الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل : .....

الشعبة: علوم التسيير

دور نظام التكاليف على أساس النشاط ABC في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية
دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بولاية أم البواقي

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر

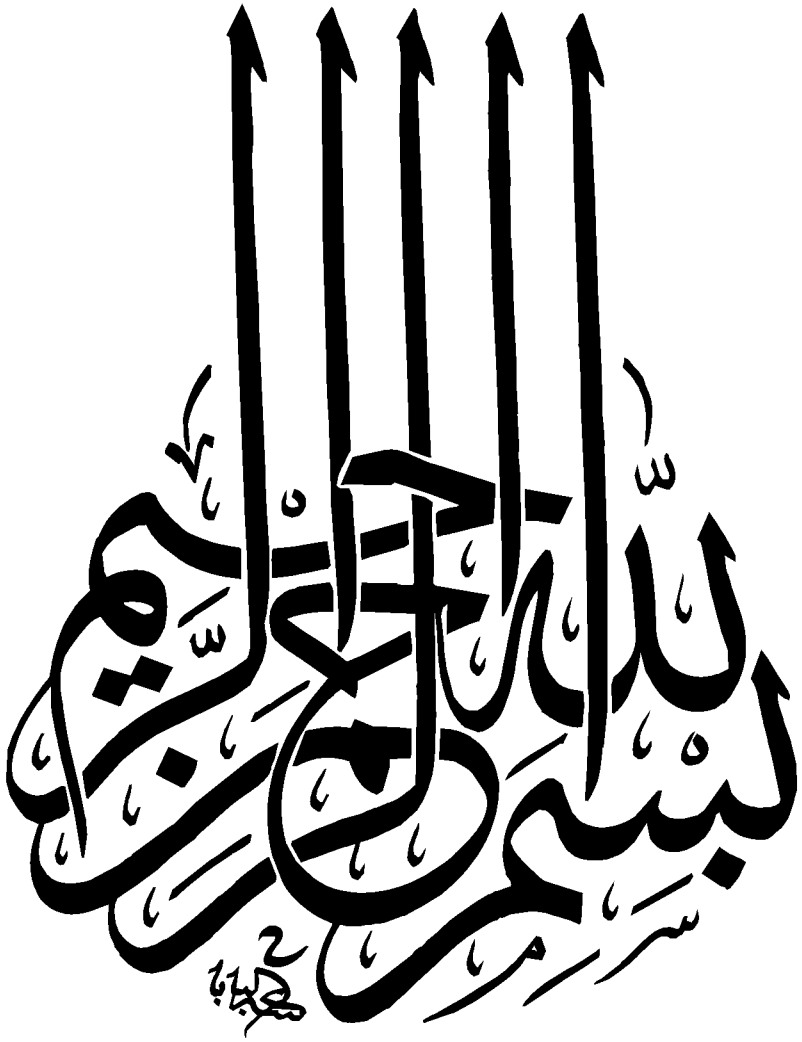
من إعداد الطالبة:
بوعروج إشراف

إشـــراف الأستاذ:
أ.رياض عيشوش

أمام لجنة المناقشة

أ. خليل شرقي	أستاذ مساعد	جامعة أم البواقي	رئيساً
أ. رياض عيشوش	أستاذ مساعد	جامعة أم البواقي	مقررا
أ. محمد رضا بوسنة	أستاذ مساعد	جامعة أم البواقي	مناقشاً

السنة الجامعية 2014/ 2015


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة الشكر

الحمد لله الذي وهب لنا بنعمة العمل والعلم

الحمد لله الذي يسير لنا أمورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام

الحمد لله والصلاة على محمد أعظم النعم

قال ﷺ: من لا يشكر الناس لا يشكر الله

تعجز كل كلمات الشكر أمام منظمة الأبوين الذين دفعوا سنين عمرهم

ليقطفوا ثمار نجاحنا

فلكم ألف شكر على كل الدعم المعنوي والمادي

لك باقة امتنان وعرفان يا أستاذي المشرف " رياض عيشوش "

لتوجيهاتك التي ساعدتني كثيرا وجهودك التي بذلتها

من أجلي .

جزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني كثيرا على إنجاز هذا البحث كل الشكر والتقدير لكل موظفي وكالات البنوك محل الدراسة، الشكر و التقدير لكل أساتذة علوم التسيير دون استثناء.

الإهداء

الحمد لله تبارك و تعالى هو لي النعمة و مصدر الرحمة و الصلاة و السلام
على جميع أنبياء الله و رسله و على خاتمهم محمد صلى الله عليه و سلم
و على اله و صحبه أجمعين.

أهدي عملي هذا و ثمرة جهدي إلى من قال فيهما سبحانه و تعالى
"و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

إلى التي حملتني وهنا على وهن و هي تكابد ألام الصبر لتفرحني أمي الغالية رحمها الله.
إلى الشمعة التي احترقت لتنير حياتي و كانت مصدر ضيائي و الذي فرح لفرحي
و تألم لألمي إلى من كان الدرع الواقي لي أبي العزيز الذي جد في سبيل تحقيق غايتي حفظه
الله و أمده بالصحة و العافية.

إلى قرة أعيني و مهد فخري إخواني الأعزاء : موسى و رضوان .
إلى زهرات الأقحوان أخواتي : نورة ، نصيرة ، يمينة ، وهيبة .

إلى رفيقات دربي صديقاتي العزيزات: رميسة ، ومريم ، ولمياء
إلى كل من ساعدني على انجاز هذه المذكرة

إلى كتاكيت العائلة الصغار: أنس عبد الله ، ألاء ، إياد عبد الرؤوف ، لؤي معتز بالله
كوثر أية الرحمان ، إسراء نور اليقين.

إشد راف

الفهرس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قـــــــــائمة المحتويات

قائمة الجداول V

قائمة الأشكال.....VII

مقدمة عامة.....أ- ي

الفصل الأول:الإطار النظري لنظام التكاليف على أساس الأنشطة.....(03-39)

تمهيد.....02

المبحث الأول: مدخل لدراسة محاسبة التكاليف ونظام ABC..... 03

المطلب الأول: مفهوم محاسبة التكاليف و وظائفها.....03

أولا: مبررات ظهور محاسبة التكاليف.....03

ثانيا: تعريف محاسبة التكاليف.....04

ثالثا: تطور محاسبة التكاليف.....05

رابعا: وظائف محاسبة التكاليف.....06

المطلب الثاني: صعوبات وأوجه قصور نظام التكاليف التقليدي.....06

أولا: مشاكل الأنظمة التقليدية.....07

ثانيا:أسباب عدم كفاءة الأسلوب التقليدي.....08

المطلب الثالث: مفهوم نظام ABC وأهدافه.....09

أولا: نشأة نظام ABC ومراحل تطوره.....09

ثانيا: تعريف نظام ABC وأهدافه.....13

ثالثا: خصائص نظام ABC وفوائده.....14

رابعا: الظروف الداعمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة..... 16

المبحث الثاني: محددات نظام ABC وخطوات تصميمه.....17

المطلب الأول: خطوات تصميم نظام ABC وأهمية تطبيقه..... 17

أولا: أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة..... 17

ثانيا: خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة..... 26

المطلب الثاني: فلسفة نظام ABC وافتراضاته..... 27

المطلب الثالث: محددات نظام ABC ومجالات تطبيقه..... 28

أولا: محددات نظام ABC.....29
ثانيا: مجالات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.....31
المبحث الثالث: الصعوبات التي تواجه نظام التكاليف على أساس الأنشطة.....32
المطلب الأول: أهم مشاكل وأسباب فشل تطبيق نظام ABC.....32
أولا: أسباب فشل نظام ABC.....32
ثانيا:أهم مشاكل تطبيق نظام ABC.....33
المطلب الثاني: مزايا وعيوب نظام التكاليف على أساس الأنشطة.....34
أولا: مزايا نظام ABC.....35
ثانيا: عيوب تطبيق نظام ABC..... 36
المطلب الثالث: المقارنة بين نظام ABC ونظام التكاليف التقليدي.....38
خلاصة الفصل.....39
الفصل الثاني: نظام ABC في المصارف ودوره في إدارة المخاطر التشغيلية..... (41-63)
تمهيد.....41
المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.....42
المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها.....42
أولا: تعريف إدارة المخاطر.....43
ثانيا: أهداف إدارة المخاطر.....44
ثالثا: العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر.....44
المطلب الثاني: خطوات وأساليب إدارة المخاطر.....45
أولا: خطوات إدارة المخاطر.....45
ثانيا: أدوات إدارة المخاطر.....46
ثالثا: أساليب إدارة المخاطر.....47
المطلب الثالث: مفهوم المخاطر التشغيلية وأنواعها.....48
أولا: تعريف المخاطر التشغيلية.....48
ثانيا: أنواع المخاطر التشغيلية.....49
ثالثا: الأسباب التي جعلت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية.....50
رابعا: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.....51

المبحث الثاني: لمحة عن نظام ABC في المصارف.....54
المطلب الأول: الإطار التنظيمي لمحاسبة التكاليف وحاجة البنوك لتطبيقها.....54
أولا: الإطار التنظيمي لمحاسبة التكاليف في البنوك.....54
ثانيا:حاجة البنوك في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.....55
المطلب الثاني: أهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف في القطاع المصرفي.....56
المطلب الثالث: أهداف نظام محاسبة التكاليف ومشاكل تطبيقها في القطاع المصرفي.....57
أولا:أهداف نظام التكاليف في البنوك.....57
ثانيا: مشاكل تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك.....58
المبحث الثالث: دور نظام التكاليف ABC في إدارة المخاطر التشغيلية.....59
المطلب الأول: دور نظام ABC في تحسين تسيير المؤسسة وأداء وظائف التسيير 59
أولا: دور نظام ABC في تحسين تسيير المؤسسة.....59
ثانيا: دور نظامABC في أداء وظائف التسيير 60
المطلب الثاني: دور نظام ABC في تخفيض التكاليف.....61
المطلب الثالث: أساليب وطرق تخفيض التكاليف.....62
خلاصة الفصل.....63
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية باستخدام نظام التكاليف في بعض البنوك بأم البواقي (65-93)
تمهيد.....65
المبحث الأول: لمحة عن القطاع المصرفي الجزائري والبنوك محل الدراسة.....66
المطلب الأول: خلفية تاريخية عن تطور الجهاز المصرفي الجزائري.....66
المطلب الثاني: مكانة البنوك العمومية محليا وعالميا والهيكل التنظيمي للبنك.....67
أولا: مكانة البنوك العمومية محليا وعالميا.....67
ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك.....68
المطلب الثالث: التعريف بالبنوك محل الدراسة.....69
أولا: البنك الوطني الجزائريBNA 69
ثانيا: القرض الشعبي الجزائري CPA.....69
ثالثا: بنك التنمية المحلية BDL.....69
رابعا: بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR.....70

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات.....71
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....71
أولا: تحديد عينة الدراسة.....71
ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة.....72
المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.....73
أولا: المصادر الثانوية.....73
ثانيا: المصادر الأولية.....73
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....75
المبحث الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.....76
المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاسبة التكاليف ونظام ABC.....76
أولا: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بملائمة نظام التكاليف على أساس النشاط لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات.....76
ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بضرورة إدخال نظام محاسبة التكاليف في البنوك.....78
ثالثا:تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بالصعوبات التي تواجه البنوك في تطبيق نظام محاسبة التكاليف.....81
رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع المتعلق بإدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.....84
المطلب الثاني: دراسة اتفاق أفراد البنوك الأربعة نحو متغيرات الدراسة..... 87
أولا: : تحليل التباين لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب التباين ANOVA....87
ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....88
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....89
أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.....89
ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية.....91
خلاصة الفصل.....93
الخاتمة.....(95-99)
قائمة المراجع.....(101-106)
قائمة الملاحق.....(108- 115)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01/01)	الفروق الجوهرية بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة	20
(02/01)	بعض الأنشطة ومسببات التكلفة	24
(03/01)	الفروقات الجوهرية بين نظام التكاليف على أساس النشاط والنظام التقليدي	37
(01/03)	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	71
(02/03)	يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها	74
(03/03)	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	74
(04/03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول	76
(05/03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثاني	78
(06/03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثالث	81
(07/03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الرابع	84
(08/03)	يبين تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	87

(09/03)	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	**88**
(10/03)	نتائج اختبار (T) للفرضية الأولى	**89**
(11/03)	نتائج اختبار (T) للفرضية الثانية	**90**
(12/03)	نتائج اختبار (T) للفرضية الثالثة	**90**
(13/03)	نتائج اختبار (T) للفرضية الرابعة	**91**
(14/03)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	**91**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01/01)	المبدأ الأساسي لطريقة ABC	12
(02/01)	نموذج لنظام معلومات الأنشطة	13
(03/01)	أهداف نظام ABC	14
(04/01)	هيكلة التكاليف بين الأمس و اليوم	16
(05/01)	أنواع الأنشطة	20
(06/01)	سلسلة القيمة لبورتر	22
(07/01)	تحليل وظائف المنشأة إلى أقسام و أنشطة	23
(08/01)	موجهات الأنشطة	25
(09/01)	كيفية الانتقال من الأنشطة إلى العمليات في المؤسسة	26
(10/01)	افتراضات نظام ABC	28
(11/01)	مخطط سير التكاليف على أساس الأنشطة	29
(12/01)	مساهمة ABC في تحقيق ميزة إستراتيجية	35
(13/01)	العلاقة بين تحسين الأداء ونظام ABC	36
(01/02)	خطوات إدارة المخاطر	46
(01/03)	يبين موقع البنوك محل الدراسة في القطاع المصرفي	68

قائمة الاختصارات والرموز

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الإنجليزية	الرمز
نظام التكلفة على أساس النشاط	Activity Based Costing	ABC
نظام التسيير على أساس الأنشطة	Activity Based Management	ABM
حوض التكلفة(مجمع تكلفة واحد)	Cost Pool	CP
هدف التكلفة(أغراض التكلفة)	Cost Object	CO
سلسلة القيمة	Value Chain	VC
مسببات الأنشطة	Activity drivers	AD
مسببات الموارد	Resource drivers	RD
تسيير الجودة الشاملة	Total quality management	TQM
الأنشطة	Activities	
مسببات التكلفة	Cost drivers	CD
التكلفة المستهدفة	Target Costing	Tc
نظام التكاليف التقليدي	Traditional ABC	
أنشطة تضيف قيمة	Value Added Activities	VDA
أنشطة لا تضيف قيمة	Non-Value Added Activities	NVDA
الأنشطة الأساسية	Primary Activities	PA
الأنشطة الثانوية	Secondary Activities	SA

مقدمة عامة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعد التطور الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة نتيجة لاستخدام التقنيات والتكنولوجيا في الأعمال الإدارية، مع الأخذ بعين الاعتبار تطورها بشكل متسارع احد أسباب التغيرات الجوهرية في بيئة الأعمال الحديثة، والتي تمتاز بحدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل تمتد إلى المستوى العالمي، كما تواجه مختلف المنظمات (المؤسسات) مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها مما يؤدي إلى تعرضها لعديد من الأزمات تتمثل عموما في حالة عدم التأكد، ولعلى التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقا وعدم التأكد بالأساس يمثل حالتين: هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها الناجمة عن اتخاذ القرار، لذلك على المنظمات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن الأساليب التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر.وهذا مما يدعم بالاتجاه نحو الاهتمام بمحاسبة التكاليف سواء كان على الصعيد النظري (الفكري) أم التطبيقي (العلمي) وذلك لما لها من أثر في التصدي للتحديات الجارية والمستقبلية. لقد كانت التكاليف غير المباشرة قبل حدوث هذا التطور التقني الهائل في شتى المجالات لا تشكل إلا نسبة قليلة من مجموع التكلفة لأي منتج أو خدمة، إلا أن ذلك قد تغير بعد دخول التقنية لبيئة الأعمال بكافة أشكالها خاصة مع التقدم التكنولوجي الذي حصل في العقود الثلاثة الأخيرة .

يعتبر نظام محاسبة التكاليف من النظم الأساسية والمهمة للمؤسسات والشركات، وتنبع أهمية هذا النظام من كونه يعتبر المزود الرئيسي للمعلومات التكاليفية التي تستخدمها الإدارة في تسعير المنتجات والرقابة على عناصر التكاليف المختلفة، إضافة إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر.ومما لاشك فيه أن نظام محاسبة التكاليف يعتبر أساسي في جميع المؤسسات والشركات الخدمية والصناعية، ولكن نظرا للانفتاح العالمي وزيادة قوة المنافسة وانفتاح الأسواق واتفاقيات التجارة العالمية، دفع جميع الشركات في مختلف القطاعات إلى الاهتمام بنظم التكاليف بهدف الحد من الإهدار في عناصر الإنتاج ومحاولة استخدام طرق وأساليب حديثة لحساب التكاليف بهدف تخفيض هذه التكاليف عند حدها الأدنى، وبالتالي إعطاء ميزة تنافسية للمنتج من خلال تخفيض الأسعار وزيادة الجودة فكان من هذه الأساليب الحديثة نظام التكاليف على أساس الأنشطة، الذي يرتكز على فكرة مفادها أن أنشطة المؤسسة كافة تدعم إنتاج البضائع والخدمات، وتسليمها ويجب أن تتبع تكلفة الموارد للأنشطة وبذلك تحول معظم التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

ومن هنا ظهرت أهمية دراسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومدى جودتها وتطورها بالإضافة إلى الرقابة على عناصر التكاليف. ونتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية والصناعية، وظهور تكنولوجيا إنتاج متطورة أدى ذلك إلى تزايد المنافسة العالمية، حيث أصبحت المنافسة هي العنصر الحاكم في بيئة الأعمال، ولذا فإن المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص تعمل على مواجهة ذلك التطور بمحاولة مواكبة المستجدات العصرية، من خلال مواجهتها من منظور استراتيجي يتمثل في حسن إدارة منظماتها بالنظر للبيئة الخارجية، وأيضا للنظر إلى بيئتها الداخلية ومن خلال تحليل عناصر القوة والضعف، وبإدارة التكلفة، والتي تعتبر أحد عناصر المنافسة في البيئة الحديثة من خلال الإنتاج بأقل تكلفة، بالإضافة إلى الإنتاج بأعلى جودة، ولكي تعمل على دعم إستراتيجيتها التنافسية، وكان نتيجة لذلك أن ظهرت اتجاهات جديدة يمكن بها إدارة التكلفة، ونظرا لكون الأنظمة التقليدية لإدارة التكلفة أصبحت لا تتناسب والبيئة الحديثة. ومن هنا ظهرت عدة أنظمة أو مداخل لإدارة التكلفة.

وقد تم في هذه الدراسة التطرق لنظام التكلفة على أساس الأنشطةABC، والذي ظهر كي يتلافى تلك الانتقادات الموجهة للأنظمة التقليدية لتخصيص التكاليف الإضافية على وحدات الإنتاج، حيث يستند إلى تخصيص عناصر التكاليف على مراكز التكلفة أولا، ثم يتم تحميل تلك المراكز على المنتج النهائي بناءا على حجم المنتج.

في حين أن نظام التكلفة على أساس الأنشطة يقوم على فكرة استخدام الأنشطة كأساس لتتبع التكاليف الإضافية وتحميلها على وحدات المنتج وفقا لعلاقة السبب والأثر. حيث يقوم على اعتبار أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد وأن المنتج أو الخدمة يستهلك تلك الأنشطة، وكما يركز على مسببات التكلفة باعتبار أن الأنشطة هي التي تسبب التكلفة وأن المنتجات تسبب التكلفة من خلال الأنشطة التي تحتاجها.

لذا ففي هذه الدراسة تم التطرق لهذا النظام الجديد (ABC) من خلال دراسته كنظام تكاليفي من حيث الأساس النظري والإطار الفكري، وتوضيح الخطوات العملية لتطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة، بالإضافة إلى توضيح مدى أهمية استخدامه في القطاع المصرفي، وكذلك دراسة إمكانية تطبيقه في البنوك.

أولا: إشكالية البحث:

– كيف يساهم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية؟

وهذه الإشكالية تقودنا إلى مجموعة أسئلة فرعية :

– هل النظام ABC هو النظام الملائم لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات ؟

– هل إدخال محاسبة التكاليف في البنوك تعتبر ضرورة حتمية لمساعدة الإدارة في بناء وتطوير استراتيجيات العمل المصرفي ؟

– هل يوجد لدى البنوك صعوبات وعقبات في تطبيق محاسبة التكاليف ؟

– هل هناك إدراك من قبل العاملين في البنك بأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية؟

ثانيا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : – إن تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط يساهم في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

الفرضيات الفرعية:

للإجابة عن الفرضية الأساسية يجب الأخذ بعين الاعتبار الفرضيات الفرعية التالية:

– إن نظام التكاليف على أساس النشاط يعتبر من الأنظمة الملائمة لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات والخدمات.

– إن إدخال محاسبة التكاليف في البنوك ضرورة حتمية لمساعدة الإدارة في بناء وتطوير استراتيجيات العمل المصرفي لديها.

– يوجد لدى البنوك صعوبات وعقبات في تطبيق محاسبة التكاليف .

– هناك إدراك من قبل العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

ثالثا: أسباب اختيار البحث

لقد تم اختيار البحث لعدة اعتبارات :

_ الرغبة في اكتشاف مدى إمكانية البنوك العمومية الجزائرية في تطبيق الموضوع.

– حداثة الموضوع، وذلك نظرا لأهمية محاسبة التكاليف في تحسين كفاءة المؤسسة وضمان استمرارها في ظل بيئة متغيرة.

– الدور الذي تلعبه محاسبة التكاليف وبالأخص نظام التكاليف على أساس النشاط، لمساعدة الإدارة المصرفية على اتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء.

رابعا: أهداف البحث

وتتمثل أهداف هذا البحث في ما يلي:

– توعية المؤسسات بأهمية نظام التكاليف على أساس النشاط ABC وضرورة تبنيه .

– التنبيه إلى ضرورة استخدام نظام تكلفة من شأنه أن يجعل القرار بأقل مخاطر ممكنة.

– التعرف بشكل تفصيلي على نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة من خلال استعراض النظام من جميع جوانبه، وأهم الدراسات المحاسبية التي أجريت في المؤسسات والبنوك طبقا لهذا النظام.

– دراسة الأساس النظري والإطار الفكري لنظام التكلفة على أساس الأنشطة.

– دراسة مدى أهمية استخدام نظام التكلفة على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي.

– دراسة وتحليل الخطوات العملية لتطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك الجزائرية.

بيان فيما إذا كانت لدى الإدارة في المصارف وعي وإدراك لأهمية تطبيق محاسبة التكاليف لديها وذلك بهدف تطوير إدارة العمل المصرفي.

خامسا: أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث في النقاط التالية :

الدراسة تتناول الفحص وتقييم نظام محاسبة التكاليف، والذي يعتبر أحد أهم نظم المعلومات في المؤسسات لما له من دور في توفير المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وكذلك إدارة المخاطر.

– التعرف على تأثير التكنولوجيا الحديثة والتغيرات الحاصلة في بيئة التصنيع على نظام محاسبة التكاليف، ومدى ملائمة النظم التقليدية لذلك.

كما تكمن أهمية البحث في كونه يتطرق لقضية مهمة جدا وهي طرق تخصيص التكاليف، حيث أن التحكم فيها من أجل تخفيضها أصبح من الأمور المطروحة لدى المديرين.كما أن معظم المؤسسات خاصة في القطاع المصرفي لازالت تعاني من قصور وضعف في أنظمتها المحاسبية التكاليفية القائمة، والتي لا تعطي دقة في القياس عند احتساب تكلفة المنتجات. ولذا فإن الدراسة تعد محاولة لاستخدام نظام تكاليفي يحسن من عملية القياس ويتمثل في نظام التكلفة على أساس الأنشطة، وكون هذا النظام يعطي بيانات أكثر دقة ومصداقية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

– إن نظام التكلفة على أساس الأنشطة هو النظام المتقدم دون غيره من الأنظمة في تخفيض التكاليف على مستوى المؤسسة كلها فضلا عن كون نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يخدم المؤسسة فحسب، بل يتعداه إلى إرضاء حاجات العملاء ذلك بالاعتماد على المعلومات التي يوفرها.

سادسا: المنهج المستخدم

لتحقيق هدف البحث اتبع المنهج الاستنباطي والمنهج الاستكشافي.

المنهج الاستنباطي: حيث تم الرجوع إلى العديد من الدراسات النظرية المتعلقة بنظام التكاليف على أساس الأنشطة، من أجل بيان مفهومه ومقوماته. كما أنه تم استخدام هذا المنهج أيضا لدراسة مدى إمكانية استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتوفير البيانات اللازمة لمعالجة القصور واستنباط أوجه التطوير الممكنة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات البنكية المقدمة.

القيام بدراسة تحليلية للنماذج المختلفة المتعلقة بنظام ABC من أجل بيان نقاط التشابه والاختلاف بين هذه النماذج.

المنهج الاستكشافي: سنعتمد في البحث على المنهج الاستكشافي أو الاستطلاعي، فالاستطلاع هو اكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير والفهم ، حيث ينطلق من الخاص إلى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة، من جانب آخر سيتم استخدام تقنية دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية الجزائرية من خلال استبيان لغرض اختبار فرضيات الدراسة وإعطاء التوصيات والاقتراحات الضرورية.

سابعا: هيكل البحث :

لإنجاز البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: تناول إطارا نظريا بعنوان الإطار النظري لنظام التكاليف على أساس الأنشطة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وبدوره كل مبحث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب. فالمبحث الأول تناول مدخل لدراسة محاسبة التكاليف ونظام ABC، من خلال ثلاث مطالب حيث تم التطرق لمفهوم محاسبة التكاليف وكيفية تطورها، بالإضافة إلى مفهوم نظام التكاليف وأهدافه. أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى خطوات تصميم نظام التكاليف ومجالات تطبيقه.أما المبحث الثالث فتم التطرق إلى أهم مشاكل والصعوبات التي تواجه نظام التكاليف على أساس النشاط.

الفصل الثاني: بعنوان نظام ABC في المصارف ودوره في إدارة المخاطر التشغيلية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث يتضمن ثلاث مطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة المخاطر

من خلال ثلاث مطالب فتم التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر، وخطوات وأساليب إدارتها.أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى لمحة عن نظام التكاليف في البنوك، من خلال معرفة حاجة البنوك في تطبيق نظام التكاليف وأهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف في القطاع المصرفي.أما المبحث الثالث فجاء بعنوان دور نظام التكاليف على أساس النشاط في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

الفصل الثالث: تناول الدراسة التطبيقية باستخدام نظام التكاليف في بعض البنوك بأم البواقي، بحيث تم تناول هذا الفصل في ثلاث مباحث، يمثل المبحث الأول لمحة عن القطاع المصرفي الجزائري والتعريف بالبنوك محل الدراسة، أما المبحث الثاني خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات، من حيث اختبار العينة وخصائصها تحليل أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.أما المبحث الثالث والأخير يتعلق باختبار فرضيات البحث الفرعية والرئيسية.

ثامنا: أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات بأسلوبين هما:

1) **الجانب النظري:** حيث تمت الاستعانة بما يتوافر من مراجع ودراسات علمية سواء كانت كتب أو مجالات أو دراسات سابقة لتلبية متطلبات الجانب النظري.
2) **الجانب العملي:** تم جمع المعلومات والبيانات الضرورية من مصدر أساسي لتلبية متطلبات هذا الجانب والمتمثل في:

الاستبيان: استعمل الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات الضرورية من مدراء الأقسام ونائبي المدراء وبعض الموظفين المؤهلين في أربعة بنوك عمومية بولاية أم البواقي، وذلك لتحديد مدى معرفتهم بوجود نظام التكاليف على أساس النشاط وبيان ضرورة وحتمية إدخاله في القطاع المصرفي.

تاسعا: الدراسات السابقة:

سيتم إلقاء نظرة على بعض الدراسات والبحوث التي سبق وأن تناولت نظام التكلفة على أساس الأنشطة، حيث تم تناوله من جوانب مختلفة، إما من وجهة نظر اقتصادية أو من وجهة نظر محاسبية وسيتم معرفة أهداف ونتائج تلك الدراسات التي توصل إليها الباحثون، ومن هذه الدراسات:

– دراسة سحر معقصة (1983) بعنوان: **نظام محاسبة التكاليف في المصارف التجارية**

هدفت هذه الدراسة للتعريف بمدى أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك التجارية وكذلك بينت دور احتساب التكلفة في الرقابة والتخطيط وارتباطها بالمسؤولية عن هذه التكاليف.ومدى أهمية تحديد مراكز التكلفة وتقسيم البنوك إلى أقسام إدارية تقوم بأعمال البنك الاعتيادية بحيث يكون هناك اختصاصات

محددة، وتبويب عناصر التكلفة إلى الضرائب المدفوعة ورواتب وملحقاتها والاستهلاكات والمصاريف العمومية ومن ثم تخصيص وتوزيع عناصر التكلفة على مراكز التكلفة ومن ثم قياس الأنشطة لتحديد ساعات العمل اللازمة لكل مركز لأداء خدمة معينة بعدة طرق، ومن ثم تقييم النتائج في ظل نظام معلومات الذي يمد الإدارة بالبيانات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات والرقابة.

- دراسة Udpa 1996

"Activity-Based Costing for Hospitals".

استهدفت هذه الدراسة في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات وذلك بعد استعراض تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وكذلك خطوات تطوير وتطبيق نموذج نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

وبينت نتائج الدراسة بعد تطبيقه على قسم العيادة الخارجية أن هناك تحديات متعددة في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات منها أولا: طول الوقت المستغرق لتجميع البيانات المطلوبة لتطبيق النظام.

ثانيا: النظام المقترح معقد أكثر من النظام التقليدي بالإضافة إلى كونه يتطلب تحليل تفصيلي للسجلات المحاسبية المطلوبة لتجميع التكاليف ومعلومات أخرى.

- دراسة Neuman,et al 2004 بعنوان

Cost Management Using ABC for IT Activities and Services"

استهدفت هذه الدراسة استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة كبديل عن نظام التكاليف التقليدي ،بغرض تطوير سبل جديدة لإدارة ومراقبة التكاليف، و تم خلال الدراسة استعراض بعض الدراسات التي طبقت نظام التكاليف المبني على الأنشطة في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات، وانعكاسات تطبيقاته الناجعة في مجالات الرعاية الصحية والتأمين، النقل .

وتوصلت الدراسة لنتائج متعددة ،أهمها:نظام التكاليف المبني على الأنشطة يوفر أداة دقيقة لإدارة التكاليف و قياسها بكفاءة، وخاصة في ظل العولمة والاتجاهات الحديثة نحو شدة المنافسة وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطبيق النظام الجديد،كونه يعمل على إعادة تصميم أنشطة المنشأة وذلك بالقضاء على الأنشطة غير الضرورية، وبالتالي إعادة توزيع الموارد على المنتجات وخدمات الشركات بشكل عادل و دقيق .

- دراسة Grandlich 2004 بعنوان

"Using Activity-Based Costing in Surgery"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف كيفية تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في المستشفيات، وتوضيح الفوائد من جراء تطبيق هذا النظام على اتخاذ القرار وتسعير الخدمات العلاجية، وتم خلال الدراسة إتباع أسلوب دراسة الحالة (أسلوب التحليل الوصفي) لوصف كيفية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في إحدى مستشفيات كندا و هي مستشفىFroedtert Memorial Lutheran

وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها، لولا أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة يزود إدارة المستشفيات بآلية فعالة يمكنها من تجديد تكاليف أنشطتها بدقة أكثر، مما يجعلها قادرة على تسعير خدماتها العلاجية بالشكل الصحيح، ثانيا أن تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في أي قسم من أقسام المستشفى يتطلب توافر المعلومات الكافية لإمكانية تطبيقه بنجاح ليتمكن من مساعدة الإدارة على تقويم أدائها الداخلي بالشكل الصحيح ومقارنته بأداء مثيلاتها من المستشفيات الأخرى.

- دراسة (Cooper& Kaplan)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط في احتسابه لتكاليف المنتجات بشكل دقيق، واثر ذلك على اتخاذ القرارات المختلفة، حيث بينت الدراسة أن القياس الدقيق للتكلفة يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والصحيحة يعتمد بدرجة أساسية على الاحتساب السليم لتكاليف الإنتاج.

– دراسة العلكاوي2004 بعنوان " تقييم أثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة على أنشطة البنوك الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– يرجع السبب الرئيسي وراء عدم تطبيق نظام التكاليف في البنوك إلى عدم توفر أنظمة المعلومات اللازمة لتطبيق هذا النظام.

– إن تطبيقه يحتاج إلى تكاليف عالية مقارنة مع المنافع المتوقعة منه.

أما في البنوك التي تطبق هذا النظام فإنه أدى إلى زيادة فاعلية الأداء وكفاءته، واتخاذ القرارات في هذه البنوك.وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- أن تقوم البنوك بتطوير أنظمة المعلومات لديها؛
- أن تقوم جمعية البنوك في الأردن بتوعية البنوك بأهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة؛
- القيام بدراسات وأبحاث تهتم بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

– دراسة محمد 2005 بعنوان:

Improving Omani Banks Efficiency Using Activity–Based Costing Technique.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام تقنية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في قطاع البنوك وبالضبط في عمان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– أن تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة يعد أداة إدارية جيدة من أجل خفض التكلفة في عدة أنشطة في البنك وكذلك تحسين الربحية والكفاءة؛

– عدم وجود خبرة كافية في تطبيق هذا النظام في البنوك العمانية وهذا يرجع إلى النقص في المعرفة بالنظام. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ضرورة استخدام معلومات نظام التكاليف على أساس الأنشطة لتوفير مقاييس أداء لجوانب النشاط المختلفة في المصرف لتحسين الربحية والعلاقات مع العملاء.

– دراسة Kim & Witherite 2006 بعنوان

"Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry".

تناولت هذه الدراسة تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في قطاع الخدمات،واستعرض من خلالها تصميم نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك، و الصعوبات و التحديات التي تواجه تطبيقه .وخلصت الدراسة إلى أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو الخيار المنطقي في قطاع الخدمات و بوجه خاص في قطاع البنوك لتحقيقه العديد من المدافع مثل: تحديد تكلفة المعاملات نتيجة التخصيص الكفء للتكاليف والقدرة على تتبع التكاليف الخاصة بالعملاء من خلال فهم أفضل التكاليف المرتبطة بأداء الأنشطة، وكذلك القدرة على قياس ربحية العميل أو المنتج وانعكاسات ذلك في القدرة على تحسين عملية صنع القرار،ومساعدة البنوك على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

– دراسة بارود 2007، بعنوان" مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مقومات تطبيق تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– إن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تتوافر فيها مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة من أنظمة معلومات وقناعة ووعي لدى الإدارة بأهمية النظام.

– إن تطبيق هذا النظام يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفاعليتها، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

– إن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لذلك لابد من العمل الجاد لسرعة الانتقال لتطبيق هذا النظام لما له من اثر كبير في زيادة كفاءة المصارف وفاعليتها؛

– ضرورة قيام المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة بإنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف وإمدادها بالكفاءات العلمية والعملية، والعمل على تطوير أنظمتها المحاسبية لتواكب التطور المستمر في الأعمال المصرفية.

