

الإدارة بالأنشطة ABM وآلية تطبيقها في المؤسسات

خديجة عرقوب
سنة ثانية دكتوراه إدارة
المؤسسات في جامعة ٢٠ أوت
١٩٥٥ بالجزائر

إنَّ الحالة التي تعيشها بيئة الأعمال في ظلِّ المنافسة الشديدة، جعلت مختلف المؤسسات تسعى للحفاظ على مكانتها؛ وذلك عن طريق إيجاد مختلف الحلول والأساليب لتحسين أدائها، وكسب رضا العملاء، مما يضمن حصتها السوقية، ويساهم في رفعها.

ومن بين الأساليب التي أضحت تحظى باهتمام المسيرين ما يُعرفُ بالإدارة بالأنشطة؛ حيث أصبح يُنظر للمؤسسة على أنها مجموعة أنشطة قابلة للتعديل والتحسين بما يتوافق ومتطلبات البيئة وحاجات ورغبات المستهلكين، وهذه الأنشطة تخضع لمعايير معينة لقياس أدائها ومقارنته بما هو مخطط، للوقوف عند مراكز الخلل والضعف بهدف التصحيح والتخلص من الأفكار والأساليب القديمة واقتناص الفرص المناسبة لتحسين الأداء وإيجاد قيمة مضافة وتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: مفهوم الأنشطة:

تعريف النشاط: يُعرفُ النشاط بأنه: " عبارة عن مجموعة من العمليات أو الإجراءات التي تؤدي إلى إتمام تنفيذ أعمال المشروع"¹. كما على أنه: " عملية معينة من عمليات دورة الإنتاج داخل الشركة، والتي تستهلك مجموعة من الموارد للقيام بالإنتاج"². كما عرفه Atkinson وآخرون بأنه: " وحدة من عمل أو مهمة لها هدف محدد، وتصف وتقيس كيف تساهم موارد الشركة وموظفوها بإنجاز ذلك العمل"³.
إنَّ التعاريف السابقة تبين أنَّ الأنشطة تتميز بالخصائص التالية⁴:

- يتكوَّن النشاط من مهمة خاصة أو مجموعة المهام المتجانسة للاستجابة لقوانين السلوك الاقتصادي (التكاليف والأداء) بطريقة صحيحة ومتناسقة.
- يُحدِّد النشاط مهارة فردية أو جماعية منفردة تسمح بتحقيق ناتج إجمالي مشترك ووحيد.
- تهدف الأنشطة إلى تحويل المدخلات (مادية، ومعلوماتية) إلى مخرجات ذات قيمة مضافة.

ومن أمثلة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات: نشاط شراء المواد الداخلة في الإنتاج، نشاط فحص المواد المستلمة، نشاط التخزين، نشاط المناولة، نشاط إعداد وتهيئة الآلات...إلخ.

أنواع الأنشطة: يمكن تقسيم الأنشطة بشكل عام إلى أربعة أنواع رئيسية هي⁵:

– أنشطة المدخلات: **Input Activities** يُقصدُ بها تلك الأنشطة المتعلقة بالاستعداد لصناعة المنتج، ومن الأمثلة على هذه الأنشطة نشاط البحث والتطوير، ونشاط شراء المواد الأولية.

– أنشطة العمليات: **Processing Activities** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات؛ كنشاط تشغيل الآلات المستعملة في صناعة المنتجات، ونشاط تخزين بضاعة تحت التشغيل.

– أنشطة المخرجات: **Output Activities** تلك الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع العملاء؛ كنشاط بيع المنتجات، ونشاط طلبات العملاء والقيد على حسابهم، ونشاط تسليم البضاعة للعملاء.

– أنشطة إدارية **Administrative Activities**: هي تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاثة السابقة، ومن الأمثلة على الأنشطة الإدارية نشاط الخدمات القانونية، ونشاط خدمات المحاسبة.

بالإضافة لما سبق يمكن تصنيف الأنشطة حسب وجهة نظر الزبون إلى نوعين وهما⁶:

– الأنشطة ذات القيمة المضافة **Value add Activity**: تختلف التعريفات باختلاف طبيعة الوحدات الاقتصادية والمواقف والأحداث التي تتعرض لها، إلا أنها تتسم بالخصائص التالية:

✓ أنها أنشطة تُضيفُ قيمةً من وجهة نظر العميل.

