



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة والتمويل

مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في  
المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة

**إعداد الباحث**

**طلعت ممدوح بارود**

**إشراف الأستاذ الدكتور**

**يوسف عاشور**

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

1428هـ - 2007م

## ملخص الرسالة

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

ولقد تضمنت الدراسة مدخلاً نظرياً تم التطرق من خلاله إلى عناصر التكاليف وتصنيفاتها في المصارف ونظريات التكاليف وإمكانيات تطبيقها في المصارف ، وأساليب قياس واحتساب عناصر التكلفة وطرق تحميلها وأخيراً المشاكل التي واجهت الأنظمة التقليدية في تخصيص التكاليف غير المباشرة ثم شرحاً مفصلاً لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ومراحل تطبيقه.

أما الجانب العملي فقد تم من خلال دراسة وعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة التي شملت المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة باستخدام أسلوب الاستبانة والمقابلات الشخصية أحياناً حيث تم اختبار فرضيات الدراسة .

وقد تم التوصل إلى أن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تتوافر فيها مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة من أنظمة معلومات ، وقناعة ووعي لدى الإدارة بأهمية النظام، وأنمنا فلسة في قطاع المصارف تستلزم تطبيق النظام ، وأن تطبيق النظام يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها.

أما أهم التوصيات فكانت طالما أن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة إذن لا بد من العمل الجاد لسرعة الانتد قال لتطبيق النظام لما له من أثر كبير في زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها.

## *Abstract*

This study aims to acknowledging the items of the implementation of the use of Activity Based Costing ( ABC ) in the interactive national banks in Gaza Strip.

This study includes a theoretical entry then going to the costing factors and its classifications in the banks and the theories of costing and the abilities of implementing them in the banks and the methods of measuring and counting of costing factors and allocating them and finally the problems that faced the traditional systems in allocating the indirect costs then a detailed explanation of the ( ABC ) and the stages of its implementation.

The practical side is achieved through study , showing and analysis of the data which were collected from the study sample which includes the national interactive banks in Gaza Strip through using the questionnaire and personal interviews- sometimes- then testing the hypothesis of the study.

The conclusion of this study shows that the national interactive banks in Gaza Strip have the items of implementing the ( ABC ) through the information system and the realization of the administration of the importance of the system, the competition in the banking sector requires the implementation of the system and it leads to the increase of the banks' efficiency.

The results of this study recommend that if the national interactive banks in Gaza Strip have the items of implementing the ( ABC )

Finally, we have to work hard to implement this system because of its great effect in increasing the efficiency of the banks.

## شكراً وتقديراً

- الحمد لله أولاً وأخيراً والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه ومن اهتدي بهديه إلى يوم الدين وبعد .
- أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني للمشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور / يوسف عاشور ، والذي كان لتوجيهاته الصادقة ونصائحه المفيدة الدور الأكبر لأن ترى هذه الدراسة النور .
- أشكر السادة المحكمين الدكتور / سالم حلس والدكتور / حمدي زعرب الذي كان الراعي الأول لفكرة هذا البحث .
- الشكر الجزيل لأساتذتي العاملين بالجامعة الإسلامية بغزة بقسم الدراسات العليا في كلية التجارة حيث أنهم كانوا خير معلمين وخير ناصحين وأخص بالذكر منهم الدكتور / علي شاهين .

# الإفطار

إلى الذين ضحوا بدمائهم الزكية في سبيل التراب الطاهر

وجعلوا أجسادهم الطاهرة معبراً نحو الحرية

..... شهدائنا الأبرار

إلى روح والدي الشهيد

إلى والدتي أطل الله في عمرها

إلى زوجتي وأولادي وإخوتي وأصدقائي

الإفطار بمحبة



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>
1	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أهداف الدراسة
4	1.4 أهمية الدراسة
5	1.5 فرضيات الدراسة
6	1.6 منهجية الدراسة
6	1.6.1 مصادر جمع البيانات
6	1.6.2 تحليل البيانات
7	1.7 مجتمع وعينة الدراسة
7	1.8 الأدبيات السابقة
28	<b>الفصل الثاني: أنظمة التكاليف وإمكانية تطبيقها في المصارف</b>
28	<b>المبحث الأول: التكاليف وأهميتها وتصنيفاتها.</b>
29	2.1.1 مقدمة
30	2.1.2 تعريف محاسبة التكاليف
31	2.1.3 أهداف محاسبة التكاليف
33	2.1.4 أنواع البيانات التي يوفرها النظام المحاسبي للتكاليف
34	2.1.5 استخدامات محاسبة التكاليف
36	2.1.6 علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبة المالية
36	2.1.6.1 علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبة المالية في المصارف
37	2.1.7 الصعوبات التي تعترض تطبيق نظم التكاليف في المصارف
37	2.1.8 تعريف التكلفة
38	2.1.8.1 التكلفة والمصروف والخسارة
40	2.1.9 تبويب عناصر التكاليف
43	<b>المبحث الثاني: نظريات التكاليف وإمكانات تطبيقها في المصارف</b>
44	2.2.1 مقدمة

47	2.2.2 نظرية التكاليف الإجمالية
49	2.2.2.1 مميزات نظرية التكاليف الإجمالية
49	2.2.2.2 عيوب نظرية التكاليف الإجمالية
50	2.2.3 نظرية التكاليف المباشرة
50	2.2.3.1 مميزات نظرية التكاليف المباشرة
51	2.2.3.2 عيوب نظرية التكاليف المباشرة
51	2.2.4 نظرية التكاليف الحدية
51	2.2.4.1 مميزات نظرية التكاليف الحدية
51	2.2.4.2 عيوب نظرية التكاليف الحدية
52	2.2.4.3 نظرية التكاليف الحدية في المصارف
53	2.2.5 نظرية التكاليف المستغلة
54	2.2.5.1 مميزات نظرية التكاليف المستغلة
55	2.2.5.2 عيوب نظرية التكاليف المستغلة
57	2.2.6 صافي الربح في المصارف وفقاً لنظريات التكاليف
58	<b>الفصل الثالث: الأنظمة التقليدية ونظام التكاليف المبني على الأنشطة</b>
58	<b>المبحث الأول: أساليب واحتساب عناصر التكاليف في المصارف</b>
59	3.1.1 مقدمة
59	3.1.2 عنصر المواد
59	3.1.2.1 المحاسبة عن تكلفة المواد (الأموال) في المصارف
60	3.1.3 عنصر العمل
61	3.1.3.1 المحاسبة عن تكلفة الأجور في المصارف
64	3.1.4 عناصر التكاليف غير المباشرة
64	3.1.4.1 الصعوبات المترتبة على تخصيص التكاليف غير المباشرة
65	3.1.4.2 تصنيف التكاليف غير المباشرة
69	3.1.5 أغراض توزيع التكاليف غير المباشرة
70	3.1.6 معايير توزيع التكاليف غير المباشرة
72	3.1.7 استخدام معدلات التحميل التقديرية للتكاليف غير المباشرة
75	3.1.8 نظرية مراكز التكلفة

76	3.1.8.1 خطوات تحميل تكاليف الخدمات المصرفية غير المباشرة على المراكز الفنية في المصارف
77	3.1.8.2 طرق توزيع تكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية
81	3.1.9 أوجه القصور والانتقادات الموجهة إلى أنظمة التكاليف التقليدية
86	<b>المبحث الثاني: نظام التكاليف المبني على الأنشطة</b>
87	3.2.1 مقدمة
89	3.2.2 الفروق بين نظمي ABM و ABC
91	3.2.3 تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة
93	3.2.4 أسباب نشأة نظام التكاليف المبني على الأنشطة
96	3.2.5 مراحل تطور نظام التكاليف المبني على الأنشطة
97	3.2.6 تقييم ملاءمة نظام ABC والمنافع المحتملة من تطبيقه في المصارف
99	3.2.7 مفاهيم ومصطلحات نظام التكاليف المبني على الأنشطة
106	3.2.8 خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة
116	3.2.9 تسلسل الإجراءات العملية لتخصيص التكاليف غير المباشرة وفقاً لنظام التكاليف المبني على الأنشطة مثال عملي على تحديد تكلفة خدمة مصرفية
119	3.2.10 مميزات نظام التكاليف المبني على الأنشطة
123	3.2.11 تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة والصعوبات وكيفية مواجهتها
124	3.2.12 عيوب نظام التكاليف المبني على الأنشطة
126	<b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية (الطريقة والاجراءات)</b>
127	4.1 مقدمة
127	4.2 منهجية الدراسة
127	4.2.1 مصادر جمع البيانات
128	4.3 مجتمع الدراسة
128	4.4 عينة الدراسة
128	4.5 أداة الدراسة
130	4.6 تحليل البيانات
130	4.6.1 القسم الأول معلومات عن المصرف
131	4.6.1.1 نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف



132	4.6.1.2 عدد الخدمات المصرفية المقدمة
132	4.6.1.3 عدد موظفي قسم المحاسبة في المصرف
133	4.6.1.4 الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف
134	4.6.1.5 عدد موظفي قسم التكاليف في المصرف
134	4.6.1.6 نظرية التكاليف المستخدمة في المصرف
135	4.6.1.7 طريقة تخصيص التكاليف غير المباشرة في المصرف
136	4.6.2 القسم الثاني معلومات عن المجيب
136	4.6.2.1 الفئة العمرية
136	4.6.2.2 الجنس
137	4.6.2.3 المؤهل العلمي
138	4.6.2.4 التخصص
138	4.6.2.5 عدد سنوات الخبرة
139	4.6.2.6 عدد الدورات في محاسبة التكاليف
140	4.6.2.7 عدد الدورات في نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة
141	4.7 صدق وثبات البحث
141	4.7.1 صدق المحكمين
141	4.7.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات البحث
142	4.7.2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول
142	4.7.2.2 قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني
143	4.7.2.3 قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث
144	4.7.2.4 قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع
145	4.7.2.5 قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الخامس
146	4.7.2.6 قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور السادس
147	4.7.3 الصدق البنائي لمحاو الاستبانة
149	4.7.4 ثبات الاستبانة
149	4.7.4.1 طريقة التجزئة النصفية
150	4.7.4.2 طريقة الفا كرونباخ
151	4.8 المعالجات الإحصائية

152	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
153	5.1 اختبار التوزيع الطبيعي
154	5.2 تحليل فرضيات الدراسة
154	5.2.1 تحليل الفرضية الأولى
156	5.2.2 تحليل الفرضية الثانية
157	5.2.3 تحليل الفرضية الثالثة
159	5.2.4 تحليل الفرضية الرابعة
160	5.2.5 تحليل الفرضية الخامسة
162	5.2.6 تحليل الفرضية السادسة
164	5.3 تحليل التباين الأحادي
164	5.3.1 تحليل التباين الأحادي حسب متغير عدد الخدمات المصرفية
165	5.3.2 تحليل التباين الأحادي حسب متغير سنوات الخبرة
167	5.3.3 تحليل التباين الأحادي حسب متغير عدد الدورات في مجال محاسبة التكاليف
168	5.3.4 تحليل التباين الأحادي حسب متغير عدد الدورات في نظام التكاليف المبني على الأنشطة
171	5.3.5 حسب النظام المحاسبي المستخدم في المصرف
173	5.4 النتائج والتوصيات
173	5.4.1 النتائج
175	5.4.2 التوصيات
177	المراجع
187	الملاحق

## الإطار العام للبحث

### 1.1 مقدمة :

تعتبر الصناعة المصرفية عصب الحياة الاقتصادية المعاصرة لما لها من دور وتأثير فعال في تنمية وإدارة دفة العملية الاقتصادية على المستويين العالمي والمحلي، وفي مختلف الميادين التنموية و الاستثمارية، ونظراً للمكانة التي تتمتع بها هذه الصناعة، وخصوصاً على الصعيد المحلي، أصبح لزاماً على إدارات تلك المصارف أن تعيد النظر في تلك الأنظمة الإدارية التقليدية التي اعتادت استخدامها في السنوات السابقة لتصبح المعلومة جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرارات.

ومن أهم ركائز الأنظمة الإدارية تشغيل نظام محاسبي كفاء وقادر على توفير المعلومة المناسبة لمتخذي القرار في الوقت المناسب ومن أهم القرارات التي تمس بصورة مباشرة موقع المصرف التنافسي هو تحديد تكلفة الخدمة.

وفي العادة تصنف التكاليف إلى نوعين

1- تكاليف مباشرة مرتبطة بالخدمة Direct Costs

2- تكاليف غير مباشرة Overhead Costs

ونظراً لتغير بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي مما زاد من قيمة تلك التكاليف غير المباشرة، والتي وصلت إلى ثلاثة أضعاف تكلفة العمل المباشر(حنان, 1998) وهذا التغير في هيكلية التكلفة أظهر إخفاق أنظمة التكاليف التقليدية في

معالجة تلك التكاليف, وإلى حدوث تشوهات جوهرية في بيانات التكلفة مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية في ظل المنافسة.

ونتيجة لذلك بدأت جهود الباحثين لإيجاد الحلول المناسبة وذلك باستحداث نظام التكاليف

المبنية على الأنشطة Activity-Based Costing (ABC) .

ولقد أجريت العديد من الدراسات التي تبحث مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على

الأنشطة مثل دراسة **Witherite and Kim** (2006) علي القطاع المصرفي ودراسة

العلكاوي (2004) على المصارف في الأردن, ودراسة حلس (2006) على تكلفة الخدمات

التعليمية بالجامعات , ودراسة درغام (2005) على المستشفيات الحكومية بقطاع غزة ودراسة

عبد الكريم والكخن (1997) على الشركات الصناعية.

وكانت توصياتها تحث على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة بغض النظر

عن طبيعة نشاطها, وذلك لقدرة النظام على توفير معلومات هامة للإدارة خاصة في تخصيص

التكاليف غير المباشرة.

وسرعان ما طبقت العديد من المنظمات هذا النظام بكافة أنواعها الصناعية والخدمية

والتجارية.

وحيث إن المصارف التجارية كإحدى المنظمات الحديثة معنية بتطبيق هذا النظام لما

سيحققه تخصيص الموارد وضبط أوجه الإنفاق بهدف الوصول إلى الكفاءة والفاعلية في ضبط

عناصر التكلفة تحقيقاً للوفر الذي تهدف إليه.

قبل ظهور المنظمات الكبيرة كانت التكاليف غير المباشرة لا تشكل عبئاً كبيراً على المنتج أو الخدمة لأن تلك التكاليف كانت تمثل نسبة منخفضة من التكلفة الإجمالية بالإمكان تجاهلها مما مكن النظم التقليدية من ضبط هذه التكاليف بالدقة المرجوة.

ولكن مع تغير الظروف فقد شهد عصر التطور الإنتاجي الحديث ازدياد الأنشطة المدعومة للإنتاج والنشاط الخدمي أكثر من زيادة الأنشطة الإنتاجية مما ترتب عليه حقيقة زيادة التكلفة الإضافية وانخفاض في حجم التكلفة المباشرة (وابل والجبالي, 1996) مما يجدر بنا العمل على تأمين معلومات دقيقة عن تلك التكاليف وطرق علمية لمعالجتها وبناء على ما سبق فقد قامت العديد من المؤسسات بتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة وقد أثبت نجاحه.

## **1.2 مشكلة الدراسة:**

و لوحظ هذا من خلال زيارات لبعض المصارف في قطاع غزة بعدم استخدام أي من أنظمة التكاليف المتعارف عليها سواء التقليدية أو الأنظمة الحديثة مما يتسبب باحتساب التكلفة للخدمة المقدمة من خلال المصرف بشكل عشوائي غير منظم مما قد يؤدي إلى تسعير خاطئ بالإضافة لعدم القدرة على الرقابة على التكاليف وبالتالي اتخاذ قرارات إدارية غير سليمة.

