنوي 2006م، مركز التدريب/ بنك فلسطين).

ثانياً: التدريب خارج بنك فلسطين المحدود "محلي"

تم الاشتراك في (32) دورة تدريبية خارج بنك فلسطين تم إعدادها وتنظيمها من قبل مؤسسات ومعاهد تدريب مالية ومصرفية داخل حدود فلسطين وبواقع (1089) ساعة تدريبية ويتضح ذلك من الجدول رقم (5.14) الآتي:

جدول (5.14)

أعداد الدورات التدريبية و المشاركين فيها خارج بنك فلسطين المحدود "محلي"

م	اسم الدورة	عدد الدورات	عدد الساعات	عدد المشاركين
1.	أفاق الاستيراد والتصدير وطرق التوفير على المستورد	1	15	1
2.	اللغة العبرية للمبتدئين	1	24	12
3.	الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر	1	112	2
4.	التخطيط الاستراتيجي	1	20	1
5.	مهارات إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية	1	15	5
6.	الوسيط المعتمد	1	80	10
7.	البرنامج الشامل "إعداد ضباط ائتمان"	1	165	6
8.	مهارات التفاوض مع العملاء	1	60	3
9.	الثقافة المصرفية الأساسية	1	15	2
10.	الأعراف الدولية للاعتمادات المستندية وندقيها	1	15	1
11.	الجوانب القانونية للأعمال المصرفية	1	30	6
12.	الحوالات الصادرة والواردة	1	15	3
13.	التحليل المالي باستخدام برنامج اكسل	1	30	4
14.	التسويق المصرفي	2	15	6
15.	إدارة المخازن	1	2	2
16.	كشف التزوير والتزيف	1	54	7
17.	إدارة المشاريع الصغيرة	1	15	1
18.	إدارة العلاقات مع الزبائن	1	30	2
19.	التميز في خدمة العملاء	1	15	5
20.	قانون ضريبة الدخل الفلسطيني - اللوائح والتفسيرات	1	20	2
21.	مهارات موظفي التلر	1	15	2
22.	مهارات إعداد وكتابة التقارير	1	20	1
23.	المعالجة المحاسبية للأدوات المالية وفق المعايير الدولية	1	20	2
24.	الضبط الذاتي وإدارة المخاطر	1	10	2
25.	مكافحة غسل الأموال	1	15	1
26.	تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	1	15	2

5	12	1	مهارات التعامل مع نظام سويفت	.27
5	30	1	تطبيق بازل المتطلبات والأساسيات	.28
1	40	1	تطبيقات عملية لبرنامج Primavera3	.29
2	30	1	IT Auditing & Security Polices	.30
1	120	1	Certified Oracle 10g Database Administration	.31
105	1089	32	الإجمالي	

المصدر: (التقرير السنوي 2006م/ مركز التدريب / بنك فلسطين).

ثالثاً: التدريب خارج بنك فلسطين المحدود "خارجي"

تم الاشتراك في (13) دورة تدريبية خارج بنك فلسطين تم إعدادها وتنظيمها من قبل مؤسسات ومعاهد تدريب مالية ومصرفية خارج حدود فلسطين في كل من مصر والأردن وديبي والمغرب وبواقع (358) ساعة تدريبية وشارك فيها (24) موظف وموظفة ويتضح ذلك من الجدول رقم (5.15) الآتي:

جدول رقم (5.15)

الدورات التدريبية و المشاركين فيها خارج بنك فلسطين المحدود "إقليمي"

م	اسم الدورة	مكان عقد الدورة	عدد الساعات	عدد المشاركين
.1	Implementing GP ProLiant Servers v5.21	القاهرة	25	1
.2	Enterprise Systems Management	القاهرة	25	1
.3	EVA implementation and management	القاهرة	30	2
.4	HP Open View Data Protector Fundamentals	ديبي	30	2
.5	شهادة مدير فرع - سلسلة تدريب الأداء PTS	القاهرة	30	6
.6	P3 Training	المغرب	50	3
.7	التطابق والالتزام في المصارف Compliance	القاهرة	25	1
.8	نظم إدارة الجودة - TQM	عمان	30	1
.9	التسويق في بحر المنافسة	القاهرة	40	2
10	سياسة وإجراءات مكافحة غسل الأموال	عمان	5	1
11	الاستثمار في الأوراق المالية	عمان	25	1
12	أدوات الحد من مخاطر العمل المصرفي وفقاً لبازل (Risk Mitigation)11	القاهرة	18	1
13	خطابات الضمان المحلية والخارجية والاعتماد الضامن	القاهرة	25	2
	المجموع		358	24

المصدر: (التقرير السنوي 2006م/ مركز التدريب / بنك فلسطين).

وبمقارنة نشاط مركز التدريب التابع لبنك فلسطين المحدود في العام 2005م نلاحظ التطور في أعداد الدورات والموظفين المشاركين في هذه الدورات ويتضح ذلك في الجدول رقم (5.16) على النحو الآتي:

جدول رقم (5.16)

مقارنة الدورات التدريبية والمشاركين فيها في بنك فلسطين للعام 2006 / 2005م

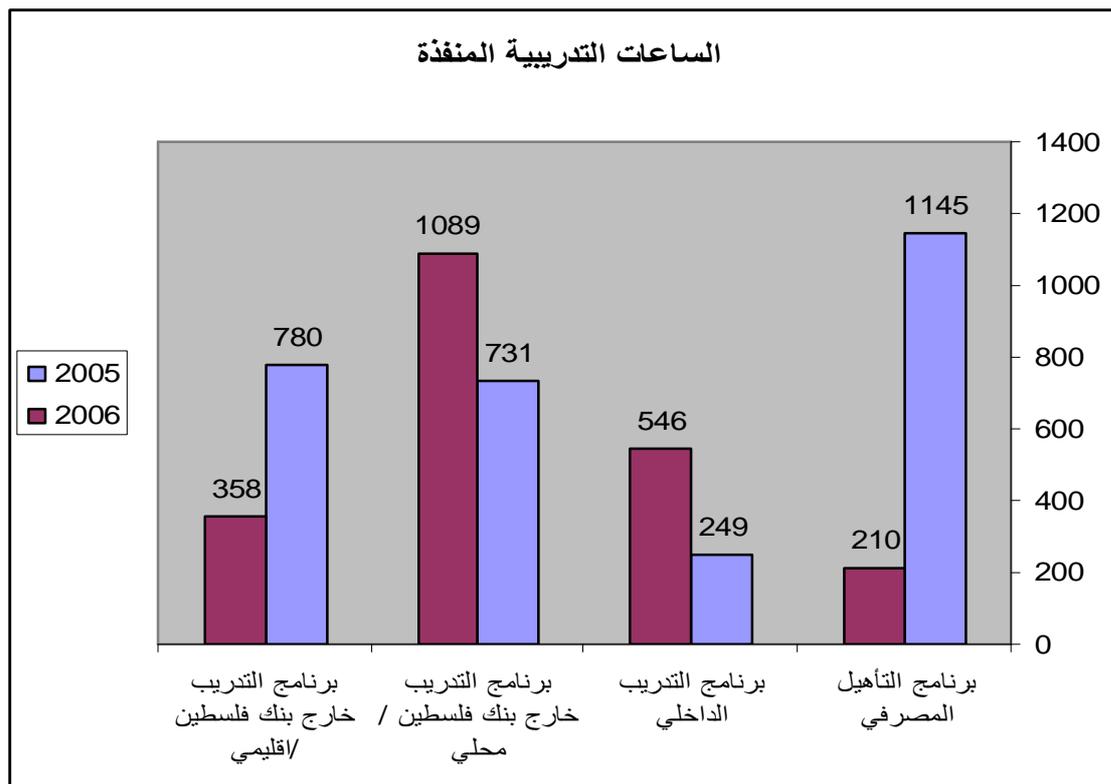
م	برنامج التدريب	2005		2006	
		عدد المشاركين	عدد الساعات	عدد المشاركين	عدد الساعات
1.	برنامج التأهيل المصرفي	103	1145	26	210
2.	برنامج التدريب الداخلي	273	249	514	546
3.	برنامج التدريب خارج بنك فلسطين / محلي	32	731	105	1089
4.	برنامج التدريب خارج بنك فلسطين / إقليمي	32	780	24	358
	الإجمالي	490	2905	669	2203

المصدر: (من إعداد الباحثة).

ويمكن توضيح مقارنة الدورات التدريبية والمشاركين فيها بالأشكال الآتية:

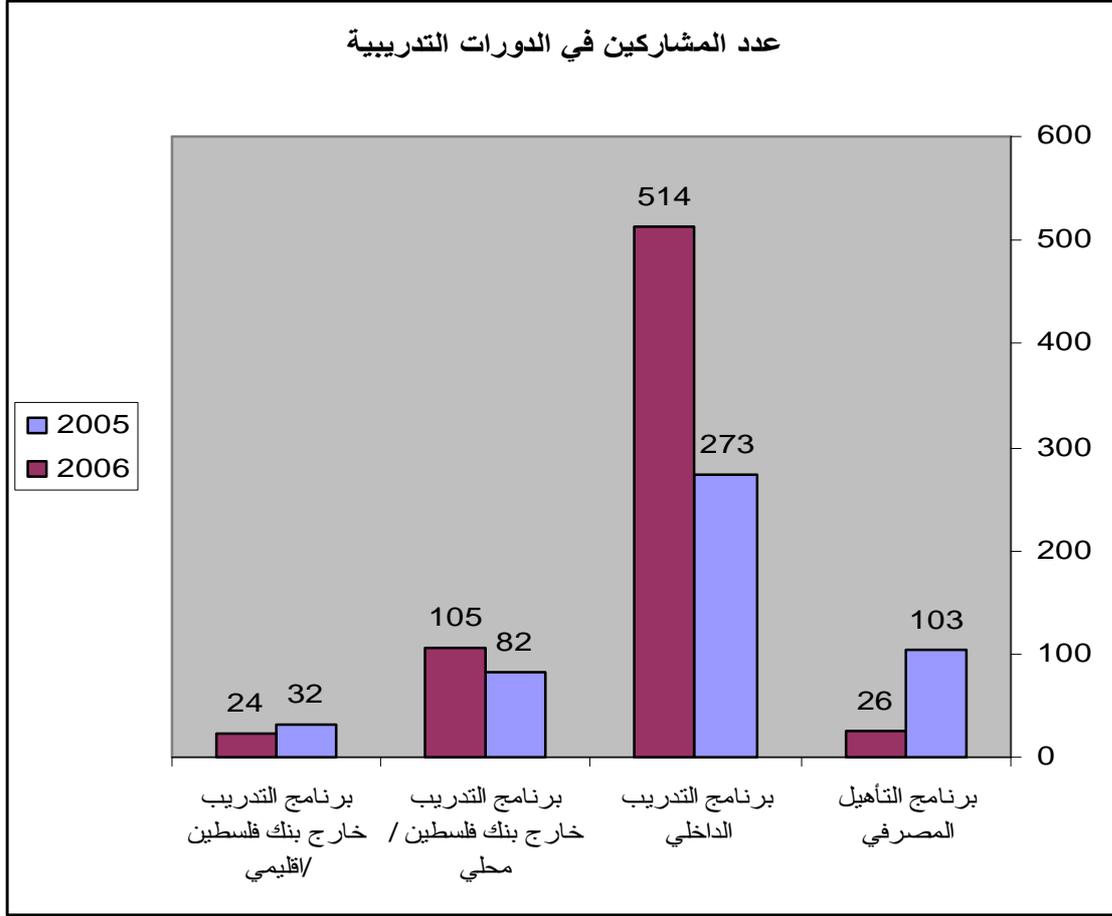
شكل رقم (5.2)

الساعات التدريبية المنفذة خلال عامي 2005م/2006م



شكل رقم (5.3)

عدد المشاركين في الدورات التدريبية لعامي 2005م / 2006م



ويتضح من جداول الدورات التنوع في محتوياتها بحيث تغطي كل جوانب العمل المصرفي والتي تشمل إجراءات المعالجة للخدمات المصرفية، صياغة إجراءات العمل وإعادة تقييم خطواتها واستحداث مؤشرات للأداء على وفق نظم دولية، والتعامل الناجح مع العملاء، وإدارة العلاقات مع العملاء، ومساعدتهم في الاستثمار في الأوراق المالية واستخدام الأساليب الحديثة في التسويق، وإدارة الأفراد والتنمية البشرية وتقييم الأداء، وتطوير قدرات ومهارات الموظفين.

ولإدراك الإدارة العليا أهمية التدريب والنمو في التطوير، واستمراراً لمساعدتها لخلق كوادر مالية ومصرفية مدربة ومؤهلة تمتلك المهارات اللازمة لخدمة العملاء وللارتقاء بموظفي بنك فلسطين بدور أكثر فاعلية في ممارسة مهام الوظائف المناط بهم كل في موقعه، فقد تم زيارة عدد من بنوك ومؤسسات تدريبية في كل من الأردن ومصر وتوقيع مذكرات

تعاون تدريبي معها بهدف إيجاد دورات تدريبية مختلفة لتوزيع الخبرات المكتسبة لموظفي بنك فلسطين على النحو الآتي:

- المعهد المصرفي - البنك المركزي المصري - القاهرة
- مركز إعداد القادة لإدارة الأعمال - وزارة الاستثمار - القاهرة.
- المنطقة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - القاهرة.
- مركز الخبرات الإدارية - بنك إيجبت - القاهرة.
- بنك المؤسسة العربية المصرفية ABC Band - عمان.
- سيتي بنك Citigroup - عمان.

ومن الملاحظ أيضاً وجود علاقة السبب - النتيجة ما بين تطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين في البنك ومؤشرات الأداء لمحور العمليات والمراحل الداخلية التي تم الإشارة إليها سابقاً .

ربط أداء الموظفين بالمسئولية:

يركز نظام تقييم الأداء على محاور أساسية تتعلق بإستراتيجية الاتصال والترابط بين الموظفين وحثهم على السلوك الذي يدعم أهداف مقياس الأداء المتوازن للبنك، وتحقيق رؤية ورسالة البنك حيث يقوم البنك بربط مكافأة الأداء بنسبة من الأرباح التي تتحقق عن طريق أداء الموظف.

إستراتيجية مهارة الأعمال والكفاءة:

من خلال هذه الإستراتيجية يعمل البنك على خلق أسواق ونمو للمبيعات وتقديم خدمات للعملاء بحيث تحقق أهدافهم بتوليد الإيرادات حيث يحتاج العملاء إلى التوجيه و معرفة الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك، فمن خلال القدرة على التعرف على احتياجات العملاء يتم مساعدتهم في معرفة الخدمات الأكثر ربحية والأسواق المالية التي تدعم أنشطتهم المالية.

- بناء أنظمة لانتاج معلومات استراتيجية:

يتطلب التقييم الفعال لنظام مقياس الأداء المتوازن ضرورة توفر نظام معلومات شامل ومتكامل، يشمل معلومات عن البيئة الداخلية للبنك سواء تعلقت هذه المعلومات بالامكانيات والموارد المتاحة للبنك أو نظم التشغيل المتبعة، ومعلومات عن البيئة الخارجية للبنك التي تتعلق بظروف السوق، ورغبات العملاء واحتياجاتهم، وإحصائيات عن شكاوي العملاء وأسبابها، والاتجاهات التطويرية في الخدمات الحالية، والخدمات الابتكارية المتوقع دخولها الى الأسواق، واتجاهات الأسعار، كما يتطلب توفير نظام معلومات متكامل وفعال عن الأداء الداخلي للبنك وضرورة تطوير أنظمة المعلومات المحاسبية بصفة عامة ونظام معلومات محاسبة التكاليف

بصفة خاصة بحيث يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة وبالتالي الحاجة الماسة الى استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة الذي تم تطبيقه في الفصل الخامس من هذه الأطروحة، ونظام الادارة على أساس الأنشطة.

كذلك تطوير تقارير التكاليف من حيث:

*المضمون بحيث يضاف اليها عناصر التكاليف الخاصة بالجودة، والبحوث والتطوير والتصميم.

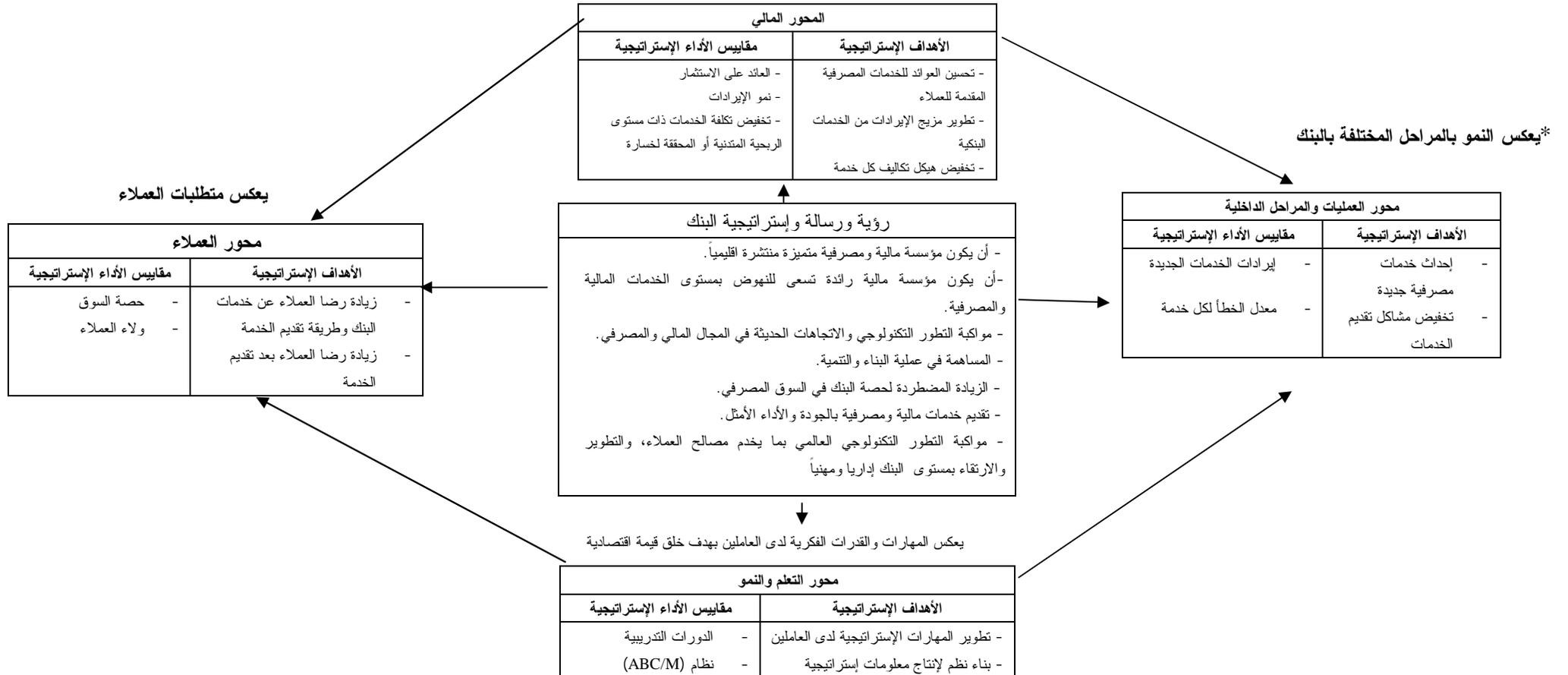
* نطاق التقرير بحيث يمتد من مرحلة البحوث والتطوير وحتى خدمة ما بعد تقديم الخدمة.
* أنواع التقارير بحيث يضاف الى تقارير تكاليف الخدمات تقارير أخرى مثل تقرير تكاليف البحوث والتطوير، تقارير عن تكاليف الجودة، وتقارير عن قياس رضا العملاء، وتقارير عن قياس القدرة التنافسية للبنك، تقارير عن تقديم خدمات ابتكارية ومدى استجابة العملاء لها.

والشكل رقم (5.4) يوضح مقترح مقياس الأداء المتوازن لنك فلسطين.

الشكل رقم (5.7)

مقياس الأداء المتوازن لبنك فلسطين المحدود

يعكس متطلبات حملة الأسهم والمالكين



المصدر: (من اعداد الباحثة)

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

بعد قيام الباحثة بدراسة الواقع التكاليفي لبنك فلسطين، وذلك خلال عملية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام نموذج (Cooper) ضمن مرحلتين (-Cooper Two Stages Activity Based Costing System) على أقسام بنك فلسطين المحدود، وكذلك دراسة طريقة تقييم الأداء لدى البنك، وجدت الباحثة أن نظام محاسبة التكاليف في بنك فلسطين يعتمد في تطبيقه على مجموعة من البيانات الأساسية التي تظهر في الدفاتر يأتي في مقدمتها مجموعة الدفاتر والسجلات الخاصة بالمحاسبة المالية كمصدر رئيس للبيانات الخاصة بعناصر تكلفة الخدمات وإيراداتها وكذلك مصادر الأموال واستخداماتها في البنك، فمن دفتر الأستاذ العام أو ميزان المراجعة نستطيع الحصول على جميع مخرجات المحاسبة المالية بالقيم المطلقة والتي يمكن استخدامها لقياس تكاليف الخدمات بشكل إجمالي، وفيما يلي اختبار لفرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الأولى:

"أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمنشآت الحديثة".

إن من أهم ركائز المحاسبة الإدارية تشغيل نظام محاسبي كفاء وقادر على توفير المعلومة المناسبة لمتخذي القرار في الوقت المناسب، وقد أظهرت الدراسة من خلال قراءة الدراسات السابقة وأدبيات المحاسبة الإدارية تركز أنظمة المحاسبة التقليدية على القياس المالي لأداء المنشأة والمتمثلة بالعائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد وغيرها من المؤشرات التقليدية والتي تعطي نتائج مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير في بيئة المنافسة الحالية، بينما أظهرت النتائج من خلال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في أقسام بنك فلسطين أنه تم توفير معلومات واضحة وذات دقة عالية عن التكاليف غير المباشرة التي تتكبدها هذه الأقسام، حيث إن أسلوب التحليل الذي يعتمده نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يعتمد على العلاقة السببية ما بين التكلفة والنشاط وبين النشاط والخدمة، الأمر الذي وفر لمتخذي القرار قاعدة بيانات تجعلهم قادرين على تحديد هذه التكاليف بشكل دقيق ومعرفة سلوكها من خلال العلاقة السببية التي تربطها بهذه الأقسام، ومن ثم رفع قدرتهم على مراقبة هذه التكاليف بشكل ذي فاعلية أكبر مما توفره أنظمة التكاليف التقليدية المستخدمة والتي تظهر إجمالي التكلفة الكلية المستنفذة وتحميلها إلى الخدمات، كما أن مقياس الأداء المتوازن (BSC) يعمل على تحقق أهداف المنشأة الإستراتيجية من خلال تقويم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي

وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن حيث يوفر معلومات متكاملة وشاملة عن أداء العمل، وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة وذلك من خلال مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، مما يعطي صورة أوضح لأداء المنشأة والطريقة الأفضل للوصول الى الأداء المرغوب، فمقاييس الأداء المالية توضح نتائج القرارات التي تمت في الماضي، ومقاييس الأداء الغير مالية (التشغيلية) تقدم مؤشرات عن الأداء المستقبلي وبناء على ما سبق فعلى إدارة المنشآت الحديثة التوجه لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) وهذا يؤهلنا الى قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الثانية:

"هناك ضعف في الوعي من قبل المنشآت بأنظمة التكاليف والإدارة المعاصرة والمتمثلة بنظام (ABC) و(BSC) على اعتبارها سلاحاً يخدم المنشأة وأفرادها ويؤثر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية لها".

تبين من خلال الدراسة التطبيقية عدم معرفة الإدارة العليا والعاملين بدائرة المحاسبة في بنك فلسطين عن أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) ودورها في الحصول على المعلومات الدقيقة التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف وتعزيز مكانته في السوق المصرفي وهذا يؤهلنا لقبول الفرضية.

اختبار الفرضية الثالثة:

"هناك فجوة بين أساليب وآليات هذه الأنظمة المعاصرة (ABC) و(BSC) النظرية وما يطبق في المنشآت المالية وخصوصاً المصرفية منها".

تبين من خلال الدراسة التطبيقية أنه لا يتم تطبيق هذه الأنظمة المعاصرة في بنك فلسطين بشكل مباشر، حيث أن دائرة المحاسبة ببنك فلسطين تستخدم نظام محاسبة التكاليف التقليدية القائم على:

- 1- تحميل الخدمات المصرفية لجميع عناصر التكاليف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، أي أنها تتحمل تكاليف الوظيفة الإنتاجية والتسويقية والإدارية.
- 2- تطبيق مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف حيث تتم مقابلة التكاليف الكلية للخدمات مع إيرادات الفوائد والعمولات ويكون إما فائضاً أي ربحاً صافياً أو خسارة إذا زادت التكاليف عن الإيرادات.

كما أثبتت الدراسة عدم وجود تطبيق متكامل لنظام مقياس الأداء المتوازن في البنك إذ لم يتبلور الاستخدام الكامل لهذا النظام، ولكن يوجد لديه الركائز الأساسية لتطبيقه حيث يستخدم المفاهيم الواردة في ذلك النظام عند تقييم أدائه حيث يقوم باستخدام مقاييس مالية وغير مالية لتقييم أدائه تتفق مع مقاييس تقويم الأداء الواردة في محاور مقياس الأداء المتوازن رغم عدم وجود النظام لديهم ويعزى السبب إلى عدم توفر الخبرات الفنية المطلوبة لتصميم ذلك النظام وتطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الالكترونية للبنك، وعدم توفر الكوادر القادرة على تدريب العاملين عليه وهذا يؤهلنا لقبول الفرضية.