✓ أنشطة تؤدي بأقصى درجة من الكفاءة.

✓ أنشطة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساس للمؤسسة.

وبالتالي فالنشاط الذي يحقق قيمة مضافة هو ذلك النشاط الذي يرغب العميل في أن يدفع قيمةً مقابلَه، ويؤدي بدرجة عالية من الكفاءة، ويكون ضرورياً لتحقيق أهداف المؤسسة.

– الأنشطة التي لا تُضيفُ قيمةً **Non Value add Activity**: هي التي لا تحقق قيمة مضافة والتي

يمكن استبعادها دون فقدان رضا المستهلك ودون أن يؤثر ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة. وأغلب ما تعدُّ تكلفته هذه الأنشطة تكاليف ضائعة تتحملها المؤسسة نتيجة القيام بها.

أيضا يمكن تمييز الأنشطة بأربع كما يلي⁷:

– مجموعة الأنشطة التي ترتبط بالسلعة المنتجة أو الخدمة المؤداة بصورة مباشرة (**activities Unit-related**) وتشمل المواد والأجور المباشرة؛ حيث يتم ربط تكلفة النشاط أو الخدمة المؤداة بشكل سهل

ومباشر، استناداً إلى استهلاك المواد أو الخدمة المؤداة من هذه الأنشطة.

- مجموعة الأنشطة التي تخص رزمة أو دفعة من المنتجات (Batch-related activities)؛ كتحضير الأجهزة والآلات وبرمجة العمل وتصميم البرامج المتعلقة به.
- مجموعة الأنشطة المرتبطة بوحدة المنتج (Product-related activities)؛ مثل أسلوب تأدية المنتج أو الخدمة والأعمال المتعلقة بذلك.
- مجموعة الأنشطة المساندة (Facility-related activities)؛ كأنشطة الصيانة والحراسة، والأنشطة المتعلقة بالمصاريف الإدارية.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالأنشطة (ABM) :

تعريف الإدارة بالأنشطة ABM :

ABM هي اختصاراً لـ (Activity-based management) وتعرف على أنها: "قرارات الإدارة التي تستخدم معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC؛ لإرضاء الزبون، وتحسين الربحية⁸. حيث ABC هي مختصر (Activity-based costing) التي تعني نظام التكلفة على أساس الأنشطة وهي: "تقنية تركز على الأنشطة كهدف يتعلق بالكلفة، ومن ثم تخصيص تكاليف تلك الأنشطة على المنتجات، الخدمات، الزبائن"⁹.

إن فكرة نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM تقوم على اعتبار أن إدارة الأنشطة هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحسين القيمة التي يستلمها المستهلك، وتحسين الأرباح التي يمكن تحقيقها من إنتاج هذه القيمة.

ويتضمن نظام الإدارة على أساس الأنشطة¹⁰ ABM:

- تحسين مسببات التكلفة؛

- تحليل الأنشطة؛

- قياس الأداء.

مما سبق يمكن القول أن نظام ABM هو أسلوب لإدارة التكلفة يستخدم بيانات التكاليف للأنشطة التي تتكون منها المنشأة في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية التي تستخدم في تخفيض التكلفة وتحسين الأداء، ورفع القيمة لدى المستهلك، وتحسين الربحية.

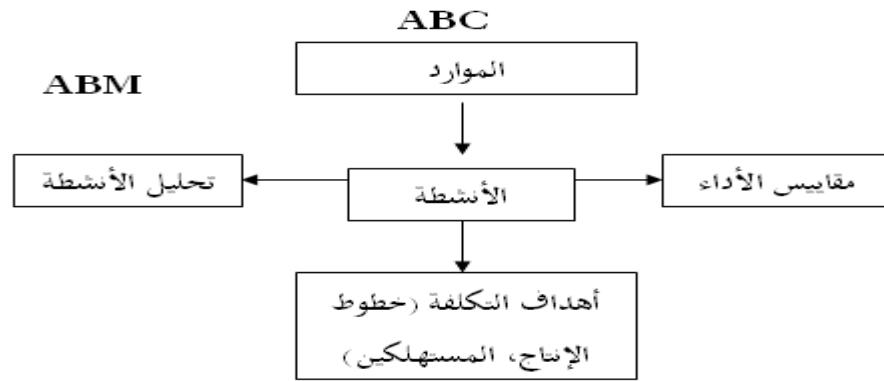
العلاقة بين ABM و ABC :