وبناء على ما سبق فإنه يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:-

1 - هل المصارف العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبنية

على الأنشطة (ABC) ؟

2 - هل تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في المصارف العاملة في فلسطين

يؤدي إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق ؟

3 - هل تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في المصارف العاملة في فلسطين

يؤدي إلى تعزيز الرقابة على التكاليف غير المباشرة؟

4 - ما هي درجة تأثير نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في عملية اتخاذ القرارات

في المصارف؟

### **1.3 أهداف الدراسة:**

1- الوقوف على أسس قياس التكلفة في المصارف الفلسطينية.

2- التعرف على خصائص التكاليف وأساليب تحميلها في المصارف الفلسطينية.

3- دراسة نظام التكاليف المبنية على الأنشطة (ABC) من حيث مفهومه

وخصائصه واستخداماته وتقديمه لمتخذ القرار في المصارف للإفادة من

تطبيقاته.

4- معرفة ما إذا كانت المصارف العاملة في فلسطين تمتلك مقومات نظام التكاليف

المبنية على الأنشطة.

### **1.4 أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من الهدف الذي تسعى إليه، كما تتبع أهميتها أيضاً من المجال

الذي تناولته، وهو قطاع المصارف، القطاع الذي يعتبر من أهم القطاعات

الاقتصادية في فلسطين، وعليه يتزايد اهتمام الأدب المحاسبي بأنظمة المحاسبة

والإدارة المعاصرة ومنها نظام التكاليف المبنية على الأنشطة باعتباره أداة هامة

لخدمة المنظمات وأفرادها، وتتبع أهمية الدراسة من كونها ستسلط الضوء على

دراسة فلسفة و آلية تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة على المصارف

العاملة في فلسطين مما يمكن من تقديم المعلومات الهامة و المفيدة التي تمكنها من

التالي:

1- تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق مما يساعد في تحديد تكاليف

الخدمة بشكل أكثر دقة.

2- زيادة القدرة في الرقابة على التكاليف.

3- اتخاذ القرارات الإدارية بشكل سليم بناء على معلومات دقيقة مما يؤدي إلى

تحسين القدرة التنافسية.

### **1.5 فرضيات الدراسة:**

1- المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني

على الأنشطة(ABC).

2- النتائج المتوقعة من تطبيق التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) تفوق

الارتفاع في التكلفة الناتجة عن تطبيقه.

3- المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة

(أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على

الأنشطة (ABC).

الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك

لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

5- المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) .

6- تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها.

## **1.6 منهجية الدراسة:**

### **1.6.1 مصادر جمع البيانات:**

سوف يتم الاعتماد على كل من المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، فالمصادر الأولية سوف يتم الحصول عليها من خلال السجلات والدفاتر للمصرف محل الدراسة والزيارات والمقابلات لإدارات المصارف ومن ثم تصميم استبانة توزع على كل فئة من إدارات المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

أما بالنسبة للمصادر الثانوية فسوف يتم الحصول عليها بالاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، والاعتماد على الكتب والمجلات والمنشورات والتقارير والإحصاءات المختلفة.

### **1.6.2 تحليل البيانات:**

سوف يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي حيث يتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في حساب النسب المئوية، والوسط الحسابي، وإيجاد العلاقة بين المتوسطات، كما سوف تتم دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.



## **1.7 مجتمع وعينة الدراسة:**

يتألف مجتمع و عينة الدراسة من كافة المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها 8 مصارف ونظراً لصغر الحجم فسوف يتم توزيع ا لاستبانة على جميع المصارف الفلسطينية في قطاع غزة.

## **1.8 الأدبيات السابقة:**

تكمن أهمية استعراض العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ث وهو نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلى تزويد القارئ بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية الم ترتبطة بموضوع البحث والعمل على انجاز هذه الدراسة بشكل جيد.

ولقد تناولت العديد من الدراسات موضوع نظام التكاليف المبني على الأنشطة والتي تم الاستفادة منها في البحث وسيتم عرض تلك الأبحاث بالاسم وسنة الدراسة وعرض ملخصات للأبحاث.

## 1- دراسة (جلس, 2006) وهى بعنوان :

### "نظام تكاليف الأنشطة لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات"

وتهدف تلك الدراسة بصورة رئيسية لاستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط في مجاقياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية , وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية, وتحديد أسعار تلك الخدمات في الجامعات على أسس موضوعية دقيقة. وفي إطار محاولة تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الاستقرائي وذلك لمراجعة أدبيات الدراسة وتم استخدام المنهج الاستنباطي لدراسة مدى إمكانية استخدام نظام تكاليف الأنشطة لتوفير البيانات اللازمة لمعالجة القصور واستنباط أوجه التطوير الممكنة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية.وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية

1 إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة , باستخدام نظام تكاليف الأنشطة في استخراج معدلات تكلفة لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها.

2- إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي.

أج-التسعير على أساس بيانات التكاليف يفيد كلاً من إدارة الجامعة والمتعاملين معها وبما يسهم في زيادة الوعي التكاليفي , والذي ينعكس أثره على الاستخدام والتشغيل الاقتصادي للموارد المتاحة والمستخدمة بما يحقق الأهداف المرغوبة منها.

4- إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال تسعير الخدمات.

2- دراسة (الزطمة, 2006) وهى بعنوان :

"نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقاً لنظام تكاليف الأنشطة في صناعة

### الإنشاءات في قطاع غزة"

تهدف الدراسة إلى تطبيق نموذج جديد لحساب تكاليف الإنشاءات في قطاع غزة كبديل عن الأنظمة التقليدية المعمول بها حالياً، وإن هذه الطريقة تسمى "حساب التكاليف المبنية على الأنشطة" وأن تطبيق هذه الطريقة سيكون ريادياً في مجال الإنشاءات.

تم في هذا البحث إجراء مقارنة بين الطريقة التقليدية والطريقة الجديدة بعد أن تم احتساب التكلفة للمشروعين اللذين نفذتهما الشركة قيد الدراسة بالطريقتين، وبيّن الفرق بين الطريقتين بدقة الطريقة الجديدة في تحديد النشاطات التي أدت إلى حدوث التكلفة، وكذلك ضبط التكلفة لإتاحة الفرصة لصانع القرار لرؤية مواطن الخلل و الأسباب المؤدية لحدوث التكلفة مما يساعد بالتالي في إدارة عملية الإنشاءات بشكل أفضل.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام تكاليف الأنشطة يؤدي إلى معرفة أفضل في تسعير العطاءات، وقدرة أكبر على تقدير التكلفة وتحديث بيانات الأسعار، وأن هذا النظام يوفر المعلومات والتي تعتبر أساساً للدخول في العطاءات والمنافسة للفوز بها، كما يساعد هذا النظام في الرقابة على الأنشطة التي تؤديها المؤسسة واتخاذ القرارات الرشيدة والصحيحة بشأنها. وكانت أهم توصيات الدراسة هي التحول تدريجياً من النظام التقليدي إلى نظام تكاليف الأنشطة، وأنه لا بد من نظام إداري معلوماتي لتسهيل عملية التطبيق لهذا النظام على شركات المقاولات في قطاع غزة، وكذلك تغيير طريقة تسعير العطاءات لتكون للأسعار الأكثر دقة بدلاً من أقل الأسعار.

3- دراسة (Witherite and Kim, 2006) وهي بعنوان:

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

تناولت هذه الدراسة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات، واستعرض من خلالها الباحث تصميم نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك، والصعوبات والتحديات التي تواجه تطبيق النظام، بالإضافة إلى استعراضه لعدة تطبيقات لنظام التكاليف المبني على الأنشطة في بنوك كبيرة ومتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وخلصا **Witherite and Kim** إلى أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو الخيار المنطقي في قطاع الخدمات لتحقيقه العديد من المنافع وبوجه خاص في البنوك، وتشمل هذه المنافع تحديد تكلفة المعاملات نتيجة التخصيص الكفء للتكاليف ، والقدرة على تتبع التكاليف الخاصة بالعملاء من خلال فهم أفضل للتكاليف المرتبطة بأداء الأنشطة، وكذلك القدرة على قياس ربحية العميل أو المنتج وانعكاسات ذلك الإيجابية في القدرة على تحسين عملية صنع القرار، ومساعدة البنوك على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4- دراسة (Grasso, 2005) وهي بعنوان:

### "Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible With Lean Management?"

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح نظام جديد يسمى محاسبة استهلاك الموارد كبديل عن نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وكذلك دراسة الأسباب التي منعت تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت بعد قرابة جيل من ظهوره، على الرغم من زيادة وتطور المنافسة العالمية والتي تعتبر بيئة مناسبة لتطبيق النظام.

وذكرت الدراسة أن العديد من الشركات لم تعتمد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، ودلت ذلك بأن (80%) الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية لا زالت تستخدم النظام التقليدي في قياس وتخصيص التكاليف.

وقد توصل الباحث إلى أن النظام المقترح يساعد في القضاء على العديد من عيوب نظام التكاليف المبني على الأنشطة (تكلفة تبني، وتطوير، وصيانة النظام، ... الخ) التي تفوق مزايا نظام التكاليف، والمتمثلة في تحسينات كبيرة لزيادة الربحية، وزيادة القدرة التنافسية لبعض الشركات الأمريكية، والتي من أهمها أن نظام محاسبة استهلاك الموارد يساعد في تقديم معلومات إضافية حول التكاليف مفيدة في اتخاذ القرارات في الوقت قصير الأجل.

5- دراسة (درغام, 2005) وهى بعنوان :

"تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة في المستشفيات الحكومية

الفلسطينية في قطاع غزة"

ركزت هذه الدراسة على استعراض نظام التكاليف المبني على الأنشطة من جميع الجوانب مقارنة مع النظام التقليدي بهدف تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المقترح في بيئة المستشفيات الحكومية الفلسطينية ومدى توافر المقومات اللازمة لتطبيق هذا النظام والمتمثلة في توجهات الإدارة، وتنوع وتعقيد الخدمات العلاجية، وتوفر الأنظمة المحاسبية، وتزايد حدة المنافسة، وتنوع الأنشطة المساندة.

ومن أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث توافر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة لدى المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وهذا بالتالي يمثل بنية تحتية متينة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

ولقد توصل الباحث لعدة توصيات أهمها، تبني نظام التكاليف المبني على الأنشطة وذلك لأنه يقدم بيانات أكثر دقة من النظام التقليدي، وكذلك دوره الريادي في مجال التخطيط واتخاذ القرارات السليمة، وضرورة إنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة التكاليف وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، مع ضرورة القيام بذلك بشكل تدريجي.

## 6- دراسة (المسحال, 2005) وهى بعنوان :

"تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية

الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة أدوية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبنية على أساس الأنشطة، من حيث التعريف الشامل لهذا النوع من أنظمة إدارة التكلفة Management Tools ، وخطوات تطبيقية، ومدى إمكانية تطبيقه على الشركات الصناعية في قطاع غزة.

ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث بدراسة واقع أنظمة التكاليف في الشركات الصناعية الفلسطينية، ومن ثم تطبيق هذا التصور على شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية ومستحضرات التجميل بقطاع غزة.

أظهرت نتائج الدراسة التي تم تطبيقها أن الشركات الصناعية الفلسطينية تفتقر إلى وجود نظم تكاليف تساعد على عملية التسعير الدقيق لمنتجاتها، وأن معظمها تعتمد الأسعار التنافسية عند عملية التسعير، غير آخذة بعين الاعتبار ظروف الشركات الأخرى سواء في نقل المواد الخام أو التكنولوجيا المستخدمة في عملية التصنيع.

كما بينت الدراسة أن تكلفة المنتجات طبقاً لمدخل التكلفة على أساس الأنشطة تختلف عما هي عليه بالطرق التقليدية المتبعة، وهذا بدوره يؤدي إلى إعادة تخصيص عناصر تكلفة مراكز النشاط الرئيسية على وحدات التكلفة، مما أدى إلى اختلاف التكلفة المحددة لكل منتج من المنتجات عن التكلفة المحددة في النظام القائم، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج الجديدة لمدخل التكلفة على أساس الأنشطة في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية السليمة.

7- دراسة (العكاوي, 2004) وهي بعنوان :

"تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية

الأردنية"

وقد هدفت الدراسة إلي التعرف على آثار ومعوقات تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة على أنشطة البنوك الأردنية ولقد تضمنت الدراسة مد خلاً نظرياً تم التطرق من خلاله الي المشاكل التي واجهت الأسلوب التقليدي في توزيع التكاليف , ثم شرحاً مفصلاً لمفهوم نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة ومراحل تطبيقه.

أما الجانب العملي فقد تم من خلال دراسة وعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة التي شملت البنوك التجارية في القطاع المصرفي الأردني باستخدام أسلوب الاستبيان والمقابلة الشخصية في بعض الأحيان, حيث تم اختبار فرضيات الدراسة وقد تم التوصل إلى أهم أسباب عدم تطبيق النظام لدى البنوك ومنها عدم توفر أنظمة معلومات مناسبة وكلفة النظام قياساً ب المنافع المتوقعة وعدم قناعة الإدارة بجدوى تطبيقه , وعدم توفر الخبرات المناسبة.

يساعد نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة الإدارة في اتخاذ قرارات تفعيل سياسات التسعير ودقة احتساب ربحية العميل , إلا أن تطبيق هذا النظام كان يتطلب تعديلاً للمنهج المحاسبي المستخدم, ويتطلب بالتالي الوقت والكلفة.

أما أهم التوصيات التي خرج بها العكاوي فيمكن تلخيصها في ضرورة قيام البنوك بتطوير أنظمة المعلومات لديها , وتذليل معوقات تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة لما لها من أهمية في العمل على بدء التحول الي تطبيقه, وضرورة أن تتحمل جمعية البنوك الأردنية مسؤولياتها في توعية البنوك التجارية بأهمية تطبيق النظام.



8- دراسة (فرحات, 2004) وهى بعنوان :

"نظام التكلفة حسب الأنشطة (ABC) مع دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية  
في سورية "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على نظام (ABC), بصفته نظام تكاليف جديد صمم  
لأغراض اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة , ودعم الإستراتيجية التنافسية وجهود التحسين  
المستمر عن طريق إدارة الجودة الشاملة.  
ولتحقيق ذلك اتبعت فرحات خليط من المنهج الاستنباطي والاستقراءى قرائي حيث طبقت الدراسة  
التطبيقية على شركتين سوريتين تعملان في خدمة مناولة البضائع الواردة بجرأ , وقد خلصت  
الدراسة للنتائج التالية.

1- أن تعديل نظام التكاليف التقليدي لا يشكل الحل لمشكلة تخصيص التكاليف غير  
المباشرة.

2- وفقاً لنظام ABC تحول معظم التكاليف غير المباشرة إلى تكاليف مباشرة.

3- هناك علاقة بين نظام ABC ونظام ABM.

4- قبل البدء بتنفيذ نظام ABC لابد من التأكد من ملائمة طبيعته المنظمة موضع التطبيق.

بيّن النموذج المقترح بيانات تكلفة أكثر دقة من البيانات التي يقدمها نظام التكاليف  
المستخدم في الشركتين, كما أن النموذج المقترح يساعد على الرقابة على التكاليف.