اختبار الفرضية الرابعة:

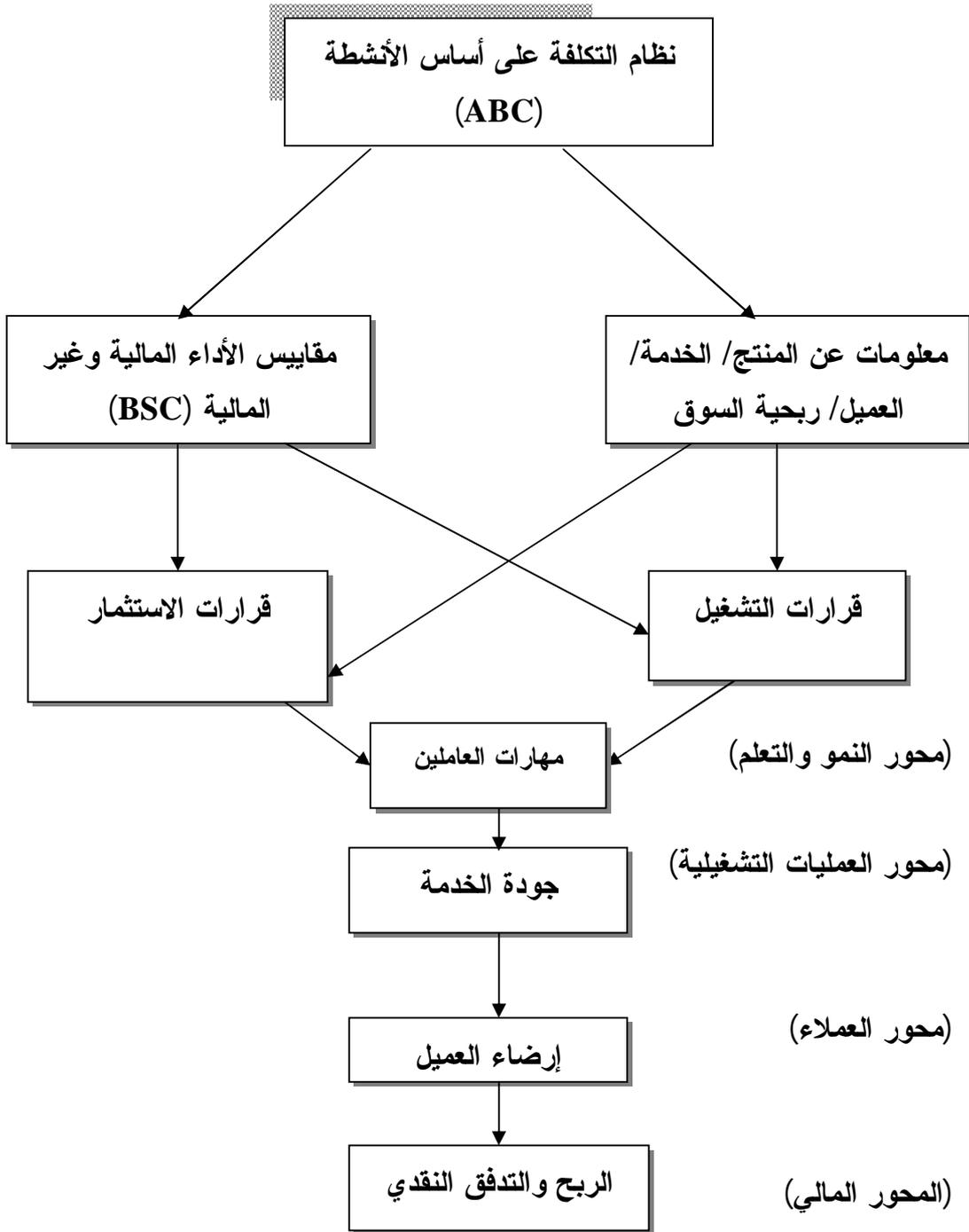
"هناك تكامل هام ومعنوي بين كل محور من محاور (BSC) و (ABC) يؤثر على:

(أ) ربحية الخدمة. (ب) إرضاء العميل. (ج) جودة الخدمة".

تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن الربط بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC)، يؤدي إلى إفراز نظام إداري قوي يترتب عليه زيادة المقدرة على التخطيط وقياس التكاليف ويساهم في تحسين الأداء من خلال إدارة التكلفة التي تساعد الإدارة في تحسين الجودة ومن ثم رضاء العملاء مما يساعد الإدارة في تحديد العملاء والخدمات الأكثر ربحية للبنك، وكذلك تحديد المدخلات والعمليات التي تؤدي إلى حدوث التكلفة وبالتالي اتخاذ القرارات التشغيلية وتوجيهها نحو الاستثمارات التي تضيف قيمة وتعمل على تحقيق مزيد من ربحية الخدمات عبر خطوط الإنتاج وقنوات التوزيع المختلفة، كما يساعد الإدارة في تحديد الأنشطة التي لاتضيف قيمة ومن ثم التخلص منها أو تقليلها وبالتالي يؤدي إلى خفض تكلفة الخدمة التي يتم تقديمها إلى العملاء وتقديمها بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب مما يؤدي إلى إرضاء العملاء، وهذا يؤهلنا الى قبول الفرضية ويوضح الشكل رقم (6.1) تلك العلاقة.

شكل رقم (6.1)

تكامل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC)



الفصل السادس

خلال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC)، على بنك فلسطين، توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وفيما يأتي عرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية حيث يقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يأتي:

المبحث الأول: النتائج Results

المبحث الثاني: التوصيات Recommendations

المبحث الثالث: الدراسات المستقبلية Future Study

المبحث الأول

النتائج

تم تقسيم هذا المبحث إلى قسمين، أولهما: يخص النتائج العامة، وثانيهما: يخص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية كما يأتي:

أولاً: النتائج العامة

1- يعد تصميم أنظمة محاسبة التكاليف مرتبطاً بطبيعة إجراءات تقديم الخدمة وطبيعة البيئة المحيطة بمنشآت الأعمال التي تنتم في الوقت الحالي بالمنافسة الحادة وتزايد الحاجات الإدارية لمعلومات تتعلق بالتكاليف وتتصف بكونها تفصيلية وشاملة لجميع أوجه الأنشطة والتي تصب في اتجاهين: الأول منها استراتيجي يخدم الإدارة العليا في محور صياغة وترجمة إستراتيجيتها، والثاني تشغيلي يخدم الإدارات الأخرى في محور القرارات قصيرة الأجل.

2- إن التزايد المستمر في استخدام تقنيات إنتاج المعلومات وتغير فلسفة العمل على أساس بيئة العصر الحالي قد أدى إلى تغير في هيكل عناصر التكاليف (رفع حجم التكاليف غير المباشرة)، وهذا انعكس على الاهتمام بإيجاد طريقة غير تقليدية لتحصيل الخدمات بشكل موضوعي من حاجاتها من تلك العناصر من التكلفة وإيجاد أسس رقابية تعتمد على المدخلات بدلاً من المخرجات لغرض تتبع عناصر التكاليف بشكل دقيق مع قياس موضوعي لها، مما دعت الحاجة إلى استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

3- تعد علاقة السبب - النتيجة، أحد أهم العلاقات التي على أساسها يتم تحديد نوعية مقاييس الأداء التشغيلية المكونة لمحاور مقياس الأداء المتوازن (BSC)، المتمثلة بمحاور العملاء، والعمليات والمراحل الداخلية، والتعليم والنمو، والمحور المالي حيث تمكن تلك العلاقة من صياغة مترابطة للمحاور المذكورة ومقاييسها الضمنية، ومن ثم تعد ترجمة واقعية لإستراتيجية منشآت الأعمال.

4- يعد مقياس الأداء المتوازن (BSC)، أداة لقياس الأداء المالي الحالي، متمثلة بالمقاييس المالية للأداء (الربحية والنسب المشتقة منها)، والأداء المالي المستقبلي الذي ينعكس من خلال نتائج الأداء للمحاور الثلاثة الأخرى التي تركزت مقاييسها بشكل أساسي على عوامل التشغيل والاستخدام الأمثل للمواد وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (زويلف ونور، 2005).

5- تقدم التحليلات لمعلومات التكلفة المستخرجة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، إمكانية للمديرين في بناء وتحديد مقاييس الأداء التشغيلي وتمكنهم من إجراء التطوير والتحسين بشكل مستمر على الأنشطة المؤداة من خلال تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة

التي لاتضيف قيمة ومن ثم صناعة قرارات تشغيلية وإستراتيجية دقيقة ومثلى وهي تتفق مع ماتوصلت إليه دراسة (العلكاوي، 2004).

6- إن تدفق المعلومات المالية التشغيلية لأنظمة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، تعد قاعدة بيانات لأهداف التطوير والتحسين المستمرين للخدمات والتي تصب في مقياس الأداء المتوازن (BSC)، والذي تنعكس نتائجه على تحسين العوائد المتحققة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بهدف إبقاء المنشأة مستمرة بنشاطها في بيئة تنافسية.

7- قدرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة على تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة وذلك بإعادة هندسة العمليات نتيجة لتحليل الأنشطة من خلال دمج بعض الأنشطة مع بعضها، أو حتى إلغاء بعض الأنشطة عديمة الفائدة- باعتبارها خطوة أساسية في نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مما ينعكس باستخدام أمثل وسليم للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية:

1. تطبيق أنظمة التكاليف المعاصرة متمثلة بنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبشكل خاص على الأنشطة المصرفية في بنك فلسطين، يقدم مؤشرات دقيقة عن الأداء باتجاه تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة بحيث تمكن الإدارات من تحقيق عوائد مالية مرضية من جهة وسد حاجات العملاء ومتطلباتهم من جهة أخرى.

2. إن الترجمة الدقيقة لإستراتيجية بنك فلسطين على أساس المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن (BSC) مقسمة إلى أهداف ومقاييس أداء خاصة وعامة، يتم تغذيتها من مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الذي تم تطبيقه والمتمثل بما يأتي:

* تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة (مقياس الأداء لتخفيض تكلفة الخدمات ذات مستوى ربحية متدنية أو محققة لخسارة وذلك باستخدام تقنية إعادة هندسة العمليات (BPR) (المحور المالي).

* إحداث خدمات مصرفية جديدة، ومقياس الأداء لها النمو في إيرادات الخدمات الجديدة (محور العمليات والمراحل الداخلية).

* زيادة رضا العملاء عن خدمات البنك وطريقة تقديم الخدمة عن طريق مقياس الأداء المتعلق بدراسة حصة السوق وتحليل معدلات النمو في الإيرادات (محور العملاء).

* الاهتمام بتطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين لكي تصب في خدمة إستراتيجيه البنك من خلال إقامة دورات تدريبية متنوعة ومتخصصة حسب الخدمات وتقنيات تقديمها (محور التعلم والنمو).

3. أن التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) قدم إطاراً متكاملًا لمفهوم نظام إدارة التكاليف (Cost management systems, CMS)، والذي يهدف إلى تحديد هيكل تكاليف المصرف مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة.

4. إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) في بنك فلسطين يشير إلى وجود تكامل فعلي يبين النظاميين المذكورين بحيث يوجه نظر الإدارة ويساعدها في حل المشاكل المتعلقة بما يأتي :

* إعادة تسعير المنتجات والخدمات من خلال المعرفة الدقيقة لتكلفة الخدمة.

* إعادة تصميم إجراءات العمل للخدمات الحالية التي تحقق خسارة أو ربح منخفض.

* تطوير إستراتيجية تقديم الخدمة وتحسين أنشطة تأديتها.

* الاستثمار في نظم إنتاج وتشغيل المعلومات. وهي تتفق مع ماتوصلت إليه دراسة (البشتاوي، 2001).

5. إن آلية عمل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في بنك فلسطين تساعد في الحصول على المعلومات المالية والتشغيلية التي تستخدم كمقاييس للأداء لكل من المحور المالي لفقرة تخفيض هيكل التكاليف ومحور العملاء لدراسة حصة السوق ومحور العمليات والمراحل الداخلية لإحداث خدمات جديدة وتخفيض مشاكل تقديم الخدمات الحالية، وهي تشير ضمناً إلى وجود تكامل لمرحلة ثانية من مراحل إنتاج المعلومة المحاسبية والتي تتلخص بمقياس الأداء المتوازن (BSC)، وهي تتفق مع ماتوصلت إليه دراسة (البتانوني، 2004).

6. توضح نتائج الدراسة التطبيقية أن المحاور الأربعة لمقياس الأداء المتوازن ترتبط وتتكامل مع نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ويؤثر هذا التكامل بشكل إيجابي ومعنوي على أداء المصرف.

7. إن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصرف وفاعليته وذلك من خلال معرفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة والتخلص منها ومعرفة الأنشطة التي تضيف قيمة والعمل على تحسينها، وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة (بارود، 2007).

8. إن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في بنك فلسطين، أكثر ملاءمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة، ويؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن التكلفة.

9. إن نظام التكاليف التقليدية المستخدمة في البنك تعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية خاطئة.

المبحث الثاني

التوصيات

من خلال عرض النتائج التي قدمت في المبحث الأول، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات بهدف الإستفادة من الدراسة في الجانب التطبيقي للمنشآت الاقتصادية وبشكل خاص قطاع المصارف وذلك من خلال جانبين أولهما: توصيات عامة، وثانيهما: توصيات الدراسة التطبيقية، كما يأتي:

أولاً: التوصيات العامة

1. ضرورة الموازنة بين إجراءات العمل اليدوي والعمل الآلي ومحاولة الاستفادة من تقنيات أنظمة المعلومات في مجال الدقة والسرعة والرقابة المفروضة على المدخلات والمخرجات وبهدف إنتاج معلومات دقيقة وموضوعية على درجة عالية من الثقة لاستخدامها من قبل الإدارات في ترشيد قراراتها.
2. ضرورة استخدام قواعد بيانات خاصة بالتكاليف وتحليلها على أساس الأنشطة (ABC)، لتساعد إدارة المصارف من توزيع مواردها بشكل موضوعي بين الأنشطة الرئيسة ولتحقيق أعلى العوائد التي تكون مرضية للعملاء ولإدارة البنك في آن واحد.
3. ضرورة إجراء تحليل لربحية العملاء حيث يساعد إدارة المصرف من تحديد العملاء الأكثر ربحية وبالتالي معرفة نوعية الخدمات المطلوبة والأنشطة والمواد المستنفذة لتقديمها.
4. ضرورة تحديد دقيق لعلاقة السبب - النتيجة، بين مقاييس الأداء المالي والتشغيلي لكي تتمكن الإدارات من تحديد المحاور الأساسية المحددة لنجاح إستراتيجيتها التي تصب بشكل أساسي في العوائد المالية المتحققة.
5. ضرورة توضيح إجراءات وأساليب قياس الأداء المعتمد من قبل الإدارات لجميع أفراد البنك بهدف التعريف بالأهداف التي تهتم بها الإدارات العليا التي تعد إشارة للأفراد في المستويات التنظيمية لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية عالية والتي تنعكس بخدمات مصرفية مقبولة من قبل العملاء ومحقة بذات الوقت لأهداف الإدارة وأهداف الأفراد الذاتية.
6. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن (BSC) وأدوات المحاسبة الإدارية وتأثير ذلك على الأداء.

التوصيات الخاصة بالدراسة التطبيقية:

- 1- ضرورة اعتماد إدارة البنوك ومنها بنك فلسطين على أنظمة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، والإدارة على أساس الأنشطة (ABM)، بهدف تقديم خدمات مصرفية بتكلفة

ونوعية مقبولة من قبل العملاء. وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، على خدمات بنك فلسطين حيث يساعد على توفير معلومات تحليلية عن ربحية الخدمات المصرفية، ربحية الفروع، ربحية قنوات تسويق الخدمات المصرفية، ومعلومات تشغيلية متعلقة بهيكلية الأنشطة المطلوبة لكل خدمة من حيث كونها ذات قيمة مضافة أو عديمة القيمة المضافة.

2- ضرورة اعتماد تقنيات وإجراءات مساندة من قبل إدارة البنك لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، ممثلة بتقنية إعادة هندسة العمليات والمراحل الداخلية (BPR)، التي تهدف إلى خفض تكلفة الخدمة المصرفية من خلال اعتماد إجراءات تحليلية للأنشطة المستتجة من نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وتحليلات تلك الأنشطة من حيث حجم التكلفة المتحقق فيها ومدى ضرورتها لتأدية الخدمة.

3- ضرورة إجراء تغيير مستمر في طرق تقديم الخدمة المصرفية في بنك فلسطين بالاستفادة من جميع المعلومات المتاحة لهذا الغرض، والتي تستج من تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) التي تقدم نوعين من المعلومات الأول منها تكاليفي والثاني تشغيلي (مسببات التكلفة، الأنشطة الرئيسية المطلوبة لتأدية الخدمة، الأنشطة الفرعية المرتبطة بالنشاط الرئيس) - التحليل الهرمي للأنشطة والتكاليف والتي تصب في أهداف تشغيلية وإستراتيجية للمصرف.

4- ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لبيانات التكلفة الناتجة عن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) التي تصب في صياغة دقيقة لإستراتيجية البنك من خلال تحليل التكاليف وتوزيعها للخدمات على أساس الأنشطة الذي يقدم معلومات للإدارة بحجم التكلفة المستنفذة لكل خدمة.

5- ضرورة اهتمام إدارة البنك العليا بخدمة بطاقات الائتمان، وخدمة الكفالات والاعتمادات المستندية، وخدمة صناديق الأمانات المقدمة للعملاء من حيث طريقة أدائها ومعالجتها، وذلك بهدف إعادة النظر في الإجراءات المتبعة لتقديمها بغية تقليل تكلفتها، حيث أظهرت دراسة الحالة التطبيقية أن تلك الخدمات أشارت إلى نسب ربح سالبة كون تكلفة أدائها كانت أكثر من الإيرادات المتحققة منها مما انعكست بصورة مباشرة على تخفيض ربحية البنك الإجمالية.

6- ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة.

7- إقامة دورات متخصصة في مجالات محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية وبشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاية الأفراد العاملين في هذا المجال والاستفادة من إمكانية تطبيق الأنظمة المعاصرة على الأنشطة المصرفية.

المبحث الثالث

الدراسات المستقبلية

1. دراسة وتقييم المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح تنفيذ واستخدام أنظمة قياس الأداء.
2. أهمية الربط والتكامل بين أدوات المحاسبة الإدارية، مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ونظام إدارة الجودة الشاملة (TQM).
3. تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال الحديثة باستخدام أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة.
4. استخدام أسلوب التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process, AHP) لدمج مقاييس الأداء المتعددة في مقياس وحيد متكامل ضمن مقياس الأداء المتوازن.
5. الدمج والتكامل بين نظام القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added, EVA) ومقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً غَدِيرًا مِثْقَالَ
ذَرَّةٍ لِيُحْيِيَ بِهِ
الْبَشَرِ الْمَيِّتَ وَهُوَ
بِالْحَمْدِ لِلَّهِ الْعَلِيِّ
الْكَبِيمِ الْعَلِيمِ
الْحَكِيمِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو خشبة، عبد العال بن هاشم محمد، (1999). دراسة وتقييم مدخل التكلفة على أساس النشاط (ABC) مع إمكانية التطبيق في المملكة العربية السعودية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 23، عدد 1، 287-341.
2. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة: الدار الجامعية.
3. بارود، طلعت ممدوح، (2007). مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. البتانوني، علاء، (2004). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 41، العدد 1، 337-373.
5. البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (2001). تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
6. بنك فلسطين المحدود، (2004). التقرير السنوي العام الرابع والأربعون.
7. بنك فلسطين المحدود، (2005). التقرير السنوي العام الخامس والأربعون.
8. بنك فلسطين المحدود، (2006). التقرير السنوي العام السادس والأربعون.
9. جهماني، عمر عيسى، والعمرى، أحمد محمد، (2003). تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن: "دراسة ميدانية"، مجلة أبحاث اليرموك. المجلد 19، العدد 2 (أ)، منشورات جامعة اليرموك، ص 683-710.

10. الحبيب، محمد ابراهيم، الأداء المتوازن، برنامج الجودة الشاملة ، العدد 2- السنة الثانية، جامعة الملك عبد العزيز. <http://www.kau.edu.sa/tqm/home.html>.
11. الحبيطي، قاسم محسن، (2002). استخدام منهج التكلفة على أساس الأنشطة ABC في تحديد كلفة الخدمة في المؤسسات الصحية دراسة حالة في مستشفى الأميرة (Z) في الأردن، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، 279-294.
12. حسين، زينب أحمد عزيز، (2004). تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة "دراسة نظرية تطبيقية"، مجلة البحوث الإدارية، السنة الثانية والعشرون، العدد 1، 97-122.
13. حلس، سالم عبد الله، (2007). نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد الأول، 211-238.
14. خشارمة، حسين، (2005). استخدام نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 29، 213-228.
15. الخولي، هالة، (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 57، 1-48.
16. درغام (ب)، ماهر موسى، (2007). مدى توفر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 1، 32-76.
17. درغام، ماهر موسى، (2005). تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

18. الدليمي، خليل، (2005). نظام التكاليف المبني على الأنشطة وإمكانية تطبيقه في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن: دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 615-653.

19. الدوري، زكريا مطلق، (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

20. زويلف، إنعام محسن حسن، نور، عبد الناصر، (2005). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، 18-39.

21. سامي، مجدي محمد، (2000). مدى فعالية نظام تكاليف لنشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف، مجلة البحوث التجارية، المجلد 22، العدد 2، 373-421.

22. السعدي، ماهر عبد الرحمن، تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال المعاصرة، مجلة عالم السعودية، مايو 2007. <http://www.Pr.Sv.Net/svw/2007/may2007/page00066.2007>

23. سلطة النقد الفلسطينية، (2007). التقرير السنوي الثاني عشر لعام 2006م، ادارة الأبحاث والسياسات النقدية، رام الله، فلسطين، 114-115.

24. السوافيري، فتحي رزق سالم، (2003). تطوير النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد 2، المجلد 40، 375-419.

25. شتا، علي أبو الفتح أحمد، (1997). مدخل مسببات التكاليف واختيار المسببات المثلى، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، العدد 3، السنة الأولى، 115-190.

26. الشيشيني، حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد 1، المجلد 26، 97-147.

27. صبري، نضال رشيد، (2002). المحاسبة الإدارية، جمعية المحاسبين الفلسطينيين مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مشروع قطاع المحاسبة والتدقيق، رام الله.
28. عبد العزيز، شهيرة، (2003). إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد3، 241-291.
29. عبد الغني، محمد محمد، (1999). تقييم مدى إمكانية وجدوى قياس التكلفة على أساس النشاط في المستشفيات، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد 23، العدد1، 101-136.
30. عبد الكريم، نصر، والكخن، رشيد، (1997). إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة نظرية وتطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد24، العدد 2، 494-510.
31. عبد الله، سلمان حسن، (2004). أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن: دراسة تطبيقية في إحدى الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 1، 185-207.
32. العريبي، عصام فهد العريبي، (2003). المحاسبة الإدارية (ط1)، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
33. عطية، أحمد صلاح، (1998). محاسبة تكاليف النشاط (ABC) للاستخدامات الإدارية. (ط1). الزقازيق: مكتبة التكامل للنشر والتوزيع.
34. العلكاوي، طلال جيجان، (2004). تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية، البصائر مجلة علمية، جامعة البترا الخاصة، المجلد8، العدد1، 65-99.

35. عوض، محمد أحمد، (2001). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، القاهرة: الدار الجامعية.
36. فخر، نواف، و الدليمي، خليل، (2002). محاسبة التكاليف الصناعية، الجزء الأول (ط 1)، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الإصدار الأول.
37. فرحات، منى خالد، (2005). نظام التكلفة حسب الأنشطة (ABC) مع دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، العدد 2، 149-472.
38. الفضل، مؤيد، (1998). أهمية محاسبة تكلفة النشاط في تخصيص الموارد في ظل نظرية الوكالة: دراسة تجريبية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، 280-290.
39. مابرلي، جولي، (2004). تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة زامل، أحمد محمد، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.
40. مبارك، صلاح الدين عبد المنعم، ومحرم، زينات محمد محمد، وعثمان، الأميرة إبراهيم، (2003). محاسبة التكاليف المتقدمة للأغراض الإدارية، قسم المحاسبة، جمهورية مصر العربية: جامعة الإسكندرية.
41. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (2001). المحاسبة الإدارية (المعلومات اللازمة للتخطيط). الأردن: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.
42. محمد، منير شاكر (أ)، (2003). استخدام نظام توزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية في المصارف الأردنية دراسة ميدانية، الإداري، السنة 25، العدد 95، سلطنة عُمان، 39-88.
43. محمد، منير شاكر (ب)، (2005). تحسين كفاءة البنوك العمانية باستخدام تقنية التكاليف على أساس الأنشطة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 12، العدد 1، 109-143.

44. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهميم، (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

45. النمري، مجبور جابر، (2001). التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد2، 533-566.

46. هوبر، جان فرانسوا، ولمير، لوران، (2002). المحاسبة الإدارية (ط1)، ترجمة عن الفرنسية، الكسم، عبد الرحيم، سوريا: دار الرضا للنشر.

