

العنوان:	المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين : ( بحث مرجعي )
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	العوام، عاطف محمد
المجلد/العدد:	مج 5, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2001
الصفحات:	1 - 78
رقم MD:	115237
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المحاسبة عن تكلفة النشاط، النظم المحاسبية، محاسبة التكاليف، الرقابة المالية، شركات التأمين، المعايير المحاسبية، الافصاح المحاسبي، القوائم المالية، الإدارة المالية، الأسعار، مسك الدفاتر، العيب الضريبي، التهرب الضريبي، عقد التأمين، أقساط التأمين، تعويضات التأمين
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/115237">http://search.mandumah.com/Record/115237</a>

## المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

(بحث مرجعي)

د.د / عاطف محمد العوام

أستاذ بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة عين شمس

مقدمة

أ – طبيعة البحث

يتعلق هذا البحث المرجعي بأسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط (ABC) Activity Based Costing وكيفية تطبيق هذا الأسلوب في قطاع التأمين الذي يتميز بكونه قطاعاً ذو نشاط خدمي يهدف إلى تقديم الخدمة التأمينية بمختلف أنواعها إلى العملاء المتعاملين مع هذا القطاع .

ويهدف أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط إلى ترشيده التكاليف الإضافية المحملة على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة عن طريق تحميل هذه التكاليف طبقاً لما تستهلكه هذه المنتجات والخدمات من موارد المنشأة بدلاً من استخدام أسس تقديرية للتحميل تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي لمحاسب التكاليف .

ويهدف تطبيق هذا الأسلوب في قطاع التأمين إلى تحديد مقدار التكاليف العامة التي يجب تحميلها على كل نشاط من أنشطة الشركات التي تعمل في هذا القطاع . وتشمل هذه الأنشطة التأمين ضد المخاطر التي تتعرض لها حياة الأشخاص أو ممتلكاتهم مثل التأمين ضد مخاطر السرقة أو الحريق أو غير ذلك من أنواع التأمين المختلفة .

ويعتمد قطاع التأمين على تحديد نتائج الأعمال على مستوى الأنشطة المختلفة لشركة التأمين بحيث يمكن معرفة الأرباح أو الخسائر الناتجة من كل نشاط على حدة . ويؤثر ذلك على أهمية استخدام أساليب موضوعية لتحديد نصيب كل نشاط من التكاليف حيث ينعكس ذلك على دلالة ونتائج الأعمال التي يتم تحديدها لكل من هذه الأنشطة .

#### ب - أهداف البحث :

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

١-دراسة الاتجاهات الحديثة في مجال استخدام أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط .

٢-دراسة مقومات تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكاليف النشاط فى قطاع الخدمات .

٣-تحديد مقومات تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط فى قطاع التأمين

#### ج - منهج البحث :

حتى يمكن تحقيق الأهداف السابقة قام الباحث بتقسيم البحث إلى الأجزاء التالية :

#### القسم الأول :

ويخصصه الباحث للتعريف بأسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط والاتجاهات الحديثة فى تطبيق هذا الأسلوب من خلال النقاط الآتية :

١-مقومات أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط .

٢-تقييم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط .

٣- تطوير أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط .

ويمكن هذا القسم من تفهم هذا الأسلوب وتحديد علاقته بنظام التكاليف والمزايا والعيوب التي يتعرض لها بالإضافة إلى الاتجاهات المستقبلية في تطبيق هذا الأسلوب .

#### القسم الثاني :

ويخصصه الباحث لدراسة تطبيق اسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط الخدمية

في هذا الجزء من البحث يتناول الباحث تطبيق أسلوب A B C في قطاع الخدمات تمثل شركات التأمين موضوع هذا البحث احدى المنشآت الهامة التي تدخل ضمن قطاع الخدمات . ويشمل هذا القسم النقاط الآتية :

١- طبيعة المنشآت الخدمية .

٢- مدى ملائمة أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط للتطبيق في المنشآت الخدمية .

٣- حالات عملية لتطبيق A B C في المنشآت الخدمية .

#### القسم الثالث :

ويخصصه الباحث لدراسة مقومات استخدام أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين ويتناول الباحث في هذا الجزء من البحث النقاط الآتية :

١- طبيعة النشاط في قطاع التأمين .

٢- تأثير طبيعة نشاط التأمين على أساليب محاسبة التكاليف .

٣- ملائمة أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط للتطبيق في شركات التأمين .

القسم الرابع :

ويعرض فيه الباحث اطاراً مقترحاً لتطبيق المحاسبة عن تكلفة النشاط في احدى شركات التأمين .

ويقدم الباحث في ختام هذا البحث الخلاصة التي تتضمن ملخص البحث بالاضافة إلى أهم النتائج التي توصل إليها الباحث خلال البحث .

القسم الأول

الاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبة عن تكلفة النشاط (A B C)<sup>(١)</sup>

أولاً : مقومات أسلوب المحاسبة عن تكاليف الأنشطة

يعتبر أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط أحد الأساليب الحديثة التي ظهرت في مجال المحاسبة عن التكاليف كبديل للأساليب التقليدية لتحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات .

وتعتمد نظم التكاليف التقليدية على تحميل التكاليف الإضافية على المنتجات عن طريق تخصيص وتوزيع هذه التكاليف على مراكز التكلفة أولاً ثم تحميل تكلفة المراكز على المنتجات باستخدام أسس مناسبة لكل مركز مثل ساعات العمل المباشر أو ساعات الآلات .

ويعاب على هذه النظم أنها تعتمد على أسس تقديرية لتحميل التكاليف قد لا تعبر عن الاستفادة الحقيقية للمنتجات من هذه التكاليف فعند تحميل تكلفة مركز

(١) ظهر هذا الأسلوب عام ١٩٨٠ بواسطة الكاتبين Kaplan, Cooper واعتراه أحد الابتكارات في مجال محاسبة التكاليف .

الصيانة مثلاً على مراكز الانتاج المختلفة تعتمد النظم التقليدية للتكاليف على ساعات دوران الآلات مثلاً لتحميل هذه التكاليف بالرغم من أن عمليات الصيانة قد لا ترتبط فقط بساعات التشغيل ولكن ترتبط أيضاً بعناصر أخرى مثل عدد دورات تهيئة الآلات مما يعنى أن الاعتماد على أحد هذه العناصر كأساس لتحميل التكلفة قد يؤدي إلى نتائج مضللة .

وقد ذكر Cooper ١٩٩٠ أن الفارق الجوهرى بين النظم التقليدية ونظم A B C أن النظم التقليدية تعتمد على أساس واحد لتحميل التكاليف الإضافية مثل ساعات العمل المباشر أو ساعات دوران الآلات أو المواد المباشرة .. الخ . وتعتمد هذه النظم على تحميل التكاليف على مستوى وحدات المنتج مباشرة ولذلك يمكن أن تسمى التحميل على مستوى وحدات المنتج (Unit level allocation bases)

بينما تعتمد نظم A B C على تعدد مستويات التحميل بحيث تشمل التحميل على مستوى الوحدة Unit level – أو على مستوى الدفعة – Batch level – مثل ساعات تجهيز الانتاج أو الآلات أو عدد مرات التجهيز . كما أن التحميل قد يكون على مستوى المنتجات Product level مثل عدد الأجزاء أو عدد مرات الإصدار أو التشغيل .

وقد أورد Kaplan , Cooper ١٩٩٨ الخطوات اللازمة لتطبيق أسلوب

ABC كما يلي :

الخطوة الأولى : تصميم خريطة الأنشطة

وتشمل هذه الخطوة تحديد أنشطة المنشأة التى تنفق من أجلها موارد المنشأة مثل أنشطة التخطيط والشراء وإدارة العملاء وتحسين المنتجات بالإضافة

إلى بعض التسهيلات التي يحتاجها نشاط المنشأة مثل الحصول على تكنولوجيا المعلومات أو تجهيز البيئة الملائمة للإنتاج وخدمة العملاء .

ويتم تحليل هذه الأنشطة طبقاً لطبيعتها ومواصفات كل منها مثل جدولة الإنتاج - تحريك المواد وفحص العناصر - الاستجابة للعملاء - تحسين المنتجات - إدخال منتجات جديدة .. الخ .

#### الخطوة الثانية : تحديد تكلفة الأنشطة

في هذه الخطوة يتم تحديد موارد المنشأة التي يجب انفاقها على الأنشطة المختلفة التي تم تحديدها في الخطوة السابقة بحيث يتم تبويب مصروفات المنشأة على أساس الأنشطة<sup>(1)</sup> .

#### الخطوة الثالثة : تحديد منتجات وخدمات وعملاء المنشأة

يتم في هذه الخطوة تحديد منتجات وخدمات وعملاء المنشأة باعتبار أن الهدف النهائي لنشاط المنشأة هو تقديم سلعة أو خدمة يرغبها هؤلاء العملاء . وبصرف النظر عن كون نظام التكاليف تقليدياً أو متقدماً فإن الخطوة النهائية لهذا النظام هي الصاق التكاليف بالمنتجات والخدمات التي تتعامل فيها المنشأة .

الخطوة الرابعة : لختيار مسببات التكلفة التي تربط بين تكلفة النشاط وكل من منتجات وخدمات وعملاء المنشأة

يتم في هذه الخطوة تحديد مسببات التكلفة (Cost drivers) وهي عبارة عن مقاييس كمية تستخدم لتوزيع التكاليف الإضافية على المنتجات المختلفة .

<sup>(1)</sup> تشمل التكاليف هنا التكاليف الإضافية فقط حيث يتم تخصيص التكاليف المباشرة للمنتجات أو الخدمات من خلال العلاقة بين التكلفة والمنتج أو الخدمة .

ويختلف مسبب التكلفة عن معدل التحميل المستخدم في ظل أنظمة التكاليف التقليدية من حيث إمكانية تحديد هذا المسبب على مستوى الوحدة أو الدفعة أو المنتج بما يعنى إمكانية تحليل الأنشطة إلى عدة مستويات بينما يستخدم معدل التحميل على مستوى الوحدة فقط .

وقد أورد الكاتبان المثال الآتى لبعض مسببات التكلفة :

مسببات التكلفة	الأنشطة
ساعات الآلات	تشغيل الآلات
عدد مرات التهيئة أو عدد ساعات التهيئة	تهيئة الآلات
عدد دورات المنتج	وظيفة جدولة الانتاج
مذكرات المواد	استلام المواد
عدد المنتجات الجديدة التي تم إدخالها	ادخال منتجات جديدة
عدد المنتجات	مساندة المنتج
ساعات الصيانة	صيانة الآلة
عدد الملاحظات الهندسية	موائمة مواصفات المنتج

ولقد اقترحت Angela Norkiewicz ١٩٩٤ ضرورة تطبيق أسلوب ABC من خلال مجموعة من الخطوات تمثل اطاراً عملياً لتطبيق هذا الأسلوب وتشمل ما يلي :

### الخطوة الأولى : التخطيط

وتشتمل هذه الخطوة تحديد العناصر الهامة المؤثرة في نشاط المنشأة وتشمل :

- الجوانب الحرجة الخاصة بالمنشأة مثل حصة المنشأة فى السوق ورقابة التكاليف الإضافية .
- قرارات الإدارة الصعبة والمعلومات اللازمة لها مالية وغير مالية .
- ثقافة المنشأة .
- الاتجاه الحالى للإدارة المالية بالمنشأة .

### الخطوة الثانية : تحليل الجوانب المطلوبة من النظام

الخطوة الثالثة : تحديد الأقسام والأنشطة مع ضرورة توثيق المعلومات التى يتم الاعتماد عليها خلال هذه الخطوة

### الخطوة الرابعة : تحليل المصروفات على مراكز الأنشطة

### الخطوة الخامسة : تحديد مسببات التكلفة للمرحلة الأولى

وتستخدم هذه المسببات للربط بين مراكز الأنشطة ومجمعات الأنشطة .

### الخطوة السادسة : تحديد مسببات التكلفة للمرحلة الثانية

وتستخدم هذه المسببات للربط بين مجمعات تكلفة الأنشطة ومنتجات المنشأة .

### الخطوة السابعة : تحويل النظام إلى نظام يعتمد على الحاسب الآلى

### الخطوة الثامنة : تدريب الإدارة على مخرجات النظام

وتمثل هذه الخطوات اطاراً تفصيلياً يمثل إجراءات العمل التي يجب اتباعها بواسطة فريق العمل الذي يتولى تصميم النظام .

كما أورد Singhal, Beaujn ١٩٩٠ شكل يوضح مقومات نظام ABC (انظر الصفحة المقابله)

ثانياً : تقييم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط

يخصص هذا الجزء من البحث لتقييم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط وبيان أهم الاتجاهات الحديثة في مجال تطبيق هذا الأسلوب .

أورد Mitchell ١٩٩٤ تقييماً لهذا الأسلوب تضمن العناصر الآتية :

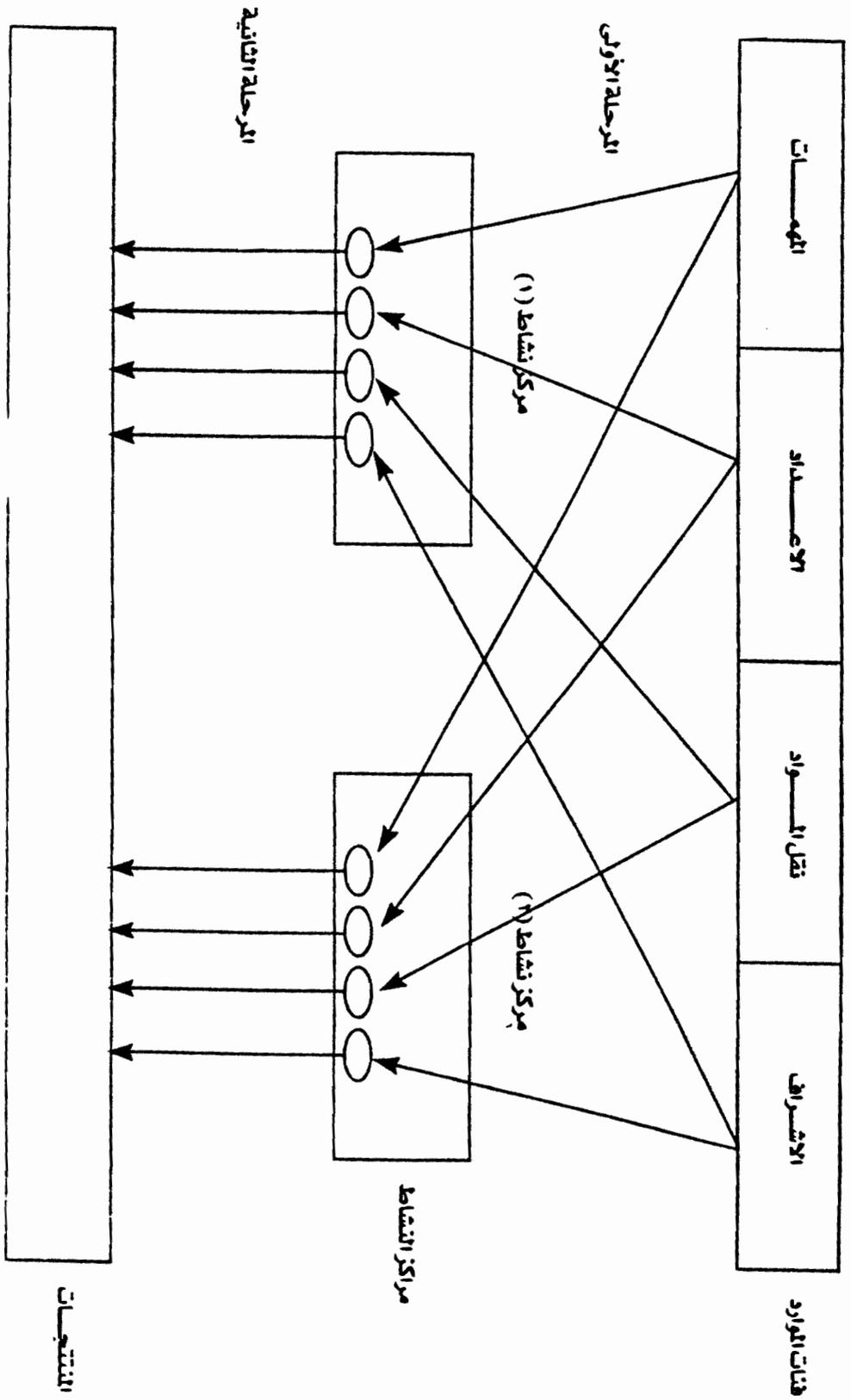
١- أن تطبيق هذا الأسلوب أصبح شائعاً عالمياً وبصفة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأمريكا الجنوبية والمملكة المتحدة وقارة أوروبا بصفة عامة بالإضافة إلى استراليا بل أنه أصبح يلقي الاهتمام في اليابان .