وقد أوصت فرحات بأنه لابد من القيام بخطوات جادة من أجل تحسين نظم التكاليف المطبقة  
في القطاع العام, والإسراع بتبني تطبيق نظام ABC كنظام يدعم عملية اتخاذ القرارات.

وكذلك الأخذ بعين الاعتبار أن تطبيق نظام ABC لا يعد سلاحاً فعالاً للتخلص من جميع  
المشكلات التي تواجه العمل, بل أنه أداة لتوجيه الانتباه إلى أماكن وجود الخلل.

## 9- دراسة (حسين, 2004) وهى بعنوان :

"تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية

القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة "

وتمثل الهدف الأساسي للدراسة البحث في تط وير منهج إجرائي لتكامل نظام التكاليف المبني على الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود لتوفير معلومات عالية الجودة ترتبط بقواعد البيانات وتتلاءم مع متطلبات بيئة الإنتاج الحديثة.

وتحقيقاً لأهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج المعياري الذي يستلزم وضع افتراضات هدفية يستوجب على التكامل بين مدخل محاسبة التكاليف على الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود أن يقوم بتحقيقها ويتم ذلك عن طريق استخدام المنهج الاستقرائي للتأصيل النظري لمتطلبات تقنيات الإنتاج الحديثة ثم الدراسة التحليلية لملامح وأوجه القصور في كل من محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود, وقد خلصت الباحثة للتالي

1- ضرورة تطبيق نظم التكاليف الحديثة لموائمة تقنيات الإنتاج الحديثة عن طريق زيادة

الوعي التكاليفي لمحاسبي التكاليف وذلك بتدريبهم وإكسابهم الخبرات اللازمة للتطبيق.

2- التوصية باستخدام المنهج الإجرائي لتكامل نظامي تكاليف الأنشطة ومحاسبة القيود

للاستفادة من مزايا كل منهما وتلاشي أوجه القصور ونقاط الضعف لكل منهما منفرداً.

3- التأكيد على ضرورة الاستفادة القصوى من تطور تكنولوجيا المعلومات .

4- العمل على توفير كوادر محاسبية تستطيع مسايرة واقع تقنيات الإنتاج الحديثة وأي

تطورات ممكن أن تطرأ عليها وذلك على مستوى كل من الأكاديميين والمهنيين في كم

من الجامعات والنقابات والجمعيات والمجالس المهنية المتخصصة.

"أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في

الأردن: دراسة تطبيقية في إحدى الجامعات الأردنية الخاصة"

ولقد تضمنت هذه الدراسة التعريف بالدراسة وأهميتها وأهدافها، وطبيعة نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة، وهدفت الدراسة إلى تطبيق النظام على إحدى الجامعات الخاصة بالأردن بهدف بيان الفروقات في احتساب تكلفة المساق والدرجة الجامعية بين الأنظمة التقليدية والنظام المذكور وتحديد الخطوات المطلوبة لتشغيل النظام وآلية تحليل الأنشطة الأكاديمية التي تقدم إمكانية إعداد برامج خفض التكاليف وإجراءات تطوير وتحسين إدارة الوحدات الأكاديمية لتحقيق الأهداف المطلوبة التي تنعكس على تحسين الخدمات التعليمية للجامعات الخاصة ورفع جودة المخرجات التعليمية لتمكين من المنافسة في سوق العمل المحلي والدولي.

وقد اعتمد الباحث في تطبيق النظام على بيانات الكشوفات المالية الختامية ومعايير الاعتماد العام والخاص واللقاءات الشخصية مع مدراء الوحدات الأكاديمية بهدف تحليل الأنشطة وتصميم خطوات منطقية للتطبيق لأجل الوصول إلى النتائج.

وقد خلص البحث لمجموعة استنتاجات تركزت على ضرورة تطبيق النظم المذكورة في مؤسسات التعليم العالي للفوائد التي ذكرت وبناء تصور شامل عن الأنشطة الأكاديمية لمساقات مختلفة تمكن مدراء الوحدات الأكاديمية من تحديد تقديرات موازناتهم التشغيلية بنوع من الموضوعية والدقة وتطبيق معايير الأداء التشغيلي المستنتجة من آلية النظم المذكورة لتقييم أداء الأفراد واحتساب كلفة المساق المدروس من قبل الطالب بشكل دقيق بعيد عن الأحكام الشخصية المرتبطة ببعض التقديرات لغرض تسعير الساعة المعتمدة وكذلك البرامج الدراسية والبرامج العلمية.

## 11- دراسة (جهماني والعمري, 2003) وهى بعنوان :

### "تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية في الأردن . والتعرف على الصعوبات والعقبات التي قد تعترض وجود نظم محاسبة التكاليف (أو تطويرها إن وجدت) ورفدها بالكفاءات المؤهلة والمدربة لتشغيل هذه النظم وتحقيق الفائدة المرجوة منها. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم إستبانة مكونة من ستة أقسام للحصول على البيانات. وتضمنت الإستبانة بيانات عن البنك وخصائص المستجيبين, ونظم محاسبة التكاليف, واستخدامات محاسبة التكاليف, والصعوبات التي تعترض تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك في الأردن.

وتبين من الدراسة أن غالبية البنوك التجارية في الأردن لا تنشئ قسماً أو وحدة للتكاليف, ولا تفرد لمحاسبة التكاليف سجلات ودفاتر مستقلة عن المحاسبة المالية, الأمر الذي يحد من استخدام بيانات التكاليف في مجالات متعددة أهمها قياس تكلفة الخدمات وتسعيرها والرقابة عليها, حيث بلغت نسبة البنوك التي لديها وحدة للتكاليف 23.8% من مجتمع الدراسة

12- دراسة (Arnaboldi and lapsley, 2003) وهى بعنوان :

**"ACTIVITY BASED COSTING, MODERNITY AND THE  
TRANSFORMATION OF LOCAL GOVERNMENT"**

وهدفت هذه الدراسة ألي تطبيق سياسات التحديث للحكومة المركزية للملكة المتحدة من خلال تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الحكومات المحلية ولم يلاقي ذلك القبول المطلوب من المحليات للأسباب التالية:

- نقص في الخبرة

- قلة الموارد

- غياب الثقافة الداعمة لنظام التكاليف المبني على الأنشطة

بالإضافة إلى ما سبق هناك سببان هما إلزامية الحسابات المقررة من الحكومة المركزية وأن تدفق الأموال إلى الحكومات المحلية يكون بقيود لخدمات معينة.

### 13- دراسة (صالح, 2002) وهى بعنوان :

"مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس التكلفة كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية  
بالمستشفيات "

ويهدف البحث بصورة رئيسية إلى استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط  
في مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية , وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد  
القرارات الإدارية وتحديد أسعار تلك الخدمات في المستشفيات الخاصة على أسس  
موضوعية دقيقة.

وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي , وذلك لمراجعة أدبيات الدراسة بهدف التعرف على  
مساهمات الفكر المحاسبي وكذلك الممارسة العملية , وقد تم استخدام المنهج الاستنباطي  
لدراسة مدى إمكانية استخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة لتوفير البيانات اللازمة  
لمعالجة القصور واستنباط أوجه التطوير الممكنة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية.  
وكانت نتائج الدراسة

1- إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق لتخصيص وتوزيع التكاليف  
غير المباشرة وذلك باستخدام مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة.  
2- إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي وذلك عن طريق قياس وتحميل تكلفة  
الأصول الثابتة بالمستشفيات ضمن تكاليف الخدمات الصحية.

إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال تسعير بعض الخدمات الصحية ,  
وذلك بدراسة العوامل السوقية المؤثرة على أسعار الخدمات المقدمة , وذلك في اتجاه  
العديد من المستشفيات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أوجه نشاطها.

#### 14- دراسة (سامي, 2002) وهى بعنوان :

##### "مدى فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف "

وقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى إبراز كيفية توظيف نظام التكاليف المبني على الأنشطة كنظام للمعلومات مع التركيز على الوظيفة الرقابية من خلال

إبيان دور نظام التكاليف المبني على الأنشطة في التغلب على المشاكل والعقبات التي تفرزها نظم التكاليف التقليدية.

2- إبراز المنهجية المتبعة عند تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة وأثره على توفير المعلومات.

3- تحليل دور نظام التكاليف المبني على الأنشطة كنظام للمعلومات في مجال التكاليف من زاوية رقابية.

4- الوقوف على المزايا والعوائد التي تتجم عن تطبيق النظام.

وقد اعتمد في الدراسة المنهج الوصفي لمسح وتجميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة موضع الدراسة ثم تحليل وتفسير تلك النتائج والوقوف على إمكانية تعميمها والمنهج المعياري لصياغة إطار عام لنظام التكاليف المبني على الأنشطة كنظام للمعلومات التكاليفية من منظور رقابي.

وتم إجراء تجربة معملية , حيث تم طرح حالة افتراضية على مجموعتين من المديرين والأكاديميين مع تحليل آراء كل مجموعة لإثبات أو رفض الفروض , وقد تم التوصل للنتائج التالية.

1-يمثل نظام تكاليف الأنشطة أكثر نظم التكاليف ملائمة لترشيد القرارات الإدارية.

2- مواكبة نظام التكاليف المبني على الأنشطة للأساليب الإدارية الحديثة.

3-يساعد النظام في توفير المعلومات التكاليفية السليمة التي تساعد في وضع الاستراتيجيات اللازمة.

4- أفرزت التجربة العملية عدة تقارير تكاليف يمكن استخراجها من نظام التكاليف المبني على الأنشطة مثل تقرير تحليل التكاليف الصناعية غير المباشرة و تقرير التكاليف الصناعية غير المباشرة وتقرير التكاليف وفقاً لنظام تكاليف النشاط وتقرير تكاليف رقابة الجودة. وقد أوصي الباحث بضرورة تعديل النظم التقليدية المتبعة لتخصيص التكاليف غير المباشرة وضرورة تطوير نظم المعلومات المستخدمة لملائمة النظام.



15 - دراسة (Roztocki, 1999) وهى بعنوان :

## "A Procedure for Smooth Implementation Of Activity-Based Costing in Small Companies"

هدفت الدراسة إلى بيان الإجراء التي تسمح للشركات الصغيرة التحول بسهولة من طرق التكاليف التقليدية إلى نظام الأنشطة وبأقل مخاطرة وباستثمار معقول وصغير.

كذلك بينت الدراسة أنه يمكن تطبيق هذا النظام على أي شركة صغيرة تقل عن 100 موظف .

إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يقود الشركة خ طوة خطوة من خلال خطوتي كوبر في نظام ABC.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو عبارة عن:

استثمار في الوقت والمال , وأن هذا النظام من التكاليف يتطلب برامج ومعدات وأجهزة لجمع المعلومات.

رغم أن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تم استخدامه بنجاح في العديد من الشركات الكبيرة فليس هناك ضمان لتحقيق نفس العائد في وقت قصير من الزمن.

الطريقة المقترحة أكثر ملائمة للشركات الصغيرة لأنه لا يتطلب استثمار لنظام جمع البيانات , كما أنه لا يتطلب هيكل تنظيمي جديد.

16- دراسة (عبد الكريم والكخن, 1997) وهى بعنوان :

"إمكانيات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة ABC في الشركات الصناعية

الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية"

وقد هدفت الدراسة إلى تعريف نظام التكاليف المبنية على الأنشطة من حيث المفهوم والخصائص والاستخدامات، ومساعدة متخذي القرارات في الشركات الصناعية الفلسطينية، وكذلك البحث في استخدام هذا النظام كنظام بديل عن أنظمة التكاليف التقليدية، وذلك في محاولة لمساعدة إدارات هذه الشركات في اتخاذ القرارات.

ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحثان في هذه الدراسة بتوزيع استبانة نظام التكاليف المبنية على الأنشطة ميدانية على عينة مختارة (غير عشوائية) من المصانع الفلسطينية في الضفة الغربية، عن طريق الاتصال المباشر والشخصي مع إدارات شركات العينة وعددها إحدى عشرة شركة موزعة على قطاعات صناعية مختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن العديد من الشركات الصناعية الفلسطينية أحدثت تغييرات واضحة على أنظمتها الإنتاجية والإدارية، وتلخصت في الاتجاه نحو تنويع الإنتاج والتوسع في الهيكل الإداري والتنظيمي لهذه الشركات، وهذا بدوره أدى إلى التغيير في هيكل التكلفة، كما أظهرت النتائج عدم رضا إدارات هذه الشركات عن أداء نظمها المعلوماتية، و لا سيما أنظمة التكاليف التي تتطلب منها إعادة النظر فيها.

واهتمت هذه الدراسة خاصة بالتعريف بهذا النظام الجديد من حيث المفهوم والخصائص والاستخدامات، ولكن الدراسة لم توضح عملياً كيف يمكن تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة، كما أنها لم توضح كيف سيؤثر تطبيق هذا النظام على التكاليف.

## 17- دراسة (الفضل, 1992) وهى بعنوان :

### "أهمية محاسبة تكلفة النشاط في تخصيص الموارد في ظل نظرية الوكالة"

استهدفت الدراسة اختبار أهمية تطبيق محاسبة تكلفة النشاط في مساعدة الأصيل في اختار أفضل نوعية من التعاقد مع الوكيل , التي تحقق المنفعة المتلى الثنائية , وذلك عن طريق اختبار فاعلية هذا المدخل في عملية تخصيص الموارد, ومن ثم في تحقيق الأداء المرضي لعلاقة الوكالة . ولغرض تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإجراء تجربة معملية في قسم الصيانة في شركة الهلال الصناعية وقد أسفرت النتائج عن النتائج الآتية.

ان مدخل محاسبة تكاليف النشاط لم يقدم الأسلوب المناسب لحل مشكلة التخصيص , فهو لا يوفر الوسيلة لاستمالة الوكيل للإفصاح عن معلوماته الخاصة بصدق وأمانة , ومن ثم التغلب على مشكلة المعلومات غير المتماثلة والمشاكل الأخرى المنبثقة عنها , تحقيقاً للأداء المرضي لعلاقة الوكالة.

تشير النتائج بشكل غير مباشر إلى عدم دقة معدلات التحميل التقديرية حتى في ظل مدخل محاسبة تكلفة النشاط طالما أن هناك تحيز في تقدير المصاريف , ومن ثم تحيز أو عدم دقة في التخصيص وعليه فإن المدخل المحاسبي الحديث كالمدخل التقليدي لا يخدم علاقة الوكالة لأنه لا يقدم الطريقة التي تساعد الأصيل على أن يوائم أو ينسق بين اختبارات الوكيل للجهد واختياره لمستوى المورد.

18- دراسة (غرايبة وسعادة, 1986) وهى بعنوان :

"مدى إتباع نظم محاسبة التكاليف في الشركات الأردنية"

وقد هدفت تلك الدراسة إلى تحليل واقع وأهـ مية محاسبة التكاليف في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي . وتبين أن غالبيتها تستعمل حسابات للتكاليف تختلف في مضمونها وتفصيلها من منشأة لأخرى , ولا تفرد لها دفاتر وسجلات خاصة بها مما يحد كثيراً من الفائدة المرجوة من استعمالها في مجالات تحد يد التكلفة والرقابة والقرارات الإدارية, وأنشأ كثيراً من الشركات وحدة خاصة بالتكاليف يعمل بها عدد محدود جداً من الموظفين لا يكفي للقيام بمهامها بشكل مرض , مما يشير إلى ضعف الوعي بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في إدارة شئون المنشأة.