47. ياسين، سعد غالب، (1998). الإدارة الإستراتيجية (ط1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

48. يوسف، أبو بكر محمد، (2004). مدخل محاسبة التكاليف على أساس النشاط والدور التأثيري لنظم تقييم الأداء الداخلي، مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد26، العدد الأول، 16-58.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Ross,Thomas K., (2004). Analyzing Health Care Operations Using ABC, Journal Of Health-Care Finance, Spring, VolL.30,3,.1-20.

2- Agrawal, Surendra P., and Rezaee, Zabiholla, and Pak, Hong S., (2006). Continuous Improvement: An Activity- Based Model, Management Accounting Quarterly, Spring, Vol.7, No.3, 14-22.

3- Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, Master research non publish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.

4- Al-Rif, Mohammad Hani and Nachtman, Heather, (2004). An Application OF Activity Based Costing In The Air Conditioner Manufacturing Industry, The Engineering Economist, 49, 221-236.

- 5- Arnaboldi, Michela, and Lapsley, Irvine, (2003). Activity Based Costing, Modernity And The Transformation Of Local Government A field study, Routledge Taylor & Francis Group, Public Management Review, Vol.5, Issue 3, 345-375.
- 6- Bainbridge, Darlene D., (2003). From Common Sense to Health Cents, Volume 2, Issue 2, March-April.
- 7- Barber, K D, and Dewhurst F, and Pritchard M C, (2006). Cost allocation for business process simulation models, Engineering Manufacture, Vol. 220, Part B, 695-705.
- 8- Bonzemba, Ekutu L., and Okano, Hiroshi, (1998). The Effects of Target Costing Implementation on an Organizational Culture in France, To be presented at the Second Asian Interdisciplinary Research in Accounting Conference Osaka City University, Japan, 4-6 August.
- 9- Brimson, James A.,(2001). Using Predictive Accounting to Improve Product Management, Innovative Process Management (IPM), New York: John Wiley and Sons, Summer.
- 10- Brown, David A., and Booth, Peter, and Giacobbe, Francesco, (2004). Technological and organizational influences on the adoption of activity – based costing in Australia, Accounting and Finance, 329-356.
- 11- Caplan, Dennis, and Melumad, Nahum D., and Ziv, Amir. (2005). Activity-Based Costing and Cost Interdependencies among Products: The Denim Finishing Company, Issues in Accounting Education, Vol.20, No.1,February, 51-62.
- 12- Chan, Yee-Ching Lilian, (1993). Improving hospital cost accounting with activity-based costing, Health Care Management Review, 18, 1, Health and Medical Complete, 71-77.
- 13- Chaudron, David, (2003). Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement,
<http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>.
- 14- Chen, Richard C., and Chung, Chen II, (2002). Cause-Effect Analysis for Target Costing, Management Accounting Quarterly, Winter.
- 15- Cooper, R., and Slagmulder, R., (1997). Factors Influencing the Target Costing Process: Lessons from Japanese Practice, The Institute for the

Study of U.S./Japan Relations in the World Economy, Peter F. Drucker
Graduate Management Center, The Claremont Graduate School, 1-30.

16- Crow, Kenneth, (1997). TARGET COSTING, DRM Associates

17- Drury, Colin, (1992). Management and Cost Accounting, (3rd
ed).Chapman and Hall, London, UK.

18- Dunn, Barry H., and Gates, Roger N., and Davis, Jack, Arzeno,
Agustin, (2006). Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and
Management: Setting Strategy and Measuring Performance, South Dakota
State University Extension, Service and the King Ranch Institute for Ranch
Management, Texas A&M, University–Kingsville. 1-32.

19- Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W. (2003). Managerial Accounting,
(10 ed.).New York: McGraw-Hill.

19- Geri, Nita, and Ronen, Boaz, (2005). Relevance Lost: the rise and fall
of activity-based costing, Human System Management, 24, 133-144.

20-Grandlich, Cheryl, Using Activity Based Costing in Surgery,
Association of Operating Room Nurses, AORN Journal;
Jon2004.vol79,no.1,p189.

21- Grasso, Lawrence P.,(2005). Are ABC and RCA Accounting Systems
Compatible With Lean Management?, Management Accounting Quarterly,
Fall, Vol.7, No.1, 12-27.

22- Griffiths, John, (2003). Balanced Scorecard Use in New Zealand
Government Departments and Crown Entities, Australian Journal of Public
Administration ,National Council of the Institute of Public Administration,
Australia, December,Vol. 62,No.4, 70-79.

23- Harmon, Paul,(2007). Using Balanced Scorecard to Support a Business
Process Architecture, Business Process Trends, Volume 5, number 17.

24- Harvard Management Update,(2000). The Balanced Scorecard Lessons
For Managers, October, 4-5.

25- Hickman, Bill, (2002). The Balanced Scorecard ,What the Heck is it –
REALLY? The Gyst Group, 1-7.

26- Hickman, Bill, (2003). The IT Balanced Scorecard – Bridging the
Credibility Gap, Gyst Group White Paper 5, 1-12.

27- Hopf, Richard H., and Litman, David J., and Pratsch, Lloyd W., and Ustad, Ida M., and Welch, Robert A., and Tychan, Terrence J., and Denett, Pauk A., Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology, Moving from Performance Measurement to Performance Management.

28- Horngren, Charlees T., and Bhimani, Alnoor, and Datar, Srikant M., and Foster, George, (1999). Management and Cost Accounting, (3rd ed), New Jersey: Prentice- Hall.

29- Huang, C. Derrick and Hu, Qing, (2004). Integrating Web services with Competitive Strategies: The Balanced Scorecard Approach, Communications of the Association for Information Systems, Volume 13, 57-80.

30- Hughes, Suzan B., and Gjerde, Kathy A. Paulson, (2003). Do Different Cost Systems Make a Difference?, Management Accounting Quarterly, Vol. 5, No. 1, 22-30.

31- Johnson, Christinian C., and Beiman, Irv, (2007). Balanced Scorecard For State-Owned Enterprises, Driving Performance and Corporate Governance, Asian Development Bank, Philippines.

Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3rd ed.). New Jersey: Printice Hall.

32- Kaplan, Dennis, and Melumad, Nahum D., and Ziv, Amir, (2005). Activity-Based Costing and Cost Interdependencies among Products: The Denim Finishing Company, Issues in Accounting Education, Vol 20, No.1, February, 51-62.

33- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.

34- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.

35- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (2000). Having Trouble with Your Strategy Then Map it?, Harvard business review, September-October, 167-176.

- 36- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (2005). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard business review, The High-Performance Organization, July-August, 1-11.
- 37- Karjalainen, Jouko, and Bescherer, Frank, and Hinkka, Ville, and Koskela, Maija, (2007). Management of product costs in research and development-Exploring the frontiers of target costing, Edita Prima Oy, Helsinki.
- 38- Lawson, Raef A., (2005). The Use OF ACTIVITY BASED COSTING IN THE HEALTHCARE INDUSTRY:1994 VS.2004, RESEARCH IN HEALTHCARE FINANCIAL MANAGEMENT, Vol.10, No.1, 77-94.
- 39-Maiga, Adam, and Jacobs, Fred A, (2003). Balanced scorecard, activity-based costing and company performance: an empirical analysis, Journal of Managerial Issues • Fall.
- 40- Mark L, Frigo, and Paul G, Pustorino, and George W., Krull Jr.(2000).The Balanced Scorecard for Community Banks:Translating Strategy into Action, Bank Accounting and Finance, Vol. 13, Issue 3, 17-37.
- 41-Mathys, Nicholas J., and Thompson, Kenneth R., (2006). Using the Balanced Scorecard: Lessons Learned from the US Postal Service and the Defense Finance and Accounting Service, IBM Center for the business Government.
- 42-Miller, Paulette Ratliff,(Fall 2006). Target Costing, Accounting for Planning and Control, 1-9.
- 43- Moller, Andreas, and Schaltegger, Stefan, (2003). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis, Journal of Industrial Ecology, Volume 9, Number 4, 73-83.
- 44-Morisawa, Toru., (, 2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers No. 45, April, 1-15.
- 45-Needy, Kim LaScola, and Nachtmann, Heather, and Roztock, Narcyz, and Warner, Rona Colosimo, and Bidanda, Bopaya, (2003). Implementing Activity-Based Costing in Small Manufacturing Firms: A Field Study, Engineering Management Journal, Vol. 15, No.1, 3-10.

- 46- Neumann, Bruce R, and Gerlach, James H., and Moldaure, Edwin, and Finch, Michel, and Olson, Christine, (2004). Cost Management Using ABC for IT Activities and Services, Management Accounting Quarterly, Fall, Vol.6, No.1, 29-40.
- 47- Plant, Erin,(2007). Balanced Scorecard Masters 2007,American Strategic Management Institute, www.ASMIweb.com.
- 48- Poll, Roswitha, (2001). Managing Service Quality with the Balanced Scorecard, 67th IFLA Council and General Conference, August 16-25, Münster, Germany, 1-9.
- 49- Porter, Michael E., (1996). What is Strategy?, Harvard business review, November-December, president and fellows of Harvard college, 60-79.
- 50- Robinson, Robin, (2000). " Balanced Scorecard" , Computer word, Vol.34, Issue 4, January.
- 51- Roztocki, Narcyz, (2001). Activity-Based Management for E-Commerce, State University of New York at New Paltz, School of Business.
- 52- Roztocki, Narcyz, and Porter, J. David, and Thomas, Robin M. and Needy, Kim LaScola, (2004). A Procedure for Smooth Implementing Activity-Based Costing in Small Companies, Engineering Management Journal, Vol. 16, No.4, 19-27.
- 53- Swenson, Dan, and Ansari, Shahid, and Bell, Jan, (2003). Best Practices in Target Costing, Management Accounting Quarterly, Winter, Vol. 4, No. 2.
- 54- TAYLOR, THOMAS C., (2000). CURRENT DEVELOPMENTS IN COST ACCOUNTING AND THE DYNAMICS OF ECONOMIC CALCULATION, THE QUARTERLY JOURNAL OF AUSTRIAN ECONOMICS VOL. 3, NO. 2 , summer, 3–19.
- 55- The British Quality Foundation, How to develop and make effective use of a Balanced Scorecard, www.bqf.uk
- 56- Wang, Jui-Chi, (2006).Corporate Performance Efficiency Investigated by Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol.9 No. 2, September, 312-318.

57- Wender, Richard, and Susman, Jeff, (2003).Balanced Scorecard: A New Tool For Family Medicine, Family Medicine Updates, ANNALS OF MEDICINE WWW:ANNFAMMED.ORG.VOL.1, NO.3, SEPTEMBER-OCTOBER, 181-182.

58- Whittaker, Ken, (2005). Five Keys to Deploying Activity-Based Costing, Armed Forces Comptroller, American Society of Military, winter, 6-8.

59- Witherite, Jeffrey, and Kim, Il-woon, (2006). Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry, Bank Accounting and Finance, 29-34.

خامساً: المقابلات الشخصية

1. مقابلة مع السيد/ علاء الدين محمد آل رضوان، نائب المدير العام لبنك فلسطين، غزة، يوم الأحد 10 فبراير 2008م.
2. مقابلة مع السيد/ سلمان أبو قميلة، مساعد المدير العام للشئون المالية، غزة، الأحد 10 فبراير 2008م.
3. مقابلة مع السيد / عمرو السراج، رئيس دائرة العلاقات العامة والتسويق، يوم الاثنين 11 فبراير 2008م.
4. مقابلة مع السيد/ أمير شعت، رئيس دائرة العلاقات الخارجية، يوم الخميس 6 مارس 2008م.
5. مقابلة مع السيد/ طارق غربية، رئيس دائرة التجارة الدولية، يوم الخميس 6 مارس 2008م.
6. مقابلة مع السيد/ جمال شاهين، رئيس دائرة بطاقات الائتمان، يوم الثلاثاء 4 مارس 2008م.
7. مقابلة مع السيد/ وحيد نبهان، رئيس دائرة الخدمات، يوم الأحد 2 مارس 2008م.
8. مقابلة مع السيد/ يحيى النخالة، رئيس دائرة المتابعة، يوم الاثنين 3 مارس 2008م.
9. مقابلة مع السيدة/ سحر جبر، رئيس دائرة شؤون الموظفين، يوم الأحد 10 فبراير 2008م.
10. مقابلة مع السيدة/ دينا أبو شعبان، مساعد رئيس دائرة تكنولوجيا المعلومات، يوم الاثنين 11 فبراير 2008م.
11. مقابلة مع السيد/ عماد الغلابيني، مساعد مراقب في بنك فلسطين المحدود- فرع الرمال، يوم الاثنين 11 فبراير 2008م.

12. مقابلة مع السيدة/ هناء نفس، مسئولة قسم بطاقات الائتمان في بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الثلاثاء 12 فبراير 2008م.
13. مقابلة مع السيد/ خضر الغلابيني، مسئول قسم الاعتمادات المستندية والشيكات البنكية، بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الثلاثاء 12 فبراير 2008م.
14. مقابلة مع السيد/ سعيد أبو وردة، مسئول قسم التسهيلات، بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الأربعاء 13 فبراير 2008م.
15. مقابلة مع السيد/ مصباح سليم، مسئول الكفالات البنكية، بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الخميس 14 فبراير 2008م.
16. مقابلة مع السيد/ أنيس الطيب، مسئول فتح الحسابات، بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الخميس 14 فبراير 2008م.
17. مقابلة مع السيد/ يحيى الجاروشة، مسئول قسم المتابعة والتحصيل، واغلاق الحسابات، بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يومي الأحد 17 والاثنين 18 فبراير 2008م.
18. مقابلة مع السيد/ سعيد الرئيس، مسئول قسم القروض والسلف، بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الأحد 17 فبراير 2008م.
19. مقابلة مع السيدة/ ندا الوزير، موظفة بقسم الحوالات المالية، بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الأحد 24 فبراير 2008م.
20. مقابلة مع / ايهاب حمودة، موظف الكفالات وخدمة العملاء، يوم الأحد 18 فبراير 2008م.
21. مقابلة مع السيد/ أسامة مصبح، موظف بدائرة الكمبيوتر بنك فلسطين المحدود - فرع الرمال، يوم الخميس 14 فبراير 2008م.
22. مقابلة مع السيد/ خالد العلكوك، موظف خدمة العملاء، يوم الاثنين 25 فبراير 2008م.
23. مقابلة مع السيد/ ساطع شملخ، موظف بدائرة التسهيلات، يوم الثلاثاء 26 فبراير 2008م.
24. مقابلة مع السيد/ عارف العشي، رئيس قسم المحاسبة، يوم الاثنين 11 فبراير 2008م.
25. مقابلة مع الأنسة/ سمر المصري، موظفة بدائرة المحاسبة، يوم الأحد 10 فبراير 2008م.
26. مقابلة مع السيدة/ سها خضر، مسئولة التدريب، يوم الخميس 28 فبراير 2008م.
27. مقابلة مع السيد/ رائد حمد، موظف في قسم المطبوعات والقرطاسية، يوم الأحد 2 مارس 2008م.

Handwritten text in a stylized, cursive script, possibly representing a signature or a specific name.

ملحق رقم (1)

الوقت اللازم لانجاز النشاط في أقسام بنك فلسطين لتقديم الخدمات

م	النشاط	الخدمات	المصاريف الجارية	حسابات التوفير والودائع	القروض الشخصية و السلف	برنامج التسييط المريح	برنامج التسييط الجامعي	قروض الاسكان المتوسط الاجل	الجارى مدين دوران للموظفين	قروض السيارات	قروض صغيرة لتمويل المشاريع	بطاقة الائتمان الذهبية	بطاقة الائتمان الفضية	بطاقة الخصم الدولية و الصراف الألي	الحوالات الدولية	صناديق الامانات	الاعتمادات المستندية و الكفالات البنكية والشيكات البنكية	خدمة الخزينة	الإجمالي
	أنشطة دائرة التسهيلات:																		
1	استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات من الفروع بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع.							2			2							5	9
2	التدقيق في المعلومات التي يحتويها الطلب والتأكد من صحة العقود والنماذج المرفقة.							3			3							20	26
3	تقييم الضمانات ومدى تناسبها مع التسهيلات المطلوبة.							5			5							25	35
4	القيام بالاستعلام عن العملاء من خلال الطرق المختلفة وعمل دراسة مالية وتحليل لحركة حساب العميل.							5			5							5	15
5	التوصية والاقتراح بالموافقة أو عدم الموافقة ورفع الطلب إلى المدير العام بعد اكتمال الإجراءات المذكورة لإقراره أو رفضه.							3			3							5	11
6	في حالة الموافقة يقوم الموظف المختص بالتأكد من صحة المبالغ المطلوبة وحساب العمولة والتأمين على الكفالات والاعتمادات المستندية،										5							5	15
7	مراجعة الاستئذان من قبل مستوى الفرع.							2			2							5	9
8	الاحتفاظ بملف خاص لكل عميل يحتوي على جميع المعلومات الائتمانية التي يتم التقدم بها للحصول على تسهيلات.							2	2	2	2							5	19
9	استخراج تقارير شهرية.							5	5	5	5							10	45
0	إجراءات دائرة التسهيلات لإصدار بطاقة الائتمان:																		
10	دراسة الطلبات الواردة من الفروع والتنسيب عليها.											3	3	3					9
11	أخذ موافقة أو رفض الإدارة العامة على الطلبات.											5	5	5					15

6					2	2	2										تقوم دائرة التسهيلات بتحويل جميع الطلبات الموافق عليها إلى قسم بطاقات الائتمان لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية الإصدار.	12
6					2	2	2										في حالة رفض أي طلب من قبل دائرة التسهيلات يتم إعادة الطلب إلى الفرع المرسل مبيناً أسباب الرفض لإبلاغ العميل من قبل الموظف المسئول.	13
0																	أنشطة دائرة بطاقات الائتمان:	
0																	طلب الحصول على البطاقة:	
15					5	5	5										تعبئة طلب الحصول على البطاقة وتسليمه إلى الموظف المسئول للتأكد من المعلومات وتدقيقها.	14
6					2	2	2										الاستعلام عن اسم العميل للتأكد من عدم تقديم العميل بطلب سابق ويتم إضافة نوع البطاقة في البند المخصص بالبطاقات.	15
9					3	3	3										التأكد من توفر شروط البنك العامة لإصدار البطاقات في طلب البطاقة.	16
15					5	5	5										تدقيق الطلب من قبل الموظف المسئول وتحويله إلى لجنة التسهيلات بالفرع.	17
15					5	5	5										تدقيق توقيع العميل والتأكد من مطابقته في النموذج المحتفظ به لدى البنك.	18
90					30	30	30										تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بدراسة وتحليل وضع العميل الائتماني.	19
15					5	5	5										تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بالتنسيق على الإصدار.	20
6					2	2	2										ترسل جميع الطلبات المكتملة إلى دائرة التسهيلات في الإدارة العامة.	21
6					2	2	2										ترسل جميع طلبات بطاقات الخصم إلى قسم بطاقات الائتمان مباشرة بعد تنسيب إدارة الفرع عليها.	22
0																	إجراءات دائرة بطاقات الائتمان:	
6					2	2	2										يقوم الموظف المختص بالتأكد من موافقة دائرة التسهيلات وذلك من خلال وجود رقم صادر من الإدارة العامة.	23
9					3	3	3										تتولى دائرة بطاقات الائتمان بإدخال طلبات الفروع في النظام وكتابة أرقام البطاقات التي تصدر عن النظام أوتوماتيكياً على الطلبات.	24
6					2	2	2										مراجعة وتدقيق الطلبات المدخلة في النظام من قبل مساعد رئيس الدائرة.	25

3					1	1	1									يقوم رئيس الدائرة بتوقيع طلبات بطاقات الائتمان بعد مراجعتها	26
30					10	10	10									تتولى دائرة بطاقات الائتمان إصدار الكشوفات الشهرية الخاصة بحملة بطاقات الائتمان.	27
30					10	10	10									إصدار ملفات المدينين لكل فرع على حدة مبيناً فيها أسماء العملاء وأرقام بطاقاتهم وأرقام حساباتهم الجارية والمبلغ المستحق على كل عميل على حدة (الحد الأدنى للدفع)	28
30					10	10	10									يقوم المسئول في قسم المحاسبة بمراجعة وتدقيق التقارير الصادرة مع كشوف الحسابات للتأكد من صحتها.	29
6					2	2	2									إرسال كشف الحساب إلى العميل.	30
6					2	2	2									تقيد المبالغ المستحق على الفروع حسب المبالغ المترتبة على عملاء كل فرع على حدة.	31
15					5	5	5									بعد استلام الفرع ديسك Debit file وطباعته يقوم المسئول المختص في الفرع بمراجعة جميع الحسابات.	32
21					7	7	7									يقوم الفرع بدراسة وضع العملاء حاملين البطاقات في الفرع وتقديم التعليمات إلى قسم بطاقات الائتمان خلال يوم 26، 27، 28 من كل شهر.	33
15					5	5	5									يقوم موظف الحاسوب في قسم بطاقات الائتمان بتغذية ملف file credit في النظام.	34
15					5	5	5									في حالة عدم سداد المبلغ المستحق في الشهر الأول والثاني يجب على الفرع إبلاغ قسم بطاقات الائتمان بتجميد البطاقة فوراً.	35
0																أنشطة قسم بطاقات الائتمان:	
15					5	5	5									يتم تعبئة طلبات بطاقات الائتمان والصراف الآلي موقع عليها توقيع (أ + ب).	36
15					5	5	5									ترسل طلبات بطاقات الائتمان إلى دائرة التسهيلات بعد موافقة إدارة الفرع على إصدار البطاقة.	37
15					5	5	5									ترسل طلبات بطاقات الائتمان بعد الموافقة من دائرة التسهيلات إلى قسم بطاقات الائتمان بدائرة تكنولوجيا المعلومات.	38
9					3	3	3									يتم تسليم البطاقات إلى العملاء.	39
6					2	2	2									في حالة عدم استلام العملاء للبطاقات يتم الاتصال بهم للاستلام.	40
6					2	2	2									متابعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.	41

9					3	3	3										خصم أقساط البطاقات المستحقة في 26 من كل شهر عن طريق قسم الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات ويتم متابعة الأقساط ومتابعة المديونية إن وجدت.	42
6					2	2	2										يتم إدخال أرقام الحسابات على تعليمات خاصة ثانية B245110 لكي يتم تحويل قيمة القسط المكشوف به الحساب.	43
30					10	10	10										في نهاية العمل اليومي يتم إرسال تقرير بطاقات الائتمان عن طريق الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات.	44
																	أنشطة دائرة التجارة الدولية:	
																	أولاً: الاعتمادات المستندية	
																	إجراءات الفرع:	
3		3															تقديم طلب لفتح الاعتماد المستندي في الفرع.	45
15		15															دراسة كاملة للملف وعمل التوصيات المناسبة والتوقيع على طلب الحصول على الموافقة الإدارية (توقيع أ، ب).	46
2		2															إرسال الملف إلى دائرة التسهيلات بالإدارة العامة واتخاذ القرارات بشأنه.	47
2		2															إبلاغ العميل بالموافقة ليقوم بتوفير الضمانات المطلوبة.	48
3		3															يقوم العميل بالتوقيع على الشروط العامة لفتح الاعتمادات المستندية	49
5		5															وفي حال الاعتمادات المؤجلة الدفع يجب أن يوقع العميل على الشروط العامة للسحوبات المقبولة المكفولة بعد أن يطلع عليها ويعرف فحواها شريطة أن يكون له حساب لدى البنك ويكون هذا فقط في المرة الأولى التي يقوم فيه بفتح اعتماد مستندي.	50
5		5															يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج طلب فتح اعتماد مستندي باللغة الإنجليزية.	51
2		2															التأكد من صحة توقيع العميل ومطابقته للتوقيع المعتمد في طلب فتح الاعتماد المستندي.	52
2		2															تقوم إدارة الفرع بالتوقيع على هذا الطلب (توقيع أ + ب).	53
3		3															حجز قيمة التأمينات النقدية المطلوبة للاعتماد المستندي وخصم جميع العمولات المطلوبة عند فتح الاعتماد.	54
2		2															يقوم الموظف المختص بالفرع بإدخال بيانات الاعتماد على البرنامج (إدخال مبدئي)	55
2		2															إرسال طلب فتح الاعتماد بعد توقيعه من قبل إدارة الفرع.	56
																	إجراءات الدائرة:	

																			تتم إجراءات عمل دائرة التجارة الدولية بالخطوات التالية:
3	3																		إثبات وفتح الاعتماد حيث يقوم موظفو دائرة التجارة الدولية بمراجعة الاعتماد المبدئي على البرنامج.
2	2																		مقارنة الاعتماد المبدئي بطلب الافتتاح والتأكد من صحة بياناته وشروطه.
2	2																		تحويل الاعتماد المبدئي إلى اعتماد دائم.
1	1																		إجراء القيود المحاسبية اللازمة.
10	10																		يتقدم العميل بالفاتورة المبدئية للاستيراد فيتم دراستها ويعبئ النموذج الخاص ويتم توقيع العميل عليه.
10	10																		توقيع العميل على طلب الشروط العامة لفتح الاعتماد.
20	20																		يقوم القسم بعمل استئذان للحصول على الموافقة الإدارية لفتح الاعتماد وإرساله إلى دائرة التسهيلات مع كشف عن حسابات العميل.
5	5																		بعد استلام الموافقة الإدارية من دائرة التسهيلات يقوم موظف القسم بفتح الاعتماد وإدخاله على برنامج Bands ويسمى / INITIAL L (اعتماد مبدئي).
5	5																		يتم إرسال طلب فتح الاعتماد + الموافقة الإدارية + الفاتورة المبدئية إلى دائرة التجارة الدولية
10	10																		بعد ذلك يقوم القسم بمتابعة الاعتماد من حيث تعبئة نماذج التعديلات وإصدار كفالات الإفراج وتسليم المستندات.
5	5																		متابعة أرصدة العملاء للتسديد وكذلك تبليغ العملاء عن موعد الخصومات.
0																			أنشطة قسم خطابات الضمان (الكفالات):
5	5																		يقدم العميل طلب الحصول على كفالة من البنك ثم يتم توقيع العميل وكفلاؤه على هذا الطلب.
5	5																		يتم تعبئة العقد الخاص بالكفالة.
5	5																		يتم توقيع العميل على الشروط العامة للكفالات نموذج رقم 3/25.
5	5																		يتم عمل استئذان مرفق به المركز المالي للعميل طالب الكفالة ويوقع عليه كل من المدير والمرقب
5	5																		يرفع الاستئذان للإدارة العامة للموافقة عليه لإصدار الكفالة أو تمديد الكفالة.

