دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	استراتيجية مقترحة لتعزيز مقومات وملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية
المصدر:	آفاق جديدة للدراسات التجارية
الناشر:	جامعة المنوفية - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	أبو زر، عفاف إسحق
مؤلفين آخرين:	العجمي، خالد هادي(م. مشارك)
المجلد/العدد:	مج 22, ع 1,2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الشهر:	يناير - إبريل
الصفحات:	177 - 208
رقم MD:	81670
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	التدريب الهني، البنوك التجارية ، الكويت ، المباني ، تكاليف الإنتاج ، رضا العملاء ، نظم المعلومات ، ضريبة القيمة المضافة ، محاسبة التكاليف ، خدمات البنوك ، النشاط المصرفي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/81670

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

استراتيجية مقترحة لتعزيز مقومات وملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية

د. عفاف إسحق أبوزر (*) خالد هادي العجمي (**)

رئيس قسم المحاسبة مكتب وكيل الوزارة المساعد لشؤون

جامعة عمان العربية للدراسات العليا المرور وزارة الداخلية الكويتية

الملخص

استهدفت هذه الدراسة اقتراح استراتيجية ومعرفة ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة (ABC) Activity Based Costing في البنوك التجارية الكويتية، وتوفير المقومات اللازمة لتطبيقه، مما يساهم في تحقيق منافع أكبر للبنوك بشكل عام والبنوك التجارية الكويتية بشكل خاص، وقد استخدم لذلك المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، حيث اعتمد علي الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، إذا تم توزيع (١٢٠) استبانة استرد منها (٧٨) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة مئوية بلغت (٦٥%)، وبعد تحليل البيانات توصل إلي عدة نتائج أهمها: وجود خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنوك التجارية الكويتية، وبالتالي يمكن تتبع عناصر التكاليف المباشرة لكل خط خدمي، كما وجد أنه يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية لأنشطة البنوك، وأن تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة قد ساعد في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها، ويكن استخدام عدد ساعات العمل كمسبب لإحداث* لتكلفة .

علي ضوء ما سبق توصل لعدة استنتاجات منها: أن استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة يمكن من تحديد دليل واضح ودقيق لتكاليف الخدمات في البنوك، ويساعد الإدارة علي اتخاذ القرارات الأنسب والأدق، وبالتالي يؤدي استخدام نظام الـ ABC لتقديم خدمات أكثر كفاءة بناءً علي تحديد احتياجات ورغبات العملاء.

تتمثل أهم التوصيات بضرورة توفير نظم للمعلومات تكون ملائمة لطبيعة البنوك وتحقيق التكامل بين نظم المراكز الرئيسية والفروع في البنوك، والعمل علي زيادة اهتمام المؤسسات التدريبية والأكاديمية بعقد دورات تعريفية بنظام التكلفة المبني علي الأنشطة، وبيان المنافع من تطبيق هذا النظام، والعمل علي تدريب الموظفين في أقسام المحاسبة في البنوك بشكل عام علي استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة،وتوفير البنية الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية بشكل خاص.

Abstract

(*) د/ عفاف إسحق أبوزر: أستاذة المحاسبة والتدقيق المساعد حاليا رئيسة لقسم المحاسبة في كلية الأعمال- جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الأهتمامات البحثية تتمثل في معايير المحاسبة، والقيمة العادلة، والمحاسبة البيئية، والتعليم والتأهيل المحاسبي.

(**) خالد هادي العجمي: يعمل بمكتب وكيل الوزارة المساعد لشؤون المرور وزارة الداخلية الكويتية- دولة الكويت

* الكلمات المفتاحية: نظام التكلفة المبني علي الأنشطة ، الملاءمة، البنوك التجارية، محركات التكلفة، تخصص التكاليف، مجمعات التكلفة، مراكز النشاط، القيمة المضافة، سلسلة القيمة.

This study aims to propose a strategy and examine the relevance of using Activity Based Costing (ABC) by Kuwaiti Commercial banks, while making available the resources necessary for applying it, in a manner contributing to realizing greater benefits for banks in general, and Kuwaiti commercial banks in particular. The researcher utilized a descriptive methodology in conducting this study, where he relied on the questionnaire as a research tool. Actually, (120) questionnaires were distributed, (78) of which were returned, all of which were suitable and valid for statistical analysis at a ratio amounting to (65%). After analyzing the data the researcher attained several findings, foremost, of which: the presence of a single service line for all kinds of loans at Kuwaiti commercial banks. Hence, it would be possible to track all the direct cost elements for each service line. It was also evident that it would be possible to identify the types of basic and services- related activities of banks, and, moreover, that defining and measuring the outputs of the service production line helped in identifying the desirable results.
Also, the number of working hours could be used as a cause contributing to cost. In light of the foregoing, the researcher reached several conclusions, among which: Implementing Activity Based Costing leads to the allocation of indirect costs. Moreover, the utilization of Activity Based Costing Makes possible a clear and precise identification of the costs of services, and helps management to make more suitable and sound decisions. Thus, the use of (ABC) fosters providing more efficient services, based on identifying the needs and wishes of the customers. The foremost recommendations offered by the researcher are represented in the necessity of providing information systems thet are suitable for the nature of banks, while achieving integration and harmony between the systems of the head offices of banks and the branches, and also increasing the interest of training and academic institutions in holing workshops and courses introducing the Activity Based Costing system, while elucidating the benefits of applying this system in general, and endeavoring to train employees in accounting departments of Kuwaiti commercial banks to use Activity Based Costing, while providing the infrastructure necessary for applying the Activity Based Costing System in Kuwaiti commercial banks in particular.

١/١ المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة نمواكبيراً في المؤسسات المختلفة بشكل عام وقطاع الخدمات بشكل خاص، وبما أن المحاسبة علم اجتماعي يتأثر بالحاجات المتغيرة فقد استجاب علم المحاسبة وخاصة محاسبة التكاليف، خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين إلي التغيرات الجذرية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي استدعت تكوين نظرية محاسبية تناسب تلك الظروف المتغيرة، وحدثت ثورة تطبيقات وممارسات إدارة التكلفة، وبناء علي أن نظم التكاليف التقليدية لم تعد مسايرة للحاجات والتطورات، أدي إلي بزوغ نظم حديثة سعت إلي زيادة التطور في نظم التكاليف، ومنها عمليات تخصيص التكاليف غير المباشرة، وقد أدي ذلك إلي ظهور نظام التكلفة المبني علي الأنشطة، باعتباره يمثل تطوراً ملموساً لتخصيص التكاليف غير المباشرة وطريقة للتحديد الدقيق لتكلفة المنتجات والخدمات.

وحيث أن عالمنا المعاصر يتسم بالتطور في شتي المجالات الاقتصادية والخدمية، وبروز أهمية علم التكاليف في توفير البيانات التفصيلية والمعلومات الفورية لإدارة هذه المشروعات، لمساعدتها في التخطيط بكفاءة، وأصبحت الإدارة في المشروعات المختلفة تعلق الآمال الكبيرة علي نظم التكاليف في إحكام عملية قياس التكلفة والرقابة عليها، حتي يمكن الحد من الإسراف والضياع، ولتتمكن تلك المشروعات من تقديم المنتجات ذات الجودة العالية، والصمود أمام المنافسة، وذلك بأقل التكاليف الممكنة مع تحقيق العائد المناسب الذي يدفعها إلي الاستمرار والتطور.

وكما هو معلوم فإن الهدف الأول لأي نظام تكاليف هو توفير المعلومات اللازمة التي تساعد في تحديد التكلفة للمنتج النهائي أو لوحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) أو لمجموعة أنشطة، ويتم الربط بين مسبب التكلفة وبين التكاليف وهو الهدف الأساسي من كافة تحليلات ودراسة التكلفة، وتختلف النظم التي تستخدم في تحليل التكاليف حسب طبيعة وعناصر التكاليف (هورنجرن وآخرون، ٢٠٠٧، ص ص٥٢-٥٣).

ومن الجدير بالذكر أو أوائل الدراسات التي تناولت عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة علي المنتجات، دراسة (cooper and Kaplan,1992,p.212) عن استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة (ABC) Activity Based costing، وقد تبنت الشركات الخدمية الأمريكية تطبيقه لما له من مزايا عديدة في تحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات، وعملية التسعير، وتقويم الأداء، بالإضافة لما يحققه من الرقابة علي التكاليف، وتخصيص لهذه التكاليف بصورة أكثر دقة، ومساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة (النشار، ٢٠٠٤، ص٣٥).

ويمكن تعريف نظام التكلفة المبني علي الأنشطة (ABC) بأنه أسلوب لتوزيع التكاليف غير المباشرة علي المنتجات بناءً علي تحليل الأنشطة إلي أنشطة فردية باعتبارها هدفاً لاحتساب التكلفة الأساسية التي تنجم عنها خدمات مشتركة (التكاليف غير المباشرة)، حيث تجمع تكاليف كل نشاط علي حدة وتحمل للمنتجات علي أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف Cost drivers (Hilton,2002,p.176).

٢/١ هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلي تعزيز المقومات اللازم توافرها لتطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة وملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، ومعرفة معوقات استخدام هذا النظام، من أجل العمل علي تطبيقه في هذا القطاع للمساهمة في تخفيض التكاليف، والتركيز علي الانشطة التي تضيف قيمة، وبالتالي الوصول إلي مستوي أفضل للجودة.

٣/١ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بنما يأتي:

إلقاء الضوء علي تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية كبديل للنظام التقليدي للتكاليف .

معرفة الصعوبات التي قد تحول دون استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية.

بيان الظروف الداعمة لتطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة.

٤/١ مشكلة الدراسة وعناصرها

بناء علي دراسة أولية استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية في البنوك التجارية الكويتية، تبين عدم إدراك البنوك التجارية الكويتية لأهمية تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة، من حيث توافر مقومات تطبيقه، مثل التعدد في الخدمات المنتجة والمزايا التي يمكن أن تتحقق من جراء ذلك، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية:

س١: هل يمكن تحديد نوعية الأنشطة والخدمات في البنوك التجارية الكويتية؟

س٢: هل يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات؟

س٣: هل يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء تلك الأنشطة؟

س٤: هل يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة؟

٥/١ فرضيات ونموذج الدراسة

ستقوم الدراسة الحالية باختبار صحة الفرضية الرئيسية الآتية:

لا يلائم استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية.

ويمنكن تفسير هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

HO1: لا يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية الكويتية.

HO2: لا يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات.

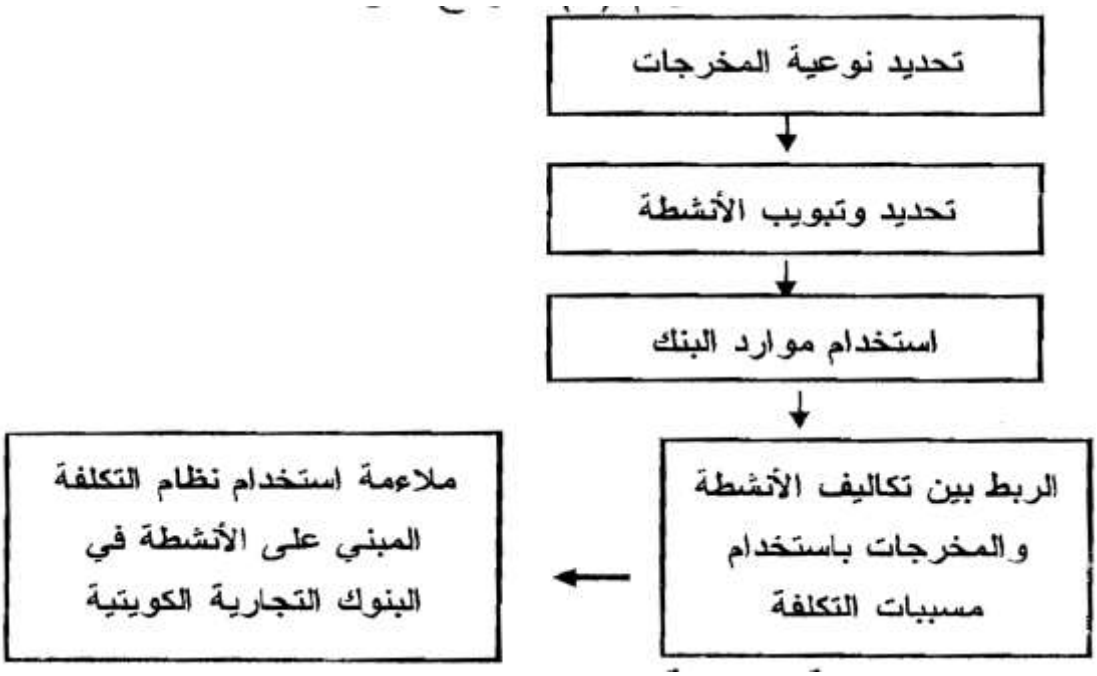
HO3: لا يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لآداء تلك الأنشطة.

HO4: لا يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة.

HO5: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة.