## تعليق عام على الدراسات السابقة

- إن معظم الدراسات السابقة حول تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة أيدت تطبيق هذا النظام الجديد للتكاليف وأكدت منفعه ولم يقتصر ذلك على المنشآت الصناعية وحسب بل الخدمية أيضاً ولقد امتد ذلك للمؤسسات الحكومية مثل المحليات ولم يقتصر على الشركات الضخمة ولكن حتى على مستوى الشركات الصغيرة وقد بينت بعض الدراسات تلك الإجراءات التي تسمح لتلك الشركات الصغيرة بالتحول إلى تطبيق النظام.
- إن الدراسات السابقة اشتملت على مجتمعات متعددة فلم تقتصر على الدول المتقدمة صناعياً بل على الشركات والمصارف والجامعات والمستشفيات في الوطن العربي ممثلة في الأردن وسوريا وقطاع غزة.
- وتعد تلك الدراسة جديدة في قطاع غزة حيث أن الدراسات السابقة كانت على الشركات الصناعية والمستشفيات والجامعات وتعد هذه الدراسة الميدانية الأولى التي تتعلق بتوافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة  
يمكن القول أن تلك الدراسة كغيرها من الدراسات تتفق معها في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لنظام التكاليف المبني على الأنشطة وخطوات تطبيقه , وبيان مدى حاجة المنشآت سواء كانت صناعية أو خدمية للنظام وتختلف معها في أمور أخرى حيث أن الدراسة ركزت على المصارف وبالتحديد العاملة في قطاع غزة وتتميز في أنها الدراسة الميدانية الأولى هذا الموضوع في قطاع غزة.

## الفصل الثاني

أنظمة التكليف وإمكانية تطبيقها

في المصارف

المبحث الأول

التكليف وأهميتها وتصنيفاتها

## المبحث الأول

### التكاليف وأهميتها وتصنيفاتها

#### 2.1.1 مقدمة:

كانت محاسبة التكاليف الوسيلة التي ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر نتيجة حاجة الإدارة بعد ظهور الثورة الصناعية . فقد كانت المحاسبة المالية هي الأداة المستعملة في تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية المتعلقة بأعمال المشروع قبل ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من الإنتاج الكبير أصبحت عوامل الإنتاج غير متوفرة بالقدر اللازم والوقت المناسب أمام المشروعات الكبيرة مما أدى إلى ضرورة استخدام عوامل الإنتاج التي يتم الحصول عليها استخداما امثلا (السيدية ، 2002).

وقد ظهرت محاسبة التكاليف بشكل مستقل وبمعزل عن المحاسبة المالية وكان السبب في ذلك اختلاف مجال كل منهما واختلاف أهدافهم واختلاف الفئات التي تخدمها (غرابية وسعادة ، 1986).

وبما أن المصارف التجارية هي واحدة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني لما لها من الدور الفعال في خدمة السياسة المالية والنقدية للدولة، إضافة إلى دورها الهام في تسهيل عملية التبادل التجاري بين القطاعات الاقتصادية المختلفة داخل الدولة وخارجها، ومساهمتها في التنمية الاقتصادية للمجتمع (جعفر، 2002).

ولقد أدت المنافسة الحادة في قطاع المصارف سواء في جذب الودائع أو في منح التسهيلات المختلفة إلى إبراز أهمية تطبيق محاسبة التكاليف في البنوك . كذلك فإن قيام البنوك بتقديم العديد

من الخدمات البنكية بأسعار زهيدة وتقديم خدمات آلية بدون مقابل شكلت إلى جانب وجود عنصر المنافسة القوي ضغوطاً كبيرة على متخذي القرارات الإدارية مما أدى إلى خلق الحاجة لوجود أنظمة معلومات عن تكلفة عناصر الخدمات التي تقدمها البنوك.

كما أن المصارف بحاجة لتطبيق محاسبة التكاليف لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار. يجب أن تكون هذه البيانات في الوقت المناسب والكمية والنوعية اللازمة لتحقيق الهدف والجدوى من هذا القرار (جهماني والعمري، 2003).

وبذلك آن لمحاسبة التكاليف أن تأخذ دورها في خدمة هذا القطاع الاقتصادي الهام، وذلك من خلال مساهمتها في توفير أفضل سبل المعلومات الخاصة بتكلفة النشاط المصرفي لترشيد قرارات الإدارة المالية في التسعير وزيادة فاعلية الأداء لخدمة المال العام وتحقيق أفضل عوائد الاستثمار (جعفر، 2002).

## 2.1.2 تعريف محاسبة التكاليف

"إنها الوسيلة التي تساعد الإدارة في الرقابة على استخدام عوامل الإنتاج المتاحة لديها والتخطيط للمستقبل والتي يستخدمها محاسب التكاليف في تتبع وتسجيل وتحليل عناصر تكاليف عوامل الإنتاج لغرض استخدامها بأقصى درجة من الكفاية (السيدية، 2002).

وقد عرفها العناتي على أنها "ذلك الفرع من فروع المحاسبة الذي يهتم بتقدير وتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالتكلفة وتكون هذه البيانات متعلقة بالمواد والعمل وتكاليف التصنيع غير المباشرة والمتعلقة بإنتاج السلعة أو الخدمة بهدف قياس تكلفة هذه الأنشطة وفرض الرقابة عليها". (العناتي، 2001)



### 2.1.3 أهداف محاسبة التكاليف :-

يفترض أن تحقق محاسبة التكاليف الأهداف التالية:

#### أولاً : قياس تكلفة الخدمة :-

إن من الأهداف الأساسية لمحاسبة التكاليف تسجيل وتبويب وتحليل وتلخيص البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف عن طريق تصميم المستندات والسجلات لإثبات تكلفة كل عنصر (السيدية، 2002). ولإتمام عملية القياس لابد من تحديد عناصر التكاليف المستخدمة في تقديم الخدمات في البنوك وهي تكلفة اللوازم وتكلفة العنصر البشري وتكلفة خدمات عنصر رأس المال (جهماني والعمري، 2003). أي أن محاسبة التكاليف تساعد في رسم السياسة التسعيرية السليمة للخدمات (العكاوي، 2004).

#### ثانياً: الرقابة على عناصر التكاليف :-

تتم مزاولة الرقابة عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية للأنشطة بالخطة الموضوعية لكشف الانحراف بينهما ومعرفة أسباب ذلك والتقارير عنه (الرجبي، 1995).

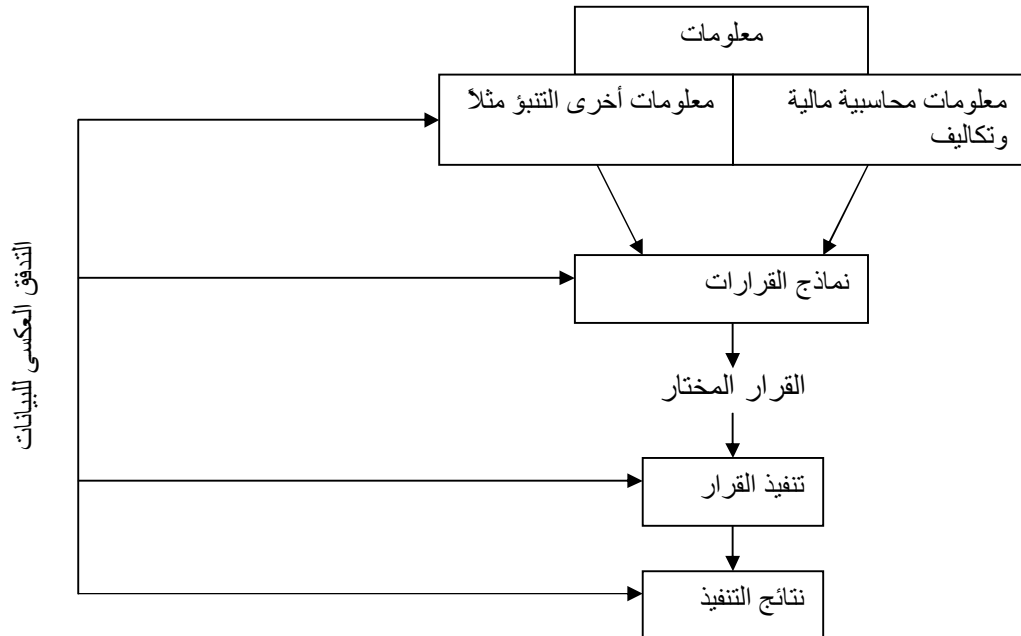
وتنقسم الرقابة إلى نوعين الرقابة المصححة وذلك بمقارنة التكاليف الفعلية مع المخططة وتحديد الانحرافات معرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات لعدم تكرارها والرقابة المانعة وذلك من خلال متابعة التكاليف الإنتاجية وتقليل الانحرافات لأقل حد ممكن من خلال الرقابة أثناء عملية الإنتاج (درغام والبحيصي، 1997)

### ثالثاً: المساعدة في اتخاذ القرارات :-

تهدف عملية اتخاذ القرارات إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار القرار المناسب في الوقت المناسب والبيانات التي تقدمها محاسبة التكاليف تساعد في تحديد المشكلة والتعرف على البدائل المتاحة والمفاضلة بينها. (السيدية, 2002). وتعتبر عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التفصيلية لاتخاذ القرارات من أكبر مهام محاسبة التكاليف لأن هذه القرارات قد تؤثر على استمرارية المصرف وعلى أرباحه ووضع التنافسي وتدرج أهمية القرارات من تحديد ربحية خدمة بنكية معينة مروراً بتسعير الخدمات . أو منح مزايا معينة لبعض العملاء لتنمية معاملاتهم مع البنك واستخدام وسائل حديثة في أداء العمل كالوسائل الإلكترونية رونية وانتهاء بقرارات التوسع أو الانكماش في تقديم بعض الخدمات , وقد تؤثر هذه القرارات على نمو البنك ومركزه في السوق المالي (حسنين ومبارك, 1985).

### الشكل رقم (1)

#### كيفية مساهمة محاسبة التكاليف في اتخاذ القرارات



المصدر (نور، 1993)

رابعاً : المساعدة في إعداد الموازنات التقديرية : -

حيث يستفيد معد الموازنة التقديرية من بيانات التكاليف التاريخية ويقوم بدراسة سلوك التكاليف للتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً.

خامساً : المساعدة في رسم السياسات السعرية :-

2.1.4 أنواع البيانات التي يوفرها النظام المحاسبي للتكاليف :-

طالما أن نظام محاسبة التكاليف هو المصدر الرئيس للمعلومات المختلفة اللازمة للقيام بوظيفة اتخاذ القرارات لذا ينبغي أن يتم التركيز على نوعية البيانات التي تحتاجها المستويات الإدارية المختلفة وعموما توجد ثلاث أنواع من البيانات (نور، 1993).

### 1-بيانات تقرير الأداء

وهذه البيانات تمكن جميع الجهات الداخلية والخارجية من تقييم الأداء الوظيفي للمشروع.

### 2-بيانات توجيه النظر(أو الاهتمام)

وتساعد المستويات الإدارية في التركيز على المشاكل التشغيلية ونواحي القصور وعدم الكفاءة وترتبط وظيفة إعداد هذه البيانات بعمليات التخطيط والرقابة المتكررة .(أو اليومية) وتحليل ودراسة التقارير المحاسبية الداخلية والدورية.

### 3-بيانات حل المشاكل

وتساعد هذه البيانات على التلخيص الكمي للمزايا النسبية للمناهج المختلفة للعمل أو القرارات المختلفة وغالبا توصيات بالنسبة لأفضل الإجراءات وترتبط هذه البيانات بحل المشاكل غير الروتينية.

2.1.5 استخدامات محاسبة التكاليف (السيدية، 2002) :-

#### 1-المشروعات الزراعية:-

وتسترشد الإدارة لمحاسبة التكاليف لاتخاذ القرارات المناسبة لاستغلال الأراضي المتاحة أمامها الاستغلال الأمثل وتقديم البدائل المتاحة مع تكلفة كل بديل.

#### 2-الوحدات الحكومية:-

إن محاسبة التكاليف تستطيع أن تعطي الصورة الواضحة لهذه الوحدات بالتعرف على تكاليف الخدمات التي تقدمها وكفاءتها في تقديم مثل هذه الخدمات بالإضافة إلى تحديد مسؤولية الوحدات أمام الجهات المركزية عن مجالات الصرف التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها.

#### 3-المخطط القومي:-

إن محاسبة التكاليف تستطيع أن تزود المخطط القومي بالبيانات والمعلومات التي تمثل مقومات الخطة حيث إن التخطيط يجب أن يبنى على حقائق علمية وعملية.

#### 4-المنشآت المالية:-

إن معظم المنشآت المالية أصبحت في الوقت الحاضر تستثمر مبالغ كبيرة في نشاطاتها المالية وإن هذه المبالغ من المفروض استثمارها الاستثمار الأمثل لكي تحقق أهداف المنشأة.

وسوف يتم التركيز على نوع معين من تلك المنشآت والتي هي موضوع البحث وهي المصارف التجارية. أولاً وقبل تحديد الوظائف الأساسية لمحاكاة التكاليف في البنوك التجارية لابد من توضيح الخصائص العامة للخدمات المصرفية عن غيرها من مجالات الإنتاج الأخرى.

**ومن أهم تلك الخصائص:- (جعفر، 2002)**

1- تتخذ الأعمال المصرفية شكل الأعمال التي تبذل من قبل مقدميها في أقسام المصرف الفنية أي وجود صفة التلازم بين الخدمة للعملاء ومقدم الخدمة وبذلك تخرج عن نطاق وظائف التسويق التقليدية كالتخزين والنقل وغيرها.

2- إن الخدمات المصرفية تباع ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت أي انعدام فارق الزمن بين الإنتاج والاستهلاك وبالتالي عدم وجود تخزين أو أرصدة لخدمات تامة آخر المدة أو وحدات تحت التشغيل.

3- إن معظم تكاليف إنتاج الخدمات المصرفية تعتبر من التكاليف الثابتة.

4- وظيفة المحاسبة في النشاط المصرفي لا تعتبر وظيفة مساعدة بل هي صميم العمل المصرفي.

وبناء على ما سبق فإن الوظائف الأساسية لنظام التكاليف في المصارف يمكن إجمالها

فيما يلي:-

1- تحديد وحدة النشاط المصرفي حيث تمثل تكلفة الخدمة المصرفية الحد الأدنى أو هامش الحماية حيث لا ينبغي التسعير بأقل منها.

2- توفير أسس الرقابة الكافية على عناصر تكاليف النشاط المصرفي وهي تكلفة الأموال والأجور والمصاريف الأخرى بالمقارنة بين الفعلي والمقدر.

- 3- توفير البيانك طبقا لمراكز المسؤولية في المصرف مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتشخيص مشكلات العمل اليومي في كل مركز من مراكز تقديم الخدمة.
- 4- مساعدة الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات على مختلف مستويات النشاط المصرفي سواء كانت على الأقسام الفنية في البنك أو جميع فروع البنك.

### 2.1.6 علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبة المالية :-

ترتبط محاسبة التكاليف ارتباطا وثيقا بالمحاسبة المالية على أساس أن بيانات التكاليف التي تستخدم في الوصول إلى تكلفة المخزون وهي من البيانات المهمة عند إعداد الحسابات الختامية (نور، 1993) إن نشوء محاسبة التكاليف كان نتيجة عجز المحاسبة المالية في مواكبة التطور بعد الثورة الصناعية وما صاحبه من وجود محاسبة متخصصة تواكب هذا التطور (السيدية، 2002). وتوجد اختلافات عديدة بين كل من محاسبة التكاليف المحاسبية من حيث الهدف والمجال التي تغطيه والزمن والدقة وطبيعة البيانات والقياس (ضو، 1993).