3		3																	74	في حالة الحصول على الموافقة الإدارية يتم طباعة الكفالة من عدد 2 نسخة.						
																				ثانياً: بوالص التحصيل						
2		2																		52	إدخال البوليصا على البرنامج.					
2		2																			53	إبلاغ الفرع المعني بوصول البوليصا .				
2		2																				54	يقوم الفرع بإبلاغ العميل.			
																							أنشطة دائرة الخزينة العامة:			
																							أولاً: إجراءات عمل بيع وشراء العملات.			
																							إجراءات الفرع:			
2			2																				55	الاتصال مع دائرة الخزينة هاتفياً لتحديد سعر صرف العملة المطلوبة.		
1			1																					56	يتم عرض هذا السعر على العميل.	
2			2																					57	يتم الحصول على موافقة العميل من أجل بيع أو شراء عملة.	
3			3																					58	يقوم موظف الفرع بإتمام عملية البيع أو الشراء مع العميل.	
2			2																					59	بعد مغادرة العميل، يقوم موظف الفرع بإرسال نموذج تعزيز عملية البيع أو الشراء إلى دائرة الخزينة.	
2			2																					60	إتمام القيود المحاسبية.	
																									إجراءات دائرة الخزينة:	
1			1																						61	بناء على طلب الموظف المختص في الفرع بطلب عرض سعر لعملة وبمبلغ معين، يقوم موظف دائرة الخزينة بعرض سعرين (سعر العميل وسعر الفرع).
2			2																						62	بعد موافقة موظف الفرع على العملية يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.
2			2																						63	يقوم رئيس الدائرة بالتوقيع على صحة بيانات نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.
																										ثانياً: إدارة السندات
																										إجراءات دائرة الخزينة:

5	5																	تقوم الدائرة بعرض السندات المتاحة للشراء على سيادة المدير العام للموافقة على تحديد سند معين للشراء وقيمة الاستثمار في هذا السند.	64
5	5																	بعد شراء السند تقوم دائرة الخزينة بعمل كتاب تعزيز لموافقة سيادة المدير العام عليه.	65
5	5																	يتم استلام كتاب تعزيز من البنك المراسل لعملية الشراء.	66
2	2																	يتم إبلاغ دائرة العلاقات الخارجية بعملية الشراء لكي يتم تغطية الحساب بقيمة السندات.	67
2	2																	تقوم دائرة الخزينة بعمل القيود المحاسبية اللازمة وإرسال نسخة منها إلى دائرة المحاسبة.	68
																		ثالثاً: إدارة الودائع	
																		ربط الوديعة وتعزيزها:	
7	7																	يقوم الموظف المختص بالاتصال تلفونياً ويطلب من البنوك المراسلة عرض نسبة فائدة على الوديعة ويحدد المبلغ والعملة ومدة الوديعة.	69
5	5																	تقدم البنوك المراسلة عرض نسبة الفائدة على الوديعة يتم الموافقة أو الرفض على العروض المقدمة حسب أهداف وتوصيات الإدارة العليا.	70
2	2																	يقوم الموظف المختص بإبلاغ البنك المراسل بالموافقة ويحدد طريقة الدفع إلى البنك المراسل.	71
5	5																	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج ربط الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.	72
1	1																	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة المحاسبة.	73
1	1																	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة العلاقات الخارجية/ قسم الحوالات لإرسال وتعزيز ربط الوديعة.	74
1	1																	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز ربط الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات ثم ترسل صورة عن نموذج ربط الوديعة إلى المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.	75
2	2																	يقوم الموظف المختص بعمل قيود المحاسبة وتوقيعها من رئيس الدائرة.	76

2	2																	يتم تسجيل الوديعة في برنامج خارجي للودائع (Access) ومتابعتها عند الاستحقاق والتأكد من صحة الفوائد المضافة.	77
																		فك الوديعة وتعزيزها:	
5	5																	يقوم الموظف المختص بالاتصال هاتفياً ويطلب من البنك المراسل فك الوديعة قبل يومين من استحقاق الوديعة ويحدد الجهة المستفيدة.	78
3	3																	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج فك الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.	79
2	2																	ترسل نسخة من نموذج فك الوديعة إلى دائرة المحاسبة.	80
2	2																	يقوم الموظف المختص بتسليم صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة العلاقات العامة الخارجية - قسم الحوالات لإرسال تعزيز فك الوديعة.	81
2	2																	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز فك الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات.	82
2	2																	ترسل صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.	83
2	2																	يقوم الموظف المختص بعمل القيود المحاسبية وتوقيعها من رئيس الدائرة.	84
0																		أنشطة دائرة العلاقات الخارجية:	
0																		أولاً: تنفيذ الحوالات المالية الصادرة	
0																		حوالات (Swift)	
2				2														استلام الحوالات الصادرة من جميع الفروع.	85
5				5														إدخال جميع الحوالات من قبل موظف الحوالات في الفرع على نظام (bank GUI) ومراجعتها واعتمادها وإرسالها إلى المركز.	86
5				5														يقوم موظف في الدائرة بإرسال الحوالات المرسله من الفروع إلى المركز إلى نظام سويفت.	87
3				3														يدقق موظف آخر بيانات الحوالة من خلال إدخال رقم الحوالة ومبلغها وتاريخ الحق.	88

2				2														تنتقل الحوالة إلى موظف آخر في الدائرة للمصادقة النهائية على إرساله الحوالة بعد تدقيقها.	89	
2				2															يتم إرسال نسخة من أمر تنفيذ الحوالة النهائي للفرع.	90
2				2															معالجة المشاكل في الحوالات التي سبق إرسالها سواء كان تعديل في البيانات أو إلغاء حوالات سبق إرسالها.	91
10				10															في نهاية العمل اليومي التأكد بأن جميع الحوالات الصادرة تم إرسالها إلى البنوك المراسلة.	92
																			حوالات (Money Gram)	
5				5															قيام العميل بتعبئة نموذج إرسال الحوالة.	93
3				3															يقوم الموظف المختص بتدقيق توقيع العميل وتعبئة الجزء الخاص بالفرع التابع على النموذج.	94
3				3															يقوم الموظف بقبض قيمة الحوالة أو قيد القيمة على الحساب مضافاً إليها العمولات.	95
5				5															يرسل النموذج بالفاكس إلى دائرة العلاقات الخارجية.	96
5				5															يعبأ الجزء الخاص بدائرة العلاقات الخارجية على النموذج ويعاد إلى الفرع بالفاكس.	97
2				2															يتم استكمال الإجراءات الداخلية.	98
0																			ثانياً: تنفيذ الحوالات المالية الواردة	
10				10															يتم فحص وفرز جميع الحوالات الواردة .	99
3				3															يتم تسليم الحوالات المالية الى أصحابها.	100
																			أنشطة دائرة المقاصة العامة:	
																			أولاً: البريد الوارد	
																			إجراءات عمل البريد الوارد من غرفة مقاصة إسرائيل:	
5																			استلام الشيكات المسحوبة على فروع بنك فلسطين مع الكشف التفصيلي المرفق بها من خلال شركة البريد الناقل (الكشف الالكتروني).	101

20																	20	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات مع إجمالي الكشف والتحقق من عدم وجود أي شيكات واردة على البنك بالخطأ وتخص عملاء بنوك أخرى.	102	
5																	5	التحقق من الخصم الوارد (مجموع قيمة الشيكات مساوياً لمجموع إجمالي الكشف) ثم عمل القيد المحاسبي.	103	
15																	15	فصل الشيكات الواردة إلى مجموعات حسب كل فرع ويرفع مع كل مجموعة ما يخصها من الكشف العام الوارد وإرساله بالبريد للفرع المعني.	104	
3																	3	يقوم موظف الدائرة بقيد مجموعة الشيكات التي تخص الفرع وعمل القيد المحاسبي.	105	
5																	5	استلام الشيكات المرتجعة مع الكشف المرفق الوارد من البنك المرسل بواسطة مندوب البريد.	106	
5																	5	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات المرتجعة مع الكشف والتحقق من عدم وجود شيكات مرتجعة لا تخص عملاء بنك فلسطين.	107	
3																	3	يتم عمل قيد إجمالي الشيكات المرتجعة.	108	
10																	10	يتم فرز وتصنيف الشيكات المرتجعة حسب كل فرع ويرفق مع كل فرع ما يخصه من كشف إجمالي الشيكات المرتجعة الواردة من البنك المرسل.	109	
5																	5	يرسل لكل فرع ما يخصه من الشيكات المرتجعة مع قيد العمولة المرجع.	110	
																			ثالثاً: الحوالات الواردة .	
15																	15	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من إسرائيل ومراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	111	
5																	5	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصوم على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	112	
																			إجراءات عمل البريد الواردة من غرفة مقاصة سلطة النقد (مقاصة غزة، رام الله، نابلس):	
																			الشيكات الواردة:	

15																15	يتم استلام الشيكات المسحوبة على فروع البنك من قبل مندوب المقاصة خلال جلسة المقاصة اليومية.	113
15																15	عمل تدقيق أولي للشيكات ومطابقتها مع واقع كشف البنوك الساحبة.	114
3																3	بعد الانتهاء من جلسة المقاصة يعود مندوب المقاصة لبنك فلسطين إلى دائرة المقاصة العام حيث يتم إجراء القيد المحاسبي لإثبات العملية.	115
5																5	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من مقاصة سلطة النقد.	116
15																15	يتم مراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	117
3																3	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصوم على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	118
																		ثانياً: البريد الصادر:
																		إجراءات عمل البريد الصادر لغرفة مقاصة إسرائيل:
3																3	كل فرع يقوم بتزويد دائرة المقاصة العامة بكشف يتضمن كافة تفاصيل الشيكات الصادرة لغرفة مقاصة إسرائيل	119
15																15	تقوم دائرة المقاصة هنا بمراجعة الكشف والتحقق من صحة ما ورد به من مجاميع.	120
0																		قسم المقاصة:
3																3	يقوم الموظف باستلام الشيكات من العميل بعد أن يوقع عليها ويكتب رقم حسابه خلفها.	121
15																15	يقوم الموظف المختص بعملية فرز الشيكات حسب تاريخ استحقاقها وحسب البنوك المسحوبة عليها سواء داخلية أو فروع أو بنوك عربية أو إسرائيلية	122
10																10	بعد عملية الفرز يقوم الموظف بمراجعة بيانات الشيكات للتأكد من سلامتها من أية أخطاء.	123
3																3	يقوم الموظف المختص بإدخال رقم الحساب وبالعملة المحددة بالشيك ويقوم بإدخال تاريخ الشيك إما أن يكون شيك مستحق أو شيك مودع للتحويل.	124
1																1	يدخل الموظف الشيك في ماكينة قارئ الشيكات أولاً ثم يدخل المبلغ في الخانة المحددة.	125

2																2	بعد التأكد من سلامة البيانات يعطي الحاسوب أمر الإدخال وإخراج حافظه الإبداع (الفيشة) من نسختين.	126
2																2	اعطاء العميل نسخة وترسل النسخة الأخرى مرفقة بالشيك إلى وحدة المطابقة لمراجعة بياناتها.	127
5																5	يتم مطابقة شيكات التحصيل باستخدام تقرير 9030 أو تقرير ل 3.	128
5																5	يتم استخراج مشاهدة مجموع حركات المقاصة في صباح كل يوم لمطابقتها بشيكات التحصيل المستحقة قبل أن يتم دمجهم مع الشيكات المستحقة لنفس عمل اليوم.	129
15																15	في نهاية العمل اليومي يقوم الموظف المختص بعملية إخراج الكشوفات ومطابقة الشيكات المستحقة وعمل إشعارات بالإضافة والخصم حسب الجهة المسحوبة عليها.	130
10																10	يتم تجميع شيكات إسرائيل ومطابقتها مع تقرير 6667 وتسجل بركوز شيكات إسرائيل نموذج رقم (908).	131
5																5	يسجل ركوز شيكات إسرائيل في كشف يسجل به بيانات الركوز بنموذج 1/137 ليتم إرساله إلى دائرة المقاصة.	132
10																10	أما بالنسبة لشيكات سلطة النقد الفلسطينية فيعد مراجعتها يتم تجميعها كل بنك على حدة ليتم مطابقتها بتقرير رقم 6666 أو من خلال مشاهدة مجموع حركات المقاصة وتسجل بإشعار خصم نموذج رقم 1/17 لترسل إلى المقاصة العامة.	133
10																10	أما بالنسبة إلى الشيكات التي يتم تسجيلها ببرنامج inter branch فتتم مراجعتها وإرسالها إلى قسم المراجعة في الفرع.	134
10																10	أما شيكات التحصيل فيتم إدخالها لدى موظف ايداع الشيكات فيتم مراجعتها من قبل الموظف بحيث يتم فرز الشيكات حسب تواريخ استحقاقها ليتم دمجها مع الشيكات الموجودة سابقاً في الحافظة كل حسب تاريخه ويتم مطابقتها في تقرير رقم 32.	135
																	أنشطة قسم الحسابات الجارية:	
																	أنشطة خدمة فتح الحسابات واغلاقها:	
14			1		1		1		1		1		1		1	1	يتم فتح ملف للعميل.	136
28			2		2		2		2		2		2		2	2	فتح الحساب من الوظيفة B21CUS10 حيث يتم أخذ توقيع العميل على طلب فتح الحساب وعلى بطاقة التوقيع.	137

14		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	الحصول على صورة طبق الأصل من بطاقة إثبات الشخصية ومقارنتها بالأصل وتختم بختم صورة طبق الأصل ويصادق عليها من الموظف الذي نفذ عملية الافتتاح.	138
14		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	ترصيد للحساب من الوظيفة B23Acc10.	139
28		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	طباعة نموذج فتح الحساب وتصوير التوقيع وخصم العمولة.	140
28		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	يوقع الحساب من المدقق الداخلي ومدير الفرع.	141
28		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	في حالة تغير أو إضافة توقيع يتم ذلك بناء على رغبة العميل بعد الاستفسار عن السبب والتحقق من شخصيته.	142
28		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	يوقع العميل على نموذج تغيير التوقيع 40/1 بعد موافقة إدارة الفرع وتخصم العمولة المقررة.	143
28		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	يتم تعبئة نموذج اغلاق حساب.	144
14		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	فحص الحساب للتأكد من عدم وجود أية التزامات عليه.	145
7		0.5		0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	يتم اغلاق الحساب	146
0																أنشطة اصدار دفاتر شيكات/ ايقاف صرف شيك	
2															2	تقديم طلب يدوي لاصدار دفاتر شيكات.	147
2															2	ادخال الطلب على الكمبيوتر.	148
2															2	ابلاغ العميل باصدار الدفاتر.	149
1															1	تسليم الدفاتر الى العميل	150
2															2	يتم تعبئة طلب لايقاف الشيك لأي سبب.	151
0																أنشطة خدمة العملاء	
3															3	كشف حساب	152
1															1	استعلام عن الشيكات المرجعة	153
2															2	تسديد الفواتير	154
																أنشطة خدمة الجاري دوار للموظفين:	
5															5	يتم تعبئة النموذج ويوقع عليه كل من العميل والكفيل	155

5										5								156	يتم الاستعلام عن العميل والكفيل ثم يتم التوقيع على الطلب (توقيعين أ + ب).	
0																			أنشطة خدمة صناديق الأمانات (تأجير الخزانات الحديدية):	
5			5																157	يتم تعبئة عقد الإيجار للعميل الراغب في استئجار الخزنة ونموذج الزيارات وسند الوكالة في حال توكيل شخص آخر.
5			5																158	توقيع العقد من إدارة الفرع.
2			2																159	يقوم العميل بدفع الإيجار نقداً.
10			10																160	استخراج كشف بالخزانات الحديدية بشكل دوري.
																				قسم الودائع:
																				في حالة ربط الودائع
2																			182	يتم الدخول لبرامج الودائع في نظام Banks عن طريق الوظيفة معالجة الودائع لأجل B230TP
3																			183	يتم تعبئة نموذج الربط رقم 3/1 ويوقع عليه العميل.
3																			184	يتم ربط الوديعة عن طريق بند فتح وديعة لأجل B230TP10 حيث تحدد قيمة الوديعة ومدة ربطها ونسبة الفائدة.
																				أنشطة قسم المتابعة:
27						3	3	3	3	3	3	3	3	3					185	الأسبوع الأول: من خلال الاتصالات الهاتفية مع العميل.
45						5	5	5	5	5	5	5	5	5					186	الأسبوع الثاني: من خلال إرسال الإخطارات للعميل وتوثيقها.
90						10	10	10	10	10	10	10	10	10					187	الأسبوع الثالث: من خلال الزيارات الميدانية للعملاء المتعثرين.
45						5	5	5	5	5	5	5	5	5					188	الأسبوع الرابع: من خلال الاتصالات وإخطار الكفلاء.
45						5	5	5	5	5	5	5	5	5					189	الأسبوع الخامس: إعطاء فرصة للكفلاء والمدين للتسديد.
18						2	2	2	2	2	2	2	2	2					190	الأسبوع السادس: الاستعداد والبدء لتحويل الملف إلى دائرة المتابعة.
9						1	1	1	1	1	1	1	1	1					191	حفظ ملفات الديون المتعثرة.
0																				أنشطة العلاقات العامة والتسويق
8	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5		192	استقبال العميل وتعريفه بأنواع الخدمات التي يقدمها البنك

32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	إعداد وإصدار النشرات الداخلية للبنك بالتعاون والتنسيق مع دوائر الإدارة العامة	193
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	عمل زيارات متكررة للفروع والإطلاع على مجريات الأمور	194
56	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	اعداد الورش والدورات التدريبية للموظفين	195
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	الاعلان عن خدمات البنك في الصحف والمجلات	196
0																	أنشطة دائرة تكنولوجيا المعلومات:	
1.875	0.1	0.1		0.13	0.13	0.1	0.1	0.13	0.1	0.1	0.1	0.1	0.13	0.1	0.13	0.1	فتح السيرفر الرئيسي للبنك والتأكد من صحة التاريخ والوقت للسيرفر.	197
1.875	0.1	0.1		0.13	0.13	0.1	0.1	0.13	0.1	0.1	0.1	0.1	0.13	0.1	0.13	0.1	التأكد من سلامة البرنامج في الفرع.	198
1.875	0.1	0.1		0.13	0.13	0.1	0.1	0.13	0.1	0.1	0.1	0.1	0.13	0.1	0.13	0.1	التأكد من سلامة الاتصال بين الفرع الرئيسي للبنك مع الفروع الأخرى.	199
15	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	في حالة وجود مشكلة يتم استلامها والعمل على حلها.	200
22.5	1.5	1.5		1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	حل المشكلة هاتفياً.	201
22.5	1.5	1.5		1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	حل المشكلة وإرسالها للفرع خطياً.	202
1.875	0.1	0.1		0.13	0.13	0.1	0.1	0.13	0.1	0.1	0.1	0.1	0.13	0.1	0.13	0.1	حفظ مستندات المشكلة في سجل.	203
0																	أنشطة الحصول على القروض	
14								2	2	2	2	2	2	2			تقديم طلب للحصول على القرض	205
7								1	1	1	1	1	1	1			تفويض بالاستعلام والتصريح لسلطة النقد	206
35								5	5	5	5	5	5	5			التأكد من الموافقة على منح القرض وتوقيع إدارة الفرع على الطلبات والمستندات اللازمة بما يفيد استيفاء العملية لجميع متطلباتهم قبل الصرف.	207
17.5								2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5			تعهد من الخصم من الكفلاء في حالة تأخر السداد.	208
10.5								1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5			تقديم كمبيالة بقيمة القرض	209
3.5								0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5			تفويض بانزال القرض للحساب الجاري	210
14								2	2	2	2	2	2	2			مصافحة الأرصدة عند الصرف	211
2154	77	268	31	114	202	233	233	108	83	93	108	83	83	83	38	321	الاجمالي	

المصدر: (لجدول من اعداد الباحثة)

ملحق رقم (2)

تحديد نسب الاستهلاك المئوية لكل نشاط من أنشطة أقسام بنك فلسطين من مجتمعات التكلفة - مصفوفة رقم (1)

م	مجمعات التكلفة	النشاط	رواتب مباشرة	قرطاسية مباشرة	إصدار دفاتر الشيكات	رواتب غ مباشرة	قرطاسية غ مباشرة	إجمالي خدمات عامة	الإيجارات	إجمالي صيانة	إجمالي متفرقات	إجمالي تكاليف أنشطة البيع	استهلاكات وإطفاءات
		أنشطة دائرة التسهيلات:											
1		استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات من الفروع بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع.	0.0042	0.0045	0	0.0042	0.0042	0.0042	0.0037	0.0004	0.0042	0	0.0042
2		التدقيق في المعلومات التي يحتويها الطلب والتأكد من صحة العقود والنماذج المرفقة.	0.0121	0.0000	0	0.0121	0.0121	0.0121	0.0102	0.0010	0.0121	0	0.0121
3		تقييم الضمانات ومدى تناسبها مع التسهيلات المطلوبة.	0.0162	0.0000	0	0.0162	0.0162	0.0162	0.0140	0.0014	0.0162	0	0.0162
4		القيام بالاستعلام عن العملاء من خلال الطرق المختلفة وعمل دراسة مالية وتحليل لحركة حساب العميل.	0.0070	0.0075	0	0.0070	0.0070	0.0070	0.0066	0.0010	0.0070	0	0.0070
5		التوصية والاقتراح بالموافقة أو عدم الموافقة ورفع الطلب إلى المدير العام بعد اكتمال الإجراءات المذكورة لإقراره أو رفضه.	0.0051	0.0055	0	0.0051	0.0051	0.0051	0.0047	0.0006	0.0051	0	0.0051
6		في حالة الموافقة يقوم الموظف المختص بالتأكد من صحة المبالغ المطلوبة وحساب العمولة والتأمين على الكفالات والاعتمادات المستندية.	0.0070	0.0075	0	0.0070	0.0070	0.0070	0.0066	0.0010	0.0070	0	0.0070
7		مراجعة الاستئذان من قبل مستوى الفرع.	0.0042	0.0000	0	0.0042	0.0042	0.0042	0.0037	0.0004	0.0042	0	0.0042
8		الاحتفاظ بملف خاص لكل عميل يحتوي على جميع المعلومات الائتمانية التي يتم التقدم بها للحصول على تسهيلات.	0.0088	0.0095	0	0.0088	0.0088	0.0088	0.0098	0.0014	0.0088	0	0.0088
9		استخراج تقارير شهرية.	0.0209	0.0224	0	0.0209	0.0209	0.0209	0.0235	0.0034	0.0209	0	0.0209

											إجراءات دائرة التسهيلات لإصدار بطاقة الائتمان:	
0.0042	0	0.0042	0.0062	0.0021	0.0042	0.0042	0.0042	0	0.0045	0.0042	دراسة الطلبات الواردة من الفروع والتنسيب عليها.	10
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0000	0.0070	أخذ موافقة أو رفض الإدارة العامة على الطلبات.	11
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	تقوم دائرة التسهيلات بتحويل جميع الطلبات الموافق عليها إلى قسم بطاقات الائتمان لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية الإصدار.	12
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	في حالة رفض أي طلب من قبل دائرة التسهيلات يتم إعادة الطلب إلى الفرع المرسل مبيناً أسباب الرفض لإبلاغ العميل من قبل الموظف المسئول.	13
	0										أنشطة دائرة بطاقات الائتمان:	
	0										طلب الحصول على البطاقة:	
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	تعبئة طلب الحصول على البطاقة وتسليمه إلى الموظف المسئول للتأكد من المعلومات وتدقيقها.	14
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	الاستعلام عن اسم العميل للتأكد من عدم تقديم العميل بطلب سابق ويتم إضافة نوع البطاقة في البند المخصص بالبطاقات.	15
0.0042	0	0.0042	0.0062	0.0021	0.0042	0.0042	0.0042	0	0.0000	0.0042	التأكد من توفر شروط البنك العامة لإصدار البطاقات في طلب البطاقة.	16
0.0070		0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0000	0.0070	تدقيق الطلب من قبل الموظف المسئول وتحويله إلى لجنة التسهيلات بالفرع.	17
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0000	0.0070	تدقيق توقيع العميل والتأكد من مطابقته في النموذج المحتفظ به لدى البنك.	18
0.0418	0	0.0418	0.0616	0.0213	0.0418	0.0418	0.0418	0	0.0448	0.0418	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بدراسة وتحليل وضع العميل الائتماني.	19
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0000	0.0070	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بالتنسيب على الإصدار.	20
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0000	0.0028	ترسل جميع الطلبات المكتملة إلى دائرة التسهيلات في الإدارة العامة.	21
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	ترسل جميع طلبات بطاقات الخصم إلى قسم بطاقات الائتمان مباشرة بعد تنسيب إدارة الفرع عليها.	22
											إجراءات دائرة بطاقات الائتمان:	