الفصل الأول

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

تقوم محاسبة التكاليف على أساس إرساء مجموعة المفاهيم والقواعد والإجراءات، والنظم التي تحقق إمكانية مد الإدارة بالبيانات. استنادا إلى هذه المصادر المتعددة للمعرفة، فتتصدى محاسبة التكاليف لدراسة سلوك التكاليف وتقسيماتها، من وجهة نظر علاقتها بوحدة المنتج وأحجام الإنتاج، الهيكل الإداري للمنشأة ودورها في مجالات القياس والتخطيط والرقابة. ونتيجة للتطور الاقتصادي وازدياد المنافسة وتعدد أصناف المنتجات، والتطور العلمي والتكنولوجي واستخدام الحاسوب في التصميم الهندسي، والعمليات الإنتاجية.

ونظرا لقصور وإخفاقات أنظمة التكاليف التقليدية المتمثلة في نظام الأوامر الإنتاجية ونظام المراحل الإنتاجية في احتساب تكلفة المنتج خاصة عند تعدد أصناف المنتجات، كان لابد من البحث عن طرق بديلة لتحديد تكاليف الإنتاج. وبالتالي مساعدة المشاريع في اتخاذ القرارات بشكل سليم لذلك، ظهر نظام جديد هو نظام التكاليف على أساس الأنشطة، حيث يعد من الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المشاريع بصورة دقيقة، لكي تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة، والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق وتحقيق أعلى ربحية ممكنة بأقل التكاليف.

وهو ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل من خلال:

إعطاء بعض المفاهيم الأساسية حول محاسبة التكاليف ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC.

- حيث تناولنا في **المبحث الأول:** ماهية محاسبة التكاليف ونظام ABC؛
- وفي **المبحث الثاني:** تطرقنا إلى خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومحددات تطبيقه؛
- أما في **المبحث الثالث:** حاولنا إعطاء لمحة عن أسباب الفشل والصعوبات التي تواجه نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

المبحث الأول: مدخل لمحاسبة التكاليف ونظام التكاليف ABC

اقتصر دور المحاسبة في السابق على فتح مجموعة من حسابات التكاليف بعناصر تكلفة الإنتاج المباع وتكلفة المخزون. ونتيجة للتطور الاقتصادي واتساع نطاق الأعمال الصناعية وظهور المصانع الكبيرة، والإنتاج المتعدد ظهرت الحاجة إلى محاسبة التكاليف، ونظام ABC لتلبي احتياجات الإدارة من البيانات الضرورية للتخطيط والرقابة على عناصر التكاليف، ورسم السياسات المختلفة للمشروع وتحسين مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.

المطلب الأول: مفهوم محاسبة التكاليف ووظائفها

وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم محاسبة التكاليف ووظائفها وهي كالتالي:

أولا: مبررات ظهور محاسبة التكاليف: وتتمثل في ما يلي:[1]

بالرغم من الأهمية الكبيرة التي أولتها المحاسبة المالية من حيث ما تقدمه من بيانات مهمة جدا ومن أهمها، إعداد الحسابات الختامية والتي تهدف إلى تبيان المركز المالي للمنشأة، ولما لهذه التقارير من أهمية للأطراف الخارجية، إلا أن المحاسبة المالية قاصرة في تلبية متطلبات الإدارة من البيانات والمعلومات المتعلقة بـ :

- ✓ عناصر الإنتاج المستخدمة في كل مركز من مراكز التكلفة، وربطه بكل أمر إنتاجي أو مرحلة إنتاجية أو قسم إنتاجي، حيث يكون فيه المدير معرض للمساءلة عن التكلفة(محاسبة المسؤولية)؛
- ✓ تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة؛
- ✓ تكاليف مجموعة عمليات سلسلة القيمة Value Chain المتعلقة ببيع وتوزيع المنتجات؛
- ✓ معلومات عن زيادة التكاليف المرتبطة بزيادة حجم الإنتاج؛
- ✓ تسعير الوحدة الواحدة المنتجة اعتمادا على تكلفة العناصر الداخلة في إنتاجه؛
- ✓ العوائد المتحققة من كل سلعة؛

كل هذه المبررات أدت إلى ظهور محاسبة التكاليف.

[1]:اسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف في المنشات الصناعية بين النظرية والتطبيق**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان،الأردن، 2010، ص:22.

ثانيا: تعريف محاسبة التكاليف

لقد تعددت التعاريف لمحاسبة التكاليف، لكن يظهر أن مضمونها واحد وسنتطرق إلى أهمها:

"محاسبة التكاليف هي عبارة عن طرق وأساليب يتم بمقتضاها تتبع التكاليف المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية والخدمية وحركاتها، وفي ضوء مجموعة قواعد ومبادئ متعارف عليها للتسجيل والتبويب، التحليل والتحميل بهدف تقديم تقارير دورية وملخصات وافية، تساعد الإدارة في تحقيق أهداف القياس والرقابة واتخاذ القرارات".[1]

"تعني محاسبة التكاليف تطبيق التكلفة ومبادئها، وتقنياتها ومفاهيمها كعلم وفن، لممارسة السيطرة على عناصر التكاليف لتحقيق الربحية، كما تعني تقديم المعلومات المستخرجة من السجلات لاتخاذ القرارات الاقتصادية."[2]

"هي ذلك الفرع من فروع علم المحاسبة، الذي يهتم بتقدير وتجميع وتسجيل وتوزيع، تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتكلفة، وتكون هذه البيانات متعلقة بالمواد والعمل، وتكاليف التصنيع الغير المباشرة والمتعلقة بإنتاج السلعة أو الخدمة بهدف قياس تكلفة هذه الأنشطة وفرض الرقابة عليها وترشيد القرارات الإدارية."[3]

كما توجد هناك عدة تعاريف لنظام محاسبة التكاليف أهمها ما يلي:

"هو نظام يستخدم في تسجيل وتبويب البيانات المتعلقة بالأنشطة المالية، وفي إعداد الحسابات الختامية و الكشوفات المالية، التي تعبر عن نتائج الأعمال(كشف الدخل) والمركز المالي خلال فترة معينة."[4]

"نظام محاسبة التكاليف هو مجموعة من البيانات الأساسية، يأتي في مقدمتها مجموعة الدفاتر والسجلات الخاصة بالمحاسبة المالية كمصدر رئيسي للبيانات، الخاصة بعناصر تكلفة النشاط وإيراداته، وكذلك مصادر الأموال واستخداماتها في البنك."[5]

---

[1]:احمد حلمي جمعة، **محاسبة التكاليف المعيارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص:31.

[2]: غسان فلاح سلامة المطارنة، **مقدمة في محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص:16.

[3]: رضوان محمد العناتي، **محاسبة التكاليف مفاهيم،مبادئ،تطبيقات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2000، ص:15.

[4]:محمود علي الجيالي، قصي السامرائي، **محاسبة التكاليف**، دار وائل للطباعة والنشر، ط1،عمان، الأردن،2000، ص:10.

[5]:عبد الإله نعمة جعفر، **محاسبة التكاليف في البنوك التجارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص:16.

"يعتبر نظام محاسبة التكاليف بأنه تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتكررة، وغالبا ما تكون هذه القرارات مرتبطة بممارسة النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية، كتحديد كميات الإنتاج الشهرية طبقا لحجم الطلب المتوقع والحجم السنوي المرغوب للمخزون."[1]

ثالثا: تطور محاسبة التكاليف

عرف تطور محاسبة التكاليف عدة مراحل أهمها ما يلي:

كانت المحاسبة تهتم بعملية تقديم تقارير مالية سنوية لإخلاء مسؤولية الإدارة، والعمل على تزويد الأطراف المهتمة بالمعلومات التي تساعدها في اتخاذ القرارات الاستثمارية، ومع مرور الزمن وتطور الأنشطة الاقتصادية وخاصة بعد قيام الثورة الصناعية، أصبحت تهتم بتطوير الأسس والأساليب المحاسبية التي تستخدمها في عمليات القياس المحاسبي، والمالي لأن عليها أن تقوم بتحديد تكلفة الوحدات التي تنتجها لمساعدة الإدارة في تحديد الأسعار، ولإعداد تقارير مالية عادلة. وأطلق على هذا النشاط المحاسبي اسم **محاسبة التكاليف**.

وفي نهاية القرن التاسع عشر ظهرت عدة محاولات لزيادة دقة أرقام تكاليف الإنتاج، فتم تقديم عدة طرق لتوزيع التكاليف الصناعية المباشرة والغير المباشرة ومعالجة تكاليف الطاقة العاطلة، وهنا ذكر ألكزندر هاميلتون شيرش عام1900، بأن معظم الشركات الصناعية حينها كان لديها طرقا لتحديد تكاليف المواد والأجور التي تصرف على أوامر الإنتاج. وشهد النصف الأول من القرن العشرين عدة محاولات لتطوير أنظمة التكاليف فظهرت أنظمة التكاليف المعيارية، والموازنات التخطيطية وهذه عملت على توسيع نطاق اهتمام محاسبة التكاليف من موضوع تحديد تكلفة الإنتاج إلى الرقابة على التكاليف.

وفي الفترة الممتدة من1950– 1960 اكتشف المحاسبيون بأن بيانات التكاليف التي يعدونها لأغراض تحديد تكلفة الإنتاج تستخدم من قبل المديرين، في اتخاذ قرارات إدارية مختلفة مثل: التسعير وتحديد خلطة الإنتاج، واستغلال المصادر النادرة وعندها وجد المحاسبون أنه من الضروري دراسة بعض القرارات الإدارية، وتحديد التكاليف المناسبة لها لمساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها، فتم إنشاء نماذج للعديد من هذه القرارات تقوم على بيان التكاليف والإيرادات المناسبة لتلك القرارات. وهذا أدى إلى توسيع منطقة اهتمام محاسبة التكاليف من تحديد تكلفة الإنتاج إلى خدمة القرارات الإدارية، مما دفع البعض إلى أن يطلق على محاسبة التكاليف اسم "**المحاسبة الإدارية**".

[1] خليل عواد أبو حشيش، **محاسبة التكاليف قياس و تحليل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص:27.

وفي 1970 تم تكوين مجلس معايير محاسبة التكاليف في الولايات المتحدة، لإصدار معايير لمحاسبة التكاليف بهدف تحقيق التوحيد والتطبيق المنظم لمبادئ محاسبة التكاليف من قبل مقاولي صناعة الأسلحة، لاستخدامها من قبل ممثلي الحكومة الفيدرالية الأمريكية عند مراجعة حساب هؤلاء المقاولين. وتم حل هذا المجلس سنة 1980 بعد انجاز أهدافه، وهذا أثرى محاسبة التكاليف لأنه قدم حلولا لبعض المشكلات الصعبة التي كانت تواجهها عملية تحديد تكلفة الإنتاج.[1]

رابعا: وظائف محاسبة التكاليف:

إن لمحاسبة التكاليف مجموعة من الوظائف والتي بتحقيقها تساعد إدارات المنشأة على تحقيق أهدافها المرسومة، ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:[2]

- **التحليل:** ويتم من خلال هذه الوظيفة تحليل البيانات التكاليفية التي وقعت في المشروع فعلا وتصنيفها، وربطها بمنتج معين أو أمر إنتاجي معين أو مرحلة معينة أو قسم معين.
- **التسجيل:** وتعني أن يقوم محاسب التكاليف بتدوين التكاليف في السجلات المناسبة الخاصة بها، وفق المعايير المتفق عليها وبشكل واضح، ودقيق بحيث يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها عند الحاجة.
- **التفسير:** وتشمل هذه الوظيفة إعداد التقارير وتفسيرها، وتقديم التوصيات والاقتراحات بالشكل المناسب الذي يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المختلفة.
- **إعداد الموازنات التخطيطية:** تعرف الموازنة التخطيطية(التقديرية) بأنها الموازنة التي تحتوي على قيم محاسبية يتوقع حدوثها مستقبلا، ويتم إعدادها بناءا على السلوك التاريخي للتكاليف إضافة إلى التنبؤ بالبيانات المستقبلية. ويقوم محاسب التكاليف بإعدادها، حتى تقوم الإدارة بمقارنة التكاليف المعيارية الواردة بها مع التكاليف الفعلية وتحديد الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المطلب الثاني: صعوبات وأوجه قصور نظام التكاليف التقليدي

وسنتطرق في المطلب الثاني إلى أهم مشاكل الأنظمة التقليدية وأوجه قصورها كالتالي.

أولا: مشاكل الأنظمة التقليدية

إن الأنظمة التقليدية صممت من أجل مسايرة الظروف التي وجدت من أجلها والتي ركزت على مشكلة تخصيص التكاليف على ضوء انخفاض التكنولوجيا وارتفاع تكلفة المعلومات، إلا أن تقيد تلك الظروف قد فرض تقيدا في تلك الأنظمة لمواجهة هذه التغيرات، وفي الآونة الأخيرة تزايدت المشاكل الناتجة عن

[1]: محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2004، ص ص:3- 5.

[2]:عاطف الأخرس وآخرون، **محاسبة التكاليف الصناعية** ، دار البركة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، الأردن،2001، ص:14.

الأنظمة التقليدية نتيجة للتغيرات الهائلة في مجال الصناعة والتطور التكنولوجي الدولي ويمكن إيجاز تلك المشكلات كالأتي:[1]

– إن الأنظمة التقليدية أصبحت عاجزة عن رقابة العمليات وقياس تكلفة الإنتاج بدقة للأسباب التالية:

- تجميع الانحرافات بشكل إجمالي على مستوى الأقسام وعدم حصرها بالمنتجات التي تسببت في حدوث الانحرافات، يؤدي إلى عدم إظهار هذه الانحرافات في التقارير المالية الدورية بالشكل الذي يساعد في تصحيح الانحرافات الغير الملائمة.
- التركيز على النتائج المالية والإجمالية، وليس على الأنظمة الفعلية التي تسبب هذه النتائج، والتي تعطي نتائج غير دقيقة لتقدم الأقسام في تقديم التحسينات التشغيلية.
- بسبب التخصيصات الشاملة للتكاليف فقد أصبحت التقارير الدورية مشوهة، فهي تجعل مدراء الأقسام مسؤولين عن اتفاق الموارد داخل أقسامهم، حتى وإن لم يجرى قيامها بشكل دقيق ولهذا فإن هذه التخصيصات لا توفر أساسا جيدا لتقييم المدراء والأقسام.

– تعتمد الأنظمة التقليدية على بعض المقاييس المرتبطة بالحجم مثل: ساعات العمل المباشرة كقاعدة لاسترداد التكاليف الغير المباشرة، وهي بعد هذا تفترض أنه عندما يتضاعف عدد الوحدات المنتجة من منتج معين مثلا فإن التكلفة المستهلكة في تصنيعها تتضاعف، مما يؤدي إلى عدم العدالة والتناسب في تحميل المنتجات المختلفة بنصيبها من التكاليف وبالتالي تسجيل تكاليف منتجات مشوهة .

– إن الكثيرين اتهمت المؤلفات الأكاديمية، باعتبارها أفضل المعايير التي يجب أن تعكس استخدام معدلات تحميل مناسبة لتخصيص التكاليف الغير مباشرة للمنتجات. إلا أن الأنظمة التقليدية تستخدم مجمع تكلفة (cost pool) واحد للتكاليف الصناعية الغير المباشرة، ويتم تحديد معدل التحميل من خلال قسمة التكلفة المقدرة على الأساس المختار. وقد اعتبرت التكلفة الناجمة عن هذا الأسلوب مضللة وغير واضحة، بسبب فشلها في إعطاء صورة واضحة عن علاقة السبب بالنتيجة.

– إن تضمن التكاليف الغير المباشرة للمخزون ستشجع على زيادة المخزون وليس إنقاصه، وهذا لا يتناسب مع الشركات التي ترغب في تبني الأنظمة الحديثة مثل (التصنيع في الوقت المحدد).

– إن من أهم الأولويات التي ركزت عليها الإدارة في الآونة الأخيرة هي عملية التكاليف ولكن عملية التخفيض هذه لن تكون محاولة فاعلة، إذا لم تدرك الشركات أساس تكلفتها. فتقسيم المنشأة إلى أنشطة

[1]:اسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1،عمان،الأردن،2007، ص ص:156-158.

وتحديد تكلفة هذه الأنشطة بدقة تعد الخطوة الأولى باتجاه توفير تكاليف حقيقية، غير انه يمكن تخفيض الأنشطة ذات التكاليف العالية والتي لا تضيف قيمة للمنتجات.

وبناءا على ما تقدم فإنه يمكن القول أن الأنظمة التقليدية لم تعد ملائمة لمتطلبات المنشأة، وأهدافها ولهذا ظهرت الحاجة إلى وجود أنظمة بديلة، حيث تستطيع مواكبة التطورات الحديثة في مجال الإنتاج والتسويق على ضوء التنافس الدولي بين الشركات.

ثانيا: أسباب عدم كفاءة الأسلوب التقليدي

هناك عاملين يمكن ملاحظتهما بعدم كفاءة الأسلوب التقليدي هما:[1]

1- **العمليات وهيكل التكلفة:** كما تم الإشارة سابقا في بيئة الصناعة والأعمال، لاحظنا التطور السريع والمتنامي في الإنتاج باستخدام الآلات والمعدات ذات التقنية العالية، والإنسان الآلي، وأجهزة الحاسوب... حيث أصبحت العمليات الإنتاجية أكثر استخداما لرأسمال، وتغيير في هيكل التكلفة حيث في كثير من الصناعات أصبحت التكلفة المباشرة تشكل نسبة قليلة من إجمالي التكلفة للمنتج كما هي عليه من التكاليف غير المباشرة. وفي نفس الوقت بدأ القطاع الصناعي ضمن هيكل الاقتصاد بالتقلص، في مقابل زيادة حصة قطاع الخدمات والمال في الاقتصاد والحاجة إلى معلومات دقيقة بسبب عالمية الأعمال وانفتاح السوق، والمنافسة العالمية، كل ذلك يتطلب عدم الاعتماد على الأسلوب الاحتياطي في استرداد التكاليف الغير المباشرة والبحث عن أسلوب يحقق الدقة في المعلومة التكاليفية.

2- **التعقيدات مقابل الحجم:** السمة المميزة لبيئة الأعمال والصناعة هي التعقيد في العمليات، لذا فإن استخدام الحجم كأساس لحساب معدل الاسترداد يكون مضلل، فإذا ما قمنا بتحليل معدلات الاسترداد التي تم ذكرها في الأسلوب التقليدي لوجدناها كلها تعتمد على حجم المخرجات، مثل هذه المعدلات تعكس بشكل مباشر حجم تكلفة الوحدة، ساعة ماكنة، ساعة عمل مباشرة كل هذه تكون ضمن مفهوم الحجم، والبعض الأخر من المعدلات تعتمد على نسب التكلفة المباشرة والتي تعكس أيضا بشكل غير مباشر مفهوم الحجم. فعلى سبيل المثال: تكلفة عمل مباشر ربما تزداد أو تنخفض بشكل واضح، تجاوبا مع زيادة أو انخفاض في حجم المخرجات، وهذه المشكلة تظهر بشكل واضح وأكثر في الشركات الخدمية حيث المدخلات والمخرجات.مع ذلك كان يستخدم الحجم أساسا لحساب معدلات التحميل(الاسترداد للتكاليف الغير المباشرة في هذه الشركات).

[1]:عماد يوسف الشيخ، **محاسبة التكاليف**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص:110-111.

المطلب الثالث: مفهوم نظام ABC وأهدافه

وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم نظام التكاليف وأهم أهدافه.

أولا: نشأة نظام ABC ومراحل تطوره

بما أن الشركات في الوقت الحاضر بدأت بإنتاج أصنافا متعددة من المنتجات، وأدخلت التكنولوجيا الحديثة في عملياتها وأصبح العمل يمثل بنسبة صغيرة من التكاليف الكلية بينما ازدادت التكاليف الغير المباشرة وازداد الاهتمام بها وهذا يعود إلى:[1]

- الأتمتة وهي تحتاج إلى الكثير من الأنشطة كتهيئة للمكاتب والجدولة وهندسة الإنتاج؛
- التأكيد على خدمة المستهلك بشكل أفضل؛
- تعدد المنتجات.

كما أن التشوهات الناشئة عن عملية توزيع التكاليف الغير مباشرة التي أصبحت غير ملائمة وبعيدة عن المنطق والواقع، وازدياد شدة المنافسة في الثمانينات نتج عنها بعض القرارات الخاطئة بسبب المعلومات الناشئة عن عملية توزيع التكلفة بالأنظمة التقليدية، لاسيما في الشركات متعددة المنتجات (multi product). ولكي تستطيع هذه المنشات من مواجهة هذا التنافس العالمي لابد لها من أن تمتلك نظما لها القدرة على خلق معلومات تكاليفية فعالة، إذ لن تستطيع الأنظمة التقليدية من تلبيتها مستقبلا.

كما أن مديري الشركات إذا أرادوا أن تكون منتجاتهم تنافسية فإن عليهم معرفة:

- الأنشطة التي تدخل في صناعة المنتج أو توفير الخدمة؛
- تكلفة هذه الأنظمة لتخصيص تكلفة المنتج؛

لكل هذه فقد نشأ نظام التكلفة على أساس الأنشطة ABC، وهو نظام ليس ابتكارا حديثا فإنه قبل أكثر من خمسين سنة دافع قوتز (goutez) عن مبادئ نظام ABC عندما أشار إلى أن كل صنف أو مجموعة أولية، من التكاليف الغير المباشرة يجب أن تكون على علاقة بكل بعد من أبعاد مشاكل الإدارة الخاصة بالتخطيط والرقابة، لاسيما وأن بعض الأبعاد الرئيسية للتكاليف الغير المباشرة التي تتغير مع تغير عدد وحدات المنتج، عدد الكليات، عدد العمليات التشغيلية، طاقة المصنع، عدد المواد المعروضة. يشير **جونسن Johnson** إلى أن محاسبي General Electric وهي شركة أمريكية قد يكونوا، أول من استعمل مصطلح "**النشاط**" لوصف العمل الذي يسبب التكاليف.

[1]:اسماعيل يحي التكريتي،**محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق،ص ص:158-160.

ففي عام 1963 عينت هذه الشركة فريقا من قسم المراقبين لدراسة واقتراح الطرق للسيطرة على النمو المتتابع للتكاليف غير المباشرة، ولتحقيق سيطرة أفضل عن التكاليف المباشرة.

من هنا ظهر نظام التكاليف على أساس الأنشطة والذي قام بإعداد أول دراسة عنه **كوبرو كابلنCooper& Kaplan** سنة 1988، وذلك لمواجهة المشكلات الناجمة عن تطبيق أنظمة التكاليف التقليدية، وقد انتقدت هذه الدراسة بشدة الافتراضات التي تقوم عليها المحاسبة التقليدية، وغير الملائمة لطبيعة التطورات في نظم التصنيع المتطورة.[1]

وفي الحقيقة فإن الظهور الفعلي لهذا النظام في الكتب العلمية المحاسبية قد بدأ عام 1987 بشكل ملفت للنظر حيث نشر وأذاع كل من**Cooper& Kaplan** أسلوبABC في عدد من المجلات، وأعطت عناوين بعض مقالاتهم تغييرا للحماس الذي قوبل به أسلوبهما ومنها (نظام تكلفة واحد لا يكفي). حيث أخذوا يثيرون عدد من علامات الاستفهام حول درجة كفاية وملائمة الممارسات العملية لنظم محاسبة التكاليف التقليدية، في هذا الوقت تمكن روبين كوبر من تطوير نظام جديد للتكاليف يقوم على فكرة تخصيص التكاليف على الأنشطة، ثم على المنتجات أطلق عليهActivity Based Costing .[2]

وفي بداية التسعينات فإن الكثير من الشركات اعترفت بتطبيق نظام ABC وهناك دراسة من قبل Innés & Mitchell عام 1995 أشارت إلى أن شركات من انكلترا تبنت نظام ABC.

إن نظام ABC يستند في تحديد التكاليف على فكرة أساسية هي أن الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك الأنشطة، أي أن الأنشطة هي التي تسبب التكاليف وليس المنتجات. ويتضح مما سبق أن نظام ABC قد نضج نتيجة للتقدم التقني الكبير في أساليب الإنتاج ونتيجة التشكيك في دقة النتائج التي تقدمها الأنظمة التقليدية لاحتساب تكاليف الإنتاج، إضافة إلى تزايد حاجة إدارات المنشات الاقتصادي لمعلومات أكثر دقة وتفصيلا. ومنه أصبح هذا النظام هو الحل الأفضل لجميع المشاكل الناشئة عن الأنظمة التقليدية.

ثانيا: تعريف نظام ABC وأهدافه

هناك عدة مفاهيم وتعار يف لنظام ABC كما يلي:

---

[1]: عمر عبد مسلم الجعيدي، **أبحاث اقتصادية وإدارية (معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة دراسة تطبيقية على صناعة المواد الغذائية في الجمهورية اليمنية)**،الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، العدد السادس،غزة، فلسطين، ديسمبر ، 2009،ص:125.

[2]:احمد صالح عطية، **محاسبة تكاليف النشاط لاستخدامات إدارية**، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية، 2006، ص:70.

"يعرف نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه نظام يعتمد على تتبع التكاليف إلى الأنشطة أولا، ومن ثم إلى المنتجات، وأنه يفضل التكاليف غير المباشرة إلى مجمعات تكلفة يرتبط كل منها بمحرك تكلفة، ويتم حساب معدل التكلفة مقدما لكل مجمع تكلفة بمحرك تكلفته، وينتج عن ذلك أن هذه الطريقة تعزز الدقة في قياس تكاليف المنتجات"[1]

(- تعريف **هورقرن Horgren**: نظام ABC هو طريقة أو مدخل لتحسين قيم التكلفة يركز على الأنشطة كأغراض تكلفة رئيسية، كما أنه يستخدم تكلفة هذه الأنشطة كأساس لتعيين تكاليف أغراض أخرى مثل السلع والخدمات، والعملاء.

- تعريف **دافيدسون Davidson**: ABC هو نظام لتخصيص التكلفة على مرحلتين، حيث يتم في المرحلة الأولى تخصيص عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة على أحواض التكاليفCosts pool والتي تمثل الأنشطة ثم يتم في المرحلة الثانية تخصيصها على المنتجات بموجب عدد الأنشطة اللازمة إنهائها.

- تعريف **رافيش Raffish**: ABC هو نظام لجمع المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المنشأة المهمة وصلتها بتكاليف الإنتاج.)[2]

"يرتكز نظام التكاليف على أساس الأنشطة على فكرة أساسية تعتمد على الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم هذه الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة وبين المنتج النهائي."[3]

" نظام التكلفة على أساس النشاط هو نظام تكاليف واسع، يساعد على تعقب المنتج وربحية الزبون ويختصر عملية التكاليف."[4]

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن نظام ABC هو:

- نظام لتوزيع التكاليف على الأنشطة ومن ثم تحميلها للمنتج النهائي؛
- نظام متكامل فهو يشمل على مكونات النظام، مدخلات، وعمليات التشغيل، مخرجات، وتغذية عكسية.
- نظام يقوم بتخصيص تكلفة الأنشطة على المنتجات وفقا لمعدل استفادتها من هذه الأنشطة.

---

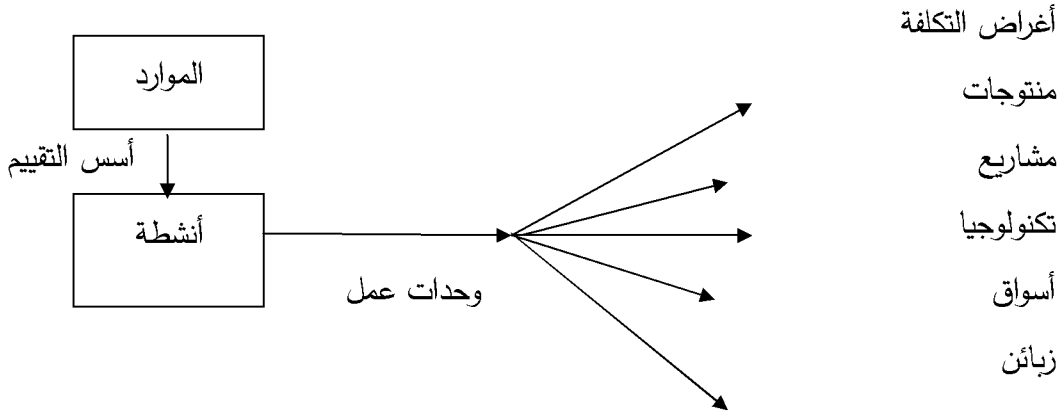
[1]:شادي صبحي أبو شنب، **دراسة وتقييم أنظمة محاسبة التكاليف في الشركات الصناعية في قطاع غزة (دراسة ميدانية)**،مذكرة غير منشورة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ،قسم المحاسبة والتمويل ،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة،فلسطين،2008،ص:79.

[2]:اسماعيل حجازي، معاليم سعاد، **محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة**، دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1،عمان، الأردن،2012،ص:98.

[3]: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر)**، دار المجدية العامة،الجزائر، ص:140.

[4] JKAU : econ .&ADM., **Activity- based costing Approach to handl the uncertainty costing of Higher educational institution**, Head of Accounting department, Faculty of business Administration, Utah University, Jordon,VOL.22 N02,2008AD/1429 A.H,p:31.

الشكل (1/1) المبدأ الأساسي لطريقة ABC

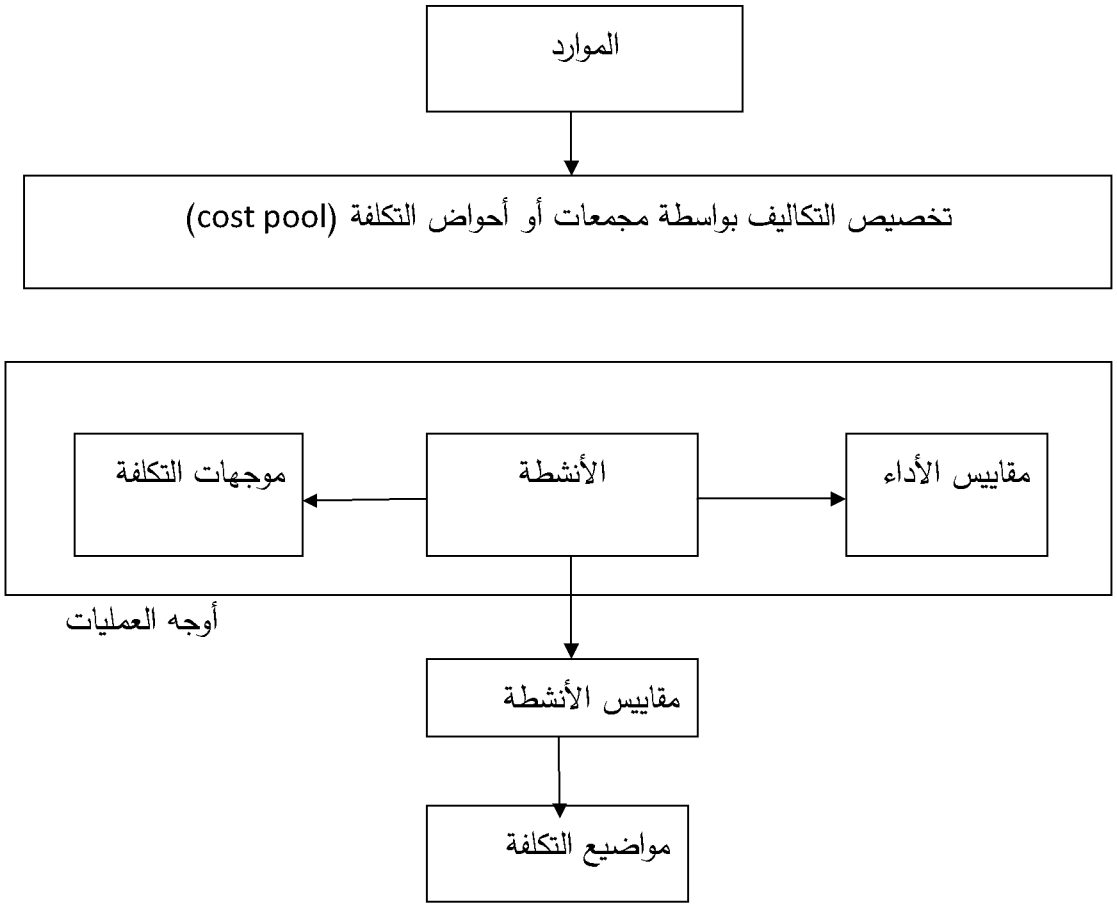


المصدر : إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق، ص:99.

الشكل رقم(1/1) يبين المبدأ الأساسي لطريقة ABC، حيث تقوم فكرة العمل الأساسي لطريقة نظام التكاليف على أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد وان المنتج أو الخدمة يستهلك تلك الأنشطة، كما يركز على مسببات التكلفة باعتبار أن الأنشطة هي التي تسبب التكلفة وان المنتجات هي التي تسبب التكلفة من خلال الأنشطة التي تحتاجها.إذ يقوم هذا النظام بتخصيص تكلفة الموارد على الأنشطة التي استفادت منها ومن ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات وفقا لمعدل استفادتها من هذه الأنشطة.

- **نموذج نظام معلومات ABC :** انطلاقا من مما سبق يتضح لنا أن نظام ABC لا يعد نظاما محاسبيا متميزا فقط، وإنما يتعدى ذلك ليكون أداة تسييرية تهدف إلى تسهيل تسيير المؤسسة، وبذلك يمكن اعتبار هذا النظام بمثابة وسيلة ملائمة تساعد على فهم أفضل لمبررات حدوث التكلفة. حيث أنه يتعرف أولا على سبب التكلفة الغير المباشرة ثم يقوم بتتبع التكلفة إلى المنتجات، وفقا للأنشطة التي استفادت منها هذه المنتجات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1/2) نموذج نظام معلومات الأنشطة



المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق ،ص:101.

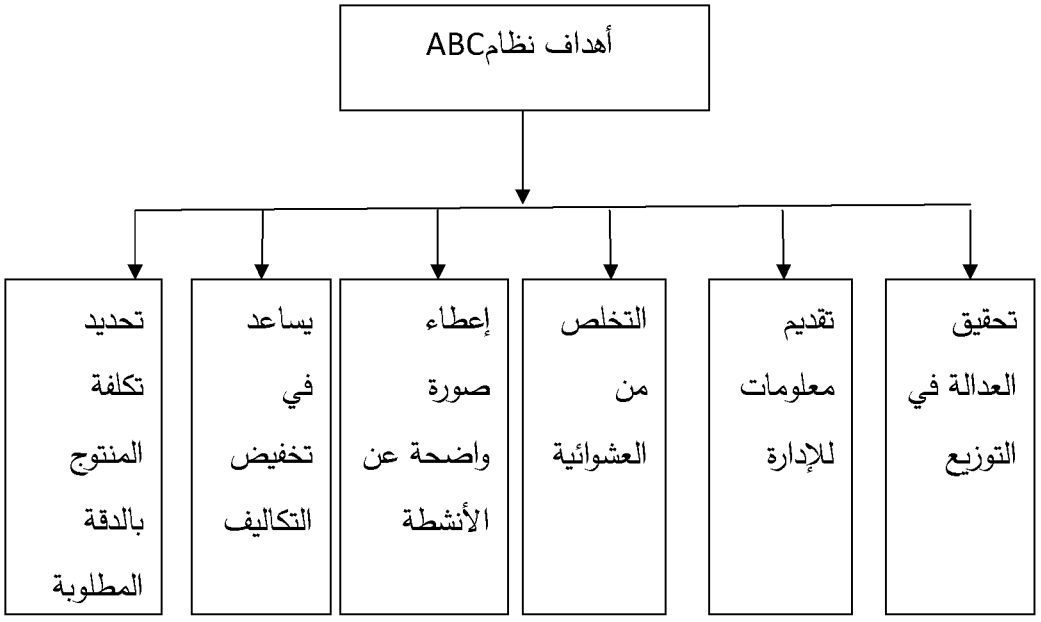
إن النظام ABC يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

- ✓ تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة؛
- ✓ تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيمتها؛
- ✓ التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف الغير مباشرة بين المنتجات المختلفة؛
- ✓ يساعد إدارة المنشأة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدة؛
- ✓ يساعد نظام ABC إدارة الشركة في تخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتوج والعمل على تقليل أو تخفيض التكاليف؛
- ✓ تحديد تكلفة المنتوج بالدقة المطلوبة.