#### 2.1.6.1 علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبة المالية في المصارف التجارية :-

إن نظام محاسبة التكاليف في المصارف التجارية يعتمد في تطبيقه على مجموعة من البيانات الأساسية، يأتي في مقدمتها مجموعة الدفاتر والسجلات الخاصة بالمحاسبة المالية كمصوريي للبيانات الخاصة بعناصر تكلفة النشاط وإيراداته وكذلك مصادر الأموال واستخداماتها في المصرف، يساعد على التقليل من تكلفة تصميم نظام التكاليف في البنوك فمن دفتر الأستاذ العام أو ميزان المراجعة تستطيع أن تحصل على جميع مخرجات المحاسبة

المالية بالقيم المطلقة والتي يمكن استخدامها لقياس تكاليف النشاط وإيراداته لفترة معينة (جعفر، 2002).

### 2.1.7 الصعوبات التي تعترض تطبيق نظم التكاليف في المصارف :-

بسبب اختلاف طبيعة عمل قطاع البنوك عن المشاريع الصناعية فإنها تواجه بعض الصعوبات عند تطبيق نظم محاسبة التكاليف ومن أهمها:

1- **مشاكل القياس:-** إن غالبية المشاريع الصناعية تنتج منتج ملموساً ومميزاً وسهل التحديد مما يسهل من عملية قياس تكلفته أما في المصارف فإن الخدمة غير ملموسة بالإضافة إلى ذلك قيام عدة وحدات تنظيمية في تأدية خدمة معينة أو قيام قسم واحد بتأدية عدة خدمات ما يصعب تحديد القدر الذي قام كل قسم بإضافته للخدمة (حسنين ومبارك، 1985)

2- **صعوبة تحديد استخدامات الأموال :-** يصعب على المصارف تعيين الاستخدامات المحددة لمعظم الأموال الموجودة لديها فكل دولار هو مثل أي دولار آخر . ولكن التكلفة لكل دولار ليست متشابهة فالودائع تختلف عن بعضها فمنها المربوط لأجل ومنها الجاري ولكل منهما تكلفة مختلفة وتكلفة الودائع لنوع واحد تختلف حسب الفترة وحسب العميل . وحيث إن مصادر تمويل القروض مختلفة فلذلك يصعب حساب تكلفتها (جهماني والعمري، 2003).

### 2.1.8 تعريف التكلفة :-

تعرف التكلفة تعريفاً عاماً شاملاً بأنها <sup>111</sup> أي تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية، يتحاضً تكون ذات قيمة اقتصادية، في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية" (مرعي، 1993)

وقد عرفها (الوابل والجبالي، 1996) "تضحية لمجموعة من الموارد الاقتصادية النادرة، قابلية قليل المال النقدي لأغراض المحاسبة المالية، لتحقيق هدف معين أو غرض معين" أي أن انتفاء الهدف ينفي وجود التكلفة.

وقد عرفها الحارس بأنها مقدار التضحية بالموارد لتحقيق هدف معين دون الإشارة إلى المنفعة وتحدد الأركان الرئيسة للتكلفة بالتالي:-

**1- تضحية:-** إن تكلفة عبء يتحمله الشخص أو المنشأة ويكون الشعور عند تحمل التكلفة هو الضيق وعدم الارتياح و إن التكلفة يترتب عليها خروج نقدية ونقص في المخزون والثروة ولهذا اعتبرت التكلفة تضحية.

**2- بمبلغ نقدي :-** للاعتراف بالتكلفة لابد أن تقاس بوحدات نقدية وقياسها بأي شيء خلاف ذلك يحو عنها صفة التكلفة، و إن كان هناك آراء أخرى في ذلك ، إنه لا يلزم أن تكون التضحية في صورة مادية أي أحد العناصر المكونة للثروة أو الأصول لتكون تكلفة ولكن قد تكون التضحية في صورة معنوية ويقصد بها هنا كل ما يترتب عليه من أعباء أو مجهودات عضلية أو ذهنية أو نفسية في سبيل التوصل إلى هدف معين (مرعي، 1993).

### **2.1.8.1 التكلفة والمصروف والخسارة (الرجبي، 1995) :-**

تسجل محاسبة التكاليف في الدفاتر على أساس القيمة وتنقسم التكلفة إلى قسمين:-

**1- تكاليف مستنفذة للحصول على إيرادات في الفترة الجارية وهنا تعرف تلك التكاليف بالمصروفات مثل الاستهلاك والصيانة.....الخ.**

**2- تكاليف غير مستنفذة وهنا تعتبر تلك التكاليف إما**



أ-أصلاً إذا كان لها قيمة اقتصادية متوقعة في المستقبل ولذلك تتم رسمة المواد

الخام والأجور وتعتبر وحدات الإنتاج في نهاية المدة أصلاً وتظهر في الميزانية.

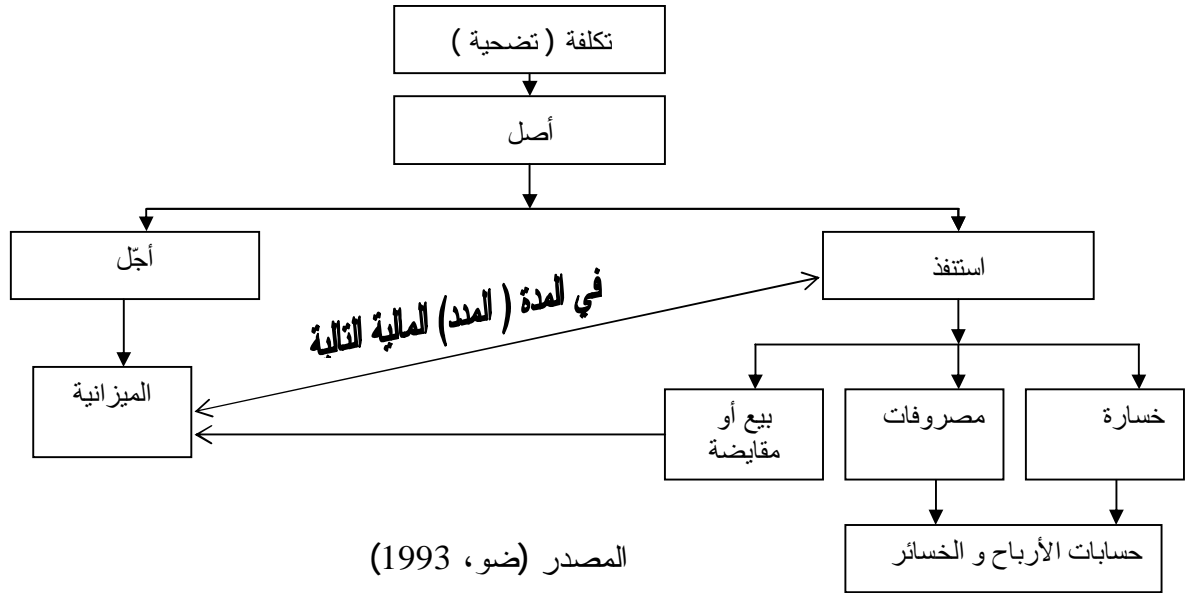
ب-خسارة إذا كانت التكاليف مستنفذة ولا تؤدي إلى تحقيق إيراد بصورة مباشرة

أو غير مباشرة.

أي أن الخسارة تحدث من تكاليف لا تؤدي إلى تحقيق إيراد أو إلى تحقيق إيراد أقل منها.

## الشكل رقم (2)

### خط سير التكلفة في حسابات المنشأة



## 2.1.9 تبويب عناصر التكاليف : -

تتعدد عناصر التكاليف التي تحدث من خلال مزاوله النشاط وتتنوع كثيراً بحيث يصعب جداً التعامل مع مختلف هذه العناصر بمسمياتها التفصيلية كما أنه لا يجدي المنشأة أن تتعامل مع هذه العناصر بكل تفاصيلها وإنما على العكس من ذلك فإنه يكون من الأجدى تصنيفها وتبويبها وتجميع مفردات هذه العناصر التفصيلية في مجموعات منتظمة (طبقاً لأساس أو أكثر) بحيث يكون لكل مجموعة قيمة معبرة ومفيدة في تحقيق هدف من أهداف محاسبة التكاليف (بابع وآخرون, 1993).

التبويب هو "تجميع منهجي لعناصر المتشابهة مبنياً على الخصائص المشتركة" (عمارة, 1992).

وسوف يتم استعراض أكثر التصنيفات استخداماً في الحياة العملية ولأهميتها النظرية.

### تبويب عناصر التكاليف على أساس التصنيف الطبيعي (النوعي) :-

ويهدف هذا التبويب إلى تحديد تكلفة كل عامل من عوامل الإنتاج الثلاثة وهي المواد والعمل والخدمات وبما أن عناصر التكاليف هي ثلاثة المواد أو المستلزمات السلعية والأجور والمصروفات فإنه يتم مقابلة كل عنصر تكلفة بأحد عوامل الإنتاج وبالتالي تحدد تكلفة عامل الإنتاج بتحديد تكلفة العنصر المرتبط به (السيدية, 2002), ولا يختلف التصنيف عن ذلك في المصارف إلا في أن تكلفة المواد تقابلها تكلفة الأموال (جعفر, 2002).

### تبويب عناصر التكاليف على أساس التصنيف الوظيفي.

وفيها يتم تقسيم عنصر التكاليف حسب الوظائف الثلاث الأساسية وهي الإنتاجية والتسويقية والإدارية (ضو, 1993) أما في المصارف ف تبويب التكاليف كالتالي إنتاج وتقديم الخدمات

والتسهيلات المصرفية وتلقي الأموال من الغير والتسويق وترويج خدمات المصرف والنفقات الادارية والعمومية(جعفر , 2002).

### **تبويب عناصر التكاليف حسب علاقتها بوحدات الإنتاج**

إن عناصر التكاليف الثلاثة المواد والأجور والمصاريف عند تبويبها حسب علاقتها بوحدة الإنتاج تنقسم إلى عناصر تكاليف مباشرة وعناصر تكاليف غير مباشرة.

### **تأثير التقدم التكنولوجي على عناصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة**

من خلال إحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية كانت نسبة المواد المباشرة إلى إجمالي التكاليف تتراوح بين 40-50% وكانت نسبة الأجور المباشرة تتراوح بين 10-30% أما التكاليف غير المباشرة فكانت تتراوح بين 30-40% ومع التطور في تقنية الإنتاج والتحول للآلية انخفض عنصر العمل إلى 3% ومن المتوقع أن يصل إلى 1%(وابل والجبالي،1996).

### **تبويب عناصر التكاليف حسب علاقتها بحجم النشاط**

يقصد بذلك التَّبويب التعرف على رد الفعل الذي يحدث لإجمالي التكلفة عند حدوث تغير في حجم النشاط ( وابل والجبالي، 1996). ورد الفعل هذا يمكن أن يظهر عناصر متغيرة وأخرى ثابتة وأخرى تحمل الصفتين السابقين ويطلق عليها تكاليف شبه متغيرة أو مختلطة.

### **تبويب عناصر التكاليف بحسب إمكانية الرقابة عليها**

وتنقسم عناصر التكاليف تبعاً لهذا التَّبويب إلى عناصر تكاليف يمكن الرقابة عليها و عناصر تكاليف لايمكن الرقابة عليها . فإذا كان رئيس قسم يحكم كمية المواد الأولية التي يستخدمها قسمه فإن تكلفة المواد الأولية تعتبر تحت سلطته أما إذا كان ليس له حرية اختيار عماله فإن

تكلفة العمل لا يمكن ضبطها من قبله . وغالبا ما تكون التكاليف المتغيرة الجزء الأكبر من التكاليف الممكن ضبطها (ضو، 1993). وبالنسبة للتكاليف المتغيرة ليس من الضروري أن تكون قابلة للرقابة في مركز واحد لأى هذه التكاليف لها شقان هما هي السعر و الكمية حيث إن مسئولية كل منهم تؤول إلى قسم معين (الرجبي، 1995) أمافي المصارف فتبوب التكاليف كالتالي

**عناصر تكاليف يمكن الرقابة عليها :-** وهي تشمل جميع عناصر التكاليف (أجور وأموال وخدمات) التي يتحكم بها مركز مسئولية وتكون تلك العناصر خصصت لهذا المركز . فقسم الحسابات الجارية يمكنه التحكم في ساعات العمل في قسمه ومدى قدرته على زيادة أموال المدخرين ولكن تحديد الأجور لا تخضع لرقابة القسم.

**عناصر تكاليف لا يمكن الرقابة عليها :-** وهي تشمل جميع عناصر التكاليف التي لا يتحكم بها مركز المسئولية مثل تكلفة الأموال (فوائد المدينة والعمولات) التي يدفعها المصرف لتحديدتها من قبل سوق الاستثمار أو البنك المركزي (جعفر، 2002).

## الفصل الثاني

أنظمة التكليف وإمكانية تطبيقها

في المصارف

## المبحث الثاني

نظريات التكليف وإمكانيات

تطبيقها في المصارف

## المبحث الثاني

### نظريات التكاليف وإمكانية تطبيقها في المصارف

#### 2.1.1 مقدمة

يعتبر التخطيط على مستوى الوحدات الإنتاجية والخدمية الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق الوظائف الأخرى من إشراف ورقابة . والتخطيط مهمة تنظيمية تتعلق بتحديد الأهداف والسياسات والإجرائة الإدارية وذلك بوضع البرامج الزمنية والموازنات التقديرية . وتعرض مهمة التخطيط للتغيير والمراجعة الدورية من وقت لآخر كلما تغيرت الظروف المحيطة , لذلك لابد للإدارة من تحديد الأهداف بوضوح حتى تتمكن من تخطيط سياستها الإدارية والتسويقية أي أن مهمة التخطيط تشمل ما يلي :-

1-تحديد الأهداف العامة.

2-اختيار السياسات لتحقيق الأهداف بأقصى كفاية ممكنة.

3-وضع برامج زمنية لتحديد الموارد اللازمة.

4-ترجمة البرامج إلى موازنات تقديرية عامة وخاصة لمباشرة التنفيذ والإشراف والرقابة عليه.

ولكي تقوم الإدارة بممارسة مهمة التخطيط لا بد لها من بيانات تحليلية مرتبطة بهذه

السياسات ولعل سجلات وقوائم التكاليف تعتبر المصدر الهام لهذه البيانات . وتتنوع تلك القوائم

تبعاً للنظرية التي تستخدم لإعداد تلك القوائم والتي تعكس النتائج الحقيقية للنشاط (الرزق

وخليل،1999). وإن كان بعض الكتاب يعتقد أنه من الأصوب أن نطلق على نظريات التكاليف

قوائم التكاليف لأن الأصل method وليس Theory(الجبالي والسامرائي2000).