0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	يقوم الموظف المختص بالتأكد من موافقة دائرة التسهيلات وذلك من خلال وجود رقم صادر من الإدارة العامة.	23
0.0042	0	0.0042	0.0062	0.0021	0.0042	0.0042	0.0042	0	0.0045	0.0042	تتولى دائرة بطاقات الائتمان بإدخال طلبات الفروع في النظام وكتابة أرقام البطاقات التي تصدر عن النظام أوتوماتيكياً على الطلبات.	24
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	مراجعة وتدقيق الطلبات المدخلة في النظام من قبل مساعد رئيس الدائرة.	25
0.0014		0.0014	0.0021	0.0007	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم رئيس الدائرة بتوقيع طلبات بطاقات الائتمان بعد مراجعتها	26
0.0139	0	0.0139	0.0205	0.0071	0.0139	0.0139	0.0139	0	0.0149	0.0139	تتولى دائرة بطاقات الائتمان إصدار الكشوفات الشهرية الخاصة بحملة بطاقات الائتمان.	27
0.0139	0	0.0139	0.0205	0.0071	0.0139	0.0139	0.0139	0	0.0149	0.0139	إصدار ملفات المدينين لكل فرع على حدة مبيناً فيها أسماء العملاء وأرقام بطاقاتهم وأرقام حساباتهم الجارية والمبلغ المستحق على كل عميل على حد(الحد الأدنى للدفع).	28
0.0139	0	0.0139	0.0205	0.0071	0.0139	0.0139	0.0139	0	0.0149	0.0139	يقوم المسئول في قسم المحاسبة بمراجعة وتدقيق التقارير الصادرة مع كشوف الحسابات للتأكد من صحتها.	29
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	إرسال كشف الحساب إلى العميل.	30
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	قيد المبالغ المستحق على الفروع حسب المبالغ المترتبة على عملاء كل فرع على حدة.	31
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	بعد استلام الفرع ديسك Debit file وطباعته يقوم المسئول المختص في الفرع بمراجعة جميع الحسابات.	32
0.0097	0	0.0097	0.0144	0.0050	0.0097	0.0097	0.0097	0	0.0105	0.0097	يقوم الفرع بدراسة وضع العملاء حاملين البطاقات في الفرع وتقديم التعليمات إلى قسم بطاقات الائتمان خلال يوم 26، 27، 28 من كل شهر.	33
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	يقوم موظف الحاسوب في قسم بطاقات الائتمان بتغذية ملف credit file في النظام.	34
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	في حالة عدم سداد المبلغ المستحق في الشهر الأول والثاني يجب على الفرع إبلاغ قسم بطاقات الائتمان بتجميد البطاقة فوراً.	35

أنشطة قسم بطاقات الائتمان:												
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	36	يتم تعبئة طلبات بطاقات الائتمان والصراف الآلي موقع عليها توقيع (أ + ب).
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	37	ترسل طلبات بطاقات الائتمان إلى دائرة التسهيلات بعد موافقة إدارة الفرع على إصدار البطاقة.
0.0070	0	0.0070	0.0103	0.0035	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	38	ترسل طلبات بطاقات الائتمان بعد الموافقة من دائرة التسهيلات إلى قسم بطاقات الائتمان بدائرة تكنولوجيا المعلومات.
0.0042	0	0.0042	0.0062	0.0021	0.0042	0.0042	0.0042	0	0.0045	0.0042	39	يتم تسليم البطاقات إلى العملاء.
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	40	في حالة عدم استلام العملاء للبطاقات يتم الاتصال بهم للاستلام.
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	41	متابعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.
0.0042	0	0.0042	0.0062	0.0021	0.0042	0.0042	0.0042	0	0.0045	0.0042	42	خصم أقساط البطاقات المستحقة في 26 من كل شهر عن طريق قسم الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات ويتم متابعة الأقساط ومتابعة المديونية إن وجدت.
0.0028	0	0.0028	0.0041	0.0014	0.0028	0.0028	0.0028	0	0.0030	0.0028	43	يتم إدخال أرقام الحسابات على تعليمات خاصة ثانية B245110 لكي يتم تحويل قيمة القسط المكشوف به الحساب.
0.0139	0	0.0139	0.0205	0.0071	0.0139	0.0139	0.0139	0	0.0149	0.0139	44	في نهاية العمل اليومي يتم إرسال تقرير بطاقات الائتمان عن طريق الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات.
أنشطة دائرة التجارة الدولية:												
أولاً: الاعتمادات المستندية												
إجراءات الفرع:												
0.0014	0	0.0014	0.0001	0.0011	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	45	تقديم طلب لفتح الاعتماد المستندي في الفرع.
0.0070	0	0.0070	0.0003	0.0056	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	46	دراسة كاملة للملف وعمل التوصيات المناسبة والتوقيع على طلب الحصول على الموافقة الإدارية (توقيع أ، ب).
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	47	إرسال الملف إلى دائرة التسهيلات بالإدارة العامة واتخاذ القرارات بشأنه.

0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	إيلاع العميل بالموافقة ليقوم بتوفير الضمانات المطلوبة.	48
0.0014	0	0.0014	0.0001	0.0011	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم العميل بالتوقيع على الشروط العامة لفتح الاعتمادات المستندية	49
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	وفي حال الاعتمادات المؤجلة الدفع يجب أن يوقع العميل على الشروط العامة للسحوبات المقبولة المكفولة بعد أن يطلع عليها ويعرف فحواها شريطة أن يكون له حساب لدى البنك ويكون هذا فقط في المرة الأولى التي يقوم فيه بفتح اعتماد مستندي.	50
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج طلب فتح اعتماد مستندي باللغة الانجليزية.	51
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	التأكد من صحة توقيع العميل ومطابقته للتوقيع المعتمد في طلب فتح الاعتماد المستندي.	52
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	تقوم إدارة الفرع بالتوقيع على هذا الطلب (توقيع أ + ب).	53
0.0014	0	0.0014	0.0001	0.0011	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	حجز قيمة التأمينات النقدية المطلوبة للاعتماد المستندي وخصم جميع العمولات المطلوبة عند فتح الاعتماد.	54
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم الموظف المختص بالفرع بإدخال بيانات الاعتماد على البرنامج (إدخال مبدئي).	55
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	إرسال طلب فتح الاعتماد بعد توقيعه من قبل إدارة الفرع.	56
											إجراءات الدائرة:	
0.0014	0	0.0014	0.0001	0.0011	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	إثبات وفتح الاعتماد حيث يقوم موظفو دائرة التجارة الدولية بمراجعة الاعتماد المبدئي على البرنامج.	57
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	مقارنة الاعتماد المبدئي بطلب الافتتاح والتأكد من صحة بياناته وشروطه.	58
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	تحويل الاعتماد المبدئي إلى اعتماد دائم.	59
0.0005	0	0.0005	0.0000	0.0004	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	إجراء القيود المحاسبية اللازمة.	60
0.0046	0	0.0046	0.0002	0.0037	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	يتقدم العميل بالفاتورة المبدئية للاستيراد فيتم دراستها ويعبئ النموذج الخاص ويتم توقيع العميل عليه.	61

0.0046	0	0.0046	0.0002	0.0037	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	توقيع العميل على طلب الشروط العامة لفتح الاعتماد.	62
0.0093	0	0.0093	0.0005	0.0074	0.0093	0.0093	0.0093	0	0.0100	0.0093	يقوم القسم بعمل استئذان للحصول على الموافقة الإدارية لفتح الاعتماد وإرساله إلى دائرة التسهيلات مع كشف عن حسابات العميل.	63
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	بعد استلام الموافقة الإدارية من دائرة التسهيلات يقوم موظف القسم بفتح الاعتماد وإدخاله على برنامج Bands ويسمى (INITIAL L / اعتماد مبدئي).	64
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم إرسال طلب فتح الاعتماد + الموافقة الإدارية + الفاتورة المبدئية إلى دائرة التجارة الدولية.	65
0.0046	0	0.0046	0.0002	0.0037	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	بعد ذلك يقوم القسم بمتابعة الاعتماد من حيث تعبئة نماذج التعديلات وإصدار كفالات الإفراج وتسليم المستندات.	66
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	متابعة أرصدة العملاء للتسديد وكذلك تبليغ العملاء عن موعد الخصومات.	67
											أنشطة قسم خطابات الضمان (الكفالات):	
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يقدم العميل طلب الحصول على كفالة من البنك ثم يتم توقيع العميل وكفلاؤه على هذا الطلب.	68
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم تعبئة العقد الخاص بالكفالة.	69
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم توقيع العميل على الشروط العامة للكفالات نموذج رقم 25/3.	70
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم عمل استئذان مرفق به المركز المالي للعميل طالب الكفالة ويوقع عليه كل من المدير والمراقب.	71
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0019	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يرفع الاستئذان للإدارة العامة للموافقة عليه لإصدار الكفالة أو تمديد الكفالة.	72
0.0014	0	0.0014	0.0001	0.0011	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	في حالة الحصول على الموافقة الإدارية يتم طباعة الكفالة من عدد 2 نسخة.	73
	0										ثانياً: بوالص التحصيل	
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	إدخال البوليصة على البرنامج.	74

0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	إيلاغ الفرع المعني بوصول البوليصة.	75
0.0009	0	0.0009	0.0000	0.0007	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم الفرع بإيلاغ العميل.	76
											أنشطة دائرة الخزينة العامة:	
											أولاً: إجراءات عمل بيع وشراء العملات.	
											إجراءات الفرع:	
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	الاتصال مع دائرة الخزينة هاتفياً لتحديد سعر صرف العملة المطلوبة.	77
0.0005	0	0.0005	0.0002	0.0006	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	يتم عرض هذا السعر على العميل.	78
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتم الحصول على موافقة العميل من أجل بيع أو شراء عملة.	79
0.0014	0	0.0014	0.0006	0.0017	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم موظف الفرع بإتمام عملية البيع أو الشراء مع العميل.	80
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	بعد مغادرة العميل، يقوم موظف الفرع بإرسال نموذج تعزيز عملية البيع أو الشراء إلى دائرة الخزينة.	81
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	إتمام القيود المحاسبية.	82
											إجراءات دائرة الخزينة:	
0.0005	0	0.0005	0.0002	0.0006	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	بناء على طلب الموظف المختص في الفرع بطلب عرض سعر لعملة وبمبلغ معين، يقوم موظف دائرة الخزينة بعرض سعرين (سعر العميل وسعر الفرع).	83
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	بعد موافقة موظف الفرع على العملية يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.	84
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم رئيس الدائرة بالتوقيع على صحة بيانات نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.	85
											ثانياً: إدارة السندات	
											إجراءات دائرة الخزينة:	
0.0023	0	0.0023	0.0003	0.0040	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	تقوم الدائرة بعرض السندات المتاحة للشراء على سيادة المدير العام للموافقة على تحديد سند معين للشراء وقيمة الاستثمار في هذا السند.	86

0.0023	0	0.0023	0.0003	0.0040	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	بعد شراء السند تقوم دائرة الخزينة بعمل كتاب تعزيز لموافقة سيادة المدير العام عليه.	87
0.0023	0	0.0023	0.0003	0.0040	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم استلام كتاب تعزيز من البنك المراسل لعملية الشراء.	88
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتم إبلاغ دائرة العلاقات الخارجية بعملية الشراء لكي يتم تغطية الحساب بقيمة السندات.	89
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	تقوم دائرة الخزينة بعمل القيود المحاسبية اللازمة وإرسال نسخة منها إلى دائرة المحاسبة.	90
											ثالثاً: إدارة الودائع	
											ربط الوديعة وتعزيزها:	
0.0032	0	0.0032	0.0004	0.0056	0.0032	0.0032	0.0032	0	0.0035	0.0032	يقوم الموظف المختص بالاتصال تلفونياً ويطلب من البنوك المراسلة عرض نسبة فائدة على الوديعة ويحدد المبلغ والعملية ومدة الوديعة.	91
0.0023	0	0.0023	0.0003	0.0040	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	تقدم البنوك المراسلة عرض نسبة الفائدة على الوديعة يتم الموافقة أو الرفض على العروض المقدمة حسب أهداف وتوصيات الإدارة العليا.	92
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم الموظف المختص بإبلاغ البنك المراسل بالموافقة ويحدد طريقة الدفع إلى البنك المراسل.	93
0.0023	0	0.0023	0.0003	0.0040	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج ربط الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.	94
0.0005	0	0.0005	0.0001	0.0008	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة المحاسبة.	95
0.0005	0	0.0005	0.0001	0.0008	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة العلاقات الخارجية /قسم الحوالات لإرسال وتعزيز ربط الوديعة.	96
0.0005	0	0.0005	0.0001	0.0008	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز ربط الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات ثم ترسل صورة عن نموذج ربط الوديعة إلى المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.	97
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم الموظف المختص بعمل قيود المحاسبة وتوقيعها من رئيس الدائرة.	98

0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتم تسجيل الوديعة في برنامج خارجي للودائع (Access) ومتابعتها عند الاستحقاق والتأكد من صحة الفوائد المضافة.	99
											فك الوديعة وتعزيزها:	
0.0023	0	0.0023	0.0003	0.0040	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يقوم الموظف المختص بالاتصال هاتفياً ويطلب من البنك المراسل فك الوديعة قبل يومين من استحقاق الوديعة ويحدد الجهة المستفيدة.	100
0.0014	0	0.0014	0.0002	0.0024	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج فك الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.	101
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	ترسل نسخة من نموذج فك الوديعة إلى دائرة المحاسبة.	102
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم الموظف المختص بتسليم صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة العلاقات العامة الخارجية - قسم الحوالات لإرسال تعزيز فك الوديعة.	103
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز فك الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات.	104
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	ترسل صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.	105
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0016	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم الموظف المختص بعمل القيود المحاسبية وتوقيعها من رئيس الدائرة.	106
											أنشطة دائرة العلاقات الخارجية:	
											أولاً: تنفيذ الحوالات المالية الصادرة	
											حوالات (Swift):	
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	استلام الحوالات الصادرة من جميع الفروع.	107
0.0023	0	0.0023	0.0009	0.0029	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	إدخال جميع الحوالات من قبل موظف الحوالات في الفرع على نظام (GUI bank) ومراجعتها واعتمادها وإرسالها إلى المركز.	108
0.0023	0	0.0023	0.0009	0.0029	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يقوم موظف في الدائرة بإرسال الحوالات المرسله من الفروع إلى المركز إلى نظام سويفت.	109
0.0014	0	0.0014	0.0006	0.0017	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يُدقق موظف آخر بيانات الحوالة من خلال إدخال رقم الحوالة ومبلغها	110

											وتاريخ الحق.	
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	تتقل الحوالة إلى موظف آخر في الدائرة للمصادقة النهائية على إرساله الحوالة بعد تدقيقها.	111
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتم إرسال نسخة من أمر تنفيذ الحوالة النهائي للفرع.	112
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	معالجة المشاكل في الحوالات التي سبق إرسالها سواء كان تعديل في البيانات أو إلغاء حوالات سبق إرسالها.	113
0.0046	0	0.0046	0.0019	0.0057	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	في نهاية العمل اليومي التأكد بأن جميع الحوالات الصادرة تم إرسالها إلى البنوك المراسلة.	114
											حوالات (Money Gram):	
0.0023	0	0.0023	0.0009	0.0029	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	قيام العميل بتعبئة نموذج إرسال الحوالة.	115
0.0014	0	0.0014	0.0006	0.0017	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم الموظف المختص بتدقيق توقيع العميل وتعبئة الجزء الخاص بالفرع التابع على النموذج.	116
0.0014	0	0.0014	0.0006	0.0017	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم الموظف بقبض قيمة الحوالة أو قيد القيمة على الحساب مضافاً إليها العمولات.	117
0.0023	0	0.0023	0.0009	0.0029	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يرسل النموذج بالفاكس إلى دائرة العلاقات الخارجية.	118
0.0023	0	0.0023	0.0009	0.0029	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يبدأ الجزء الخاص بدائرة العلاقات الخارجية على النموذج ويعاد إلى الفرع بالفاكس.	119
0.0009	0	0.0009	0.0004	0.0011	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتم استكمال الإجراءات الداخلية.	120
0.0000	0	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0	0.0000	0.0000	ثانياً: تنفيذ الحوالات المالية الواردة	
0.0046	0	0.0046	0.0019	0.0057	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	يتم فحص وفرز جميع الحوالات الواردة.	121
0.0014	0	0.0014	0.0006	0.0017	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يتم تسليم الحوالات المالية إلى أصحابها.	122
											أنشطة دائرة المقاصة العامة:	
											أولاً: البريد الوارد	
											إجراءات عمل البريد الوارد من غرفة مقاصة إسرائيل:	

0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	استلام الشيكات المسحوبة على فروع بنك فلسطين مع الكشف التفصيلي المرفق بها من خلال شركة البريد الناقل (الكشف الالكتروني).	123
0.0093	0	0.0093	0.0300	0.0082	0.0093	0.0093	0.0093	0	0.0100	0.0093	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات مع إجمالي الكشف والتحقق من عدم وجود أي شيكات واردة على البنك بالخطأ وتخص عملاء بنوك أخرى.	124
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	التحقق من الخصم الوارد (مجموع قيمة الشيكات مساوياً لمجموع إجمالي الكشف) ثم عمل القيد المحاسبي.	125
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	فصل الشيكات الواردة إلى مجموعات حسب كل فرع ويرفع مع كل مجموعة ما يخصها من الكشف العام الوارد وإرساله بالبريد للفرع المعني.	126
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم موظف الدائرة بقيد مجموعة الشيكات التي تخص الفرع وعمل القيد المحاسبي.	127
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	استلام الشيكات المرتجعة مع الكشف المرفق الوارد من البنك المرسل بواسطة مندوب البريد.	128
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات المرتجعة مع الكشف والتحقق من عدم وجود شيكات مرتجعة لا تخص عملاء بنك فلسطين.	129
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يتم عمل قيد إجمالي الشيكات المرتجعة.	130
0.0046	0	0.0046	0.0150	0.0041	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	يتم فرز وتصنيف الشيكات المرتجعة حسب كل فرع ويرفق مع كل فرع ما يخصه من كشف إجمالي الشيكات المرتجعة الواردة من البنك المرسل.	131
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يرسل لكل فرع ما يخصه من الشيكات المرتجعة مع قيد العمولة المرجع.	132
											ثالثاً: الحوالات الواردة.	
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من إسرائيل ومراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	133
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصوم على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	134

											إجراءات عمل البريد الواردة من غرفة مقاصة سلطة النقد (مقاصة غزة، رام الله، نابلس):	
											الشيكات الواردة:	
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	يتم استلام الشيكات المسحوبة على فروع البنك من قبل مندوب المقاصة خلال جلسة المقاصة اليومية.	135
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	عمل تدقيق أولي للشيكات ومطابقتها مع واقع كشف البنوك الساحبة.	136
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	بعد الانتهاء من جلسة المقاصة يعود مندوب المقاصة لبنك فلسطين إلى دائرة المقاصة العام حيث يتم إجراء القيد المحاسبي لإثبات العملية.	137
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من مقاصة سلطة النقد.	138
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	يتم مراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	139
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصوم على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	140
											ثانياً: البريد الصادر:	
											إجراءات عمل البريد الصادر لغرفة مقاصة إسرائيل:	
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	كل فرع يقوم بتزويد دائرة المقاصة العامة بكشف يتضمن كافة تفاصيل الشيكات الصادرة لغرفة مقاصة إسرائيل	141
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	تقوم دائرة المقاصة هنا بمراجعة الكشف والتحقق من صحة ما ورد به من مجاميع.	142
	0								0.0000	0.0000	قسم المقاصة:	
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم الموظف باستلام الشيكات من العميل بعد أن يوقع عليها ويكتب رقم حسابها خلفها.	143
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	يقوم الموظف المختص بعملية فرز الشيكات حسب تاريخ استحقاقها وحسب البنوك المسحوبة عليها سواء داخلية أو فروع أو بنوك عربية أو إسرائيلية.	144

0.0046	0	0.0046	0.0150	0.0041	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	بعد عملية الفرز يقوم الموظف بمراجعة بيانات الشيكات للتأكد من سلامتها من أية أخطاء.	145
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يقوم الموظف المختص بإدخال رقم الحساب وبالعملة المحددة بالشيك ويقوم بإدخال تاريخ الشيك إما أن يكون شيك مستحق أو شيك مودع للحصول.	146
0.0005	0	0.0005	0.0015	0.0004	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	يدخل الموظف الشيك في ماكينة قارئة الشيكات أولاً ثم يدخل المبلغ في الخانة المحددة.	147
0.0009	0	0.0009	0.0030	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	بعد التأكد من سلامة البيانات يعطي الحاسوب أمر الإدخال وإخراج حافظة الإيداع (الفيشة) من نسختين.	148
0.0009	0	0.0009	0.0030	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	إعطاء العميل نسخة وترسل النسخة الأخرى مرفقة بالشيك إلى وحدة المطابقة لمراجعة بياناتها.	149
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم مطابقة شيكات التحصيل باستخدام تقرير 9030 أو تقرير ل.3	150
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم استخراج مشاهدة مجموع حركات المقاصة في صباح كل يوم لمطابقتها بشيكات التحصيل المستحقة قبل أن يتم دمجهم مع الشيكات المستحقة لنفس عمل اليوم.	151
0.0070	0	0.0070	0.0225	0.0062	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	في نهاية العمل اليومي يقوم الموظف المختص بعملية إخراج الكشوفات ومطابقة الشيكات المستحقة وعمل إشعارات بالإضافة والخصم حسب الجهة المسحوبة عليها.	152
0.0046	0	0.0046	0.0150	0.0041	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	يتم تجميع شيكات إسرائيل ومطابقتها مع تقرير 6667 وتسجل بركوز شيكات إسرائيل نموذج رقم (908)	153
0.0023	0	0.0023	0.0075	0.0021	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يسجل ركوز شيكات إسرائيل في كشف يسجل به بيانات الركوز بنموذج 137/1 ليتم إرساله إلى دائرة المقاصة.	154
0.0046	0	0.0046	0.0150	0.0041	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	أما بالنسبة لشيكات سلطة النقد الفلسطينية فيعد مراجعتها يتم تجميعها كل بنك على حدة ليتم مطابقتها بتقرير رقم 6666 أو من خلال مشاهدة مجموع حركات المقاصة وتسجل بإشعار خصم نموذج رقم 17/1 لترسل إلى المقاصة العامة.	155

0.0046	0	0.0046	0.0150	0.0041	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	أما بالنسبة إلى الشيكات التي يتم تسجيلها ببرنامح inter branch فتم مراجعتها وإرسالها إلى قسم المراجعة في الفرع.	156
0.0046	0	0.0046	0.0150	0.0041	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	أما شيكات التحصيل فيتم إدخالها لدى موظف إيداع الشيكات فيتم مراجعتها من قبل الموظف بحيث يتم فرز الشيكات حسب تواريخ استحقاقها ليتم دمجها مع الشيكات الموجودة سابقاً في الحافظة كل حسب تاريخه ويتم مطابقتها في تقرير رقم 32	157
	0										أنشطة قسم الحسابات الجارية:	
	0										أنشطة خدمة فتح الحسابات وإغلاقها:	
0.0065	0	0.0065	0.0047	0.0085	0.0065	0.0065	0.0065	0	0.0070	0.0065	يتم فتح ملف للعميل.	158
0.0130	0	0.0130	0.0094	0.0170	0.0130	0.0130	0.0130	0	0.0139	0.0130	فتح الحساب من الوظيفة B21CUS10 حيث يتم أخذ توقيع العميل على طلب فتح الحساب وعلى بطاقة التوقيع.	159
0.0065	0	0.0065	0.0047	0.0085	0.0065	0.0065	0.0065	0	0.0070	0.0065	الحصول على صورة طبق الأصل من بطاقة إثبات الشخصية ومقارنتها بالأصل وتختتم بختم صورة طبق الأصل ويصادق عليها من الموظف الذي نفذ عملية الافتتاح.	160
0.0065	0	0.0065	0.0047	0.0085	0.0065	0.0065	0.0065	0	0.0070	0.0065	ترصيد للحساب من الوظيفة B23Acc10	161
0.0130	0	0.0130	0.0094	0.0170	0.0130	0.0130	0.0130	0	0.0139	0.0130	طباعة نموذج فتح الحساب وتصوير التوقيع وختم العمولة.	162
0.0130	0	0.0130	0.0094	0.0170	0.0130	0.0130	0.0130	0	0.0139	0.0130	يوقع الحساب من المدقق الداخلي ومدير الفرع.	163
0.0130	0	0.0130	0.0094	0.0170	0.0130	0.0130	0.0130	0	0.0139	0.0130	في حالة تغير أو إضافة توقيع يتم ذلك بناء على رغبة العميل بعد الاستفسار عن السبب والتحقق من شخصيته.	164
0.0130	0	0.0130	0.0094	0.0170	0.0130	0.0130	0.0130	0	0.0139	0.0130	يوقع العميل على نموذج تغيير التوقيع 1/40 بعد موافقة إدارة الفرع وتخصم العمولة المقررة.	165
0.0130	0	0.0130	0.0094	0.0170	0.0130	0.0130	0.0130	0	0.0139	0.0130	يتم تعبئة نموذج إغلاق حساب.	166
0.0065	0	0.0065	0.0047	0.0085	0.0065	0.0065	0.0065	0	0.0070	0.0065	فحص الحساب للتأكد من عدم وجود أية التزامات عليه.	167
0.0032	0	0.0032	0.0023	0.0043	0.0032	0.0032	0.0032	0	0.0035	0.0032	يتم إغلاق الحساب.	168