يرى البعض أن نظام ABM يرتبط بنظام ABC ارتباطاً وثيقاً. مع أن لكل منهما هدفه الخاص؛ ففي حين يركز نظام ABC على الأنشطة بهدف قياس تكاليف إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، فإن نظام ABM يركز على الأنشطة بهدف إدارتها وتحسين كفاءتها¹¹.

فمثلاً يركّز ABC على نشاطِ الفحصِ بهدفِ قياسِ تكاليفِ الفحصِ، ومن ثمّ تخصيصِها للمنتجاتِ أو الخدماتِ، في حين يركّز ABM على نشاطِ الفحصِ بهدفِ تطويرِ طرقِ عمليةِ الفحصِ وطرقِ تقليصِ، أو إلغاءِ الطلبِ غيرِ اللازمِ على نشاطِ الفحصِ.

ويرى آخرون أنّ مدخلَ الأنشطةِ (ABC، ABM) يُعتبرُ من أهمِّ مداخلِ نظامِ إدارةِ التكلفةِ المُتكاملِ، وأنّ عمليةَ تحليلِ الأنشطةِ تُعتبرُ القاعدةَ لهما؛ لأنّهما يُعتبرانِ المؤسسةَ سلسلةً من الأنشطةِ المصمّمةِ لإرضاءِ الزبونِ وتوفيرِ معلوماتٍ للمُديرين لإدارةِ الأنشطةِ لتحسينِ المنافسةِ وتحقيقِ الأهدافِ الإستراتيجية للمؤسسة.

ويمكنُ توضيحُ العلاقةِ بينهما من خلالِ المخططِ التالي:



Source: Bahnub, Brent, Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom-Line Results.

ويتبين من الشكلِ أعلاه: أنّ هناك بُعدينِ مُختلفينِ للأنشطةِ المُنجزَةِ في المؤسسة؛ البعدُ الأول: يتعلّقُ بالتكلفةِ وهو الذي يتمثّلُ بنظامِ ABC ويمثّلهُ الاتجاهُ العموديُّ في الشكلِ، أمّا البعدُ الثاني؛ فهو يتعلّقُ بالعملياتِ وهو الذي يتمثّلُ بنظامِ ABM ويمثّلهُ الاتجاهُ الأفقيُّ بالشكلِ.

وبتكاملِ ABC مع ABM تستطيعُ المؤسسةُ تحديدَ الأنشطةِ ذاتِ القيمةِ المضافةِ لتقليلِ تكلفتِها وتحسينِ أدائها من جهةٍ، ومن جهةٍ أخرى تحديدَ الأنشطةِ التي لا تُضيفُ قيمةً والقيامُ باستبعادِها وحذفِها؛ لأنها لا تُؤثّرُ في جودةِ المنتجاتِ.

إنّ ABC تصبحُ ABM (الإدارة) عندما يتمُّ استخدامها ل¹²:

- تصميمِ المنتجاتِ والخدماتِ التي تلبي أو تتجاوزُ توقُّعاتِ العملاءِ، ويمكنُ أن تُنتجَ وتحققَ ربحاً،
- (إعادةِ الهندسة) أي التحسيناتِ في الجودةِ والكفاءةِ وبسرعةٍ،
- توجيهِ مزيجِ المنتجاتِ والقراراتِ الاستثماريةِ،
- الاختيارِ بين بدائلِ المُوردينِ،
- التفاوضِ حولِ السعرِ، ميزاتِ المنتجِ، والجودةِ، التسليمِ والخدماتِ مع العملاءِ،

- توظيف التوزيع الكفء والفعال للموارد والأنشطة والخدمات؛ لاستهداف قطاعات السوق والعملاء،
- تحسين قيمة منتجات وخدمات المنظمة.