[1]: إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص:163.

ويمكن إيضاح أهداف النظام بالشكل التالي:

شكل (1/3) يوضح أهداف نظام ABC



المصدر : إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص:164.

ثالثا: خصائص نظام ABC وفوائده

يتمتع نظام ABC بالخصائص والفوائد التالية :[1]

1. يساعد نظام ABC في تعيين الفرصة المتاحة أمام الإدارة لتخفيض التكلفة بكل دقة ووضوح حيث يبين المراحل والعمليات، التي يمر بها المنتوج والأنشطة التي تساهم في تكوينه بشكل منفصل وأن تخفيض تكلفة أي نشاط أو إيقاف الأنشطة الزائدة، وإلغاء تكلفتها سيؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتوج التام؛
2. يعتبر أداة فعالة في تقييم الأداء، حيث يبذل العاملون في الإنتاج جهودهم لتخفيض التكاليف وبمساعدة نظام ABC، فقد تم تحديد الأنشطة وتحديد المشرف على كل نشاط منها، وأن من ضمن المقاييس المستخدمة في تقييم أداء المشرفين الآن هو هدف تخفيض التكاليف وخصوصا تكلفة وحدة العامل الموجه؛
3. يساهم نظام ABC في زيادة كفاءة أداء الأنشطة واتخاذ الإدارة للقرارات الصحيحة لما يقدمه من معلومات دقيقة؛

[1]:نفس المرجع، ص:165.

4. يساهم في تعظيم الإنتاج من خلال السيطرة على النوعية وتحسينها لذا يتطلب توفير عناصر إدارية تؤمن بإدخال مفاهيم النظام، حيث يمكن ربطه مثلا بنظام الإنتاج في الوقت المحدد بهدف تخفيض التكاليف؛
5. يمكن من تتبع التكاليف من خلال الاعتماد على مسببات التكلفة التي تربط بين الموارد والأنشطة ثم بين الأنشطة وأهداف التكلفة، وهذا ما يسمح بزيادة درجة الدقة في تخصيص المصاريف الغير المباشرة؛[1]
6. يعتمد هذا النظام عل أسس عديدة لتحميل المصاريف الغير المباشرة، بحيث تتلاءم مع طبيعة الأنشطة ومدى استهلاكها للموارد المخصصة، وفق ما صرف في عملية الإنتاج من وقت وجهد، أو أسس أخرى ملائمة يتم تحديدها من منطلق لا يخرج عن إطار الأنشطة المسببة للتكاليف، ومقدار استخدام أهداف التكلفة لتلك الأنشطة.

رابعا: الظروف الداعمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

هناك عدة ظروف أهمها يتمثل في ما يلي:[2]

- ✓ عدم ثقة الإدارة بالتكاليف المحتسبة وفق الأنظمة التقليدية، فقد ظهر عجز الأنظمة التقليدية في توزيع التكاليف الصناعية الغير المباشرة على المنتجات بصورة دقيقة، وبالأخص المشاريع التي تقوم بإنتاج أصناف متعددة ومتنوعة من المنتجات؛
- ✓ ازدياد المنافسة بين الشركات المحلية والعالمية، بحيث أصبحت مسألة تخفيض التكاليف من الأهداف التي تسعى إليها المشاريع لضمان استمراريتها وبقاءها في السوق. لذلك لابد من وجود نظام تكاليف يضمن احتساب تكلفة المنتجات بصورة دقيقة وصحيحة من أجل اتخاذ قرارات سليمة؛
- ✓ انخفاض عنصر العمل المباشر إلى إجمالي التكاليف، وذلك ما يدل على أن المؤسسة تستخدم أنظمة التصنيع المتقدمة في عمليات الإنتاج التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة.[3]

والشكل التالي يوضح تغير هيكلة التكاليف بين الحاضر والماضي ويرجع هذا التغير في هيكلة التكاليف للعديد من الأسباب تتمثل في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في التصنيع.

---

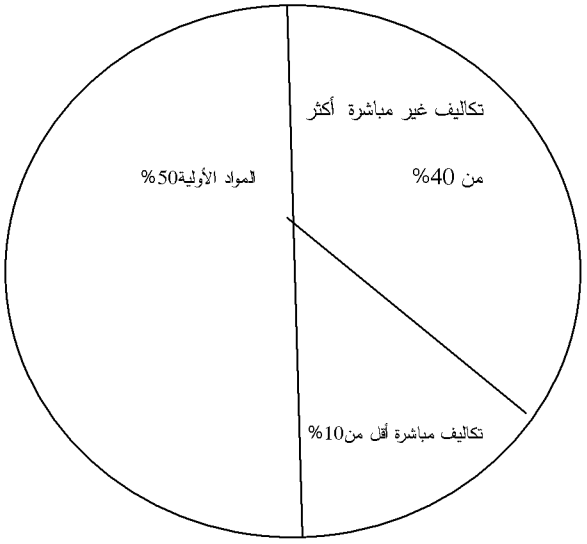
[1]: سعاد حمدية، **استخدام نظم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في تحديد تكلفة الخدمة الصحية– دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قسم الأشعة بسكرة**– مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر ،2011، ص:65.

[2]:لبنى هاشم نعمان العاني، **محاسبة التكاليف منهاج علمي و تطبيقي**، دار وائل للنشر والتوزيع،ط1،عمان ، الأردن،2013، ص:510.

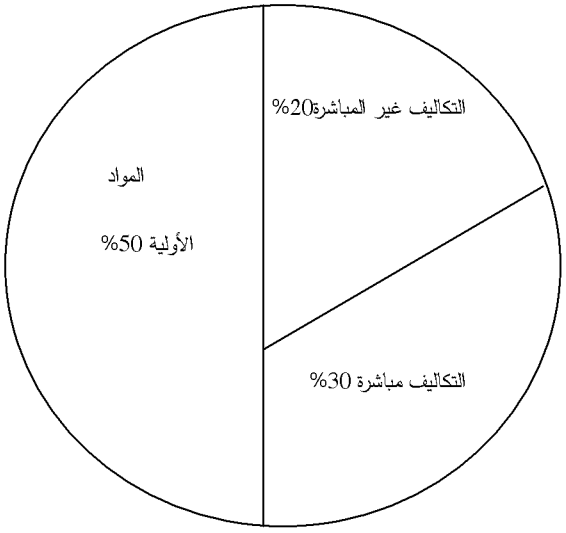
[3].أمين بن سعيد، **نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتهيئة الري**– مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة ماجستير قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3،الجزائر ،2010، ص:101.

الشكل رقم (1/4) يبين هيكلة التكاليف بين الأمس واليوم

هيكلة التكاليف حاليا



هيكلة التكاليف سابقا



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أمين بن سعيد، مرجع سابق، ص:102.

المبحث الثاني: محددات نظام ABC وخطوات تصميمه

يعتبر مدخل التكلفة على أساس النشاط من أبرز التطورات والمستجدات التي نالت اهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، حيث يوفر هذا المدخل أساس أفضل وأكثر عدالة لتوزيع، وتخصيص التكاليف الإضافية حيث يعتمد هذا المدخل على تحليل الأنشطة مما يساعد على التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، وبالتالي يساعد على خفض حقيقي للتكاليف مما ينعكس على صحة القرارات التي تعتمد على التكلفة. وسنحاول في هذا المبحث للتطرق إلى خطوات ومحددات نظام ABC ومجالات تطبيقه.

المطلب الأول: خطوات تصميم نظام ABC وأهمية تطبيقه

وسنتطرق في هذا المطلب إلى خطوات تصميم نظام التكاليف وأهمية تطبيقه.

أولا :أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يمكن تلخيص العوامل التي تزيد من ضرورة تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة فيما يلي:[1]

– **تغير الأهمية النسبية لمكونات التكلفة:** لم يعد العمل المباشر هو المكون الرئيسي لتكلفة الإنتاج وخصوصا في تلك المؤسسات التي تتصف عمليتها بالكثافة الآلية والزيادة غير العادية في التكاليف الغير المباشرة. فحدث بذلك تغيير في الأهمية النسبية لعناصر التكاليف، ولقد أدى هذا الأمر إلى ضرورة البحث عن أساليب جديدة لتحميل التكاليف الغير المباشرة والتي تعكس العلاقات الجديدة للتكاليف. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا أمكن التوصل إلى نظام تحميل يقوم على أساس فهم سلوك التكلفة وإمكانية الربط بين التكاليف الغير المباشرة وبين المصادر التي تتسبب في حدوثها.

– **زيادة حدة المنافسة:** لا شك أن ما يشهده العالم الآن من حرية في التجارة الدولية وانفتاح في الأسواق قد ساهم إلى حد كبير في زيادة درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية. وبالتالي أصبح هدف زيادة الحصة السوقية أو على الأقل المحافظة عليها من الأهداف الحيوية التي تشغل حيز كبير من تفكير إدارة المؤسسات، وغالبا ما تكون إستراتيجية قسم التسويق لتحقيق هذا الهدف هي تخفيض الأسعار كلما أمكن ذلك مما يؤدي إلى تخفيض الأرباح. ويتمثل حل هذه المشكلة في ضرورة عمل

---

[1]:بكوش لطيفة، **مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسة– دراسة حالة مؤسسة استشفائية مصحة الرمال بالوادي**– مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه والاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة و نظم المعلومات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر ،2010–2011، ص ص:31–32.

المؤسسة على ترشيد استخداماتها لمواردها، لكي تكون أكثر ربحية بدلا من تخفيض الأسعار. ويتطلب تحقيق هدف زيادة ربحية المؤسسة إلى ضرورة أن تقوم إداراتها بنوعين من الإجراءات هما :

الأول:أن تحاول إعادة تسعير المنتجات بحيث ترفع أسعار المنتجات التي تتطلب استخدام مكثف للموارد، وفي نفس الوقت تخفض من أسعار المنتجات التي لا تتطلب استخدام مكثف للموارد بحيث تصل هذه الأسعار إلى المستوى التنافسي .

الثاني: وهو الأكثر أهمية أن تبحث الإدارة عن طرق لتقليل من استهلاك الموارد، ويكون ذلك إما بتقليل عدد مرات أداء الأنشطة لنفس المخرجات من خلال إحداث تغيرات في تشكيلة المنتجات أو تشكيلة الزبائن، أو تقليل الموارد المستهلكة لتصنيع التشكيلة الحالية من المنتجات، وخدمة الزبائن أي زيادة كفاءة أداء الأنشطة.

– **زيادة التنوع في المنتجات**[1]:إن تنوع المنتجات وزيادة الاختلافات فيما بينها من حيث الحجم والمواصفات، ودرجة التعقيد يؤدي إلى اختلاف أنواع الأنشطة ومستوى المجهود المطلوب لتقديمها. مما يتطلب التركيز على العلاقات السببية بين التكاليف وبين الأنشطة، وبالتالي يجب تحديد وتعريف الأنشطة لكي يتم تحديد التكلفة تحديدا دقيقا من خلال تتبع التكلفة من الأنشطة إلى المنتجات على أساس طلب المنتجات على الأنشطة أثناء عملية التصنيع.

ثانيا: خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة

هناك عدة خطوات لتصميم نظام التكاليف أهمها:[2]

أولا: تحديد الأنشطة التي تستخدم الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة: بينا سابقا أن عملية إنتاج أي سلعة تتم بعدد من المراحل الإنتاجية، وفي كل مرحلة هناك عدد من الأنشطة منها ما هو رئيسي مثل نشاط تصنيع المنتجات ومنها ما هو فرعي مثل: نقل المنتجات من نقطة إنتاج إلى أخرى ويمكن تعريف **النشاط** بأنه "عمل أو مهمة أو مجموعة أعمال تستخدم الموارد المتاحة لتحقيق هدف معين، وهو إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة هو السبب في حدوث التكلفة، ويتحدد عدد الأنشطة حسب حجم المنشأة ودرجة تعقيد العمليات الصناعية داخل المراحل الإنتاجية. بمعنى أن المرحلة الإنتاجية تمثل عدد من الأنشطة وهي التي تحدد عدد الأنشطة:

[1]:نفس المرجع، ص:32.

[2]:لبنى هاشم نعمان العاني، مرجع سابق، ص ص:513–516.

1- مجموعة الأنشطة التي ترتبط بالوحدات المنتجة: وهي مجموعة الأنشطة المرتبطة بعدد الوحدات المنتجة .

2- مجموعة الأنشطة التي ترتبط بدفعة أو حزمة المنتجات: وهي مجموعة الأنشطة المرتبطة بتنفيذ دفعة جديدة من المنتجات أو طلبية جديدة أو التحول من إنتاج سلعة أخرى باستخدام نفس الأجهزة والآلات .

3- مجموعة الأنشطة المرتبطة بالمنتج: وهي مجموعة الأنشطة المرتبطة بمنتج محدد والتي يتم أداءها بإنتاج بعض أنواع المنتجات دون البعض الأخر ولا ترتبط بعدد من الوحدات المنتجة أو عدد حزم الإنتاج.

4 - مجموعة الأنشطة التي ترتبط بالمنشأة ككل: وهي مجموعة الأنشطة التي لا يمكن ربطها بمنتج معين أو عدد من الوحدات المنتجة، وإنما هي أنشطة ترتبط بالمنشأة ككل وتكاليف هذه الأنشطة ترتبط بالمنشأة.

5 - مجموعة الأنشطة المرتبطة بالزبائن: وهي مجموعة الأنشطة المرتبطة بالزبون ولا ترتبط بعدد الوحدات المنتجة أو المباعة، ويتم أداؤها لخدمة الزبائن ومن أمثلتها أنشطة تسويق وبيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

وعند تحديد الأنشطة يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:[1]

- يتوقف عدد الأنشطة على درجة تعقيد العمليات، فكلما ازدادت درجة التعقيد العملي ازداد عدد الأنشطة المسببة للتكاليف؛
- تجاهل الأنشطة التي تستخدم أقل من 5% من الأفراد أو طاقة الموارد؛
- إن الأساس في تعريف الأنشطة هو تقسيم عمليات المؤسسة في مجموعات متجانسة من الأنشطة.

ويمكن تصنيف الأنشطة من حيث القيمة التي تطبيقها إلى:[2]

- ❖ أنشطة تضيف قيمة
- ❖ أنشطة لا تضيف قيمة

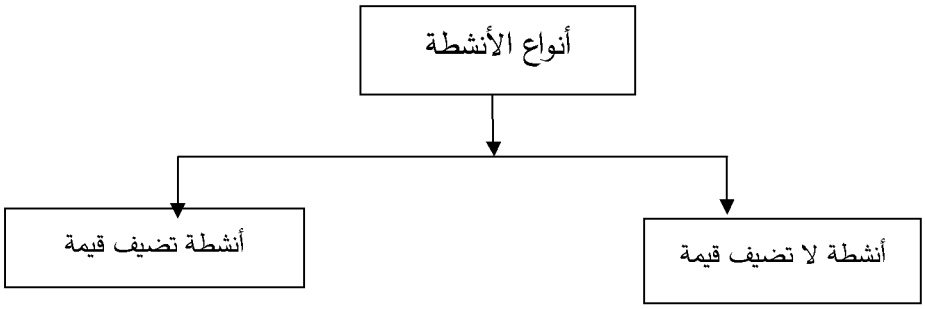
كما هو موضح في الشكل التالي:

---

[1]:حابي أحمد، **دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطرق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة شركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-** مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير ،قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر3،الجزائر ،2011،ص:77.

[2]:اسماعيل يحيى التكريتي ، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة** ، مرجع سابق ، ص:162.

الشكل (1/5) يوضح أنواع الأنشطة



المصدر: إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة** ،مرجع سابق، ص:16

يوضح الشكل (1/5) عملية تصنيف الأنشطة حسب مبدأ القيمة المضافة، إن الأنشطة في حالة تصنيفها تضيف قيمة أو لا تضيف قيمة لا يعتبر نهائي، وذلك لأن هذه العملية يجب أن تكون دورية بما يسمح بتقييم الأنشطة حسب الظروف القائمة، فالنشاط الذي كان يضيف قيمة في وقت معين أصبح اليوم لا يضيف تلك القيمة وذلك لتغير ظروف معينة.

بالنسبة للأنشطة التي تضيف قيمة فهي الأنشطة التي إذا قدمت فإنها ستؤثر على الإنتاج سواء في الأمد القريب أو البعيد، مثال على ذلك نشاط العرض واختيار النوعية، أما بالنسبة للأنشطة التي لا تضيف قيمة فهي الأنشطة التي إذا ما تم حذفها فإنها لا تؤثر على خدمة الإنتاج وبالتالي يساعد على تحقيق التكاليف.

و هناك من يصنف الأنشطة إلى نوعين :[1]

- الأنشطة المباشرة: وهي جميع الأنشطة المباشرة في العملية الإنتاجية والمتمثلة بأنشطة العمليات الإنتاجية.
- الأنشطة الغير المباشرة: هي جميع الأنشطة التي تخدم العمليات الإنتاجية وليس لها ارتباط واضح في بناء المنتوج التام .

ويمكن توضيح الفروق الجوهرية بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة كما يلي:

[1]: نفس المرجع، ص:163.

الجدول رقم (1/1) يبن الفروق الجوهرية بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.

الأنشطة المضيفة للقيمة Value- added Activities	الأنشطة التي لا تضيف قيمة Non- Value added Activities
هي الأنشطة اللازمة لأداء العمليات	هي أنشطة إضافية ليست مرتبطة بالإنتاج
تمثل هذه الأنشطة جملة الممارسات ذات قيمة من وجهة نظر الزبائن الخارجيين أو الداخليين.	تمثل هذه الأنشطة جملة الممارسات التي ليس لها قيمة من وجهة نظر الزبائن الخارجيين أو الداخليين.
هي أنشطة تساعد على تحسين نوعية أو دالة المنتج وعادة ما يكون الزبائن على استعداد لدفع ثمن هذه الخدمات، فالأنشطة المضيفة للقيمة ينتج عنها تكلفة وليس خسارة.	هي أنشطة لا تحسن نوعية أو دالة المنتج و لكنها قد تؤثر على التكاليف والأسعار،الأنشطة غير المضيفة للقيمة قد تسبب خسائر وقد تؤدي إلى تأخير العملية الإنتاجية إضافة إلى أنها تزيد من تكاليف المنتجات والزبون غير مستعد لدفعها.
مثلا: جعل المنتج أكثر تنوعا في استخدامه.	مثلا: نشاط نقل المواد وإعداد الجهاز لتشغيل الإنتاج.

المصدر: بكوش لطيفة، مرجع سابق، ص:44.

كما يمكن تقسيم الأنشطة حسب نموذج بورتر Porter

و يوضح الشكل التالي الأنشطة حسب سلسلة القيمة ل M. Porter [1]

الأنشطة الرئيسية: و تتمثل في ما يلي:

الإمداد الداخلي: يتمثل في أنشطة الاستقبال، المناولة، تخزين المواد ومراقبتها.

الإنتاج: يتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

الإمداد الخارجي: تنفيذ طلبيات، إعداد التقارير.

التسويق والبيع: يتمثل في اختيار القنوات التوزيعية،الإشهار، العلاقات العامة، الأنشطة التسويقية.

[1]: حابي أحمد، مرجع سابق، ص ص:87-88.

خدمات ما بعد البيع: يتمثل في الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتوج الجديد من تركيب، صيانة...

الأنشطة الداعمة أو الثانوية: تكمن أهميتها في أنها أنشطة مساندة للأنشطة الرئيسية، وتتمثل في :

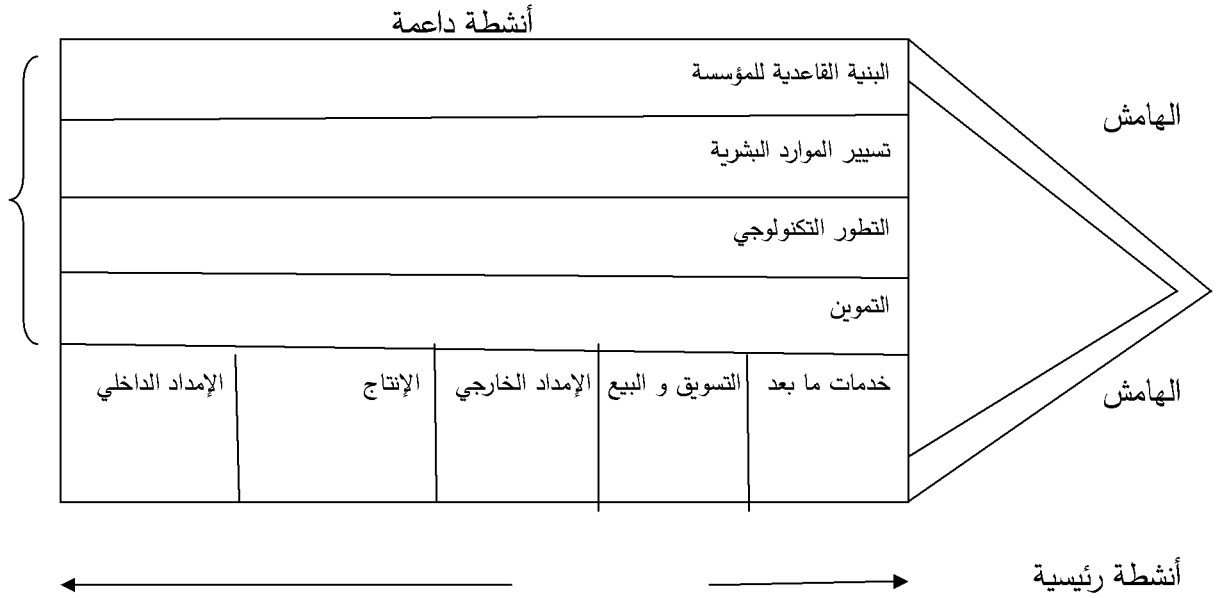
البنية التحتية للمؤسسة:(التمويل ، التخطيط، العلاقات...)

تسيير الموارد البشرية: توظيف، تكوين، منح المكافآت.

التطوير التكنولوجي: تطور المنتجات، القيام بالاختبارات، الأبحاث على الموارد.

التموين: المواد، الآلات، الحصول على خدمات الدعاية والإشهار.ومنه يعرف سلم القيمة على انه طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بهدف التمكين من فهم المصادر الحالية والمستقبلية للميزة التنافسية للمؤسسة.

الشكل رقم (1/6) يبين سلسلة القيمة لبورتر



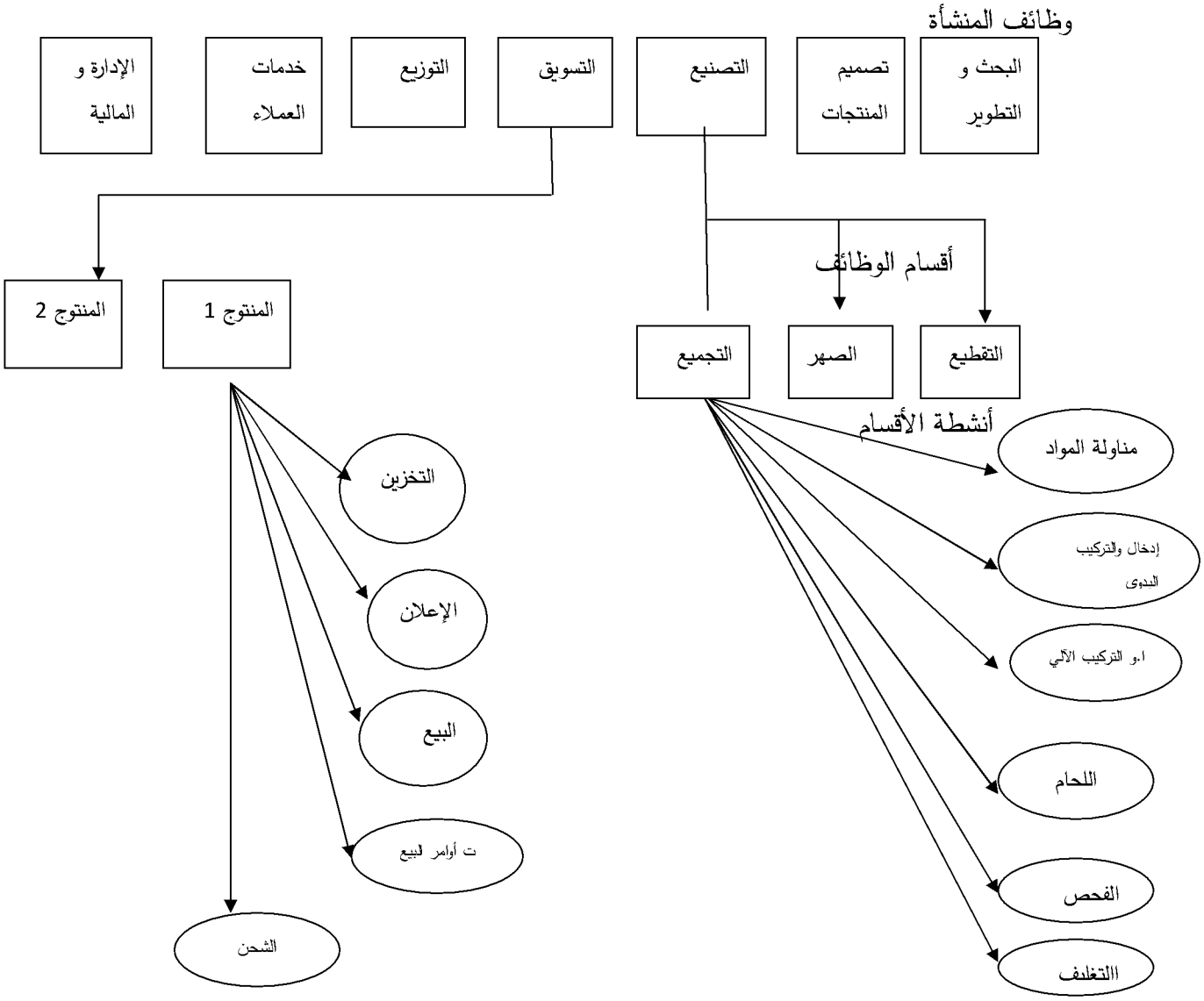
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص:110.

ثانيا: تحديد تكاليف الأنشطة[1]: وهي الخطوة التالية بعد عملية تحديد الأنشطة، إذ تتم في هذه الخطوة تحديد استفادة كل نشاط من عناصر التكلفة، حيث تتضمن تكلفة كل نشاط من عناصر التكاليف المستخدمة تنفيذ هذا النشاط سواء، كانت عناصر تكاليف يمكن تتبعها وتخصيصها مباشرة على تكلفة

[1] لبنى هاشم نعمان العاني ، مرجع سابق، ص:514.

النشاط أو عناصر التكاليف التي لا يمكن تتبعها وتخصيصها مباشرة على تكلفة النشاط (التكاليف الغير المباشرة) .

شكل (1/7) يبين تحليل وظائف المنشأة إلى أقسام وأنشطة



المصدر :إسماعيل يحيى التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص:170

ثالثا:تحديد مسببات التكلفة: مسبب التكلفة (محرك التكلفة) هو وسيلة الرباط بين تكلفة النشاط والمنتجات وهو مقياس كمي عددي، يعبر عنه بالكميات أو بالأعداد كعدد ساعات عمل الآلات، كمية المواد المنقولة عدد مرات النقل، عدد الآلات ...

وفي هذه الخطوة يتم اختيار مسبب تكلفة ملائم لكل نشاط من الأنشطة ليتم بموجبه توزيع تكاليف الأنشطة على المنتجات المختلفة وفي ما يلي بعض الأنشطة ومسببات التكلفة.

الجدول(1/2) يبين بعض الأنشطة ومسببات التكلفة

النشاط	مسبب التكلفة
_ تشغيل الآلات	_ عدد ساعات الأشغال
_ جدولة الإنتاج	_ عدد دورات الإنتاج
_ نقل المواد	_ عدد مرات المناولة
_ شراء المواد	_ عدد أوامر الشراء
_استخدام المواد	_ عدد مرات توريد المواد
_ إعداد و تهيئة الآلات	_ عدد مرات الأعداد
_ صيانة الآلات	_ عدد مرات الصيانة أو عدد ساعات الصيانة
_ فحص الجودة	_ عدد مرات الفحص أو عدد مرات الفحص
_ تعبئة وتغليف المنتجات	_ عدد الصناديق
_ مراقبة الإنتاج	_ عدد الوحدات المنتجة
_ التدفئة و التبريد	_ المساحة م2

المصدر : لبنى هاشم نعمان العاني، مرجع سابق، ص:515.

هناك عدة تصنيفات لمسببات التكاليف سنستعرض أهمها:[1]

حسب مرحلة معالجة التكاليف:

1_ مسببات تكلفة المرحلة الأولى: وهي مسببات تتعلق بتخصيص الموارد على الأنشطة وبالتالي فهي تستخدم لربط تكاليف الموارد بالأنشطة ويطلق عليها مسببات الموارد Ressource drivers .

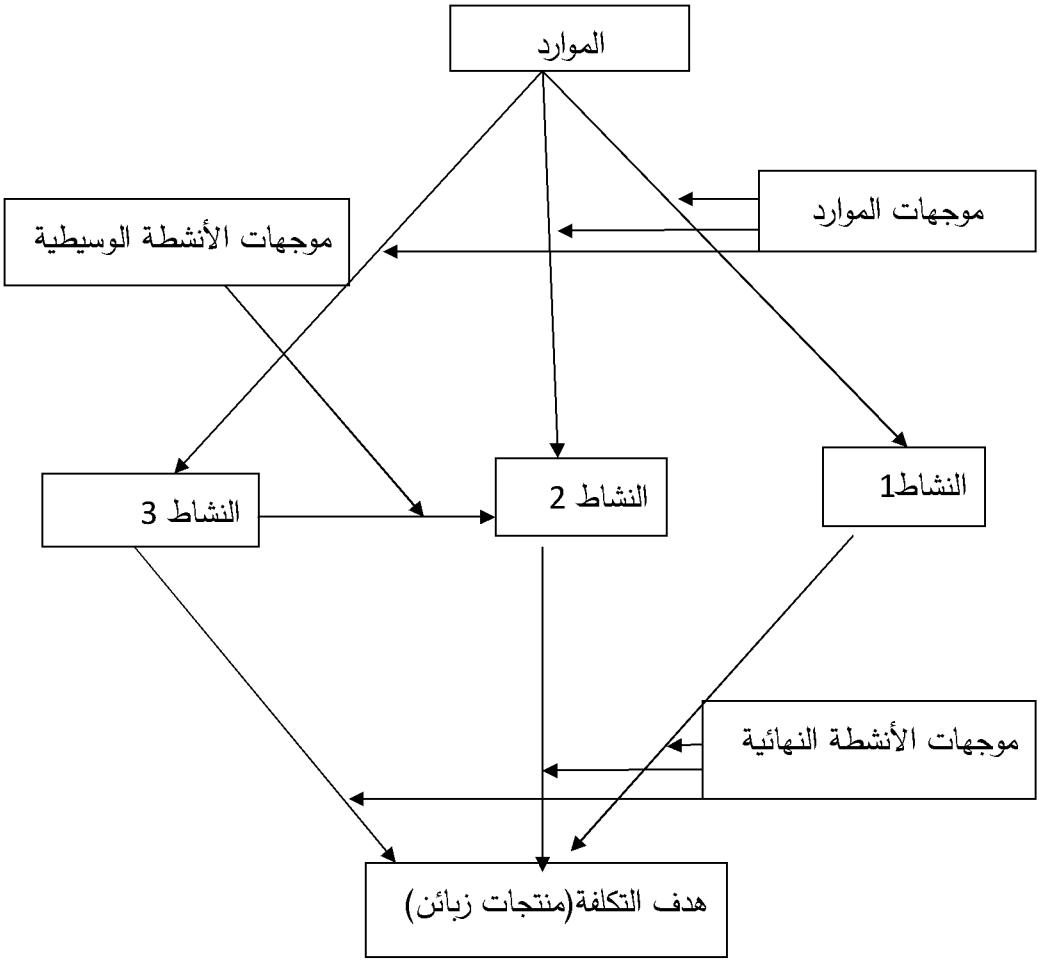
2 _ مسببات تكلفة المرحلة الثانية: وهي مسببات تتعلق باستنفاذ الأنشطة من طرف المنتجات(أغراض التكلفة)، وبالتالي فهي تستخدم لربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات، ويطلق عليها مسببات الأنشطة Activity driver.

ويمكن تصنيف موجهات (مسببات) الأنشطة إلى قسمين، الأول هي موجهات الأنشطة الوسيطية وموجهات الأنشطة النهائية، التي تستخدم في تحقيق الأنشطة إلى أهداف التكلفة النهائية.

[1]: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم ،مرجع سابق، ص:114.

ويمكن إيضاحها بالشكل التالي:[1]

الشكل (1/8) يوضح موجهات الأنشطة



المصدر : إسماعيل يحي التكريتي ،**محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة** ،مرجع سابق،ص:173.

رابعا: تحميل المنتجات بتكاليف الأنشطة: بعد أن تم تحديد مسببات التكلفة تأتي الخطوة التالية وهي توزيع تكاليف الأنشطة على المنتجات المختلفة، بناءا على مسببات التكلفة انطلاقا من فكرة أن الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك الأنشطة.

خامسا: تحديد تكلفة أهداف التكلفة: بعد أن يتم تجميع الأنشطة في مجموعات التكاليف وتحديد موجهات التكلفة المناسبة، يتم احتساب تكلفة الوحدة الواحدة من مقياس النشاط، والذي يسمى بالعامل الموجه

[1]: إسماعيل يحيى التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص:173.

ويتم ذلك بالمعادلة التالية:[1]

تكلفة الوحدة من العامل الموجه لنشاط معين = إجمالي تكاليف النشاط المخططة ÷ إجمالي عدد وحدات العامل الموجه .

تكلفة الوحدة الواحدة من مسبب الأنشطة = إجمالي تكاليف الأنشطة ÷ إجمالي عدد وحدات مسببات الأنشطة.