٢- أن انتشار أسلوب ABC صاحبه استخدامات أخرى لهذا الأسلوب بخلاف تحديد تكلفة المنتج تشمل هذه الاستخدامات الجوانب المختلفة لإدارة التكلفة .

٣- أن بعض الكتاب يعتبر هذا الأسلوب أحد أهم الاختراعات في مجال المحاسبة الإدارية في القرن العشرين .

٤- أن هذا الأسلوب يعتبر كل التكاليف متغيرة في الأجل الطويل .

٥- على الرغم من شيوع وانتشار أسلوب ABC إلا أنه لم يستطع التغلب على مشكلات قياس التكلفة مثل تداخل استفاة بعض المنتجات من الموارد المتاحة أو اشتراك أكثر من منتج في مسبب تكلفة واحد مثل اشتراك عدة منتجات في أمر شراء واحد .



مجموعات التكاليف )

النتائج

ويستدعى هذا الأمر قدراً من التقدير والحكم الشخصي قد يؤثر على دقة النتائج التي تم التوصل إليها .

٦- يُمكن أسلوب ABC من تقديم بعض العناصر الملائمة لإتخاذ القرارات وتشمل هذه العناصر ما يلي :

- زيادة القدرة على فهم سلوك عناصر التكاليف .
- إمكانية الربط بين المسبب والنتيجة مما يساعد على ترشيد قرارات تصميم منتجات جديدة .
- إمكان توفير بيانات عن متوسط التكلفة بصورة أكثر دقة من أساليب التكاليف التقليدية .

٧- يُمكن أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط من تقديم أداة رقابية فعالة تعتمد على الربط بين من يقوم بإعداد الأنشطة ومن يستفيد منها .

ولقد أورد G. Msocsr ١٩٩٥ بعض المزايا لهذا الأسلوب من أهمها ما يلي :

١- يعتبر أسلوب ABC أسلوب مختلف يساهم في الرقابة على التكاليف الإضافية بالربط بين التكلفة والمسبب (Cost I cause relationship) .

٢- يعتمد هذا الأسلوب على تسجيل معلومات عن الأنشطة ويساهم ذلك في زيادة درجة تفهم المنفذين للمطلوب منهم .

٣- يتميز هذا النظام بالمرونة التي تسمح بربط التكاليف بكل من العملاء والمنفذين ومسئوليات الإدارة وليس بالمنتج فقط كما يحدث من خلال النظم التقليدية .

٤- يمكن هذا النظام من التعامل مع جميع أنواع المصروفات غير المباشرة وتحميلها على المنتجات أو الخدمات .

كما أوردت هذه الدراسة بعض الحدود المؤثرة على هذا الأسلوب مثل :

١- يتأثر هذا الأسلوب بالهيكل التنظيمي للمنشأة .

٢- يعاني هذا الأسلوب مثل أسلوب التكلفة الحدية من افتراض خطية سلوك التكلفة وهو افتراض غير واقعي .

٣- صعوبة وتعقد عملية اختيار مسببات التكلفة في بعض الأحيان .

٤- قد لا تكون التكلفة ناتجة من الأنشطة وحدها ولكنها قد تكون ناشئة من الوقت أو من قرارات إدارية أو غير ذلك .

ومن الممكن تقييم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط من خلال مراحل التطور التي تضمنتها دراسة Troxed and Weber ١٩٩٠ والتي شملت المراحل الآتية :

**المرحلة الأولى :** والتي تضمنت نظم التكاليف التقليدية والتي اعتمدت على أسس التحميل التقليدية لتوزيع التكاليف الإضافية على المنتجات وتميزت هذه المرحلة بتعقد وعدم وضوح العلاقة بين التكاليف والأنشطة .

**المرحلة الثانية :** تميزت هذه المرحلة ببدء ظهور فلسفة المحاسبة عن تكلفة النشاط ولكن دون ترجمة هذه الفلسفة إلى أنظمة محددة مستندة إلى أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط . وقد تميزت هذه المرحلة بالاهتمام بتحقيق الأغراض المالية .

المرحلة الثالثة : تميزت هذه المرحلة بظهور النظم المستندة إلى أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط والتي اعتمدت على تحميل التكاليف الإضافية على المنتجات من خلال العلاقة بين المنتجات والأنشطة اللازمة لانتاجها .

وقد تضمنت هذه الدراسة مجموعة حالات عملية لتطبيق أسلوب ABC في عدة أنواع من الشركات مثل شركات الدواء وتصنيع الأغذية وصناعة أجزاء السيارات .

وقد خلص الكاتبان إلى النتائج الآتية :

١- يعتبر أسلوب المحاسبة عن تكاليف النشاط أداة لإدارة التكلفة أكثر من كونها نظام جديداً للتكاليف .

٢- تعتبر الميزة الأساسية لنظام المحاسبة عن تكلفة النشاط هي تحديد تكلفة الأنشطة واستخدامها كأداة لتحميل التكاليف الإضافية .

٣- يمكن أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط من تطوير وترشيد نظم تقييم الأداء وقرارات التسعير ودراسات تحسين الإنتاجية .

٤- لا يستدعي استخدام أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط تصميم نظام جديد للتكاليف ولكنه يعتبر نموذج استراتيجي يطبق من خلال نظم التكاليف المطبقة فعلاً .

ويرى الباحث : أن تقييم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط يعتمد على الأسس التالية :

### ١- طبيعة الأسلوب :

١/١ لا يعد هذا الأسلوب نظاماً متميزاً للتكاليف ولكنه أسلوباً يستخدم لمعالجة التكاليف الإضافية ويعد بديلاً لتحميل هذه التكاليف من خلال معدلات التحميل التقليدية بمراكز التكلفة .

٢/١ يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى تحليل الإجراءات التكاليفية إلى مرحلتين :

المرحلة الأولى : تحليل التكاليف الإضافية على مستوى الأنشطة . وتعد هذه المرحلة بديلاً لمرحلة تخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة في ظل أسس التحميل التقليدية .

المرحلة الثانية : تحميل تكلفة الأنشطة على المنتجات والخدمات باستخدام مسببات التكلفة التي تعبر عن مدى استفادة المنتجات والخدمات من هذه الأنشطة .

٣/١ يمكن هذا الأسلوب من تحميل التكاليف باستخدام وحدة مثل ساعات تشغيل أو دفعة مثل عدد مرات أعداد وتهيئة الآلات أو منتج بحيث تتنوع مسببات التكلفة تبعاً لطبيعة النشاط وعلاقته بمنتجات أو خدمات المنشأة .

٤/١ تعتمد عملية اختيار مسببات التكلفة على طبيعة النشاط وعلاقته بالمنتجات أو الخدمات التي تتعامل فيها المنشأة وتعتبر هذه المرحلة هي العامل المؤثر في كفاءة هذا الأسلوب وقد تناولت عملية تحديد مسببات التكلفة العديد من الدراسات مثل Banker and Potter ١٩٩٣ و Hang, Evans and Hedge ١٩٩٣ و Christensen and Demski ١٩٩٥ ويرجع ذلك لتأثير هذا العنصر على نجاح أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط .

## ٢- تأثيرات أسلوب ABC على قياس التكلفة .

١/٢ من زاوية موضوعية قياس التكلفة .

ترتبط موضوعية قياس التكلفة باستخدام أساليب محايدة لتجميع وتبويب بيانات التكاليف وتحميلها على منتج أو خدمة معينة دون أن تتأثر هذه الأساليب بالحكم الشخصي للمنفذين .

ويعد تحقيق الموضوعية الكاملة أمراً صعباً في ظل وجود خدمات وأنشطة مشتركة تستفيد منها منتجات وخدمات المنشأة مما يستدعي قدر من الحكم والتقدير الشخصي يتوقف على الأساليب التي يعتمد عليها محاسب التكاليف .

ويتميز أسلوب المحاسبة عن تكلفة الأنشطة بتعدد مراحل خطوات تبويب وتحميل التكاليف حيث يتم تبويب هذه التكاليف أولاً على مستوى الأنشطة ثم يتم تحميل تكلفة الأنشطة على المنتجات والخدمات .

كما يتميز هذا الأسلوب أيضاً بتعدد مسببات التكلفة المستخدمة حيث تشمل هذه المسببات :

- مسببات التكلفة للمرحلة الأولى وتستخدم هذه المسببات للربط بين مراكز الأنشطة ومجمعات الأنشطة .

- مسببات التكلفة للمرحلة الثانية وتستخدم هذه المسببات للربط بين مجمعات التكلفة ومنتجات وخدمات المنشأة .

ويترتب على هذه الخصائص تعدد المراحل التي قد تستدعي استخدام الحكم الشخصي لمحاسب التكاليف مما يؤثر على درجة الموضوعية التي تتميز بها مخرجات هذا الأسلوب .

ويمكن زيادة درجة الموضوعية عن طريق استخدام أساليب احصائية في مرحلة اختيار مسببات التكلفة مثل قياس الارتباط بين النشاط ومسببات التكلفة التي يمكن استخدامها واختيار أفضل هذه المسببات .

وللتأكيد على أهمية اختيار مسببات التكلفة لنجاح أسلوب الأنشطة يمكن الرجوع إلى دراسة Babd and Balachandran ١٩٩٣ والتي تضمنت كيفية تحقيق الأمثلية عند اختيار مسببات التكلفة .

ولقد تضمنت هذه الدراسة نموذجاً مقترحاً يعتمد على دراسة طبيعة الأنشطة وعلاقتها بمسببات التكلفة مع دراسة امكانية توافق هذه الأنشطة مع بعضها واختيار مسبب تكلفة ملائم لمجموعة الأنشطة المتوافقة التي تم دمجها مع بعضها .

ويعتمد هذا النموذج على تحديد درجة الدقة المطلوبة ثم الأولويات التي ترغب المنشأة في تحقيقها ثم الربحية المطلوبة والبيئة الناشئة .. الخ ومن خلال هذه المدخلات يمكن تحديد عدد الأنشطة ومسببات التكلفة الملائمة لها بما يحقق الدقة المطلوبة .

#### ٢/٢ من زاوية العلاقة بين للتكلفة ومسببات التكلفة

يعتمد أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط على تصميم خريطة تتضمن أنشطة المنشأة ثم تحديد تكلفة هذه الأنشطة ثم تحديد مسببات هذه التكلفة ويمكن هذا الأسلوب من سهولة الربط بين التكلفة والمسببات الحقيقية لها فمثلاً يتم تحليل نشاط الإنتاج إلى تهيئة الآلات وتشغيل الآلات وجدولة الإنتاج ثم يتم اختيار مسبب تكلفة مناسب لكل نشاط من هذه الأنشطة بدلاً من استخدام ساعات التشغيل مثلاً كمسبب تكلفة لكل هذه الأنشطة مجتمعة .

## ٣/٢ تحديد التكلفة العادلة لمنتجات وخدمات المنشأة .

يمكن هذا الأسلوب من تحقيق قدرأ من العدالة عند قياس تكلفة المنتجات والخدمات أكبر مما تحققه معدلات التحميل التقليدية . فعند تحميل التكلفة الإضافية على المنتجات يعتمد أسلوب التحميل التقليدي على معدل منفرد لتحميل تكلفة مركز الإنتاج على المنتجات بينما يعتمد أساس الأنشطة على تجزئة نشاط المركز وتوزيع تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات باستخدام مجموعة من مسببات التكلفة بما يحقق قدرأ أكبر من عدالة توزيع التكاليف الإضافية على المنتجات والخدمات .

## ٤/٢ معالجة جميع التكاليف كتكاليف متغيرة في الأجل الطويل .

يعتمد هذا الأسلوب على ربط عناصر التكاليف بأنشطة معينة ثم تحميل تكلفة العناصر على المنتجات والخدمات طبقاً لما تستهلكه هذه المنتجات والخدمات من وحدات قياس الأنشطة أى أنه طبقاً لهذا الأسلوب يتم معالجة التكاليف الإضافية كتكاليف متغيرة مرتبطة بحجم النشاط التى تم استهلاكه بواسطة المنتجات والخدمات ومعنى ذلك عدم وجود تكاليف ثابتة يتم تحميلها على المنتجات أو الخدمات بصرف النظر عن ما تستهلكه من أنشطة المنشأة .

## ٣- تأثير أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط على الرقابة على التكلفة .

## ١/٣ تأثير أسلوب ABC على أساليب الرقابة على التكاليف .

يؤدى استخدام هذا الأسلوب إلى تعديل النموذج المستخدم لإعداد الموازنات باعتبارها أداة للرقابة على التكاليف بحيث يتم اعداد هذه الموازنة طبقاً لمراكز الأنشطة وتسمى الموازنة على أساس الأنشطة Activity Based Budgeting (ABB) .

ويساهم نموذج الموازنة على أساس الأنشطة في تطبيق أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة بتوفير بيانات التكاليف مبوبة طبقاً لمراكز النشاط بحيث يسهل تجميع هذه المراكز بعد ذلك في مجتمعات الأنشطة (Activity Pools) .

كما يؤثر استخدام هذا الأسلوب أيضاً على تقارير متابعة الموازنة حيث يتم اعداد هذه التقارير على مستوى مراكز الأنشطة .

٢/٣ تأثير أسلوب ABC على مدى الرقابة .

يتسع مدى الرقابة على التكاليف في ظل هذا الأسلوب بحيث يشمل :

- اجراءات الرقابة المطبقة بواسطة المسؤولين عن احداث التكلفة في مراكز الأنشطة المختلفة .

- اجراءات الرقابة المطبقة بواسطة المسؤولين عن استهلاك الأنشطة في مراكز الانتاج المختلفة .

فاذا كانت تكلفة تهيئة الآلات مثلاً تحمل على المنتجات على أساس عدد مرات التهيئة فإن هذه التكلفة يتم مراقبتها أولاً بواسطة المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة كما يتم مراقبتها أيضاً بواسطة المستفيدين من هذا النشاط وهم المسؤولين عن الإنتاج .

٤- تأثير أسلوب ABC على اتخاذ القرارات .

يؤدي استخدام هذا الاسلوب إلى توفير المعلومات بصورة أكثر ملائمة لمستخدمي القرارات من الزوايا الآتية :

١/٤ توفير بيانات أكثر دقة عن تكلفة المنتج مما يساهم في ترشيد قرارات التسعير .

٢/٤ توفير بيانات أكثر دقة عن تكلفة منتجات المنشأة مما يساهم في ترشيد اختيار تشكيلة المنتجات التي تتعامل فيها المنشأة .