أنواع الإدارة بالأنشطة ABM: يوجد نوعان من ABM¹³:

- **ABM التشغيلية:** هي مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تمكن من فعل الأمور بالطريقة الصحيحة، وتعمل على تعزيز كفاءة استعمال الأصول والموارد، وخفض التكاليف، وزيادة الإيرادات من خلال استخدام الموارد على نحو أفضل وتشمل:
 - ✓ إدارة وأداء الأنشطة بأكثر كفاءة،
 - ✓ إعادة هندسة العمليات،
 - ✓ الجودة الشاملة،
 - ✓ قياس الأداء.

- **ABM الاستراتيجية:** هي الأنشطة والإجراءات التي تؤدي إلى القيام بالأشياء الصحيحة، وتوضح عدة طرق مختلفة يمكن للمؤسسة من خلالها أن توجد ميزة تنافسية في السوق، وتحافظ عليها؛ وذلك من خلال تغيير الطلب على الأنشطة لخفض التكاليف وزيادة الربحية، وتشمل القرارات الخاصة بـ:
 - تصميم المنتج،
 - خط المنتج ومزيج العملاء،
 - تحسين العلاقات مع المورد (التسعير، والتسليم، والتعبئة والتغليف)،
 - تجزئة السوق،
 - قنوات التوزيع.

ثالثاً: آلية تطبيق ABM: يتم تطبيق ABM باتّباع الخطوات التالية:

تحديد وتحليل الأنشطة:

يسمح نظام ABM بالتعرف على الأنشطة الرئيسية والفرعية في المؤسسة؛ وذلك بغية تحليلها لمعرفة مدى تلاؤمها مع استراتيجياتها وقدراتها على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتقييم أدائها، وتحديد أي منها يضيف قيمة أو لا يضيف؛ فالأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر المستهلك، تحاول المؤسسة تخفيض تكلفتها من خلال تحسين أدائها وتنفيذها بكفاءة¹⁴. أما الأنشطة التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر المستهلك فهي الأنشطة التي يجب أن تعطى لها أولوية قصوى؛ لأنه تكون فيها فرص تخفيض التكلفة ممكنة دون تخفيض قيمة المنتج المقدم للمستهلك؛ مثل أنشطة التخزين والتعبئة والتفريغ وإعادة التصنيع؛ فإنه يتم ترتيبها بحسب إمكان التخفيض من

الأكبر إلى الأصغر، وحذفها أو تنفيذها بشكل أكثر كفاءة؛ كتخفيض حركة المواد، وتحسين تدفق الإنتاج، وتخفيض المخزون.

تقييم أداء الأنشطة: يتم تقييم أداء الأنشطة باستعمال بعض المقاييس للحكم على مدى كفاءتها؛ وتتمثل

في: مقياس الوقت، الجودة، التكلفة المرنة وهذه المقاييس تساعد على التحسين المستمر للأنشطة.

- **مقياس الوقت:** يعد الوقت عاملاً مهماً في العملية الإنتاجية، وأحد المؤشرات في الحكم على فعالية أداء الأنشطة على مستوى المؤسسة، ولا يقصد به أن تؤدي العملية الإنتاجية في الوقت المحدد لها فحسب؛ بل يجب أن يتم استغلال هذا الوقت بكفاءة عالية. إن الوقت الإجمالي للعملية الإنتاجية يتكون من مجموع الأوقات الآتية: وقت الشغل، وقت الفحص، وقت الحركة والتنقل، وقت الانتظار والحزن؛ حيث أن الوقت الذي يضيف قيمة هو وقت الشغل، أما الوقت الذي لا يضيف قيمة فهو يمثل وقت الفحص ووقت الانتظار والتخزين ووقت الحركة والانتقال، وهو يمثل وقتاً ضائعاً لا يوجد قيمة للمستهلك، وتحدث زيادة هذا الوقت بسبب عدم كفاءة العملية التصنيعية التي قد تنتج عن ضعف الصيانة والتوقف المفاجئ للآلات والمكائن¹⁵.

- **مقياس الجودة:** لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر؛ فالإدارة فيما سبق كانت تعتقد بأن نجاح المؤسسة يعني: تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي بعد ذلك لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها.

لقد غيرت مبادئ الجودة هذا المفهوم القديم واستبدلته بمفهوم جديد يدعو إلى مبدأ: "إن تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص". (فايغن بوم)¹⁶.