	0										أنشطة إصدار دفاتر شيكات / إيقاف صرف شيك:	
0.0009	0	0.0009	0.0030	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0.2857	0.0010	0.0009	تقديم طلب يدوي لإصدار دفاتر شيكات.	169
0.0009	0	0.0009	0.0030	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0.2857	0.0010	0.0009	إدخال الطلب على الكمبيوتر.	170
0.0009	0	0.0009	0.0030	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0.2857	0.0010	0.0009	إبلاغ العميل بإصدار الدفاتر.	171
0.0005	0	0.0005	0.0015	0.0004	0.0005	0.0005	0.0005	0.1429	0.0005	0.0005	تسليم الدفاتر إلى العميل.	172
0.0009	0	0.0009	0.0030	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتم تعبئة طلب لإيقاف الشيك لأي سبب.	173
											أنشطة خدمة العملاء:	
0.0014	0	0.0014	0.0045	0.0012	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	كشف حساب.	174
0.0005	0	0.0005	0.0015	0.0004	0.0005	0.0005	0.0005	0	0.0005	0.0005	استعلام عن الشيكات المرجعة.	175
0.0009	0	0.0009	0.0030	0.0008	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	تسديد الفواتير.	176
	0								0.0000	0.0000	أنشطة خدمة الجاري دوار للموظفين:	
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0027	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم تعبئة النموذج ويوقع عليه كل من العميل والكفيل	177
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0027	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم الاستعلام عن العميل والكفيل ثم يتم التوقيع على الطلب (توقيعين أ + ب).	178
	0										أنشطة خدمة صناديق الأمانات (تأجير الخزانات الحديدية):	
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0058	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	يتم تعبئة عقد الإيجار للعميل الراغب في استئجار الخزنة ونموذج الزيارات وسند الوكالة في حال توكيل شخص آخر.	179
0.0023	0	0.0023	0.0001	0.0058	0.0023	0.0023	0.0023	0	0.0025	0.0023	توقيع العقد من إدارة الفرع.	180
0.0009	0	0.0009	0.0001	0.0023	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يقوم العميل بدفع الإيجار نقداً.	181
0.0046	0	0.0046	0.0003	0.0115	0.0046	0.0046	0.0046	0	0.0050	0.0046	استخراج كشف بالخزانات الحديدية بشكل دوري.	182
	0								0.0000	0.0000	قسم الودائع:	
0.0000	0	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0	0.0000	0.0000	في حالة ربط الودائع	
0.0009	0	0.0009	0.0006	0.0050	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0010	0.0009	يتم الدخول لبرامج الودائع في نظام Banks عن طريق الوظيفة معالجة الودائع لأجل B230TP.	183

0.0014	0	0.0014	0.0009	0.0075	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يتم تعبئة نموذج الربط رقم 1/3 ويوقع عليه العميل.	184
0.0014	0	0.0014	0.0009	0.0075	0.0014	0.0014	0.0014	0	0.0015	0.0014	يتم ربط الوديعة عن طريق بند فتح وديعة لأجل B230TP10 حيث تحدد قيمة الوديعة ومدة ربطها ونسبة الفائدة.	185
											أنشطة قسم المتابعة:	
0.0000	0	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0	0.0000	0.0000	متابعة ديون الفرع لمدة 45 يوم.	
0.0125	0	0.0125	0.0022	0.0132	0.0125	0.0125	0.0125	0	0.0134	0.0125	الأسبوع الأول :من خلال الاتصالات الهاتفية مع العميل.	186
0.0209	0	0.0209	0.0037	0.0220	0.0209	0.0209	0.0209	0	0.0224	0.0209	الأسبوع الثاني :من خلال إرسال الإخطارات للعميل وتوثيقها.	187
0.0418	0	0.0418	0.0073	0.0440	0.0418	0.0418	0.0418	0	0.0448	0.0418	الأسبوع الثالث :من خلال الزيارات الميدانية للعملاء المتعثرين.	188
0.0209	0	0.0209	0.0037	0.0220	0.0209	0.0209	0.0209	0	0.0224	0.0209	الأسبوع الرابع :من خلال الاتصالات وإخطار الكفاء.	189
0.0209	0	0.0209	0.0037	0.0220	0.0209	0.0209	0.0209	0	0.0224	0.0209	الأسبوع الخامس :إعطاء فرصة للكفاء والمدين للتسديد.	190
0.0084	0	0.0084	0.0015	0.0088	0.0084	0.0084	0.0084	0	0.0090	0.0084	الأسبوع السادس :الاستعداد والبدء لتحويل الملف إلى دائرة المتابعة.	191
0.0042	0	0.0042	0.0007	0.0044	0.0042	0.0042	0.0042	0	0.0045	0.0042	حفظ ملفات الديون المتعثرة.	192
											أنشطة العلاقات العامة والتسويق:	
0.0037	0.0556	0.0037	0.0024	0.0052	0.0037	0.0037	0.0037	0	0.0040	0.0037	استقبال العميل وتعريفه بأنواع الخدمات التي يقدمها البنك	193
0.0149	0.2222	0.0149	0.0096	0.0209	0.0149	0.0149	0.0149	0	0.0159	0.0149	إعداد وإصدار النشرات الداخلية للبنك بالتعاون والتنسيق مع دوائر الإدارة العامة	194
0.0149	0.2222	0.0149	0.0096	0.0209	0.0149	0.0149	0.0149	0	0.0159	0.0149	عمل زيارات متكررة للفروع والإطلاع على مجريات الأمور	195
0.0260	0.3889	0.0260	0.0167	0.0366	0.0260	0.0260	0.0260	0	0.0279	0.0260	إعداد الورش والدورات التدريبية للموظفين	196
0.0074	0.1111	0.0074	0.0048	0.0105	0.0074	0.0074	0.0074	0	0.0080	0.0074	الإعلان عن خدمات البنك في الصحف والمجلات	197
											أنشطة دائرة تكنولوجيا المعلومات:	
0.0009	0	0.0009	0.0006	0.0012	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0009	0.0009	فتح السيرفر الرئيسي للبنك والتأكد من صحة التاريخ والوقت للسيرفر.	198
0.0009	0	0.0009	0.0006	0.0012	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0009	0.0009	التأكد من سلامة البرنامج في الفرع.	199
0.0009	0	0.0009	0.0006	0.0012	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0009	0.0009	التأكد من سلامة الاتصال بين الفرع الرئيسي للبنك مع الفروع الأخرى.	200
0.0070	0	0.0070	0.0047	0.0093	0.0070	0.0070	0.0070	0	0.0075	0.0070	في حالة وجود مشكلة يتم استلامها والعمل على حلها.	201

0.0104	0	0.0104	0.0071	0.0140	0.0104	0.0104	0.0104	0	0.0112	0.0104	حل المشكلة هاتفياً.	202
0.0104	0	0.0104	0.0071	0.0140	0.0104	0.0104	0.0104	0	0.0112	0.0104	حل المشكلة وإرسالها للفرع خطياً.	203
0.0009	0	0.0009	0.0006	0.0012	0.0009	0.0009	0.0009	0	0.0009	0.0009	حفظ مستندات المشكلة في سجل.	204
	0										أنشطة الحصول على القروض:	
0.0065	0	0.0065	0.0013	0.0079	0.0065	0.0065	0.0065	0	0.0070	0.0065	تقديم طلب للحصول على القرض.	205
0.0032	0	0.0032	0.0006	0.0040	0.0032	0.0032	0.0032	0	0.0035	0.0032	تفويض بالاستعلام والتصريح لسلطة النقد.	206
0.0162	0	0.0162	0.0032	0.0198	0.0162	0.0162	0.0162	0	0.0174	0.0162	التأكد من الموافقة على منح القرض وتوقيع إدارة الفرع على الطلبات والمستندات اللازمة بما يفيد استيفاء العملية لجميع متطلباتهم قبل الصرف.	207
0.0081	0	0.0081	0.0016	0.0099	0.0081	0.0081	0.0081	0	0.0087	0.0081	تعهد من الخصم من الكفلاء في حالة تأخر السداد.	208
0.0049	0	0.0049	0.0010	0.0059	0.0049	0.0049	0.0049	0	0.0052	0.0049	تقديم كمبيالة بقيمة القرض.	209
0.0016	0	0.0016	0.0003	0.0020	0.0016	0.0016	0.0016	0	0.0017	0.0016	تفويض بإنزال القرض للحساب الجاري.	210
0.0065	0	0.0065	0.0013	0.0079	0.0065	0.0065	0.0065	0	0.0070	0.0065	مصادقة الأرصدة عند الصرف.	211
1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	الإجمالي	

المصدر: (من إعداد الباحثة).

ملحق رقم (3)

الربط بين الأنشطة والخدمات في أقسام بنك فلسطين - بنسب مئوية مصفوفة رقم (3)

م	التشاطر	الخدمات	الحسابات الجارية	حسابات التوفير والودائع	القروض الشخصية والسلف	برنامج التسييط المريج	برنامج التسييط الجامعي	قروض الإسكان المتوسط الأجل	الجاري مدين دور للموظفين	قروض السيارات	قروض صغيرة لتمويل المشاريع	بطاقة الائتمان الذهبية	بطاقة الائتمان الفضية	الصراف الآلي	بطاقة الخصم الدولية	الحوالات الدولية	صناديق الأمانات	الاعتمادات المستندية والكفالات البنكية والشبكات البنكية	خدمة الخزينة	الإجمالي	
	أنشطة دائرة التسهيلات:																				
1	استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات من الفروع بما يزيد عن صلاحيات مدراء الفروع.	0	0	0	0	0	0	0.222	0	0	0.222	0	0	0	0	0	0	0.556	0	1	
2	التدقيق في المعلومات التي يحتويها الطلب والتأكد من صحة العقود والنماذج المرفقة.	0	0	0	0	0	0	0.115	0	0	0.115	0	0	0	0	0	0	0.769	0	1	
3	تقييم الضمانات ومدى تناسبها مع التسهيلات المطلوبة.	0	0	0	0	0	0	0.143	0	0	0.143	0	0	0	0	0	0	0.714	0	1	
4	القيام بالاستعلام عن العملاء من خلال الطرق المختلفة وعمل دراسة مالية وتحليل لحركة حساب العميل.	0	0	0	0	0	0	0.333	0	0	0.333	0	0	0	0	0	0	0.333	0	1	
5	التوصية والاقتراح بالموافقة أو عدم الموافقة ورفع الطلب إلى المدير العام بعد اكتمال الإجراءات المذكورة لإقراره أو رفضه.	0	0	0	0	0	0	0.273	0	0	0.273	0	0	0	0	0	0	0.455	0	1	
6	في حالة الموافقة يقوم الموظف المختص بالتأكد من صحة المبالغ المطلوبة وحساب العمولة والتأمين على الكفالات والاعتمادات المستندية،	0	0	0	0	0	0	0.333	0	0	0.333	0	0	0	0	0	0	0.333	0	1	
7	مراجعة الاستئذان من قبل مستوى الفرع.	0	0	0	0	0	0	0.222	0	0	0.222	0	0	0	0	0	0	0.556	0	1	
8	الاحتفاظ بملف خاص لكل عميل يحتوي على جميع المعلومات الائتمانية التي يتم التقدم بها للحصول على تسهيلات.	0	0	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.105	0.263	0	1
9	استخراج تقارير شهرية.	0	0	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.222	0	1	

																	إجراءات دائرة التسهيلات لإصدار بطاقة الائتمان:		
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	دراسة الطلبات الواردة من الفروع والتنسيب عليها.	10
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	أخذ موافقة أو رفض الإدارة العامة على الطلبات.	11
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقوم دائرة التسهيلات بتحويل جميع الطلبات الموافق عليها إلى قسم بطاقات الائتمان لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية الإصدار.	12
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	في حالة رفض أي طلب من قبل دائرة التسهيلات يتم إعادة الطلب إلى الفرع المرسل مبيناً أسباب الرفض لإبلاغ العميل من قبل الموظف المسئول.	13
	0	0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	أنشطة دائرة بطاقات الائتمان:	
	0	0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	طلب الحصول على البطاقة:	
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تعبئة طلب الحصول على البطاقة وتسليمه إلى الموظف المسئول للتأكد من المعلومات وتدقيقها.	14
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الاستعلام عن اسم العميل للتأكد من عدم تقديم العميل بطلب سابق ويتم إضافة نوع البطاقة في البند المخصص بالبطاقات.	15
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التأكد من توفر شروط البنك العامة لإصدار البطاقات في طلب البطاقة.	16
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تدقيق الطلب من قبل الموظف المسئول وتحويله إلى لجنة التسهيلات بالفرع.	17
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تدقيق توقيع العميل والتأكد من مطابقته في النموذج المحتفظ به لدى البنك.	18
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بدراسة وتحليل وضع العميل الائتماني.	19
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بالتنسيب على الإصدار.	20
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل جميع الطلبات المكتملة إلى دائرة التسهيلات في الإدارة العامة.	21
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل جميع طلبات بطاقات الخصم إلى قسم بطاقات الائتمان مباشرة بعد تنسيب إدارة الفرع عليها.	22

	0	0	0	0													إجراءات دائرة بطاقات الائتمان:		
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الموظف المختص بالتأكد من موافقة دائرة التسهيلات وذلك من خلال وجود رقم صادر من الإدارة العامة.	23
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تتولى دائرة بطاقات الائتمان بإدخال طلبات الفروع في النظام وكتابة أرقام البطاقات التي تصدر عن النظام أوتوماتيكياً على الطلبات.	24
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مراجعة وتدقيق الطلبات المدخلة في النظام من قبل مساعد رئيس الدائرة.	25
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم رئيس الدائرة بتوقيع طلبات بطاقات الائتمان بعد مراجعتها	26
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تتولى دائرة بطاقات الائتمان إصدار الكشوفات الشهرية الخاصة بحملة بطاقات الائتمان.	27
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إصدار ملفات المدينين لكل فرع على حدة مبيناً فيها أسماء العملاء وأرقام بطاقاتهم وأرقام حساباتهم الجارية والمبلغ المستحق على كل عميل على حدة (الحد الأدنى للدفع)	28
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم المسئول في قسم المحاسبة بمراجعة وتدقيق التقارير الصادرة مع كشوف الحسابات للتأكد من صحتها.	29
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إرسال كشف الحساب إلى العميل.	30
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	فيد المبالغ المستحق على الفروع حسب المبالغ المترتبة على عملاء كل فرع على حدة.	31
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بعد استلام الفرع ديسك Debit file وطباعته يقوم المسئول المختص في الفرع بمراجعة جميع الحسابات.	32
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الفرع بدراسة وضع العملاء حاملين البطاقات في الفرع وتقديم التعليمات إلى قسم بطاقات الائتمان خلال يوم 26، 27، 28 من كل شهر.	33
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم موظف الحاسوب في قسم بطاقات الائتمان بتغذية ملف credit file في النظام.	34

1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	في حالة عدم سداد المبلغ المستحق في الشهر الأول والثاني يجب على الفرع إبلاغ قسم بطاقات الائتمان بتجميد البطاقة فوراً.	35
0.000	0	0	0	0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	أنشطة قسم بطاقات الائتمان:	
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم تعبئة طلبات بطاقات الائتمان والصراف الآلي موقع عليها توقيع (أ + ب).	36
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل طلبات بطاقات الائتمان إلى دائرة التسهيلات بعد موافقة إدارة الفرع على إصدار البطاقة.	37
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل طلبات بطاقات الائتمان بعد الموافقة من دائرة التسهيلات إلى قسم بطاقات الائتمان بدائرة تكنولوجيا المعلومات.	38
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم تسليم البطاقات إلى العملاء.	39
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	في حالة عدم استلام العملاء للبطاقات يتم الاتصال بهم للاستلام.	40
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	متابعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.	41
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	خصم أقساط البطاقات المستحقة في 26 من كل شهر عن طريق قسم الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات ويتم متابعة الأقساط ومتابعة المديونية إن وجدت.	42
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم إدخال أرقام الحسابات على تعليمات خاصة ثانية B245110 لكي يتم تحويل قيمة القسط المكشوف بها الحساب.	43
1.000	0	0	0	0	0.333	0.333	0.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	في نهاية العمل اليومي يتم إرسال تقرير بطاقات الائتمان عن طريق الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات.	44
																	أنشطة دائرة التجارة الدولية:	
																	أولاً: الاعتمادات المستندية	
																	إجراءات الفرع:	
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقديم طلب لفتح الاعتماد المستندي في الفرع.	45
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	دراسة كاملة للملف وعمل التوصيات المناسبة والتوقيع على طلب الحصول على الموافقة الإدارية (توقيع أ، ب).	46
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إرسال الملف إلى دائرة التسهيلات بالإدارة العامة واتخاذ القرار.	47

1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48	إبلاغ العميل بالموافقة ليقوم بتوفير الضمانات المطلوبة.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49	يقوم العميل بالتوقيع على الشروط العامة لفتح الاعتمادات المستندية
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	وفي حال الاعتمادات المؤجلة الدفع يجب أن يوقع العميل على الشروط العامة للسحوبات المقبولة المكفولة بعد أن يطلع عليها ويعرف فحواها شريطة أن يكون له حساب لدى البنك ويكون هذا فقط في المرة الأولى التي يقوم فيه بفتح اعتماد مستندي.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج طلب فتح اعتماد مستندي باللغة الانجليزية.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52	التأكد من صحة توقيع العميل ومطابقته للتوقيع المعتمد في طلب فتح الاعتماد المستندي.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	53	تقوم إدارة الفرع بالتوقيع على هذا الطلب (توقيع أ + ب).
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54	حجز قيمة التأمينات النقدية المطلوبة للاعتماد المستندي وخصم جميع العملات المطلوبة عند فتح الاعتماد.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	يقوم الموظف المختص بالفرع بإدخال بيانات الاعتماد على البرنامج (إدخال مبدئي).
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	56	إرسال طلب فتح الاعتماد بعد توقيعه من قبل إدارة الفرع.
	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		إجراءات الدائرة:
	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		تتم إجراءات عمل دائرة التجارة الدولية بالخطوات التالية:
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57	إثبات وفتح الاعتماد حيث يقوم موظفو دائرة التجارة الدولية بمراجعة الاعتماد المبدئي على البرنامج.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58	مقارنة الاعتماد المبدئي بطلب الافتتاح والتأكد من صحة بياناته وشروطه.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	تحويل الاعتماد المبدئي إلى اعتماد دائم.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	إجراء القيود المحاسبية اللازمة.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	يتقدم العميل بالفاتورة المبدئية للاستيراد فيتم دراستها ويعبئ النموذج الخاص ويتم توقيع العميل عليه.
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	62	توقيع العميل على طلب الشروط العامة لفتح الاعتماد.

1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم القسم بعمل استئذان للحصول على الموافقة الإدارية لفتح الاعتماد وإرساله إلى دائرة التسهيلات مع كشف عن حسابات العميل.	63
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بعد استلام الموافقة الإدارية من دائرة التسهيلات يقوم موظف القسم بفتح الاعتماد وإدخاله على برنامج Bands ويسمى / INITIAL (اعتماد مبدئي).	64
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم إرسال طلب فتح الاعتماد + الموافقة الإدارية + الفاتورة المبدئية إلى دائرة التجارة الدولية.	65
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بعد ذلك يقوم القسم بمتابعة الاعتماد من حيث تعبئة نماذج التعديلات وإصدار كفالات الإفراج وتسليم المستندات.	66
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	متابعة أرصدة العملاء للتسديد وكذلك تبليغ العملاء عن موعد الخصومات.	67
	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	أنشطة قسم خطابات الضمان (الكفالات):	
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقدم العميل طلب الحصول على كفالة من البنك ثم يتم توقيع العميل وكفلاؤه على هذا الطلب.	68
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم تعبئة العقد الخاص بالكفالة.	69
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم توقيع العميل على الشروط العامة للكفالات نموذج رقم 3/25.	70
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم عمل استئذان مرفق به المركز المالي للعميل طالب الكفالة ويوقع عليه كل من المدير والمراقب.	71
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يرفع الاستئذان للإدارة العامة للموافقة عليه لإصدار الكفالة أو تمديد الكفالة.	72
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	في حالة الحصول على الموافقة الإدارية يتم طباعة الكفالة من عدد 2 نسخة.	73
	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ثانياً: بوالص التحصيل	
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إدخال البوليصا على البرنامج.	74
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إبلاغ الفرع المعني بوصول البوليصا .	75
1.000	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الفرع بإبلاغ العميل.	76

	0																	أنشطة دائرة الخزينة العامة:
	0																	أولاً: إجراءات عمل بيع وشراء العملات.
	0																	عمليات بيع وشراء العملات مع فروع بنك فلسطين.
	0																	إجراءات الفرع:
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	الاتصال مع دائرة الخزينة هاتفياً لتحديد سعر صرف العملة المطلوبة.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم عرض هذا السعر على العميل.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم الحصول على موافقة العميل من أجل بيع أو شراء عملة.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم موظف الفرع بإتمام عملية البيع أو الشراء مع العميل.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بعد مغادرة العميل، يقوم موظف الفرع بإرسال نموذج تعزيز عملية البيع أو الشراء إلى دائرة الخزينة.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إتمام القيود المحاسبية.
																		إجراءات دائرة الخزينة:
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بناء على طلب الموظف المختص في الفرع بطلب عرض سعر لعملة وبمبلغ معين، يقوم موظف دائرة الخزينة بعرض سعرين (سعر العميل وسعر الفرع).
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بعد موافقة موظف الفرع على العملية يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم رئيس الدائرة بالتوقيع على صحة بيانات نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.
																		ثانياً: إدارة السندات
																		إجراءات دائرة الخزينة:
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الدائرة بعرض السندات المتاحة للشراء على سيادة المدير العام للموافقة على تحديد سند معين للشراء وقيمة الاستثمار في هذا السند.

1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بعد شراء السند تقوم دائرة الخزينة بعمل كتاب تعزيز لموافقة سيادة المدير العام عليه.	87
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم استلام كتاب تعزيز من البنك المراسل لعملية الشراء.	88
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم إبلاغ دائرة العلاقات الخارجية بعملية الشراء لكي يتم تغطية الحساب بقيمة السندات.	89
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقوم دائرة الخزينة بعمل القيود المحاسبية اللازمة وإرسال نسخة منها إلى دائرة المحاسبة.	90
																	ثالثاً: إدارة الودائع	
																	ربط الوديعة وتعزيزها:	
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الموظف المختص بالاتصال تلفونياً ويطلب من البنوك المراسلة عرض نسبة فائدة على الوديعة ويحدد المبلغ والعملة ومدة الوديعة.	91
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقدم البنوك المراسلة عرض نسبة الفائدة على الوديعة يتم الموافقة أو الرفض على العروض المقدمة حسب أهداف وتوصيات الإدارة العليا.	92
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الموظف المختص بإبلاغ البنك المراسل بالموافقة ويحدد طريقة الدفع إلى البنك المراسل.	93
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج ربط الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.	94
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة المحاسبة.	95
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة العلاقات الخارجية/ قسم الحوالات لإرسال وتعزيز ربط الوديعة.	96
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز ربط الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات ثم ترسل صورة عن نموذج ربط الوديعة إلى المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.	97
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الموظف المختص بعمل قيود المحاسبة وتوقيعها من رئيس الدائرة.	98

1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99	يتم تسجيل الوديعة في برنامج خارجي للودائع (Access) ومتابعتها عند الاستحقاق والتأكد من صحة الفوائد المضافة.
																		فك الوديعة وتعزيزها:
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	يقوم الموظف المختص بالاتصال هاتفياً ويطلب من البنك المراسل فك الوديعة قبل يومين من استحقاق الوديعة ويحدد الجهة المستفيدة.
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	101	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج فك الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102	ترسل نسخة من نموذج فك الوديعة إلى دائرة المحاسبة.
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	103	يقوم الموظف المختص بتسليم صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة العلاقات العامة الخارجية - قسم الحوالات لإرسال تعزيز فك الوديعة.
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	104	يتسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز فك الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات.
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105	ترسل صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.
1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	106	يقوم الموظف المختص بعمل القيود المحاسبية وتوقيعها من رئيس الدائرة.
																		أنشطة دائرة العلاقات الخارجية:
																		أولاً: تنفيذ الحوالات المالية الصادرة
																		حوالات (Swift):
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	107	استلام الحوالات الصادرة من جميع الفروع.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	108	إدخال جميع الحوالات من قبل موظف الحوالات في الفرع على نظام (bank GUI) ومراجعتها واعتمادها وإرسالها إلى المركز.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	109	يقوم موظف في الدائرة بإرسال الحوالات المرسله من الفروع إلى المركز إلى نظام سويفت.