ويبين الشكل رقم (١) نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة



٦/١ التعريفات الإجرائية للدراسة

نظام التكلفة المبني علي الأنشطة Activity Based Costing System (ABC): يمثل نظام التكلفة المبني علي الأنشطة أسلوباً لتوزيع التكاليف غير المباشرة علي المنتجات بناءً علي تحليل الأنشطة إلي أنشطة فرعية باعتبارها هدفاً لاحتساب التكلفة الأساسية التي تنجم عنها خدمات مشتركة (التكاليف غير المباشرة) حيث تجمع تكاليف كل نشاط علي حدة وتحمل للمنتجات علي أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف Cost drivers (Hilton,2002,p.176).

البنوك التجارية الكويتية: هي مؤسسات يسمح نظامها الأساسي بقبول الودائع بكافة أشكالها واستعمالها في العمليات المصرفية، وتزاول أعمال المهنة المصرفية (البنك المركزي الكويتي، ٢٠٠٦).

مجمعات التكلفة:هي أوعية يتم تجميع تكلفة الأنشطة فيها، ويخصص لكل مجموعة من التكاليف المتجانسة وعاء خاصا بها، يحتوي علي مجموعة من عناصر التكاليف اللازمة لأداء مجموعة من الأعمال أو الأنشطة الفرعية المتجانسة، ويعتبر تجميع الأنشطة المتجانسة شرطا ضرورياً لإنجاز عملية تطبيق نظام الأنشطة (درغام، ٢٠٠٥).

مركز النشاط: هو جزء من عملية الإنتاج يكون لدي الإدارة رغبة في احتساب تكاليفه بشكل مستقل (جاريسون ونورين، ٢٠٠٦).

القيمة المضافة Value Added

سلسلة القيمة Value chain:سلسلة القيمة هي الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة أو الأنشطة التي تضيف القيمة إلي منتج معين حتي يصل إلي المستهلكين النهائيين، ومفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها علي طول السلسلة، بحيث تعرف ما هي حلقات السلسلة التي توجد داخل حدودها ومدي ربحية هذه الحلقات القائمة والإمكانيات المتاحة لإدخال حلقات إضافية، وإذا قسمت السلسلة إلي مكوناتها، أي التصميم والتوريد والإنتاج والتوزيع، يمكن تحسين فهم بنيتها وكيفية عملها، وربما الأهم من

ذلك، تقدير فرصتها التنافسية العامة، ولذلك يكون تحليل سلسلة القيمة وسيلة فعالة لتصور الأشكال التي يتخذها التكامل الوظيفي في عملية الإنتاج، لأنه ينقل التركيز من الإنتاج وحده إلي مجموعة الأنشطة المتنوعة التي تكون السلسة، وهذا يساعد علي تحديد مدي مساهمة كل عملية وكل نشاط يؤديه البنك بالنسبة لسلسة القيمة الخاصة به، ويسمح هذا بتقدير تكاليف كل عملية أو نشاط ومقارنتها بالقيمة التي تحققت للعميل من خلال أداء العملية أو النشاط، مما يساعد علي تحديد تلك العمليات أو الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل والبنك.

٧/١ الدراسات السابقة

لقد تم حصر الدراسات السابقة ذات العلاقة والتي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية أهمها دراسة (Abdallah,2008) حيث هدفت الدراسة إلي معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في قطاع البنوك في الصين، وتكونت عينة الدراسة من (١٨) موظفاً يعملون في أحد فروع بنك الصين، وقد خلصت الدراسة إلي أن هناك نقصاً في التوعية لنظام التكلفة المبني علي الأنشطة، وعدم وضوح الأهداف، وضعف تصميم نموذج لمفاهيم النظام، والافتقار إلي الخبراء في نظام التكلفة المبني علي الأنشطة، وعدم الرغبة لدي المنشآت والأفراد والتحول من النظام التقليدي إلي نظام ABC.

ودراسة (Kaplan,2005) وقد تم اجراؤها في الولايات المتحدة علي مكاتب خدمات العملاء التي تتضمن أنشطتها طلبات وشكاوي العملاء ومعالجة الشيكات الدائنة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، وهدفت الدراسة إلي محالة التغلب علي الروتين المستخدم في تطبيق نظام الأنشطة، والعمل نحو تغيير كلفة الساعة الزمنية في كل نشاط من الأنشطة من وقت إلي آخر، ومحاولة استغلال الطاقة المعطلة أو غير المستخدمة، وخلصت الدراسة إلي أن هناك صعوبة تواجه الشركات في البقاء علي التكاليف المباشرة من حيث الهيكلية التطبيقية دون تغيير في الموارد والأنشطة وأهداف التكلفة والمحركات. ونظراً لما لعامل الزمن من أثر في التكلفة،يجب إدخال عامل الزمن في احتساب التكلفة عند تخصيصها علي الأنشطة أو علي المنتج أو الخدمة المقدمة، وبعد ذلك عاملا إذا اختلفت ساعات العمل المخصصة لكل نشاط.

أما دراسة (Searcy, 2004) فقد هدفت إلي التحقق من تطبيق قاعدة ٢٠/٨٠ بالنسبة لعملائها ويقصد بهذه القاعدة أن ٢٠% من العملاء يساهمون في تحقيق ٨٠% من إيرادات الشركة، ولقد قام الباحث بدراسة شركة مختصة بالتوظيف لرؤوس الأموال في أمريكا، وتوصل الباحث من خلال تطبيقه لنظام التكاليف المبني علي الأنشطة إلي أن التوزيع الصحيح للإيرادات هي ١٥% إلي ٨٥% في حين كانت الشركة تعتقد أن إيراداتها موزعة بنسبة ٤٠% إلي ٦٠%،وهذا يفسر انخفاض الأرباح لهذه المنشأة، وقد خلصت الدراسة إلي العمل علي الاتفاق مع العملاء الذين يحملون الشركة تكاليف عالية نتيجة طلبهم للخدمة علي تغيير طريقة طلبهم، وبهذا يتم التخلص من التكاليف المحملة بسبب هذه الطلبات علي المدي الطويل الأجل .

أما الدراسة (Lustsik, 2004) وقد هدفت إلي معرفة علي مدي مساهمة تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في تقليل التكاليف التشغيلية علي البنوك وعلي زبائنها، وقد خلصت الدراسة إلي نتائج أهمها انه من الممكن تطبيق نظام ABC في

قطاع البنوك، بالرغم من كثرة التفاصيل في نظام الحسابات الذي من الصعب إدارته، والي ان استخدام نظام ABC يساهم في تقليل التكاليف علي البنوك وعلي زبائنها، اضافة إلي ان هناك بطء في تقليل تكاليف التبادلات البنكية.

ودراسة (Clarke and Mullins, 2001) وقد هدفت إلي عرض تطبيقات نظام التكاليف المبني علي الأنشطة من حيث الشركات التي تقوم بتطبيق هذا النظام فعلاً، والمشكلات والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق، إضافة إلي المزايا المتحققة من التطبيق، وقد تمت الدراسة باستخدام استبيان، وخلصت الدراسة إلي ان ما نسبته ١٩% من العينة تطبق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة، وان ما نسبته ٧٠% من الشركات التي تطبق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة يؤيدون أن النظام يوفر تحليلاً دقيقا للربحية، و٣٩% من الشركات غير المطبقة للنظام يؤيدون ذلك، وان ما نسبته ٦٠% من الشركات التي تطبق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة يؤيدون أن النظام يحسن من عملية تحديد التكاليف والرقابة عليها، وان النظام يؤدي إلي تحسين عملية اتخاذ القرارات، وان ٤٥% من الشركات غير المطبقة للنظام يؤيدون ذلك، اضافة إلي أن ما نسبته ٨٦% من الشركات التي تطبق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة يعتقدون أن النظام يوفر معلومات تكلفة أدق لغايات تكليف الخدمات والتسعير.

أما دراسة (Gauharou, 2000) فقد هدفت إلي المقارنة بين مخرجات نظام ABC مع مخرجات النظام التقليدي الذي تستخدمه الشركة، من خلال التركيز علي التكاليف غير المباشرة، وخلصت الدراسة إلي ان نظام التكلفة المبني علي الأنشطة يعمل علي توزيع التكاليف غير المباشرة بشكل أفضل من النظام التقليدي، وان نظام التكلفة المبني علي الأنشطة يوفر أداة تمكن الإدارة من قياس فاعلية أدائها وتحديد الأنشطة عديمة الفائدة واستبعادها من تكلفة الخدمة المقدمة، وبالتالي فرض نظام رقابة ذي فاعلية أكبر علي هذه الأنشطة وتكلفتها.

أما دراسة (فرحات، ٢٠٠٤) فقد هدفت إلي إلقاء الضوء علي نظام ABC، بصفته نظام تكاليف جديد صمم اصلا للوفاء بحاجة الإدارة إلي المعلومات لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ومن أجل دعم الاستراتيجية التنافسية، ودعم جهود التحسين المستمر، وخلصت الدراسة إلي أن نظام التكاليف التقليدي المستخدم لا يقدم البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتسعير الخدمات المقدمة، ولا يمكن الاعتماد علي حسابات مراكز التكلفة من أجل تقويم الأداء، وتتصف حسابات مراكز التكلفة بأنها حسابات تجميعية، وتتضمن بنودا غير متجانسة، ولا يمكن الاستناد إلي البيانات التي يقدمها نظام التكاليف التقليدي المستخدم من أجل الاختبار بين البدائل المتاحة وهناك حاجة إلي القيام بدراسات خاصة في هذا الشأن.

أما دراسة (مطارنة، ٢٠٠٣) فقد هدفت إلي توضيح مفهوم نظام التكلفة علي أساس النشاط، وبيان ميزاته، ومدي تطبيقه في البنوك التجارية، ومعرفة معوقات تطبيقه ومدي صحة مخرجاته، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلي ان البنوك التجارية الأردنية تواجه صعوبات تحول دون تطبيق مدخل أساس النشاط، مثل عدم إلمام البنوك التجارية الأردنية بهذا النظام، وكذلك اعتقاد هذه البنوك بأن منافع هذا النظام تفوق تكاليفه، وخاصة في ظل قناعة بعض الإدارات بالنظام التقليدية المستخدمة لديها، وتوصلت إلي ان نظام التكاليف التقليدية المستخدمة تعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المقدمة، وبالتالي إلي اتخاذ قرارات إدارية خاطئة، وأوصت الدراسة البنوك التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليف علي أساس الأنشطة، كما أوصت الجهات الأكاديمية والمهنية بضرورة توعية المنشآت الاقتصادية في الأردن بأهمية وكيفية تطبيق نظام التكاليف علي أساس الأنشطة.

أما دراسة (جهماني والعمري، ٢٠٠٣) فقد هدفت إلي معرفة واقع تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية في الأردن، ومعرفة الصعوبات والعقبات التي قد تعترض وجود نظام محاسبة التكاليف في البنوك التجارية في الأردن (أو تطويرها إن وجدت) ورفدها بالكفاءات المؤهلة والمدربة لتشغيل هذه النظم وتحقيق الفائدة المرجوة منها، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من ستة أقسام للحصول علي البيانات، وتضمنت الاستبانة بيانات عن البنك، وخصائص المستجيبين، ونظم محاسبة التكاليف، وخلصت الدراسة إلي أن غالبية البنوك التجارية في الأردن لا تنشئ قسماً أو وحدة للتكالبف، ولا تفرد لمحاسبة التكاليف سجلات أو دفاتر مستقلة عن المحاسبة المالية، الأمر الذي يحد من استخدام بيانات التكاليف في مجالات متعددة أهمها قياس تكلفة الخدمات وتسعيرها والرقابة عليها، حيث بلغت نسبة البنوك التي لديها وحدة للتكاليف ٢٣,٨% من مجتمع الدراسة.

وهدفت دراسة (العلكاوي، ٢٠٠٢) بشكل رئيسي إلي بيان المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني علي أساس الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلي أن أهم معوقات تطبيق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية وهو اعتقاد الإدارة بصعوبة وعقيد النظام، وارتفاع تكاليف تطبيقه، وخاصة في مجال البنوك التجارية، وأوصت الدراسة إلي ضرورة تطبيق هذا النظام، لما لذلك من فوائد عديدة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.

أما دراسة (البشتاوي، ٢٠٠١) فقد تناولت الدراسة نظام تقويم الأداء الشامل ياستخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)، حيث تم تطبيقه علي أحد البنوك الأردنية بتطبيق نظامي التكاليف المبني علي أساس الأنشطة، والإدارة علي أساس الأنشطة، علي أنشطة المصرف عينة الدراسة، ومن ثم تقويم أدائه باستخدام أحدث أنظمة تقويم الأداء الشامل (BSC)، حيث تناول التقويم المحاور الأربعة للبطاقة (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات والمراحل الداخلية، ومحور التدريب والنمو والتعلم المستمر)، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من خلال الدراسة المسحية أهمها: أن البنوك الأردنية تفتقر إلي التقييم الشامل لأدائها، وأنها تعتمد علي

قياس أدائها باستخدام الطرق التقليدية التي تعتمد علي المؤشرات المالية، الأمر الذي يجعلها لا تواكب التطورات السريعة في بيئة العصر الحالي التي تتصف بالمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية الهائلة.

بناء علي ما تقدم، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بان مجتمع الدراسة الحالية يطبق في قطاع البنوك التجارية الكويتية، اضافة إلي بحث موضوع مدي ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة كخطوة سابقة لعملية التطبيق في البنوك التجارية الكويتية، في حين بحثت بعض الدراسات أثر تطبيق أو دور تطبيق نظام التكلفة المبني في النشاط وعلاقته ببعض المتغيرات، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة، إذ تم توزيع ١٢٠ استبانة استرد منها ٧٨ استبانة صالحة لأغراض التحليل وبنسبة ٦٥%.