٣/٤ ترشيد قرارات الشراء أو الصنع بالاعتماد على بيانات تكاليفية دقيقة .

٤/٤ ترشيد قرارات تحسين المنتجات أو ادخال منتجات جديدة .

وعن أهمية أسلوب ABC في مجال اتخاذ القرارات يود الباحث أن يشير إلى الدراستين الآتيتين :

الدراسة الأولى : دراسة Christensen and Sharp ١٩٩٣ والتي تناول فيها الكاتبان المجالات الآتية :

١- قياس ربحية المنتجات .

٢- قرارات التسعير .

٣- جهود خفض التكاليف .

ويعتمد التأثير في هذه القرارات كما سبق بيانه على توفير بيانات دقيقة عن التكاليف تساهم في ترشيد هذه القرارات .

الدراسة الثانية : دراسة Wenson and Fisher ١٩٩٦ وقد أورد الكاتبان في هذه الدراسة التطبيقات الاستراتيجية التي يمكن الاستفادة ببيانات التكاليف المعدة على أساس أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط خلالها وتشمل هذه التطبيقات التسعير واختيار المزج البيعى وتوفير الموارد اللازمة للنشاط .

وقد تضمنت هذه الدراسة أيضاً أن استخدام هذا الأسلوب يساهم في ترشيد قرارات التشغيل إلى جانب التطبيقات الاستراتيجية السابقة ، وتشمل قرارات التشغيل تصميم المنتج وتحسين العمليات .

كما تضمنت هذه الدراسة بحث احصائى عن الشركات المستخدمة لأسلوب ABC وكيفية الاستفادة من مخرجات هذا الأسلوب فى مجال ترشيد القرارات ويتبين من هذا البحث أن ٧٢% من الوحدات التى شملها البحث تستخدم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط فى مجال ترشيد قرارات التسعير والمزج البيعى .

كما تضمنت نتائج البحث الاحصائى أن ٤٨% من وحدات العينة تعتمد على بيانات هذا الأسلوب فى ترشيد قرارات تصميم المنتجات بينما تبين أيضاً أن ٩٢% من وحدات العينة تعتمد على هذه البيانات فى قرارات تحسين العمليات .

#### ثالثاً : تطوير أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط

تميزت الفترة الأخيرة بظهور بعض الدراسات التى تهدف إلى تطوير أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط كنتيجة لبعض أوجه القصور فى هذا الأسلوب ولقد تضمنت الأساليب المقترحة لتطوير أسلوب ABC ما يلى :

#### ١ - المحاسبة عن التكاليف على أساس العمليات

#### Process – Based Costing

ظهر هذا الأسلوب فى دراسة Lawson ١٩٩٤ والتى تضمنت نقد لأسلوب ABC من الزوايا الآتية :

- عدم التركيز على احتياجات العملاء Customer Focus حيث يجب ادارة النظام بناءً على احتياجات العملاء وليس علاقة المنتجات والأنشطة .
- عدم التركيز على طبيعة العمليات Process orientation بالرغم من أهمية ذلك لنجاح النظام فلا يكفى التركيز على الأنشطة ولكن يجب الاهتمام بطبيعة العمليات وعلاقتها باحتياجات العملاء .

- عدم وضوح سلوك التكاليف .

ولقد قدم الكاتب منهجاً بديلاً لأسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط أطلق عليه المحاسبة عن تكلفة العمليات بهدف التغلب على الصعوبات السابقة . ويتميز هذا الأسلوب بالتركيز على العمليات وعلاقتها باحتياجات العملاء حيث يتم تحليل الأنشطة إلى عمليات مختلفة ثم تحميل تكلفة هذه العمليات على المنتجات والخدمات .

ويرى الكاتب أن هذا النموذج يحقق نفس مزايا أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط ولكنه يتميز عليه بالاهتمام باحتياجات العملاء من خلال العمليات المنفذة .

كما يمكن هذا الأسلوب من مقارنة احتياجات العملاء بالعمليات المنفذة داخل المنشأة بما يساهم في تحقيق احتياجات العملاء عن طريق تحسين هذه العمليات .

## ٢- المساهمة على أساس الأنشطة

### Contribution – Based Activity (CBA)

تناولت دراسة Cleland ١٩٩٧ هذا الأسلوب الذي يعتمد على أسلوب ABC مع استخدام مساهمة وحدة النشاط كهدف ينبغي على إدارة المنشأة الاعتماد عليه كمدخل لاتخاذ القرارات .

## ٣- تصميم نظم التكاليف لتحسين الربحية

يعتمد هذا المفهوم على اعتبار تحسين الربحية هدف أساسياً لنظم التكاليف ولقد تضمنت دراسة Dury and Tayles ١٩٩٨ تحديداً لهذا المفهوم وكيفية تطبيقه في مجال اتخاذ القرارات .

وتجدر الإشارة في نهاية القسم الأول من البحث والذي قام الباحث من خلاله بتقديم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط من زاوية مقومات هذا الأسلوب وتقييم هذا الأسلوب بالإضافة إلى مجالات التطوير التي يمكن ادخالها إليه إلى بعض الدراسات التي تناولت امكانية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطوير اسلوب ABC وتحقيق الاستفادة الملائمة منه ومن هذه الدراسات دراسة Geishecker 1996 ودراسة Seltoand Jasinski 1996 ، وقد تناولت هاتان الدراستان امكانية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تطبيق أسلوب ABC وتسهيل اجراءات التطبيق وتحقيق الاستفادة المرجوة منه .

## القسم الثاني

### تطبيق المحاسبة عن تكلفة النشاط في المنشآت الخدمية

أولاً : طبيعة المنشآت الخدمية

يقصد بها منشآت تتولى تقديم خدمات للعملاء مثل الفنادق والبنوك وشركات التأمين وقد أورد Moscove and Asimkin 1984 الخصائص الآتية لمنشآت الخدمات :

#### 1- أهمية العنصر البشري

تتميز منشآت الخدمات بأهمية العنصر البشري المتخصص في تقديم الخدمة . وينطبق ذلك على قطاع التأمين موضوع هذا البحث فعلى الرغم من احتياج هذا القطاع على الموارد المادية إلا أن العنصر البشري الذي يتولى تقديم الخدمة التأمينية واستثمار الأموال هو العنصر الأساسي في هذا النشاط .

## ٢- عدم وجود مخزون سلعي

تتميز منشآت الخدمات بعدم إمكانية تخزين الخدمات التي تقدمها هذه المنشآت . وبعبارة أخرى عدم وجود مخزون سلعي يعتمد عليه في تقديم خدمات مستقبلية أو تحقيق التوازن بين الإيرادات أو التحكم في الأسعار من فترة لأخرى

## ٣- صعوبة قياس وتقييم المخرجات

ترجع هذه السمة إلى الاعتبارات الآتية :

١/٣ صعوبة الاعتماد على مقاييس كمية للتعبير عن قيمة هذه الخدمات .

٢/٣ صعوبة الاعتماد على تكلفة الخدمة كمقياس لاهميتها أو قيمتها فقد تتكلف عملية تأمين مبلغ كبير ومصروفات ولا تحقق أى عائد للمنشأة .

٣/٣ صعوبة الاعتماد على سعر تقديم الخدمة كمقياس لقيمتها وأهميتها .

ثانياً : مدى ملاءمة أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط للتطبيق في المنشآت  
الخدمية

نظراً لما تتمتع به المنشآت الخدمية من طبيعة خاصة فإن بعض الأساليب المحاسبية قد لا تلائم هذا النوع من المنشآت . وبالنسبة لأسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط فقد تضمنت دراسة Amandaram and Wen ١٩٩٧ بعض الصعوبات التي قد تعوق تطبيق هذا الأسلوب في المنشآت الخدمية

١- يتطلب تطبيق أسلوب ABC ضرورة وجود مخرجات ملموسة وهو ما قد يصعب تحقيقه في المنشآت الخدمية .

٢- يتطلب تطبيق هذا الأسلوب سهولة تحديد وتخطيط الأنشطة وهو ما قد يصعب تحقيقه في المنشآت الخدمية .

٣- يتطلب هذا الأسلوب وجود علاقة واضحة بين التكلفة ومخرجات الأنشطة وهو ما قد لا يتوافر للمنشآت الخدمية .

وقد تضمنت دراسة Kock ١٩٩٥ ضرورة الاهتمام بطبيعة هيكل التكاليف في المنشآت الخدمية عند تطبيق أسلوب ABC في هذه المنشآت .

وقد تضمنت هذه الدراسة تصنيف المنشآت الخدمية من زاوية هيكل التكلفة إلى النوعين :

النوع الأول : منشآت خدمية ذات هيكل تكلفة بسيط ومن أمثلة هذه المنشآت البنوك والمكاتب الاستشارية .

النوع الثاني : منشآت خدمية ذات هيكل تكلفة مركب ومن أمثلة هذه المنشآت المستشفيات والفنادق .

وتؤكد الدراسة على إمكانية تطبيق أسلوب ABC في كلا النوعين من المنشآت إلا أن النوع الثاني يحتاج إلى إجراءات تكاليفية أكثر تعقيداً كما أنه قد يحتاج إلى الدمج بين أسلوب ABC وأساليب التكاليف التقليدية .

وتجدر الإشارة إلى دراسة Rotch ١٩٩٠ والتي تضمنت بعض السمات المميزة للمنشآت الخدمية والتي يمكن أن تؤثر على تطبيق أسلوب ABC في هذا النوع من المنشآت وتشمل هذه الصعوبات ما يلي :

١- صعوبة قياس وتقييم المخرجات .

٢- صعوبة التنبؤ بالأنشطة اللازمة لتقديم بعض الخدمات .

٣- زيادة نسبة التكاليف المشتركة اللازمة لتقديم الخدمات وصعوبة ربط هذه التكاليف بخدمات معينة .

## المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

وعلى الرغم من هذه الصعوبات يرى الكاتب أن الكثير من منشآت الخدمات بدأت في تطبيق نظم مشابهة كنظام ABC وإن لم تستخدم هذا المصطلح صراحة .

وقد أوردت هذه الدراسة نموذجا لنظام تكلفة بإحدى المستشفيات تم تطويره بصورة مشابهة لأسلوب ABC بالرغم من أن المستشفى لم تذكر صراحة أنها تعتمد عليه .

وقد أورد الكاتب النموذج التالي للمقارنة بين النظام القديم والتطوير الذي أدخل عليه والذي يعد مشابها لأسلوب ABC

### الأسلوب القديم

التكاليف <sup>(١)</sup>	أدوات التحميل	الأنشطة	أدوات التحميل	تقييم الخدمة من المخرجات
خدمات التمريض العامة .	نصيب المرضى من تكلفة التمريض والإقامة والتغذية	رعاية المرضى وتشمل التمريض والإقامة والتأمين	نصيب المرضى من تكلفة التمريض والإقامة والتغذية	إقامة مريض لمدة يوم بالمستشفى
الإشراف على التمريض تسهيلات .	نصيب المرضى من تكلفة التمريض والإقامة والتغذية	رعاية المرضى وتشمل التمريض والإقامة والتأمين	نصيب المرضى من تكلفة التمريض والإقامة والتغذية	إقامة مريض لمدة يوم بالمستشفى
تغذية اضافية	نصيب المرضى من تكلفة التمريض والإقامة والتغذية	رعاية المرضى وتشمل التمريض والإقامة والتأمين	نصيب المرضى من تكلفة التمريض والإقامة والتغذية	إقامة مريض لمدة يوم بالمستشفى

<sup>(١)</sup> عناصر التكاليف تشمل التكاليف غير المباشرة .

## الأسلوب الجديد

التكاليف <sup>(١)</sup>	أنوات التحميل	الأنشطة	أنوات التحميل	تقييم الخدمة من المخرجات
خدمات التمريض العامة . الإشراف على التمريض تسهيلات . تغذية إضافية	نصيب المرضى من تكلفة التمريض المباشرة والإقامة والتغذية	رعاية المرضى وتشمل التمريض والإقامة والتموين	تكلفة اليوم رعاية	خدمات التمريض لحالة معينة تكلفة إقامة اليوم

ويرى الكاتب أن النظام الجديد يتفق مع طبيعة نظام ABC بالرغم من عدم الاعتراف بذلك .

وقد اختتمت هذه الدراسة بالتأكيد على صلاحية أسلوب ABC للتطبيق في المنشآت الخدمية وإمكانية الاستفادة منه في قياس التكلفة وترشيد القرارات بنفس الطريقة المتبعة في المنشآت الصناعية .

ويرى الباحث أن تطبيق أسلوب ABC في المنشأة الخدمية يستدعي مراعاة الاعتبارات الآتية :

## ١- اختلاف طبيعة وقيمة المخرجات في المنشآت الخدمية

على الرغم من تشابه المخرجات في المنشآت الخدمية من ناحية المسميات إلا أنها قد تختلف اختلافاً كبيراً من ناحية طبيعة وقيمة المخرجات

فمثلاً عقد التأمين ضد الحريق يختلف اختلافاً كبيراً من عملية لأخرى تبعاً للشروط والقواعد التي تم الاتفاق عليها مع العميل . وتمثل العمليات الجراحية مثلاً أخيراً للاختلافات التي يشير إليها الباحث حيث تختلف نفس العملية من شخص لآخر تبعاً لظروف طبية وبيئية معينة .

#### ب- صعوبة تمييز الأنشطة اللازمة لخدمة معينة

تتميز منشآت الخدمات باختلاف الأنشطة اللازمة لتقديم نفس الخدمة من عملية إلى أخرى فمثلاً عند تقديم استشارة معينة في المكاتب الاستشارية قد تتباين الأنشطة اللازمة بالرغم من تشابه الاستشارات المقدمة من زاوية كيفية تجميع المعلومات ونوعية الخبراء المشاركين حيث تتوقف هذه الأنشطة على المحددات التي يضعها العميل وعلى الظروف المحيطة بالمنشأة التي يتم تقديم الاستشارة فلها . وتؤدي هذه السمة إلى صعوبة ربط الأنشطة بمخرجات المنشأة

#### ج- صعوبة التعبير عن المخرجات بوحدات كمية

تتميز منشآت الخدمات بصعوبة التعبير الكمي عن المخرجات فعدد عقود التأمين مثلاً لا يمثل مقياساً ملائماً للتعبير عن نشاط قطاع التأمين وذلك لتباين هذه العقود من ناحية الشروط والتكاليف والآثار المترتبة عليها كما أن الزمن اللازم لإجراء عملية جراحية لا يعبر عن أهمية وقيمة هذه العملية .

ويمثل هذا الاعتبار عنصراً آخر يجب الاهتمام به عند تطبيق أساليب محاسبية التكاليف في منشآت الخدمات .

#### د- تأثير الخدمات بالعوامل السوقية بدرجة كبيرة

على الرغم من أن النشاط الانتاجي يتأثر بالعوامل السوقية مثل الطلب على السلعة وسلوك المنافسين فإن وجود مخزون سلعي من منتجات المنشأة يساهم في

مواجهة هذه العوامل والتغلب عليها .

وكنتيجة لعدم وجود مخزون من الخدمات فإن تأثير المنشآت الخدمية بعوامل السوق يكون أكثر من المنشآت الإنتاجية .

ومن الممكن أن تؤدي هذه السمة إلى تغير طبيعة الخدمات واختياجها إلى إضافة أو استبعاد أنشطة معينة مما يشكل عبئاً إضافياً على نظم التكاليف المستخدمة في هذه المنشآت .