1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110	يدقق موظف آخر بيانات الحوالة من خلال إدخال رقم الحوالة ومبلغها وتاريخ الحق.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111	تنقل الحوالة إلى موظف آخر في الدائرة للمصادقة النهائية على إرساله الحوالة بعد تدقيقها.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	112	يتم إرسال نسخة من أمر تنفيذ الحوالة النهائي للفرع.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	113	معالجة المشاكل في الحوالات التي سبق إرسالها سواء كان تعديل في البيانات أو إلغاء حوالات سبق إرسالها.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	في نهاية العمل اليومي التأكد بأن جميع الحوالات الصادرة تم إرسالها إلى البنوك المراد.
																		حوالات (Money Gram):
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115	قيام العميل بتعبئة نموذج إرسال الحوالة.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116	يقوم الموظف المختص بتدقيق توقيع العميل وتعبئة الجزء الخاص بالفرع التابع على النموذج.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	117	يقوم الموظف بقبض قيمة الحوالة أو قيد القيمة على الحساب مضافاً إليها العمولات.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	118	يرسل النموذج بالفاكس إلى دائرة العلاقات الخارجية.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119	يبدأ الجزء الخاص بدائرة العلاقات الخارجية على النموذج ويعاد إلى الفرع بالفاكس.
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	يتم استكمال الإجراءات الداخلية.
																		ثانياً: تنفيذ الحوالات المالية الواردة
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121	يتم فحص وفرز جميع الحوالات الواردة .
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	122	يتم تسليم الحوالات المالية الى أصحابها.
																		أنشطة دائرة المقاصة العامة:
																		أولاً: البريد الوارد
																		إجراءات عمل البريد الوارد من غرفة مقاصة إسرائيل:

1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	استلام الشيكات المسحوبة على فروع بنك فلسطين مع الكشف التفصيلي المرفق بها من خلال شركة البريد الناقلة (الكشف الالكتروني).	123
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات مع إجمالي الكشف والتحقق من عدم وجود أي شيكات واردة على البنك بالخطأ وتخص عملاء بنوك أخرى.	124
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	التحقق من الخصم الوارد (مجموع قيمة الشيكات مساوياً لمجموع إجمالي الكشف) ثم عمل القيد المحاسبي.	125
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	فصل الشيكات الواردة إلى مجموعات حسب كل فرع ويرفع مع كل مجموعة ما يخصها من الكشف العام الوارد وإرساله بالبريد للفرع المعني.	126
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يقوم موظف الدائرة بقيد مجموعة الشيكات التي تخص الفرع وعمل القيد المحاسبي.	127
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	استلام الشيكات المرتجعة مع الكشف المرفق الوارد من البنك المرسل بواسطة مندوب البريد.	128
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات المرتجعة مع الكشف والتحقق من عدم وجود شيكات مرتجعة لا تخص عملاء بنك فلسطين.	129
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يتم عمل قيد إجمالي الشيكات المرتجعة.	130
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يتم فرز وتصنيف الشيكات المرتجعة حسب كل فرع ويرفق مع كل فرع ما يخصه من كشف إجمالي الشيكات المرتجعة الواردة من البنك المرسل.	131
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يرسل لكل فرع ما يخصه من الشيكات المرتجعة مع قيد العمولة المرجع.	132
																	ثالثاً: الحوالات الواردة .	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من إسرائيل ومراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	133

1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصص على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	134
																	إجراءات عمل البريد الواردة من غرفة مقاصة سلطة النقد (مقاصة غزة، رام الله، نابلس):	
																	الشيكات الواردة:	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	تم استلام الشيكات المسحوبة على فروع البنك من قبل مندوب المقاصة خلال جلسة المقاصة اليومية.	135
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	عمل تدقيق أولي للشيكات ومطابقتها مع واقع كشف البنوك الساحبة.	136
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	بعد الانتهاء من جلسة المقاصة يعود مندوب المقاصة لبنك فلسطين إلى دائرة المقاصة العام حيث يتم إجراء القيد المحاسبي لإثبات العملية.	137
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	تم استلام كشف الحوالات الواردة من مقاصة سلطة النقد.	138
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يتم مراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	139
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصص على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	140
																	ثانياً: البريد الصادر:	
																	إجراءات عمل البريد الصادر لغرفة مقاصة إسرائيل:	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	كل فرع يقوم بتزويد دائرة المقاصة العامة بكشف يتضمن كافة تفاصيل الشيكات الصادرة لغرفة مقاصة إسرائيل	141
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	تقوم دائرة المقاصة هنا بمراجعة الكشف والتحقق من صحة ما ورد به من مجاميع.	142
																	قسم المقاصة:	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يقوم الموظف باستلام الشيكات من العميل بعد أن يوقع عليها ويكتب رقم حسابه خلفها.	143

1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يقوم الموظف المختص بعملية فرز الشيكات. حسب تاريخ استحقاقها وحسب البنوك المسحوبة عليها سواء داخلية أو فروع أو بنوك عربية أو إسرائيلية	144
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	بعد عملية الفرز يقوم الموظف بمراجعة بيانات الشيكات للتأكد من سلامتها من أية أخطاء.	145
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يقوم الموظف المختص بإدخال رقم الحساب وبالعملة المحددة بالشيك ويقوم بإدخال تاريخ الشيك إما أن يكون شيك مستحق أو شيك مودع للحصول.	146
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يدخل الموظف الشيك في ماكينة قارئة الشيكات أولاً ثم يدخل المبلغ في الخانة المحددة.	147
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	بعد التأكد من سلامة البيانات يعطي الحاسوب أمر الإدخال وإخراج حافظة الإبداع (الفيشة) من نسختين.	148
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	إعطاء العميل نسخة وترسل النسخة الأخرى مرفقة بالشيك إلى وحدة المطابقة لمراجعة بياناتها.	149
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يتم مطابقة شيكات التحصيل باستخدام تقرير 9030 أو تقرير ل 3.	150
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يتم استخراج مشاهدة مجموع حركات المقاصة في صباح كل يوم لمطابقتها بشيكات التحصيل المستحقة قبل أن يتم دمجهم مع الشيكات المستحقة لنفس عمل اليوم.	151
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	في نهاية العمل اليومي يقوم الموظف المختص بعملية إخراج الكشوفات ومطابقة الشيكات المستحقة وعمل إشعارات بالإضافة والخصم حسب الجهة المسحوبة عليها.	152
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يتم تجميع شيكات إسرائيل ومطابقتها مع تقرير 6667 وتسجل بركوز شيكات إسرائيل نموذج رقم (908).	153
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	يسجل ركوز شيكات إسرائيل في كشف يسجل به بيانات الركوز بنموذج 1/137 ليتم إرساله إلى دائرة المقاصة.	154

1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	أما بالنسبة لشيكات سلطة النقد الفلسطينية فيعد مراجعتها يتم تجميعها كل بنك على حدة ليتم مطابقتها بتقرير رقم 6666 أو من خلال مشاهدة مجموع حركات المقاصة وتسجل بإشعار خصم نموذج رقم 1/17 لترسل إلى المقاصة العامة.	155
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	أما بالنسبة إلى الشيكات التي يتم تسجيلها ببرنامج inter branch فتتم مراجعتها وإرسالها إلى قسم المراجعة في الفرع.	156
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	أما شيكات التحصيل فيتم إدخالها لدى موظف إيداع الشيكات فيتم مراجعتها من قبل الموظف بحيث يتم فرز الشيكات حسب تواريخ استحقاقها ليتم دمجها مع الشيكات الموجودة سابقاً في الحافظة كل حسب تاريخه ويتم مطابقتها في تقرير رقم 32.	157
																	أنشطة قسم الحسابات الجارية:	
																	أنشطة خدمة فتح الحسابات وإغلاقها:	
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	يتم فتح ملف للعميل.	158
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	فتح الحساب من الوظيفة B21CUS10 حيث يتم أخذ توقيع العميل على طلب فتح الحساب وعلى بطاقة التوقيع.	159
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	الحصول على صورة طبق الأصل من بطاقة إثبات الشخصية ومقارنتها بالأصل وتختم بختم صورة طبق الأصل ويصادق عليها من الموظف الذي نفذ عملية الافتتاح.	160
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	ترصيد للحساب من الوظيفة B23Acc10.	161
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	طباعة نموذج فتح الحساب وتصوير التوقيع وخصم العمولة.	162
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	بوقع الحساب من المدقق الداخلي ومدير الفرع.	163
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	في حالة تغير أو إضافة توقيع يتم ذلك بناء على رغبة العميل بعد الاستفسار عن السبب والتحقق من شخصيته.	164
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	بوقع العميل على نموذج تغيير التوقيع 40/1 بعد موافقة إدارة الفرع وتخصم العمولة المقررة.	165

1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	166	يتم تعبئة نموذج إغلاق حساب.
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	167	فحص الحساب للتأكد من عدم وجود أية التزامات عليه.
1	0	0.071	0	0.0714	0.0714	0.071	0.071	0.0714	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	0.071	168	يتم إغلاق الحساب.
																		أنشطة إصدار دفاتر شيكات / إيقاف صرف شيك:
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	169	تقديم طلب يدوي لإصدار دفاتر شيكات.
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	170	إدخال الطلب على الكمبيوتر.
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	171	إبلاغ العميل بإصدار الدفاتر.
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	172	تسليم الدفاتر إلى العميل.
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	173	يتم تعبئة طلب لإيقاف الشيك لأي سبب.
																		أنشطة خدمة العملاء:
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	174	كشف حساب.
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	175	استعلام عن الشيكات المرجعة.
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	176	تسديد الفواتير.
																		أنشطة خدمة الجاري دوار للموظفين:
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	177	يتم تعبئة النموذج ويوقع عليه كل من العميل والكفيل .
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	178	يتم الاستعلام عن العميل والكفيل ثم يتم التوقيع على الطلب (توقيعين أ + ب).
																		أنشطة خدمة صناديق الأمانات (تأجير الخزانات الحديدية):
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	179	يتم تعبئة عقد الإيجار للعميل الراغب في استئجار الخزنة ونموذج الزيارات وسند الوكالة في حال توكيل شخص آخر.
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180	توقيع العقد من إدارة الفرع.
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	181	يقوم العميل بدفع الإيجار نقداً.
1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	182	استخراج كشف بالخزانات الحديدية بشكل دوري.
																		قسم الودائع:

																	في حالة ربط الودائع
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	183
بتم الدخول لبرامج الودائع في نظام Banks عن طريق الوظيفة معالجة الودائع لأجل B230TP																	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	184
بتم تعبئة نموذج الربط رقم 3/1 ويوقع عليه العميل.																	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	185
بتم ربط الوديعة عن طريق بند فتح وديعة لأجل B230TP10 حيث تحدد قيمة الوديعة ومدة ربطها ونسبة الفائدة.																	
أنشطة قسم المتابعة:																	
متابعة ديون الفرع لمدة 45 يوم.																	
1	0	0	0	0	0	0.111	0.111	0.1111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0	0	186
الأسبوع الأول: من خلال الاتصالات الهاتفية مع العميل.																	
1	0	0	0	0	0	0.111	0.111	0.1111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0	0	187
الأسبوع الثاني: من خلال إرسال الإخطارات للعميل وتوثيقها.																	
1	0	0	0	0	0	0.111	0.111	0.1111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0	0	188
الأسبوع الثالث: من خلال الزيارات الميدانية للعملاء المتعثرين.																	
1	0	0	0	0	0	0.111	0.111	0.1111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0	0	189
الأسبوع الرابع: من خلال الاتصالات وإخطار الكفلاء.																	
1	0	0	0	0	0	0.111	0.111	0.1111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0	0	190
الأسبوع الخامس: إعطاء فرصة للكفلاء والمدين للتسديد.																	
1	0	0	0	0	0	0.111	0.111	0.1111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0	0	191
الأسبوع السادس: الاستعداد والبدء لتحويل الملف إلى دائرة المتابعة.																	
1	0	0	0	0	0	0.111	0.111	0.1111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0.111	0	0	192
حفظ ملفات الديون المتعثرة.																	
أنشطة العلاقات العامة والتسويق																	
1	0.063	0.063	0.063	0.0625	0.0625	0.063	0.063	0.0625	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	193
استقبال العميل وتعريفه بأنواع الخدمات التي يقدمها البنك																	
1	0.063	0.063	0.063	0.0625	0.0625	0.063	0.063	0.0625	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	194
إعداد وإصدار النشرات الداخلية للبنك بالتعاون والتنسيق مع جوائز الإدارة العامة.																	
1	0.063	0.063	0.063	0.0625	0.0625	0.063	0.063	0.0625	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	195
عمل زيارات متكررة للفروع والإطلاع على مجريات الأمور.																	
1	0.063	0.063	0.063	0.0625	0.0625	0.063	0.063	0.0625	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	196
إعداد الورش والدورات التدريبية للموظفين .																	
1	0.063	0.063	0.063	0.0625	0.0625	0.063	0.063	0.0625	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	0.063	197
الإعلان عن خدمات البنك في الصحف والمجلات.																	
أنشطة دائرة تكنولوجيا المعلومات:																	
1	0.067	0.067	0	0.0667	0.0667	0.067	0.067	0.0667	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	198
فتح السيرفر الرئيسي للبنك والتأكد من صحة التاريخ والوقت.																	

1	0.067	0.067	0	0.0667	0.0667	0.067	0.067	0.0667	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	التأكد من سلامة البرنامج في الفرع.	199
1	0.067	0.067	0	0.0667	0.0667	0.067	0.067	0.0667	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	التأكد من سلامة الاتصال بين الفرع الرئيسي للبنك مع الفروع الأخرى.	200
1	0.067	0.067	0	0.0667	0.0667	0.067	0.067	0.0667	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	في حالة وجود مشكلة يتم استلامها والعمل على حلها.	201
1	0.067	0.067	0	0.0667	0.0667	0.067	0.067	0.0667	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	حل المشكلة هاتفياً.	202
1	0.067	0.067	0	0.0667	0.0667	0.067	0.067	0.0667	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	حل المشكلة وإرسالها للفرع خطياً.	203
1	0.067	0.067	0	0.0667	0.0667	0.067	0.067	0.0667	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	0.067	حفظ مستندات المشكلة في سجل.	204
																	أنشطة الحصول على القروض	
1	0	0	0	0	0	0	0	0.1429	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0	0	تقديم طلب للحصول على القرض	205
1	0	0	0	0	0	0	0	0.1429	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0	0	تفويض بالاستعلام والتصريح لسلطة النقد	206
1	0	0	0	0	0	0	0	0.1429	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0	0	التأكد من الموافقة على منح القرض وتوقيع إدارة الفرع على الطلبات والمستندات اللازمة بما يفيد استيفاء العملية لجميع متطلباتهم قبل الصرف.	207
1	0	0	0	0	0	0	0	0.1429	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0	0	تعهد من الخصم من الكفلاء في حالة تأخر السداد.	208
1	0	0	0	0	0	0	0	0.1429	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0	0	تقديم كمبيالة بقيمة القرض	209
1	0	0	0	0	0	0	0	0.1429	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0	0	تفويض بإنزال القرض للحساب الجاري	210
1	0	0	0	0	0	0	0	0.1429	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0	0	مصادقة الأرصدة عند الصرف	211

المصدر: (من إعداد الباحثة).

ملحق رقم (4)

الربط بين أنشطة أقسام بنك فلسطين والخدمات التي يقدمها - مصفوفة رقم (4)

الإجمالي	خدمة الخزينة	الاعتمادات المستقبلية والكفالات البنكية والشيكات البنكية	صناديق الأمانات	الحوالات الدولية	بطاقة الخصم الدولية والصراف الآلي	بطاقة الائتمان الفضية	بطاقة الائتمان الذهبية	قررض صغيرة لتمويل المشاريع	قرروض السيارات	الجاري مدين دوار للموظفين	قرروض الإسكان المتوسط الأجل	برنامج التقسيط الجامعي	برنامج التقسيط المريح	القروض الشخصية والسلف	حسابات التوفير والودائع	الحسابات الجارية	الخدمة / النشاط	م
																	أنشطة دائرة التسهيلات:	
58749.34	0	32638.52	0	0	0	0	0	13055.41	0	0	13055.41	0	0	0	0	0	استقبال الطلبات الواردة إلى دائرة التسهيلات من الفروع بما يزيد عن صلاحيات منراء الفروع.	1
166930.79	0	128408.30	0	0	0	0	0	19261.24	0	0	19261.24	0	0	0	0	0	التدقيق في المعلومات التي يحتويها الطلب والتأكد من صحة العقود والنماذج المرفقة.	2
224825.92	0	160589.94	0	0	0	0	0	32117.99	0	0	32117.99	0	0	0	0	0	تقييم الضمانات ومدى تناسبها مع التسهيلات المطلوبة.	3
98108.66	0	32702.89	0	0	0	0	0	32702.89	0	0	32702.89	0	0	0	0	0	القيام بالاستعلام عن العملاء من خلال الطرق المختلفة وعمل دراسة مالية وتحليل لحركة حساب العميل.	4
71869.11	0	32667.78	0	0	0	0	0	19600.67	0	0	19600.67	0	0	0	0	0	التوصية والاقتراح بالموافقة أو عدم الموافقة ورفع الطلب إلى المدير العام بعد اكتمال الإجراءات المذكورة لإقراره أو رفضه.	5
98108.66	0	32702.89	0	0	0	0	0	32702.89	0	0	32702.89	0	0	0	0	0	في حالة الموافقة يقوم الموظف المختص بالتأكد من صحة المبالغ المطلوبة وحساب العمولة والتأمين على الكفالات والاعتمادات المستقبلية.	6
57895.13	0	32163.96	0	0	0	0	0	12865.59	0	0	12865.59	0	0	0	0	0	مراجعة الاستئذان من قبل مستوى الفرع.	7
124849.13	0	32855.03	0	0	0	0	0	13142.01	13142.01	13142.01	13142.01	13142.01	13142.01	13142.01	0	0	الاحتفاظ بملف خاص لكل عميل يحتوي على جميع المعلومات الائتمانية التي يتم التقدم بها للحصول على تسهيلات.	8
295867.93	0	65748.43	0	0	0	0	0	32874.21	32874.21	32874.21	32874.21	32874.21	32874.21	32874.21	0	0	استخراج تقارير شهرية.	9

																		إجراءات دائرة التسهيلات لإصدار بطاقة الائتمان:		
60264.19	0	0	0	0	20088.06	20088.06	20088.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	دراسة الطلبات الواردة من الفروع والتسيب عليها.
99016.63	0	0	0	0	33005.54	33005.54	33005.54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	أخذ موافقة أو رفض الإدارة العامة على الطلبات.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	تقوم دائرة التسهيلات بتحويل جميع الطلبات الموافق عليها إلى قسم بطاقات الائتمان لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعملية الإصدار.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	في حالة رفض أي طلب من قبل دائرة التسهيلات يتم إعادة الطلب إلى الفرع المرسل مبيناً أسباب الرفض لإبلاغ العميل من قبل الموظف المسئول.
																				أنشطة دائرة بطاقات الائتمان:
																				طلب الحصول على البطاقة:
100440.31	0	0	0	0	33480.10	33480.10	33480.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	تعيّن طلب الحصول على البطاقة وتسليمه إلى الموظف المسئول للتأكد من المعلومات وتدقيقها.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	الاستعلام عن اسم العميل للتأكد من عدم تقديم العميل بطلب سابق ويتم إضافة نوع البطاقة في البند المخصص بالبطاقات.
59409.98	0	0	0	0	19803.33	19803.33	19803.33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	التأكد من توفر شروط البنك العامة لإصدار البطاقات في طلب البطاقة.
99016.63	0	0	0	0	33005.54	33005.54	33005.54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	تدقيق الطلب من قبل الموظف المسئول وتحويله إلى لجنة التسهيلات بالفرع.
99016.63	0	0	0	0	33005.54	33005.54	33005.54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18	تدقيق توقيع العميل والتأكد من مطابقتها في النموذج المحتفظ به لدى البنك.
602641.86	0	0	0	0	200880.62	200880.62	200880.62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بدراسة وتحليل وضع العميل الائتماني.
99016.63	0	0	0	0	33005.54	33005.54	33005.54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	تقوم لجنة التسهيلات بالفرع بالتسيب على الإصدار.
39606.65	0	0	0	0	13202.22	13202.22	13202.22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	ترسل جميع الطلبات المكتملة إلى دائرة التسهيلات في الإدارة العامة.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22	ترسل جميع طلبات بطاقات الخصم إلى قسم بطاقات الائتمان مباشرة بعد تسيب إدارة الفرع عليها.

إجراءات دائرة بطاقات الائتمان:																		
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23	يقوم الموظف المختص بالتأكد من موافقة دائرة التسجيلات وذلك من خلال وجود رقم صادر من الإدارة العامة.
60264.19	0	0	0	0	20088.06	20088.06	20088.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24	تتولى دائرة بطاقات الائتمان بإدخال طلبات الفروع في النظام وكتابة أرقام البطاقات التي تصدر عن النظام أوتوماتيكياً على الطلبات.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	مراجعة وتدقيق الطلبات المدخلة في النظام من قبل مساعد رئيس الدائرة.
20088.06	0	0	0	0	6696.02	6696.02	6696.02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	يقوم رئيس الدائرة بتوقيع طلبات بطاقات الائتمان بعد مراجعتها.
200880.62	0	0	0	0	66960.21	66960.21	66960.21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	تتولى دائرة بطاقات الائتمان إصدار الكشوفات الشهرية الخاصة بحملة بطاقات الائتمان.
200880.62	0	0	0	0	66960.21	66960.21	66960.21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28	إصدار ملفات المدينين لكل فرع على حدة مبيناً فيها أسماء العملاء وأرقام بطاقاتهم وأرقام حساباتهم الجارية والمبلغ المستحق على كل عميل على حدة (الحد الأدنى للدفع).
200880.62	0	0	0	0	66960.21	66960.21	66960.21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	يقوم المسئول في قسم المحاسبة بمراجعة وتدقيق التقارير الصادرة مع كشوف الحسابات لتأكد من صحتها.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	إرسال كشف الحساب إلى العميل.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31	قيد المبالغ المستحق على الفروع حسب المبالغ المترتبة على عملاء كل فرع على حدة.
100440.31	0	0	0	0	33480.10	33480.10	33480.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	بعد استلام الفرع ديسك Debit file وطباعته يقوم المسئول المختص في الفرع بمراجعة جميع الحسابات.
140616.43	0	0	0	0	46872.14	46872.14	46872.14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	يقوم الفرع بدراسة وضع العملاء حاملين البطاقات في الفرع وتقديم التعليمات إلى قسم بطاقات الائتمان خلال يوم 26، 27، 28 من كل شهر.
100440.31	0	0	0	0	33480.10	33480.10	33480.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	يقوم موظف الحاسوب في قسم بطاقات الائتمان بتغذية ملف credit file في النظام.

100440.31	0	0	0	0	33480.10	33480.10	33480.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	في حالة عدم سداد المبلغ المستحق في الشهر الأول والثاني يجب على الفرع إبلاغ قسم بطاقات الائتمان بتجميد البطاقة فوراً.
																			أنشطة قسم بطاقات الائتمان:
100440.31	0	0	0	0	33480.10	33480.10	33480.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	يتم تعبئة طلبات بطاقات الائتمان والصراف الآلي موقع عليها توقيع (أ + ب).
100440.31	0	0	0	0	33480.10	33480.10	33480.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	ترسل طلبات بطاقات الائتمان إلى دائرة التسهيلات بعد موافقة إدارة الفرع على إصدار البطاقة.
100440.31	0	0	0	0	33480.10	33480.10	33480.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	ترسل طلبات بطاقات الائتمان بعد الموافقة من دائرة التسهيلات إلى قسم بطاقات الائتمان بدائرة تكنولوجيا المعلومات.
60264.19	0	0	0	0	20088.06	20088.06	20088.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	يتم تسليم البطاقات إلى العملاء.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	في حالة عدم استلام العملاء للبطاقات يتم الاتصال بهم للاستلام.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41	متابعة حل المشاكل التي تواجه العملاء.
60264.19	0	0	0	0	20088.06	20088.06	20088.06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	خصم أقساط البطاقات المستحقة في 26 من كل شهر عن طريق قسم الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات ويتم متابعة الأقساط ومتابعة المدفونية إن وجدت.
40176.12	0	0	0	0	13392.04	13392.04	13392.04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	يتم إدخال أرقام الحسابات على تعليمات خاصة ثانية B245110 لكي يتم تحويل قيمة القسط المكشوف به الحساب.
200880.62	0	0	0	0	66960.21	66960.21	66960.21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	في نهاية العمل اليومي يتم إرسال تقرير بطاقات الائتمان عن طريق الحاسوب بدائرة تكنولوجيا المعلومات.
																			أنشطة دائرة التجارة الدولية:
																			أولاً: الاعتمادات المستندية
																			إجراءات الفرع:
19505.88	0	19505.88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45	تقديم طلب لفتح الاعتماد المستندي في الفرع.
97529.39	0	97529.39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46	دراسة كاملة للملف وعمل التوصيات المناسبة والتوقيع على طلب الحصول على الموافقة الإدارية (توقيع أ، ب).