٨/١ محددات الدراسة

تقتصر حدود الدراسة علي البنوك التجارية الكويتية، ولم تبحث في البنوك ذات الأشكال القانونية الأخري، وقد تم تقليل عدد الأسئلة للتخفيف علي المجيبين حتي لا يكون هناك امتناع عن أداء الإجابة، وقد ظهر بعض الصعوبات أثناء إعداد الدراسة منها، قلة الوعي لدي بعض المستجيبين في موضوع الدراسة.

١/٢ طبيعة نظام التكاليف في البنوك التجارية

تلعب البنوك التجارية دوراً كبيراً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في الدول المختلفة، لذلك أصبح من الضروري أن يركز المسؤولون عن الجهاز المصرفي وإدارات البنوك التجارية كيفية مواجهة المشكلات المتمثلة في زيادة موجه إلي العالمية، وتحرير التجارة العالمية،وزيادة حدة المنافسة، ويتم ذلك عن طريق البحث عن أساليب جديدة لإدارة الأموال المتاحة، ويمكن تحقيق ما سبق إذا تم استخدام نظم متطورة، ومنها تحسين نظم التكاليف.

لقد تم تطبيق نظام ABC بشكل كبير خلال السنوات السابقة كوسيلة لرقابة وإدارة التكاليف في الشركات، وذلك عن طريق التحديد الدقيق للأحداث والأنشطة التي تتسبب في أدائها، وكوسيلة للفهم الدقيق للتكاليف الإضافية والتي تمثل عنصراً هاما من إجمالي تكاليف أي منشأة خدمية (Dugdale, 1990, p37).

١/١/٢ النظام التقليدي للتكاليف

اعتبر المدخل التقليدي للتكاليف، الأسلوب الأمثل والمدخل الأكثر شيوعاً لعدة سنوات والذي يقوم علي أساس تخصيص التكاليف غير المباشرة بحيث تصب كلها في مراكز الإنتاج أو الخدمات، ثم يعاد تحميل التكاليف غير المباشرة المحملة علي كل مركز إنتاج أو خدمة كرقم واحد فقط بموجب معدل تحميل واحد للمركز، ويحتسب معدل التحميل في المراكز بموجب معدل أساس تحميل معين، وعادة يكون أساس التحميل الأكثر شيوعاً هو عدد ساعات تشغيل الآلات، أو عدد ساعات العمل المباشرة وهو الأكثر شيوعاً، ومن المعروف أن هذه الأسس مرتبطة بحجم الإنتاج.

ويكمن الخلل في المدخل التقليدي للتكاليف في أنه يطمس العلاقة بين عنصر التكلفة وسبب حدوث التكلفة، أي أن تحميل التكاليف علي أساس ساعات العمل، أو عدد الوحدات أو ساعات الآلات ينطوي علي أنه كلما زادت وحدات الأساس زادت التكاليف، وهذا غير صحيح بالنسبة لعدد كبير من التكاليف الغير المباشرة. أما مصدر الدخل فهو الجمع بين عناصر التكاليف غير المتماثلة من حيث سلوكها أو مسبباتها ثم تحميلها علي أساس واحد، فإذا كان الأمر كذلك فلابد أن هناك خطأ ما، مثل أن يكون هناك حل واحد لجميع المشكلات، ولعل السبب الذي شجع علي حدوث هذا الخلل هو فكرة اتخاذ مراكز الإنتاج كمركز لتجميع عناصر التكاليف.

إضافة لذلك فحسب: (العادلي، ١٩٩٧، ص٢١٤) و(نور، ١٩٩٧، ص٣٤٢) و(horngren,2003 ,p.2) فإن معلومات التكاليف لا يمكن الاعتماد عليها في حال توحيد ومساواة التكاليف بغض النظر عن السببية أو الاستفادة من تلك التكاليف، حيث يؤدي بدوره إلي زيادة التحميل لبعض المنتجات أو الخدمات ونقص التحميل للبعض الآخر، مما يؤدي إلي حدوث أخطاء في بيانات التكاليف، وبالتالي يؤثر في الرقابة واتخاذ القرارات، والذي سينعكس في المغالاة في تسعير بعض المنتجات أو الخدمات، وخفض قدرتها التنافسية أو توقف إنتاج بعض المنتجات أو الخدمات التي من الممكن أن تكون منتجات

أو خدمات مربحة، وفي الجانب الآخر فإن نقص التحميل لبعض المنتجات يؤدي إلي الاستمرار في إنتاج منتجات أو خدمات خاسرة، مما يؤثر في النهاية في استمرارية الشركة.

٢/١/٢ تخصيص التكاليف علي أساس الأنشطة

حظي موضوع قياس التكاليف باهتمام الإداريين والمحاسبين علي حد سواء، بغرض تحميل وحدة الإنتاج أو الخدمة نصيبها العادل من التكلفة الكلية وصولاً لتسعيرها بشكل ملائم، وظهر مدخل المحاسبة عن تكلفة النشاط لمعالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة، وتطوير مجالات توزيع وتخصيص الموارد المتاحة، ومن ثم دعم القرارات الإدارية.

ويقوم هذا المدخل علي أساس تحليل الأنشطة التي ينجم عن تنفيذها خدمات مشتركة تتمثل في التكاليف غير المباشرة، ومن ثم تجميع تكاليف كل نشاط علي حدة وتحميلها للمنتجات أو الخدمات علي أساس حجم استهلاكها لهذه الأنشطة، وبالتالي فإن الهدف الأساسي لهذا المدخل هو تحديد مسببات التكلفة حتي يسهل ربط التكاليف بالمنتج أو الخدمة، ويركز نظام التكاليف المبني علي الأنشطة علي فكرة أساسية تعتمد علي الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي سواء أكان منتجات أم خدمات، وبالتالي يصبح استخدام الأنشطة كأساس لتوزيع التكاليف أمراً أكثر موضوعية (الشقاحين، ٢٠٠٥، ص١٧٨).

ان الفكرة الأساسية في نظام محاسبة تكلفة الأنشطة تقوم علي أساس التخلي عن مفهوم مراكز الإنتاج كمركز واحد لتجميع عناصر التكاليف غير المتجانسة، والتعامل المباشر مع السبب الحقيقي والفعلي لكل عنصر تكلفة وهو النشاط المعين، لذلك فإن التكلفة لا يمكن أن تنصب علي الأقسام أو المراكز الإنتاجية أو الخدمية، ولكن تنصب علي السبب المباشر في حدوث التكلفة، وهو الحدث والنشاط الذي لا تنشأ التكلفة أصلاً من دونه، بناء علي ذلك فإن نظام التكلفة المبني علي الأنشطة يقوم علي حقائق أهمها:

١- تأدية الأنشطة المسبب لاستهلاك الموارد.

٢- تبني نظام محاسبة التكاليف نظاماً مختلفاً لتصنيف مسببات التكلفة وهو ما يطلق عليه هيكل أو مستويات أو مسببات التكلفة، وتصنف مسببات التكلفة من حيث سلوكها (متغير وثابت) إلي أربعة مستويات وهي، وحدة الإنتاج او الخدمة، والدفعة أو المجموعة أو الحزمة وحدات الإنتاج والمنتج (الخدمة) والمؤسسة (الشقاحين، ٢٠٠٥، ص١٨١).

٢/٢ مقومات نظام التكاليف

تتفق كثير من الدراسات، علي وجود مقومات رئيسية لابد من توافرها لتأسيس نظام التكاليف يؤدي وظائفه بكفاءة بما يخدم أهداف الإدارة، ويمكن تلخيص هذه المقومات بما يأتي (Wright, 1994, p176) و(مراعي، ١٩٩٤، ص٣٢) و(سفيان والشرع، ٢٠٠٢، ص٣١):

١- وجود هيكل تنظيمي واضح، لتحديد فيه اتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية لجميع العاملين في المنشأة، ابتداء من الإدارة العليا حتي أصغر وحدة إنتاجية.

٢- توصيف واضح لمراكز النشاط (التكاليف)، وهو المقوم الأساسي لنظام التكاليف، حيث يتم تقسيم الوحدة الإنتاجية إلي مراكز نشاط (أو مراكز تكلفة)، بحيث يتميز كل مركز تكلفة تميزاً وظيفياً عن غيره من المراكز، ومراكز التكلفة هو الوسيط المناسب لحصر وتحميل عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة لوحدات المنتج النهائي في الشركة، لأغراض الرقابة علي التكاليف والمقارنة وتقويم الأداء، وفي ضوء التقسيم الوظيفي، يمكن إعداد دليل لمراكز التكلفة، يوضح مسؤولية كل مركز عن إنفاق عناصر التكلفة المختلفة، وفقاً لإمكانية نبويبها إلي عناصر تكاليف يمكن رقابتها وأخري لا يمكن رقابتها.

٣- توصيف واضح لوحدات التكلفة من خلال نشاط الوحدة الاقتصادية، باعتباره وحدة المنتج النهائي فيها، وتأخذ شكل وحدة منتج أو مجموعة من المنتجات المتجانسة، سواء أكانت سلعا أم خدمات، ويعبر عنها بوحدة يمكن قياسها سواء أكانت حجماً أم طولاً أو وزناً أم عدداً (Shane &Carl 1991, p492).

٤- وضع دليل لعناصر التكاليف في المنشأة، وهذا يعني حصر عناصر تكاليف النشاط الثلاثة (المواد والأجور والمصروفات الأخري) في مجموعات رئيسية وفرعية، مع إعطاء كل مجموعة أو بند منها رمزاً أو رقماً خاصاً به، ويتفرع منه رموز وأرقام فرعية اخري داخل المجموعة الواحدة (الشقاحين، ٢٠٠٥، ص١٨٣).

٥- تحديد مجموعة مستندية ودفترية سليمة، إذ إن تصميم المستندات ومجموعتها الدفترية ودورتها من المقومات الأساسية لأي نظام سليم للتكاليف، باعتبارها الوسيلة التي تعتمدها الإدارة في تجميع البيانات الخاصة بعناصر التكاليف، لغرض تسجيلها وتبويبها والرقابة عليها. ولا شك في أن لكل عنصر من عناصر التكلفة دورة مستندية خاصة به، يتم من خلالها حصر تكلفة كل عنصر تمهيداً لتحميلها علي وحدة التكلفة التي استفادت منها، ثم إلي مراكز التكلفة المسؤولة عن إنتاجها.

٦- فترة التكلفة والتي يتحدد في نهايتها موعد إقفال الحسابات بصورة دورية، تمهيداً لإعداد حسابات وقوائم التكاليف، ويتوقف اختيار فترة التكاليف علي عدة عوامل، أهمها: موعد توزيع الأرباح، وتكلفة العمل الذي يتطلبه إقفال الحسابات وتجميعها لإعداد قوائم التكاليف بصفة دورية.

٣/٢ أبعاد تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة

علي الرغم من أن نظام التكاليف المبني علي الأنشطة، يهدف إلي توفير قياس سليم للتكاليف، فإن تطبيق هذا النظام أدي إلي توفير قدر من المعلومات أدت إلي فتح آفاق واسعة لتطوير العملية الإدارية وزيادة فعاليتها، وذلك من خلال تحليل الأنشطة، وتحديد تكلفتها، مما ساهم في تزويد الإدارة بمعلومات لتقييم الأنشطة من خلال تحليل الأنشطة وتحديد تكلفتها ومقارنة تلك التكاليف بالعائد منها، سواء كان ذلك في العائد في صورة نواتج مالية منظورة في الأجل القصير، أو كان في شكل تدعيم المركز التنافسي في الأجل الطويل، وتتجسد فاعلية هذا التقييم، في استبعاد الأنشطة التي تضيف أي قيمة أو تخفيضها إلي ادني مستوي ممكن، واستكشاف فرص وأنشطة التحسين والتطوير المستمر في العمليات والمجالات القائمة، وتدعيم التحليل الاستراتيجي، وتقييم مراحل الإنتاج والخدمات التي تتعامل معها الشركة، وإضافة أو إسقاط إحدي الحلقات أو المراحل التي تؤدي إلي تخفيض الربح في الأجل القصير أو الطويل، أو تحسين هذه المراحل (الشقاحين، ٢٠٠٥، ص.١٨٦).

٤/٢ مبررات تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة

بناء علي العديد من الدراسات، يمكن لنظام التكلفة المبني علي الأنشطة، أن يكون ملائما لأي نوع من المنشآت، وتبين وجود العديد من المبررات التي تبرز استخدام نظام ABC، اضافة لوجود عدة مشاكل تواجه النظام التقليدي للتكاليف. ويمكن اولا تلخيص لاهم الظروف الداعمة التي تبرز تطبيق نظام التكلفة المبني علي الانشطة بما يلي:

- عدد وتنوع الخدمات الحالية وتنوع نماذجها
- ازدياد الأنشطة المساندة كالمعالجة الآلية للبيانات باستخدام الحاسوب.
- ارتفاع نسبة التكاليف المساندة مع تضاؤل نسبة التكاليف المباشرة لليد العاملة، مما يجعل مسألة التخصيص الدقيق للتكاليف المساندة مهمة وجوهرية في ترشيد قرارات الإدارة.
- ازدياد حدة المنافسة محليا وعالميا بحيث يصبح تخفيض التكاليف هو استراتيجية الاستمرارية والمحافظة علي حصة الشركة في السوق.
- قصر العمر الاقتصادي للخدمة، مما يتطلب استبعاد بعض الخدمات وتطوير وإدخال خدمات جديدة ومبتكرة باستمرار، وبما ينسجم توقعات الزبائن الحاليين والمحتملين.
- توافر نظام محاسبي يمكن الحصول منه علي البيانات والمعلومات الدقيقة والتفصيلية لأغراض تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها بتكلفة منخفضة.
- انخفاض أسعار بعض الخدمات المنافسة في السوق وضياع العديد من الفرص دون فهم أسباب ذلك.