#### هـ- تداخل النشاط الإنتاجي والخدمي في المنشآت الخدمية

تتميز المنشآت الخدمية بوجود بعض الأنشطة الإنتاجية ضمن نشاطها في المستشفيات والفنادق مثلا تكون هناك وحدات إنتاجية لاعداد بعض المستلزمات التي يحتاجها نشاط هذه المنشآت .

وتؤثر هذه السمة عند تطبيق أساليب محاسبة التكاليف في هذه المنشآت .

#### و- صعوبة اختيار مسببات التكلفة

كنتيجة لطبيعة الأنشطة في المنشآت الخدمية من ناحية صعوبة وجود خطوط فاصلة بين الأنشطة وبعضها قد يصعب تحديد مسببات تكلفة لكل نشاط على حدة .

وعلى الرغم من هذه الصعوبات التي تضمنتها الدراسات أو التي عرضها الباحث ضمن الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق أسلوب ABC في المنشآت الخدمية فمن الممكن الاستفادة من هذا الأسلوب في مجال الخدمات على أن تأخذ طبيعة هذه المنشآت في الاعتبار عن تصميم وتطبيق هذا الأسلوب .

### ثالثاً : دراسات تطبيق أسلوب ABC في المنشآت الخدمية

يعرض الباحث في هذا الجزء بعض الدراسات التي أمكن الحصول عليها لتطبيق أسلوب ABC في بعض أنواع من المنشآت الخدمية . وقد أمكن للباحث الحصول على دراسات لتطبيق هذا الأسلوب في المنشآت الآتية :

١-البنوك .

٢-الخدمات الصحية .

٣-الوحدات الحكومية .

٤-خدمات النقل والإيواء .

٥-خدمات السكك الحديدية .

٦-خدمات الاتصالات .

#### ١- تطبيق أسلوب ABC في البنوك

تضمنت دراسة Mays and Sareney ١٩٩٤ حالة عملية لتطبيق هذا الأسلوب في أحد البنوك .

وقد اشتملت هذه الدراسة على العناصر الآتية :

#### ١/١ الحاجة إلى أسلوب ABC في البنوك الأمريكية

ظهرت أهمية هذا الأسلوب كنتيجة للمنافسة بين البنوك الأمريكية في الفترة التي تلت عام ١٩٨٢ والتي تميزت بإطلاق المنافسة بين البنوك لتحديد معدلات الفائدة بعد أن كانت تعمل من خلال تصاريح حكومية في مناطق معينة بصورة تقلل من المنافسة بين البنوك وبعضها .

كما أن الإصلاح الضريبي في أمريكا الذي بدأ عام ١٩٨٦ قد انعكس على البنوك بصورة كبيرة مما ترتب عليه استمرار البنوك التي تحقق ربحية فقط وتمثل أهمية هذا الأسلوب في إمكانية الاعتماد عليه لتحديد تكلفة الخدمات المصرفية بصورة ملائمة للإدارة المصرفية لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق للربحية المطلوبة والتي تعد القوة الدافعة للبنوك .

### ٢/١ مقومات تطبيق أسلوب ABC في البنوك

عند تطبيق أسلوب ABC في البنك تم تقسيم الأنشطة إلى نوعين رئيسيين :  
النوع الأول : أنشطة خدمات العملاء وتشمل الإيرادات والخدمات والتشغيل والإدارة .

النوع الثاني : أنشطة الاستمرار وتشمل المحاسبة والتمويل والأفراد والاستشارات العامة والمشتريات والمهمات .

### ٣/١ نتائج تطبيق أسلوب ABC

وبتطبيق أسلوب ABC في أحد البنوك الأمريكية على الودائع الدائنة وقياس ربحية العملاء على أساس التكلفة المحسوبة على أساس الأنشطة تبين ما يلي :

- ٣٠% من العملاء يحقق ٨٨% من أرباح البنك .
- ٤٠% التالية تحقق ١٩% من أرباح البنك .
- ٣٠% الأخير تحقق عائداً سالباً مقدار ٧% .

وقد تبين من ذلك أن سياسة البنك كانت تشجع بعض العملاء على التعامل مع البنك بصورة غير مربحة .

وبتحليل تكلفة خدمة حسابات العملاء الجارية تبين أن سياسة البنك تؤدي إلى تحقيق خسائر من هذه الحسابات باستخدام أسلوب ABC حيث كانت سياسة البنك تقضى بأن الحسابات الجارية التي يكون رصيدها ١٠٠٠ دولار لا تتحمل بأعباء خدمات الحسابات وترتب على ذلك أن ٢٥% من أرصدة العملاء كانت تحقق هذا الحد وبالتالي لا تتحمل بأعباء خدمة الحسابات ثم تضع باقي أموالها في صورة ودائع دائنة .

وقد تبين من هذه النتائج أن ربحية البنك لا تنتج فقط من زيادة أسعار الخدمات ولكن تكلفة هذه الخدمة يجب أن تأخذ في الاعتبار .

٤/١ خلاصة البحث :

أمكن تحسين ربحية البنك باستخدام أسلوب ABC لتحليل تكلفة الخدمات المصرفية .

وقد أورد Keplan and Cooper ١٩٩٨ حالة عملية لتطبيق أسلوب ABC في أحد البنوك الانجليزية متوسطة الحجم . وقد تبين من دراسة دفتر الاستاذ العام لهذا البنك وجود ٢١٠ مجمع لتكلفة الموارد . وقد استغرق عمل الفريق المختص لتصميم نظام ABC لهذا البنك ثمانية أسابيع من البحث العملي بهدف تحديد خريطة الأنشطة ثم تم اختيار ٢٥٣ نشاط رئيسي من أمثلتها :

- فتح حسابات العملاء .
- المحافظة على حسابات العملاء .
- قبول الشيكات .
- تنفيذ الصفقات .

- اصدار دفاتر الشيكات .
- تسويق وبيع خدمات البنك .
- إدارة أسواق تحويل العملة .. الخ .

وقد تم تصنيف منتجات البنك في صورة ٥٠ منتج أو مجموعات منتجات متشابهة بهدف الصاق تكلفة الأنشطة بها مثل فروض تجارية ، حسابات جارية لشركات مساهمة ، حسابات شخصية .. الخ .

وقد تم اختيار مجموعة من مسببات التكلفة بهدف ربط تكلفة الأنشطة بالمنتجات التي تم تصنيفها . ويوضح الجدول الآتي بعض هذه المسببات :

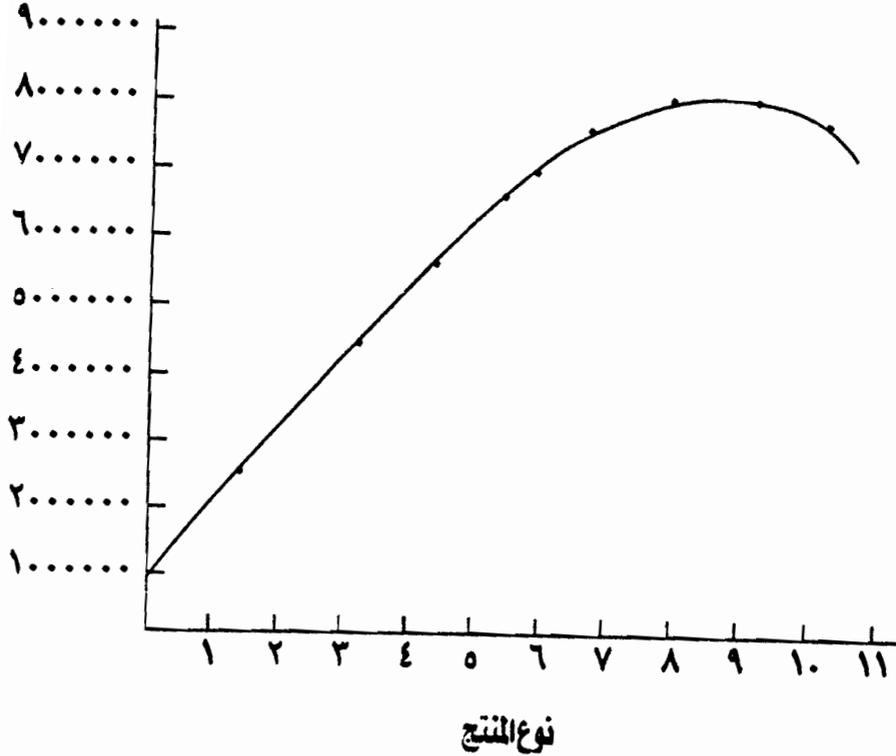
النشاط	مسبب تكلفة النشاط
- مفردات الحسابات المصرفية .	عدد عمليات الحسابات المصرفية .
- اصدار دفاتر الشيكات الشخصية .	- عدد الدفاتر المصدرة .
- تنفيذ استراتيجيات أنشطة التسويق والبيع .	- عدد الحسابات المفتوحة .
- خدمات الكمبيوتر .	- عدد عمليات الكمبيوتر .
- اعداد القوائم والمراسلات	- عدد القوائم المصدرة .
- تقديم الاستشارات في الاستثمار والتأمين	- وقت تقديم الاستشارة .
- عمليات اصدار الفيزا .	- عدد مرات اصدار الفيزا .
- فتح واقفال الحسابات .	- عدد الحسابات التي تم فتحها أو قفلها .

## المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

وقد أمكن تحميل ٨٥% من التكاليف غير المباشرة على منتجات البنك بينما اعتبرت باقى المصروفات بمثابة مصروفات غير محملة تمت معالجتها كتكاليف غير مخصصة مرتبطة بالبنك ككل .

ويوضح الرسم البيانى التالى تفاوت ربحية منتجات البنك فى ظل تطبيق

نظام ABC :



وقد انتهت هذه الدراسة إلى استنتاج أن تطبيق أسلوب ABC في البنك أدى إلى توضيح طبيعة عمليات وأنشطة البنك وأثرها على الربحية .

## ٢- تطبيق أسلوب ABC في منشآت الرعاية الصحية

تضمنت دراسة West and West ١٩٩٧ كيفية تطبيق هذا الأسلوب في بيئة الخدمات الصحية وتضمنت هذه الدراسة العناصر الآتية :

١/٢ أهمية أسلوب ABC في مجال الخدمات بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة

على الرغم من النجاحات التي حققتها أسلوب ABC في المنشآت الصناعية إلا أن ذلك لم يكن كافياً كمبرر لتطبيق هذا الأسلوب في المنشآت الخدمية في بداية التسعينيات حيث ظهرت الحاجة للحصول على بيانات دقيقة عن التكلفة في عيادات الأطباء والمستشفيات وشركات التأمين والوحدات الحكومية وغيرها من المنشآت الخدمية .

ويعتبر أسلوب ABC إحدى أهم مجالات التطوير في محاسبة التكاليف والتي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق فاعلية التكلفة والمسألة عن التكاليف في المنشآت الخدمية .

وقد تبين بالدراسة أن ٢٨% من المنشآت الصحية في كل من كندا وأمريكا تطبق هذا الأسلوب .

## ٢/٢ مقومات تطبيق أسلوب ABC في منشآت الرعاية الصحية :

تم تبويب تكلفة الخدمات إلى ثلاثة مجموعات للتكلفة تشمل المهمات وخدمات التمريض وخدمات عامة وكانت هذه المجموعات الثلاثة تعامل كوحدة واحدة في ظل نظام التكاليف التقليدي المطبق قبل التحول إلى نظام ABC .

وقد تم التحول إلى نظام ABC على مرحلتين كما يلي :

المرحلة الأولى : تصميم نظام ABC طبقاً للأسس المطبقة في المنشآت الصناعية Manufacturing – ABC . وقد روعي عند تصميم هذا النظام الاعتبارات الآتية :

١-المهام المستهلكة تم ربطها مباشرة بكل نوع من أنواع العلاج.

٢-استخدام أسلوب ABC لتكلفة الخدمات العامة يعكس بدقة قيمة الموارد المستهلكة .

٣-تم تحميل تكلفة التمريض طبقاً لتقديرات العاملين .

المرحلة الثانية : تحويل النظام إلى نظام للخدمات العلاجية – Healthcare Based ABC وقد روعي عند تصميم هذا النظام الاعتبارات الآتية :

١-تحميل أنواع العلاج المختلفة بالموارد المستهلكة طبقاً لمعدلات تحميل مختلفة .

٢-استخدمت مسببات التكلفة لربط الموارد المستهلكة بكل نوع من أنواع العلاج

٣-اعتمد التحديد النهائي للموارد على علاقة الأنشطة بالخدمات .

### ٣/٢ نتائج تطبيق ABC

ترتب على تطبيق هذا الأسلوب اختلاف تكلفة الخدمات التي تقدمها المستشفى وربحية هذه الخدمات بصورة جوهرية .

### ٤/٢ خلاصة الدراسة

١-يجب على المحاسبة مساعدة الأطباء والإداريين في تحديد بدائل أقل تكلفة لمزاولة أنشطتهم .

٢- يجب تطوير نظم التكاليف المطبقة في الوحدات العلاجية والتي تعتمد حالياً على تجميع كافة التكاليف وغير المباشرة وتحميلها بنسبة واحدة .

٣- يجب على المحاسبين الإلمام بنقاط القوة والضعف التي ترتبط بتطبيق أسلوب ABC في المنشآت العلاجية من أجل تحقيق قياس أكثر دقة للتكلفة في هذه المنشآت .

٤- يجب على المحاسبين الاعتماد على المتخصصين في الشؤون العلاجية عند وضع افتراضات معالجة التكاليف في هذا القطاع .

وقد قدم Carr ١٩٩٣ نمونجاً آخر لتطبيق أسلوب ABC فى مجال المستشفيات بما يؤكد امكانية تطبيق هذا الأسلوب فى المنشآت الخدمية .

### ٣- تطبيق أسلوب ABC فى الوحدات الحكومية

تضمنت دراسة Best ١٩٩٧ دراسة لامكانية تطبيق أسلوب ABC فى العقود الحكومية وقد تضمنت هذه الدراسة العناصر الآتية :

#### ١/٣ الحاجة لتطبيق أسلوب ABC فى الوحدات الحكومية

تعتمد الوحدة الحكومية التى تم اختيارها للتطبيق فى هذه الدراسة على أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية لتحديد تكلفة العقود التى تنفذ لحسابها بحيث يعتبر العقد وحدة التكلفة .

وتشمل تكاليف العقد المباشرة تكلفة المواد والأجور المباشرة والتكاليف الأخرى الخاصة التى يحتاجها تنفيذ العقد .

وتمثل التكاليف غير المباشرة نسبة كبيرة من تكلفة العقود وتستخدم أساليب محاسبة التكاليف التقليدية لتحميل هذه التكاليف على العقود من خلال انشاء

مجمعات تكلفة تعتمد على الخطوط التنظيمية أو خطوط انشاط ، ثم تحميل تكلفة هذه المجمعات على العقود باستخدام أسس التحميل التقليدية لتكلفة الأجرور المباشرة وساعات العمل المباشر .

وتعتبر المشكلة الرئيسية في الأسلوب المطبق هي احتمال الخطأ في تحميل التكاليف غير المباشرة على العقود باستخدام أسس التحميل المعتمدة على حجم المخرجات معبراً عنه بأي صورة من الصور .

وقد ظهرت الحاجة لأسلوب جديد لعلاج المشكلة التكاليفية كنتيجة لعدم صلاحية الأساليب التقليدية لتوفير بيانات تكاليف يعتمد عليها .

ويؤدي استخدام أسلوب ABC إلى التأكد من تحميل العقود بتكاليف اضافية تتناسب مع ما تستهلكه هذه العقود من أنشطة بدلاً من استخدام وحدة المخرجات التي لا تعتبر مقياساً حقيقياً للتكلفة .

### ٢/٣ مقومات تطبيق أسلوب ABC في الوحدات الحكومية

يتم انشاء مجمعات تكلفة تعبر عن الأنشطة المختلفة واختيار مسببات التكلفة الملائمة لتحميل تكلفة هذه الأنشطة على العقود .