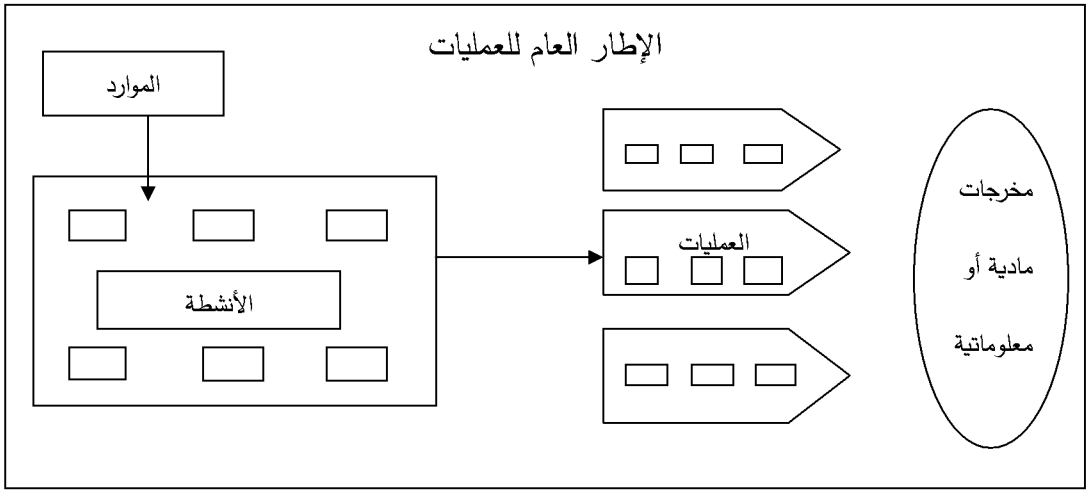
نصيب كل منتج من تكاليف الأنشطة = تكلفة الوحدة الواحدة من مسبب الأنشطة × مجموع ما استهلكه المنتج.

تكاليف المنتج = نصيب كل منتج من التكاليف المباشرة + نصيب كل منتج من تكاليف الأنشطة.

سادسا: العمليات [2]

العملية هي توليفة من الأنشطة المتسلسلة والمرتبطة مع بعضها بتدفقات من المعلومات والهادفة إلى تقديم منتوج محدد (سلعة أو خدمة) يحمل قيمة لزبون داخلي أو خارجي، ويمكن اعتبار كل من التصنيع التطوير منتوج جديد، الإمداد، أمثلة عن العمليات التي يمكن أن توجد في المؤسسة والشكل التالي يوضح كيفية الانتقال من الأنشطة إلى العمليات في المؤسسة .

الشكل (1/9) يوضح كيفية الانتقال من الأنشطة إلى العمليات في المؤسسة



المصدر: سعاد معاليم، نفس المرجع ،ص:118.

[1]: عمر هديب محمد، **نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقتها بالأداء المالي**، أطروحة دكتوراه فلسفة في المحاسبة،غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان،الأردن،2009، ص:7.

[2]: إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، مرجع سابق، ص:117.

المطلب الثاني: فلسفة نظام ABC وافتراضاته[1]

إن نظام ABC يقوم على فكرة أن الموارد تولد المنتجات وأن الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك الأنشطة، وذلك فإنه لابد من تحديد الأنشطة الرئيسية للشركة ثم تعقب أو تخصيص التكاليف إلى هذه الأنشطة، على أساس كمية الموارد التي استهلكتها تلك الأنشطة ومن ثم تخصيص تكاليف الأنشطة إلى أهداف التكلفة النهائية المتمثلة بمنتجات الشركة .

إن النظام ABC يقوم على مجموعة من الافتراضات:

_ أن الأنشطة تستهلك الموارد وأن اقتناء الموارد يسبب حدوث التكاليف؛

_ إن المنتجات (أو الزبائن) تستهلك الأنشطة؛

_ إن ABC هو نموذج استهلاك و ليس إنفاق حيث أن مضمون هذا الافتراض قد يكون الأكثر أهمية ولكي تنخفض التكاليف يجب أن يكون هناك تغير في الإنفاق، وأن نظام ABC لا يقيس الإنفاق وإنما يقيس الاستهلاك؛

– أن مجمعات التكاليف متجانسة أي بمعنى أن كل مجمع تكلفة يمثل نشاط واحد فقط، أو مجموعة من الأنشطة المتجانسة؛

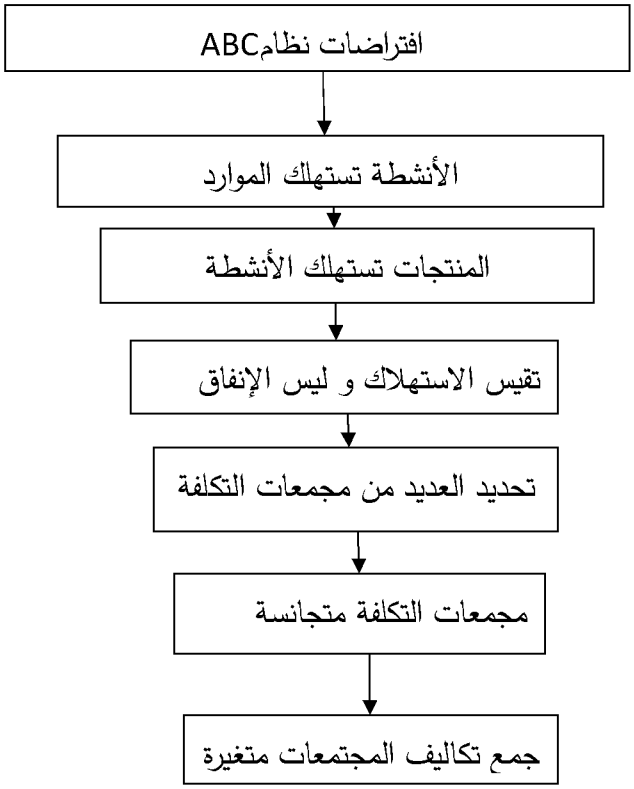
– إمكانية تحديد المسبب أو المحرك الرئيسي للتكلفة، وذلك لأن تحديد المسبب الرئيسي للتكلفة يساعد على استخراج معدلات سليمة لتحميل تكلفة الأنشطة.[2]

ويمكن إيضاح هذه الافتراضات بالشكل التالي :

[1]:اسماعيل يحي التكريتي ، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة** ،مرجع سابق، ص ص:184- 185.

[2]: مجدي عدس صلاح، **إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الفلسطينية– دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بقطاع غزة**– مذكرة غير منشورة، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم التجارة والتمويل، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2007، ص:35.

الشكل (1/10) يوضح افتراضات نظام ABC



المصدر: إسماعيل يحي التكريتي،**محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص: 186.

المطلب الثالث: محددات نظام ABC ومجالات تطبيقه

سنتطرق في هذا المطلب إلى محددات نظام التكاليف وأهم مجالات تطبيقه كما يلي:

أولا: محددات نظام ABC: وتتمثل فيما يلي:[1]

بالرغم من كل الجوانب المشرفة التي يفرزها استخدام نظام ABC إلا أنه هناك من أشار إلى بعض محددات النظام المتمثلة في:

– إن العيب الرئيسي لنظام ABC هو ارتفاع تكاليف تطبيقه فنظام ABC يكون مكلفا للتطوير والصيانة أكثر من نظام تحديد التكاليف التقليدي الأمر، الذي يتطلب إجراء تحليل التكلفة قبل تطبيق النظام.

– إن النظام ABC يشجع تخصيص التكاليف الغير مرتبطة بالإنتاج مثل: البحث والتطوير على المنتجات، لذلك فإن معظم الشركات تستخدم الـ ABC لأغراض التحليل الداخلي وتستمر باستخدام نظام التكلفة التقليدي الخاص بها لإعداد التقارير الخارجية.

[1]: إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص: 187.

– إن البيانات التي يقدمها نظام ABC تعد ملائمة فقط إذا كانت التكاليف يمكن تجميعها بأنشطة متجانسة، وأن هذا الافتراض قد لا يصبح دائما لاسيما عندما يتم توجيه كلف نشاطين أو أكثر غير مترابطين بصورة كبيرة فضلا عن أنه يتطلب بيانات تشغيلية كبيرة، تكنولوجيا حاسوب عالية.

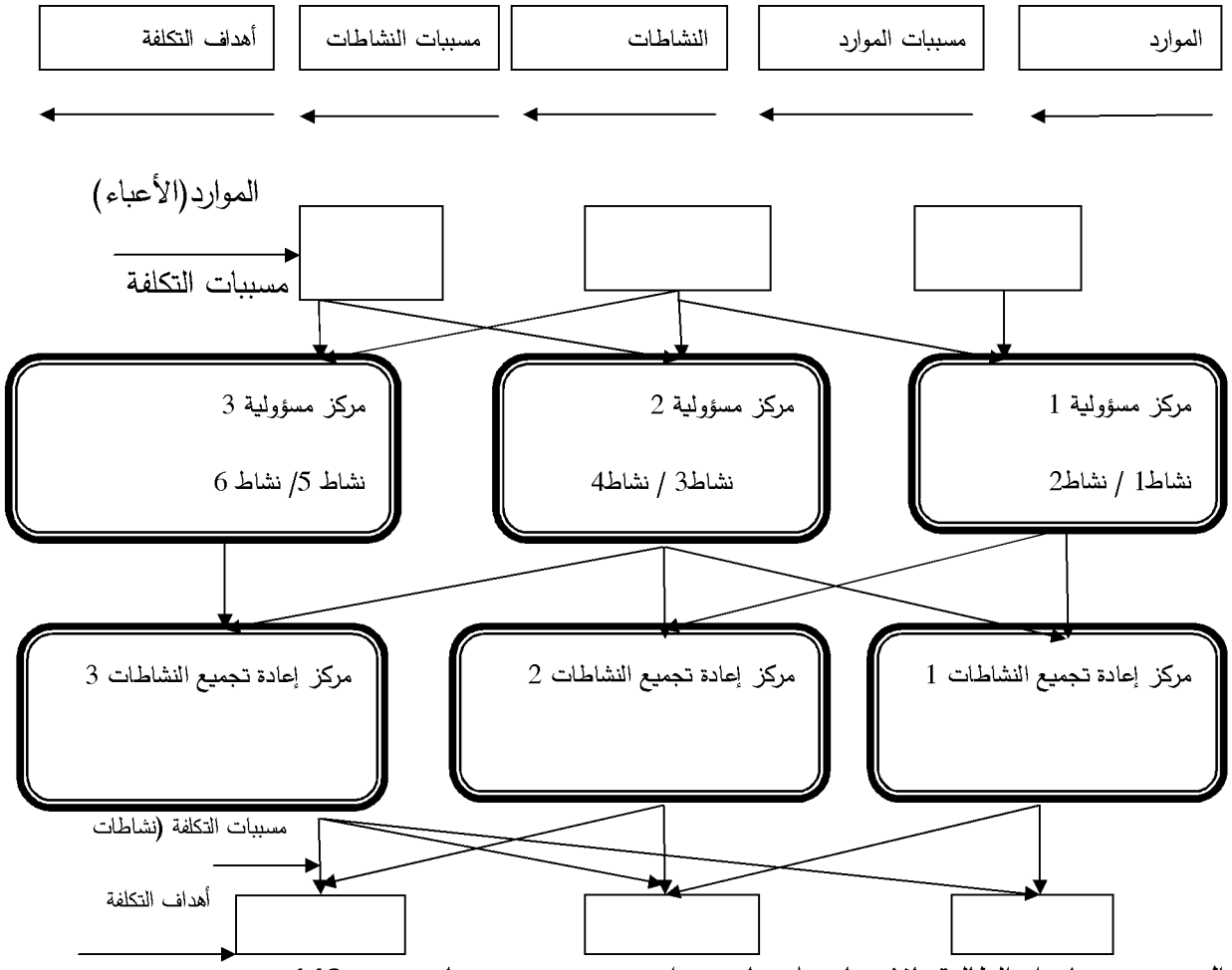
وقد أشار **جون كيري Johncurrie** أن نظام ABC هو نظام ممتاز لتحديد التكاليف وقد فضل استخدامه عند توافر الشروط الثلاثة التالية:

الشرط الأول: أن يعطي نظام ABC نتائج مختلفة ومهمة مقارنة بنظام التكاليف التقليدي.

الشرط الثاني: أن تكون التكاليف الغير مباشرة ذات أهمية كبيرة مقارنة بالتكاليف المباشرة المتمثلة بالمواد والأجور المباشرة.

الشرط الثالث: أن تكون الإدارة مهتمة بصورة كبيرة باستخدام معلومات التكاليف لأغراض الرقابة.

الشكل رقم(1/11) يبين مخطط سير التكاليف على أساس الأنشطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص:142.

ثانيا: مجالات استعمال نظام ABC: وتتمثل فيما يلي:[1]

رغم أن الكثير من أدبيات المحاسبة التسييرية تشير إلى أن أولى الكتابات حول نظام ABC انطلقت منذ السبعينات. إلا أن التطبيق الفعلي لهذا النظام لم يتجسد على أرض الواقع، إلا في أواخر الثمانينات في الولايات المتحدة، وقد تم استعمال طريقة ABC في البداية في المؤسسات الإنتاجية غير أن النتائج التي أظهرها تطبيق هذا النظام كانت حافزا قويا ليمتد تطبيقها في المؤسسات التي تنشط في القطاع الخدماتي، مما جعلها تحضي بمزيد من التأييد من قبل الأكاديميين .

تطبيقها في القطاع الصناعي: إن أول تطبيق لنظام ABC كان في المؤسسات الإنتاجية (الصناعية) وكان من أهم العوامل التي أدت إقبال المؤسسات الصناعية على تطبيق هذا النظام هي:

- التوسع المتزايد في الخطوط الإنتاجية؛
- تقلص دورة حياة المنتوجات؛
- تزايد أهمية التكاليف الغير المباشرة في هيكل تكاليف المنتوجات؛
- صعوبة تحديد سعر بيع مناسب؛
- ضرورة تخفيض التكاليف لمواجهة المنافسة؛
- ضرورة قياس الإضافات وتكاليف سياسة الجودة؛
- الحاجة إلى رقابة أفضل على التكاليف المتعلقة بالمرحلة التي تسبق الإنتاج، وقد تمكنت عدة مؤسسات ولاسيما تلك التي تبنت النظام لمدة طويلة، أن تحقق عدة نتائج اعتبرت مرضية لحد بعيد، ومن بين الإضافات التي استطاع النظامABC أن يقدمها لهذه المؤسسات هي:

- تخفيض تكلفة المنتجات؛
- تحسين مزيج المنتج؛
- تطوير العمليات؛
- زيادة فعالية إدارة التكاليف؛
- تطوير عملية قياس الأداء؛
- تحليل أكثر دقة لربحية الزبون.

[1] سعاد معاليم، **دور نظام التكاليف على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية** ،مذكرة منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2005، ص ص:85-86.

تطبيقها في القطاع الخدمي: نظرا للنتائج التي أظهرها نظام ABC في المجال الصناعي، وخاصة فيما يتعلق بالتحكم الجيد في التكاليف وتحسين تسيير الأنشطة والعمليات، فكر الكثير في تطبيقه في المؤسسات الخدمية، نظرا لأهمية هذا القطاع في ارتباطه بحياة غالبية الأفراد في المجتمعات الحديثة.

غير أن انفتاح كل القطاعات على المنافسة العالمية أدى إلى دخول مؤسسات جديدة قادرة على عرض نفس الخدمة بسعر اقل، ونوعية جيدة وفي أجال مضبوطة كما عمل على تحويل شروط المنافسة وتغيير قواعد اللعبة.مما أجبر المؤسسة الخدمية على ضرورة التحكم في تكاليفها والتعرف بدقة على أسعار تكلفتها. فكان تطبيق نظام ABC في هذا القطاع الأداة الأكثر تناسبا لتخفيض التكاليف مع تحسين نوعية الخدمات المقدمة، غير أنه في القطاع الخدمي هناك مشكلتين أساسيتين تجعل من تطبيق نظام ABC أمرا صعبا نسبيا هما:[1]

– أن نسبة كبيرة من التكاليف في المؤسسات الخدمية تميل إلى أن تكون تكاليف على مستوى الدعم العام، (التجهيزات المتعلقة بالمؤسسة ككل) مما يجعل أمر تتبعها لخدمة معينة صعب التدقيق معه.

– الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات في المؤسسات الخدمية، حيث إن الكثير من الأنشطة تميل إلى أن تشتمل على مهام بشرية غير متكررة، والتي لا يمكن تسجيلها أليا عكس المؤسسة الصناعية التي تستخدم الإعلام الآلي والوسائل المتقدمة في جميع البيانات المتعلقة بكل خطوة صناعية. كما يجدر بنا أن نشير في هذا الصدد إلا أن طريقة ABC لم تكن لتدخل حيز التطبيق في أي مجال .

[1]:نفس المرجع، ص:87.

المبحث الثالث: الصعوبات التي تواجه نظام التكاليف على أساس الأنشطة

من خلال كل ما تقدم يمكننا القول أن اعتماد نظام ABC في تحليله على الأنشطة، والعمليات يؤدي إلى اختلاف جوهري في آلية عمل كل من الأنشطة التقليدية ونظام ABC، وعلى الرغم من المنافع التي جنتها الشركات الصناعية والخدمية على حد السواء من تطبيق نظام ABC، إلا أن هناك بعض الشركات التي فشلت في تطبيق نظام ABC. وهذا المبحث يبين مزايا وعيوب ABC وأهم الأسباب التي أدت إلى فشل هذه الشركات في تطبيق هذا النظام.

المطلب الأول: أهم مشاكل وأسباب فشل تطبيق نظام ABC

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم مشاكل وصعوبات تطبيق نظام التكاليف

أولا: أسباب فشل نظام ABC

إن أسباب فشل نظام التكاليف على الأنشطة تتمثل في ما يلي:[1]

– أرادت الشركات تطبيق نظام ABC ولكنها لم تأخذ الوقت اللازم لذلك، وأهملت تتبع التطبيق حتى النهاية؛

– لم تستغن الشركات عن آليات رقابة التكلفة التقليدية التي كانت تستخدمها؛

– فشلت الشركات في سد الثغرة بين نظام ABC ونظام ABM الذي يستخدم البيانات التي يقدمها نظام ABC من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات؛

– سعي المحاسبين إلى تحقيق مستوى عال من الدقة، مما يؤدي إلى إغراق مصممي النظام بتفاصيل كثيرة جدا؛

– مقاومة العاملين للتغيير لأنهم اعتادوا على استخدام نظام التكاليف التقليدي؛

– عدم دعم الإدارة العليا لهذا النظام، بسبب عدم معرفة المديرين مدى أهمية ذلك التطبيق؛

– إن الفشل في تطبيق نظام ABC لا يتعلق بحجم الشركة، كما إن فشل مديري الشركات الكبيرة في تطبيق هذا النظام لا يعني عدم إمكانية تطبيقه في الشركات الصغيرة.

– نقص برامج التدريب المستمر، المجالات المتخصصة في المحاسبة المهنية بالإضافة إلى أن هناك نقص في عدد المحاسبين الإداريين المتخصصين في هذا المجال.

---

[1]: منى خالد فرحات، **نظام التكلفة حسب الأنشطةABC دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية**، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة ،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق سوريا ،2004، ص ص:103–104.

– التكلفة المرتفعة التي أدت إلى العزوف عن تطبيقه؛[1]

– مستوى الأنظمة المساعدة في التسيير الذي يظهر أن نظام التكاليف المستندة لنشاط يحتاج إلى قولبة مخرجات هذه الأنظمة لملائمة استعمالها.

ثانيا: أهم مشاكل تطبيق نظام ABC

بالإضافة إلى الصعوبات المرتبطة بتطبيق نظام تكاليف الأنشطة، من حيث تحديد الأنشطة ومدى تجانس الأعمال المكونة لكل منها، وكذلك تحديد نوعية وعدد مسببات التكلفة فإن تطبيق هذا النظام قد تعترضه بعض المشكلات الأخرى والتي من أهمها:[2]

– **مشكلة استغلال الطاقة المتاحة:** فقد لا يتم استغلال الطاقة المتاحة بأحد الأنشطة في ذات الوقت الذي يتعين فيه التصرف، في التكاليف الثابتة غير المستغلة عن فترة النشاط ويمكن التصرف في هذه التكاليف غير المستغلة، بعدم تحميلها على المنتجات (سلع أو خدمات) وإدراجها كمصروف أو عبء عام هذه المعالجة تعتبر مجرد تطبيق لنظام التكلفة الكلية المعدلة.

– **مشكلة ملائمة بيانات نظام تكاليف الأنشطة لخدمة القرارات:** نظرا لأن المدى الزمني الذي يغطيه نظام تكاليف الأنشطة يمتد ليغطي الأجل الطويل، لذلك فقد يتطلب الأمر أن تكون البيانات التي تعتمد عليها كمدخلات أو تنتجها كمخرجات هي خليط من البيانات التاريخية الفعلية والبيانات التقديرية.

– **مشكلة الأنشطة وارتباطها بقيمة المنتج:** يتسم نظام تكاليف الأنشطة باشتماله على جميع أوجه نشاط المنظمة، ولكن عند تجميع أعمال متجانسة في مجمعات النشاط قد يتضح أن هناك نوعية من الأنشطة لا تضيف قيمة للمنتج، وهذه النوعية يجب حصرها واستبعاد تكاليفها من التحميل على المنتجات واعتبارها أعباء عامة.

– **مشكلة اختيار مسبب التكلفة لكل نشاط:** تظهر هذه المشكلة عند تجميع مجموعة من الأعمال الفرعية التي قد لا تكون غير متجانسة، مما يستدعي ضرورة استخدام الأساس المناسب، لتوزيع تكاليف الأنشطة المجمعة لهذه الأعمال من ثم تحميلها على المنتجات وإلا تم ذلك بأسلوب تقديري أو حكمي.

---

[1]: بن مزوزية إبراهيم، **اعتماد طريقة التكاليف المستندة لنشاط لقياس تكلفة الخدمات العمومية– دراسة حالة الإقامة الجامعية أبو عمار عبد الكافي ورقلة**– مذكرة غير منشورة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر علوم المالية والمحاسبة، قسم العلوم التجارية، تخصص دراسات محاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2012، ص: 34.

[2]:سالم عبد الله حلس، **نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات**، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)،كلية التجارة، قسم المحاسبة، المجلد الخامس عشر،العدد الأول،غزة، فلسطين، يناير2007، ص ص:224– 226.

المطلب الثاني: مزايا وعيوب نظام التكاليف على أساس الأنشطة

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى أهم مزايا وعيوب نظام التكاليف كما يلي:

أولا: مزايا نظام ABC

هناك مجموعة من المزايا التي يقدمها نظام ABC وهي:[1]

– يعد نظام ABC أقل من الأنظمة التقليدية في جعل تكلفة المنتجات منخفضة الحجم، والمعقدة متدنية وفي ارتفاع تكلفة المنتجات البسيطة والعالية الحجم، وذلك بسبب أن نظام ABC يستعمل العديد من موجهات التكلفة لتوزيع التكاليف وليس بالضرورة أن ترتبط موجهات التكلفة هذه بالحجم؛

– كما يساعد هذا النظام على فهم والعمل وفق موجهات التكلفة للأنشطة عن طريق التركيز على هذه الموجهات ضمن عمليات المشروع؛

– يستفاد من نظام ABC في الشركات التي تكون التكاليف الصناعية الغير مباشرة عالية وتنوع المنتجات،

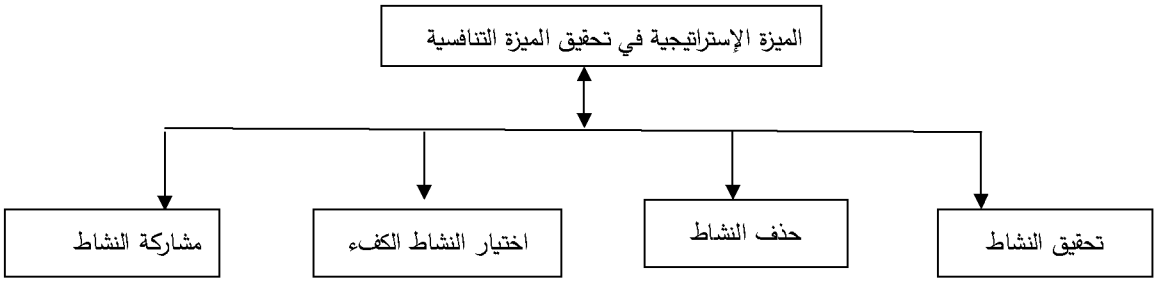
– يوفرABC معلومات عن الأنشطة والموارد المطلوبة لإنجاز هذه الأنشطة، مما يؤدي بهذه المعلومات إلى تحسين عمليات العمل بواسطة توفير معلومات أفضل، للمساعدة في تحديد أي الأنشطة تتطلب عملا أكثر؛

– إن ABC يدعم المثل الإداري(أنك لا تستطيع إدارة ما لا تستطيع قياسه) وبعبارة أخرى أنك بحاجة لمعرفة تكلفة الأنشطة قبل القيام بوظيفة إدارة هذه الأنشطة بشكل جيد .

– يساهم استخدام نظام الABC في تحقيق ميزة إستراتيجية في قيادة التكلفة التي تهدف إلى جعل منشأة المنتج الأقل تكلفة في قطاع الصناعة التي تعمل فيه، ذلك من خلال تركيزه على الأنشطة المضيفة للقيمة استراتيجيا وتعطيل أو حذف تلك الأنشطة التي تضيف قيمة وهذا يأتي من السياسات السعرية المعتمدة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الرشيدة، اعتمادا على المعلومات التي يتم الحصول عليها من استخدام هذا النظام. ولتحقيق هذه الميزة الإستراتيجية هناك أربع أساليب وذلك من خلال التركيز على الأنشطة، ويمكن إيضاح ذلك بالشكل التالي:

[1]:اسماعيل يحيى التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص:181.

الشكل (1/12) يبن مساهمة ABC في تحقيق ميزة إستراتيجية



المصدر: إسماعيل يحيى التكريتي،**محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص:183.

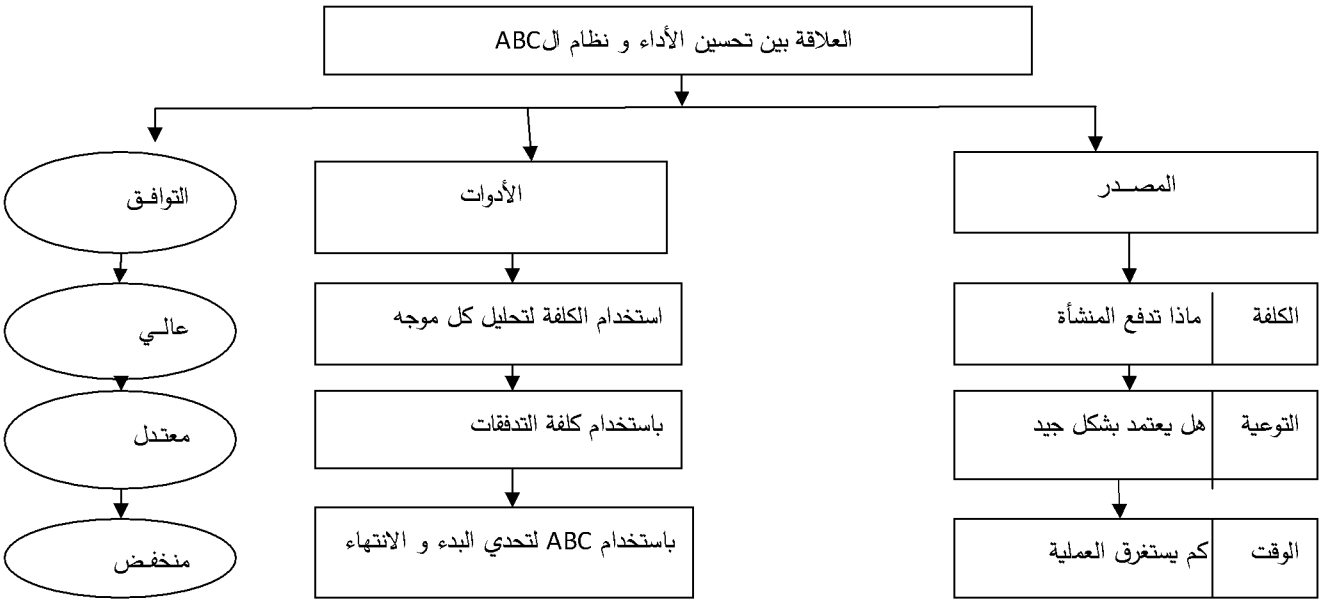
إن المؤسسات ذات الحجم تتبنى تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط، من حجر الزاوية لتسيير حديث للتكلفة. لكن على الرغم من استعمال أولي ممتد، إن نظام التكاليف منذ استعماله تعان منه عدة شركات، وذلك لإهمال البعض، كما أنه يعتبر نظام جديد يحتاج إلى مبادرة في تطوير هذا المجال. كم أن نظام ABC من المحتمل أن يعكس تطور نشاط المنظمات تبعا لـ:[1]

- ❖ التزام المختصين لحد أقصى من إمكانية التخطيط؛
- ❖ ترسيخ هذا الأسلوب وإعطاءه الأولوية؛
- ❖ توقع تخفيض التكلفة، وتقييم الأداء للمسيرين؛
- ❖ يعتبر ABC مخرج أو أسلوب مناسب لإجراء معالجة العمليات الخاصة بالملاك.

– يعمل نظام ABC على تحسين الإدارة وذلك من خلال التركيز على الوقت، التكلفة، النوعية، والعلاقة بين تحسين الأداء ونظام ABC موضحة بالشكل التالي:

[1]:by bobby E;Waldrup; CPA; John B .Macarthur; FCCA;& Jeffry E; michel man .CMA ,CPA, **ACTIVITY-BASED COSTING(DOES YOUR COSTING System Need a Tune-Up), Strategic Finance**,June2009,p:47.

الشكل (1/13) يوضح العلاقة بين تحسين الأداء ونظام ABC



المصدر: إسماعيل يحيى التكريتي،**محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**،مرجع السابق، ص:184.

ثانيا: عيوب تطبيق نظام ABC

رغم المزايا التي يتمتع بها نظام التكاليف المبني على الأنشطة والمتمثلة في توفير معلومات تتصف بالدقة والتي تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها وتخطيط ورقابة التكاليف، إلا أن الدراسات أجمعت على وجود العديد من العيوب والتي أهمها:[1]

– أن كفاءة استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة يعتمد بصفة رئيسية على الاختيار السليم لمسببات التكلفة، وفي الواقع العملي من الصعوبة اختيار مسببات التكلفة الأمر، الذي يترتب عليه الاستعانة بخبرات خارجية بالإضافة إلى تدريب الكادر المحاسبي لضمان نجاح تطبيق النظام.

– عدم قدرته على حل جميع المشكلات المتعلقة بالتخطيط المستقبلي، حيث يعتمد الأسلوب التحليلي على البيانات التاريخية، وبذلك يتفق مع الأوجه المختلفة للمحاسبة بوجود بعض النواحي السلبية للاعتماد على القياس بناءا على الأرقام التاريخية، وكون ذلك لا يناسب القرارات المتعلقة بالفترات المستقبلية.

– نظام التكاليف المبني على الأنشطة مازال يعتمد على أسلوب التحميل الشامل للتكاليف، مما لا يفيد في كثير من القرارات الإدارية والإستراتيجية.

[1]:خليل إبراهيم عبد الله شقفة، **نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي(دراسة تطبيقية على قسم الدم و التخثر الميكروبيولوجي)**، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين،2007، ص:70.

– عدم توفر الخبرة الكافية لتطبيق هذا النظام حيث يحتاج إلى وعي تكاليفي ودراية كافية من المحاسبين الممارسين، وهذا ما يفتقر إليه من يستخدمون نظام التكاليف التقليدي.

– مقاومة العنصر البشري للتغيير وعدم قناعتهم بتطبيق الأنظمة المتطورة سواء بسبب نقص الخبرة لديهم أو عدم كفاءتهم في تطبيق النظام بكفاءة وفعالية.

– الصعوبة النسبية في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية، وذلك بسبب مشكلتين، أولهما الصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات في المنشآت الخدمية، حيث أن الكثير من الأنشطة تميل إلى أن تشتمل على مهام بشرية غير متكررة والتي لا يمكن تسجيلها أوتوماتيكيا، أما الثانية فتتمثل في أن نسبة التسهيلات والتي لا يمكن تتبعها إلى أي من الخدمات التي تقدمها المنشأة.

– "عدم تقبل المدراء لنظام ABC باعتقادهم أنه نظام جديد سيفسد نظامهم الحالي وأيضا سيغير مقياس دخل خط الإنتاج وسيؤثر على مكافأة السلطة التنفيذية وعلى سلوك الموظفين أيضا ويقلب بعض نماذج القرار التي عمل بها لسنين، ويعتقدوا المدراء بالإدارة العليا أن سيكون صعبا على الأفراد أن يضعوا جانبا التفكير بطريقة الإبقاء على وظائفهم كما هي لعدة سنوات، ومن الصعب عليهم تقبل النظام الجديد لاعتقادهم بأنه سبب المشكلة الحالية."[1]

المطلب الثالث: المقارنة بين نظام التكاليف التقليدي ونظام ABC

يتضمن هذا المطلب أهم الفرو قات الجوهرية بين نظام التكاليف ونظام التكاليف التقليدي، وفي ما يلي جدول يلخص الفرو قات الجوهرية مابين الأسلوب التقليدي ونظام التكاليف على أساس الأنشطة:

الجدول(1/3) يبين الفرو قات الجوهرية بين نظام التكاليف على أساس النشاط والنظام التقليدي

نظام ABC	الأنظمة التقليدية
1– يقدم معلومات تفصيلية عن كل نشاط من الأنشطة داخل أي قسم.	يقدم معلومات تكلفة كاملة عن وظيفة كاملة وتكون تجميعية لمختلف الأنشطة في مختلف الأقسام التي يمر بها الإنتاج يصعب تحليلها.
2– التركيز على الأنشطة واعتبارها هدف التكلفة الأساس	التركيز على المنتجات واعتبارها هدف Cost Objective
3– يستخدم مؤشر تكلفة لكل نشاط داخل كل قسم	يستخدم معدل تحميل (واحد) للتكاليف الصناعية

[1]:هديل ريحاوي ترجمة من كتابManagement Accounting Anthony A Atkinson Robert s Kaplan. S.mark Young، تخصص محاسبة ، كلية الاقتصاد،2005،ص:36.

إنتاجي، ويتم قياسه بقسمة تكلفة النشاط المحددة على قياس المخرجات لذلك النشاط، أي العامل الموجه لتكلفة ذلك النشاط.	غير المباشرة داخل المعمل أو يتم استخدام معدل تحميل متخصص لكل قسم إنتاجي، ويتم تحديده بقسمة مجموع التكاليف الغير المباشرة المخططة على أساس التحميل المختار.
4- تتعدد استخدام مجمعات التكاليف في القسم الواحد و يتخصص كل مجمع منهما نشاط معين لتسهيل احتساب تكلفة وحدة النشاط.	استخدام مجمع واحد للتكاليف الصناعية الغير المباشرة في كل قسم أو عدة مجمعات المنشأة.
5- تعتبر الأسس المستخدمة في توزيع التكاليف الغير المباشرة وفي تحميل هذه التكاليف هي نفسها العامل الموجه (ذات احتمال عالي)	قد تكون أسس التوزيع والتحميل هي نفسها العامل الموجه (احتمال ضعيف)
6- في الغالب لا يستند العامل الموجه إلى متغيرات مالية، بل متغيرات أخرى مثل الوقت عند الإجراء كمية الإنتاج	تتضمن أسس التحميل متغيرات مالية تمثل تكلفة العمل المباشر أو تكلفة المواد المباشرة
7- تحدد تكلفة المنتوج بتجميع تكاليف الأنشطة التي قامت ببنائه.	تحدد كافة المنتوج بقسمة مجموع التكاليف على كمية الإنتاج .
8- يتم التشغيل بالحاسبات المتقدمة جدا.	يمكن أن يكون التشغيل يدويا بالحاسبات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، مرجع سابق، ص:167.