أما أهم المزايا لاستخدام نظام التكلفة المبني علي الانشطة فتتمثل فيما يلي:

- يساهم هذا النظام في إدارة التكلفة، وإعداد الموازنات، وتقييم الأداء.
- زيادة القدرة التنافسية، حيث أشارت بعض التجارب إلي أن السبب الرئيسي لتبني الشركات نظام التكلفة المبني علي الأنشطة هو عجز أنظمة التكاليف التقليدية عن توفير بيانات تكلفة دقيقة وملائمة تمكنها من قياس نجاح البرامج التطويرية.
- يوفر المعلومات الملائمة عن الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة والتي يمكن الاستغناء عنها مما يساعد علي تخفيض التكاليف.
- توفير معلومات تتصف بالدقة والملاءمة عن الكيفية التي تستخدم بها الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة.
- توفير مؤشرات تساعد علي تحديد الأنشطة معبراً عنها بالتكلفة، وفي تحديد مجالات الوفر أو الإسراف في التكلفة.
- تحديد علاقة التكاليف بالأفراد، وبالتالي تقييم مسؤولياتهم تجاه أساليب استخدام الموارد المتاحة لهم، مما يساعد الإدارة في الرقابة، لتحقيق هدف الكفاية في الأداء.
- يعتبر مدخلاً فعالاً لتقييم الأداء علي أساس القيمة المضافة أو المساهمة في تحقق الأنشطة، وبالتالي معرفة جدوي كل نشاط.

- تحديد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف، ومن ثم إلغاء الأنشطة عديمة المنفعة مما يتيح للإدارة فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل.
- إن المعلومات التي يوفرها هذا النظام تساعد في تحديد ربحية العميل Profitability Customer، حيث يمكن تحديد التكاليف الواجب تحميلها علي كل عميل لدي البنك بدقة مقابل الخدمات المصرفية وغير المصرفية الفعلية التي استفاد منها هذا العميل. وذلك لأنه يجب ان يتحمل كل عميل مقابل حصوله علي احتياجاته الخاصة، وبالتالي يمكن تبرير أسباب زيادة أو انخفاض أسعار بعض المنتجات والخدمات المقدمة للعميل (Ruhle, 1995, p47).
- تحديد المزيج الأمثل للخدمات والعملاء، وفهم أفضل لطرق توليد الأرباح، وبالتالي الاستفادة من ذلك في زيادة الربحية من خلال التخلص من الخدمات والعملاء الأقل ربحية.
- الاستجابة الأسرع لطلبات عملاء البنك، وزيادة مرونة الاستجابة للتغيرات السوقية.
- زيادة قدرة البنك علي المنافسة مع البنوك الأخري.
- التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- يعمل علي قياس الأداء بفاعلية وبصورة أدق، ويساعد هذا النظام علي الرقابة علي التكاليف وإدارتها علي المدي الطويل، ويتم ذلك من خلال تركيز الإدارة علي مسببات التكلفة.
- تسمح للإدارة بفهم سلسلة القيمة Value Chain الخاصة بالبنك بشكل أفضل.
- إن المعلومات التي يوفرها النظام تساعد علي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، وتقوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) بالتركيز علي جودة العمليات، وجودة العلاقة بين العملية الإنتاجية والعميل.
- يوفر معلومات نساعد في تحديد استراتيجية التسعير، وفي ترشيد قرارات تشكيلة المنتجات أو الخدمات المصرفية، وفي تحديد مناطق التحسين في المستقبل.

٥/٢ الانتقادات المواجهة إلي نظام التكلفة المبني علي الأنشطة

علي الرغم من مزايا نظام محاسبة تكاليف الأنشطة والمتمثلة في توفير معلومات تتصف بالدقة، والتي تساعد الإدارة في إتخاذ قراراتها، وتخطيط ورقابة التكاليف، إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة إلي نظام التكلفة المبني علي الأنشطة (Ostrenga, 1990) و(Steimer, 1990) و(Malcam, 1991) و(الكخن، ١٩٩٧، ص٤٩٥) و(أبو الهيجاء، ٢٠٠٠) أهمها:

- إن كفاءة استخدما نظام التكلفة المبني علي الأنشطة تعتمد بصفة رئيسية علي الاختيار السليم لمسببات التكلفة، وهذا ليس سهلاً ومن الضروري تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط ودراسة الآثار السلوكية له.
- إن تطبيق تكاليف الأنشطة يتطلب تكلفة مرتفعة وجهداً كبيراً في الاجل القصير- مع العلم إن استخدام هذا النظام في الأجل الطويل يحقق منافع جمة خصوصاً في مجال الرقابة التكاليفية وتحسين الأداء الإداري وفتح مجالات واسعة لتخفيض التكلفة.

- إن تطبيق النظام لا يتم إلا في سياق إجراء تغيير إداري شامل، وضمن منظومة إدارة الجودة الشاملة، مع التوجه نحو جعل مسألة إرضاء الزبائن والعملاء مسألة محورية.

٦/٢ ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإجابة علي السؤال الآتي: هل نظام التكلفة المبني علي الأنشطة ملائما للتطبيق في البنوك التجارية؟

١/٦/٢ إمكانية تحديد وتحليل عناصر التكاليف البنكية

تتمثل موارد البنك أو مدخلاته في الأراضي والمباني (موقع ومبني البنك)، والعمل (المرتبات والأجور والمزايا الأخري)، ورأس المال الملموس (الأجهزة والأثاث والحسابات الآلية)، والالتزامات المالية (كالإيداعات والأوراق التجارية)، وحقوق الملكية (الأسهم العادية والأرباح المحتجزة)، والتكنولوجيا (ماكينات السحب الآلي، التحويلات الاليكترونية، واستلام اوامر وطلبات العملاء بالتليفون والفاكس)، وبالتالي يمكن تحليل المدخلات إلي عناصرها النوعية المختلفة، أيضا يمكن تحليل التكاليف إلي ثابتة ومتغيرة، والبنوك التجارية تحتاج لموارد مثل التسهيلات، الأجهزة، والجزء الاكبر من تكلفة هذه الموارد يعتبر ثابتً (Kolari &Zardkoohi, 1987, p30) و(حلس، ٢٠٠٦، ص.٢١٨).

كما قد تنتج البنوك منتجات مشتركة مثل، الإيداعات بالطلب والإيداعات الآجلة (خدمات مختلفة) قد يتم إنتاجها بواسطة العاملين أنفسهم وباستخدام عوامل الإنتاج نفسها، نتيجة لذلك يصبح من الضروري ربط التكاليف بالمنتجات التي استخدمت في إنتاجها، وأنه يمكن القول إن من السهل تتبع معظم تكاليف البنك، ويمكن ربطها بالأنشطة المختلفة سواء أنشطة الحصول علي الأموال أم أنشطة إدارتها واستثمارها، مع أن هذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض المنشآت الصناعية (النشار، ١٩٩٦، ص١١٢).

٢/٦/٢ إمكانية ربط التكاليف بالمنتجات والخدمات المصرفية

يمكن ربط العديد من التكاليف البنكية بالمنتجات/ الخدمات المصرفية كالحسابات الجارية، وحسابات الإدخار، والقروض التجارية، والقروض برهن ، مثلها في ذلك مثل المنشآت الصناعية، لذلك، فإن طلبات عملاء البنوك التجارية تتسبب في إحداث العديد من المصروفات، بل الأكثر من ذلك طلبات العملاء تختلف اختلافاً كبيراً بسبب اختلاف نوعية هؤلاء العملاء، حتي ولو كانوا يستخدمون المنتج المصرفي نفسه او يطلبون الخدمة المصرفية نفسها. إن الاختلاف الجوهري بين نظم التكاليف للمنشآت الصناعية والخدمية، تتمثل في حاجة الأخيرة إلي محاولة نمذجة سلوك العملاء Model Customers Behavior، وإن هذا يساهم في تحليل الطلبات علي المنتجات، والخدمات المصرفية، مما يساعد إدارة البنك علي التقرير عن ربحية العميل Customer Profitability، بجانب التقرير عن ربحية المنتجات، والخدمات، وهذا يتطلب قياس تكلفة أداء الخدمة المقدمة لكل عميل علي حدة (Cooper & Kaplan, 1991, p407).

٣/٦/٢ البنوك التجارية منشآت عديد المنتجات

كانت للبنوك التجارية وظيفتان أساسيتان هما تحصيل الإيداعات ومنح القروض، وبالتالي كان من السهل تتبع وتحليل التكاليف بالنسبة للوظائف Functional Cost Analysis وأيضا سهولة تخفيض التكاليف الإضافية، ولكن مع تزايد الطلب علي منتجات البنوك التجارية وخدماتها، نتيجة الثقة في التعاملات معها، وتعدد المنتجات والخدمات المصرفية وغير المصرفية متمثلة في الحسابات الجارية والإيداعات بأنواعها، القروض بأنواعها، خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية، تأجير الخزائن، خدمات بطاقة الائتمان (الفيزا كارد)، التحويلات بجميع العملات المختلفة، أعمال الوكالة عن الغير كتأسيس الشركات الجديدة وإعداد دراسات الجدوي وتسوية التركات وتسويق العقارات، وصناديق الاستثمار وغيرها كثيراً، إذا تعددت منتجات وخدمات البنوك التجارية كما تعددت قنوات التوزيع (الفروع) مثلها في ذلك مثل المنشآت الصناعية، مما سبق يتضح أنه يمكن اعتبار البنوك التجارية من المنشآت ذوات المنتجات المتعددة Multiproduct firms، وبالتالي أصبحت في حاجة لقياس مخرجاتها وقياس وتحديد تكاليف تشغيلها بدقة، مما يستلزم اتباع نظام التكاليف الملائم (Sinkey, 1992 p301) (العلكاوي، ٢٠٠٢، ص٦٧).

٧/٢ مدي ملاءمة نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية

يمكن تحديد مدي ملاءمة تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية، باستعراض بعض المزايا أهمها الآتي:

اولا: المساعدة في تحقيق تخفيض التكلفة

إحدي الفوائد الأساسية لنظام التكلفة المبني علي الأنشطة هي مساعدة إدارة المنشأة (صناعية أو خدمية) علي نجاح المجهودات المبذولة لتخفيض التكاليف، حيث إن تخفيض التكلفة يعتمد علي قدرة المنشأة علي تحسين جودة القرارات التي يتم اتخاذها (Kennedy, 1995, p28)، وتخطيط وإعداد الموازنات الخاصة بتوزيع الموارد المتاحة في المستقبل (Hitt, 1995, p28)، والتحديد الدقيق لتكلفة المنتجات/ الخدمات المختلفة التي يتم إنتاجها/ تقديمها، وتحديد تشكيلة الموارد المطلوبة لمقابلة الأهداف الرئيسية والفرعية للمنشاة، حيث إنه يوفر معلومات تساعد علي التحليل المنهجي A Systematic Analysis لتلك الأهداف والتكاليف المرتبطة بها (May, 1995, p27) (مطارنة، ٢٠٠٣، ٣٣٨).

ثانيا: إدارة التكلفة والرقابة عليها

إن هذا النظام لا يوفر تكاليف إنتاج المنتجات والخدمات بشكل دقيق فقط، ولكنه يساعد أيضا في إدارة التكاليف والرقابة عليها (Druty, 1990, p42)، وتهدف عملية تخطيط ورقابة التكلفة إلي قياس تكلفة الموارد المستفيدة في أداء الأنشطة الأساسية للمنشأة، وتحديد التكاليف التي لا تضيف قيمة Non Value Added Costs (وهي تكاليف الأنشطة التي يمكن التخلص منها دون التأثير في جودة الإنتاج، الخدمات)، كما تهدف إلي تحديد كفاءة وفاعلية الأنشطة الرئيسية للمنشأة، وتحديد وتقييم الأنشطة الجديدة التي يمكن القيام بها في المستقبل (Hilton, 1991, p13)، ويمكن ان تتحقق الرقابة علي التكاليف عن مستوي النشاط الذي تحدث فيه تلك التكاليف،

مما يساعد في محاولة القضاء علي مشكلات تخصيص التكاليف والموارد (peavey. 1990,p31).

ثالثاً: تحسين الأداء والإنتاجية

بجانب تسجيل النظام وحسابه لتكاليف أداء الأنشطة التي تساعد علي تحديد وتقرير أي المنتجات، والخدمات، والعملاء يجب التخلص أم الاستمرار في إنتاجها، وتقديمها، أو التعامل معها، فإنه يسجل ويحسب أيضاً تكاليف عدم أداء نشاط معين، وتكاليف انتظار أداء المراكز الأخرى للأنشطة المطلوبة منها، وتكاليف تكرار العمل، ففي بعض الأحيان قد تتعدي تكاليف عدم الأداء تكاليف الأداء، ومن هنا فإن هذا النظام لا يقدم فقط رقابة أفضل علي التكاليف، ولكنه يساعد علي رقابة النتائج أيضاً (Drucker, 1995, p55).