قبل البدء باستعراض نظريات التكاليف وإمكانية تطبيقها في المصارف لابد من عرض

نذه مختصرة عن القطاع المصرفي في فلسطين:

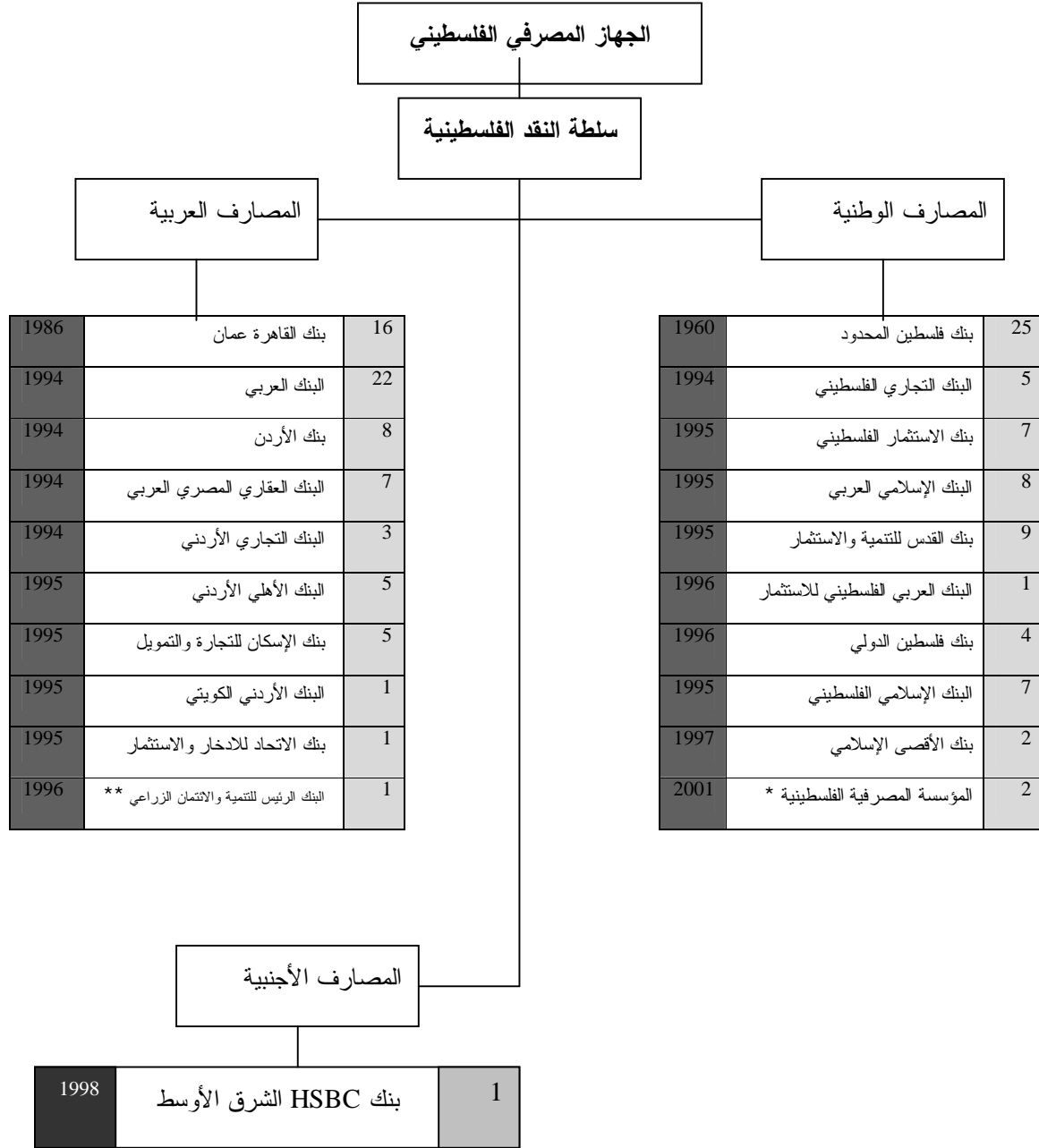
يتكون الجهاز المصرفي الفلسطيني من 21 مصرف وطني وعربي وأجنبي تقوم بالإشراف عليها سلطة النقد الفلسطينية

1- المصارف الوطنية العاملة في فلسطين عددها 10 مصارف أقدمها من حيث تاريخ التأسيس هو بنك فلسطين المحدود والذي تأسس عام 1960م وأحدثها المؤسسة المصرفية الفلسطينية والتي تأسست عام 2003م أما عن عدد الفروع لتلك المصارف فتبلغ 70 فرعاً موزعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة وأكثر المصارف فروعاً هو بنك فلسطين المحدود بعدد 25 فرعاً وأقلها فروعاً البنك العربي الفلسطيني للاستثمار بفرع واحد وقد كان مجموع الموجودات للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين للعام 2005م بإستثناء المؤسسة المصرفية 953,149,000 دينار أردني.

2- المصارف العربية العاملة في فلسطين عددها 10 مصارف أقدمها من حيث تاريخ التأسيس بنك القاهرة عمان والذي تأسس عام 1986م وأحدثها البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي والذي تأسس عام 1996م أما عن عدد فروع تلك المصارف فتبلغ 69 فرعاً موزعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة وأكثر المصارف فروعاً هو البنك العربي بعدد 22 فرعاً وأقلها فروعاً البنك الأردني الكويتي وبنك الإتحاد للدخار والاستثمار والبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي بفرع واحد وقد كان مجموع الموجودات للبنوك العربية العاملة في فلسطين للعام 2005م 2,325,779,000 دينار أردني.

3- المصارف الأجنبية العاملة في فلسطين يوجد مصرف واحد فقط يعمل في فلسطين وهو بنك HSBC الشرق الأوسط وله فرع واحد وقد تأسس عام 1998م وقد كان مجموع لهذا البنك للعام 2005م 19,787,960 دينار أردني . والشكل التالي يوضح هيكلية الجهاز المصرفي في فلسطين المصدر (سلطة النقد. 2007)

الشكل رقم (3)  
الجهاز المصرفي الفلسطيني



\* مؤسسة مصرفية متخصصة

عدد الفروع

\*\* بنك متخصص

سنة التأسيس للبنوك الوطنية

(المصدر، سلطة النقد)

أو إعادة افتتاح أول فرع بالنسبة للبنوك الأجنبية



## 2.2.2 نظرية التكاليف الإجمالية (الكلية) ( Full Absorption Costing Theory )

وتقوم هذه النظرية على تحميل وحدات الإنتاج النهائي لجميع عناصر التكاليف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة معتمدة على الأسس التالية (نور والشريف, 2002).

1- تصنيف التكاليف إلى مباشرة وغير مباشرة.

تحميل الوحدات المنتجة النهائية بكافة عناصر التكاليف سواء مباشرة أو غير مباشرة أي أنها تتحمل تكاليف الوظيفة الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

3- تطبيق مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف حيث تتم مقابلة التكاليف الكلية للمنتج أو الخدمة مع إيرادات البيع ويكون إما فائضاً أي ربحاً صافياً أو خسارة إذا زادت التكاليف عن إيرادات البيع.

4- على الأقل يجب أن تتساوى التكاليف الإجمالية مع الإيرادات مع ضرورة عدم زيادة التكاليف.

### تبويب عناصر التكاليف

وفقاً لتلك النظرية تتضمن التكلفة الإجمالية كافة عناصر التكاليف المباشرة وغير

المباشرة أو التكاليف المتغيرة أو الثابتة

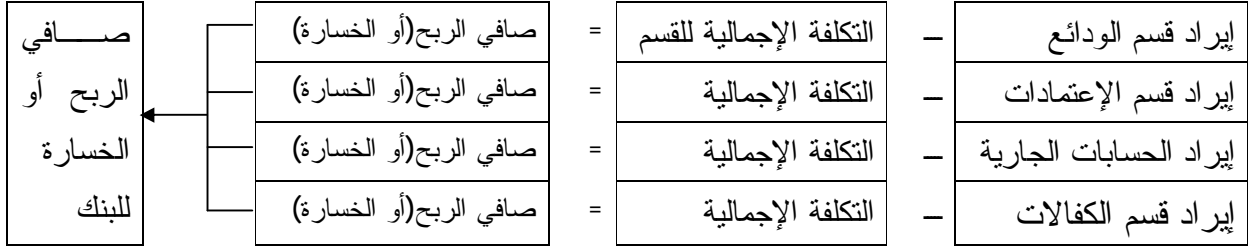
1- عناصر التكاليف المباشرة وتشمل المواد المباشرة والأجور المباشرة والمصروفات الصناعية المباشرة.

2- عناصر التكاليف غير المباشرة وتشمل عناصر التكاليف الصناعية غير المباشرة وتكاليف التسويق (البيع والتوزيع) و تكاليف إدارية (كإيجار وأخرون, 1991).



## الشكل رقم (5)

### صافي الربح للمصرف وفقاً لنظرية التكاليف الكلية



المصدر (جعفر, 2002)

### 2.2.2.1 مميزات نظرية التكاليف الإجمالية (الرزق و خليل, 1999)

1- تتماشى مع الأصول المحاسبية.

2- تتناسب الأجل الطويل.

3- يجب ألا يقل سعر البيع للمنتج عن التكلفة الأولية

### 2.2.2.2 عيوب نظرية التكاليف الإجمالية

1- عدم جدوى الاعتماد على النظرية في التسعير وبخاصة في الأجل القصير وذلك لأنه

ليس من الضروري أن يغطي سعر البيع سعر التكلفة الكلية في كل الحالات.

2- صعوبة اختيار الأساس السليم لتحليل وتحميل عناصر التكاليف غير المباشرة على

الوحدات المنتجة.

3- فشل النظرية في مد الإدارة بالبيانات التي تلزمها لاتخاذ القرارات لأن اتباع النظرية

أ - يؤدي إلى تحديد تكلفة الوحدة المنتجة بحيث تكون مرتفعة في حالة الكساد

والعكس في حالة الراجح .

- ب- لا تتمكن النظرية من إمداد إدارة المشروع بالبيانات التي تمكنها من الرقابة على التكاليف لأنه لإمكانية الرقابة لابد من تبويب عناصر التكاليف على أساس درجة التحكم فيها في كل مستوى إداري.
- ج- لا تساعد النظرية في تحقيق الكفاية الإنتاجية لاستخدام عوامل الإنتاج وذلك بعدم استبعاد التكاليف للطاقة العاطلة والغير مستغلة (سالم, 1999).

### 2.2.3 نظرية التكاليف المباشرة (Direct Costing Theory)

وتقوم هذه النظرية على عدة أسس (الأخرس وآخرون, 1991)

- 1- تقسيم عناصر التكاليف حسب طبيعتها وحسب وظائف المشروع.
- 2- تقسيم تلك العناصر إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة.
- 3- تحميل وحدات الإنتاج فقط بعناصر التكاليف المباشرة.
- 4- يتحقق مجمل الربح حسب النظرية بمقابلة التكاليف المباشرة لوحدات الإنتاج مع إيرادات بيع الوحدات المنتجة.
- 5- اعتبار التكاليف غير المباشرة أعباء تحمل لحساب الأرباح والخسائر دون توزيعها على وحدات المنتج (سالم, 1994).

#### 2.2.3.1 مميزات نظرية التكاليف المباشرة

- 1- سهولة تحديد تكلفة وحدات الإنتاج والمبيعات.
- 2- يبقى نصيب وحدة الإنتاج من التكلفة ثابتاً ولا يتأثر بتقلبات مستوى الإنتاج.
- 3- عدم استخدام الأساليب التقديرية لتوزيع عناصر التكاليف على وحدات الإنتاج (الرزق و خليل, 1999).

### 2.2.3.2 عيوب نظرية التكاليف المباشرة (كراجة, وآخرون 1991)

- 1- استبعاد عناصر التكاليف غير المباشرة من تكاليف الوحدات المنتجة وبالتالي لا تعبر عن التكلفة الحقيقية للمنتج لاستبعادها التكاليف غير المباشرة المتغيرة.
- 2- لا يمكن استخدام النظرية كأداة لخدمة المشروعات سواء كان ذلك في مجال اتخاذ القرارات في الأجل القصير أو في مجال التسعير للمنتجات في الأجل الطويل.

### 2.2.4 نظرية التكاليف الحدية (المتغيرة) Marginal (Variable) Costing Theory

وتقوم نظرية التكاليف الحدية (المتغيرة) على المبادئ التالية (نور والشريف, 2002):

- 1- تحليل عناصر التكاليف حسب وظائف المشروع (إنتاجية - تسويقية - إدارية).
- 2- تقسم تلك العناصر إلى تكاليف ثابتة لا تتغير بتغير حجم النشاط ومتغيرة تتغير مع تغير حجم النشاط.
- 3- يتم تحميل الوحدات المنتجة بالتكاليف المتغيرة فقط بهدف تحديد قيمة التكلفة للوحدة الواحدة من التكاليف المتغيرة.
- 4- تعتبر التكاليف الثابتة تكاليف زمنية تحمل لحساب الأرباح والخسائر.

#### 2.2.4.1 مميزات نظرية التكاليف الحدية

- 1- تساعد في تحديد أسعار البيع للسلع والخدمات المنتجة.
- 2- تعمل على تخطيط الأرباح والوصول إلى الحجم الاقتصادي عن طريق الربط بين التكاليف وحجم الإنتاج والأرباح (نقطة التعادل) (الجبالي و السامرائي، 2000).

#### 2.2.4.2 عيوب نظرية التكاليف الحدية (سالم، 1994)

- 1- لم تحل مشكلة توزيع التكاليف غير المباشرة بالكامل لأنه لازالت هناك مشاكل في تحديد نصيب وحدة المنتج النهائي من عناصر التكاليف غير المباشرة المتغيرة وعناصر التكاليف البيعية غير المباشرة المتغيرة.
- 2- ليس من السهل الفصل بين عناصر التكاليف المتغيرة وعناصر التكاليف الثابتة فهناك عناصر تكاليف شبه متغيرة وشبه ثابتة.
- 3- لا تعبر التكلفة المتغيرة بوحدة الإنتاج والمبيعات عن التكلفة الحقيقية لتلك الوحدة نظراً لعدم تحميل التكاليف الثابتة على الوحدة.
- 4- لا تساعد النظرية إدارة المشروعات في التسعير في الأجل الطويل حيث يؤدي ذلك إلى عدم المحافظة على الأموال المستثمرة في المشروع.

### 2.2.4.3 نظرية التكاليف الحدية في المصارف (جعفر، 2002)

بموجب هذه النظرية تتم مقارنة سعر الخدمة المصرفية مع تكلفتها المتغيرة ويمثل الفرق بينهما الربح الحدي (Marginal Profit) الذي يساهم في تغطية التكاليف الثابتة والباقي يمثل صافي ربح أو صافي خسارة في حالة عدم تغطية هذا الحد للتكاليف الثابتة ويصور حد المساهمة لتغطية التكاليف الثابتة على مستوى الخدمات المصرفية كالتالي في الشكل رقم (6).

#### الشكل رقم (6)

#### صافي الربح للمصرف وفقاً لنظرية التكاليف الحدية

صافي الربح أو الخسارة	=	التكلفة الثابتة الكلية	=	التكلفة المتغيرة	-	إيراد قسم الودائع
	=		=		-	إيراد قسم الإعتمادات
	=		=		-	إيراد الحسابات الجارية
	=		=		-	إيراد قسم الكفالات
					-	حد المساهمة
					-	حد المساهمة
					-	حد المساهمة
					-	حد المساهمة

## شكل رقم (7)

### قائمة تكاليف الخدمات المصرفية وفقاً لنظرية التكاليف الحدية

		تكلفة إنتاج الخدمات المصرفية:-
		1- تكاليف مباشرة متغيرة
	XX	أجور ورواتب مباشرة
	XX	فوائد وعمولات مدينة
	XX	خدمات أخرى مباشرة
XXX	XXX	
		2- تكاليف غير مباشرة:-
	XX	أجور ورواتب
	XX	مواد ومستلزمات
		خدمات أخرى
	XX	م. صيانة
	XX	قوى محرركة
XXX	XX	م. متنوعة
		إجمالي التكاليف المتغيرة
XXX		+ تكاليف الإعلان والتسويق المتغيرة
XXXX		= التكلفة المتغيرة للخدمات المصرفية المباعة

المصدر (جعفر, 2002)

### 2.2.5 نظرية التكاليف المستغلة (Absorption Costing Theory)

ويطلق عليها بعض الكتاب نظرية التكلفة الكلية المعدلة ( حيث إن تكلفة الإنتاج تتكون

من عنصري التكلفة المتغيرة والأعباء النقدية ولكن ليست كاملة إلا في حالة الاستغلال الكامل

للطاقة أما إذا كان الاستغلال غير كامل فتحمل تكلفة الإنتاج بنسبة الاستغلال وتصد بح معادلة

التكلفة الصناعية = التكلفة الأولية + مصروفات صناعية متغيرة + مصروفات صناعية

فتريه (تكلفة الطاقة المستغلة) (حسنين ومبارك، 1985).