13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إرسال الملف إلى دائرة التسجيلات بالإدارة العامة واتخاذ القرارات بشأنه.	47	
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إيلاء العميل بالموافقة ليقيم بتوفير الضمانات المطلوبة.	48	
19505.88	0	19505.88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم العميل بالتوقيع على الشروط العامة لفتح الاعتمادات المستندية.	49	
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	وفي حال الاعتمادات الموجلة الدفع يجب أن يوقع العميل على الشروط العامة للسحوبات المقبولة المكفولة بعد أن يطلع عليها ويعرف فحواها شريطة أن يكون له حساب لدى البنك ويكون هذا فقط في المرة الأولى التي يقوم فيه بفتح اعتماد مستندي.	50	
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج طلب فتح اعتماد مستندي باللغة الإنجليزية.	51	
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	التأكد من صحة توقيع العميل ومطابقته للتوقيع المعتمد في طلب فتح الاعتماد المستندي.	52	
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقوم إدارة الفرع بالتوقيع على هذا الطلب (توقيع أ + ب).	53	
19505.88	0	19505.88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	حجز قيمة التأمينات التقديرية المطلوبة للاعتماد المستندي وخصم جميع العمولات المطلوبة عند فتح الاعتماد.	54	
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يقوم الموظف المختص بالفرع بإدخال بيانات الاعتماد على البرنامج (إدخال مبدئي).	55	
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إرسال طلب فتح الاعتماد بعد توقيعه من قبل إدارة الفرع.	56	
																		إجراءات الدائرة:	
																		تتم إجراءات عمل دائرة التجارة الدولية بالخطوات التالية:	
19505.88	0	19505.88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إببات وفتح الاعتماد حيث يقوم موظفو دائرة التجارة الدولية بمراجعة الاعتماد المبدئي على البرنامج.	57
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	مقارنة الاعتماد المبدئي بطلب الافتتاح والتأكد من صحة بياناته وشروطه.	58
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تحويل الاعتماد المبدئي إلى اعتماد دائم.	59
6501.96	0	6501.96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إجراء القيود المحاسبية اللازمة.	60

65019.59	0	65019.59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	يتم العمل بالفاتورة المبدئية للاستيراد ويتم ترأسها ويجهى النموذج الخاص ويتم توقيع العميل عليه.
65019.59	0	65019.59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	62	توقيع العميل على طلب الشروط العامة لفتح الاعتماد.
130039.18	0	130039.18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63	يقوم القسم بعمل استئذان للحصول على الموافقة الإدارية لفتح الاعتماد وإرساله إلى دائرة التسهيلات مع كشف عن حسابات العميل.
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64	بعد استلام الموافقة الإدارية من دائرة التسهيلات يقوم موظف القسم بفتح الاعتماد وإخاله على برنامج Bands ويسمى/INITIAL L(اعتماد مبدئي).
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65	يتم إرسال طلب فتح الاعتماد + الموافقة الإدارية + الفاتورة المبدئية إلى دائرة التجارة الدولية
65019.59	0	65019.59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66	بعد ذلك يقوم القسم بمتابعة الاعتماد من حيث تعبئة نماذج التعديلات وإصدار كفالات الإفراج وتسليم المستندات.
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	67	متابعة أرصدة العملاء للتسديد وكذلك تبليغ العملاء عن موعد الخصومات.
0.00	0	0.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تشطلة قسم خطابات الضمان (الكفالات):
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	68	يتم العميل طلب الحصول على كفالة من البنك ثم يتم توقيع العميل وكفاله على هذا الطلب.
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	69	يتم تعبئة العقد الخاص بالكفالة.
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70	يتم توقيع العميل على الشروط العامة للكفالات نموذج رقم 3/25.
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71	يتم عمل استئذان مرفق به المركز المالي للعميل طالب الكفالة ويوقع عليه كل من المدير والمرافق.
32509.80	0	32509.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	72	يرفع الاستئذان للإدارة العامة للموافقة عليه لإصدار الكفالة أو تجديد الكفالة.
19505.88	0	19505.88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	73	في حالة الحصول على الموافقة الإدارية يتم طباعة الكفالة من عدد 2 نسخة.

ثانياً: بوالص التحصيل																		
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	74	إدخال البوليصة على البرنامج.
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	75	إبلاغ الفرع المعنى بوصول البوليصة.
13003.92	0	13003.92	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76	يقوم الفرع بإبلاغ العميل.
																		نشطة دائرة الخزينة العامة:
																		أولاً: إجراءات عمل بيع وشراء العملات.
																		إجراءات الفرع:
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77	الاتصال مع دائرة الخزينة هاتفياً لتحديد سعر صرف العملة المطلوبة.
7072.90	0	0	0	7072.90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78	يتم عرض هذا السعر على العميل.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79	يتم الحصول على موافقة العميل من أجل بيع أو شراء عملة.
21218.70	0	0	0	21218.70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	يقوم موظف الفرع بإتمام عملية البيع أو الشراء مع العميل.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81	بعد مغادرة العميل، يقوم موظف الفرع بإرسال نموذج تمييز عملية البيع أو الشراء إلى دائرة الخزينة.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82	إتمام القيود المحاسبية.
	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		إجراءات دائرة الخزينة:
7072.90	0	0	0	7072.90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	83	بناء على طلب الموظف المختص في الفرع يطلب عرض سعر لعملة ومبلغ معين، يقوم موظف دائرة الخزينة بعرض سعرين (سعر العميل وسعر الفرع).
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84	بعد موافقة موظف الفرع على العملية يقوم الموظف المختص بتنمية نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	85	يقوم رئيس الدائرة بالتوقيع على صحة بيانات نموذج بيع وشراء العملات مع الفروع.
																		ثانياً: إدارة السندات
																		إجراءات دائرة الخزينة:

33323.66	33323.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقوم الدائرة بعرض السندات المتاحة للشراء على سيادة المدير العام للموافقة على تحديد سند معين للشراء وقيمة الاستثمار في هذا السند.	86
33323.66	33323.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	بعد شراء السند تقوم دائرة الخزينة بعمل كتاب تعزيز للموافقة سيادة المدير العام عليه.	87
33323.66	33323.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم استلام كتاب تعزيز من البنك المرسل لعملية الشراء.	88
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم إبلاغ دائرة العلاقات الخارجية بعملية الشراء لكي يتم تغطية الحساب بقيمة السندات.	89
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقوم دائرة الخزينة بعمل القيود المحاسبية اللازمة وإرسال نسخة منها إلى دائرة المحاسبة.	90
																		ثالثاً: إدارة الودائع
																		ربط الوديعة وتعزيزها:
46653.12	46653.12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُقوم الموظف المختص بالاتصال بتفويضاً ويطلب من البنوك المرسله عرض نسبة الفائدة على الوديعة ويحدد المبلغ والعمله ومدته الوديعة.	91
33323.66	33323.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	تقدم البنوك المرسله عرض نسبة الفائدة على الوديعة يتم الموافقة أو الرفض على العروض المقدمة حسب أهداف وتوصيات الإدارة العليا.	92
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُقوم الموظف المختص بإبلاغ البنك المرسل بالموافقة ويحدد طريقة الدفع إلى البنك المرسل.	93
33323.66	33323.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُقوم الموظف المختص بتعبئة نموذج ربط الوديعة وتوقيعه من رئيس الدائرة.	94
6664.73	6664.73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة المحاسبة.	95
6664.73	6664.73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل نسخة من نموذج ربط وديعة إلى دائرة العلاقات الخارجية/ قسم الحوالات لإرسال وتعزيز ربط الوديعة.	96
6664.73	6664.73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز ربط الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات ثم ترسل صورة عن نموذج ربط الوديعة إلى المقاصة إذا كانت الوديعة بعمله الدولار مع البنوك الإسرائيلية.	97

13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُوم الموظف المختص بعمل قيود المحاسبية وتوقيعها من رئيس الدائرة.	98
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يتم تسجيل الوديعة في برنامج خارجي للودائع (Access) ومتابعتها عند الاستحقاق والتأكد من صحة الفوائد المضافة.	99
																		فك الوديعة وتعزيزها:	
33323.66	33323.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُوم الموظف المختص بالاتصال هاتفياً ويطلب من البنك المراسل فك الوديعة قبل يومين من استحقاق الوديعة ويحدد الجهة المستفيدة.	100
19994.20	19994.20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُوم الموظف المختص بتعبئة نموذج فك الوديعة وتوقيعها من رئيس الدائرة.	101
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل نسخة من نموذج فك الوديعة إلى دائرة المحاسبية.	102
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُوم الموظف المختص بتسليم صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة العلاقات العامة الخارجية - قسم الحوالات لإرسال تعزيز فك الوديعة.	103
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُسلم الموظف المختص صورة عن تعزيز فك الوديعة من دائرة العلاقات الخارجية قسم الحوالات.	104
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ترسل صورة عن نموذج فك الوديعة إلى دائرة المقاصة إذا كانت الوديعة بعملة الدولار مع البنوك الإسرائيلية.	105
13329.46	13329.46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	يُوم الموظف المختص بعمل القيود المحاسبية وتوقيعها من رئيس الدائرة.	106
																		أنشطة دائرة العلاقات الخارجية:	
																		أولاً: تنفيذ الحوالات المالية الصادرة	
																		حوالات (Swift):	
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	استلام الحوالات الصادرة من جميع الفروع.	107
35364.49	0	0	0	35364.49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	إدخال جميع الحوالات من قبل موظف الحوالات في الفرع على نظام (bank GUI) ومراجعتها واعتمادها وإرسالها إلى المركز.	108

35364.49	0	0	0	35364.49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	109	يقوم موظف في الدائرة بإرسال الحوالات المرسله من الفروع إلى المركز إلى نظام سويفت.
21218.70	0	0	0	21218.70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	110	يدقق موظف آخر بيانات الحوالة من خلال إدخال رقم الحوالة ومبلغها وتاريخ الحق.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111	تنقل الحوالة إلى موظف آخر في الدائرة للمصادقة النهائية على إرساله الحوالة بعد تدقيقها.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	112	يتم إرسال نسخة من أمر تنفيذ الحوالة النهائي للفرع.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	113	معالجة المشاكل في الحوالات التي سبق إرسالها سواء كان تعديل في البيانات أو إلغاء حوالات سبق إرسالها.
70728.99	0	0	0	70728.99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	في نهاية العمل اليومي التأكد بأن جميع الحوالات الصادرة تم إرسالها إلى البنوك المرسله.
																		حوالات (Money Gram)
35364.49	0	0	0	35364.49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115	قيام العميل بتعبئة نموذج إرسال الحوالة.
21218.70	0	0	0	21218.70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116	يقوم الموظف المختص بتدقيق توقيع العميل وتعبئة الجزء الخاص بالفرع التابع على النموذج.
21218.70	0	0	0	21218.70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	117	يقوم الموظف بقبض قيمة الحوالة أو قيد القيمة على الحساب مضافاً إليها العمولات.
35364.49	0	0	0	35364.49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	118	يرسل النموذج بالفاكس إلى دائرة العلاقات الخارجية.
35364.49	0	0	0	35364.49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119	يبدأ الجزء الخاص بدائرة العلاقات الخارجية على النموذج ويعاد إلى الفرع بالفاكس.
14145.80	0	0	0	14145.80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120	يتم استكمال الإجراءات الداخلية.
	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		ثانياً: تنفيذ الحوالات المالية الواردة
70728.99	0	0	0	70728.99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121	يتم فحص وفرز جميع الحوالات الواردة .
21218.70	0	0	0	21218.70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	122	يتم تسليم الحوالات المالية إلى أصحابها.
	0	0	0															أنشطة دائرة المقاصة العامة:
																		أولاً: البريد الوارد
																		إجراءات عمل البريد الوارد من غرفة مقاصة إسرائيل:

35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	استلام الشيكات المسحوبة على فروع بنك فلسطين مع الكشف التفصيلي المرفق بها من خلال شركة البريد الناقلة (الكشف الالكتروني).	123
140668.34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140668.34	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات مع إجمالي الكشف والتحقق من عدم وجود أي شيكات واردة على البنك بالخطأ وتخص عملاء بنوك أخرى.	124
35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	التحقق من الخصم الوارد (مجموع قيمة الشيكات مساوياً لمجموع إجمالي الكشف) ثم عمل القيد المحاسبي.	125
105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	فصل الشيكات الواردة إلى مجموعات حسب كل فرع ويرفع مع كل مجموعة ما يخصها من الكشف العام الوارد وإرساله بالبريد للفرع المعني.	126
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	يقوم موظف الدائرة بفقد مجموعة الشيكات التي تخص الفرع وعمل القيد المحاسبي.	127
35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	استلام الشيكات المرتجعة مع الكشف المرفق الوارد من البنك المرسل بواسطة مندوب البريد.	128
35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	مراجعة ومطابقة مجموع الشيكات المرتجعة مع الكشف والتحقق من عدم وجود شيكات مرتجعة لا تخص عملاء بنك فلسطين.	129
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	يتم عمل قيد إجمالي الشيكات المرتجعة.	130
70334.17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70334.17	يتم فرز وتصنيف الشيكات المرتجعة حسب كل فرع ويرفق مع كل فرع ما يخصه من كشف إجمالي الشيكات المرتجعة الواردة من البنك المرسل.	131
35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	يرسل لكل فرع ما يخصه من الشيكات المرتجعة مع قيد العمولة المرجع.	132
																		ثالثاً: الحوالات الواردة .	
105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من إسرائيل ومراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	133

35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصص على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	134
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00	إجراءات عمل البريد الواردة من غرفة مقاصة سلطة النقد (مقاصة غزة، رام الله، نابلس):	
																	الشيكات الواردة:	
105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	يتم استلام الشيكات المسحوبة على فروع البنك من قبل مندوب المقاصة خلال جلسة المقاصة اليومية.	135
105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	عمل تدقيق أولي للشيكات ومطابقتها مع واقع كشف البنوك الساحية.	136
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	بعد الانتهاء من جلسة المقاصة يعود مندوب المقاصة لبنك فلسطين إلى دائرة المقاصة العام حيث يتم إجراء القيد المحاسبي لإثبات العملية.	137
35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	يتم استلام كشف الحوالات الواردة من مقاصة سلطة النقد.	138
105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	يتم مراجعة وتدقيق بيانات الكشف للتحقق من عدم وجود حوالات لعملاء بنوك أخرى أو لأسماء مستفيدين ناقصة أو غير واضحة المعلومات.	139
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	بعد التحقق من قيمة المبلغ الإجمالي المخصص على بنك فلسطين حسب الكشف يتم إجراء القيد المحاسبي.	140
																	ثانياً: البريد الصادر:	
																	إجراءات عمل البريد الصادر لغرفة مقاصة إسرائيل:	
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	كل فرع يقوم بتزويد دائرة المقاصة العامة بكشف يتضمن كافة تفاصيل الشيكات الصادرة لغرفة مقاصة إسرائيل	141
105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	تقوم دائرة المقاصة هنا بمراجعة الكشف والتحقق من صحة ما ورد به من مجاميع.	142
	0							0	0	0	0	0	0	0	0	0	قسم المقاصة:	
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	يقوم الموظف باستلام الشيكات من العميل بعد أن يوقع عليها ويكتب رقم حسابه خلفها.	143

105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	يقوم الموظف المختص بعملية فرز الشيكات. حسب تاريخ استحقاقها وحسب البنوك المسحوبة عليها سواء داخلية أو فروع أو بنوك عربية أو إسرائيلية.	144
70334.17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70334.17	بعد عملية الفرز يقوم الموظف بمراجعة بيانات الشيكات للتأكد من سلامتها من أية أخطاء.	145
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	يقوم الموظف المختص بإدخال رقم الحساب وبالعملة المحددة بالشيك ويقوم بإدخال تاريخ الشيك إما أن يكون شيك مستحق أو شيك مودع للحصول.	146
7033.42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7033.42	يدخل الموظف الشيك في ماكينة قارئة الشيكات أولاً ثم يدخل المبلغ في الخانة المحددة.	147
14066.83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14066.83	بعد التأكد من سلامة البيانات يعطي الحاسوب أمر الإخمال وإخراج حافظة الإيداع (الفيشة) من نسختين.	148
14066.83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14066.83	إعطاء العميل نسخة وترسل النسخة الأخرى مرفقة بالشيك إلى وحدة المطابقة لمراجعة بياناتها.	149
35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	يتم مطابقة شيكات التحصيل باستخدام تقرير 9030 أو تقرير ل 3.	150
35167.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	يتم استخراج مشاهدة مجموع حركات المقاصة في صباح كل يوم لمطابقتها بشيكات التحصيل المستحقة قبل أن يتم دمجهم مع الشيكات المستحقة لنفس عمل اليوم.	151
105501.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105501.25	في نهاية العمل اليومي يقوم الموظف المختص بعملية إخراج الكشوفات ومطابقة الشيكات المستحقة وعمل إشعارات بالإضافة والخصم حسب الجهة المسحوبة عليها.	152
70334.16751	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70334.17	يتم تجميع شيكات إسرائيل ومطابقتها مع تقرير 6667 وتسجل بركوز شيكات إسرائيل نموذج رقم (908).	153
35167.08376	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35167.08	يسجل ركوز شيكات إسرائيل في كشف يسجل به بيانات الركوز بنموذج 1/137 ليتم إرساله إلى دائرة المقاصة.	154

70334.16751	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70334.17	155	أما بالنسبة لشيكات سلطة النقد الفلسطينية فيعد مراجعتها يتم تجميعها كل بنك على حدة ليتم مطابقتها بتقرير رقم 6666 أو من خلال مشاهدة مجموع حركات المقاصة وتسجيل بإتباع خصم نموذج رقم 1/17 لترسل إلى المقاصة العامة.
70334.16751	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70334.17	156	أما بالنسبة إلى الشيكات التي يتم تسجيلها ببرنامج inter branch فتم مراجعتها وإرسالها إلى قسم المراجعة في الفرع.
70334.16751	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	70334.17	157	أما شيكات التحصيل فيتم إدخالها لدى موظف إيداع الشيكات فيتم مراجعتها من قبل الموظف بحيث يتم فرز الشيكات حسب تواريخ استحقاقها ليتم دمجها مع الشيكات الموجودة سابقاً في الحافظة كل حسب تاريخه ويتم مطابقتها في تقرير رقم 32.
																		أنشطة قسم الحسابات الجارية:
	0																	أنشطة خدمة فتح الحسابات وإغلاقها:
94228.55	0	6730.61	0.00	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	158	يتم فتح ملف للعميل.
188457.09	0	13461.22	0.00	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	159	فتح الحساب من الوظيفة B21CUS10 حيث يتم أخذ توقيع العميل على طلب فتح الحساب وعلى بطاقة التوقيع.
94228.55	0	6730.61	0.00	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	160	الحصول على صورة طبق الأصل من بطاقة إثبات الشخصية ومقارنتها بالأصل وتختم بختم صورة طبق الأصل ويصادق عليها من الموظف الذي نفذ عملية الافتتاح.
94228.55	0	6730.61	0.00	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	161	ترصيد للحساب من الوظيفة B23Acc10.
188457.09	0	13461.22	0.00	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	162	طباعة نموذج فتح الحساب وتصوير التوقيع وخصم العمولة.
188457.09	0	13461.22	0.00	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	163	يوقع الحساب من المدقق الداخلي ومدير الفرع.
188457.09	0	13461.22	0.00	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	164	في حالة تغير أو إضافة توقيع يتم ذلك بناء على رغبة العميل بعد الاستئذان عن السبب والتحقق من شخصيته.
188457.09	0	13461.22	0.00	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	165	يوقع العميل على نموذج تغيير التوقيع 40/1 بعد موافقة إدارة الفرع وتخصم العمولة المقررة.

188457.09	0	13461.22	0.00	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	13461.22	166	يتم تعبئة نموذج إغلاق حساب.
94228.55	0	6730.61	0.00	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	6730.61	167	فحص الحساب للتأكد من عدم وجود أية التزامات عليه.
47114.27	0	3365.31	0.00	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	3365.31	168	يتم إغلاق الحساب.
																			أنشطة إصدار دفاتر شيكات/ إيقاف صرف شيك
43677.69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43677.69	169	تقديم طلب يدوي لإصدار دفاتر شيكات.
43677.69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43677.69	170	إدخال الطلب على الكمبيوتر.
43677.69	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43677.69	171	إبلاغ العميل بإصدار الدفاتر.
21838.85	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21838.85	172	تسليم الدفاتر إلى العميل.
14066.83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14066.83	173	يتم تعبئة طلب إيقاف الشيك لأي سبب.
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00		أنشطة خدمة العملاء:
21100.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100.25	174	كشف حساب.
7033.42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7033.42	175	استلام عن الشيكات المرجعة.
14066.83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14066.83	176	تسديد الفواتير.
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		أنشطة خدمة الجاري دوار للموظفين:
32827.49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32827.49	0	0	0	0	0	0	0	177	يتم تعبئة النموذج ويوقع عليه كل من العميل والكفيل.
32827.49	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32827.49	0	0	0	0	0	0	0	178	يتم الاستعلام عن العميل والكفيل ثم يتم التوقيع على الطلب (توقيعين أ + ب).
																			أنشطة خدمة صناديق الامانات (تأجير الخزائن الحديدية):
33934.10	0	0	33934.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	179	يتم تعبئة عقد الإيجار للعميل الراغب في استئجار الخزنة ونموذج لزيارات وسند الوكالة في حال توكيل شخص آخر.
33934.10	0	0	33934.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180	توقيع العقد من إدارة الفرع.
13573.64	0	0	13573.64	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	181	يقوم العميل بدفع الإيجار نقداً.

67868.20	0	0	67868.20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	استخراج كشف بالخرزات الحديدية بشكل دوري.	182	
																		قسم الودائع:		
																		في حالة ربط الودائع		
14725.08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14725.08	0	0	يتم الدخول لبرامج الودائع في نظام Banks عن طريق الوظيفة معالجة الودائع لأجل B230TP	183	
22087.62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22087.62	0	0	يتم تعبئة نموذج الربط رقم 3/1 ويوقع عليه العميل.	184	
22087.62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22087.62	0	0	يتم ربط الوديعة عن طريق بند فتح وديعة لأجل B230TP10 حيث تحدد قيمة الوديعة ومدة ربطها ونسبة الفائدة.	185	
																		أنشطة قسم المتابعة:		
																		متابعة ديون الفرع لمدة 45 يوم.		
177259.76	0	0	0	0	0	19695.53	19695.53	19695.53	19695.53	19695.53	19695.53	19695.53	19695.53	19695.53	0	0	0	الأسبوع الأول: من خلال الاتصالات الهاتفية مع العميل.	186	
295432.94	0	0	0	0	0	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	0	0	0	الأسبوع الثاني: من خلال إرسال الإخطارات للعميل وتوثيقها.	187	
590865.88	0	0	0	0	0	65651.76	65651.76	65651.76	65651.76	65651.76	65651.76	65651.76	65651.76	65651.76	0	0	0	الأسبوع الثالث: من خلال الزيارات الميدانية للعملاء المتعثرين.	188	
295432.94	0	0	0	0	0	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	0	0	0	الأسبوع الرابع: من خلال الاتصالات وإخطار الكفاء.	189	
295432.94	0	0	0	0	0	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	32825.88	0	0	0	الأسبوع الخامس: إعطاء فرصة للكفاء والمدين للتسديد.	190	
118173.18	0	0	0	0	0	13130.35	13130.35	13130.35	13130.35	13130.35	13130.35	13130.35	13130.35	13130.35	0	0	0	الأسبوع السادس: الاستعداد والبدء لتحويل الملف إلى دائرة المتابعة.	191	
59086.59	0	0	0	0	0	6565.18	6565.18	6565.18	6565.18	6565.18	6565.18	6565.18	6565.18	6565.18	0	0	0	حفظ ملفات الديون المتعثرة.	192	
	0	0	0	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0	0	0	أنشطة العلاقات العامة والتسويق:		
74920.33	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	0	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	4682.52	0	استقبال العميل وتعريفه بأنواع الخدمات التي يقدمها البنك.	193
299681.31	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	0	إعداد وإصدار الشترت الداخلية للبنك بالتعاون والتنسيق مع دوائر الإدارة العامة.	194
299681.31	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	18730.08	0	عمل زيارات متكررة للفروع والإطلاع على مجريات الأمور.	195
524442.29	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	32777.64	0	إعداد الورش والدورات التدريبية للموظفين.	196

149840.65	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	9365.04	الإعلان عن خدمات البنك في الصحف والمجلات.	197
																			تنشئة دائرة تكنولوجيا المعلومات:
12611.66	840.78	840.78	0.00	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	فتح السير فر الرئيسي للبنك والتأكد من صحة التاريخ والوقت للسيرفر.	198
12611.66	840.78	840.78	0.00	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	التأكد من سلامة البرنامج في الفرع.	199
12611.66	840.78	840.78	0.00	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	التأكد من سلامة الاتصال بين الفرع الرئيسي للبنك مع الفروع الأخرى.	200
100893.28	6726.22	6726.22	0.00	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	6726.22	في حالة وجود مشكلة يتم استلامها والعمل على حلها.	201
151339.92	10089.33	10089.33	0.00	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	حل المشكلة مائتياً.	202
151339.92	10089.33	10089.33	0.00	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	10089.33	حل المشكلة وإرسالها للفرع خطياً.	203
12611.66	840.78	840.78	0.00	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	840.78	حفظ مستندات المشكلة في سجل.	204
																			تنشئة الحصول على القروض:
92339.34	0	0	0	0	0	0	0	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	0	0	تقديم طلب للحصول على القرض.	205
46169.67	0	0	0	0	0	0	0	6595.67	6595.67	6595.67	6595.67	6595.67	6595.67	6595.67	6595.67	0	0	تفويض بالاستعلام والتصريح لسلطة النقد.	206
230848.34	0	0	0	0	0	0	0	32978.33	32978.33	32978.33	32978.33	32978.33	32978.33	32978.33	32978.33	0	0	التأكد من الموافقة على منح القرض وتوقيع إدارة الفرع على الطلبات والمستندات اللازمة بما يفيد استيفاء العملية لجميع متطلباتهم قبل الصرف.	207
115424.17	0	0	0	0	0	0	0	16489.17	16489.17	16489.17	16489.17	16489.17	16489.17	16489.17	16489.17	0	0	تعهد من الخصم من الكفلاء في حالة تأخر السداد.	208
69254.50	0	0	0	0	0	0	0	9893.50	9893.50	9893.50	9893.50	9893.50	9893.50	9893.50	9893.50	0	0	تقديم كمبيلة بقيمة للقرض.	209
23084.83	0	0	0	0	0	0	0	3297.83	3297.83	3297.83	3297.83	3297.83	3297.83	3297.83	3297.83	0	0	تفويض بانزال القرض للحساب الجاري.	210
92339.34	0	0	0	0	0	0	0	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	13191.33	0	0	مصادقة الأرصدة عند الصرف.	211
14936763.00	534431.47	1770885.91	233595.40	819731.94	1374951.18	1578471.65	1578471.65	733088.96	570782.29	636437.27	733088.96	570782.29	570782.29	570782.29	284508.75	2375970.70		الإجمالي	

المصدر: (من اعداد الباحثة)