إن نظام ABC، هو نظام التكاليف الذي يوفر نموذجاً تكاليفياً ثلاثي الأبعاد في تكلفة الإنتاج/ تقديم الخدمة Service / Product Cost، تكلفة النشاط Cost of Activity، وسبب إحداث التكاليف .Driver Costs، مما يسمح للإدارة باتباع نظام سليم للأولويات في تخفيض التكاليف ودراسات تحسين الإنتاجية (Sharman, 1990,p.12)، ويساعد تطبيق هذا النظام المنشأة علي أن تتخطي أفضل ممارسة في السوق لتصبح المنشأة التي يرغب الجميع في أن يكون مثلها (Ness & Cucuzza, 1995,p.130).

٨/٢ أسباب تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية

بعد معرفة مزايا استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة، فإنه إذا توافرت الظروف الملائمة لتطبيقه والمتمثلة في تنوع المنتجات والخدمات، واختلاف أحجام الإنتاج ومقدار الخدمة بشكل جوهري، فإن التكاليف الإضافية مرتفعة نسبياً، وقد تكون أحياناً أعلي من التكاليف المباشرة (Mike Merz & Hardy, 1993, P.23)، والاعتقاد بأن النظام المتبعة حالية لا توفر المعلومات التكاليفية الدقيقة والحقيقية التي يجب محاسبة العملاء علي أساسها. ويمكن معرفة أسباب تطبيق نظام ABC في البنوك التجارية، ومعرفة ما إذا كان هناك حاجة وضرورة لاستخدامه في تلك النوعية من البنوك، من خلال الأسباب الآتية:

١- عدم ملاءمة الإجراءات المتبعة حالياً في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وبالتالي أسعارها. ويمكن لهذا النظام أن يوفر معلومات أفضل عن تكلفة الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك التجارية، حيث إنه يوفر معلومات تساعد علي التحليل المنهجي للأهداف البنكية والأنشطة والتكاليف المرتبطة بها.

٢- هناك ضرورة للتحليل الدقيق للتكاليف الإضافية لتلك البنوك وتخصيصها بأسلوب ملائم، حتى يمكن تحديد تكلفة الخدمة المصرفية بدقة أكثر، وحتى يمكن الرقابة عليها أيضاً (النشار، ١٩٩٦ص.١١٦).

٤- إن البنوك التجارية في حاجة لمنهج يحقق التكامل بين احتياجات العملاء والعمليات والأنشطة التي تخدم وتحقق تلك الاحتياجات للاستفادة منها في تخطيط الموارد المتاحة، حيث إن زيادة حدة المنافسة سوف تجبر البنوك علي أن تكون استراتيجياتها موجهة بالسوق Market Oriented، بمعني تقديم الخدمات التي يحتاجها العملاء وليس تقديم ما تعتقده وتريده إدارات تلك البنوك (Molyneux, 1991,p164).

٥- تعتمد البنوك التجارية علي الحاسوب، وهذا يمكنها من التطوير والاستفادة من أحدث نظم التكاليف وخاصة لأغراض التخطيط الاستراتيجي ولأغراض اتخاذ قرارات التسعير، والتسويق، وتحديد تشكيلة المنتجات، والخدمات المصرفية وغير المصرفية.

٦- أصبحت الحاجة ملحة للتوجه لفلسفات جديدة وإتباع مناهج حديثة لمساعدة البنوك التجارية علي الاستمرار في السوق، وذلك في ظل ظروف المنافسة القوية والمشكلات التي أفرزها تحرير القيود وتحرير التجارة (انفاقيات الجات).

٩/٢ تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية.

إن خطوات المنهج الإجرائي لتطبيق نظام ABC يتطلب تحديد الأنشطة، وتتبع تكلفتها، وربط الأنشطة وتكلفتها بالمخرجات أو خصائص المخرجات Output Characteristics، وتتمثل في الأتي:

أولاً: توزيع قائمة استقصاء علي مديري الأقسام المختلفة بالبنك، وذلك لتحديد الهدف من الأقسام التي يقومون بإدارتها، وتحديد نوعية ومستوي الخدمات التي يقدمونها، وتحديد الأنشطة اللازمة لكل خدمة وأيضاً الموارد المطلوبة لأداء كل نشاط (Clivton, 1995, P51)، وعمل لقاءات شخصية مع مديري تلك الأقسام ومحاولة الحصول علي الاجابات المناسبة علي الأسئلة الآتية: كم عدد العاملين في القسم؟ ما هي طبيعة الأنشطة التي يمارسونها؟ ما عدد الساعات التي يقضيها كل فرد في القسم في أداء نشاط معين؟ ما هو العامل المتحكم في تحديد زمن التشغيل Processing Time؟ وما هي العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء القسم عند قيامه بأنشطته (Cooper & Kaplan, 1988, p99).

ثانياً: أما الخطوة الثانية للمنهج الإجرائي المقترح فتمثل في المراحل الآتية:

المرحلة الأولي: تحديد المدخلات Inputs

أي تحديد العناصر الأساسية لتكاليف البنك، وهذا يستلزم القيام بالخطوات الآتية:

١- تعريف خطوط الخدمة Define Service Lines المختلفة بالبنك، مثال ذلك خط إنتاج خدمة الحسابات الجارية، خط إنتاج خدمة القروض التجارية، خط إنتاج خدمة إصدار خطابات الإئتمان، أو خط إنتاج خدمة القروض برهن، وبالنسبة لهذا الخط الخدمي الأخير يجب تحديد، هل هو خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض برهن؟ أم يتكون من عدة خطوط تبعاً لنوعية الرهن أم تبعاً لنوعية طالب القرض؟ وهل يجب الفصل بين المعدلات الثابتة Fixed Rate والمعدلات القابلة للتعديل Adjustable Rate Mortageges لتلك النوعية من القروض؟ إن الإجابة علي تلك الأسئلة تتوقف علي ما إذا كانت أنواع الرهن المختلفة سوف تستهلك تشكيلات مختلفة من الأنشطة وبالتالي الموارد أم لا.

٢- تتبع عنصر التكاليف المباشرة Direct Costs لكل خط خدمي بالبنك، أي تحديد تكلفة الأنشطة الأساسية للقسم المسؤول عن خط الخدمة المعين، وتتمثل في تكلفة تشغيل الهيئة الادارية والعاملين الذين يقومون بالأنشطة الأساسية الخاصة بهذا الخط الخدمي، والمتمثلة في تكلفة الأجور والمرتبات الأساسية، وأجر الوقت الإضافي، والإجازات مدفوعة الأجر، ومزايا العاملين الأخرى، كالتأمين الصحي، والمعاشات، ومنافع أخرى.

٣- تتبع عناصر التكاليف المساعدة Support Costs للأنشطة المدعمة لخطوط الخدمة الأساسية، وهذه قد تنقسم إلي أنشطة مدعمة أساسية Primary Support Activities مثل نشاط تشغيل البيانات (حيث يعد نشاطاً مدعماً أساسياً في البنوك)، وأنشطة مدعمة ثانوية Secondary Support Activities مثل أنشطة تشغيل الكمبيوتر، صيانة نظام التشغيل، إجراء الاتصالات، (وهي أنشطة ثانوية لنشاط تشغيل البيانات).

٤- تتبع التكاليف الإضافية، وهي عبارة عن تكلفة الأقسام الخدمية المساعدة في البنك، وتشتمل علي تكلفة العاملين بتلك الأقسام، تكلفة الأجهزة والآلات الحاسبة، والإيجارات، المياه والكهرباء، وذلك بالنسبة لكل خط من خطوط الخدمة الأساسية والمدعمة، وذلك باستخدام مسببات التكلفة المناسبة.

المرحلة الثانية: تصميم خرائط تدفق دورة التشغيل

إن تحديد وتعريف الأنشطة البنكية الملائمة، تعتمد علي المعلومات الدقيقة والوقتية عن العمل الذي تم، وعن الموضوعات محل القياس التكاليفي التي تسبب في أداء تلك الأنشطة، متمثلة في المنتجات، والخدمات المصرفية، أو عملاء البنك.

إن الحصول علي معلومات دقيقة عن الأنشطة غالباً مت يتطلب مراجعة الخريطة التنظيمية للبنك، أيضاً عمل لقاءات مع عينة يتم اختيارها من العاملين تشمل جميع مراكز النشاط في البنك وذلك لتحديد أعمالهم وأنشطتهم بدقة والموارد اللازمة لأدائها ويوفر هذا الأسلوب المعلومات الخاصة بأنشطة كل قسم من أقسام البنك بدقة.

ومن ناحية أخرى فإن التحديد الدقيق لأنشطة البنك، يتطلب توفير خرائط توضح تدفق خطوات دورة التشغيل، كما يطلق عليها أحياناً خرائط القيمة، لتوضح الزمن المنقضي في أداء كل نشاط منذ بداية دورة التشغيل وحتى نهايتها، كما قد تحدد قيمة كل نشاط (Raiborm, 1996, p169)، وبالتالي يمكن عن طريقها تحديد الأنشطة التي تضيف أو تحقق قيمة لعملاء البنك، ويكون العميل راغباً في الانفاق عليها، كما تحدد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملاء، وبالتالي يمكن التخلص منها مما يؤدي لتخفيض التكاليف البنكية ودون التأثير في جودة الخدمة المصرفية المقدمة، مع مراعاة أن هناك بعض الأنشطة الضرورية بالنسبة للبنك، والتي لا تضيف قيمة للعميل، مثل إعداد النشرات الدورية المختلفة الخاصة بتوضيح وشرح أهداف البنك ومنتجاته وخدماته المختلفة، إن هذه الأنشطة أساسية وضرورية لأداء أعمال البنك، وتؤدي لتحمل البنك لتكاليف كثيرة، ولا تضيف قيمة مباشرة لعملاء البنك ولهذا لا يرغبون في الإنفاق عليها، مما يستلزم من إدارة البنك أداء مثل تلك الأنشطة بكفاءة وفعالية عن طريق تحسين وزيادة إنتاجية الأقسام المسؤولة عنها، كما يمكن تصنيف الزمن اللازم لأداء تلك الأنشطة، مثله في ذلك مثل الزمن غير المستغل، بأنه زمن التشغيل أو زمن أداء الخدمة الذي لا يضيف قيمة (Raibom, et al, 1996, p19-199).

المرحلة الثالثة: تحديد مراكز النشاط بالنبك

بعد تحديد وتعريف الأنشطة، يجب تنظيمها في سلسلة من مراكز النشاط الملائمة، وذلك بعد الأخذ في الاعتبار الكثير من العوامل التي من أهمها طبيعة كل نشاط ومدي تشابه، أو تناسق التكاليف Cost Profile الخاصة بكل نشاط، وذلك للوصول لتشكيلة مناسبة من تلك المراكز، ويمكن تقسيم مراكز النشاط في البنوك التجارية إلي أربعة أنواع:

١- مراكز الخدمات Service Centers، وهذه تمثل مراكز النشاط التي تقدم خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك، كمركز الأدوات الكتابية والآلات الحاسبة والكاتبة، ومركز الصيانة، ومركز الأمن، ومركز النظافة، بحيث نجد أن الغالبية العظمي من الخدمات التي تؤديها تلك المراكز قائمة علي أساس الطلب من المراكز الأخرى وذلك لتحقيق أغراض معينة.

٢- مراكز النشاط الداعمة Support Activity Centers، وهي مراكز النشاط المساعدة التي تقوم بأداء أنشطة ضرورية لصالح مراكز نشاط التشغيل المباشر في البنك، مثال ذلك الإدارة الهندسية كمركز نشاط، وإدارة التحليل المالي، وإدارة الاستعمالات.

٣- مراكز النشاط الإدارية Administrative Activity Centers، وهي مراكز النشاط التي تهتم بإدارة البنك ككل، كمركز الإدارة العامة، ومركز المحاسبة والتمويل، ومركز الموارد البشرية، ومركز الحاسب الآلي، ومركز التسويق.

٤- مراكز النشاط التشغيلية Operating Activity Centers وهي المراكز التي تقوم أساساً بتشغيل وتقديم المنتجات والخدمات المصرفية وغير المصرفية، ومنها علي سبيل المثال (إدارة الائتمان كمركز نشاط، إدارة الحسابات (الجارية، الودائع، التوفير)، وإدارة الاستثمار ، وإدارة أمناء الاستثمار، وغيرها).

وطالما تم تحديد أنشطة البنك وتنظيمها في مراكز النشاط الملائمة، وتم تحديد وتتبع عناصر التكاليف، فإنه يجب تحديد العلاقة بينهما، أي تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط، وهذا ما سيتم في المرحلة التالية.