أنواع الطاقة (نور والشريف، 2002)

**الطاقة القصوى:** هي طاقة الإنتاج أو البيع المحددة خلال فترة زمنية طبقاً لمواصفات عناصر

الإنتاج وتوافر مجموعة متكاملة من الضرورات كالصيانة والعمالة المدربة بكفاءة عالية.

**الطاقة المتاحة:** هي الطاقة القصوى بعد استبعاد كافة الاختناقات داخل المراحل الإنتاجية.

**الطاقة المستغلة:** هي الطاقة التي حققها المشروع سواء من عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة أو

ساعات العمل الفعلية خلال فترة زمنية.

### 2.2.5.1 مميزات نظرية التكاليف المستغلة (الجزائر، 1981)

تحقيق العدالة في توزيع التكاليف الثابتة وتحديد تكلفة الوحدة على أساس ما استفادت به من تكاليف .

2- توجيه نظر الإدارة إلى الطاقة العاطلة وذلك من خلال تحميل التكاليف الثابتة الخاصة بتلك

الطاقة العاطلة إلى حسب الأرباح والخسائر.

3- يميل متوسط التكلفة للوحدة في ظل هذه النظرية إلى الثبات النسبي رغم الاختلاف في حجم

النشاط (الرزق و خليل، 1999).

4- إن تحديد سعر البيع وفقاً لهذه النظرية سوف يخفف عن المستهلك كي لا يتحمل أعباء

التكاليف غير المستغلة التي لم يستفد منها .



## 2.2.5.2 عيوب نظرية التكاليف المستغلة (كراجة وآخرون، 1991).

1- من الصعب قياس الطاقة القصوى والطاقة المستغلة وخاصة بالنسبة لنشاط التسويق والنشاط

الإداري العام .

2- حتى لو أمكن تحديد الطاقة المستغلة من الصعب توزيع التكاليف على وحدات الإنتاج

باستخدام أسس عملية مما يلجئنا إلى الأسس التقديرية .

3- تعلاعد الإدارة كثيرا في حل مشاكلها الإدارية وخاصة ما ي

تعلق بتحديد سياسات الإنتاج

والبيع وتخطيط الأرباح.

شكل رقم (8)

قائمة تكاليف الخدمات المصرفية وفقا لنظرية التكاليف المستغلة

		تكلفة إنتاج الخدمات المصرفية:-
	XX	1- تكاليف مباشرة
	XX	أجور ورواتب مباشرة
		فوائد وعمولات مدينة
XXX	XXX	2- تكاليف غير مباشرة:-
		أ - تكاليف متغيرة
	XX	أجور ورواتب غير مباشرة
	XX	مواد غير مباشرة
XXX		ب - تكاليف ثابتة لطاقة مستغلة
	XX	رواتب وأجور غير مباشرة
	XX	مواد غير مباشرة
		خدمات غير مباشرة
XXX	XX	( قوى محركه ,م.صيانة ,م.تأمين)
XXX		إجمالي تكلفة إنتاج الخدمات للفترة
		+ تكاليف التسويق :-
	XX	1 - تكاليف تسويق متغيرة
	XX	رواتب وأجور تسويقية
		مواد تسويقية
XXX	XX	إعلانات في الصحف
XXX		2 - تكاليف تسويق ثابتة لطاقة مستغلة
XXX		
XXXX		تكلفة الخدمات المصرفية المباعة

المصدر (جعفر, 2002)

## 2.2.6 صافي الربح في المصارف وفقاً لنظريات التكاليف (جعفر، 2002)

نتيجة لاختلاف أساس تقييم المخزون السلعي في نظرية الطاقة المستغلة عن النظريات السابقة يختلف صافي الربح من نظرية إلى أخرى وذلك في المشراريح الصناعية أما في المصارف فإن صافي الربح لا يتغير وفقاً للنظريات السابقة والاختلاف في مجمل الربح وسبب ذلك في البنوك لا يوجد مخزون من البضاعة التامة أو غير التامة أول أو آخر الفترة .

## الفصل الثالث

الأنظمة التقليدية ونظام التكاليف

المبني على الأنشطة

المبحث الأول

أساليب واحتساب عناصر التكاليف

في المصارف

## المبحث الأول

### أساليب واحتساب عناصر التكلفة وطرق تحميلها

#### 3.1.1 مقدمة

من أهداف محاسبة التكاليف الرقابة على عناصر التكاليف المختلفة من أجل التوصل إلى التكلفة الفعلية الحقيقية نتيجة الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتتكون عناصر التكاليف من عنصر المواد وعنصر الأجور والتكاليف الصناعية الأخرى

#### 3.1.2 أولاً عنصر المواد

لابد من وضع أنظمة دقيقة للإشراف والرقابة على المواد الخام من حيث فحص هذه المواد واستلامها وتخزينها وصرفها للإنتاج وعلى ذلك تكلفة المواد تشمل ثمن شراء المواد ومصاريف البيع وتكاليف مناولة المواد واستلامها وتخزينها وصرفها (بور والشريف, 2002).

#### 3.1.2.1 المحاسبة عن تكلفة الأموال (المواد) في المصارف.

إن عنصر المواد في المشاريع الصناعية يقابله عنصر التكلفة (تكلفة الأموال) في المصارف التجارية وتكلفة الأموال هي الفوائد والعمولات المدينة التي يدفعها المصرف لعملائه مقابل الاحتفاظ بودائعهم لاستثمارها والوصول إلى الفرق الإيجابي بين الفوائد الدائنة والمدينة. إن تكلفة الأموال تشكل نسبة 63% إلى 73% من إجمالي مصروفات المصرف وذلك لمجموعة من المصارف الأردنية للعام 2000م وتتراوح نسبتها ما بين 45% إلى 62% من إجمالي إيرادات المصارف لهذا العام.

وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على المصارف الوطنية العاملة في فلسطين وجد أن تكلفة عنصر الأموال إلى إجمالي المصروفات تمثل 28.92% ولإجمالي الإيرادات 11.59% بينما للمصارف العربية العاملة في فلسطين 32.42% و 23.18% وللمصارف الأجنبية العاملة في فلسطين 11.33% و 9.55% وذلك للعام 2006م.

وعناصر تكلفة الأموال تتكون من (جعفر, 2002).

**1- الفوائد المدينة (Interest Cost)** وهي عبارة عن التكلفة المباشرة للأموال

المستثمرة، التي يدفعها المصرف، أو يتعهد بدفعها للعملاء مقابل احتفاظه بودائعهم لفترة محددة وتقاس نسبة هذه الفوائد كالتالي

الفوائد المدينة

نسبة الفوائد المدينة =  $\frac{\text{الفوائد المدينة}}{\text{متوسط الودائع خلال فترة زمنية معينة}} \times 100\%$

متوسط الودائع خلال فترة زمنية معينة

**2- تكلفة الودائع (Cost Of Deposits)** وهي عبارة عن التكلفة الإجمالية بقسم

الودائع مقابل احتفاظه بودائع العملاء خلال فترة زمنية معينة. ويمكن تحديدها بالمعادلة التالية

إجمالي تكلفة القسم (فوائد وأجور ونفقات أخرى)

تكلفة الودائع =  $\frac{\text{إجمالي تكلفة القسم (فوائد وأجور ونفقات أخرى)}}{\text{متوسط الودائع المتاحة للاستثمار لفترة معينة}}$

متوسط الودائع المتاحة للاستثمار لفترة معينة

### 3.1.3 ثانياً عنصر العمل (الأجور)

إن تكلفة عنصر العمل تحظى بأهمية بالغة في تحديد تكلفة المنتجات الصناعية وتأتي تكلفة

الأجور في المرتبة الثانية بعد عنصر المواد في المشاريع الصناعية أما في المصارف التجارية

فهو العنصر الذي يقوم بكافة الأعمال المصرفية ابتداء من تلقي الأموال ثم إدارتها واستثمارها

إضافة للخدمات الإدارية المساعدة وتشكل تكلفة عنصر الأجور نسب مرتفعة في البنوك قياساً إلى إجمال المصروفات من 13% إلى 35.2% وإلى إجمالي الإيرادات من 11% إلى 19.7% حسب دراسة أجريت على مجموعة من المصارف الأردنية عام 2000 (جعفر، 2002) وقد قام الباحث بتطبيق الدراسة على المصارف الوطنية العاملة في فلسطين وجد أن تكلفة عنصر الأجور إلى إجمالي المصروفات تمثل 45.38% ولإجمالي الإيرادات 18.18% بينما للمصارف العربية العاملة في فلسطين 34.48% و 24.66% وللمصارف الأجنبية العاملة في فلسطين 53.15% و 44.80% وذلك للعام 2006م.

ويقسم عنصر تكلفة الأجور إلى الأقسام التالية حيث علاقتها بوحدة المنتج مباشرة مثل رواتب العاملين وغير مباشرة مثل أجور المشرفين و من حيث علاقتها بحجم الإنتاج ثابتة مثل رواتب الإدارة ومتغيرة وشبه متغيرة و من حيث علاقتها بوظائف المشروع أجور صناعية و أجور الخدمات التسويقية والبيعية و أجور الخدمات الإدارية والتمويلية (نور والشريف، 2002).

### 3.1.3.1 حساب تكلفة الأجور في المصارف التجارية

توجد بعض الصعوبات في طريقة معالجة بعض بنود تكلفة الأجور من حيث كون البند مباشراً أو غير مباشر على مركز التكلفة أو الخدمة المصرفية. ومن تلك الصعوبات كيفية معالجة أجور الوقت الإضافي والمحاسبة عن الوقت الضائع.

أولاً أجور الوقت الإضافي وتنقسم إلى قسمين الأول الأجور المحسوبة ضمن المعدل العادي (قيمة الساعة بالسعر العادي) وتعتبر أجور مباشرة، أما الفرق في سعر الساعة وقد يكون من 25% إلى 50% تعتبر أجور غير مباشرة.

ثانياً أجور الوقت الضائع ويكون الوقت الضائع إما وقت ضائع غير عادي ويمكن تجنبه ناتج عن التكاثر ويعتبر أجره خسارة يتحملها المصرف وتحمل لحساب الأرباح والخسائر. أما إذا كان الوقت الضائع عادي ولا يمكن تجنبه فيعالج بطريقتين الأولى اعتباره أجور مباشرة عن طريق تضخيم أجر الساعة أو اعتباره أجور غير مباشرة.



## الشكل رقم (9)

### كيفية معالجة تكلفة الأجور في المصارف التجارية



المصدر (جعفر، 2002)

### 3.1.4 ثالثاً عناصر التكاليف غير المباشرة

التكاليف غير المباشرة " هي تلك البنود التي تصرف بصفة عامة من أجل المنشأة ككل أو من أجل عدد من المنتجات غير المتجانسة بخلاف المواد المباشرة والأجور المباشرة" (وابل والجبالي, 1996).

ومع كبر حجم المنشآت واتجاهها إلى النظام الآلي مما تسبب في زيادة تلك البنود وصعوبة حصرها وصعوبة تخصيصها

#### 3.1.4.1 الصعوبات المترتبة على تخصيص التكاليف غير المباشرة (وابل والجبالي, 1996).

- 1- كثرة العناصر غير المباشرة وتعددتها.
- 2- صعوبة ربط تلك العناصر بنوع معين من الإنتاج وأحياناً مركز تكلفة واحد وذلك لعمومية هذه العناصر.
- 3- تنوع هذه العناصر واحتوائها على جزء متغير وجزء ثابت.
- 4- صعوبة إيجاد الأساس الموضوعي الناجع لتخصيصها على الوحدات المستفيدة.
- 5- صعوبة التخطيط والرقابة لتلك العناصر وأيضاً صعوبة كشف الانحرافات الحادثة لها.
- 6- صعوبة حصرها وقياسها قبل نهاية السنة المالية لأن كثيراً منها مرتبط بالزمن وليس لها علاقة بحجم النشاط ولكن من أجل قياس تكلفة الإنتاج بطريقة سليمة وإمداد الإدارة بالمعلومات لأغراض اتخاذ القرارات وتسعير المبيعات فإنه لا بد من تقدير التكاليف غير المباشرة مقدماً وتحميلها على الإنتاج على أساس معدلات تحميل تقديرية (جديد, 1997).

### 3.1.4.2 تصنيف التكاليف غير المباشرة

وبالرغم من هذه الأهمية إلا أنه يلاكن ربطها وتحميلها على منتج معين مباشرة , نظراً لأنها تخص الإنتاج بأكمله, ورغم اختلاف حجم هذه التكاليف من مشروع لآخر إلا أن عناصرها ونوعيتها لا تختلف كثيراً من مشروع لآخر وتشتمل التكاليف غير المباشرة على قائمة كبيرة من المفردات والعناصر منها المواد غير المباشرة ولأجور غير المباشرة وأعباء استهلاك الآلات وإيجار الأرض ونفقات الصيانة والتأمين والتدفئة والإضاءة والتبريد.....الخ

ومن أجل الدقة في احتساب تكلفة الوحدة الواحدة من المنتجات أو تكلفة الخدمة فإنه يجب حساب نصيبها من عناصر التكاليف المختلطة وللوصول إلى ذلك لابد من تصنيف التكاليف غير المباشرة. (الزطمة, 2006)

#### 1- التصنيف الطبيعي للتكاليف غير المباشرة

وتصنف التكاليف غير المباشرة حسب هذا التصنيف إلى ثلاث مجموعات (الرزق وبن وراذ, 1997).

أولاً المواد غير المباشرة : وهي المواد التي لا تستخدم بشكل مباشر في عملية الإنتاج وبالتالي لا يمكن تحميلها بصورة مباشرة على وحدة الإنتاج لأنها تخص الإنتاج بأكمله وهي ضرورية للعمليات الإنتاجية مثل الوقود والزيوت.....الخ

ثانياً الأجور غير المباشرة : وهي تشمل تكلفة أجور الخدمات التي يقوم بها العمال الذين لا يعملون بشكل مباشر في تكوين المنتج التام مثل أجور المهندسين الخبراء المشرفين على

العمال وأمناء المخازن وعلاوة الوقت الإضافي وتكلفة الوقت الضائع وتكلفة الأجازات المرضية.

ثالثاً التكاليف غير المباشرة الأخرى: وهى كل ما يتحمله المشروع من نفقات مقابل الاستفادة من خدمات إنتاجية لازمة للحصول على المنتج النهائي مثل تكاليف صيانة وإصلاح الآلات والاستهلاكات والمباني ووسائل النقل الداخلي والإيجارات.....الخ.

## 2- تصنيف التكاليف المباشرة حسب العلاقة بحجم الإنتاج

أولاً تكاليف غير مباشرة ثابتة :- وهى التكاليف التي تبقى ثابتة في المجموع في ضوء طاقة إنتاجية معينة وضم الهدى الملائم ولكنها متغيرة في تكلفة الوحدة مثل الأراضي وأعباء استهلاك الآلات.

ثانياً التكاليف غير المباشرة المتغيرة :- وهى التكاليف التي تتجه للتغير وبنسبة مباشرة مع التغير في حجم الإنتاج والعلاقة بينهما طردية وتناسبية مثل الوقود والزيوت والشحوم والإضاءة

ثالثاً التكاليف غير المباشرة المختلطة: وهى التكاليف التي تتغير مع حجم الإنتاج ولكنها ليس بنفس النسبة وتميل إما إلى الثبات أو التغير مثل تكاليف الصيانة والإصلاح ونفقات الكهرباء والمياه وأقساط الاستهلاك للآلات (السعايدة, 1993).