### ٢/٣ خلاصة الدراسة

يؤدي استخدام أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في معالجة تكلفة الأنشطة في الوحدة الحكومية إلى تحقيق نتائج إيجابية في إدارة النشاط وفهم مسار تكوين الأرباح .

#### ٤- تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في خدمات النقل

تضمنت دراسة Pihlen and Londe ١٩٩٤ دراسة لتطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في المنشآت التي تقدم خدمات النقل . وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك اتجاهاً في المنشآت الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية لاستخدام أسلوب ABC لمعالجة تكلفة خدمات النقل . وقد تضمنت هذه الدراسة العناصر الآتية :

#### ١/٤ الحاجة لأسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في خدمات النقل

ترجع أهمية خدمات النقل إلى النسبة التي تمثلها تكلفة هذه الخدمات من إيراد المبيعات فقد تبين في أحد البحوث الميدانية أن نسبة تكلفة خدمات النقل تتراوح بين ٧,٩٣ إلى ٣٠% من إيراد المبيعات . كما أنها ترجع أيضاً إلى تأثير نشاط النقل على ربحية المنشأة .

وحتى يمكن إدارة خدمات النقل بصورة أكثر فاعلية لابد من توافر بيانات دقيقة ومفصلة عن تكلفة هذه الخدمات . وتساهم هذه البيانات في تحقيق أغراض متعددة مثل تحديد أفضل للتكلفة المباشرة ، فهم أفضل للعلاقة بين السعر والحجم إدارة برامج خفض التكلفة بالإضافة إلى تقييم أفضل للاستثمارات في وسائل التقنية الحديثة .

وحتى يمكن تحقيق الأهداف السابقة ينبغي توافر نظم تحميل تكاليف أكثر تقدماً بحيث تعكس هذه النظم بدقة كيفية تحديد التكاليف وتحليل ربحية العملاء .

وتتمثل الصعوبة في معالجة تكلفة خدمات النقل في تداخل هذه التكاليف مع تكلفة الإنتاج أحياناً ومع تكاليف التسويق أحياناً أخرى مما يستدعي إعادة

تصنيف التكاليف بهدف تحديد تكاليف خدمات النقل . كما أن هناك بعض الصعوبة في قياس بعض أنواع من تكاليف النقل مثل تكلفة مناولة المواد .

وتشمل العناصر الضرورية التي يجب توفيرها من خلال نظام التكاليف فيما يتعلق بخدمات النقل :

١- تحديد مسببات التكلفة أو العناصر الهيكلية المحددة لأنشطة النقل وسلوك هذه العناصر .

٢- قياس مسببات التكلفة بصورة تفصيلية مناسبة لإدراك العلاقة بين السبب والأثر على النشاط وذلك بدلاً من التصنيف المحاسبي التقليدي .

٣- تحديد التداخل بين مسببات التكلفة .

٤- تحديد مستويات الخدمة المقدمة للعملاء وقياس قيمتها .

٥- تحديد أفضل البدائل من بين أساليب النقل المتاحة .

٦- توفير المعلومات الملائمة لوظيفة التوزيع مثل تحديد مسارات التوزيع وأماكن ومساحات المخازن .

وقد تبين من دراسة Lambert and Mentzer التي أجريت على ٣٠٠ شركة امريكية أن بعض المؤشرات التكاليفية الهامة مثل تكلفة نقل المخزون وتكلفة النقل على مستوى قنوات التوزيع أو المنتج أو فئات العملاء وتكلفة أوامر التشغيل وتكلفة نقل كمية من المنتج وغيرها غير متوفرة من خلال النظم المطبقة في هذه المنشآت .

ولا شك أن الاعتماد على نظم التنقل المتكاملة أو سلاسل التوزيع سوف يزيد من الأعباء الملقاه على نظم التكاليف حيث لا يكون المطلوب هو مجرد

توفير تكاليف دقيقة ولكن أيضاً ضرورة تكامل بيانات التكاليف وامكانية تحليل إجمالي التكاليف على مستوى خطوط النقل وأنشطة المنشأة المختلفة مثل الإنتاج والتسويق بهدف تدنيه اجمالي التكاليف على مستوى المنشأة .

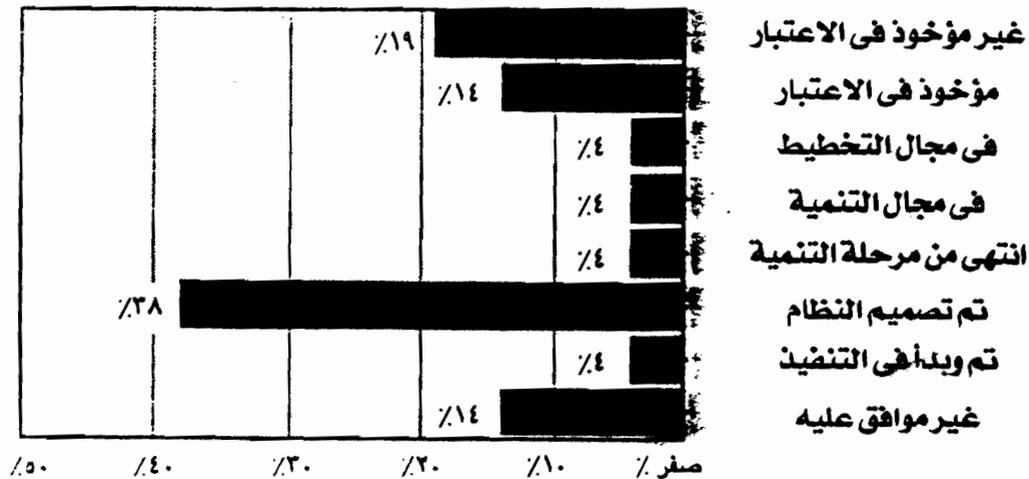
#### ٢/٤ تطبيق أسلوب ABC في مجال خدمات النقل

تضمنت هذه الدراسة إجراء بحث تطبيق هذا الأسلوب في مجال خدمات النقل . وكان الهدف من هذا البحث التأكد من تطبيق أو عدم تطبيق هذا الأسلوب في الشركات محل الدراسة ونوعية المعلومات التي يمكن الحصول عليها منه وكذلك اتجاهات المستقبل .

وقد تضمنت العينة التي شملتها الدراسة ١٠٠ شركة بها نائب رئيس لشئون النقل أو التوزيع وتم توزيع استمارة استقصاء على هذه الشركات حول تطبيق أسلوب ABC في هذه الشركات .

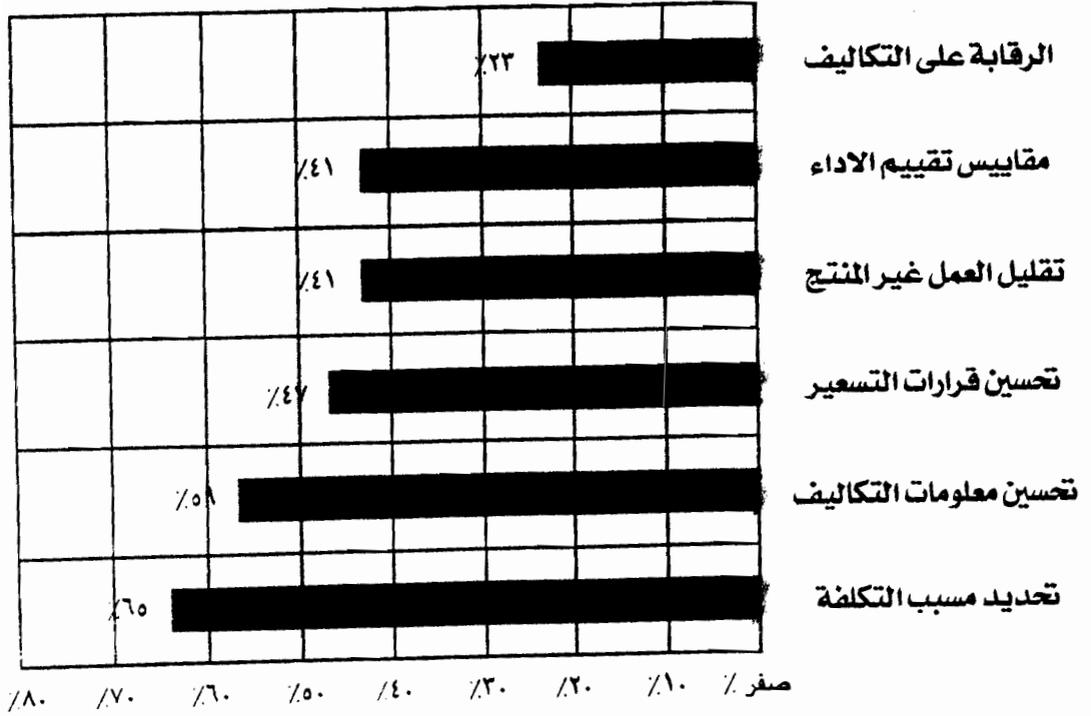
وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يلي :

#### ١- موقف أسلوب ABC في الشركات محل الدراسة

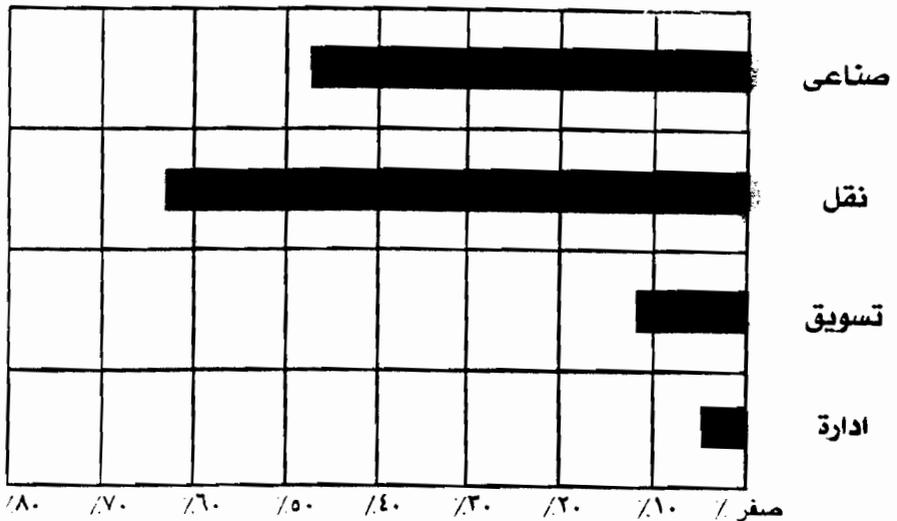


المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

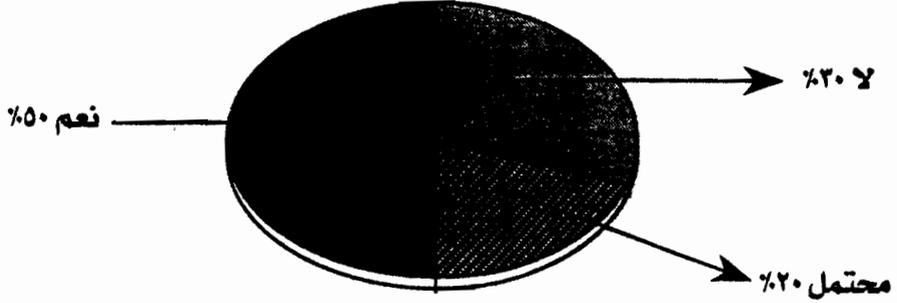
ب- المزايا التي تم الحصول عليها أو تخطط المنشأة للحصول عليها من تطبيق أسلوب ABC



ج- النشاط الذي استخدمت فيه المنشأة أسلوب ABC



د - هل تخطط لتصميم نظام ABC على انشطه اخرى فى منشاتك



هـ - أهم المشكلات التى ظهرت عن تطبيق ABC

- ١- الوقت اللازم للتنفيذ .
- ٢- ارتفاع تكلفة تصميم النظام .
- ٣- صعوبة تحديد مسيبيات التكلفة .
- ٤- غياب مقاييس تصميم الأداء حالياً .
- ٥- مقاومة التغيير .

٣/٤ الخلاصة

لقد بدأت المنشآت الرائدة فى مجال خدمات النقل فى تصميم وتنفيذ نظم ABC لمعالجة تكلفة الأنشطة وقياس الأداء بصورة أكثر دقة وتحقق لها ذلك .

ولقد أخذ هذا الأسلوب عدة صور تتوقف على مشكلات التطبيق والمعلومات المطلوبة من النظام .

٦- تطبيق أسلوب ABC على خدمات السكك الحديدية

تضمنت دراسة يوسف ١٩٩٧ حالة عملية لتطبيق هذا الأسلوب فى الهيئة القومية للسكك الحديدية بجمهورية مصر العربية وتم ذلك اعتماداً على

البيانات التي أمكن الحصول عليها من الخطة الرئيسية التي تم اعدادها بواسطة الهيئة القومية للسكك الحديدية المصرية والجانب الياباني ممثل في معهد دايبوا للأبحاث في مايو ١٩٩٦ . وقد تبين من هذه الدراسة قابلية هذا الأسلوب للتطبيق على خدمات النقل وتضمنت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

١/٥ انخفاض نسبة الانحرافات بين التكاليف غير المباشرة المحسوبة والتكاليف غير المباشرة الفعلية المحملة على مستوى الخطوط عند تطبيق مدخل محاسبة تكاليف النشاط مما يؤكد تحميل الخطوط بالتكاليف الحقيقية ويبرهن على دقة بيانات التكاليف في ظل هذا المدخل .

٢/٥ ساعد مدخل محاسبة تكاليف النشاط على تحميل كل خط باستخدام مخرجات التكلفة التي تتناسب طبيعة الخط .

٣/٥ ساهم مدخل محاسبة تكلفة النشاط على الأخذ في الاعتبار العديد من المتغيرات والتي تؤثر على العلاقة بين المزيج الانتاجي غير المتجانس والتكاليف غير المباشرة مثل المسافة وسرعة القطار الأمر الذي أدى إلى توفير بيانات أكثر دقة عن البيانات التي يمكن الحصول عليها بتطبيق مداخل التكاليف التقليدية .

#### ٦- تطبيق أسلوب ABC في مجال خدمات الاتصالات

أورد Kaplan and Cooper ١٩٩٨ دراسة لتطبيق أسلوب ABC في إحدى الشركات الكبرى العاملة في مجال الاتصالات وخدمات نظم المعلومات .

وقد تضمن التطبيق العملي لهذا الأسلوب فى الشركة المذكورة إنشاء ٥٠٠ مجمع للموارد بالإضافة إلى ٧٠٠ نشاط و ٣٦٠ محرك للتكلفة (منتجات ، خطوط النشاط ، قطاعات العملاء) .

وحتى يتم تطبيق هذا النظام تم تصنيف العملاء فى صورة مجموعات متجانسة على أساس نوعية الخدمات التى يحتاجون إليها وذلك عن طريق دراسة عينة من ١٠٠٠٠ عميل بهدف تحديد احتياجات العملاء الشهرية وطرق الدفع والمعدات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات .

وقد اعتمدت ادارة الشركة على بيانات هذا النظام فى إدارة قطاعات العملاء بالأسعار وتشكيله المنتجات المناسبة بالإضافة إلى سياسات الخدمة التى تم تصميمها لتحقيق الربحية .

وقد تناولت دراسة Cuyne and Ashuorth كيفية تطبيق نظام متكامل لشركة ميركورى للاتصالات بالمملكة المتحدة لإدارة الشركة على أساس الأنشطة Activity – Based (ABC) management (ABM) والذى يعتمد على وجود نظام للمحاسبة عن تكلفة النشاط لتوفير المعلومات التى يحتاجها نظم الإدارة على أساس الأنشطة .