المرحلة الرابعة: تتبع وتخصيص التكاليف

تختص هذه المرحلة بتحديد العلاقة بين تكاليف وأنشطة ومخرجات البنك عن طريق تحديد مسببات استخدام الموارد ومسببات أداء الأنشطة كالآتي:

١- تحديد مسببات استخدام الموارد Resource Drivers وذلك لتتبع وتخصيص التكاليف علي الأنشطة، فمثلاً غالباً ما يستخدم عدد ساعات العمل لتحديد تكلفة العمل، كما يمكن اعتبارها أيضاً كمسبب لإحداث التكلفة Cost- Criver، ومن هنا يمكن استخدامها كأساس لتخصيص تكاليف الأجور والمرتبات والمزايا الأخرى للعاملين علي الأنشطة التي تسببت في حدوث تلك النوعية من التكلفة.

٢- تحديد مسببات أداء الأنشطة Activity Drivers وذلك لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة علي المنتجات والخدمات المصرفية وغير المصرفية، وتمكن الخطوة الأكثر صعوبة في تحديد وبناء المسببات الملائمة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة علي الأنشطة الأخرى أو علي المخرجات التي تسبب في القيام بتلك الأنشطة، فعلي سبيل المثال يخدم مركز الحاسب الآلي لدي البنك مراكز نشاط عديدة، ويمكن تخصيص أنشطته وتكلفتها بناءً علي أساس الزمن اللازم لأداء الخدمة لكل مركز نشاط علي حدة، أما بالنسبة للمخرجات، فإنه يجب تحديد مخرجات كل خط إنتاجي للخدمات الأساسية التي يقدمها البنك، حيث يجب الإجابة علي السؤال التالي" ماذا قدمت إدارة البنك لعملائها؟ لأن ما تقوم به الإدارة بتمثل في الأنشطة التي تعكس الخطوط التنظيمية الرئيسية للبنك، ويساعد تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة، في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها، وما إذا كان هناك رغبة في تحديد ربحية خط إنتاج الخدمة أم ربحية العميل.

قد يمكن القول إن مراكز النشاط المختلفة في البنك التجاري تتوجه بالطلب علي منتجاتها، وخدماتها، وبالتالي يمكن تخصيص تكلفتها علي أساس الطلب المقدر Estimated Demand علي منتجات وخدمات المركز (Hicks, 1992,p206).

ثالثاً: تتمثل الخطوة الثالثة للمنهج الإجرائي المقترح لتطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، في بناء هيكل لتدفق التكلفة Establishing the Cost Flow Pattern.

إن الهدف من هذه الخطوة هو تحليل البيانات وتوفير المعلومات الملائمة والدقيقة لتحديد المقدار السليم لكل عنصر من عناصر التكاليف، ولتخصيص كل عنصر تكلفة علي كل مركز من مراكز النشاط والذي تسبب في إحداثه. ويستلزم ذلك استخدام الأسس المنطقية لتخصيص عناصر التكاليف المختلفة (مسببات إحداث التكلفة وأداء الأنشطة)، بدلاً من الاعتماد علي أسس حكمية (شخصية) للتخصيص والتي غالباً لا تكون ملائمة، فمثلاً قد يفضل تقدير النسبة المستهلكة من الكهرباء بواسطة مركز النشاط أو حسابها علي أساس الاستهلاك الفعلي، بدلاً من توزيعها باستخدام أساس غير ملائم، ولتحقيق التدفق السليم لتكاليف البنك، يمكن أن يتم بالربط بين عناصر التكاليف المختلفة ومراكز النشاط الأربعة السابق ذكرها.

١٠/٢ لماذا يطبق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية؟

إن أهم مشكلة قد تواجهه البنوك التجارية تتمثل في صعوبة تحديد العلاقة بين النشاط والعائد المالي Financial Return المرتبط به، وقد يكون ذلك ناتجاً عن الطبيعة المقعدة لحقيبة مخرجات تلك الصناعة، مما يستلزم ضرورة توفير نظم سليمة للمعلومات، والتي يجب أن توفر المعلومات الملائمة والمناسبة والوقتية في ظل إطار أهداف تلك البنوك (كالربحية، وقيمة البنك، ومستوي المخاطر المقبولة)، والقيود (كالسيولة، ورأس المال، وقيود التشغيل، وقيود المخاطر). وأيضاً تأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات الخاصة بها.

ويمكن القول إن بقاء البنوك التجارية الكويتية تلك المؤسسات التي تقدم خدمات مالية ومصرفية ضخمة في السوق المصرفي في الأجل الطويل، قد يتوقف علي مدي قدرة المسؤولين عنها علي تطبيق نظام التكاليف الملائم والاستفادة أيضاً من المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية لديها، وتقديمها لعملائها عند الحاجة لها. حيث إن مباشرة تلك النوعية من البنوك لأنشطتها المختلفة في حاجة لكثير من المعلومات اللازمة لتحديد:

١- الأسواق الأكثر ربحية الآن وفي المستقبل

٢- الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء في تلك الأسواق.

٣- تصميم وإنتاج المنتجات والخدمات الملائمة لتلك الاحتياجات.

٤- تطوير المنتجات والخدمات المصرفية الحالية لتحقيق أهداف البنك، وبالتالي الحصول علي رضا العملاء الذين يدفعون مقابل منافع تلك الخدمات، والعمل علي دراسة احتياجات العملاء هو في صالح البنك كما هو في صالح العملاء، لأنه يمكن العميل من الحصول علي الخدمة المصرفية المناسبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.

٥- تكلفة المنتج والخدمة المصرفية وغير المصرفية بدقة، مما يساعد علي تحديد الأسعار المناسبة لها.

إن البنوك التجارية الكويتية في حاجة إلي تحسين إنتاجيتها وجودة خدماتها، وأيضاً في حاجة لقياس إنتاجية كل قسم من أقسامها المختلفة، وفي حاجة لتحديد مناطق الأداء غير المرغوب فيها، وزمن انتظار العميل، ومتطلبات الهيئة الادارية والعاملين، والتخلص من العمال الروتينية وغير الضرورية، ويمكن أن يساعد تحقيق ما سبق في زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف. مما سبق يتضح حاجة البنوك التجارية الكويتية لاستخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة، حيث يمكنها من تحقيق العديد من المزايا.

١/٣ الطريقة والإجراءات

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلي الجانب الميداني في هذه الدراسة، ومعرفة آراء العاملين في البنوك التجارية الكويتية في ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية.

٢/٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الكويتية، البالغ عددها (٥) بنوك وهي (بنك الخليج، والبنك الأهلي، والبنك التجاري، وبنك الكويت الوطني، وبنك برقان)، وبلغ عدد العينة ١٢٠ فرداً بنسبة ٣٠% من حجم المجتمع البالغ ٤٠٠ فرد يمثلون المديرين والمحاسبين في البنوك، وتم توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة، وبلغت عدد الاستبانات المستردة ٧٨.

٣/٣ مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية علي مصدرين رئيسين لجمع البيانات اللازمة لها وهما:

- مصادر أولية: حيث أستند في جمع هذه البيانات بناء علي الاستبانة وفقاً لأهداف وفرضيات الدراسة.
- مصادر ثانوية: وذلك من خلال البحوث والدراسات السابقة التي صدرت علي شكل كتب ودوريات وبحوث ورسائل جامعية ذات العلاقة بموضوع الدارسة في اللغتين العربية والإنجليزية، إضافة إلي المصادر الحديثة والتوافرة في الإنترنت.

٣/٤ أساليب جمع البيانات

تم توزيع هذه الاستبانة علي العاملين في البنوك التجارية الكويتية، وتم إعطاء أفراد العينة حرية الاختيار بين عدة بدائل طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق)، وتم استخدام المقاييس التالية:

١- الإحصاء الوصفي (التكرار، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري).

٢- اختيار (ت) T test لاختبار الفرضيات.

٣- اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان.

٥/٣ خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض النتائج وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة كما يلي:

١) **المركز الوظيفي**: تبين أن أكبر نسبة من عينة الدراسة تعمل بمنصب محاسب مالي حيث بلغت ٣٨,٥%، يليها ٢٥,٦% من المدققين الداخليين، و ٢١,٨% من العينة محاسبون إداريون، و ٦,٤% من العينة مديرون ماليون، و ٣,٨% منها مديرون عامون، ٣,٨ محاسبو تكاليف.

٢) **المؤهل العلمي**: توزعت عينة الدراسة علي ثلاث فئات، احتل فيها حملة شهادة البكالوريوس المرتبة الأولي حيث بلغت نسبتهم ٦٧,٩% من إجمالي عينة الدراسة، بينما احتل حملة الماجستير المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم ١٦,٧% من

إجمالي عينة الدراسة، أما الباقي فهم من حملة دبلوم فما دون وذلك بنسبة ١٥,٤%، وتعتبر هذه النتيجة منطقية إذ إن من متطلبات العمل في البنوك التجارية توفر مؤهلات دراسية جامعية.

٣) التخصص العلمي: توزعت عينة الدراسة علي فئتين، ونلاحظ أن ٩١% من العينة محاسبون و ٩% منها علوم مصرفية، وهي نتيجة منطقية إذ يتطلب العمل في البنوك وجود تخصصات معينة للقيام بواجبات الوظيفة لكل فئة من فئتي عينة الدراسة.

٤) سنوات الخبرة: توزعت من حيث سنوات الخبرة إلي أربع فئات، ونلاحظ أن ١٤,١% من العينة تتراوح خبرتهم بين (١-٥) سنوات، ٦٤,١% منها تتراوح خبرتهم بين (٦-١٥) سنة، و ١٦,٧% منها بين (١٦-٢٠) سنة أما الباقي فتزيد خبرتهم عن ٢٠ سنة، وهذه النتيجة تشير إلي أن غالبية عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرات التي تتراوح بين ٦-١٥ سنه .

٦/٣ عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس ردود أفراد عينة الدراسة وتحديد نتائج الاختيارات.

تناولت الدراسة النظرية أربعة أسئلة، وكانت إجابات عينة الدراسة عن هذه الاسئلة كالآتي :

(١) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: هل يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية؟ وقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والترتيب تبي أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) والذي تم اختياره طبقاً لمقياس ليكرت، أما بالنسبة للمقياس الآخر المستخدم وهو الانحراف المعياري (والذي يعتبر أحد مقاييس التشتت، حيث يبين مجموع أنحرافات البيانات الي وسطها الحسابي، كما تم استخدام الوسط الحسابي لما يتميز به من انه من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً)، تبين أن الفقرة التي تنص علي: هناك خط خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنك هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (٤,٦٢٨٢) محتلة بذلك المرتبة الأولي وتعتبر حسب مقياس ليكرت درجة عالية جداً بعد حصولها علي ٩٢,٥%، بينما احتلت الفقرة التي تنص علي أنه: يمكن تتبع عناصر التكاليف المباشرة لكل خط خدمي بالبنك المرتبة الثانية وتعتبر أيضاً من الدرجة العالية جداً بمتوسط حسابي (٤,٦٠٢٦)، واحتلت الفقرة التي تنص علي أن: تحديد تكلفة الخدمة يضعف من عملية تقييم الأداء من قبل إدارة البنك المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٤٣٥٩)، واحتلت الفقرة والتي تنص علي أنه: من الواجب تعريف خط انتاج خدمة الحسابات الجارية في البنك فقد حصلت علي درجة عالية محققة نسبة ٨٨,٨%، كما احتلت الفقرة والتي تنص علي أنه: يمكن تحديد العناصر الاساسية للتكاليف في البنك المرتبة الخامسة وبنسبة ٨٥,٨% محققة درجة عالية أيضاً، واحتلت الفقرة والتي تنص علي أنه: يمكن تتبع التكاليف الإضافية في البنك المرتبة السادسة، وبذلك تحصل الفقرة علي درجة عالية طبقاً لمقياس ليكرت، وحققت الفقرة والتي تنص علي أنه: يعد نشاط تشغيل البيانات داعماً اساسياً في البنك المرتبة السابعة وحصلت علي درجة عالية بنسبة ٨٤,٨%، وكانت الفقرة والتي تنص علي أنه: يمكن تحديد التكاليف الإضافية، باستخدام مسببات التكلفة احتلت المرتبة الثامنة بنسبة ٨٤,٣% وتحصل بذلم علي درجة عالية، واحتلت الفقرة والتي تنص علي أنه: يمكن تعريف خطوط الخدمة المختلفة بالبنك المرتبة التاسعة وعلي درجة عالية بنسبة ٨٣,٣%، بينما الفقرة والتي تنص علي أنه: يمكن تتبع عناصر

التكاليف المساعدة للأنشطة المدعمة لخطوط الخدمة الاساسية، هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (٣,٠٧٦٩) وتحصل بذلك علي درجة متوسطة، ويلاحظ أنه لم تحقق أي فقرة من فقرات السؤال الأول مستوي متدنياً.