ولقد عرفت الجمعية الفرنسية للتقنيين AFNOR - ضمن المواصفات القياسية الدولية الإيزو 000- طبعة ٢٠٠٠ - الجودة على أنها: "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء"¹⁷.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فحسب؛ وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للعملاء.

إن تحسين الجودة من خلال تبني مبدأ إدارة الجودة الشاملة في جميع أنشطة المؤسسة يتعلق بأمرين هما؛ الأول: يتعلق بعملية التطبيق، والثاني: يتعلق بعملية القياس؛ فعادة ما يتطلب تطبيق برنامج تحسين الجودة التركيز للحصول على منتجات سليمة من دون عيوب من المرة الأولى؛ أي من بدء كونها فكرة في مرحلتها البحث والتصميم، ومروراً بعملية الإنتاج حتى تصبح بيد المستهلك، ويكتمل برنامج تحسين الجودة بعملية القياس باستخدام مقاييس تؤدي دوراً مركزياً في أي برنامج جودة؛ أي تستخدم المؤسسات مجموعة متنوعة من مقاييس

الجودة منها نسبة الإنتاج المُعاب كجزءٍ من المليون، نسبة الإنتاج الجيد إلى إجمالي الإنتاج، نسبة الكفاية الإنتاجية، التلف، إعادة التصنيع، معدل العمليات الواقعة تحت رقابة الأدوات الإحصائية وغيرها¹⁸.

- **مقياس التكلفة:** يتمُّ قياسُ تكاليفِ الأنشطة من خلالِ نظامِ ABC الذي يقومُ بتوزيعِ التكاليفِ على الأنشطةِ المسبِّبة لوجودِ هذه التكاليفِ؛ وذلك لتحديدِ تكلفة كلِّ نشاطٍ، ثمَّ توزيعِ تكاليفِ الأنشطة على المنتجات بحسبِ درجة استفادة كلِّ منتجٍ من هذا النشاطِ، فإذا لم يستخدم منتجٌ ما نشاطاً مُعيَّناً فلا يتحمَّلُ أيُّ تكاليفٍ مرتبطة بهذا النشاط¹⁹.

- **مرونة النشاط:** وهي درجة الاستجابة لأيِّ تغييراتٍ قد تحدثُ في البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية؛ فمثلاً في حالة تغييرِ المواصفات التي يطلبها الزبون في السلعة، فهل يتمتع النشاطُ بالقدرة على التجاوب مع ذلك، أي ما مدى التنوع في خدمات أو منتجات النشاط في حالة حدوثِ تغييرٍ في الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج؛ بمعنى هل يستطيع النشاط أن يتواءم مع هذه التغييرات أم لا²⁰؟

إذن فالمؤسسة التي تستخدم نظام الإدارة بالأنشطة تنطلق من تحديد أنشطتها الرئيسية والفرعية وتحليلها إلى أنشطة مُضيفة للقيمة وأنشطة غير مُضيفة، ودراستها وتقييم أدائها باستخدام مؤشرات مُعيَّنة؛ بهدف اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحسين أدائها.

تحسين أداء الأنشطة:

بعد قيام المؤسسة بتحديد وتحليل أنشطتها وقياس أداء كلِّ نشاطٍ باستخدام معايير مُعيَّنة يأتي دور تحسين أداء هذه الأنشطة من خلال الوقوف على الأسباب التي تُعيق فعاليتها وكفاءتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. ويُقصدُ بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس الما بالطريقة المثلى. ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء²¹:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي)؛

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة العاملين جميعاً؛

- التركيز على النظم والعمليات؛

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ونشيرُ إلى أنَّ تحسين الأداء قد يكونُ تحسيناً تدريجياً مستمراً للأنشطة، وقد يكونُ تحسيناً جذرياً والمتعلق بإعادة تصميم الأنشطة.

وهناك خمسُ مداخلٍ مختلفة لتعريف التحسين المستمر²²:

١. تخفيض الموارد المستخدمة: حيث أنَّ العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مُخطَّط يعتبرُ إسرافاً.