خلاصة الفصل:

لقد استطعنا في هذا الفصل أن نتطرق لأهم النقاط المتعلقة بنظام ABC، حيث تم التعرف في البداية على أن نظام ABC هو طريقة تهدف إلى تحسين الأنظمة التقليدية للتكاليف، وذلك من خلال التركيز على النشاط كقطب أساسي في تحليل تكلفة هذا القطب الذي يعد حلقة وصل بين التكاليف(الموارد) وبين أغراض التكلفة، يقود إلى أن المبدأ الأساسي لنظام ABC هو أن المنتجات أو أي غرض تكلفة أخر لا يستهلك موارد وإنما يستهلك أنشطة وهذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد.

إن نظام ABC يختلف في تشغيله عن الأنظمة التقليدية، فمن العلاقة التقليدية القائمة على توزيع الأعباء على مراكز التحليل، ومن ثم على المنتوجات إلى علاقة أكثر دقة، رغم أن هذا النظام يعد أداة ديناميكية شاملة التحليل ولغة موجهة لكل المؤسسات، إلا أنه يبقى له حدوده المتعلقة بعوائق تطبيقه والمتمثلة أساسا في صعوبة تحديد مسببات التكاليف لبعض الأنشطة، وكذا تكاليف تشغيله التي تستنفذ الكثير من الوقت والجهد والمال ولاسيما في المؤسسات الكبيرة.

الفصل الثاني

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها، ويجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد.

حيث يتعرض العمل المصرفي في ضوء طبيعة الأموال التي يحصل عليها من مصادرها المختلفة ووجه استخدامها إلى العديد من المخاطر، والتي قد تنشأ بسبب عدة عوامل داخلية ترتبط بنشاطها وإدارة البنك ذاته، أو ترتبط بعوامل خارجية تنشأ من تغيرات الظروف أو البيئة التي يعمل في ظلها. مما أدى إلى ضرورة إدخال محاسبة التكاليف كنظام محاسبي في المصارف، لمساعدة الإدارة المصرفية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات والرقابة على الأنشطة والخدمات المصرفية. بالإضافة إلى التعرف على المعوقات والصعوبات، ودرجة الوعي لدى الإدارة في تلك المصارف لمنافع تطبيق محاسبة التكاليف لديها.

وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث محاولين الإلمام بكل جوانب الموضوع؛ وقد كانت المباحث كالأتي:

- **المبحث الأول:** ماهية إدارة المخاطر؛
- **المبحث الثاني:** نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المصارف؛
- **المبحث الثالث:** دور نظام التكاليف على أساس النشاط في إدارة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

ظهرت مع بداية القرن التاسع عشر إدارة متخصصة في المشروعات الصناعية وظيفتها إدارة المخاطر حيث كان من أهم نشاطها توفير الأمن للعاملين بالمشروع وكذلك توفير الأمن لممتلكات هذه المشاريع، ومنذ ذلك التاريخ اهتم العالم باستخدام الأساليب العلمية لمواجهة المخاطر، ومع ظهور الثورة الصناعية ووجود ندرة في بعض الأيدي العاملة المدربة، وارتفاع التكاليف خاصة تكاليف الأنشطة. كل ذلك أدى بأصحاب الأعمال للسعي المستمر لمنع وتقليل المخاطر التي يتعرض لها العمال والممتلكات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، ومن هنا تأتي أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح.

أولا: تعريف إدارة المخاطر

قبل التطرق لمفهوم إدارة المخاطر علينا معرفة المخاطر أولا :[1]

(تعرف المخاطر بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، والتأثير السلبي على الربحية لعدة مصادر.

كما عرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف الأمريكية المخاطر البنكية بأنها احتمال حدوث الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من وجود قيود تحد من قدرة المصرف على الاستثمار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى.)

تتعرض أنشطة وأعمال المؤسسة في أي زمان ومكان للمخاطر، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها فقد صدرت عدة تعاريف متعددة ومتنوعة لإدارة المخاطر من عدة جهات نذكر منها:

(تعريف معهد المدققين الداخلين الأمريكي لإدارة المخاطر كما يلي:

[1]:سعيدة طايبي، **آليات إدارة السيولة لدى البنوك التجارية – دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية**– مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي،الجزائر ،2012، ص ص:66-67.

"هي عملية تحديد، تقييم، إدارة، ومراقبة الأحداث أو الظروف وذلك بهدف تزويد الإدارة بتأكيد معقول فيما يتعلق بإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها."

إدارة المخاطر هي عملية التحكم في الخطر عن طريق الحد من تكرار حدوثه من جهة، والتقليل من حجم الخسائر المحتملة من جهة أخرى وذلك بأقل تكلفة ممكنة.)[1]

- تعريف **ويليام و هينغ williams&heing** "إدارة المخاطر هي تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى، بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها، وقياسها والسيطرة عليها."[2]

هناك من يعرفها على أنها "كافة الإجراءات التي تقوم بها إدارات المصارف من أجل وضع حدود للآثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر، بأشكالها المختلفة والمحافظة عليها من أدنى حد ممكن، وتحليل المخاطر وتقييمها، مراقبتها بهدف التقليل والتخفيف من أثارها السلبية على المصارف."[3]

(إدارة المخاطر هي مجال التوصل لمنع الخطر، والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه، والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلا، كما تمتد إدارة المخاطر إلى تدبير الأموال اللازمة لتعويض المشروع عن الخسائر التي تحدث حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج ، وأصبح القائمون على إدارة أي مشروع يهتمون إلى حد بعيد بدراسات تكاليف إدارة المخاطر.)[4]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

- ✓ إدارة المخاطر تمثل عنصرا من عناصر الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة؛
- ✓ المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسة في حالة الطوارئ؛
- ✓ إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجهها المؤسسة، وإيجاد الحلول المناسبة لها؛
- ✓ إدارة المخاطر نظام شامل ومتكامل، فهو يشمل جميع أعمال المصرف وجميع المعاملات والوسائل المستخدمة.

---

[1]:مونة هجيرة، **واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية ورقلة–** مذكرة غير منشورة ،مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،الجزائر، 2013، ص:05.

[2]:عبدلي لطيفة، **دور و مكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته–** مذكرة غير منشورة، لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر،2012، ص:57.

[3] :صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف الواقع و التطبيقات العلمية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1،عمان ،2009 ، ص:190.

[4]:عاطف عبد المنعم و آخرون، **تقييم و إدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، ط1،القاهرة ،2008، ص:06.

ثانيا: أهداف إدارة المخاطر

تتمثل أهداف إدارة المخاطر في ما يلي:[1]

- المحافظة على الأموال الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين والدائنين؛
- أحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة، أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار؛
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن، وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أومن خلال تحويلها إلى جهات خارجية؛
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها، وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر؛
- حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة؛
- تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.

ثالثا: العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر

من أهم العوامل التي تؤثر في إدارة المخاطر هي:[2]

–التطورات الكبيرة و المتسارعة في تكنولوجيا الاتصالات وأجهزة الحاسوب، والبرمجيات وعولمة الصيرفة مع ابتكار تقنيات متطورة حديثة؛

– ارتفاع حدة الوعي المصرفي وبالأخص في الدول المتقدمة؛

– التصاعد الشديد في حدة المنافسة في صناعة الخدمات المالية والمصرفية، خاصة في ظل الإدخال المتزايد لمنتجات وخدمات مالية، ومصرفية جديدة إلى السوق من قبل المؤسسات المصرفية وغير المصرفية؛

–عدم اهتمام إدارة المصارف بإدارة المخاطر مع ضعف الوعي والخبرة الكافية لها؛

---

[1]: خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص:10.

[2]:مفيدة طلبة،**إدارة مخاطر السيولة ومدى تأثيرها على منح القروض في البنوك التجارية– دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**– مذكرة غير منشورة، مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي ،الجزائر ،2013، ص ص:79–80.

– الاعتماد المتزايد على إسناد الأعمال إلى جهات خارجية لتوفير خدمات معينة، إضافة إلى تحالفات ومشروعات مشتركة جديدة مع مؤسسات غير مصرفية، مما سيؤدي إلى حدوث مخاطر التشغيل؛

– تصاعد إمكانية الغش والاحتيال والتدليس أو إلى إفشاء أسرار بعض الزبائن، ومعرفة الأرقام السرية لحساباتهم أو الاختراق غير الشرعي لشبكة المعلوماتية وحسابات الزبائن الأصليين، وعليه لابد من الحفاظ على سرية وتكامل المعلومات والتأكد من هوية الزبائن وشرعيتهم بالنسبة للحسابات المصرفية وشرعية التوقيع الإلكتروني والتشفير وغيرها؛

– عدم شفافية القوانين والتشريعات الخاصة بتطبيق ونطاق صلاحية القوانين والتشريعات الحالية.

المطلب الثاني: خطوات وأساليب إدارة المخاطـر

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى خطوات وأساليب إدارة المخاطر.

أولا: خطوات إدارة المخاطر[1]

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع دراسة المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق 05 خطوات أساسية على النحو التالي:

1-**تعريف المخاطر**: وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.

2- **تحليل المخاطر**: ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية.

3- **تقييم المخاطر**: وهو تحديد عنصري الخطر:

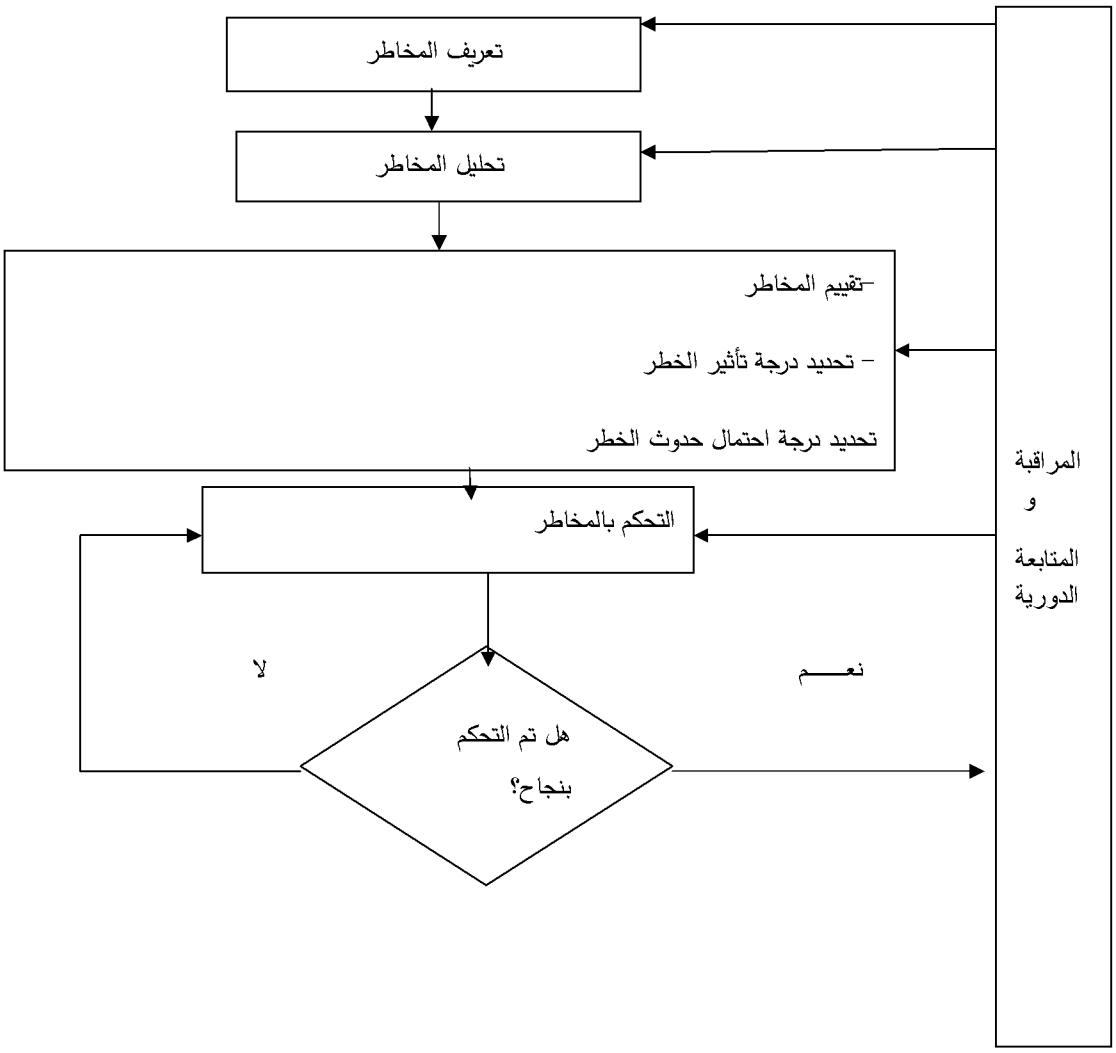
- الآثار التي يحدثها كل خطر؛
- احتمال حدوث كل خطر.

4- **التحكم في المخاطر**: وبها يتم تحديد أي الطرق تستخدم لتقليل احتمال الخطر وأثاره.

5- **المراقبة والمتابعة الدورية**: وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة أو فشل التحكم في مخاطر سابقة. ويمكن تمثيل هذه الخطوات في الشكل التالي:

[1]:عاطف عبد المنعم وآخرون، مرجع سابق، ص:7.

الشكل(1/2) يبين خطوات إدارة المخاطر



المصدر: عاطف عبد المنعم و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:7.

ثانيا: أدوات إدارة المخاطر[1]

إن الجزء الجوهري والأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى، ويمكن تصنيف التقنيات المستخدمة في معالجة الخطر إلى:

التحكم في المخاطرة: وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة، تحاشي المخاطرة والمداخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم، بالإضافة إلى أسلوب التخفيض.

[1]: طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر (أفراد،إدارات، شركات، بنوك)**،جامعة عين الشمس، الإسكندرية،2003، ص:52.

تمويل المخاطرة: يركز تمويل المخاطرة على ضمان إتاحة الأموال لتغطية الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطرة بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل.

ثالثا: أساليب إدارة المخاطر

هناك عدة تقنيات لإدارة المخاطر المالية، وتختلف هذه التقنيات باختلاف المخاطر ونذكر في ما يلي:[1]

– **تحاشي أو تفادي المخاطرة:** يتم تحاشي المخاطرة عندما يرفض الفرد أو المؤسسة قبولها، ويتحقق ذلك عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل أو الاستثمار المنشأ للمخاطرة، فإذا أراد عدم المخاطرة يفقد مدخراته في مشروع فيه مجازفة عليه أن يختار مشروعا ينطوي على مخاطرة أقل، ويعد تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة ولكنه تقنية سالبة وليست ايجابية، ولهذا السبب يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة. فلو استخدم تفادي المخاطر بشكل مكثف لحرمت المؤسسات أو المستثمرين من فرص كثيرة لتحقيق الربح وربما عجزوا عن تحقيق أهدافهم.

– **تقليل المخاطرة:** يمكن تقليل المخاطرة وذلك بطريقتين:

الأولى من خلال منع المخاطرة والتحكم فيها مثل برامج السلامة وتدابير منع الخسارة، كما توجد بعض التقنيات يكون الهدف منها منع حدوث الخسارة، حيث يقال أن منع الخسارة هو الوسيلة الأكثر رغبة للتعامل مع المخاطرة فإذا أمكن القضاء تماما على احتمال الخسارة فإن المخاطرة سيتم القضاء عليها أيضا. والمخاطرة يمكن أيضا تقليلها بشكل إجمالي من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة، عن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما.[2]

– **الاحتفاظ بالمخاطرة:** ربما يكون الاحتفاظ بالمخاطرة الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة عندما لا يتم اتخاذ أي إجراء لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها، يتم بذلك الاحتفاظ باحتمال الخسارة الذي تنطوي عليه تلك المخاطرة. والاحتفاظ بالمخاطرة أسلوب مشروع للتعامل معها بل يكون في بعض الحالات الطريقة الأفضل، ويجب على كل مؤسسة أن تقرر أي المخاطر يجب أن تحتفظ بها وأيها ينبغي عليها أن تتفاداها أو تحولها بناءا على هوامش الاحتمالات الخاص بها أو قدرتها على تحمل الخسارة

– **تحويل المخاطرة:** من الممكن نقل أو تحويل المخاطرة من شخص أخر أكثر استعدادا لتحملها، ويمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل من المخاطر. ومن الأمثلة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل

---

[1] :سمير خطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك(منهج علمي و تطبيق عملي)**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص ص:31-35.

[2]: نفس المرجع، ص 36.

مع المخاطر التحوط فهو وسيلة من وسائل تحويل المخاطر المالية، ويقوم المتعاملون والمعالجون وفقا له (التحوط) بحماية أنفسهم من حدوث تراجع أو انخفاض في سعر السوق.

– **اقتسام المخاطرة:** يعد اقتسام المخاطرة حالة خاصة لتحويل المخاطرة وهو أيضا صورة من صور الاحتفاظ بالمخاطر وعندما يتم اقتسام المخاطرة يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة. ومع ذلك فالاقتسام أحد صور الاحتفاظ الذي يتم في ظله الاحتفاظ بالمخاطرة المحولة إلى المجموعة إلى جانب مخاطر أفراد المجموعة الآخرين.

المطلب الثالث: مفهوم المخاطر التشغيلية وأنواعها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية وأنواعها.

أولا: تعريف المخاطر التشغيلية

بسبب التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، فإن أنواع المخاطر الجديدة التي قد تظهر لا تنتهي؛ لذلك فإن هناك عدة مخاطر يتعرض لها البنك أهمها(مخاطر السوق، مخاطر الائتمان...)،ونحن في بحثنا هذا سوف نتعرض للمخاطر التشغيلية.

(تعرف المخاطر التشغيلية بأنها تلك المخاطر المتصلة بأوجه الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وفي نظم رفع التقارير وفي قواعد رصد المخاطر الداخلية، وفي غياب التتبع والإثبات الكفء للمخاطر يمكن أن يستمر إغفال وتجاهل بعض المخاطر الهامة التي لا تتخذ إجراءات تصحيحية، وأن ينتج عن ذلك عواقب وخيمة وتظهر المخاطر التشغيلية على مستويين:

المستوى الفني: عندما يكون نظام المعلومات أو مقاييس المخاطرة قاصرة.

المستوى التنظيمي: ويتعلق بإثبات ومراقبة المخاطرة وكل القواعد والسياسات ذات الصلة.)[1]

"المخاطر التشغيلية هي مخاطر تتعلق بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومي في المصارف، ولأن المصارف ليست كالمصانع فإن المخاطر التشغيلية فيها تتركز عمليات السطو والمباني غير الآمنة، وتتضمن هذه المخاطر أيضا أخطاء الصرافين والقيود الخاطئة."[2]

" مخاطر التشغيل: هي مخاطر الخسائر التي تنشأ من عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والنظم أو تنشأ نتيجة لأحداث خارجية."[3]

---

[1]:طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المحاسبة(عرض القوائم المالية)**،الدار الجامعية،ج2،الإسكندرية،2003، ص:414.

[2]: محمد الصيرفي ، **إدارة المصارف**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط1،الإسكندرية،2007، ص:66.

[3] :نبيل حشاد ، **دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية**، بيروت، لبنان،2005،ص :22.

وأفضل تعريف هو الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 الذي عرفها على أنها<مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية. ولا يعتبر الاحتفاظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خيارا في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه.>[1]

كما تجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق مهم بين مخاطر العمليات Operations risk والمخاطر التشغيليةoperational riskحيث أن مخاطر العمليات تتعلق بالنشاطات التي تقوم بها دائرة العمليات في البنك كون دائرة العمليات مسؤولة عن الإجراءات وعمل التسويات وتأكيدها، في حين أن المخاطر التشغيلية مفهومها أشمل وأعم، حيث أنه ليس فقط دمج الأنشطة الرقابية للدوائر المختلفة بل أيضا احتمالية تعرض المؤسسة لحدوث أية مخاطر أخرى.

ثانيا: أنواع المخاطر التشغيلية

أكدت لجنة بازل أن المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معان في الصناعة المصرفية، لذلك يتوجب على البنوك ولأغراض داخلية أن تعتمد على تعريفها الخاص بالمخاطر التشغيلية؛ كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفي ما يلي أنواع المخاطر التشغيلية.[2]

تنفيذ وإدارة العمليات: هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.

العنصر البشري: الخسائر التي يتسبب بها الموظفين أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات، أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها: عمليات الاحتيال الداخلي من قبل موظفين(كالاختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك، التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة استخدام بيانات العملاء السرية، التواطؤ في السرقة، السطو المسلح،

[1]: شعبان فرج، **دروس في مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر دروس موجهة لطلبة الماستر**، تخصص النقود والمالية واقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة البويرة، الجزائر،2014، ص ص:80-81.

[2]: نفس المرجع، ص: 82.

الابتزاز، الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد أو عمليات التداول دون تحويل وانجاز حركات غير مصرح بها، والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين.

الأنظمة الآلية والاتصالات: الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتتمثل في : انهيار أنظمة الكمبيوتر، عطل في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.

الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية: الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل وتشمل: الاحتيال الخارجي (كالسرقة والسطو المسلح، تزييف العملات والتزوير،القرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان،الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر) والكوارث الطبيعية؛ الهزات الأرضية والحرائق، الفيضانات...

ثالثا: الأسباب التي جعلت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية

وتتمثل الأسباب التي جعلت البنوك أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية في ما يلي:[1]

1. نمو التجارة الإلكترونية يجلب معه مخاطر محتملة(مثل الاحتيال الخارجي ومشاكل أمن الأنظمة)؛
2. ازدياد عمليات الدمج والانفصال بين البنوك؛
3. ظهور عدد من البنوك التي توفر خدمات على أساس واسع ومتنوع جداً يوجب الحاجة إلى الصيانة المتواصلة لأنظمة الدعم والضبط الداخلي؛
4. زيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك مثل أنظمة التسوية والمقاصة قد يبرز بعض المخاطر الأخرى الهامة أمام البنوك؛
5. الأحداث التي ينتج عنها خسائر كبيرة للبنوك؛
6. عمليات الاحتيال الداخلي، ومن أمثلتها:
   - أ- تعمد ذكر بيانات غير صحيحة في التقارير المالية؛
   - ب- السرقة من قبل الموظفين؛
   - ج- التعاملات غير السليمة باستخدام حسابات الموظفين؛

[1]: صالح رجب حمد،**أثر المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي**،المؤتمر العلمي الدولي السابع(إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة)، الأردن، ص:9.

7. عمليات الاحتيال الخارجي، ومن أمثلتها:
   أ- السرقة والتزوير والتزييف والضرر الناتج عن القرصنة على أجهزة الحاسوب؛
   ب- الممارسات غير السليمة المرتبطة بالعمالة وظروف العمل غير الآمنة، والتي قد ينتج عنها مدفوعات أو أضرار شخصية؛
8. الفشل غير المتعمد أو الإهمال غير المقصود بالنسبة لمقابلة التزام مهني خاص بعملاء محددين، أو بسبب طبيعة أو تصميم منتج معين، ومن الأمثلة على ذلك:
   أ- إفشاء معلومات سرية خاصة بالعملاء؛
   ب- القيام بإجراء معاملات غير سليمة على حسابات البنوك؛
   ج- القيام بعمليات غسل أموال؛
   د- تقديم خدمات أو منتجات مصرفية غير مسموح بها قانوناً.
9. إلحاق الضرر بالأصول الثابتة بسبب كوارث طبيعية أو غيرها من الأحداث مثل الإرهاب والهزات الأرضية، والحرائق والفيضانات وغيرها؛
   أ- الإخلال بواجبات العمل من قبل العاملين في البنك.
   ب- عدم سلامة أنظمة البنك أو سوء تشغيلها، أو عدم كفاءة الاتصالات فيما بين النقاط المختلفة لفروع البنك.
   ج- سوء تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات أو العلاقات مع الأطراف الخارجية. ومن أمثلة ذلك: أخطاء في إدخال البيانات، إخفاق في إدارة الضمانات، عمليات توثيق قانونية غير كاملة. [1]

رابعا: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية

يتطلب قياس مخاطر التشغيل تقدير احتمالية خسارة العمليات، والحجم المحتمل لهذه الخسارة. وتقوم جميع المصارف بالمشاركة في تجميع البيانات الشاملة لمخاطر التشغيل، هذه البيانات مفيدة في عملية قياس والتحكم فيها ورقابة التعرض لمخاطر، لذلك سوف نتعرض لأهم مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية.[2]

---

[1] نفس المرجع، ص: 10.

[2] حكمت براح، **تسيير المخاطر البنكية وفق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية** ، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي ،الجزائر ،2013، ص ص :132-133.

1. **دور مجلس الإدارة من حيث الإلمام العام والمصادقة ومراجعة الإطار العام لتسيير المخاطر التشغيلية:** يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا للعناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالبنك، والتعامل معها كفئة منفصلة يتم مراقبتها، كما يجب مراجعة واعتماد إستراتيجية المخاطر التشغيلية دوريا.
2. **دور مجلس الإدارة في ضمان خضوع إطار تسيير المخاطر التشغيلية للتدقيق الفعال:** يجب أن يضمن مجلس الإدارة بأن هيكل تسيير المخاطر التشغيلية يخضع لوظيفة تدقيق داخلي فعالة وشاملة ومستقلة وتنفذ من قبل موظفين أكفاء ومدربين بشكل ملائم، ويجب أن لا تكون وظيفة التدقيق الداخلي مسؤولة بشكل مباشر عن تسيير المخاطر التشغيلية.
3. **تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية:** يجب على البنوك أن تقوم بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، والعمليات والأنظمة. كما يجب التأكد من أنه تم الأخذ بالاعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة.
4. **متابعة المستوى المقدر للمخاطر التشغيلية واحتمالات التعرض للخسائر المادية وإعداد التقارير:** يجب على البنوك أن تقوم بتحديد الإجراءات المطلوبة لقياس المخاطر التشغيلية. كما يجب تنفيذ عملية المراقبة المنتظمة لأوجه المخاطر التشغيلية والتعرض الملموس للمخاطر، والإفصاح عن البيانات ذات الصلة للإدارة العليا ومجلس الإدارة التي تعزز بدورها إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية.
5. **توفر الوسائل و الإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية و تخفيضها**[1] : يجب على البنك التأكد من استمرارية تطبيق نظام مراقبة التعرض للمخاطر التشغيلية، وأحداث الخسائر التي تنتج عن العمليات الكبيرة. بحيث يجب أن يتوفر لدى البنك السياسات والأساليب والإجراءات التي تضبط أو تخفف من حدة المخاطر التشغيلية المادية. ويجب على البنك أن يراجع بشكل دوري محددات المخاطر وإستراتيجيات الضبط، كما ينبغي تعديل إطار المخاطر التشغيلية وفقا للإستراتيجيات المناسبة المستخدمة وبناءا على استعداد البنك لتقبل المخاطر.
6. **تقييم سياسات و إجراءات البنوك الخاصة بتسيير المخاطر التشغيلية:** يجب على المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للإستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن إطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

[1]: نفس المرجع، ص:134.

7. **الإفصاح من قبل البنوك:** يجب على البنك أن يقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق البنكية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد تتعرض لها إدارتها. فالإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات ذات العلاقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين الانضباط السوقي والذي يزيد فعالية تسيير المخاطر، ويجب أن يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر، ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة البنك، وبشكل عام يجب على البنوك الإفصاح عن الإطار العام لتسيير المخاطر التشغيلية بأسلوب يسمح للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة بتحديد كفاءة البنك في تقييم وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.

المبحث الثاني: لمحة عن نظام ABC في المصارف

على الرغم من أهمية وجود نظام محاسبة التكاليف في المصارف، إلا واقع معظم المصارف تشير إلى أن نظام التكاليف التقليدي يولد معلومات تركز على حاجة قسم المحاسبة، وليس على حاجة الإدارة، ويقدم معلومات متأخرة بشكل لا يسمح بالاستفادة منها بشكل فعال، مما دفع المديرين لاستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط لاتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهمية تطبيق نظام التكاليف ABC في المصارف.

المطلب الأول: الإطار التنظيمي لمحاسبة التكاليف وحاجة البنوك لتطبيقها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى حاجة البنوك لتطبيقها لمحاسبة التكاليف.

أولا: الإطار التنظيمي لمحاسبة التكاليف في البنوك[1]

تقوم محاسبة التكاليف كفرع من فروع المحاسبة في المصرف على أداء خدمات متعددة للإدارة لتسهيل عملها، وبالتالي لابد من أن ينطلق عمل محاسبة التكاليف من أهداف الإدارة وفلسفتها، ولابد من أن تنعكس فلسفة الإدارة وأهدافها على الوضع التنظيمي والإداري للتكاليف المصرفية من حيث توزيع المسؤوليات وتخصيص الصلاحيات. فداخل كل بنك إدارة للنشاط المحاسبي بأكمله، بحيث يكون بداخلها تقسيم المهام ومما يسهل عملية الاتصال فيما بينها .

يعتبر انتماء قسم التكاليف إلى الإدارة أو المحاسبة المركزية هو الوضع الأسلم وذلك لقرب الإدارة المالية من نشاطات المصرف المالية والمحاسبية وكذلك لتوفير الكفاءات والتخصصات اللازمة لممارسة محاسبة التكاليف في القطاع المصرفي وإعداد الحسابات الختامية وما يتبعها من تخطيط مالي. وحتى يتمكن القائمون على محاسبة التكاليف من انجاز مسؤوليتهم والعمل على تطوير النظام الملائم وتوفير المعلومات اللازمة للمستفيدين ولصانعي القرارات، لابد من توفير الصلاحيات اللازمة لديهم مثل: اختيار الموظفين المؤهلين وتدريبهم والاطلاع على كافة المعلومات وكذلك صلاحية الاتصال مع الفروع من أجل الحصول على البيانات، سواء من الداخل أو الخارج وفي المقابل توجد مسؤوليات مثل: تصميم النظام وتحديد مصادر المعلومات وكيفية معالجتها والتقارير الناتجة عنها والجهات المخولة بالاستفادة منها، وكذلك تحديد تكلفة ونتائج عمليات مراكز التكلفة، وتطوير الأسس والمعايير المحاسبية التي سيتم استخدامها.

---

[1]:عبد الرزاق الشحادة، عبد الناصر حميدان،**استخدام محاسبة التكاليف وإدارة المعرفة في المصارف السورية– واقع وأفاق**– قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة حلب،عمان ،الأردن،حلب، سوريا، ص:15.

ثانيا: حاجة البنوك في تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة[1]

إن الازدهار الاقتصادي الذي واكبه التطور الصناعي نجمت عنه منافسة شديدة، نتيجة تعدد السلع الذي أدى إلى مشاكل عديدة تتعلق بكفاءة الإنتاج والاستغلال الأمثل للموارد فجاءت محاسبة التكاليف لتلبي احتياجات الإدارة في فرض رقابة على عناصر الإنتاج، الأمر الذي ساعد في خفض التكاليف وتقديم بيانات لتقييم البدائل المتاحة كإنتاج سلع جديدة أو إجراء تغيير في الأسعار. ولقد تأخرت الحاجة لمحاسبة التكاليف في القطاع المصرفي عنها في القطاع الصناعي بعدة عقود، وذلك نظراً لاختلاف البنية الاقتصادية والمالية في القطاع المصرفي عنها في القطاع الصناعي. حيث أن الأرباح التي تحققها البنوك تخفي في الكثير من الأحيان سوء إدارة تلك المؤسسات المالية ، ولكن بزيادة المنافسة في القطاع المصرفي سواء من خلال جلب الودائع أو في منح التسهيلات، أو في دخول الاستثمارات هذا الأمر أدى إلى تقليص الفوارق بين تكلفة الودائع وعوائد الاستثمار، كذلك ظهرت العديد من الخدمات المصرفية التي تقدم بمبالغ زهيدة أو مجاناً. وكذلك الخدمات الآلية التي يأتي من ورائها عائد، كل هذه العوامل أوجدت الحاجة إلى أنظمة معلومات عن تكلفة عناصر الإنتاج، وعن عوائد الاستثمار لكي تساعد في تدعيم القرار الإداري والتعرف على العوائد ذات الحجم الكبير والتي تغطي التكاليف المتغيرة على المدى القصير والتكاليف الإجمالية على المدى الطويل.

لقد عجزت المحاسبة المالية في المصارف عن تلبية متطلبات التطور المصرفي حين أن المحاسبة المالية تقدم نتائج عن فترات محدودة سواء شهرية أو ربع سنوية، وهذا لا يلاءم القطاع المصرفي الذي يحتاج إلى معلومات سريعة ليواجه التقلبات في أسعار الفوائد والضرائب والعملات الأجنبية .وهذه التغيرات هي بمثابة عمل يومي فلابد من وجود وسيلة للتوقع بالأوضاع المستقبلية وهو ما يجب أن تكون عليه التكاليف بالإضافة إلى ذلك فان المحاسبة المالية تظهر أرقاماً إجمالية في تقاريرها من أرباح وخسائر، أو ميزانية وهذه لا توفر بما فيه الكفاية لاتخاذ القرارات وتحليل القوائم المنشورة للمصارف.

لهذا جاءت محاسبة التكاليف كتطور طبيعي للمحاسبة المالية وبالأخص نظام التكاليف على أساس النشاط الذي يهدف إلى معالجة عجز وقصور المحاسبة المالية بتلبية الاحتياجات الحديثة من معلومات وبيانات دقيقة وملائمة بعد التطور الجوهري الذي شهدته القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء نتيجة لتطبيقها.

[1]: نفس المرجع، ص:12.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف في القطاع المصرفي

إن احد المفاتيح الأساسية للوصول إلى موقع تنافسي جيد ومربح، هو الحصول على نظام معلومات يعطي تصورا دقيقا لتكلفة المنتجات والخدمات والزبائن والأنشطة. وبدون معرفة وفهم لهذه الضرورة فإن المنظمة تعرض نفسها لمخاطر تشغيلية وإستراتيجية خطيرة جدا. فالجهود التسويقية والقرارات التشغيلية وتصميم المنتجات والخدمات تقوم بشكل أساسي على المعلومات التكاليفية. وأيضا فإن التغيرات التي طرأت على البيئة المالية أدت إلى تغيير مدى ودرجة التخصص في القرارات. فاليوم على المدير المالي الاضطلاع باتخاذ العديد من القرارات مثل: قرار اختيار المزيج السلعي أو الخدمي، وقرارات تسعير المنتجات وأجور الخدمات، وقرار تخفيض التكاليف.