وقامت الشركة بتحديد الأهداف التالية التى يرجى الوصول إليها من خلال نظام الإدارة من الأنشطة ABC :

- ١- إدارة خدمات العملاء بصورة ملائمة .
- ٢- إدارة الموارد على مستوى وحدة النشاط ومراكز التكاليف .
- ٣- ترشيد نظام تسعير التحويلات الداخلية بين القطاعات المختلفة بالشركة .

وفي نهاية هذا الجزء الخاص بتطبيقات ABC في مجال الخدمات يؤكد الباحث على الحقائق الآتية :

- ١- تطبيق أسلوب ABC لا زال في مراحله الأولى في منشآت الخدمات .
- ٢- على الرغم من عدم شيوع تطبيقات أسلوب ABC في المنشآت الخدمية فإن هناك قناعة لدى الكثير من المنشآت بأهمية هذا الأسلوب والمزايا التي يمكن تحقيقها منه .
- ٣- هناك بعض الصعوبات يمكن أن تظهر عند تصميم وتطبيق أسلوب ABC في المنشآت الخدمية ترجع إلى طبيعة هذه المنشآت .
- ٤- يتمثل الهدف الأساسي من تطبيق أسلوب ABC هو الحصول على بيانات تكلفة ومقاييس لتقييم الأداء أكثر دقة .

### القسم الثالث

#### تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

يتناول الباحث في هذا الجزء من البحث كيفية تطبيق أسلوب ABC في قطاع التأمين من خلال العناصر الآتية :

أولا : طبيعة النشاط في قطاع التأمين .

تتبع طبيعة النشاط بصورة مباشرة على أساليب محاسبة التكاليف المطبقة ، وعند تطبيق أسلوب ABC في قطاع التأمين تؤثر طبيعة عملية التأمين والسمات الخاصة بها عند تصميم خريطة الأنشطة واختيار مسببات التكلفة .

وقد أورد العوام ١٩٨٨ العناصر الآتية والتي تعكس فيما بينها طبيعة النشاط في قطاع التأمين :

١- تنوع النشاط

يتميز نشاط شركات التأمين بصفة عامة بالتنوع حيث يشمل هذا النشاط غالبا التأمين على الحياة وتكوين الأموال بالإضافة إلى تأمينات الممتلكات .

ويأتى هذا التنوع كنتيجة منطقية لصعوبة توقع نتائج الأعمال بالنسبة لهذه الفروع ورغبة الشركة فى المشاركة فى أكثر من نوع من أنواع التأمين بحيث يتم تغطية الخسائر المحققة من أنشطة معينة بالأرباح المحققة من أنشطة أخرى وهكذا .

٢- عدم تأثر أسعار الخدمات التأمينية بقانون العرض والطلب .

تمثل أقساط التأمين أسعار الخدمات التى تقدمها شركات التأمين ومن المعروف أن هذه الأقساط يتم تحديدها من خلال قوانين رياضية وجداول احصائية بصرف النظر عن ظروف السوق التأمينى والمتمثلة فى العرض والطلب على الخدمة التأمينية ومعنى ذلك أن الشركة ليس لديها حرية تغير قيمة أقساط التأمين طبقا لظروف الطلب على الخدمة التأمينية .

ولكن تجدر الإشارة إلى أن شركات التأمين تعالج هذه المشكلة بإعطاء مزايا اضافية للمستأمنين تتمثل فى المنح والجوائز والمشاركة فى الأرباح وذلك لزيادة الطلب على الخدمة التأمينية وذلك كبديل لتعديل قيمة الأقساط ذاتها والتى تكون محكومة كما سبق بيانه بالقوانين الرياضية .

### ٣- تأثير النشاط التأميني بتغيرات القوة الشرائية لوحدة النقود

يتميز النشاط التأميني بتأثره بدرجة كبيرة بتغيرات القوة الشرائية لوحدة النقود حيث يتم تحصيل مبالغ من المستأمنين كقسط واحد أو عدة أقساط في تواريخ مختلفة تكون القوة الشرائية فيها لوحدة النقود متفاوتة بينما تلتزم الشركة بدفع مبلغ ثابت في تاريخ لاحق لتواريخ تحصيل الأقساط وبصرف النظر عن القوة الشرائية لوحدة النقود في ذلك التاريخ .

### ٤- الاعتماد على قوانين الاحتمالات

يتميز نشاط التأمين بأن اتخاذ القرارات التي تحكم هذا النشاط انما يتم في ظل ظروف عدم التأكد حيث تكون نسبة كبيرة من المعلومات المتاحة عبارة عن توقعات مستقبلية ، وحتى يكون القرار أقرب ما يكون إلى الدقة يعتمد متخذو القرارات في هذا النوع من النشاط على قوانين الاحتمالات والتي يمكن الاستناد إليها في الحكم على الأحداث المختلفة وتحديد قيمة متوقعة لها في المستقبل ولذلك يحتاج نشاط التأمين إلى خبرات خاصة لإدارة دفة العمل به .

### ٥- صعوبة قياس الالتزامات بدقة

ترتبط هذه الخاصية بالخاصية السابقة حيث أن كنتيجة لكثرة التقدير والاعتماد على الاحتمالات وعدم توافر بيانات دقيقة بصورة كاملة عن الأحداث المستقبلية يصعب تحديد التزامات شركات التأمين عن الفترات المستقبلية بصورة دقيقة ولكن هذا التقدير إنما يكون بصورة تقريبية .

### ٦- تداخل النشاط بين الفترات

تتميز عقود التأمين بصفة عامة بطول الفترة التي تغطيها لأكثر من فترة مالية واحدة وهذا يترتب عليه تداخل النشاط بين الفترات مما يستدعي الاهتمام

ببتبع النفقات والإيرادات وربطها مع الفترات المستفيدة منها ومن الطبيعي أن يرتبط بذلك أن تظهر بصورة كبيرة بنود المصروفات والإيرادات المقدمة والمستحقة .

#### ٧- ضرورة الاعتماد على قانون الاعداد الكبيرة

لا يعتبر تنوع نشاط التأمين في حد ذاته كافيا لتقليل الأخطار التي تواجهها المنشآت العاملة في هذا المجال وإنما يعتمد نجاح هذه المنشآت في مواجهة احتمالات الخسائر التي قد تتعرض عليها على زيادة عدد العمليات التأمينية التي تدخل فيها في كل فرع من فروع التأمين بالإضافة إلى التنوع في النشاط والذي سبقت الإشارة إليه .

#### ثانيا : تأثير طبيعة نشاط التأمين على أساليب محاسبة التكاليف

تؤثر سمات نشاط التأمين التي أوردها الباحث في الجزء السابق من البحث على أساليب محاسبة التكاليف التي يمكن استهدافها في قطاع التأمين من الزوايا الآتية :

#### ١- كثرة التكاليف غير المباشرة

يتميز نشاط التأمين بتجزئة النشاط بصورة كاملة على مستوى فروع التأمين المختلفة (حياة - تأمينات عامة) ويؤدي ذلك إلى ضرورة تحليل التكاليف على مستوى كل فروع التأمين كنتيجة لتخصيص امكانيات مادية وبشرية متميزة لكل فرع من هذه الفروع . ولكن كنتيجة لصعوبة الفصل الكامل بين هذه الأنشطة تكون هناك مجموعة كبيرة من عناصر التكاليف المشتركة بين هذه الأنشطة وبعضها وتمثل تكاليف غير مباشرة .

## ٢- صعوبة تحديد وحدة التكلفة

تمثل وحدة التكلفة عنصرا هاما من العناصر التي يعتمد عليها نظام التكاليف حيث يتم تجميع عناصر التكاليف طبقا لعلاقتها بهذه الوحدة ، كما أن تحديد قيمة هذه الوحدة يمثل المخرج النهائي لنظام التكاليف .

وكنتيجة لطبيعة نشاط التأمين من حيث عدم تماثل مخرجات النشاط قد يكون من الصعب تحديد وحدة التكلفة . فمثلا يمكن التعبير عن نشاط التأمين بعدد وثائق التأمين إلا أن عدم تماثل الوثائق من ناحية الزمن والشروط والآثار التي يمكن أن تترتب عليها يقلل من فاعلية عدد الوثائق كوحدة للتكلفة .

ويمكن التعبير عن نشاط التأمين أيضا باستخدام الجنيه / ألساط كوحدة تكلفة بحيث يهدف نظام التكاليف إلى تحديد تكلفة الجنيه من كل قسط حصلت عليه الشركة ويستدعى ذلك بالطبع قدرا كبيرا من الاجراءات لتحديد هذه التكلفة كما يمكن اعتبار كل وثيقة أو مجموعة وثائق وحدة تكلفة قائمة بذاتها بحيث يتم تجميع تكلفة كل وحدة على حدة ولكن ذلك يستدعى أيضا قدرا كبيرا من الإجراءات الدفترية .

ويقع على عاتق محاسبي التكاليف بشركات التأمين اختيار الأساس المناسب طبقا لظروف وامكانيات نظام التكاليف بكل شركة .

## ٣- تعدد مستويات تحليل التكاليف

كنتيجة لتتوع النشاط بشركات التأمين والذي يهدف إلى توزيع المخاطر بين أنواع التأمين المختلفة فإن تحليل التكاليف يجب أن يتم على عدة مستويات . فيجب أن يتم أولا تحليل التكاليف على مستوى أفرع التأمين المختلفة ثم على

مستوى الوثائق التي يصدرها كل فرع على حدة ثم على مستوى مجموعات الوثائق المتجانسة بكل فرع من الفروع .

وتمثل هذه المستويات أعباء إضافية على نظم التكاليف بشركات التأمين

#### ٤- عدم الالتزام بالمفاهيم التقليدية للتكلفة

تؤثر طبيعة نشاط التأمين على تحديد عناصر التكاليف مما قد يؤدي إلى الخروج على المفهوم التقليدي للتكلفة والذي يربط التكاليف بالحصول على منافع حالية أو مستقبلية .

وبتحليل بنود المصروفات في شركات التأمين تتضمن هذه البنود بعض العناصر التي لا تتفق مع المفهوم التقليدي للتكلفة ومن أمثلة هذه البنود :

- التغيير في المخصصات الفنية التي يتم تكوينها بهدف تسوية بنود الإيرادات بين الفترات وبعضها .

- منح الإعفاء من سداد الأقساط والتي تعد بمثابة خصم مسموح به كمنحة لبعض العملاء وهو ما يعد تسوية للإيرادات وليس إضافة إلى التكاليف .

#### ٥- صعوبة القياس الدقيق للتكلفة

يتميز نشاط التأمين بصفة عامة باعتماده على قدر كبير من التقدير أو الحكم الشخصي كما أنه نشاط احتمالي يعتمد على البيانات الإحصائية في تقدير بعض العناصر المؤثرة في التكاليف والإيرادات .

كما أنه يتميز أيضا بتداخل بيانات الفترات المالية بدرجة كبيرة مما يستدعي الكثير من التسويات الختامية بهدف تحديد نصيب كل فترة مالية من المصروفات والإيرادات .

ويترتب على هذه الخصائص صعوبة التحديد الدقيق للتكلفة ومن أمثلة البنود التي تتأثر بالتقدير والأساليب الإحصائية التعويضات والمخصصات الفنية

٦- صعوبة الاعتماد على بيانات التكاليف كأداة لتسعير الخدمة التأمينية

تتأثر عمليات التأمين بمتغيرات خارجية كثيرة مثل معدلات الفائدة السائدة والظروف الاقتصادية المحيطة والفترة الزمنية للوثائق والشروط الخاصة التي يضعها العملاء .. الخ . وتؤثر هذه المتغيرات عند تحديد قيمة الأقساط التي يدفعها المستأمنين ويترتب على ذلك تقليل أهمية التكلفة كأداة للتسعير في قطاع التأمين .

وليس معنى ذلك أن بيانات التكلفة ليس لها دور عند تسعير الخدمة التأمينية ولكن أهمية هذه البيانات أقل منها في المنشآت الصناعية أو التجارية أو الخدمية الأخرى .

#### ٧- تأثير عمليات إعادة التأمين

يتميز قطاع التأمين بوجود عمليات متبادلة بين شركات التأمين يترتب عليه أن تقوم إحدى شركات التأمين بإعادة التأمين لدى شركة أخرى عن بعض عملياتها بحيث تصبح هذه العمليات مشاركة بين هذه الشركات .

وتأثر عمليات إعادة التأمين على البنود الآتية :

أ- النسبة من الأقساط التي تتنازل عنها إحدى الشركتين للأخرى التي أعيد التأمين لديها

وتعالج هذه النسبة من الأقساط محاسيباً كتخفيض للإيرادات لدى الشركة الأولى بدلاً من اعتبارها بنوداً من بنود التكاليف وتبنى هذه المعالجة على كون

عملية إعادة التأمين تتازلاً من الشركة عن نسبة من إيراداتها مقابل المشاركة فى تحمل مخاطر العملية من قبل الشركة الثانية .

ولكن إذا اعتبرنا أن عملية إعادة التأمين تعتبر بمثابة عملية تأمين جديدة فإن هذه النسبة تعامل كأحد بنود التكلفة .

ب- نسبة التعويضات التى تتحملها الشركة المشاركة

تتحمل الشركة التى أعيد لديها التأمين بنسبة من التعويضات التى تدفعها الشركة الأولى للمستأمنين لديها . وتعالج هذه النسبة محاسبياً كتخفيض للتكاليف التى دفعتها الشركة الأولى ولكن إذا اعتبرنا عملية إعادة التأمين بمثابة عملية تأمين جديدة فإن هذه التعويضات تمثل بنوداً من بنود الإيرادات بدلاً من اعتبارها خفصاً للتكلفة .

ج- العمولة التى تحصل عليها الشركة التى أعادت التأمين

تعالج هذه العمولة طبقاً لقانون التأمين المصرى كبنداً من بنود الإيرادات وذلك خلافاً لمعالجة الأقساط والتعويضات كتخفيض للإيرادات والتكاليف . ويرجع ذلك إلى عدم ارتباط هذه العمولة بتكلفة الإنتاج التى تحملتها الشركة للمنتجين لديها .

وإذا طبقنا نفس المعالجة المتبعة فى الأقساط والتعويضات الناشئة عن إعادة التأمين فإن هذه العمولة سوف تعامل كتخفيض لتكلفة الإنتاج بدلاً من اعتبارها بنوداً من بنود الإيرادات .

وتمثل معالجة البنود الناشئة عن إعادة التأمين احدى مجالات الاهتمام عند تصميم واستخدام نظم التكاليف فى شركات التأمين .

ثالثاً : ملائمة أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط للتطبيق في شركات التأمين

يعتبر استخدام أسلوب ABC في شركات التأمين احدى مجالات التطور الحديثة لتطبيق هذا الأسلوب في منشآت الخدمات .

وتتميز منشآت الخدمات بصفة عامة وشركات التأمين بصفة خاصة بسمات مميزة سبق التعرض لها في الأجزاء السابقة من هذا البحث تؤثر على استخدام أساليب محاسبة التكاليف في هذا النوع من المنشآت .

ويهدف استخدام أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في شركات التأمين بصفة أساسية إلى الرقابة على التكاليف غير المباشرة بهدف تخفيض تكلفة خدمات التأمين دون التأثير على جودة هذه الخدمات من وجهة نظر العميل .