٢. تخفيض الأخطاء: والتي تكون ناتجة في أغلب الأحيان عن العمالة الرديئة والتي تتطلب إعادة التصحيح.
 ٣. تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين: حيث يمكن تحسين العمليات عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق عليها.
 ٤. جعل العمليات أكثر أمناً: إن مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية؛ حيث يتم الإنتاج بمعدلات أكثر من المكان غير الآمن.
 ٥. زيادة رضا القائمين بالعمليات: يُعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الراضي والسعيد، ولكن تبين أن الكثير من الأبحاث قد أظهرت أن العامل السعيد والراضي يكون أكثر إنتاجية من غيره.
- ويتمثل الهدف الأساس للتحسين في تحقيق الجودة عن طريق الإتقان الكامل، رغم أنه يصعب تحقيقه لكن يجب العمل على الاقتراب منه.
- إن التحسين المستمر للجودة يضمن البقاء للمؤسسة؛ لأنه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم تقليل الأسعار، وبالتالي زيادة الحصة السوقية؛ أي أن عملية التحسين تُشكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض؛ حيث تؤدي كل حلقة إلى الحلقة الموالية، هذه السلسلة التي أسماها "ديمينغ" رائد الجودة الأمريكي بسلسلة الجودة.
- أما التحسين الجذري فيرتبط بما يُسمى إعادة هندسة العمليات؛ حيث يقصدُ بها مايلي: "إعادة التفكير الأساس، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية؛ بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة؛ مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"²³.
- نلاحظ من هذا التعريف أن إعادة الهندسة تتكوّن من أربعة عناصر هي²⁴:
- أساس: بمعنى يجب عرض أسئلة أساس يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدّد أساليب العمل المُتبعَة؛ والتي قد تكون خاطئة أو قديمة؛ لذا فإن إعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات قائمة أو ثوابت مسبقَة إذ تركّز على ما يجب أن يكون وتُهمل ما هو كائن.
 - العمليات: هي مجموعة من الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء.
 - جذري: تعني التغيير من الجذور وليس التغيير السطحي أو التجميلي أو الظاهري للوضع القائم من قبل؛ أي التخلص من القديم نهائياً، وإيجاد أساليب جديدة وحديثة لأداء العمل؛ بمعنى الابتكار والتجديد، وليس التحسين والتعديل.
 - فائقة: بمعنى أن تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء.

إنَّ التحسينَ سواءً كانَ مُستمرّاً أو جذرياً يُرافقه دائماً قياسُ الأداءِ الفعليِّ للأنشطةِ ومقارنته بما هو مخطَّطٌ بهدفِ تصحيح الاختلالاتِ، والتخلُّصِ من مُسبِّباتِ تدنيةِ الأداءِ لتقديمِ ما يُرضي العملاءَ بكفاءةٍ وفعاليةٍ، وتحقيقِ نتيجةٍ إيجابيةٍ للمؤسسةِ تضمَّنُ لها الاستمراريةَ والبقاءَ والتميزُ في مجالِ عملِها.

الخاتمة:

إنَّ الإدارةَ بالأنشطةِ أسلوبٌ يساعدُ المؤسسةَ على معرفةِ مختلفِ أنشطتها الممارسةِ داخلها، وتحديدِ أيِّ منها يُضيفُ قيمةً، وأيِّ منها لا يُضيفُ، وتمكُّنها من الوقوفِ على مُسبِّباتِ التكلفةِ المرتفعةِ والفرصِ الضائعةِ، وعلى اتخاذِ القراراتِ الصائبةِ بشأنِ استبعادِ أو حذفِ بعضِ الأنشطةِ التي لا تُؤثِّرُ على قيمةِ المنتجاتِ وجودتها من وجهةِ نظرِ المستهلكِ، ومن جهةٍ أخرى تخفيضِ تكاليفِ الأنشطةِ المُضيفَةِ للقيمةِ بتحسينِ أدائها لكسبِ المزيدِ من العملاءِ.