كل هذه العوامل يجب أن تشكل دافعا للمؤسسات المالية لاعتماد نظام تكاليف فعال، قادر على تلبية حاجاتها من المعلومات الدقيقة والسريعة، التي تشكل ركيزة أساسية لعملية اتخاذ القرارات. وتتجلى أهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف في المصارف بالأتي:[1]

1. تحديد تكلفة وحدة النشاط المصرفي الذي يشكل هامش أمان بالنسبة للإدارة، بحيث لا ينبغي للبنك أن يسعر الخدمة بأقل من التكلفة؛
2. قياس تكلفة كل خدمة من الخدمات التي يقدمها المصرف، وقياس تكلفة الإدارات والأقسام التي يضمها المصرف؛
3. الرقابة على التكلفة عن طريق تحديد تكلفة الأقسام والخدمات مقدما، ثم مقارنة التكلفة الفعلية بالمقدرة؛
4. تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية مثل:
   - إضافة خدمة جديدة، أو إلغاء خدمة قديمة؛
   - إنشاء وحدة مصرفية جديدة أو إلغاء وحدة قائمة؛
   - منح مزايا عينية لبعض العملاء؛
   - استخدام وسائل جديدة في العمل؛
   - تفيد في مراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه.

[1]:علا أسامة الشعراني، **أهمية تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة على نشاط المرابحة في المصارف الإسلامية – دراسة تطبيقية**- بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد،جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص ص:103-104.

المطلب الثالث: أهداف نظام محاسبة التكاليف ومشاكل تطبيقها في القطاع المصرفي

وسنتطرق في هذا المطلب على أهداف نظام محاسبة التكاليف ومشاكل تطبيقها كما يلي:

أولا : أهداف نظام التكاليف في البنوك

1 . قياس تكلفة الخدمة المقدمة من البنك:

إن قياس تكلفة الخدمة أو الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه وكذلك قياس تكلفة الإدارات والأقسام والأنشطة المختلفة التي يتضمنها المصرف أمر صعب، وليس بسهل، فلابد عند قياس التكاليف من تحديد عناصر التكاليف المستخدمة في تقديم الخدمة.

2 . الرقابة على عناصر التكاليف:[1]

هذا الأمر مرتبط بتحديد التكلفة للخدمات المصرفية من قبل المصرف، حيث يكون هناك خطط موضوعة مقدماً، ومن ثم تقارن التكاليف الفعلية مع التكاليف الموضوعة والتي تم تحديدها مسبقاً، ليتم تحديد الفروق ومن ثم تحديد المسؤولين عنها لاتخاذ اللازم.

3 . المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية:

يعتبر تزويد الإدارة بالمعلومات التفصيلية من أكبر مهام محاسبة التكاليف، لأن هذا يؤثر على استمرارية المصرف وعلى أرباحه وعلى وضعه التنافسي، ونمو المصرف ومركزه في السوق، وتعمل محاسبة التكاليف على توفير معلومات تساعد على:

- تحديد ربحية الأنشطة المصرفية: إن تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المناسب يزيد من التكاليف، من هنا فلابد من معرفة هامش الربح الذي تحققه هذه الخدمات وتحديد الأنشطة التي تقدم للعملاء والتي تعد الأكثر ربحية؛
- تسعير الخدمات المصرفية: تطور العمل المصرفي استدعى أهمية التسعير الذي يستند إلى تحديد التكلفة، إضافة إلى الهامش الذي يعطي عائداً مرضياً لأصحاب رؤوس الأموال. ويتم تسعير الخدمات المصرفية بناءً على تكلفتها الكلية أو الإجمالية ، وبموجبه يحدد سعر الوحدة من الخدمات المصرفية مضافاً إليها هامش معين بنسبة من التكلفة الإجمالية (تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة معاً) وهذا الأسلوب مهم في الأجل الطويل حيث أنه لابد للمصرف أن يغطي (التكاليف الثابتة والمتغيرة معاً) ويفضل عندما لا توجد طاقات عاطلة إلى طاقة قصوى. ويتم تسعير الخدمة بناء على تكلفتها

[1]: خليل محمد الشماع، **قرارت تسعير الخدمات المصرفية في المحاسبة الإدارية**، اتحاد المصارف العربية، بيروت ،1989، ص:109.

المباشرة، وبموجبه يحدد سعر للخدمة بتكلفتها المباشرة مضافا إليها هامش معين بنسبة من تكلفتها المباشرة وقد يفضل استخدام هذا الأسلوب في مثل طاقات عاطلة غير مستغلة.

ثانيا: مشاكل تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك

عند قيام المصارف بتطبيق محاسبة التكاليف على أنشطتها وخدماتها واجهت مشكلتين أساسيتي هما:[1]

1. مشكلة القياس: إن المنتج في المصارف هو خدمة، وقد تختلف من فترة لأخرى ومن عميل لآخر والتغيرات قد تكون طفيفة جداً وقد تكون كبيرة وبالتالي ستكون هنالك صعوبة في تحديد الأساس الذي توزع في ضوئه مدخلات الإنتاج على الخدمات، وذلك بسبب الاعتماد على العنصر البشري مما يجعل من أمر معايرة التكلفة أمراً صعبا .ومما يزيد الأمر صعوبة اشتراك أكثر من قسم في تأدية الخدمة للعميل فمثلاً صرف حوالة واردة فلابد من اشتراك قسم الحوالات مع قسم الصندوق لإنجاز هذه العملية، وقد يؤدي قسم واحد عدة خدمات، إن تتبع بنود التكاليف لحصرها وقياسها كخدمة مقدمة للعميل وكمنتج نهائي فيه الكثير من الصعوبة في نشاط المصارف.

2 . صعوبة تحديد تكلفة الأموال التي ساهمت في تحقيق إيراد معين:

يصعب على المصارف تحديد استخدامات محددة لمعظم الأموال الموجودة لديها وإن اختلفت تكلفة الأموال لديها فهي ليست متشابهة، فالودائع منها مربوط لأجل ومنها التوفير ومنها الجاري.

الشروط الواجب مراعاتها عند تحديد وحدات التكلفة:

1. يجب أن تكون التكلفة واضحة تماماً من أجل تقرير أي التكاليف تخص مركز تكلفة معين، وبالتالي تسهل من عملية تجميع وتخصيص التكاليف؛

2. ملائمة وحدات التكلفة لطبيعة الخدمات وطرق أداء العمل فيجب أن تكون وحدات التكلفة ملائمة لطبيعة الخدمات أو النشاط موقع القياس. وهذا يتطلب اختيار العدد الملائم من وحدات التكلفة لطرق العمل حيث إن خدمة واحدة قد تؤدي من قسمين وبالتالي لابد من توحيد المقياس؛

3 . يجب أن تكون وحدة التكلفة متجانسة ويتصف هذا التجانس بالثبات خلال الفترة الزمنية حتى يسهل عملية المقارنة بين الفترات التكاليفية المختلفة مثلاً أن تكون وحدات التكلفة في قسم الحوالات عددها وبعد فترة تحول إلى عدد الموظفين في قسم الحوالات؛

4 . استقلال وحدة النشاط بحيث يعكس الأساس المستخدم لتعيين التكاليف هو حجم تكلفة في قسم الإعتمادات وهي معبرة عن كل تغير قد يحصل في الإعتمادات.

[1]:عبد الرزاق الشحادة ،عبد الناصر حميدان ، مرجع سابق، ص:14.

المبحث الثالث: دور نظام التكاليفABC في إدارة المخاطر التشغيلية

تواجه البنوك عدة مخاطر تعرقل السير الحسن لأنشطتها، وأغلبية هذه المخاطر ناتجة عن المحيط الداخلي والخارجي للبنوك. وبفعل تحولات هذا الأخير، تظهر مشاكل وصعوبات في التكيف، الشيء الذي يفسر تحمل البنوك دوما للمخاطر في تنفيذ أنشطتها المختلفة. وتبقى درجة هذه المخاطر وكذا الإجراءات المتخذة للتخفيض منها، تعود أساسا إلى فعالية أنظمة المراقبة، التي توضع خصيصا لمواجهة التغيرات والإختلالات التي قد تحصل في المحيط.

المطلب الأول: دور نظام ABC في تحسين تسيير المؤسسة وأداء وظائف التسيير

يتضمن هذا المطلب دور نظام التكاليف في تحسين وظائف تسيير المؤسسة وسيتم التطرق إليها كما يلي:

أولا: دور نظام ABC في تحسين تسيير المؤسسة[1]

طالما أنه ينظر إلى المؤسسة أنها مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمترابطة فيما بينها، فإن العملية التسييرية سوف تكون منصبة عليها. إذ تعمد الكثير من المؤسسات التي تسعى لتحسين مركزها التنافسي إلى اعتماد فلسفة التحسين الدائم لمنتجاتها وعملياتها، وهذا ما يتطلب مفهوما واسعا لإرضاء العملاء والرد على احتياجاتهم، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن التحسين الدائم للعمليات يتطلب بحثا مستمرا على الأنشطة ذات القيمة المنعدمة أو الضئيلة في نظر العملاء والعمل على إلغاءها أو تحسينها؛ وبهذا فإن تحسين أداء المؤسسة سوف يرتكز على أفضل تسيير للثنائية(قيمة- تكلفة) وذلك بوضع القيمة المنتجة والتكاليف المستهلكة في علاقة واضحة. غير أن هذا يستلزم من المسيرين إلماما كافيا بمختلف المعلومات حول الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وهذا ما يوفره نظام ABC كنظام مزدوج المعلومات: معلومات مالية وغير مالية، يتم استخدامها في تسيير الأنشطة، وهو ما يسمى بمدخل التسيير بواسطة الأنشطة ABM الذي يركز على بعدين وهما:

- تحسين الموقف التنافسي وتخصيص أفضل لموارد المؤسسة نحو الأنشطة التي تعطي أحسن ميزة تنافسية؛
- تطبيق الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق قيمة مضافة في نظر الزبون وعليه فإنه يمكن القول أن نظام ABM سيكون له دور فعال في تحسين أداء وظائف التسيير المختلفة في المؤسسة بما يعمل على تحسين تنظيم الأنشطة وتسيير الثنائية (تكلفة- قيمة).

[1] سعاد معاليم، إسماعيل حجازي، **محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن،2012، ص:199.

ثانيا: دور نظام التكاليف على أساس النشاط في تحسين أداء وظائف التسيير [1]

إن فعالية نظام التكلفة على أساس النشاط ABC بالتكامل مع نظام ABM يعكس بالإيجاب على تحسين أداء وظائف المؤسسة (التنظيم ،التوجيه، الرقابة، التخطيط) وتدعيم الوضع الإستراتيجي لها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، فقد وفر أيضا آلية لإدارة التكاليف خاصة في مجال الرقابة، وذلك من خلال مساعدته على تحديد مسببات التكاليف التي لم تكون معروفة سابقا، وكذلك إلى إمكانية فهم أفضل لماهية نظام ABC مما يجعل مديري الإنتاج يتعلمون كيفية إدارتها، فقد أعطى نظام الأعمال التي يؤديها العاملون في الشركة، والفهم الأفضل للتكاليف الحقيقية وكذلك الفرص المتاحة لتخفيض تلك التكاليف.

ثالثا: دور نظام ABC في تحسين الجودة [2]

يتوجب على المؤسسات التي ترغب في تحقيق مستوى عالي من الجودة أن تكامل بين عدة أساليب ونظم تسييرية متقدمة، ولعل أهم هذه الأساليب هو تسيير الجودة الشاملة ونظام ABC ، حيث يمكن اعتبار هذا الأخير الأرضية التمهيدية لتبني مفهوم TQMفي المؤسسة والذي يعد بمثابة فلسفة تسييرية ترتكز على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، مؤكدة بذلك وجوب توجيه كل عمليات المؤسسة نحو هذا الهدف و بتكامل كل من نظام ABC ونظام تسيير الجودة الشاملة، يتم التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تكون سلسلة القيمة. إذا يمكن لنظام ABC انطلاقا من المعلومات غير المالية التي يوفرها والمتعلقة بمسببات مختلف التكاليف الخاصة بالأنشطة الوقائية والأنشطة المسببة لقصور الجودة، أن يحدد العيوب التي يمكن أن تكتنف المنتج، والذي غالبا ما يكون مصدرها الأساسي أثناء العملية الإنتاجية، مما يمكن من تحديد العيوب ومتابعتها عند مصادرها والتحكم فيها بتصحيح الأخطاء أو القضاء على أسبابها.

كما أن إظهار المؤسسة لمختلف عملياتها من خلال توجهها نحو التمثيل الأفقي بدل الهيكلة العمودية سوف يتيح مجالا ملائما لقياس أداء كل عملية، كما يهيئ تحليلا جيدا لعلاقات السبب– النتيجة في مجال تحسين الجودة وحل المشكلات وهذا ما سماه العالم الياباني اشيكافا(Ishikava- 1984) بمخططات السبب – النتيجة.

---

[1] وقيس خولة ، **محاولة تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط و اثره على قياس ربحية المؤسسة الاقتصادية مركز الزفت بنفطال تقرت**، مذكرة غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، شعبة علوم مالية ومحاسبة، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ،2014 ، ص:6.

[2] سعاد معاليم ، إسماعيل حجازي ، مرجع سابق، ص:200.

المطلب الثاني: دور نظام ABC في تخفيض التكاليف

نظرا لكون النظام ABC يتجاوز سلبيات الأنظمة التقليدية بتوفير معلومات تفصيلية حول الأنشطة والتكاليف ومسبباتها، فإنه يعمل على ترشيد جهود المسيرين في مجال تخفيض التكاليف وذلك بمنحهم تفهما أعمق لسلوكها، ومن ثم القدرة على التحكم فيها. وحسب Elauvin فإن أفضل طريقة لتخفيض التكاليف تتمثل في تغيير الطريقة التي تنفذ بها الأنشطة التي تضيف قيمة في نظر العملاء بعد إلغاء الأنشطة عديمة القيمة ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف وفقا لنظام ABC بانتهاج الطرق التالية:[1]

- ✓ تقليص الوقت والجهد اللازمين للقيام بالنشاط أو المهمة. فمثلا يمكن تقليص الوقت والجهد الخاص بنشاط تهيئة الآلات واستعمال الأدوات من خلال تحسين تدريب العمال؛
- ✓ إلغاء الأنشطة غير الضرورية، حيث يمكن أن تكون هذه النقطة جوهر التخفيض حيث يمكن تحليل الأنشطة من تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتجات وبالتالي يتم إلغائها بما يعمل على تقليص التكلفة الإجمالية للمنتجات التي لم تعد تستعمل هذه الأنشطة؛
- ✓ انتقاء الأنشطة ذات التكاليف المنخفضة والتي يمكن أن تؤدي نفس الغرض وبأقل تكلفة.

المطلب الثالث: أساليب وطرق تخفيض التكاليف:

مع زيادة حدة المنافسة والتطورات الهائلة في التكنولوجيا كان لابد من تخفيض مزايا تنافسية المؤسسة مما جعلها تركز على التكلفة، من خلال تخفيضها والتقليل منها، والتي تسعى الإدارة للبحث عنها من خلال مجموعة من الأساليب والطرق التي تسمح بتخفيضها وتحديد المستوى الأمثل للتكاليف ومن بين هذه الأساليب والطرق ما يلي: [2]

– **التحسين والتطوير المستمر**: تعتبر فكرة التحسين والتطوير المستمر بمثابة هدف تطويري للأداء، يسعى نحو تعظيم منفعة المستهلك عن طريق العمل على تخفيض التكلفة، لذا فهو يتعلق بصفة أساسية بالنواحي التشغيلية للمؤسسة. فهو يعد من أهم طرق وأساليب تخفيض التكاليف والرفع من الجودة. فهو يعتمد على فلسفة إزالة الفقد من كافة الأنشطة والمسارات الخاصة بعملية إنتاجية معينة داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تطويرها وتخفيض تكاليفها، ويكون ذلك من خلال إحكام الرقابة على تكاليف التخزين من خلال ضبط توقيت استلام المواد اليوم واستعمالها غدا، وضبط توقيت الإنتاج إلى الانتهاء من تسليمها للزبائن.

---

[1] نفس المرجع، ص:200.

[2] حابي أحمد، مرجع سابق، ص:38.

– **التكلفة المستهدفة:** تهدف هذه الطريقة بصفة أساسية إلى تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات وهي تقوم في سبيل تحقيق ذلك بتناول العملية الإنتاجية بصفة متكاملة من داخل المؤسسة وخارجها، مستعينا ببعض النظم الإدارية والإنتاجية المتطورة، والتي تتفق معه في أهمية التركيز على العميل وعلى إشباع رغباته بتقديم منتجات متقدمة وذات جودة وتكاليف مناسبين.

أهداف طريقة التكلفة المستهدفة:[1]

تهدف طريقة التكلفة المستهدفة بصورة أساسية إلى التخفيض في التكاليف والتطوير في المنتجات، كما تهدف إلى تخفيض الأهداف الفرعية الآتية:

– **السعر يؤدي إلى التكلفة:** استنادا لهذا المبدأ تصنع طريقة التكلفة المستهدفة هدف التكلفة بطرح هامش الربح المرغوب من سعر السوق التنافسي وهذا ما يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع – هامش الربح المستهدف

– **التركيز على العميل:** أي التركيز على متطلبات العملاء المتعلقة بالجودة، التكلفة والوقت والتي تؤخذ بعين الاعتبار في قرارات المنتوج، والعمليات في نفس الوقت توجه تحاليل التكلفة بحيث يجب أن تكون قيمة أي خاصية أو وظيفة يؤديها المنتوج (بالنسبة للعميل)أكبر من تكلفتها.

– **التركيز على مرحلة التصميم:** في هذا السياق يتم التأكيد على مراقبة التكاليف في مرحلة تصميم المنتوج والعملية. لذلك يجب أن تتم التغيرات الهندسية قبل بداية الإنتاج لينتج عنها تكاليف منخفضة وتخفيض زمن إطلاق منتوجات جديدة في السوق.

– **تخفيض تكلفة دورة الحياة:** يتم تخفيض تكلفة كامل دورة الحياة بالنسبة لكل من المنتجين والعملاء، وتتضمن تكلفة دورة الحياة؛ سعر الشراء، تكلفة التشغيل، تكلفة الصيانة والتوزيع.

– **إدماج سلسلة القيمة:** يعني هذا إدماج كل أعضاء سلسلة القيمة، حيث يتم إدراج كل الأعضاء المعنيين بالتوريد، التوزيع، تقديم الخدمات والعملاء في طريقة التكلفة المستهدفة.

[1] نفس المرجع، ص:39.

خلاصة الفصل:

إن مسألة ازدياد المخاطر التي تتعرض لها البنوك وخصوصا بعد تزايد درجة سرعة العولمة المالية، وتشابك المؤسسات المصرفية مع بعضها البعض، بدرجة كبيرة وانخراطها في الأسواق المالية التي أصبحت بلا حدود. لذا يعتبر مبدأ إدارة المخاطر وبالأخص مبدأ إدارة المخاطر التشغيلية بمثابة عملية يتم من خلالها التحديد والقياس، والمتابعة والمراقبة للمخاطر التي يواجهها المصرف. وتلعب إدارة المخاطر في المصارف دورا قياديا في تعريف الأهداف والطرق، والوسائل والفلسفة في التعامل مع المخاطر. ولا شك أن نجاح أي بنية لإدارة المخاطر لدى أي مصرف يعتمد اعتمادا كليا على مدى التزامه بالأنظمة الداخلية والتشريعات السارية، وبالأطر المحددة والأهداف الواضحة وعلى مدى استعداده للتعامل مع المخاطر المعنية.

الفصل الثالث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصول النظرية لمفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط ومفهوم إدارة المخاطر التشغيلية، سنحاول في هذا الفصل التطرق لدراسة تطبيق هذا النظام في البنوك.

لذلك يهدف الفصل الثالث إلى دراسة تطبيقية استكشافية لتبيان دور استخدام نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية، من خلال دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراءات الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضيات الرئيسية.

لذا سيتم تناول الفصل الثالث في ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** لمحة عن القطاع المصرفي الجزائري والبنوك محل الدراسة؛
- **المبحث الثاني:** خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات؛
- **المبحث الثالث:** تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن القطاع المصرفي الجزائري والبنوك محل الدراسة

نظرا للمكانة الخاصة التي تتمتع بها البنوك باعتبارها جزء من النظام المصرفي الجزائري، حيث أن البنك يمثل شبكة من الوكالات، تعمل على خدمة زبائنها وتلبية متطلباتهم. قبل تناول الدراسة التطبيقية الخاصة بالبنوك محل الدراسة، يجب إلقاء نظرة على تطور القطاع المصرفي الجزائري.

المطلب الأول: خلفية تاريخية عن تطور الجهاز المصرفي الجزائري[1]

تميز النظام المصرفي قبل استقلال الجزائر بوجود أكثرمن24 بنكا أجنبيا خاصا أغلبيتها من جنسية فرنسية، وبالإضافة لذلك كانت هناك سوق رأسمالية صغيرة وشركتان للتأمين وصناديق البريد للودائع والادخار، حيث ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظاما مصرفيا تابعا للاقتصاد الفرنسي وقائما على النظام الحر الليبرالي، وبالرغم من إنشاء مؤسسات مالية وطنية بعد الاستقلال مثل البنك المركزي الجزائري والخزينة العمومية والبنك الجزائري للتنمية BAD ، إلا أنه كان هناك نظام مصرفي مزدوج قائم في شقه الأول على النظام الرأسمالي وفي شقه الثاني على النظام الاشتراكي وتحت سيطرة الدولة، لذلك قررت الجزائر تأميم البنوك سنة 1966.

أدخلت على النظام المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات أهمها: إصلاحات 1986 وإصلاحات 1988، لكن أهمها كانت إصلاحات 1990، وذلك بصدور قانون النقد والائتمان والذي حاول تكييف وضع النظام المصرفي الجزائري مع متطلبات اقتصاد السوق الحر، تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية العامة التي باشرتها الجزائر بعد تخليها عن النظام الاشتراكي منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي. وبموجب هذا القانون الأخير أصبحت للبنوك العامة بالجزائر حرية تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية، وتقديم الائتمان لمختلف الآجال طبقا لظاهرة الشمولية في العمل المصرفي العالمي، كما فتحت السوق المصرفية الجزائرية بموجب هذا القانون، أمام القطاع الخاص والأجنبي، وكنتيجة لهذا الإنفتاح، كان لزاما على النظام المصرفي الجزائري أن يساير التنظيمات الحديثة والمعايير العالمية للعمل المصرفي وأهمها مقررات لجنة بازل، فكان صدور التعليمة 74-94 في سنة 1994.

في 2003/12/31 بلغ مجموع البنوك التجارية المعتمدة بالجزائر 22 بنكا إضافة إلى سبع مؤسسات مالية مابين بنوك أعمال واستثمار وشركات تأجير مالي.

---

[1] رياض عيشوش، **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة- دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة**- مذكرة غير منشورة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد و دارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2011، ص :97.

المطلب الثاني: مكانة البنوك العمومية محليا وعالميا والهيكل التنظيمي للبنك

سنتطرق في هذا المطلب إلى مكانة البنوك محليا وعموميا، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يبين هذه البنوك في القطاع المصرفي.

أولا: مكانة البنوك العمومية محليا وعالميا

رغم توسع القطاع البنكي الجزائري يفضل إنشاء بنوك جديدة (حيث انتقلت من 9 بنوك إلى 22 بنكا) إلا أن الأرقام تشير إلى أن احتياجات التمويل لازالت تعتمد على القاعدة الأساسية(البنوك العمومية الستة) وهذا ما يشير عليه ارتفاع درجة تركز البنوك العمومية بأكثر من 95% من إجمالي الأصول. وبالتالي لازالت تلك البنوك تحتل مكانة هامة في القطاع البنكي الجزائري وهذه بعض الأرقام، حسب ما قدمه تقرير التنافسية الإفريقية سنة2009 فإن البنوك العمومية لازالت تحتل مكانة هامة في السوق المصرفية، حيث اعتبر بنك الخارجي الجزائري والبنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، بنوك قوية من حيث حجم الأصول والنتيجة الصافية مقارنة بالبنوك المكونة للقطاع المصرفي الجزائري ومن جهة أخرى حسب الكثير من المتخصيصين فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر من البنوك الهامة، ليس فقط لأنه الأكثر انتشارا (بأكثر من 300 وكالة، بل ولأنه يحظى بسمعة كبيرة وحسب دراسة قامت بها هيئة Bankers Almanach سنة 2001 فإن بنك البدر :[1]

- ✓ أول بنك في الجزائر حسب كل المعايير؛
- ✓ يعتبر ثاني بنك على مستوى المغرب العربي؛
- ✓ يحتل المرتبة التاسعة على المستوى الإفريقي ضمن 326 بنكا شملها التصنيف؛
- ✓ يحتل المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنكا؛
- ✓ يحتل المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنفة من قبل هذه الهيئة.

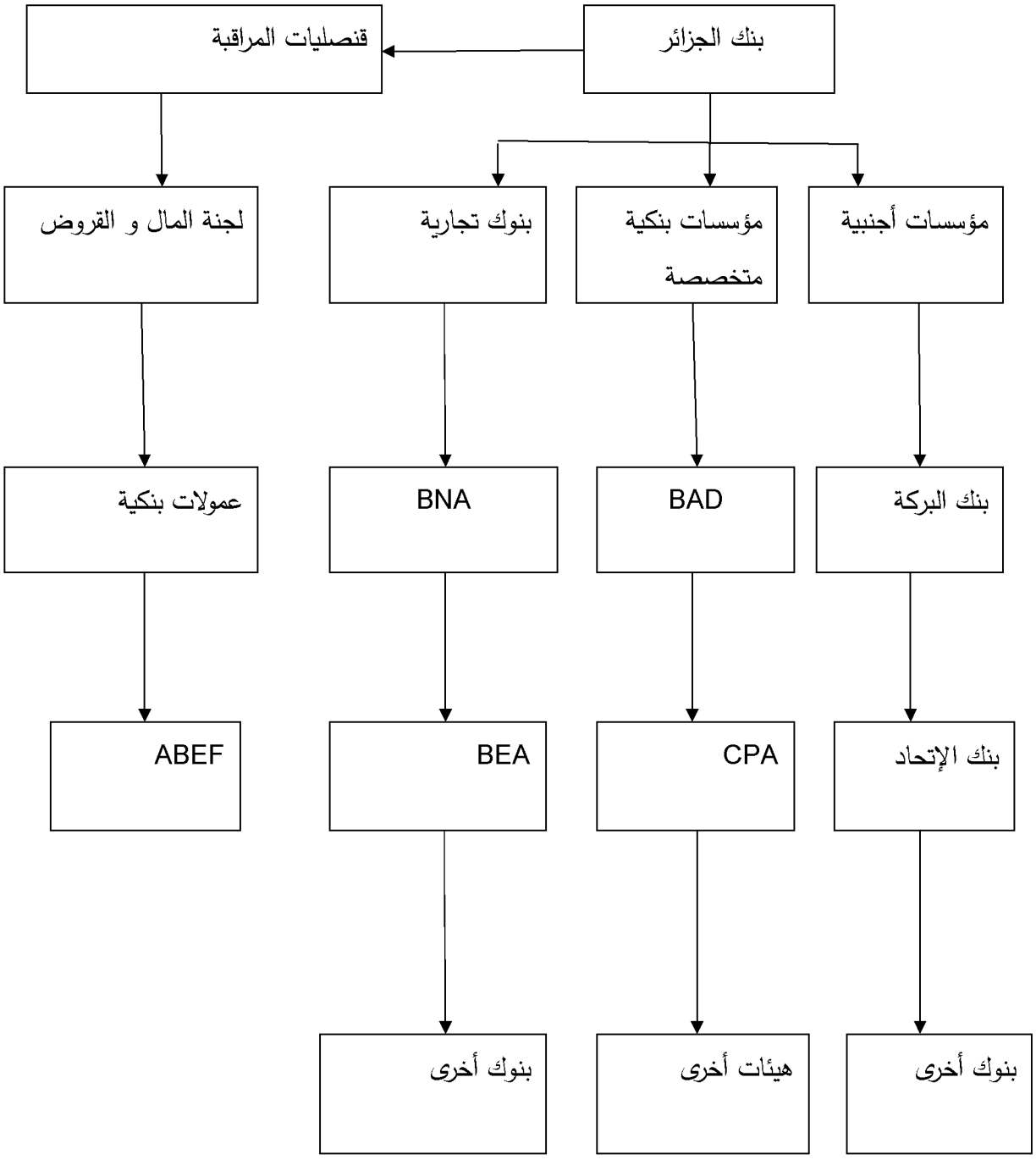
ويمكن القول أنه اعتبارا لمعايير التراكم الرأسمالي فإن البنوك العمومية تمثل جزءا هاما من السوق المصرفية الجزائرية، وحتى على المستوى الإقليمي والعالمي تحتل مراتب هامة.

وبالرغم من مكانة البنوك العمومية؛ إلا أن سيطرتها على سوق التمويل يؤثر سلبا على أداء البنوك الأخرى، ويقلل من تنافسيتها مما قد يحد من تطوير الصناعة البنكية الجزائرية.

[1]:نفس المرجع، ص: 100.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك

الشكل رقم (01/03) يبين موقع البنوك محل الدراسة في القطاع المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من البنك.

المطلب الثالث: التعريف بالبنوك محل الدراسة

شملت هذه الدراسة أربعة بنوك عمومية وبالضبط وكالات بولاية أم البواقي، وسيتم عرض موجز لهذه البنوك في ما يلي:

أولا: البنك الوطني الجزائري BNA

هو أحد البنوك التجارية العاملة بالجزائر، تأسس بموجب المرسوم رقم 178/ 66 الصادر في جوان 1966 انبثق عن شبكة القرض المالي الجزائري التونسي، بدأ نشاطه على أساس 53 وكالة مأخوذة من القرض المالي وبرأسمال قدره 20 مليون دج.

توسعت وكالاته لتصبح 80 وكالة، أما في سنة 1988 بلغ رأسماله 6.49مليارد ج، وبلغ في سنة 2010 أكثر من 200 وكالة ورأسمال يقدر ب41.6 مليار دج.

- ✓ التعريف بوكالة أم البواقي(BNA– 316):

تعتبر وكالة البنك الوطني الجزائري بأم البواقي من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة 185 حيث أنشأت وكالة أم البواقي في 6 أوت 2007 تحت دليل رقم 316 ومقرها بحي الرمد بالجزء الجنوبي الغربي منه، بجانب الحديقة العمومية ومقابل للمجمع الإسلامي عقبة بن نافع.

تأتي الوكالة في المنصب الثالث من حيث التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار بعد وكالة قسنطينة، وإدارة البنك الرئيسي في الجزائر العاصمة ويترأس الوكالة مدير يعين من قبل الرئيس، المدير العام للبنك باقتراح من مدير شبكة الاستغلال وهي تمثل وحدة من وحدات هذه الشبكة على مستوى ولاية أم البواقي.

ثانيا: بنك التنمية المحلية BDL

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب مرسوم رقم 85–85 المؤرخ في 30 أفريل 1985. أنشأ هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية والمصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي والمحلي، وهو أخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأسمال قدره خمسة عشر مليار وثمانمائة مليون دينار جزائري(15800.000.000.00)، باشر عمله في جويلية 1985 وهو مؤسسة مالية عمومية ملك للدولة، خاضع للقانون التجاري ويتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع.

ثالثا: القرض الشعبي الجزائري CPA

تأسس القرض الشعبي الجزائري في 1966 وفقا للأمر رقم 66/366 المؤرخ في 19 ديسمبر 1966

القرض الشعبي الجزائري هو هيئة مالية حكومية مشكلة قانونا، مؤسسة مالية عمومية برأسمال قدره 21000.000.000 وكغيره من بقية البنوك والهيئات المالية يعتمد على جمع وتحصيل أموال من القطاعين العام والخاص، والاستثمار بتقديم قروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، تتمثل الوظائف الأساسية لوكالة القرض الشعبي الجزائري في: تقديم قروض للحرفيين، قطاعات السياحة والصيد والتعاونيات غير الفلاحية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى إقراض أصحاب المهن وقطاع المياه والري.

رابعا: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وقد ظهر البنك في هذه الفترة لأسباب عدة نذكر منها:

– المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وزيادة المردودية وبالتالي تحقيق الأمن الغذائي للبلاد ورفع مستوى معيشة سكان الأرياف؛

– دعم النشاطات والصناعات التقليدية والحرفية و تمويل المؤسسات الفلاحية واحتياجات القطاع الفلاحي من بناء السدود وحفر الآبار؛

– يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية، استعماله لنظام swiftمنذ سنة 1991؛

– يعتبر بنك شامل يمول مختلف القطاعات الاقتصادية، أول بنك جزائري يطبق مفهوم بنك المجالس مع خدمات مشخصة.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR هيئة تنتمي إلى القطاع العمومي تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال في التسيير، يرمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وبما أن البنك أصبح مؤسسة تجارية بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990، الذي ألغي من خلال التخصص. أصبح يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ، كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر، فهو يحتوي على أكثر من 300 وكالة و 31 مجموعة جهوية محلية.

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليله وكذلك وصفا لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد عينة الدراسة وخصائصها.

أولا: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة مدى مساهمة نظام التكاليف على أساس النشاط في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية، بالتطبيق على بعض وكالات البنوك العمومية بولاية أم البواقي. ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 35 استبيان على عينة عشوائية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد أعيدت بنسبة استرجاع 85% ، والعينة ممثلة أساسا بالمديرين ثم نائبي المديرين ثم رؤساء الفروع وأيضا رؤساء المصالح والموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة عمل. وهذا له أثر في فهم فقرات الاستبيان.

ثانيا: خصائص أفراد عينة الدراسة

الجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم(03/01) الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات و السمات	العدد	النسبة %
نوع المؤهل العلمي	ماجستير	0	/
	ماستر	0	/
	ليسانس	17	56.7
	ديبلوم	9	30
	أخرى	4	13.3
	المجموع	30	100
التخصص العلمي	محاسبة	9	30
	إدارة أعمال	1	3.3
	اقتصاد	10	33.3
	أخرى	10	33.3
	المجموع	30	100

عدد سنوات الخبرة	1-5	8	26.7
	5-10	14	46.7
	10 فأكثر	8	26.7
	المجموع	30	100
اسم البنك	BADR	8	26.7
	BNA	6	20
	CPA	7	23.3
	BDL	9	30
	المجموع	30	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

1. **حسب متغير المؤهل العلمي**: يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس؛ ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنوك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم الاستبيان مما يؤثر على مصداقية، هناك بعض المبحوثين متحصلون على ديبلوم أو أقل بنسبة 30%، فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات إلا أن اختيارهم كان باعتبارهم يملكون خبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي. ثم يأتي في الأخير الأفراد المتحصلون على شهادات أخرى بنسبة 13.3% كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب كوادر بشرية ذات المستويات العلمية مما ينعكس ايجابيا على المعرفة الموجودة بالبنك.
2. **التخصص العلمي**: يتضح من الجدول رقم (03/01) أن 33.3% من مجتمع الدراسة مختصون في الاقتصاد و33.3 في فروع أخرى(قانون، تسيير ...) أما 30% من مجتمع الدراسة فهم مختصون في المحاسبة و 3.3% في إدارة الأعمال، حيث تشير تلك النتائج إلى إمكانية ودراية مجتمع الدراسة في الإجابة على متغيرات وأسئلة الدراسة. وبالتالي يتمتع أفراد مجتمع الدراسة بمستوى مناسب من التأهيل العلمي للإجابة على أسئلة الاستبيان.
3. **حسب متغير الخبرة الوظيفية**: من حيث مدة الخدمة أو الخبرة المهنية في العمل المصرفي، فإن الفئة الثانية من (5-10 سنوات) بلغت نسبة 46.7% فيما بلغت الفئة من (1-5) والفئة أكثر من 10 سنوات نفس النسبة ب26.7%، كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المصرفي

لأفراد العينة، مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفسار عنها.

المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

يتم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة:

أولا: المصادر الثانوية

وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمذكرات المتخصصة التي كتبت موضوع محاسبة التكاليف ونظام التكاليف على أساس الأنشطة، والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، ثم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج البحث كما تم تحديد المدى الذي ستقيسه الإستبانة التي سيتم توزيعها.

ثانيا: المصادر الأولية

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة، فيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة.

يتكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة و تتمثل في المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة...

القسم الثاني: يتضمن الأسئلة التي تجيب على فرضيات الدراسة. حيث تم وضع لكل متغير من متغيرات الدراسة فرضية لغرض قياسه.

- **المحور الأول:** ملائمة نظام التكاليف على أساس النشاط لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات ويتضمن 09 فقرات
- **المحور الثاني:** ضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك لمساعدة الإدارة في بناء وتطوير استراتيجيات العمل المصرفي لديها، ويتضمن 08 فقرات.
- **المحور الثالث:** صعوبات وعقبات تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك، ويتضمن 12 فقرة.
- **المحور الرابع:** إدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية، ويتضمن 13 فقرة.

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لاختبار فرضيات الدراسة:

أساليب الإحصاء الوصفي: مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، وذلك لتمكين الباحث من تكوين فكرة واضحة عن قبول الفرضيات أو رفضها.

تم تحديد مقياس للإجابة عن أسئلة الإستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بهدف معرفة رأي أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية وضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك، وهي كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	2	3	4	5

وتم تحديد بداية ونهاية كل فترة لتعبر عن مقاييس الإستبانة كما يلي:

تم حساب المدى(5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا(4/5= 0.8) ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03/02) يوضح إجابات الأسئلة و دلالتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من1.80	أقل من 36%
غير موافق	2	1.80 إلى أقل من 2.6	36%- أقل من 52%
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4	52- أقل من 68%
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	68% - أقل من 84%
موافق جدا	5	من 4.2 فأكثر	من 84% فأكثر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على رياض عيشوش، مرجع سابق، ص: 118.

بعد عرض أداة الدراسة على الأستاذ المشرف وبعد القيام بالإجراءات التصحيحية المطلوبة أثبتت أداة الدراسة من خلال معامل Alpha Cronbachs (الفا كرونباخ)، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتعد نسبة (60%) بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ مقبولة إحصائيا ويلاحظ من خلال الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور وفقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

الجدول رقم(03/03) نتائج اختبار ثبات و صدق أداة الدراسة

الرقم	المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbachs Alpha	معامل الصدقValidity.C
1	مدى ملائمة نظام التكاليف على أساس النشاط لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات والخدمات.	09 فقرات	0.737	0.858

2	ضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك لمساعدة الإدارة في بناء و تطوير استراتيجيات العمل المصرفي.	08 فقرات	0.681	0.825
3	صعوبات وعقبات تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك.	12 فقرة	0.745	0.863
4	إدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.	13 فقرة	0.864	0.929
كل فقرات الاستبيان		42	0.804	0.896

المصدر: اعتمادا على مخرجات Spss

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق The Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات (الفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن كل النسب كانت عالية وأكبر من النسبة المعتمدة إحصائيا والبالغة 60%، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم القيام بتحليل البيانات الأولية (محل البحث) باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعي(Spss)Statistical Package for social science وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية(Mean& Standard Deviation)، ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
- معيار كرونباخ ألفا لقياس الاعتمادية؛
- معامل الارتباط سبيرمان لبيان علاقات الارتباطين بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض؛
- اختبار Kolmogrov– Smirnov(K–S) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

المبحث الثالث: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي .

المطلب الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاسبة التكاليف ونظام ABC

وسنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل اتجاهات الأفراد كما يلي:

أولا: تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بملائمة نظام التكاليف على أساس النشاط لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات.

يمكن أن نلخص فقرات المحور الأول في الجدول التالي:

الجدول رقم (03/04) يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الأول

	الفقـــــرة		التكرارات، والنسب المئوية%					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف CV%
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	إن وجود نظام يعمل على دقة تحميل التكاليف على وحدات المنتج أو الخدمة، يساعد في اتخاذ قرارات أفضل.	العدد	/	/	1	16	13	4.40	0.563	%88	1	12.795
		النسبة	/	/	3.3	53.3	43.3					
2	إن نظام التكلفة على أساس الأنشطة يعد حلا بديلا للنظام المحاسبي التكاليفي.	العدد	/	4	6	18	2	3.60	0.814	%72	6	22.611
		النسبة	/	13.3	20	60	6.7					
3	إن تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في البنوك هو محاولة لبدء بتطوير النظام المحاسبي القائم.	العدد	/	1	4	20	5	3.97	0.669	79.4 %	3	16.851
		النسبة	/	3.3	13.3	66.7	16.7					
4	إن نظام التكلفة على أساس النشاط يحدد تكلفة الخدمة بدقة.	العدد	/	3	4	11	12	4.07	0.980	81.4 %	2	24.078
		النسبة	/	10	13.3	36.7	40					
5	نظام التكاليف المتبع لديكم يتميز بالتكلفة المعقولة ولا داعي للتحول إلى أنظمة تكاليفية أكثر تكلفة.	العدد	/	6	5	17	2	3.50	0.900	%70	7	25.714
		النسبة	/	20	16.7	56.7	6.7					
6	تساعد بيانات نظام التكاليف على تحسين أساليب احتساب تكلفة المنتجات.	العدد	/	/	9	16	5	3.87	0.681	77.4 %	5	17.596
		النسبة	/	/	30	53.3	16.7					
7	نظام التكاليف المطبق في بنككم يقدم بيانات تساعد في اتخاذ قرار إضافة خدمة أو منتج جديد.	العدد	1	1	3	18	7	3.97	0.890	79.4 %	4	22.418
		النسبة	3.3	3.3	10	60	23.3					

8	نظام التكاليف المطبق في بنككم يقدم بيانات دقيقة عن المنافسين.	العدد	1	7	10	10	2	3.17	0.986	63.4 %	9	31.104
		النسبة	3.3	23.3	33.3	33.3	6.7					
9	هنالك وعي وإدراك لدى إدارة البنوك حول أهمية استخدام محاسبة التكاليف، في تدعيم نظم المعلومات لديها بهدف تطوير وتحديث الإدارة البنكية.	العدد	1	3	10	13	3	3.47	0.937	69.4 %	8	27.002
		النسبة	3.3	10	33.3	43.3	10					
	الإجمـــــــــــــــــــــــــــــــالي							3.77	0.475	75.4 %		12.599 %

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

قبل تحليل الفقرات تجدر بنا الإشارة أن معظم هذه الفقرات مستنبطة من تعريفات مختلفة قدمت من قبل الباحثين.

– جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.40 ومعامل اختلاف 12.795 وبوزن نسبي عالي 88%، وهذا يعني درجة موافقة عالية تعكس مستوى إدراك الأفراد لأهمية وجود نظام يعمل على دقة تحميل التكاليف على وحدات المنتج أو الخدمة مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل. كما تليها الفقرة الرابعة في المرتبة الثانية وهي تعكس نفس المفهوم القائم على أن نظام ABC يحدد تكلفة الخدمة بدقة، كما جاءت الفقرتين الثالثة والسابعة بنفس الوزن النسبي وبالتالي أحسن ترتيب غير أن الفقرة رقم 03 جاءت بانحراف معياري أقل وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر، وبذلك جاء ترتيبها أولا. حيث تشير بمتوسط حسابي 3.97 ومعامل اختلاف 16.851 إلى أن نظام التكلفة على أساس النشاط في البنوك هو محاولة لبدء بتطوير النظام المحاسبي القائم(أو النظام المحاسبي التقليدي).

لكن رغم أهمية وجود هذا النظام إلا أنه ليس هناك وعي وإدراك لدى إدارة البنوك حول أهمية استخدام محاسبة التكاليف. والدليل على ذلك ما جاءت به الفقرة التاسعة في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 3.47 ومعامل اختلاف 27.002، ليعكس عدم اختلاف الأفراد كثيرا في إجابتهم حيث أكدوا بأنه من الرغم من ضرورة وجود نظام يعمل على تحميل التكاليف على المنتجات والخدمات التي تساعدهم للوصول إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل.إلا أن البنوك ليست على وعي وإدراك حول أهمية استخدام محاسبة التكاليف وبالأخص نظام التكلفة على أساس النشاط الذي يعمل على تطوير وتحديث الإدارة البنكية.

ومن جهة أخرى جاءت الفقرة الثانية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.60 و وزن نسبي70% ومعامل اختلاف 22.611 مما يعني موافقة الأفراد على هذه الفقرة، وهذا دليل على أن نظام التكلفة على أساس النشاط يعتبر حل للنظام المحاسبي التكاليفي (التقليدي).

– كما جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.50 ووزن نسبي 70% ومعامل اختلاف 25.714 مما يدل على أن الأفراد ليس لديهم رغبة في التحول من نظام التكاليف التقليدي إلى نظام التكلفة على أساس النشاط، وذلك لاعتبارهم أن نظام التكلفة المتبع في بنكهم يتميز بتكلفة معقولة ولا داعي للتحول لنظام أكثر تكلفة.

وفي الأخير جاءت الفقرة الثامنة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.17 و وزن نسبي 63.4% عن مدى تقديم نظام التكاليف المطبق حاليا في البنوك على وضعية المنافسين بتقديم بيانات دقيقة.بالرغم من أهمية هذه الفقرة فإن البنوك لا تسعى بالشكل المطلوب بتقديم بيانات دقيقة عن المنافسين، وهذا ما تعكسه الفقرة رقم 08 .

– بشكل عام إجابة الأفراد على الفقرات السابقة تشير إلى موافقة أو مدى إدراك الأفراد نوعا ما لمدى ملائمة نظام التكاليف على أساس النشاط لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات والخدمات المقدمة، إلا أن معظم أفراد العينة وجدوا مشكلة خاصة وأن هذه المصطلحات غريبة عن الواقع العملي نوعا ما.فإدراك الجانب النظري غير كافي مادام الجانب التطبيقي غير متواجد بشكل أكبر، بالإضافة إلى عدم وجود رغبة في التغيير من النظام التقليدي إلى النظام التكاليف، وهذا ما يتوافق مع الفقرة رقم 09 التي رأيناها سابقا، حول مدى إدراك البنوك لأهمية استخدام محاسبة التكاليف ودورها في تدعيم نظم المعلومات.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بضرورة إدخال نظام محاسبة التكاليف في البنوك

يمكن أن نلخص فقرات المحور الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (03/05) يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثاني

	الفقـــــرة		التكرارات، والنسب المئوية%					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف CV%
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	إن تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة يؤدي إلى اتخاذ قرارات تسعير رشيدة، وهناك جدوى اقتصادية من تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة.	العدد	/	3	1	21	5	3.93	0.785	%78.6	5	19.974
		النسبة	/	10	3.3	70	16.7					

2	إن نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في إعداد الميزانيات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي للبنك.	العدد	/	/	5	14	11	4.20	0.714	%84	1	17
		النسبة	/	/	16.7	46.7	36.7					
3	إن نظام التكاليف على الأنشطة يساعد في توجيه الإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالخدمات كإضافة خدمة جديدة، مما سيمكنها من احتساب ربحية العميل بشكل دقيق.	العدد	/	1	2	19	8	4.13	0.681	%82.6	2	16.489
		النسبة	/	3.3	6.7	63.3	26.7					
4	إن نظام التكاليف يعطي بيانات أكثر دقة و مصداقية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات في مجالات التخطيط والرقابة، وتقييم الأداء.	العدد	/	1	4	20	5	3.97	0.669	%79.4	3	16.851
		النسبة	/	3.3	13.3	66.7	16.7					
5	البنك يمتلك مقومات إدخال محاسبة التكاليف لديه.	العدد	1	5	4	16	4	3.57	1.040	%71.4	8	29.131
		النسبة	3.3	16.7	13.3	53.3	13.3					
6	لنظام التكاليف دور هام في تقليل الأخطار التي يتعرض لها البنك.	العدد	/	3	2	18	7	3.97	0.850	%79.4	4	21.410
		النسبة	/	10	6.7	60	23.3					
7	توجد لدى الإدارة الرغبة في الحصول على معلومات إضافية ودقيقة لبناء استراتيجيات العمل من خلال، إدخال محاسبة التكاليف في نظامها المصرفي.	العدد	/	4	7	15	4	3.63	0.890	%72.6	7	24.517
		النسبة	/	13.3	23.3	50	13.3					
8	إدراك إدارة البنك لمدى مساهمة نظام التكاليف في تقييم أداء مسؤولي أقسام وإدارات المصرف وفروعه.	العدد	/	3	8	13	6	3.73	0.907	%74.6	6	24.316
		النسبة	/	10	26.7	43.3	20					
	الإجمـــــــــــــــــــــــــالي							3.89	0.459	%77.8		%11.799

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك لمساعدة الإدارة في بناء إستراتيجيتها، حيث جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 أعلى وزن نسبي قدره84% ومعامل اختلاف 17% حيث تشير هذه الفقرة إلى أن نظام التكاليف يساعد الإدارة والمديرين في التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى إعداد الميزانيات التقديرية.بعدها جاءت الفقرة 03 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي4.13 ووزن نسبي 82.6% ومعامل اختلاف16.489%، فهذه الفقرة تعتبر مكملة للفقرة الأولى، حيث أشارت إلى أن بالرغم من الدور الذي يلعبه نظام التكاليف في مساعدة الإدارة في

التخطيط وتوجيه القرارات الإستراتيجية فهو أيضا يعمل على إضافة خدمة أو منتج جديد بأقل تكلفة مما سيمكن إدارة البنك من احتساب ربحية العميل لديها بشكل دقيق.

جاءت الفقرتين الرابعة والسادسة بنفس الوزن 79.4%وهذا أحسن ترتيب، غير أن الفقرة الرابعة جاءت بانحراف معياري أقل 0.669 وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر، وبذلك جاء ترتيبها أولا، حيث تشير بمتوسط حسابي 3.97 ومعامل اختلاف 16.851% إلى أن استخدام نظام التكاليف يعطي بيانات أكثر دقة وبأقل تكلفة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية القرارات في مجال الرقابة، بعدها جاءت الفقرة السادسة في الترتيب بمتوسط حسابي 3.97 ومعامل اختلاف21.410% التي أشارت بأن البنوك تتعرض للعديد من المخاطر التي تواجهها يوميا، لذا فإن لنظام التكاليف دور في التقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

– جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي3.93 ووزن نسبي 78.6% ومعامل اختلاف 19.974% حيث تشير هذه الفقرة إلى عنصر هام ألا وهو ضرورة إدخال نظام التكاليف في البنوك مما يؤدي إلى المساعدة في اتخاذ قرارات تسعير رشيدة، كما أن هناك جدوى اقتصادية من تطبيق هذا النظام، كما جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.73 ووزن نسبي 74.6% ومعامل اختلاف24.316% حيث تشير هذه الفقرة إلى انه لابد للبنك من إدراك مدى أهمية هذا النظام في تقييم أداء مسؤولي أقسام وإدارات المصرف.

– جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.63 ووزن نسبي 72.6% ومعامل اختلاف 24.517% حيث تشير هذه الفقرة بأن لإدارة البنك رغبة في الحصول على نظام يساعدها في الحصول على معلومات دقيقة لبناء إستراتيجية أو قاعدة عمل في القطاع المصرفي بأقل تكلفة ألا وهو نظام التكاليف.

– جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.57 ووزن نسبي 71.4% ومعامل اختلاف29.131% حيث تشير إلى أن البنك يمتلك مقومات لإدخال محاسبة التكاليف في قطاعه المصرفي.

– المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني المتعلق بضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك بلغ 3.89 بوزن نسبي 77.8% ومعامل اختلاف 11.79%، مما يشير إلى أن هناك تجاوب من قبل العاملين في البنوك بضرورة إدخال محاسبة التكاليف بصفة عامة ونظام التكاليف على أساس النشاط في البنوك بصفة خاصة.

ثالثا: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بالصعوبات التي تواجه البنوك في تطبيق نظام محاسبة التكاليف

يمكن أن نلخص فقرات المحور الثالث في الجدول التالي:

الجدول رقم (03/06) يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الثالث.

	الفقـــــرة		التكرارات، والنسب المئوية%					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	معامل الاختلاف CV%
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	من العوائق التي تواجه البنك في تطبيقه لنظام التكاليف أنه غير قادر على تحديد إيراداته وغير قادر على تحديد تكلفة كل منتج أو خدمة أدت إلى هذه الإيرادات.	العدد	/	13	2	9	6	3.27	1.230	65.4	7	37.614
		النسبة	/	43.3	6.7	30	20					
2	إن الإدارة لا ترغب في تغيير النظام الموجود لديها حاليا وذلك لزيادة تكاليف النظام البديل (نظام التكاليف على الأنشطة)	العدد	/	6	14	7	3	3.23	0.898	64.6	8	27.801
		النسبة	/	20	46.7	23.3	10					
3	إن الإدارة ترى أن تكلفة تطبيق أنظمة تكاليفية أخرى عالية جدا.	العدد	/	7	15	6	2	3.10	0.845	62	9	27.258
		النسبة	/	23.3	50	20	6.7					
4	إن الإدارة ترى أن تطبيق نظام التكاليف تكلفته عالية بالنسبة للمنافع التي يقدمها.	العدد	/	9	13	6	2	3.03	0.890	60.6	10	29.372
		النسبة	/	30	43.3	20	6.7					
5	إن البنك يرى نقص الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة لتطبيق نظام التكاليف.	العدد	/	10	8	5	7	3.30	1.179	66	6	35.727
		النسبة	/	33.3	26.7	16.7	23.3					
6	تتوفر في البنك معدات تقنية (أجهزة حاسوب، شبكات، أجهزة اتصال حديثة)اللازمة لتطبيق نظام التكاليف.	العدد	1	3	5	19	2	3.60	0.894	72	3	24.833
		النسبة	3.3	10	16.7	63.3	6.7					
7	يعد مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط من المفاهيم الحديثة، غير المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة.	العدد	/	4	8	13	5	3.63	0.928	72.6	2	25.564
		النسبة	/	13.3	26.7	43.3	16.7					
8	لا يوجد دعم و تشجيع من قبل الإدارة العليا بأهمية تطبيق	العدد	/	4	16	3	7	3.43	1.006	68.6	4	29.329

	نظام التكاليف على أساس النشاط.	النسبة	/	13.3	53.3	10	23.3				
9	عدم وجود مراكز استشارية و معلوماتية متخصصة لتطوير أنظمة التكاليف، أدى إلى عدم إدراك أهمية تطبيق نظام التكاليف .	العدد	/	6	8	6	10	3.67	1.155	73.4	1	31.471
		النسبة	/	20	26.7	20	33.3					
10	لا يوجد محاسبين مؤهلين في البنك لتصميم نظام التكاليف على أساس النشاط.	العدد	2	9	10	6	3	2.97	1.098	59.4	12	36.969
		النسبة	6.7	30	33.3	20	10					
11	بسبب تزايد الخدمات الإدارية المساندة فإن البنوك لا تحتاج إلى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.	العدد	1	9	11	8	1	2.97	0.928	59.4	11	31.245
		النسبة	3.3	30	36.7	26.7	3.3					
12	عدم وجود معرفة ووعي بالنسبة للمحاسبين هو احد الأسباب التي أدت إلى عدم تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط .	العدد	2	6	7	10	5	3.33	1.184	66.6	5	32.555
		النسبة	607	20	23.3	33.3	16.7					
	الإجمـــــــــــــــــــــــــــــالي							3.29	0.518	%65.8		15.744

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

- جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 ووزن نسبي 73.4% ومعامل اختلاف 31.471%، حيث تشير إلى أن من الصعوبات التي أدت إلى عدم تطبيق محاسبة التكاليف هو عدم وجود مراكز استشارية ومعلوماتية متخصصة لتطوير أنظمة التكاليف، بعدها جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.63 ووزن نسبي 72.6% ومعامل اختلاف 25.564%، حيث تشير هذه الفقرة إلى أن نظام التكاليف يعد من الأنظمة الحديثة، فوجد أن البعض من البنوك محل الدراسة لها رغبة في استعماله إلا انه غير معروف بشكل جيد من قبل الموظفين، والإداريين.
- جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.60 ووزن نسبي 72% ومعامل اختلاف 24.83% والتي تشير بان للبنك إمكانيات مادية كتوفره على أجهزة ومعدات تقنية، شبكة الانترنت، أجهزة حاسوب متطورة...مما سيمكنها من تطبيق نظام التكاليف، لكن هذه الفقرة لا تتوافق مع الفقرة رقم 08 في الجانب البشري والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.43 ووزن نسبي 68.6% ومعامل

اختلاف 29.329%، حيث تشير هذه الفقرة إلى انه من الصعوبات التي تواجه العاملين في البنك فيما يخص تطبيق هذا النظام انه لا يوجد دعم وتشجيع من قبل الإدارة العليا بأهمية تطبيق هذا النظام.

– جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.33 ووزن نسبي 66.6% ومعامل اختلاف 35.55%، حيث تشير هذه الفقرة إلى أن من الصعوبات التي أدت إلى عدم تطبيق نظام التكاليف أيضا هو عدم وجود وعي ومعرفة لدى المحاسبين، بالإضافة إلى أن البنك يرى نقص في الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة وهذا ما تشير إليه الفقرة الخامسة التي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.30 ووزن نسبي 66% ومعامل اختلاف 35.727% .

بعدها جاءت الفقرة الأولى في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي 3.27 ووزن نسبي 65.4% ومعامل اختلاف 37.61%حيث تشير هذه الفقرة إلى انه من العوائق التي تواجه البنك عند تطبيقه لنظام التكاليف انه غير قادر على تحديد إيراداته وغير قادر على تحديد تكلفة الخدمة التي أدت إلى هذه الإيرادات، إضافة إلى ذلك فإن البنك يرى بان تكلفة اقتناء نظام التكاليف مكلفة جدا، وهذا ما أشارت إليه الفقرة الثانية في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.23 ووزن نسبي 64.6% ومعامل اختلاف 27.80% وكذلك الفقرة رقم03 في المرتبة التاسعة.بالإضافة إلى الفقرة رقم 04 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.03 ووزن نسبي 60.6% ومعامل اختلاف 29.37%، التي تشير بأن تكلفة نظام التكاليف عالية مقارنة بالمنافع التي يقدمها.

– جاءت الفقرتين 11و12 بنفس الوزن، غير أن الفقرة 11 جاءت بانحراف معياري اقل وبالتالي اتفاق الأفراد عليها أكثر وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة 11 بمتوسط حسابي 2.97 ومعامل اختلاف 31.245%، حيث تشير إلى أن هناك خدمات إدارية مساندة مما يمكن القول انه لا داعي لتطبيق نظام التكاليف.ثم جاءت الفقرة 10 في المرتبة 12 والأخيرة بمتوسط حسابي 2.97 ومعامل اختلاف 36.96% التي ترى بأنه لا يوجد محاسبين مؤهلين للقيام بالسهر عل تصميم وتطبيق نظام التكاليف في البنوك.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور 3.29 ووزن نسبي 65.8% معامل اختلاف 15.74%، مما يمكننا القول بان هناك موافقة على هذا المحور الذي يشير بأن هناك صعوبات وعقبات في تطبيق نظام التكاليف لدى البنوك ويرجع ذلك إلى نقص الإمكانيات المادية والمؤهلات البشرية ذات الكفاءة العالية، بالإضافة إلى أن العاملين في البنك يرون بان تكلفة اقتناء هذا النظام مكلفة وان النظام المتبع لديهم لا بأس به ولا داعي لتحول إلى أنظمة ذات تكلفة عالية.

رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع المتعلق بإدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن أن نلخص فقرات المحور الرابع في الجدول التالي:

الجدول رقم (03/07) يوضح التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المحور الرابع

	الفقـــــرة		التكرارات، والنسب المئوية%					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	معامل الاختلاف CV%
		المقياس	1	2	3	4	5					
1	يتم إنذار وتنبيه العاملين المقصرين في أداء أعمالهم بناءا على بيانات التكاليف.	العدد	/	4	3	20	3	3.73	0.828	%74.6	8	22.198
		النسبة	/	13.3	10	66.7	10					
2	يتبع بنككم نظام حوافز لتشجيع العاملين على تحسين الأداء واستغلال ساعات العمل لرفع مستوى الكفاءة في العمل.	العدد	2	7	9	10	2	3.10	1.062	%62	13	34.258
		النسبة	6.7	23.3	30	33.3	6.7					
3	يساعد نظام التكاليف الإدارة في التعرف على النواحي ذات المخاطر التشغيلية المرتفعة، و نقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية بما يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال.	العدد	1	4	5	17	3	3.57	0.971	%71.4	11	27.198
		النسبة	3.3	13.3	16.7	56.7	10					
4	إن ادارة المخاطر التشغيلية جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي بنك.	العدد	/	/	6	17	7	4.03	0.669	%80.6	2	16.600
		النسبة	/	/	20	56.7	23.3					
5	الهدف من إدارة المخاطر التشغيلية هو وضع أنسب سياسة لمواجهة الخسائر المتوقعة بأقل تكاليف ممكنة.	العدد	/	1	4	17	8	4.07	0.740	%81.4	1	18.181
		النسبة	/	3.3	13.3	56.7	26.7					
6	يتطلب قياس مخاطر التشغيل تقدير احتمالية خسارة العمليات و الحجم المحتمل لهذه الخسارة.	العدد	/	3	4	18	5	3.83	0.834	%76.6	7	21.775
		النسبة	/	10	13.3	60	16.7					
7	هناك تنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص ادارة المخاطر التشغيلية.	العدد	/	6	3	19	2	3.57	0.898	%71.4	9	25.154
		النسبة	/	20	10	63.3	6.7					
8	يتم في بنككم إعداد التقارير عن المخاطر التشغيلية وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب	العدد	/	2	6	14	8	3.93	0.868	%78.6	6	22.086
		النسبة	/	6.7	20	46.7	26.7					

	المصلحة المختصة.											
9	إن نظام التكاليف يساعد البنوك في التقليل من المخاطر التي تتعرض لها يوميا.	العدد	/	1	3	20	6	4.03	0.669	%80.6	3	16.600
		النسبة	/	3.3	10	66.7	20					
10	يساعد نظام التكاليف البنك من التنبؤ لاحتمالية وقوعه في المخاطر و كيفية تجنبها.	العدد	/	/	7	17	6	3.97	0.669	%79.4	5	16.851
		النسبة	/	/	23.3	56.7	20					
11	يتم في بنككم تحديد المخاطر التشغيلية لكل خدمة من الخدمات المقدمة.	العدد	/	6	7	15	2	3.43	0.898	%68.6	12	26.180
		النسبة	/	20	23.3	50	6.7					
12	تقوم البنوك بتوعية عملائها بالاحتياطات والإجراءات الأمنية.	العدد	/	6	3	19	2	3.57	0.898	%71.4	10	25.154
		النسبة	/	20	10	63.3	6.7					
13	لنظام التكاليف دور في تعزيز إدارة المخاطر.	العدد	/	1	4	18	7	4.03	0.718	%80.6	4	17.816
		النسبة	/	3.3	13.3	60	23.3					
	الإجمـــــــــــــــــــــــالي							3.75	0.513	%75		%13.68

المصدر:اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

جاءت الفقرة رقم 05 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.07 ووزن نسبي 81.4% ومعامل اختلاف 18.18% حيث تشير هذه الفقرة إلى انه لكي تتمكن من إدارة المخاطر التشغيلية لابد من وضع سياسة لمواجهة هذه المخاطر ولكن بأقل تكلفة.

جاءت الفقرات 04و13 والفقرة 09 بنفس الوزن غير أن الفقرة 04 جاءت في المرتبة الثانية بانحراف معياري أقل وكذلك الفقرة رقم 09 بنفس المتوسط الحسابي 4.03 ومعامل اختلاف 16.60%، حيث تشير هاتين الفقرتين بأن على البنك أن يقوم بتحديد مخاطر التشغيل الذاتية في كل أنواع المنتجات، وحتى يقوم بتحديد المخاطر التي تواجهه يوميا عليه استخدام نظام يمكنه من التقليل من المخاطر التي يتعرض لها يوميا، لان إدارة المخاطر التشغيلية تعتبر جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لدى البنك.

– جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.97 ووزن نسبي 79.4% ومعامل اختلاف 16.85% كما أنها تشير إلى نفس محتوى الفقرة 09، حيث أن نظام التكاليف هو نظام مساعد يمكن البنك من التنبؤ باحتمالية وقوعه في المخاطر وكيفية تجنبها. كما جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.93 ووزن نسبي78.6% ومعامل اختلاف 22.08% حيث كان محور دراسة هذه الفقرة متعلق بإعداد التقارير اليومية ودورها في إدارة المخاطر التشغيلية، حيث أن لابد على البنك من القيام بتحديد الإجراءات الضرورية لقياس مخاطر التشغيل ومن بين هذه الإجراءات إعداد تقارير يومية دورية حيث تسهل على الجهة المختصة باكتشاف الأخطاء المرتكبة يوميا.

جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.83 ووزن نسبي 76.6% ومعامل اختلاف 21.77% حيث تشير هذه الفقرة إلى انه على إدارة البنك أن تقوم بوضع حلول دفاعية مناسبة(أي قياس الخطر) لمقدار المخاطر حسب تأثيرها المحتمل على المصرف (متضمن الحد الأقصى للتأثير المحتمل)أو احتمالية حدوث هذه الواقعة. ثم تليها الفقرة الأولى في المرتبة الثامنة حيث تشير هذه الفقرة بمتوسط حسابي 3.73 ووزن نسبي 74.6% ومعامل اختلاف 22.19 إلى أن لنظام التكاليف دور هام في تسيير أداء العاملين(فمن خلال بياناته يمكن إنذار وتنبيه العاملين المقصرين في أداء مهامهم).

جاءت الفقرات الثلاث 07 و03 و12 بنفس الوزن إلا أن أعلى ترتيب جاءت به الفقرتين 07و 12 في المرتبة التاسعة والعاشرة على التوالي بمتوسط حسابي 3.57 ومعامل اختلاف 25.15% وهذا ما أشارت إليه الفقرة السابعة بأن هناك تنسيق بين مختلف أنشطة ووظائف البنك فيما بينها، وهذا ما أدى بالبنوك إلى مساعدتها على توعية عملائها بالاحتياطات و الإجراءات الأمنية اللازمة. والفقرة03 في المرتبة 11 بمتوسط حسابي 3.57 ومعامل اختلاف27.19% والتي تشير إلى أن البنك يتعرض لمجموعة من المخاطر منها ما هو يومي وروتيني كالمخاطر التشغيلية، ولكن باستخدام نظام التكاليف فهو يساعد البنوك على إدارة هذه المخاطر، بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف ، حيث بعد قيام المصرف بقياس قدرته على تحمل المخاطر، يجب أن تقوم إدارة المصرف باتخاذ إجراءات لإدارة ورقابة تلك المخاطر، كتنسيق الاتصالات الداخلية، تقييم وتحديث المنتجات والخدمات، توفير عملية الإفصاح وتوعية العميل، وضع الخطط الطارئة.كما يجب على البنك التأكد من أن الموظفين المسؤولين عن تطبيق حدود المخاطر لهم سلطة مستقلة عن وحدات العمل التي تقوم بالأنشطة المصرفية، ولكي يتم ذلك لابد من وجود نظام حوافز لتشجيع العاملين من اجل تحسين الأداء واستغلال ساعات العمل وهذا ماجات به الفقرة الثانية في المرتبة 13 والأخيرة بمتوسط حسابي 3.10 ووزن نسبي 62% ومعامل اختلاف 34.25%

بشكل عام بلغ المتوسط الإجمالي 3.75 بوزن نسبي 75% ومعامل اختلاف 13.68% مما يشير إلى ان هناك موافقة على هذا المحور وبالتالي هناك إدراك من قبل العاملين في البنك بأهمية تطبيق نظام التكاليف في إدارة المخاطر التشغيلية.

المطلب الثاني: دراسة اتفاق أفراد البنوك الأربعة نحو متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم دراسة اتفاق البنوك الأربعة نحو متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض الاختبارات الإحصائية ومن بينها اختبار التوزيع الطبيعي.

أولا: تحليل التباين لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب التباين ANOVA

لقد تعرفنا في السابق على اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وفقرات الاستبيان، لذلك سوف نتطرق في هذا الفرع إلى معرفة هل هناك توافق بين أفراد العينة في البنوك الأربعة نحو فقرات الاستبيان، ولذلك سوف نستخدم تحليل التباين والجدول التالي يبين تحليل التباين كما يلي:

الجدول رقم(03/08) يبين تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحريةdf	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى المعنوية
ملائمة نظام التكاليف لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات	بين المجموعات	0.201	3	0.067	0.274	0.843
	داخل المجموعات	6.342	26	0.244		
	الإجمالي	6.543	29			
ضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك	بين المجموعات	0.230	3	0.077	0.338	0.798
	داخل المجموعات	5.887	26	0.226		
	الإجمالي	6.117	29			
الصعوبات التي تواجه البنوك في تطبيق نظام التكاليف	بين المجموعات	2.279	3	0.760	3.577	0.027
	داخل المجموعات	5.523	26	0.212		
	الإجمالي	7.802	29			
إدراك العاملين لدور نظام التكاليف في إدارة المخاطر التشغيلية	بين المجموعات	0.131	3	0.044	0.151	0.928
	داخل المجموعات	7.523	26	0.289		
	الإجمالي	7.654	29			

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامجSPSS

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محار الدراسة

يلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة للمحورين الأول والثاني والمحور الثالث أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه المحاور؛ ماعدا المحور الثالث مستوى معنويته 0.027 وهي اقل من 0.05، مما تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات تتعلق بالصعوبات التي تواجه البنوك

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر أهم الفروض، ومن اجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار K.S تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره احد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية، ومن خلال برنامج Spss يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة كولمنجروف سمنرنوف Kolmogorov– Smirnov كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03/09) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

		المتغيرات				
		ملائمة نظام التكاليف لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات	ضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك	الصعوبات التي تواجه البنوك في تطبيق نظام التكاليف	إدراك العاملين لدور نظام التكاليف في إدارة المخاطر التشغيلية	نظام التكاليف على أساس النشاط في البنوك
N		30	30	30	30	30
Normal Parameters[a,b]	المتوسط الحسابي	3.777	3.891	3.294	3.759	3.834
	الانحراف المعياري	0.475	0.459	0.518	0.513	0.405
Most Extreme Differences	Absolute	0.133	0.146	0.101	0.192	0.086
	Positive	0.133	0.084	0.101	0.113	0.070
	Negative	-0.108	-0.146	-0.064	-0.192	-0.086
Kolmogorov-Smirnov Z		0.730	0.797	0.552	1.051	0.474
Asymp. Sig. (2-tailed)مستوى معنوية		0.660	0.549	0.921	0.219	0.978

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H_0 :البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار المعتمد على طريقة المربعات الصغرى.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية للدراسة، وذلك بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

حيث سيتم اختبار الفرضيات باستخدام معاملات الارتباط لاكتشاف اثر المتغير المستقل في المتغير التابع. – **اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

جاءت الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

– إن نظام التكاليف على أساس النشاط هو النظام الملائم لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات والخدمات.