(٢) **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني**: هل يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات؟ لقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والترتيب بان اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣)، فقد بينت الفقرة والتي تنص أنه يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية احتلت المرتبة الأولي بمتوسط حسابي (٤,٦٥٣٨) وتقترب من الدرجة العالية جداً وفق لمقياس ليكرت بنسبة ٩٣%، واحتلت الفقرة التي تنص علي انه يتطلب توفير خرائط تدفق تحديد دقيق لأنشطة البنك المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٥١٢٨) وبنسبة ٢,٩٠% وتقترب من درجة عالية جداً، فيما احتلت الفقرة والتي تنص علي أنه يسهل تجميع الأنشطة في مجموعات متناسقة لتنظيمها في مراكز النشاط في البنك المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٤٨٧٢) وتحصل علي درجة عالية بنسبة ٨٩,٧%، واحتلت الفقرة والتي تنص علي انه من الممكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك المرتبة الرابعة بنسبة ٨٨,٩% وحصلت علي درجة عالية، أما الفقرة التي تنص علي أنه يتطلب الحصول علي معلومات دقيقة عن الأنشطة مراجعة الخريطة التنظيمية للبنك، احتلت المرتبة الخامسة بنسبة ٨٦,٦% وعلي درجة عالية، واحتلت الفقرة التي تنص علي أن الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك تؤثر في خفض أو ارتفاع التكاليف المرتبة السادسة وحصلت علي درجة عالية بنسبة ٨٣,٥%، بينما الفقرة التي تنص علي أنه من الممكن تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعملاء البنك، هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (٣,٥٣٨٥) وحصلت علي درجة متوسط بنسبة ٧٠,٧%، وبناء علي نتائج الفقرات السابقة لم تحقق أي فقرة مستوى ضعيفاً.

(٣) **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث**: هل يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء الأنشطة؟ لقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والترتيب، تبين أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣)، وأن الفقرة التي تنص علي أن تخصيص وتتبع التكاليف يساعد علي تحديد مسببات استخدام الموارد احتلت المرتبة الأولي بوسط حسابي (٤,٥١٢٨) وتقترب من الحصول علي درجة عالية جداً بنسبة ٩٠,٢% واحتلت الفقرة التي تنص علي أنه يصعب تحديد الزمن اللازم لقيام مركز النشاط المدعم بأداء نشاط معين لصالح مركز النشاط الأساسي المرتبة الثانية بوسط حسابي (٤,٥٠٠٠) وبنسبة ٩٠% وتحصل علي درجة عالية وفقاً لمقياس ليكرت، واحتلت المرتبة الثالثة الفقرة التي تنص علي أنه يصعب تحميل تكلفة مركز النشاط الأساسي علي مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته بوسط حسابي (٤,٣٩٧٤) وحصلت علي درجة عالية مسجلة نسبة ٨٧,٩%، كما احتلت الفقرة التي تنص علي أنه تقوم مراكز النشاط المدعمة بأداء أنشطة لصالح مراكز نشاط المباشر في البنك، المرتبة الرابعة وبذلك تحصل الفقرة علي درجة متوسط بنسبة ٧٠,٧%، وحصلت الفقرة التي تنص علي أنه يصعب تتبع تكلفة مركز النشاط الأساسي علي مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته، علي المرتبة الخامسة وعلي درجة متوسطة بنسبة ٦٩,٤%، بينما الفقرة التي تنص علي أنه تقدم مراكز الخدمات خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك، هي أقل الفقرات موافقة وسط حسابي (٣,٣٨٤٦) وبنسبة ٦٧,٦% تحصل بها علي درجة متوسطة.

(٤) **النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع**: هل يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة؟ لقد كانت آراء عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبة والترتيب يتضح أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣)، واحتلت الفقرة التي تنص علي أنه يساعد تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها المرتبة الأولي بوسط حسابي (٤,٥١٢٨) وبنسبة ٩٠,٢ تقترب بها من الدرجة العالية جداً وفقاً لمقياس ليكرت، واحتلت الفقرة التي تنص علي أنه تستخدم عدد ساعات العمل كمسبب لإحداث التكلفة المرتبة الثانية بوسط حسابي (٤,٥١٢٨) وبنسبة ٩٠,٢ تقترب بها من الدرجة العالية جداً وفقاً لمقياس ليكرت، واحتلت الفقرة التي تنص علي أنه تستخدم عدد ساعات العمل كمسبب لإحداث التكلفة المرتبة الثانية بوسط حسابي (٤,٤١٠٣) وحصلت علي درجة عالية بنسبة ٨٨,٢% ، والفقرة التي تنص علي أنه يجب تحديد مخرجات كل خط إنتاجي للخدمات الأساسية التي يقدمها البنك احتلت المرتبة الثالثة بوسط حسابي (٤,٢٣٠٨) وحققت درجة عالية بنسبة ٨٤,٦%، واحتلت الفقرة التي تنص علي أنه يتم تحديد مسببات أداء الأنشطة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة علي المنتجات، المرتبة الرابعة وحصلت علي درجة عالية بنسبة ٨١,٧%، واحتلت الفقرة التي تنص علي أنه يجب تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط، المرتبة الخامسة بنسبة ٧٦,١% تحصل بها علي درجة متوسطة، كما احتلت الفقرة التي تنص علي أنه يساعد نظام التكلفة علي أساس النشاط علي تحديد مسببات التكلفة التي تستهلك كلفة الخدمة، المرتبة السادسة وبذلك تحصل علي درجة متوسطة بنسبة ٧٤,٦%، بينما الفقرة التي تنص علي أن هناك صعوبة في تحديد مسببات التكلفة المناسبة في البنك، هي أقل الفقرات بنسبة ٦٦,٦% وتحصل علي درجة متوسطة.

٧/٣ اختبار فرضيات الدراسة

(١) اختبار الفرضية الرئيسية ، تنص الفرضية الرئيسية علي الآتي:

HO: لا يلائم تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط في البنوك التجارية الكويتية.

تم استخدام One sample t-test وبناء علي استخدام SPSS ظهر أن قيمة (t المحسوبة = ٢٤,٨٤٩) وهي أكبر القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥ فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، بناء علي ذلك، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص علي أن هناك ملاءمة لتطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية.

(٢) اختبار الفرضية الأولي، تنص الفرضية الأولي علي الآتي:

HO: **لا يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية.**

تم استخدام One sample t-test، وظهر أن قيمة (t المحسوبة = ٢١,٩٣٦) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ١,٩٩١٣، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG)

أقل من ٠,٠٥ بناء علي ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية.

(٣) اختبار الفرضية الثانية، تنص الفرضية الثانية علي الآتي:

HO: **لايمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات**

تم استخدام One sample t-test ونجد من خلال بيان نتائج الحاسوب أن قيمة (t المحوسبة= ٢٥,٥٦٣) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والبالغة ١,٩٩١٣، والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥ بناء علي ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات.

(٤) اختبار الفرضية الثالثة، تنص الفرضية الثالثة علي الآتي:

HO: **لا يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء الأنشطة.**

تم استخدام One sample t-test وظهر أن قيمة (t المحوسبة = ١٥,٩٥٢) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ١,٩٩١٣، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥ ، بناء علي ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء تلك الأنشطة.

(٥) إختبار الفرضية الرابعة، تنص الفرضية الرابعة علي الآتي:

HO: **لا يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة**

تم استخدام One sample t-test وتبين أن قيمة (t المحوسبة = ١٥,١٧٨) اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ١,٩٩١٣، وتبعاً لقاعدة القرار : تقبل الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥ بناء علي ذلك، فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أنه يمكن الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببات التكلفة.

(٦) اختبار الفرضية الخامسة، تنص الفرضية الخامسة علي الآتي:

HO: **لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أفراد مجتمع الدراسة.**

تم استخدام اختبار ANOVA واختبار T- TEST FOR INDEPENDENT SAMPLE لاختيار الفروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة تبعاً لـ (المركز الوظيفي والمؤهل العلمي، التخصص العلمي، وسنوات الخبرة) عند مستوي الثقة ٩٥% حيث تم التوصل للنتائج التالية:

٨/٣ اتجاهات الفروق في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بخصائص الدراسة

(١) المركز الوظيفي

بينت نتائج التحليل الاحصائي إلي وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة الرئيسية والأولي والثالثة تبعاً للمركز الوظيفي بينما لا توجد فروقات فيما يتعلق بباقي الفرضيات، وتميل الفروقات لصالح المحاسبين الإداريين، وذلك باستخدام اختبار (شافيه) للمقارنات البعدية، حيث إن أختبار شافية ينص علي أن الاختبار الأول الأكثر ملاءمة في حالات صغر عدد المقارنات الثنائية (spss.1997).

(٢) المؤهل العلمي

بينت نتائج التحليل الإحصائي إلي وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة الرئيسية والأولي والثالثة تبعاً للمؤهل العلمي، وتميل الفروقات لصالح حملة دبلوم فما دون

(٣) التخصص العلمي

لقد تم استخدام اختبار T- TEST FOR INDEPENDENT SAMPLE وتشير نتائج التحليل إلي وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة الأولي والثانية والرابعة تبعاً للتخصص العلمي، وتميل الفروقات لصالح تخصص العلوم المصرفية.

(٤) سنوات الخبرة

تشير نتائج التحليل الاحصائي إلي عدم وجود فروقات في آراء العينة حول فرضيات الدراسة تبعاً للتخصص العلمي.

٩/٣ خلاصة الدراسة

لقد تضمنت هذه الدراسة استراتيجية مقترحة لتعزيز مقومات وبيان ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية.

وقد تم استعراض خلاصة الدراسات السابقة وبيان الصعوبات التي يمكن أن تعيق تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة، منها الصعوبات التي تتمثل في عدم وجود تشريعات محاسبية ملزمة بتطبيق أنظمة حديثة للتكاليف كنظام الـ ABC، وعدم وجود دور إرشادي أو توجيهي من قبل الجهات المهنية المحاسبية في توعية إدارة المنشأة بأهمية ومزايا نظام الـABC، وعدم قيام المنشآت بالقيام بالدور المطلوب في عقد دورات تدريبية كافية وبرامج توعية حول نظام الـ ABC وأهمية تطبيقه، وعدم وجود مراكز استشارية ومعلوماتية متخصصة لتطوير أنظمة التكاليف الحديثة لبيان أن تحديد التكاليف بشكل أدق يؤثر في السياسة التسعيرية للمنتجات والخدمات، وهذا بدوره يؤثر في السياسة التنافسية، وأن عدم الدقة في تحميل التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات يؤدي إلي صعوبة تفسير الربحية أو الخسارة.

وتم بيان ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية، وخلص إلي أن البنوك التجارية الكويتية تقوم بالعديد من العمليات والأنشطة المعقدة لإنتاج منتجات وخدمات مصرفية غير مصرفية متنوعة، بحيث يمكن القول

إن لديها نظامها إنتاجياً مماثلاً للمنشآت الصناعية، وبالتالي فهي في حاجة لاستخدام أحدث نظم للتكاليف والمتمثلة في نظام التكلفة المبني علي الأنشطة.

إضافة إلي التطرق إلي كيفية تطبيق نظام ABC في البنوك التجارية الكويتية، حيث تم التعرض لخطوات ومراحل المنهج الإجرائي لتطبيق هذا النظام، ثم أسباب استخدامه في البنوك، وقد خلص إلي أن استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية يساعدها علي تحديد التكاليف بدقة أكثر وذلك باستخدام مسببات التكلفة، إضافة إلي بيان فعالية تقييم ورقابة العمليات والأنشطة، وذلك عن طريق تحديد الأنشطة الواجب القيام بها، لتقديم الخدمة المصرفية حيث تم تفصيل تلك الأنشطة في شكل خرائط تدفقية لتحديد الزمن المنقضي في كل نشاط، وتحديد الأنشطة المتكررة وغير الضرورية التي يمكن الاستغناء عنها، كما أن استخدام نظام التكلفة المبني علي أساس الأنشطة يساعد البنوك علي تقديم خدماتها بكفاءة أكثر عن طريق تحديد احتياجات ورغبات العملاء ومحاولة تحقيقها بربطها بالاستراتيجيات البنكية.

١٠/٣ نتائج الدراسة

أولاً: أظهرت الدراسة الحالية النتائج الآتية:

١- ركزت الدراسات السابقة علي تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة وعلاقته ببعض المتغيرات مثل محاسبة المسؤولية ونظم المعلومات المحاسبية، فبينت أن هناك نقصاً في التوعية حول نظام التكلفة المبني علي الأنشطة.

٢- بينت الدراسات السابقة أن استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة يساهم في تقليل التكاليف.

٣- بينت الدراسات السابقة أن نظام التكلفة المبني علي الأنشطة يوفر أداءة تمكن الإدارة من قياس فاعلية أدائها.

ثانياً: أكدت الدراسة الميدانية النتائج الآتية:

١- بالنسبة لإمكانية تحديد نوعية المخرجات في البنوك التجارية الكويتية، فقد كانت أراء عينة الدراسة في أهمية التحديد كالآتي:

١/١ يوجد هناك هط خدمي واحد لجميع أنواع القروض في البنك

٢/١ يمكن تتبع عناصر التكلفة المباشرة لك خط خدمي.

٣/١ تحديد تكلفة الخدمة يضعف من عملية تقييم الأداء من قبل إدارة البنك.

٤/١ من الواجب تعريف خط إنتاج خدمة الحسابات الجارية.

٥/١ يمكن تحديد العناصر الأساسية للتكاليف وتتبع التكاليف الإضافية.

٦/١ يعتبر نشاط تشغيل البيانات داعماً أساسياً، ويمكن تحديد التكاليف الإضافية باستخدام مسببات التكلفة.

٧/١ يمكن تعريف خطوط الخدمة المختلفة بالبنك، وبالتالي يمكن تتبع عناصر التكاليف المساعدة للأنشطة المدعمة لخطوط الخدمة الأساسية.