إنَّ قراراتِ الإدارةِ بالأنشطةِ قد تكونُ تشغيليةً قصيرةَ المدى، وقد تكونُ استراتيجيةً طويلةَ المدى، وفي كلتا الحالتين؛ فالهدفُ هو واحدٌ يتعلَّقُ بتحسينِ الأداءِ عن طريقِ تخفيضِ التكلفةِ، واستغلالِ الوقتِ أحسنَ استغلالٍ، وتبنيِ إدارةِ الجودةِ الشاملةِ، والتكثيفِ مع المتغيراتِ البيئيةِ السريعةِ؛ خصوصاً ما يتعلَّقُ برغباتِ الزبائنِ والتكنولوجيا الحديثةِ.

أخيراً وكخلاصةٍ لما سبقَ: فإنَّ ما تقومُ عليهِ الإدارةُ بالأنشطةِ هو اعتبارُ المؤسسةِ مجموعةً أنشطةٍ يتمُّ تحديدها وتحليلها إلى أنشطةٍ مُضيفَةِ للقيمةِ وأنشطةٍ غيرِ مُضيفَةِ للقيمةِ؛ بهدفِ تحسينِ الأداءِ، وتحقيقِ ربحيةٍ مرتفعةٍ.

الإحالات:

1. درويش مصطفى الجحلب، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي - دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ABC -، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، يونيو 2007 م، ص: 28.
2. أمير إبراهيم المسحال، تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية بقطاع غزة)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، شعبان ١٤٢٦ - سبتمبر ٢٠٠٩، ص: 50.
3. رضوان محمد العناتي، مدى تطبيق شركات الكهرباء في الأردن لنظام التكاليف والإدارة المبني على الأنشطة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد التاسع - العدد الأول ٢٠٠٩، ص: 89.
4. سالم ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2010، ص: 103.
5. محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة (دراسة تطبيقية)، قدّم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008م، ص: 47.
6. سالم عبد الله حلس، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، من الموقع: <http://site.iugaza.edu.ps/shelles/files/2010/02/>، تاريخ الاطلاع: 31 / 03 / 2014.

7. رضوان محمد العناتي، مرجع سابق، ص: 92.
8. سالمي ياسين، مرجع سابق، ص: 127.
9. وليد خالد صالح، دور التكاليف على أساس الأنشطة في تنفيذ استراتيجيات التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 8، 2012، ص: 297.
10. محمد عبد الله محمود أبو رحمة، مرجع سابق، ص: 86.
11. صالح إبراهيم يونس الشعباني، دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم الأسبقيات داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية، <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=45740>، تاريخ الاطلاع: 2014 / 03 / 31.
12. Activity-based Management – An Overview, Technical Briefing, developing and promoting strategy, April 2001, p3. http://www.cimaglobal.com/documents/importedddocuments/abm_techrpt_0401.pdf.
13. Ildikó Réka CARDOŞ, Ştefan PETE, Activity-based Costing (ABC) and Activity based Management (ABM) Implementation – Is This the Solution for Organizations to Gain Profitability?, <http://www.focusintl.com/RBM104-2011-1-9.pdf>,
14. علي حازم يونس اليامور، استخدام نظام الإدارة على أساس الأنشطة الـ ABM في تحديد فرص تخفيض التكلفة دراسة حالة في معمل ألبان الموصل، مجلة تنمية الرفادين، العدد 98 مجلد 32 لسنة 2010، ص: 234.
15. علي حازم يونس اليامور، المرجع نفسه، ص: 237.
16. محمد عيشوني، الباب الثامن: مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة وإدارة الجودة الشاملة، 2005، ص: 2، من الموقع: <http://hctmetrology.tripod.com/quality/chap8.pdf>، تاريخ الاطلاع: 2014 / 04 / 11.
17. بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2007، ص: 3.
18. علي حازم يونس اليامور، مرجع سابق، ص: 238.
19. اسماعيل حجازي، سعاد معاليم، دور التسيير على أساس الأنشطة الـ ABM في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 27/28، نوفمبر 2012، ص: 106.
20. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، -مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس- سطيف- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص: 77.
21. مومن شرف الدين، المرجع نفسه، ص: 54.
22. سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتعصير والمصبرات Sijico وحدة رمضان جمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007، ص: 43.
23. أحمد عبد المجيد محمد أبو عمشة، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص: 40.
24. أحلام خان، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتمييز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني عشر، ديسمبر، 2012، ص: 156.