الجدول رقم(03/10) يبين نتائج اختبار (T) للفرضية الأولى

المتغير	T المحسوبة	dfدرجة الحرية	مستوى المعنويةSig	متوسط المتوسطات
ملائمة نظام التكاليف لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات	8.968	29	0.000	3.77

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لقد تم استخدام اختبار(One Sample T- Test) ، ونجد من خلال نتائج spss. ومن خلال الجدول تظهر قيمة T المحسوبة =8.968 وهي قيمة موجبة ، كما تبين أن مستوى المعنوية0.000 وهو أقل من 0.05 بالإضافة إلى أن متوسط المتوسطات الحسابية =3.77 وهو أكبر من متوسط أداة القياس المعتمدة (3)، وبالتالي حسب إجابات أفراد العينة فإننا نقبل الفرضية القائلة بأن نظام التكاليف هو النظام الملائم لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات والخدمات.

2– **اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

جاءت الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

– إن إدخال محاسبة التكاليف في البنوك ضرورة حتمية لمساعدة الإدارة في بناء وتطوير استراتيجيات العمل المصرفي لديها.

الجدول رقم (03/11) يبين نتائج اختبار (T) للفرضية الثانية

المتغير	T المحسوبة	dfدرجة الحرية	مستوى المعنويةSig	متوسط المتوسطات
ضرورة إدخال محاسبة التكاليف في البنوك.	10.634	29	0.000	3.89

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تظهر قيمة T المحتسبة =10.634 وهي قيمة موجبة، كما تبين أن مستوى المعنويةSig 0.000وهو أقل من 0.05 كما أن متوسط المتوسطات= 3.89 أكبر من متوسط أداة القياس المعتمدة(3)، وهذا يعني أن إدخال محاسبة التكاليف في البنوك ضرورة حتمية لمساعدة الإدارة المصرفية في بناء استراتيجيات العمل المصرفي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

- يوجد لدى البنوك صعوبات وعقبات في تطبيق محاسبة التكاليف.

الجدول رقم (03/12) يبين نتائج اختبار (T) للفرضية الثالثة

المتغير	T المحسوبة	dfدرجة الحرية	مستوى المعنويةSig	متوسط المتوسطات
صعوبات وعقبات تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك	3.109	29	0.004	3.294

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

لقد تم استخدام اختبار(One Sample T- Test) ، ونجد من خلال نتائج spss .ومن خلال الجدول تظهر قيمة T المحسوبة = 3.109 وهي قيمة موجبة ، كما تبين أن مستوى المعنوية0.004وهو أقل من 0.05 بالإضافة إلى أن متوسط المتوسطات الحسابية =3.294 وهو أكبر من متوسط أداة القياس المعتمدة (3)، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن هناك صعوبات وعقبات تطبيق نظام محاسبة التكاليف في البنوك.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

هناك إدراك من قبل العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية

الجدول رقم (03/13) يبين نتائج اختبار (T) للفرضية الرابعة

المتغير	T المحسوبة	dfدرجة الحرية	مستوى المعنويةSig	متوسط المتوسطات
إدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.	8.092	29	0.000	3.75

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

لقد تم استخدام اختبار(One Sample T- Test) ، ونجد من خلال نتائج spss. ومن خلال الجدول تظهر قيمة T المحسوبة =8.092 وهي قيمة موجبة، كما تبين أن مستوى المعنوية0.000 وهو أقل من 0.05 بالإضافة إلى أن متوسط المتوسطات الحسابية = 3.75 وهو أكبر من متوسط أداة القياس المعتمدة (3)، وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن إدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية، له دور في نجاح تطبيق هذا النظام.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية يتم اللجوء إلى استخدام الانحدار المتعدد، والجدول التالي يلخص النتائج كما يلي:

الجدول رقم(03/14) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R معامل التحديدR2 الخطأ المعياري للتقدير				0.611 0.373 0.4140	
المتغير	b	SEb	بيتاB	قيمةT	معنويةT
الثابت Constant	0.791	0.732			
دور نظام التكاليف على أساس النشاط في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية	0.774	0.190	0.611	4.079	0.000

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

يظهر معامل التحديد0.373 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 37.3% من التغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وان الباقي 62.7% ترجع إلى عوامل أخرى لمتدخل في النموذج، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.414 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت0.774 مما تشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في نظام التكاليف بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في نجاحها بمقدار 0.774.

حيث ظهر مستوى المعنوية0.000 وهي اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية التي تنص على أن لنظام التكاليف على أساس الأنشطة دور في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تطرقنا من خلاله لدراسة جوانب نظام معالجة التكاليف في البنوك، ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، ومما سبق تناوله والنتائج المتوصل إليها ومن خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان، اتضح لنا ضرورة وأهمية إدخال محاسبة التكاليف في البنوك، حيث أظهرت أن هناك علاقة ايجابية لها معنوية إحصائية لكل متغيرات الفرعية.

وفي الأخير توصلنا إلى انه يمكن استخدام نظام التكاليف في البنوك لتحديد تكلفة الخدمة المقدمة بدقة.

خاتمـــــــــة

إن البيئة المتغيرة التي تتصف بالمنافسة الشديدة وتسابق البنوك لكسب رضا الزبائن أدت إلى زيادة الطلب على بيانات تكلفة أكثر دقة. تساعد على اتخاذ قرارات أفضل، وإن فشل نظام التكاليف التقليدي في تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والتطور في تقانة المعلومات ساعد على تبني نظام التكاليف على أساس النشاط، كنظام تكلفة جديد يهدف إلى حل مشكلة تخصص التكاليف الغير مباشرة وتوفير بيانات تكلفة أكثر دقة.

كما أن نظام التكاليف على أساس النشاط يوفر رؤية واضحة ومفصلة حول الأنشطة وتكاليفها من خلال تقدير تكلفة الموارد المتوقع استخدامها بواسطة الأنشطة. فهو يقوم بالتنبؤ باتجاه الإنفاق على الموارد في المستقبل بافتراض أن التغير في استخدام الموارد سوف يتبعه في النهاية تغيير مماثل في الإنفاق على هذه الموارد. ولابد لإدارة المصارف من استخدام نظام محاسبي يتلاءم وطبيعة النشاط البنكي، وإن هذا النظام يعتمد بشكل أساسي على مفهوم المحاسبة البنكية مع تعزيزه بمفاهيم محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية، ولكن ليست بالصورة التي تظهر عليها هذه المفاهيم في وحدات النشاط الصناعي على الرغم أنهما يهدفان إلى تحقيق نفس الهدف الأساسي بإظهار النشاط المالي، وهذا راجع بالأساس إلى اختلاف في طبيعة الأنشطة لكل منهما.

فكان الهدف من هذه الدراسة توضيح أهمية إدخال نظام التكاليف في المنظومة المحاسبية لدى البنوك، أي تبيان أهمية وضرورة إدخال نظام التكاليف كنظام محاسبي لمساعدة الإدارة المصرفية في تقييم الأداء واتخاذ القرارات والرقابة على الأنشطة والخدمات المصرفية بالإضافة إلى التعرف على المعوقات والصعوبات، ودرجة وعي وإدراك العاملين لدى الإدارة في تلك المصارف بأهمية تطبيق نظام التكاليف ودوره في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

وبناءا على ما تم عرضه في جانبي البحث النظري والعملي تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات الآتية:

النتائج والاستنتاجات:

من خلال التحليل لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن صياغة النتائج والاستنتاجات التالية:

– أجمع أفراد مجتمع الدراسة حول أهمية وضرورة وحتمية إدخال محاسبة التكاليف في مجال إدارة وإستراتيجية العمل المصرفي لدى تلك المؤسسات المالية؛

– دلت نتائج الدراسة على وعي أفراد مجتمع الدراسة حول دور وأهمية نظام محاسبة التكاليف في تشكيل نظام متكامل للمعلومات عن كافة جوانب العمل المصرفي والرقابة عليه وتحديد أقل تكلفة للخدمات والأنشطة المصرفية؛

– تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن هناك إدراك من قبل العاملين لمدى أهمية نظام التكاليف في إدارة المخاطر التشغيلية؛

– أوضحت نتائج الدراسة أن البنوك تمتلك مؤهلات متوسطة تمكنها من تطبيق نظام التكاليف في منظومتها المحاسبية؛

– أوضحت نتائج الدراسة أن هناك عقبات وصعوبات في تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في البنوك؛

– أظهرت النتائج بأن هناك غياب إدراكي لمفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك؛

– أظهرت النتائج أن البنوك محل الدراسة تختلف في توجيهاتها نحو نظام التكاليف وإدارة المخاطر التشغيلية؛

– يعتبر نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كمدخل متكامل وشامل وكأداة مساعدة على التسيير من خلال محاربته للإسراف في الاستهلاك وترشيد استخدام الموارد بكيفية تحقق إضافة قيمة حقيقية للمنتجات والخدمات، ما يحقق للمؤسسة ميزات تنافسية ويرفع من درجة ثقة العملاء فيها.

– تظهر مخاطر التشغيل في المصارف التي تتعامل مع مقدم الخدمة الموجودة في دولة أخرى ولهذا السبب تكون مراقبتها أكثر صعوبة؛

– تساعد عملية إدارة المخاطر التي تتضمن (تقييم المخاطر ورقابة المخاطر وضبط والتحكم فيها) المصارف والمراقبين في الوصول إلى أهدافهم.

التوصيات:

– على المصارف الاهتمام بقضايا إدخال نظام التكاليف في نظامها لمحاسبي المتبع لما لهذا الأمر من أهمية في تشكيل نظام متكامل للمعلومات عن كافة جوانب العمل المصرفي، وبما يحقق الرقابة الفعالة على كافة الأنشطة المصرفية وتقليل الأخطار، وبما يحقق الاستغلال الأمثل لمصادر التمويل لدى تلك المصارف؛

– على إدارة المصارف زيادة الاهتمام بنظام المعلومات المحاسبي لديها من خلال إدخال نظام التكاليف في نظامها المحاسبي لما لهذا الأمر من أهمية في:

- المتابعة والسيطرة والرقابة على المراكز المختلفة للمصرف؛
- تقييم أداء مسؤولي أقسام وإدارات المصرف وفروعه؛
- الرقابة على المصارف لضمان حسن الاستخدام؛

– على إدارة المصارف إعادة تأهيل الكوادر والإمكانيات المادية لديها بهدف خلق بيئة تنظيمية جديدة لإدخال واستخدام نظام التكاليف لديها من خلال إتباع ما يلي:

- إيجاد آلية لفصل الخدمات التي يقدمها كل قسم من الأقسام بشكل واضح ومستقل؛
- إيجاد معايير لتوزيع المصاريف الغير المباشرة بين الأقسام؛
- إعادة تأهيل الموارد والكفاءات العلمية القادرة على التعامل مع قضايا محاسبة التكاليف.

– على الإدارة المصرفية السعي إلى التقليل من العقبات والصعوبات التي تواجهها في تطبيق نظام التكاليف وذلك بزيادة الوعي لدى العاملين في المصرف بأهمية هذا النظام.

– على إدارة البنك المركزي إصدار تشريع يلزم البنوك العمومية بتطبيق نظام التكاليف في نظامها المحاسبي.

– ضرورة عقد دورات تكوينية تدريبية للعاملين في البنوك، وخصوصا المسؤولين والإدارة العليا في نظم التكاليف بشكل عام، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة بشكل خاص وذلك لمعرفة مميزات النظام والية تطبيقه؛

– لابد من الأخذ في الحسبان أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يعد سلاحا فعالا للتخلص من جميع المشكلات التي تواجه العمل، بل أنه أداة لتوجيه الانتباه إلى أماكن وجود الخلل، وهو ليس أداة لاتخاذ القرار، ولابد من القيام بدراسات خاصة من اجل اتخاذ القرار، مثلا انه يوجه النظر إلى أماكن وجود طاقة غير مستغلة فائضة، ولابد من القيام بدراسات خاصة من أجل اتخاذ القرار الذي يضمن تحويل هذه الطاقة إلى طاقة منتجة أو العمل على استبعادها.

ضرورة عقد دورات تكوينية تدريبية للعاملين في البنوك، وخصوصا المسؤولين والإدارة العليا في نظم التكاليف بشكل عام، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة بشكل خاص وذلك لمعرفة مميزات النظام والية تطبيقه؛

– من الضروري على البنوك الجزائرية إعادة النظر في أنظمة معالجة التكاليف التي تستخدمها إن وجدت، مع دراسة إمكانية تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة في المستقبل بما يسمح بتوفير معلومات تحقق القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة؛

– وفي الختام نرى بأن نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة يعتبر مدخلا متكاملا في تتبع التكاليف خاصة التكاليف الغير المباشرة، بالإضافة إلى اعتباره أداة تسييرية لما يوفره من معلومات تساعد الإدارة في القيام بوظائفها. والبنوك محل الدراسة في حالة اهتمامها بأنظمة التكاليف يجب عليها الاستثمار في الأنظمة الحديثة وعدم خوض تجربة الأنظمة التقليدية.

الإجابة على فرضيات البحث

بعد دراستنا هذا الموضوع من الناحية النظرية ومحاولة تطبيق طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في البنوك العمومية بولاية أم البواقي ، يمكننا الإجابة على الفرضيات التالية:

من خلال دراستنا للبنوك محل الدراسة استنتجنا بأن نظام التكاليف يمكننا من الحصول على معلومات تكاليفية أكثر دقة، ويمكننا من اتخاذ قرارات أفضل في ظل المنافسة وهذا ما يجيبنا على السؤال الفرعي الأول بأن نظام التكاليف يعتبر النظام الملائم لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات والخدمات.

– كما أنه هناك إجماع لدى مجتمع الدراسة بأن إدخال محاسبة التكاليف في البنوك ضرورة حتمية لمساعدة الإدارة في بناء وتطوير استراتيجيات العمل المصرفي لديها.

– أما فيما يخص السؤال الفرعي الثالث فلقد وجدنا بأن هناك إجماع من قبل مجتمع الدراسة بان هناك صعوبات تواجه البنوك في تطبيق نظام التكاليف وهذا ما أثبتته صحة الفرضية الثالثة.

وفي الأخير توصلنا إلى أن هناك إدراك من قبل العاملين في البنك بأهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية وهذا ما أثبتته صحة الفرضية الرابعة.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير ايجابي بين إدارة المخاطر التشغيلية ونظام التكاليف على أساس النشاط وبالتالي صحة الفرضية الرئيسية القائلة بأن لنظام التكاليف على أساس النشاط دور في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

حدود وأفاق البحث:

بالرغم من الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، هناك بعض الحدود الواجب ذكرها كاقتصار الدراسة على بعض وكالات البنوك العمومية و لم يتم تعميمها إلى بنوك أخرى،إضافة إلى ضيق الوقت الذي جعلنا لا نتطرق للموضوع بشكل واسع ومفصل، كما أن أكبر المشاكل التي أثرت على محدودية البحث عدم المعرفة الكاملة بمفهوم نظام التكاليف من قبل البنوك محل الدراسة.

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا أفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة استخدام نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية. كما يمكن توسيع الدراسة على مجموعة كبيرة

من البنوك والمصارف، أو استخدام اكبر عدد من أساليب وأدوات البحث العلمي مثل الاستمارة، المقابلة لجمع بيانات تلك الدراسة المقترحة.

وأخيرا نأمل أن نكون وفقنا في اختيار الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يحقق الغرض المعد من أجله وكأي عمل فإن بحثنا هذا لا يخلو من النقص.

قائمة المراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المـــــــــــــــــراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

أ – **الكتب:**

1- إسماعيل يجيى التكريتي، **محاسبة التكاليف في المنشآت الصناعية بين النظرية والتطبيق**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،2010.

2- احمد حلمي جمعة، **محاسبة التكاليف المعيارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.

3- أحمد صالح عطية، **محاسبة تكاليف النشاط لاستخدامات إدارية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.

4- إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، **محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن، 2012.

5- إسماعيل يحي التكريتي، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة**، دارا لحامد للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن،2007.

6- خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.

7- خليل عواد أبو حشيش، **محاسبة التكاليف قياس وتحليل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.

8- خليل محمد الشماع، **قرارات تسعير الخدمات المصرفية في المحاسبة الإدارية**، اتحاد المصارف العربية، بيروت،1989.

9- رضوان محمد العناتي، **محاسبة التكاليف مفاهيم، مبادئ، تطبيقات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان ، الأردن،2000.

10- سمير خطيب، **قياس و إدارة المخاطر بالبنوك(منهج علمي وتطبيقي عملي)**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.

11- شعبان فرج، **دروس في مقياس العمليات المصرفية وإدارة المخاطر** (دروس موجهة لطلبة الماستر ، تخصص النقود والمالية واقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر،2014.

12- صادق راشد الشمري، **إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العلمية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2009.

13- طارق عبد العال حماد، **موسوعة معايير المحاسبة(عرض القوائم المالية)**،الدار الجامعية، ج2،الإسكندرية،2003.

14- طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر(أفراد، إدارات، شركات، بنوك)**، جامعة عين الشمس، الإسكندرية،2003.

15- عاطف الأخرس، إيمان الهنيني وآخرون، **محاسبة التكاليف الصناعية**، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1،عمان، الأردن،2001.

16- عاطف عبد المنعم و آخرون، **تقييم و إدارة المخاطر**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، ط1، القاهرة،2008.

17- عبد الإله نعمة جعفر، **محاسبة التكاليف في البنوك التجارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.

18- عماد يوسف الشيخ، **محاسبة التكاليف**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.

19- غسان فلاح سلامة المطارنة، **مقدمة في محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.

20- لبنى هاشم نعمان العاني، **محاسبة التكاليف منهاج علمي وتطبيقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

21- محمد الصيرفي، **إدارة المصارف**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1،الإسكندرية،2007.

22- محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

23- محمود علي الجيالي، قصي السامرائي، **محاسبة التكاليف**، دار وائل للطباعة والنشر، ط1،عمان، الأردن،2000.

24- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية(المؤسسة العمومية بالجزائر)**، دار المحمدية العامة، الجزائر.

25- نبيل حشاد، دليلك إلى المخاطر المصرفية، بيروت، لبنان،2005.

26- Roberts Kaplan. S. mark young **Management Accounting Anthony A Atkinson**، ترجمة هديل ريحاوي، كلية الإقتصاد،2005.

ب- المجلات:

1- سالم عبد الله حلس، **نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات**،مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، كلية التجارة، قسم المحاسبة، المجلد الخامس العشر، العدد الأول، غزة، فلسطين، يناير،2007.

2- عمر عبد مسلم الجعيدي، **أبحاث اقتصادية وإدارية(معوقات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة دراسة تطبيقية على صناعة المواد الغذائية في الجمهورية اليمنية)**،الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، العدد السادس، غزة، فلسطين، ديسمبر، 2009.

ج- المؤتمرات:

1- صالح رجب أحمد، **أثر المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي**، المؤتمر الدولي السابع(إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة)، الأردن.

د- المذكرات والأطروحات :

1- أمين بن سعيد، **نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتهيئة الري**، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010.

2- بكوش لطيفة، **مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الكفاءة التسييرية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة استشفائية مصحة الرمال بالوادي**- مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه والاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر،2011.

3- بن مزوزية إبراهيم، **اعتماد طريقة التكاليف المستندة لنشاط لقياس تكلفة الخدمات العمومية- دراسة حالة الإقامة الجامعية أبو عمار عبد الكافي**، مذكرة غير منشورة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر علوم المالية والمحاسبة، قسم العلوم التجارية، تخصص دراسات ومحاسبة وجباية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2012.

4- حابي أحمد، **دراسة مقارنة بين طرق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية**، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.

5- حكمت براح، **تسيير المخاطر البنكية وفق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية**، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013.

6- خليل إبراهيم عبد الله شقفة، **نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي – دراسة تطبيقية على قسم الدم والتخثر الميكروبيولوجي**- بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

7- رياض عيشوش، **مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة- دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة**- مذكرة غير منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.

8- سعاد حمدية، **استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تحديد تكلفة الخدمة الصحية- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قسم الأشعة بسكرة**- مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.

9- سعاد معاليم، **دور نظام التكاليف على أساس النشاطABC في تحسين تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية**، مذكرة منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005.

10- سعيدة طايبي، **آليات إدارة السيولة لدى البنوك التجارية- دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2012.

11- شادي صبحي أبو شنب، **دراسة وتقييم أنظمة محاسبة التكاليف في الشركات الصناعية في قطاع غزة(دراسة ميدانية)**، مذكرة غير منشورة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

12- عبد الرزاق الشحادة، عبد الناصر حميدان، **استخدام محاسبة التكاليف وإدارة المعرفة في المصارف السورية واقع وأفاق**، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة حلب، عمان، الأردن، حلب، سوريا.

13- عبدلي لطيفة، **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته**، مذكرة غير منشورة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.

14- علا أسامة الشعراني، **أهمية تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة على نشاط المرابحة في المصارف الإسلامية**- دراسة تطبيقية- بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا،2010.

15- عمر هديب محمد، **نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقتها بالأداء المالي**، أطروحة دكتوراه، فلسفة في المحاسبة،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2009.

16- مجدي عدس صلاح، **إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الفلسطينية – دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بقطاع غزة**، مذكرة غير منشورة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، قسم التجارة والتمويل، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2007.

17- مفيدة طلبة، **إدارة مخاطر السيولة ومدى تأثيرها على منح القروض في البنوك التجارية- دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**- مذكرة غير منشورة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، قسم العلوم

الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013.

18- منى خالد فرحات، **نظام التكلفة حسب الأنشطة ABC، دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سورية**، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2004.

19- مونة هجيرة، **واقع المراجعة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية من منظور إدارة المخاطر- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية ورقلة**، مذكرة غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2013.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- by bobby E. Waldrup, CPA, John B. MacArthur, FCCA, & Jeffrey E. Michel man, CMA, CPA, **Activity Based Costing(Does your Costing System Need a Tune Up)**.strategic finance,June,2009.

2-JKAU: econ .& ADM., **Activity- based costing Approach to handl the uncertainty costing of Higher educational institution**, Head of Accounting department,Faculty of business Administration, Utah University, Jordon,VOL.22 N02,2008.

الملاحـق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة العربي بن مهيدي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة

الاستبيان الذي بين يديكم هو جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر، مالية تأمينات وتسيير المخاطر. بعنوان " **دور نظام التكاليف على أساس النشاط ABC في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية**"، ونظرا لما تتمتعون به من دراية و خبرة علمية وعملية بحكم موقعكم في البنك الذي تعملون به، فإنكم قادرون ولاشك على المساهمة في إثراء هذا البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة المرفقة، مما يمكن الباحثة من الوصول إلى تحديد مدى أهمية تطبيق محاسبة التكاليف ونظام ABC في البنوك.

راجيا تفضلكم بالإجابة عليها وإعطاءها الاهتمام المناسب، علما أن الإجابة الغرض منها هو البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالبة: المشرف:

بوعروج إشراف رياض عيشوش

القسم الأول: البيانات الأولية لمجتمع الدراسة

أولا: التعريف بنظام التكاليف على أساس النشاط ABC

" هو ذلك النظام الذي يركز على الأنشطة مثل (فحص الجودة، طلبيات الشراء، ساعات العمل)، كأساس لتعيين تكاليف أغراض التكلفة (المنتجات) و يقوم على أساس أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد، وأن أغراض التكلفة(المنتجات) هي التي تستهلك الأنشطة."

أما **إدارة المخاطر التشغيلية:** فتعرف بأنها المخاطر المتصلة بالعمل اليومي في البنوك، كما أنها تنتج بسبب سوء استخدام العميل وبسبب التصميم أو التطبيق الغير الملائم للنظم المصرفية الإلكترونية، ونظم الأنشطة النقية الإلكترونية مثل: (عمليات السطو، أخطاء الصرافين ، القيود الخاطئة، فشل العنصر البشري، عدم نجاعة العمليات الداخلية، سوء استخدام العميل للمنتجات والخدمات بشكل عمدي أو غير عمدي الرشاوي ، التهرب الضريبي والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع عمليات الاحتيال الداخلي من قبل الموظفين...)

ثانيا: معلومات عامة

1- نوع المؤهل العلمي

- ماجيستير
- ماستر
- ليسانس
- ديبلوم
- أخرى(اذكرها)

2- التخصص العلمي:

- محاسبة

- إدارة أعمال

- اقتصاد

- أخرى(اذكرها)

3- عدد سنوات الخبرة

1-5 سنوات

5- 10 سنوات

10فأكثر

ثالثا: معلومات عن نظام التكاليف المطبق في البنك

- إن وجود محاسبة التكاليف في القطاع المصرفي يؤدي إلى تشكل نظام معلومات متكامل، هل ترى بأن هناك ضرورة لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في بنككم: نعم لا

- إن لنظام التكاليف على أساس النشاط دور هام في تقليل الأخطار المصرفية، هل ترى بأن بنككم على دراية بمدى أهمية نظام التكاليف من خلال تقسيم البنك إلى مراكز تكلفة ومراكز ربحية: نعم لا

- هناك عدة دوريات عربية وعالمية لمتابعة التطورات والمستجدات لموضوع نظام التكاليف، هل سبق لك و أن شاركت في دورات تكوينية لنظام التكاليف على أساس النشاط: نعم لا

- نظام التكاليف المستخدم في بنككم هو نظام:

- يدوي

- ألي

- يدوي و آلي

القسم الثاني: يتضمن الأسئلة التي تجيب على فرضيات الدراسة

أولا: إن نظام التكاليف على أساس النشاط هو النظام الملائم لتحديد التكلفة الحقيقية للمنتجات و الخدمات

ولاختبار هذه الفرضية لابد من الإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع علامة(*) في المكان المناسب.

الرقم	السـؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	في رأيك إن وجود نظام يعمل على دقة تحميل التكاليف على وحدات المنتج أو الخدمة في بنككم، يساعد في اتخاذ قرارات أفضل.					
2	إن نظام التكلفة على أساس الأنشطة يعد حلا بديلا للنظام المحاسبي التكاليفي.					
3	إن تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة في البنوك هو محاولة لبدء بتطوير النظام المحاسبي القائم.					
4	إن نظام التكلفة على أساس النشاط يحدد تكلفة الخدمة بدقة.					
5	نظام التكاليف المتبع لديكم يحدد بدقة تكلفة السلع المنتجة.					
6	تساعد بيانات نظام التكاليف على تحسين أساليب احتساب تكلفة المنتجات.					
7	نظام التكاليف المطبق في بنككم يقدم بيانات تساعد في اتخاذ قرار إضافة خدمة أو منتج جديد.					
8	نظام التكاليف المطبق في بنككم يقدم بيانات دقيقة عن المنافسين.					
9	هنالك وعي و إدراك لدى إدارة البنوك حول أهمية استخدام محاسبة التكاليف،في تدعيم نظم المعلومات لديها بهدف تطوير وتحديث الإدارة البنكية.					

ثانيا: إن إدخال محاسبة التكاليف في البنوك ضرورة حتمية لمساعدة الإدارة في بناء وتطوير استراتيجيات العمل المصرفي لديها.

ولاختبار هذه الفرضية لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية وذلك بوضع علامة(*) في المكان المناسب.

الرقم	السـؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	إن تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة يؤدي إلى اتخاذ قرارت تسعير رشيدة.					
2	إن نظام التكاليف على أساس النشاط يساعد في إعداد الميزانيات التقديرية والتخطيط الاستراتيجي للبنك.					
3	إن نظام التكاليف على الأنشطة يساعد في توجيه الإدارة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالخدمات كإضافة خدمة جديدة، مما سيمكنها من احتساب ربحية العميل بشكل دقيق.					
4	أن نظام التكاليف يعطي بيانات أكثر دقة و مصداقية و التي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات في مجالات التخطيط و الرقابة، وتقييم الأداء.					
5	البنك يمتلك مقومات إدخال محاسبة التكاليف لديه.					
6	لنظام التكاليف دور هام في تقليل الأخطار التي يتعرض لها البنك.					
7	توجد لدى الإدارة الرغبة في الحصول على معلومات إضافية و دقيقة لبناء استراتيجيات العمل من خلال، إدخال محاسبة التكاليف في نظامها المصرفي.					
8	إدراك إدارة البنك لمدى مساهمة نظام التكاليف في تقييم أداء مسؤولي أقسام وإدارات المصرف وفروعه.					

ثالثا: يوجد لدى البنوك صعوبات وعقبات في تطبيق محاسبة التكاليف .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد من الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة(*) في المكان المناسب.

الرقم	السـؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	من العوائق التي تواجه البنك في تطبيقه لنظام التكاليف أنه غير قادر على تحديد ايراداته وغير قادر على تحديد تكلفة كل منتج أو خدمة أدت إلى هذه الإيرادات.					
2	إن الإدارة لا ترغب في تغيير النظام الموجود لديها حاليا وذلك لزيادة تكاليف النظام البديل (نظام التكاليف على الأنشطة)					
3	إن الإدارة ترى أن تكلفة تطبيق أنظمة تكاليفية أخرى عالية جدا.					
4	إن الإدارة ترى أن تطبيق نظام التكاليف تكلفته عالية بالنسبة للمنافع التي يقدمها.					
5	إن البنك يرى نقص الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة لتطبيق نظام التكاليف.					
6	تتوفر في البنك معدات تقنية (أجهزة حاسوب، شبكات، أجهزة اتصال حديثة)اللازمة لتطبيق نظام التكاليف.					
7	يعد مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط من المفاهيم الحديثة، غير المعروفة بشكل جيد للمستويات الإدارية المسؤولة.					
8	لا يوجد دعم و تشجيع من قبل الإدارة العليا بأهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط.					
9	عدم وجود مراكز استشارية و معلوماتية متخصصة لتطوير أنظمة التكاليف، أدى إلى عدم إدراك أهمية تطبيق نظام التكاليف.					
10	لا يوجد محاسبين مؤهلين في البنك لتصميم نظام					

	التكاليف على أساس النشاط.					
11	بسبب تزايد الخدمات الإدارية المساندة فإن البنوك لا تحتاج إلى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.					
12	عدم وجود معرفة و وعي بالنسبة للمحاسبين هو احد الأسباب التي أدت إلى عدم تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط .					

رابعا: إدراك العاملين لأهمية تطبيق نظام التكاليف في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية.

ولاختبار هذه الفرضية لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (*) في المكان المناسب.

الرقم	السـؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يتم إنذار وتنبيه العاملين المقصرين في أداء أعمالهم بناءا على بيانات التكاليف.					
2	يتبع بنككم نظام حوافز لتشجيع العاملين على تحسين الأداء و استغلال ساعات العمل لرفع مستوى الكفاءة في العمل.					
3	يساعد نظام التكاليف الإدارة في التعرف على النواحي ذات المخاطر التشغيلية المرتفعة، ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية بما يؤدي إلى منع الأخطاء وعمليات الاحتيال.					
4	إن إدارة المخاطر التشغيلية جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي بنك.					
5	الهدف من إدارة المخاطر التشغيلية هو وضع أنسب سياسة لمواجهة الخسائر المتوقعة بأقل تكاليف ممكنة.					
6	يتطلب قياس مخاطر التشغيل تقدير احتمالية خسارة					

	العمليات والحجم المحتمل لهذه الخسارة.					
7	هناك تنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص إدارة المخاطر التشغيلية.					
8	يتم في بنككم إعداد التقارير عن المخاطر التشغيلية و تقديمها لمجلس الإدارة و أصحاب المصلحة المختصة.					
9	إن نظام التكاليف يساعد البنوك في التقليل من المخاطر التي تتعرض لها يوميا.					
10	يساعد نظام التكاليف البنك من التنبؤ لاحتمالية وقوعه في المخاطر وكيفية تجنبها.					
11	يتم في بنككم تحديد المخاطر التشغيلية لكل خدمة من الخدمات المقدمة.					
12	تقوم البنوك بتوعية عملائها بالاحتياطات والإجراءات الأمنية.					
13	لنظام التكاليف دور في تعزيز إدارة المخاطر.					

شكرا

الملخص

يعد نظام التكلفة على أساس النشاط ABC من الطرق الحديثة في معالجة التكاليف، وقد هدفت الدراسة أساسا إلى محاولة تصميم نموذج لنظام التكلفة على أساس النشاط ومعرفة دوره في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية. وبغية تحقيق هذه الأهداف اعتمدنا في دراسة حالة على أسلوب الاستبيان في أربعة وكالات لبنوك عمومية، كإطار عام للدراسة ومجال لإسقاط الظاهرة على الواقع.

وقد أظهرت نتائج الدراسة مدى أهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف في البنوك، حيث تلعب بيانات التكاليف دور كبير في مساعدة البنوك في اتخاذ القرارات.

كما وجدنا أنه من أهم أسباب عدم تطبيق نظام التكاليف، انه لا توجد قناعة لدى الإدارة العليا بهذا النظام والتحول إليه، إذ أن تكلفة هذا النظام بالنسبة لها عالية وليست لديها رغبة في تحملها.

وفي الأخير خلصنا إلى أنه لابد من ضرورة زيادة الاهتمام بنظام محاسبة التكاليف من خلال التحسين والتطوير الدائم للنظام.

الكلمات المفتاحية:

نظام التكلفة على أساس النشاط، الأنشطة، البنوك،إدارة المخاطر التشغيلية، اتخاذ القرارات.

Abstract

The activity based costing is considred as one of the lastest methods in the treatment of costs. Mainly the objective of this study is trying to desing a model to the activity based costing. And knowing its role in the management of operational risks to realise these objectives, we have relied questionnaire on the four (04) agencies of general banks. As a case of study in which we try to develop and analyse the phenomenon.

The results of the study showed the importance of cost accounting system for banks, where data cost plays a large role in assisting the management of bank to take appropriate decisions.

The reasons he hind non implementing this system goes to the lack of the necessary convictions besides there is no content on behalf of the upper administration. In this system and transfer to. Thus; the cost of this system related is very high. And it has no desire to afford it.

Finally; based on the results, a bigger importance should be given to the activity based costing through constant improvement and development of the system.

Keywords

Activity based costing, Activities, the banks, Management of operational risks, make decisions.