٢- بالنسبة لإمكانية تحديد وتبويب الأنشطة اللازمة لإنتاج المخرجات، كانت أراء العينة كالآتي:

١/٢ يمكن تحديد أنواع الأنشطة الأساسية والخدمية، والتحديد الدقيق لأنشطة البنك يتطلب خرائط تدفق، ويسهل تجميع الأنشطة في مجموعات متناسقة لتنظيمها في مراكز النشاط.

٢/٢ من الممكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك، ويتطلب الحصول علي معلومات دقيقة عن الأنشطة مراجعة الخريطة التنظيمية.

٣/٢ إن الأنشطة التي تضيف قيمة لعملاء البنك تؤثر في خفض أو ارتفاع التكاليف، وبالتالي يمكن تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لعملاء البنك.

٣- بالنسبة لإمكانية تحديد كيفية استخدام موارد البنك لأداء تلك الأنشطة، فقط كانت آراء عينة الدراسة في أهمية التحديد كالآتي:

١/٣ يمكن تخصيص وتتبع التكاليف مما يساعد علي تحديد مسببات استخدام الموارد.

٢/٣ يصعب تحديد الزمن اللازم لقيام مركز النشاط المدعم بأداء نشاط معين لصالح مركز النشاط الأساسي.

٣/٣ يصعب تحميل تكلفة مركز النشاط الأساسي علي مراكز النشاط التي تستفيد من خدماته.

٤/٣ إمكانية قيام مراكز النشاط المدعمة بأداء انشطة لصالح مراكز نشاط التشغيل المباشر في البنك.

٥/٣ يصعب تتبع تكلفة مركز النشاط الأساسي علي خدمة مصرفية معينة.

٦/٣ تقوم مراكز الخدمات بتقديم خدمات لصالح مراكز النشاط الأخرى بالبنك.

٤- ولإمكانية الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات باستخدام مسببا التكلفة، فقد كانت آراء عينة الدراسة في أهمية الربط كالآتي:

١/٤ إن تحديد وقياس مخرجات خط إنتاج الخدمة يساعد في تحديد النتائج المرغوب في تحقيقها، وساعات العمل تستخدم كمسبب لإحداث التكلفة.

٢/٤ يجب تحديد مخرجات كل خط إنتاجي للخدمات الأساسية التي يقدمها البنك.

٣/٤ يتم تحديد مسببات أداء الأنشطة لتتبع وتخصيص تكلفة الأنشطة علي المنتجات.

٤/٤ يجب تحديد التكاليف التي تخص كل مركز نشاط.

٥/٤ يساعد نظام الـ ABC علي تحديد مسببات التكلفة التي تستهلك كلفة الخدمة.

٦/٥ هناك صعوبة في تحديد مسببات التكلفة المناسبة في البنك في ظل النظام التقليدي.

١١/٣ الاستنتاجات

علي ضوء ما سبق توصل لعدد من الاستنتاجات منها:

١- يمكن أن يؤدي تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة إلي تخصيص التكاليف غير المباشرة.

٢- يمكن تطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة إذا توافرت المعلومات الكافية للقيام بذلك.

٣- يمكن لنظام التكلفة المبني علي الأنشطة تحديد دليل واضح ودقيق لتكاليف الخدمات، كما يساعد الإدارة علي إتخاذ القرارات.

٤- يؤدي استخدام نظام الـABC لتقديم خدمات بكفاءة أكثر، وذلك عن طريق تحديد احتياجات ورغبات العملاء.

١٢/٣ التوصيات

بناء علي نتائج الدراسة نوصي بما يأتي:

١- الاهتمام بتحسين وتطوير المنتجات التي تقدمها البنوك بشكل عام والبنوك التجارية الكويتية بشكل خاص.

٢- ضرورة توفير نظم المعلومات الملائمة لطبيعة البنوك التجارية الكويتية، وتحقيق التكامل بين النظم لدي المراكز الرئيسية والفروع في البنوك.

٣- الاهتمام من قبل المنظمات العلمية والجامعات بعقد دورات تعريفية بنظام التكلفة المبني علي الأنشطة (ABC)، وبيان الفوائد من تطبيق هذا النظام.

٣- تدريب العاملين في أقسام المحاسبة في البنوك التجارية الكويتية علي استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة، وإمكانية الاستفادة من خبرات وتجارب البنوك الأخرى التي طبقت بالفعل هذا النظام.

٤- العمل علي توفير البنية الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكلفة المبني علي الأنشطة مثل توفير أنظمة محاسبية متكاملة تستطيع توفير معلومات ملائمة وبالسرعة المطلوبة.

١٣/٣ المراجع

المراجع العربية

- أبو الهيجاء، خالد صبحي، ٢٠٠١، "نظام التكاليف المبني علي الأنشطة: حالة الشركات الصناعة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ارشيدات، مروان، ٢٠٠٥، نظام محاسبة تكاليف الأنشطة ABC نموذج مقترح لصناعة الفوسفات: شركة مناجم الفوسفات الأردنية حالة دراسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- أرشيد، علقة نواش، ١٩٩٩، "العوامل المؤثرة علي مدي استخدام التكاليف غير المباشرة: دراسة علي المصارف العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
- جهماني، عيسي، والعمري، أحمد، ٢٠٠٣، "تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العامة في الأردن: دراسة ميدانية"، مجلس أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد ١٩، العدد ١٢، ص ص ٦٨٢- ٧٠٩.
- سامي، مجدي محمد، ٢٠٠٠، "مدي فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام المعلومات التكاليف"، البحوث التجارية، المجلد، ٢٢ العدد ٢، ص ص ٣٧٣-٤٢١
- سفيان، سليمان ومجيد الشرع، ٢٠٠٢،" المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة"، دار الشروق، عمان ، الأردن.
- فرحات، مني خالد، ٢٠٠٤، "نظام التكلفة حسب الأنشطة ABC" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

- البشتاوي، سليمان حسين، ٢٠٠١، "تقويم الأداء وفق نظام الـ BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة علي أساس الأنشطة: دراسة ميدانية علي احد البنوك الأردنية أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- العجمي، خالد هادي، "ملاءمة استخدام نظام التكلفة المبني علي الأنشطة في البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، عمان، الأردن.
- الشيخ، عمان يوسف، ٢٠٠١، "نظام التكاليف المبني علي الأنشطة"، الأداري، المجلد ٢٣، العدد ٦، ص ص١٤٩-١٨٩.
- الشقاحين، رياض مصلح، ٢٠٠٥، "الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العلمية، المجلد ٤٥، العدد ٣، ص ص ١٧٤-١٩٤.
- صالح، رضا إبراهيم، ٢٠٠٢، "مدخل المحاسبة عن التكلفة علي أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات"، الإدارة العامة، المجلد ٤٢، العدد ١، ص ص ٤٣-٩٨.
- عبد الغني، عامر، ٢٠٠٥، "إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني علي الأنشطة في قطاع الخدمات الأردني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- العلكاوي، طلال جيجان، ٢٠٠٢، "تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني علي أساس الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد٨، العدد١، ص ص ٦٥-٩٧.
- العمري، محمود، ٢٠٠٣، "دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- الكخن، محمد، ونصر عبد الكريم، ورشيد فائق، ١٩٩٧، "مستلزمات تطبيق نظام التكاليف المبنية علي أساس الأنشطة ABC في بعض الشركات الصناعية الفلسطينية"، دراسات نظرية وميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٦، العدد٤، ص ص٤٩٤-٥١٠.
- النشار، تهاني، ١٩٩٦، "إستخدام نظام محاسبة التكاليف علي أساس النشاط في البنوك التجارية المصرية: منهج إجرائي مقترح"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٢٠، العدد٢، ص ص١٠٥-١٣١.
- النشار، تهاني، ٢٠٠٤، "العلاقة بين هيكل التكاليف الإضافية ومؤشرات عدم ملاءمة نظام التكاليف: إطار مقترح، دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجل٤١، العدد١، ص ص-٢٨٣-٣٣٥.
- محرم، زينات وشحاته، ٢٠٠٥، "أصول محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مطارنة، غسان فلاح، ٢٠٠٣، "مدي إمكانية تطبيق مدخل التكلفة علي أساس النشاط في البنوك التجارية الأردنية "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٢٧، العدد الأول، ص ص٣٢٣-٣٤٤.
- نور، احمد، ١٩٩٣، "محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

- هورنجرن، فوستر وداتار، ٢٠٠٩، "محاسبة التكاليف": مدخل إداري، ترجمة أحمد حجاج، (ج١) دار المريخ للنشر، الرياض.

المراجع الأجنبية

- Abdallah, Abed Al-Nasser, 2008, "why Did ABC fail at the Bann of China?", Management Accounting Quarterly, an article available at SSRN: http-ssrn.com.
- Adams Steven J, Pryor, Leroy J, Keller, Donald E. and Harston, Mary E, 2000, "Management Accounting Information". U.S.A: South-Western College Publishing.
- Al- Basteki, Hassan, 1994, "Measuring and reporting Cost of Quality: Application in Banking", Journal of bank cost and management Accounting Vol.7. No.3,pp:31-35.
- Alejandro, Juan N: 2000, Using Activity- Based Approach for Estimating the Costs of college and University Academic Programs, Dissertation, Baylor University. U.s.
- Bambert Linda Smith, and Hughes 2001, "Activity- Based Costing in the Service Sector, Issues in Accounting Education, Vol. 16.Iss3.
- Drury, Colin,2001, "Management Accounting for Business Decision", 2 Ed, USA: Thomson Learning.
- Clarke Peter and Mullins Tracy, 2001, "Activity-Based Costing in the Non-Manufacturing Sector in Ireland' ,Journal of management, Vol. 22.Issue2.
- Cooper, Robin and Kaplan, Robert, S, 1988, "How Cost Accounting Distorts Product Costs". Management Accounting. 69 (10). PP 90-102.
- Cooper, R, and Slagmulder, 2003, "Strategic Cost Management: Expanding Scope and Boundaries", Cost Management, pp23-30.
- Cooper, R, and Slagmulder, 2004, "Cost Analysis Outside the Organization", Cost Management. Pp 44-46.
- Druty, C, 1990, "Cost Control and Performance Management in an Amt Environment', Management Accounting (England), (Nov), pp 40- 46.
- Dugdale, D, 1990, "The Uses of Activity- Based Costing", Management Accounting (England), (October), pp36-38.
- Gangarou. Barbara, 2000, "Activity- Based Costing at DSL Client Services", Management Accounting Quarterly, pp 4-11.
- Hilton, Ronald W, 2002, " Management Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment", 5th Ed, USA, McGraw-Hill.
- Hilton, R, 1991, Managerial Accounting: International Edition", (New York: McGraw- Hill, Inc).
- Hitt, D, 1995, "Multi-Dimensional Databases are Good for ABC", Management Accounting, (Sept), pp 28-30.
- Horngren, Charles T, Datar, Srikant M, and Foster George, 2003, "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", 11th Ed, USA, Prentice- Hall.
- Horngren, Charles T, Datar, Srikant M, and Foster George, 2005, "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", (12th Ed), New Jersey: Prentice- Hall.
- Kaplan, Bosten, 2005, "Activity based costing: Modified approach pp.296-299.

- Kennedy, A1995, "Activity-Based Management and Short- Term Relevant Cost", Management Accounting, (June), pp27-29.
- Kolari, and Zardkoohi, 1987, "Improving the Qulity of Banking Services", National Productivity Review, (May), P 30.
- Lustsik, Olga. 2004, "Can E-Banking Services Be Profitable?", University of Tartu, Faculity of Economics and Business Administration.
- May, M, 1995, "An Activity-Based Approach to Recouree Accounting and Budgeting in Government" Management Accounting, (July, August), p27.
- Mike Merz, C, and Hardy, A, 1993, "ABC Puts Accountants on Design Team at HP", Management Accounting, (Sept), pp22-27.
- Molyneux, P, 1991, "Banking: An Introductory Taxi", London, Mecmillan Education Ltd,
- Ness, J, and Cucuzza, T, 1995, "Tapping the Full Potential of ABC", Harvard Business Review, (July, August). PP 130-138.
- Peavey, D, 1990, "It is Time for a Change", Management Accounting, (February), pp31-36.
- Rotch, W, 1998, "activity- Based Costing in Service Industries", Journal of Cost Management, Vol. 4, No. 2, (summar), pp 4-14.
- Ruhle, J, 1995, "Activity- Based Variance Analysis", Journal of Cost Management, Vol. 8, No. 4, (Winter), pp 38-47.
- Searcy L.D, 2004, "Using Activity Based Costing to Asses Channel Customer Profitability" , Management Accounting, Quarterly, Vo1.5, Bo.2., Available (online): EBSCOhost. Htm.
- Sharman, P, 1990, "A practical Look at Activity- Based Costing", CMA Magazine, Vol. 64,1, (February), pp 8-12.
- Sinkey, J, JR, 1986, "Commercial Bank Financial Management, in the Financial-Services Industry", Second Edition, (New york: Macmillan Publshing Company).
- Tarawneh, Medhat, 2006, "A Comparison of Financial in the Bank Sector" :Some Evidence from commercial Banks. International Research Journal of Finance and Economics, Vol, pp 101-112.
- Turney, peter B. and Stratton. Alan, J., 1992, "Using Activity-Based Costing to Support Continuous Improvement". Management Accounting, 74 (3), p p 46-50.