وقد تضمنت دراسة Osborne and Ringrose 1998 ضرورة المحافظة على مستوى الخدمة في المنشآت المالية في حالة تنفيذ برامج خفض التكلفة في هذه المنشآت . ويرجع ذلك إلى حساسية عملاء هذا النوع من المنشآت لأي تغيرات تطرأ على مستوى الخدمات التي يحصلون عليها كما يرجع أيضاً إلى المنافسة التي يتميز بها هذا القطاع .

كما تضمنت هذه الدراسة أيضاً أن استخدام أساليب محاسبة التكاليف بهدف الرقابة على التكاليف وخفض التكلفة يجب أن يتم من خلال إطار يشمل الاستراتيجية الخاصة بالمنشآت بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق مستوى ملائم من خدمة العملاء .

وقد أكدت دراسة Phillips 1992 على أهمية النظم الحديثة لإدارة التكاليف في شركات التأمين .

وقد تضمنت هذه الدراسة أولا عيوب نظم إدارة التكاليف التقليدية فى قطاع التأمين وتشمل ما يلى :

١- صممت هذه النظم أصلا للوفاء باحتياجات المسؤولين فى خطوط السلطة المختلفة بالهيكل التنظيمى .

٢- اهتمت هذه التكاليف بقياس الربحية على مستوى الوظائف أو المنتجات .

٣- لا تركز هذه النظم على العمليات المختلفة التى تنشأ من أنشطة المنشأة ولكنها تهتم فقط بالهيكل التنظيمى .

٤- لا تمكن هذه النظم من فهم كيفية تحقيق الربحية على مستوى الأنشطة والعمليات .

كما أوردت هذه الدراسة تحليلا لنظم إدارة التكلفة فى ظل المداخل الحديثة والتى تحقق نفس أهداف النظم التقليدية بالإضافة إلى إمكانية توفير معلومات عن كيفية استهلاك التكاليف خلال خطوط النشاط بالمنشأة .

وقد أكدت هذه الدراسة على صلاحية أسلوب ABC للتطبيق فى شركات التأمين كمدخل حديث لإدارة التكلفة فى هذا النوع من النشاط ، حيث يساهم هذا الأسلوب فى تحليل أنشطة الشركة وربط التكاليف بهذه الأنشطة من خلال مسببات التكلفة بما يعكس استفادة الأنشطة من الموارد المتاحة ثم إعادة تحميل تكلفة هذه الأنشطة على الخدمات التى تقدمها شركات التأمين .

وتشمل مزايا تطبيق أسلوب ABC في شركات التأمين التي أوردتها Phillips ما يلي :

- ١- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمليات .
- ٢- توفير المعلومات اللازمة لإدارة التكلفة على كل المستويات التنظيمية .
- ٣- إمكان تطبيق أسلوب تحليل قيمة العمليات Process value analysis - الذي يمكن من اكتشاف الأرباح التي يمكن تحقيقها من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف إلى قيمة الخدمة التأمينية والأنشطة التي لا تضيف لها .

وباستبعاد أو تقليل الأنشطة التي لا تضيف للقيمة Non value - added يمكن تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح حيث لا تؤثر هذه الأنشطة على جودة الخدمة التأمينية . ومن أمثلة هذه الأنشطة الأعمال الإدارية والمكتبية .

وقد أوردت هذه الدراسة بعض الأمثلة لتطبيق أسلوب تحليل قيمة العمليات في شركات التأمين . ففي إحدى شركات التأمين تم تطبيق هذا الأسلوب على الإجراءات الخاصة بتعويضات حوادث السيارات وبتبسيط هذه الإجراءات واستبعاد بعضها وتحسين البعض الآخر أدى ذلك إلى تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الربحية .

كما تم تطبيق هذا الأسلوب أيضا في إحدى شركات التأمين التي تعتمد على وكلاء تابعين لها بدراسة كل أنشطة التعامل مع الوكلاء وتحديد مدى اضافتها أو عدم اضافتها لقيمة الخدمة التأمينية وقد قامت الشركة بتخفيض بعض الأنشطة وتحسين البعض الآخر مما أدى إلى تحقيق نتائج طيبة .

٤- التحديد العادل لأسعار التحويل بين الوحدات التنظيمية التي تعتمد على مفهوم اللامركزية في شركات التأمين ومن أمثلة استخدام أسعار التحويل في شركات التأمين تبادل خدمة المعلومات بين إدارات وأقسام الشركة التي تدار بطريقة لا مركزية حيث يساهم أسلوب ABC في تحديد القيمة العادلة لهذه الخدمات .

وقد تضمنت دراسة Mike Adms 1995 حول تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في شركات التأمين أن هذا الأسلوب يركز على مقدار ما يستهلكه الأنشطة من الموارد المتاحة بما يساهم في تحديد أفضل لتكلفة الخدمة التأمينية ويساهم في التمييز بين الأنشطة التي تضيف إلى قيمة الخدمة التأمينية وتلك التي لا تضيف لها .

وقد أورد أدمز المزايا الآتية لتطبيق هذا الأسلوب في شركات التأمين :

- ١- الرقابة على المصروفات .
- ٢- تحليل للربحية .
- ٣- اعداد للموازنات .
- ٤- تصميم للخدمة التأمينية .
- ٥- تطبيق أسلوب تحليل قيمة العمليات .
- ٦- اختيار أسعار التحويل .

كما قام Mike Adms بإجراء دراسة ثانية عام ١٩٩٦ تتعلق بتطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في شركات التأمين على الحياة وقد تضمنت هذه الدراسة العناصر الآتية :

١- الأهداف الرئيسية لتطبيق هذا الأسلوب في شركات التأمين على الحياة

- توفير بيانات تكاليف أكثر دقة .

- إعطاء فرصة أفضل لفهم عناصر تكاليف الإنتاج .

- توفير معلومات أفضل عن تأثير قرارات الإدارة على استراتيجيات المنشأة .

ويرى الكاتب أن شركات التأمين على الحياة تمثل مجالا خصبا لتطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط بسبب ارتفاع التكاليف الإضافية ووضوح خطوط المنتج في هذا لنوع من المنشآت . وبالرغم من ذلك فلا زال تطبيق هذا الأسلوب في شركات التأمين في مراحل الأولى .

٢- مراحل تطبيق الأسلوب في شركات التأمين على الحياة

١/٢ تحديد مجالات العمل الرئيسية والعمليات والأنشطة

تشمل مجالات العمل الرئيسية في شركات التأمين على الحياة :

- المبيعات والتسويق .

- ابرام الوثائق .

- خدمات الوثائق .

- الاستثمارات .

ويتم تحليل هذه المجالات إلى عمليات مختلفة فمثلا تشمل المبيعات والتسويق عمليات مساندة الوكلاء وسداد العمولات وبحوث التسويق وخدمة العملاء .

بعد تحليل المجالات والعمليات يتم تحليل كل عملية إلى مجموعة من الأنشطة التي تمثل العنصر الأساسي في تطبيق أسلوب ABC فمثلا عملية مساندة الوكلاء تشمل الأنشطة الآتية :

- الترويج .

- المساندة الإدارية .

- التدريب والتوجيه .

٢/٢ تحديد تكلفة الأنشطة من خلال الموارد التي تستهلكها هذه الأنشطة .

٣/٢ تحليل التكاليف الإضافية الخاصة بالأنشطة على منتجات الشركة باستخدام مسببات التكلفة الملائمة . فمثلا مسبب التكلفة الملائم لتكلفة مساندة الوكلاء يشمل عدد الفروع أو عدد البرامج التدريبية أو عدد مرات طلب المعلومات من الوكلاء .

٣- صعوبات استخدام ABC :

في حالة استخدام أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط قد يصعب الربط بين بعض أوجه النشاط ومنتجات المنشأة . فقد يصعب في إحدى شركات التأمين على الحياة الربط بين الخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة وتكلفة الحسابات الآلية التي تساهم في توفير هذه الخدمات للعملاء .

كما أن هناك بعض الصعوبات قد تنشأ عند الربط بين مرتبات المديرين ومنتجات المنشأة ، ويمكن معالجة هذه المصروفات بإحدى طريقتين إما تحميلها باستخدام أسس تقديرية أو معالجتها كتكاليف غير محملة .

- ٤- مجالات استخدام أسلوب ABC في شركات التأمين على الحياة
- ١/٤ إدارة التكاليف على أساس الأنشطة : بالمقارنة بين تكلفة الأنشطة واستهلاك الموارد مما يؤدي إلى تحسين قدرة المديرين على تحليل وتقييم الأداء والتنبؤ بربحية المنتجات في المستقبل .
- ٢/٤ اعداد الموازنات على أساس الأنشطة .
- ٣/٤ تصميم الخدمات التأمينية بصورة أفضل من النظم التقليدية .
- ٤/٤ توفير امكانية تطبيق أساليب وتحليل وتحسين الأنشطة باستبعاد أو تقليل الأنشطة التي لا تضيف للقيمة .
- ٥/٤ توفير المعلومات اللازمة لتحسين ربحية التعامل مع العملاء باختيار مجموعات أو مناطق معينة .
- ٥- مقومات نجاح أسلوب ABC
- أورد الكاتب المقومات الآتية والتي تمثل البيئة الملائمة لتطبيق هذا الأسلوب في الواقع العملي :
- ١/٥ تحديد أهداف المنشأة من استخدام هذا الأسلوب وهل يستخدم كأداة للرقابة الداخلية أم كأداة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتسويق المنتجات .
- ٢/٥ تأييد الإدارة التنفيذية لاستخدام هذا الأسلوب .
- ٣/٥ وجود اجراءات فعالة للتخطيط والرقابة .
- ٤/٥ توافر موارد مادية وبشرية ملائمة للتطبيق .
- ٥/٥ توفير قنوات اتصال للتوجيه والمتابعة خلال خطوط التنظيم المختلفة بالمنشأة .

٦-مثالا عمليا لتطبيق أسلوب ABC فى احدى شركات التأمين على الحياة  
أوردت الدراسة ملحقا يتضمن مثلا لتطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة  
النشاط فى احدى شركات التأمين وقد تضمن هذا المثال البيانات الآتية :

## ١/٦ بيانات التكاليف المتاحة :

رمز البوليصة	رقم الوثائق المباعة	تكاليف مباشرة بخلاف تكلفة الأجر للبليصة	تكلفة الأجر المباشرة للبوليصة	عدد عمولات الترويج خلال الفترة
أ	١٠	٢٠	١	٢
ب	١٠	٨٠	٣	٢
ج	١٠٠	٢٠	١	٥
د	١٠٠٠	٨٠	٣	٥
	١١٢٠			١٤

المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

٢/٦ تحديد تكلفة الوثائق باستخدام أسس تحميل التكاليف التقليدية

الاجمالي	د	ج	ب	أ	
٢٢٠٠	١٥٠٠	٥٠٠	١٥٠	٥٠	تكلفة العمل المباشر
١١٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠	٢٠٠	تكاليف أخرى مباشرة
٣٠٨٠٠	٢١٠٠٠	٧٠٠٠	٢١٠٠	٧٠٠	تكاليف اضافية
٤٤٠٠٠	٣٠٥٠٠	٩٥٠٠	٣٠٥٠	٩٥٠	اجمالي
	١٠٠	١٠٠	١٠	١٠	عدد وثائق كل نوع
	٣٠٠	١٠٠	٣٠	١٠	عدد ساعات العمل
	٣٠٥	٩٥	٣٠٥	٩٥	تكلفة الوحدة

٣/٦ تحديد كفاءة الوثائق باستخدام أسلوب ABC

الاجمالي	د	ج	ب	أ	
٢٢٠٠	١٥٠٠	٥٠٠	١٥٠	٥٠	أجور مباشرة
١١٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠	٢٠٠	تكاليف أخرى مباشرة
١٠٩٢٠	٣٩٠٠	٣٩٠٠	١٥٦٠	١٥٦٠	عمولة مبيعات
١٩٨٨٠	٧١٠٠	٧١٠٠	٢٨٤٠	٢٨٤٠	تكاليف إدارية للبوليصة
٤٤٠٠٠	٢٠٥٠٠	١٣٥٠٠	٥٣٥٠	٤٦٥٠	اجمالي
	١٠٠	١٠٠	١٠	١٠	عدد الوثائق لكل نوع
	٢٠٥	١٣٥	٥٣٥	٤٦٥	تكلفة الوحدة

وقد تضمنت نتائج الدراسة أن استخدام أساليب التكاليف التقليدية لا يعكس التكلفة الحقيقية وبالتالي الربحية الحقيقية لمنتجات المنشأة بينما يمكن توفير هذه البيانات بصورة أفضل في ظل استخدام أسلوب ABC .

## القسم الرابع

### اطار لتطبيق أسلوب المحاسبة

### عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

يقدم الباحث في هذا الجزء من البحث اطارا لتطبيق أسلوب ABC فى قطاع التأمين يعتمد على السمات المميزة لهذا النوع من النشاط وعلى الاعتبارات التى أوردها الباحث والخاصة باستخدام أسس محاسبة التكاليف فى شركات التأمين .

ويشمل هذا الإطار العناصر الآتية :

أولا : تصنيف الخدمات التأمينية .

ثانيا : تحليل العمليات الفنية بالمنشأة .

ثالثا : تحليل الأنشطة الخاصة بكل عملية من العمليات وإعداد خريطة الأنشطة .

رابعا : اختيار مسببات التكلفة لتحميل تكلفة الأنشطة على وثائق التأمين

أولا : تصنيف الخدمات التأمينية

تمثل الخدمات التأمينية مخرجات النشاط فى قطاع التأمين ، ويمكن

تصنيف هذه الخدمات إلى مجموعات كما يلى :

١- تصنيف الخدمات طبقا لموضوع التأمين إلى :

- عقود التأمين على الحياة .

- عقود التأمين على الممتلكات .

٢- تصنيف عقود التأمين على الحياة والممتلكات إلى مجموعة متجانسة طبقاً لنوع العقد .

٣- تصنيف عقود التأمين بكل مجموعة طبقاً لشروط العقد .

ويوضح الجدول الآتي مستويات التصنيف السابقة :

طبقاً لنوع العقد	طبقاً لنوع العقود	طبقاً لشروط العقد
١- عقود التأمين على الحياة وتكوين الأموال	١/١ عقود الحياة ٢/١ تكوين الأموال	- مدة العقد - التعويض - المزايا - .. الخ
	١/٢ التأمين ضد الحريق ٢/٢ التأمين ضد السرقة ٣،٢ التأمين ضد حوادث السيارات .. الخ	مدة العقد - التعويض - المزايا - ... الخ

وتمثل هذه الخدمات وحدة التكلفة النهائية والتي ينبغي تحديد تكلفتها ويجب أن يتم تحليل تكاليف نشاط التأمين أولاً إلى نوعين :

النوع الأول : عناصر تكاليف مباشرة على خدمات التأمين وتشمل :

- العمولات .

- التعويضات

- المزايا .

- التكاليف الخاصة بطبع واعداد الوثائق .

النوع الثاني : عناصر تكاليف غير مباشرة وهي تكاليف عامة تستفيد منها جميع الوثائق مثل تكلفة الإدارة العامة ومصروفات الاستثمار ومصروفات الصيانة والنظافة وغير ذلك من المصاريف العامة .

وقد تضمنت اصدارات مجلس معايير المحاسبة المالية الاصدار رقم ٦٠ Fas (60 الصادر في يونيو ١٩٨٢ عن موضوع المحاسبة والتقارير فى شركات التأمين بعض القواعد الخاصة بمحاسبة التكاليف فى شركات التأمين وتشمل هذه القواعد تبويب التكاليف فى شركات التأمين كما يلى :

أ- تكاليف التعويضات والمزايا الخاصة بالوثيقة وتعتبر هذه التكاليف بمثابة تكاليف مباشرة على الخدمات التأمينية .

ب- تكاليف أخرى بخلاف تكاليف التعويضات والمزايا .

ومن أمثلة هذه التكاليف تكاليف الاستثمارات والإدارة العامة وغيرها من التكاليف التى لا تتغير أو تكون غير مرتبطة بالوثائق الجديدة أو التى يعاد اصدارها .

وقد نصت القواعد التى تضمنها هذا الاصدار على معالجة هذه البنود كمصروفات تحمل على الحساب الختامى فى نفس السنة .

ج- تكلفة اقتناء الوثائق ويقصد بها التكاليف التى يجب تحملها فى سبيل الحصول على وثائق جديدة أو إعادة اصدار وثائق قديمة . ومن أمثلة هذه التكاليف العمولات ومرتببات العاملين فى نشاط اصدار الوثائق ورسوم الفحص الطبى وغير ذلك .

وقد نصت القواعد الواردة بهذا الإصدار على معالجة هذه التكاليف كتكاليف رأسمالية يتم اظهارها فى قائمة المركز المالى واستهلاكها بعد ذلك بطريقة مناسبة مع امكانية ربطها بالايرادات الصافية المحققة من الوثائق .

ويلاحظ أن استخدام أسلوب ABC يهدف إلى تحديد نصيب الوثائق المختلفة من التكاليف غير المباشرة أو العامة وتمثل نسبة كبيرة فى شركات التأمين .

#### ثانيا : تحليل العمليات الفنية بشركات التأمين

يقصد بها العمليات المرتبطة باعداد وتقديم الخدمات التأمينية للعملاء وتمثل هذه العمليات تجهيز وتصنيع المنتج فى المنشآت الصناعية .

وتشمل هذه العمليات ما يلى :

##### ١- عمليات اصدار الوثائق

تشمل هذه العمليات جميع الأنشطة المرتبطة بالحصول على الوثائق وابعادها بما فى ذلك الترويج للوثائق واعدادها واتمام الاجراءات اللازمة للتعاقد مع العملاء واعداد وتدريب العاملين والوكلاء وأى أنشطة أخرى مرتبط بذلك .

##### ٢- خدمات العملاء

تشمل هذه العمليات الأنشطة اللازمة لخدمة العملاء بما فى ذلك التعويضات والمزايا الممنوحة لهم بناءا على عقود الوثائق المبرمة بينهم وبين الشركة كما تشمل أيضا تصفية واسترداد الوثائق الخاصة بفرع التأمين على الحياة وأى خدمات أخرى تقدم للعملاء .

### ٣- الخدمات العامة

ويقصد الأنشطة اللازمة لتقديم خدمات اضافية مرتبطة بنشاط التأمين مثل الحاسب الآلى وعمليات الصيانة وشئون العاملين وغيرها من الخدمات .

### ٤- خدمات اعادة التأمين

تشمل هذه العمليات كافة الأنشطة المرتبطة باعادة التأمين بما فى ذلك الاتصال واعداد اتفاقيات ، اعادة التأمين وتسوية هذه العمليات .

ويلاحظ أن باقى الأنشطة تمثل أنشطة إدارية ومالية عامة يتم معالجتها كتسوية للدخل الصافى عند اعداد حساب الأرباح والخسائر المجمع على مستوى الشركة ككل .

### ثالثا : تحليل الأنشطة الخاصة بالعمليات الفنية :

تمثل خريطة الأنشطة العنصر الأساسى الذى يعتمد عليه تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط فى شركات التأمين .

ويقترح الباحث تبويب الأنشطة المرتبطة بكل عملية من العمليات السابقة

كما يلى :

#### ١- أنشطة اصدار الوثائق :

- ابرام الوثائق .
- خدمات الوثائق .
- مساندة الوكلاء .
- التدريب والتوجيه .

- بحوث التسويق .

٢- أنشطة خدمات العملاء

- خدمة التعويضات العامة .

- خدمة التصفيات والاستردادات .

- خدمات العملاء الأخرى .

٣- أنشطة الخدمات العامة :

- مركز الحاسب الآلى .

- الصيانة .

- شئون العاملين .

- شئون إدارية متخصصة .

٤- أنشطة إعادة التأمين :

- شئون عامة .

- إبرام العقود .

- التسويات .

وتمثل تكلفة هذه الأنشطة تكاليف فنية مرتبطة بخدمات التأمين التى تقدمها الشركة للعملاء ولذلك يجب تحميل هذه التكاليف على خدمات التأمين باستخدام مسببات التكلفة .

رابعا : اختيار مسببات التكلفة لتحميل تكلفة الأنشطة على وثائق التأمين :

تمثل هذه الخطوة الأخيرة لتطبيق أسلوب ABC في شركات التأمين حيث ترتبط هذه الخطوة بقياس تكلفة وثائق التأمين . ويلاحظ أن هذه الوثائق قد تم تصنيفها في الخطوة الأولى من هذا الإطار في صورة مجموعات متجانسة .

ويعتمد تحميل هذه التكاليف على الوثائق على مسببات التكلفة التي يتم اختيارها لربط التكاليف بالوثائق . ويقدم الباحث بيان العمليات الفنية والأنشطة التي تضمنتها هذه العمليات ومسببات التكلفة الملائمة لهذه الأنشطة .

العمليات	الأنشطة	مسيبات التكلفة
١- اصدار الوثائق	١/١ إبرام الوثائق	عدد الوثائق
	٢/١ خدمات الوثائق	عدد الوثائق
	٣/١ مساندة الوكلاء	عدد الوكلاء
	٤/١ التدريب والتوجيه	عدد العاملين
	٥/١ بحوث التسويق	قيمة الوثائق
٢- خدمات العملاء	١/٢ خدمة التعويضات العامة	قيمة التعويضات
	٢/٢ خدمة التصفريات والاستردادات	عدد الوثائق المستردة
	٣/٢ خدمات العملاء الأخرى	عدد الوثائق
٣- الخدمات العامة	١/٣ مركز الحاسب الآلي	عدد مرات أو زمن تقديم خدمات الحاسب الآلي
	٢/٣ الصيانة	عدد مرات طلب الخدمة / عدد العاملين
	٣/٣ شئون العاملين	عدد العاملين
	٤/٣ شئون إدارية متخصصة	عدد مرات طلب خدمات معينة أو عدد الوثائق
٤- اعادة التأمين	١/٤ شئون عامة	عدد عقود اعادة التأمين
	٢/٤ إبرام العقود	عدد العقود التي أعيد عليها التأمين
	٣/٤ التسويات	عدد العقود التي أجرى عليها تسويات

## الخلاصة والنتائج

تم تقسيم هذا البحث إلى الأقسام الآتية :

أولاً : الاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبة عن تكلفة النشاط وتناول الباحث في هذا الجزء

- مقومات نظم المحاسبة عن تكلفة النشاط .
- تقييم أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط .
- تطوير أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط .

ثانياً : تطبيق المحاسبة عن تكلفة النشاط في المنشآت الخدمية

وتناول الباحث في هذا الجزء :

- طبيعة المنشآت الخدمية .
- مدى ملائمة أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط للتطبيق في المنشآت الخدمية
- دراسة حالات عملية لتطبيق أسلوب ABC في المنشآت الخدمية وقد شمل ذلك المنشآت الآتية :

- البنوك .
- للخدمات الصحية .
- الوحدات الحكومية .
- خدمات النقل والإيواء .
- خدمات الاتصالات .
- خدمات السكك الحديدية .

ثالثاً : تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين

وتتاول الباحث في هذا الجزء :

- طبيعة النشاط في قطاع التأمين .
- تأثير طبيعة نشاط التأمين على أساليب محاسبة التكاليف .
- ملائمة أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط للتطبيق في شركات التأمين .

رابعاً : اطار لتطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في شركات التأمين

تضمن هذا الجزء من البحث اطاراً مقترحاً من جانب الباحث لتطبيق أسلوب ABC في شركات التأمين وقد اعتمد هذا الاطار على سمات وطبيعة نشاط شركات التأمين وتضمن العناصر الآتية :

- تصنيف الخدمات التأمينية .
- تحليل العمليات الفنية بالمنشأة .
- اعداد خريطة الانشطة .
- تحديد مسببات التكلفة اللازمة لربط تكلفة الأنشطة بخدمات المنشأة التأمينية .

وتتضمن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي :

- ١- يعتبر أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط أحد الأساليب الهامة في مجال محاسبة التكاليف في السنوات الأخيرة .
- ٢- يحقق هذا الأسلوب مزايا هامة في مجال قياس التكاليف والرقابة عليها واتخاذ القرارات .
- ٣- ظهرت أساليب جديدة حديثاً تعتبر تطويراً لأسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط مثل المحاسبة عن تكلفة العمليات والمساهمة على أساس الأنشطة .

- ٤- تؤثر طبيعة المنشآت الخدمية على نظم التكاليف المستخدمة فيها .
- ٥- تم استخدام أسلوب ABC في بعض المنشآت الخدمية ولكن تطبيق هذا الأسلوب في مجال الخدمات لا يزال محدوداً .
- ٦- أثبتت الدراسات التي أجريت على تطبيق أسلوب ABC صلاحية هذا الأسلوب للتطبيق في المنشآت الخدمية وقد أوردت هذه الدراسات حالات عملية لتأكيد ذلك .
- ٧- تؤثر طبيعة نشاط التأمين على أساليب محاسبة التكاليف من الزوايا الآتية :
- كثرة التكاليف غير المباشرة .
  - صعوبة تحديد وحدة التكلفة .
  - تعدد مستويات تحليل التكلفة .
  - عدم الإدراك بالمفاهيم التقليدية للتكلفة .
  - صعوبة القياس الدقيق للتكلفة .
  - صعوبة الاعتماد على بيانات التكاليف كأداة لتسعير الخدمة التأمينية .
  - تأثير عمليات إعادة التأمين .
- ٨- تشمل أهم المزايا التي يمكن الحصول عليها من تطبيق أسلوب ABC من قطاع التأمين ما يلي :
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمليات .
  - توفير المعلومات اللازمة لإدارة التكلفة على كل المستويات التنظيمية .
  - إمكان تطبيق أسلوب تحليل قيمة العمليات بهدف تحسين العمليات .

- المساهمة في اعداد الموازنات .
  - اختيار أسعار التحويل .
- ٩- يحتاج تطبيق أسلوب ABC في شركات التأمين إلى اطار متكامل يعتمد على خصائص وطبيعة نشاط هذه الشركات .
- ١٠- لا زال تطبيق أسلوب المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين في مراحل الأولى على الرغم من وجود محاولات لذلك .

## المراجع

أولا : مراجع باللغة العربية

أ - الكتب :

- دكتور / عاطف محمد العوام ، محاسبة شركات التأمين ، القاهرة ١٩٨٨ .

ب - دوريات :

- دكتور / أحمد محمد يوسف ، المزيج الانتاجي ودقة بيانات التكلفة الصناعية غير المباشرة للوحدة - دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين - كلية التجارة - جامعة القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٩٥ - ١٤٧ .

ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية :

A) Books:

- 1- Kaplan. R.S. and R. Cooper, *Cost Effect-Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business school, boston, 1998.
- 2- Moscove, S.A. and M.G. Simkin, *Accounting Information system*. Second Edition, John Wiley-Canada, 1984.

B) Periodicals:

- 1- Adams, M.; ABC and life insurance companies, *Chartered Accountants Journal of NewZealand* Aug. 1995, pp. 60-61.
- 2- -----, Activity-based costing (ABC) and the life insurance industry, *The Service Industrial Journal*, Vol. 16, No. 4, October 1996, pp. 511-526.
- 3- Anandarazian, A. and H. Joseph, Ensuring cost effectiveness in implementing client/server systems: an

- activity-based approach. *Management Accounting* November 1997, pp. 62-65.
- 4- Babad, Y.M. and B.V. Balachandron, cost driver optimization in activity-based costing. *The accounting review*, July 1993, pp. 563-575.
  - 5- Banker, R.D. and G. Potter, Economic implication of single cost driver system, *Journal of Management Accounting Research* Fall 1993, pp. 15-32.
  - 6- Beaujon, G.J. and V.R. singhal, understanding the activity costs in an activity – Based cost system. *Cost Management*. Spring, 1990, pp. 51-72.
  - 7- Best, M.A.; ABC for Government contractors? *CMA Magazine* March 1997, pp. 19-22.
  - 8- Carlson, D.A. and S.M. Young, Activity – Based Total quality management at American Express. *Journal of cost Management* spring, 1990 pp. 48-58.
  - 9- Christensen, J. and J. Demski. The classical foundations of modern costing. *Management Accounting Research* 1995, 6, pp. 13-32.
  - 10- Christesen, L.F. and D. sharp, How ABC can ADD value To Decision Making, *Management Accounting* May, 1993, pp. 38-43.
  - 11- Cleland, K.N. The flip side of ABC contribution-based activity, *Management Accounting*, May 1997, pp. 22-25.
  - 12- Cooper, R. ABC: A need, Not an option, *Accountancy* September 1990, pp. 86-88.
  - 13- Drury, C. and M. Tayles, Cost system Design for enhancing profitability, *Management Accounting*. January 1998, pp. 40-43.

- 14- Financial Accounting Standards Board (FASB) 1984, Accounting and Reporting by Insurance Industries. Statement of Financial Accounting Standards No. 60 Stamford, CT: Fasb.
- 15- Geishecker, M.L. New Technologies support ABC. *Management Accounting* March 1996, pp. 42-48.
- 16- Gwynne, R. and G Ashworth, Implementing activity-based management at Merucury Communications, *Management Accounting* December 1993, pp. 34-36.
- 17- Hwang, Y. and J. Evans and V. Hedge, product Cost Bias and selection of an allocation base, *Journal of Management Accounting Research* fall 1993, pp. 213-242.
- 18- Kock, S. Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms, the unavoidable challenge *Management Decisions*, Vol. 33, No. 6, 1995, pp. 57-63.
- 19- Lawson, R.A. Beyond ABC: Process-Based costing, *Journal of Cost Management*. Volume 8 Number 3 fall 1994, pp. 33-43.
- 20- Mays, J.W. and R.B. Sweeney, Activity-Based costing in Banking. A case study, *C.M.A. Magazine* May 1994, pp. 19-23.
- 21- Mitchell, F.A commentary on the applications of activity-based costing *Management Accounting Research* 1994, 5, pp. 261-271.
- 22- Msocsc, G.C.; A.B.C. and all that. *Management Accounting* October 1995, pp. 66-71.
- 23- Norkiewicz, A. Nine steps to implementing ABC. *Management Accounting*, April 1994, pp. 28-33.

- 24- Osborne, D. and N. Ringrose, Market – Focused cost Reduction *Management Accounting* January 1998, pp. 28-31.
- 25- Phillips, J. Understanding profitability in the Insurance industry. New concepts for cost management. *CMA Magazine*, November 1992, pp. 21 – 23.
- 26- Pohler, T.L. and b.J. La Londe, Implementing Activity-Based costing (ABC), in Logistics. *Journal of Business Logistics*. Vol. 15, No. 2, 1994, pp. 1-28.
- 27- Rotch, W. Activity-Based costing in service industries. *Journal of Cost Management summer*, 1990, pp. 4-14.
- 28- Selto, F.H and D.W. Jasinski, ABC and high technology: A story with a moral, *Management Accounting*. March 1996, pp. 37-41.
- 29- Swenson, D.W. and D.L. Flisher, Are you satisfied with your cost management system. *Management Accounting* March 1996, pp. 49-53.
- 30- Troxel, R.B. and M.G. Webr, The Evolution of Activity-Based costing. *Cost Management*. Spring 1990, pp. 14-22.
- 31- West, T.D. and D.A. West, Applying ABC to healthcare, *Management Accounting*, February 1997, pp. 22-33.