## 3- تصنيف التكاليف غير المباشرة حسب قابليتها للرقابة

أولاً تكاليف غير مباشرة قابلة للرقابة: وهى تلك التكاليف التي يمكن التحكم بها بشكل مباشر في مستوى إداري معين في فترة زمنية محددة وهى عادة ما تكون التكاليف التي

تنشأ داخل المستوى الإداري من أجل خدمة المركز نفسه وبشكل عام التكاليف الغير مباشرة

المتغيرة تعتبر قابلة للرقابة

**ثانياً تكاليف غير مباشرة غير قابلة للرقابة :** وهى تلك التكاليف التي لا يمكن التحكم بها

من قبل مستوى إداري محدد خلال فترة زمنية محددة وتكون تلك التكاليف قد نشأت خارج

ذلك المستوى الإداري وبشكل عام فإن التكاليف غير المباشرة الثابتة تعتبر تكاليف غير قابلة

ل للرقابة. وهذا التصنيف يهدف إلى تحديد المستوى الإداري المسئول عن إحداث هذه التكلفة

أو غيرها من النفقات ومن ثم يكون هو المسئول عن خفض هذه التكاليف إلى أدنى مستوى

ممکن (الزطمة, 2006) .

#### **4- تصنيف التكاليف حسب استنفادها**

**أولاً تكاليف غير مباشرة مستنفذة :** وهى تضحيات اقتصادية تفيد الفترة المحاسبية المالية

ولا يتوقع أن تفيد فترات مقبلة و تتم مقابلة تلك التكاليف بالإيرادات المتحققة من عملية بيع

المنتجات خلال نفس الفترة المحاسبية , وتتكون هذه التكاليف المستنفذة من جميع التكاليف

غير المباشرة الداخلة في تكلفة إنتاج المنتجات التامة والمباعة.

**ثانياً تكاليف غير مباشرة غير مستنفذة:** وهى تضحيات اقتصادية تفيد فترات محاسبية

مقبلة وتظهر تلك التكاليف كأصول في الميزانية العمومية وتشتمل هذه التكاليف غير

المستنفذة على التكاليف غير المباشرة الداخلة في تكلفة الإنتاج غير التام والإنتاج غير المباع

وتأمين الآلات والتجهيزات المدفوع مقدماً (الزطمة, 2006).

5- تصنيف التكاليف غير المباشرة حسب علاقتها بمراكز الإنتاج ومراكز الخدمات

### الإنتاجية

ويطلق على هذا التصنيف (نظرية مراكز التكلفة) ويقوم هذا التصنيف (هذه النظرية) على أساس أنه إذا كانت التكاليف غير المباشرة يصعب تحميلها على وحدات الإنتاج لانعدام العلاقة المباشرة فإنه يمكن تحميلها على مراكز التكلفة التي قامت بصرفها وإنفاقها وسوف

يتم ذكر مزايا النظرية (جعفر, 2002) على أن يتم لاحقاً التعرض لها باستفاضة

الإحكام الرقابة على عناصر التكاليف داخل كل مركز لتطبيق مبدأ عام هو أن لكل نفقة من هو مسئول عنها وهو ما يعرف بمبدأ محاسبة المسئولية.

2- تقييم أداء المراكز وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع التقديري وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية.

3- تحقيق مبدأ العدالة في تحميل التكاليف غير المباشرة على المراكز.

4- تسهيل عملية إعداد الموازنات التخطيطية في نطاق كل مركز وتحديد المهام المطلوبة منه (فخر, 1991).

5- حصر التكاليف في كل مركز وتحديد تكلفة المنتجات فيه وتكلفة الإنتاج تحت التشغيل في آخر المدة.

6- تحميل التكاليف المباشرة وغير المباشرة على وحدات التكلفة الإنتاجية.

7- ومن المعروف أن مراكز الإنتاج تقوم بعملية الإنتاج , وبالتالي فإن تكاليف هذه المراكز يمكن تحميلها بشكل مباشر على الوحدات المنتجة في تلك المراكز , أما مراكز الخدمات الإنتاجية فلا تقوم بالإنتاج بشكل مباشر ولكنها تقدم خدماتها للمراكز الأخرى وبالتالي فإن

تكلفتها يتم تو زيعها على مراكز الإنتاج المستفيدة ومن ثم تحول تكاليف مراكز الإنتاج على وحدات الإنتاج.

ووفق هذا التصنيف فإن التكاليف غير المباشرة تنقسم إلى (جبل, 1996)

أولاً التكاليف غير المباشرة الخاصة وهي تلك التكاليف التي تنفق من أجل مركز تكلفة محدد سواء كان مركزاً إنتاجياً أو خدمياً ومثل هذه التكاليف تعتبر غير مباشرة في علاقتها بوحدة الإنتاج ولكنها تعتبر مباشرة في علاقتها مع المركز التي أنفقت فيه وهذا يسهل تخصيصها بشكل مباشر على المركز المستفيد منها.

ثانياً التكاليف غير المباشرة العامة: وهي تلك التكاليف التي تنفق من أجل عدد من المراكز سواء كانت مراكز إنتاجية أو خدمية ومثل هذه التكاليف تعتبر غير مباشرة بعلاقتها مع وحدة المنتج لذا يجب البحث عن أسس موضوعية لتوزيع هذه التكاليف على مراكز التكلفة المختلفة المستفيدة منها وتتضمن هذه التكاليف إيجار الأروطقسط التأمين والخدمات الصحية والاجتماعية للمشروع.

### 3.1.5 أغراض توزيع التكاليف غير المباشرة

تهدف عملية توزيع التكاليف غير المباشرة إلى تحقيق الأهداف التالية (الرجبي, 1995)

- 1- اتخاذ قرارات اقتصادية لتوزيع المصادر بين الاستخدامات المتنافسة.
- 2- التحفيز, وذلك لتشجيع أو توفير استخدام المصادر النادرة.
- 3- تبرير التكلفة وذلك بإيجاد المبررات لحدوث التكلفة.
- 4- تحديد تكلفة الوحدات أو الخدمات المنتجة والمباعة اللازمة لتحديد الدخل وقياس المركز المالي.

### 3.1.6 معايير توزيع التكاليف غير المباشرة

تهدف تلك المعايير إلى ترشيد عملية توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكاليف المختلفة وتوزيع تكاليف مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج ، ولكي يكون التوزيع مقبولا يجب أن تكون التكاليف غير المباشرة ذات علاقة بأساس التوزيع.

وفي هذا المجال تم تطوير عدة معايير للاسترشاد بها عند إجراء عملية توزيع التكاليف غير المباشرة ولكن للأسف لم تصل هذه المعايير من حيث القبول إلى مستوى معايير المحاسبة المالية(الرجبي،1995).

#### أولاً معيار التمييز الطبيعي:-

ويتطلب هذا المعيار توزيع التكاليف بالاعتماد على إمكانية تمييزها الطبيعي أو التعرف على وجودها في الهدف النهائي للتكلفة.

#### ثانياً معيار التسهيلات المقدمة:-

ويشير هذا المعيار إلى ضرورة توزيع التكاليف على أساس الكميات التي يمكن أن تقدمها مراكز الخدمات إلى الأقسام المستفيدة أي الكميات التقديرية وليست الفعلية ، وذلك لأن طاقات أقسام الخدمات تحدد في ضوء الخدمات التي يتوقع أن تطلبها الأقسام الأخرى أما إذا تم توزيع الخدمات على أساس فعلي عندها تتحول تكاليف بعض المراكز المستفيدة إلى مراكز أخرى

#### وكمثال على ذلك

إذا كانت ساعات العمل الفعلية والمخططة لمراكز التكاليف كالتالي

الإجمالي	قسم ج	قسم ب	قسم ا	
15000	6000	4000	5000	ساعات عمل مخططة
13500	5000	4000	4500	ساعات عمل فعلية



وقد بلغت تكاليف الصيانة خلال الفترة 30000 دولار  
أولا توزيع تكاليف الصيانة على الأقسام على أساس ساعات العمل المخططة  
القسم ا =  $(15000/30000) * 5000 = 10000$  دولار  
القسم ب = 8000 دولار  
القسم ج = 12000 دولار  
ثانياً توزيع تكاليف الصيانة على الأقسام على أساس ساعات العمل الفعلية  
القسم ا =  $(13500/30000) * 4500 = 10000$  دولار  
القسم ب = 8889 دولار  
القسم ج = 11111 دولار

ومما سبق القترح نفسه المبلغ نظراً لأنه حصل على ثلث خدمات مركز الصيانة أما  
القسم ب فقد تحمل 889 دولاراً زيادة عن نصيبه بالرغم من تساوي ساعات العمل الفعلية مع  
المخططة.

لهذا لا بد من استخدام ساعات العمل المخططة كأساس للتوزيع حتى لا ينتقل جزء من  
تكاليف أحد المراكز للمراكز الأخرى.

**ثالثاً معيار المنافع التي تم الحصول عليها :-**

يتطلب هذا المعيار توزيع التكاليف غير المباشرة على أساس المنفعة النسبية للأقسام  
المستفيدة، فمثلاً عند توزيع تكاليف الحملة الإعلانية التي تهدف إلى تحسين صورة المنشأة يمكن  
استخدام رقم المبيعات لكل قسم كأساس للتوزيع مع ملاحظة أن علاقة التكلفة بالمنفعة ضعيفة  
ويحتاج تبريرها إلى حكم شخصي.

**رابعاً معيار القدرة على التحمل :-**

يتطلب هذا المعيار تحديد حصة الأقسام من التكاليف غير المباشرة حسب قدرتها على تحمل  
التكاليف، وفي حالة غياب أسس واضحة للتخصيص بناء على الاستفادة والسببية يمكن اعتبار  
قدرة المنتج على التحمل دليلاً قاطعاً على مدى استفادته من التكلفة غير المباشرة (وابل والجبالي،

.(1996).

وهناك مؤشرات عديدة تشير إلى القدرة على التحمل مثل

قيمة صافي الربح - صافي المبيعات - إجمالي التكلفة الصناعية للمنتج - كمية الإنتاج من المنتج - تكلفة العمل المباشر الذي استفاد منه المنتج.

ويمكن القول إن أفضل مؤشر لقدرة المنتج هو القيمة البيعية للمنتج إلا أنه يوجه له انتقاد بسبب حدوث تقلبات موسمية أو بسبب تمتع المنتج بميزة احتكارية لذا يفضل الاعتماد على القيمة البيعية المخطط لها.

### خامساً معيار العدالة والمساواة :-

يتطلب هذا المعيار توزيع التكاليف بالبحث على علاقة عادلة ويجب أن يكون المبلغ الموزع على الأقسام معقولاً ومقبولاً حتى لا يؤدي التوزيع إلى آثار سلبية على الحوافز فالعلاقة العادلة هي العلاقة المقبولة من قبل رؤساء الأقسام وهي التي تتناسب مع أهدافهم ويجب أن نعلم أن العدالة هي أمر نسبي وتعتمد على القدرة التفاوضية للأطراف المهمة.

### 3.1.7 استخدام معدلات التحميل التقديرية للتكاليف غير مباشرة :-

إن التكاليف غير المباشرة مكملة للتكاليف المباشرة التي تشمل المواد والأجور المباشرة ويصعب تحديد هذه التكاليف وتحديد قيمتها الفعلية إلا بعد انتهاء السنة المالية أما في حالة الرغبة في معرفة هذا النوع من التكاليف ومعرفة مدى تأثيره ولأن هناك ضرورات عملية تقتضي ضرورة وضع معدلات تحميل تقديرية قبل بداية العام يتم استخدامها لأغراض الدخول في المناقصات ولأغراض تحديد تكلفة الأوامر بشكل تقريبي لمعرفة تكلفة إنتاج الوحدة ويتم إعداد المعدلات بعدة طرق منها(نور والشريف, 2002).

### 1- على أساس تكلفة العمل المباشر

التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{تكلفة العمل المباشر المقدرة}}{\text{}} \times 100\%$$

### 2- على أساس وحدات الإنتاج

التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{كمية وحدات الإنتاج المقدرة}}{\text{}} \times 100\%$$

ويفضل استخدام هذا الأساس إذا كان المنتج الذي يصنع في المنشأة واحداً.

### 3- على أساس ساعات العمل المباشرة

التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المباشر المقدرة}}{\text{}} \times 100\%$$

### 4- على أساس تكلفة المواد المباشرة

التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{تكلفة المواد المباشرة المقدرة}}{\text{}} \times 100\%$$

وتمتاز تلك الطريقة ببساطتها وسهولة استخدامها وهي ممكنة التطبيق عندما توجد علاقة

بين التكاليف غير المباشرة وقيمة المواد ويعيب هذه الطريقة إهمال عنصر الزمن مع أن كثيراً

من تلك المصاريف مرتبطة بالزمن وعادة ما تتقلب أسعار المواد ارتفاعاً وانخفاضاً دون حدوث

أي تغيير على التكاليف غير المباشرة (الجبالي والسامرائي, 2000)

### 5- على أساس ساعات عمل الآلات

التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{عدد ساعات الآلات المقدرة}}{\text{}} \times 100\%$$

ويكون استخدام هذا الأساس أكثر دقة وموضوعية في حالة الصناعات التي يكثر فيها استخدام الآلات ولا سيما أن جزءاً كبيراً من المصاريف غير المباشرة يتعلق بالآلات مثل الصيانة والإستهلاكات والتأمين والوقود والقوى المحركة.

#### 6 - على أساس التكلفة الأولية المقدرة

التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة

$$\text{معدل التحميل} = \frac{\text{التكلفة الأولية المقدرة}}{\text{التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة}} \times 100\%$$

حيث إن التكلفة الأولية هي مجموع تكلفة المواد المباشرة والأجور المباشرة ولا يعطى هذا الأساس معدلات تحميل ملائمة بسبب عدم وجود علاقة مباشرة وحقيقية بين التكلفة الأولية والتكلفة الصناعية غير المباشرة (بليغ وآخرون, 1993).

إلا أن هناك اعتراضات قوية للطريقة السابقة لتحديد معدلات التحميل والتي يمكن أن يطلق عليها الطريقة الشاملة أو الإجمالية حيث إنها توفر في النهاية معدل تحميل شامل ومن أهم هذه الانتقادات (وائل والجبالي, 1996)

1 - أن المعدل الشامل هو معدل إجمالي يؤدي إلى دمج الأنواع المختلفة من عناصر التكاليف غير المباشرة في رقم واحد وهذا غير دقيق لاختلاف طبيعة العناصر غير المباشرة لذا يجب استخراج معدل تحميل مستقل لكل نوع حسب نوعية العنصر ولمعرفة من المستفيد من ذلك العنصر وتحقيق الاستفادة والسببية في التحميل

فيالنظر إلى المقام في المعادلات السابقة يثار التساؤل عن مدى ملائمة ذلك الأساس المستخدم لنوعية العناصر المختلفة التي يحتوي عليها رقم البسط في تلك العلاقة.

3- عادة يتطلب الوصول إلى معدل للتحميل تثبيت ذلك المعدل واستخدامه بما لا يؤدي إلى تغييره من حين لآخر ولكن حقيقة الأمر أن المقام المستخدم يتأثر بالتغير في حجم الطلب والإنتاج الفعلي الأمر الذي لم يتم أخذه في الاعتبار مما يجعل ما يحدث من تكلفة غير مباشرة فعلية يخالف ما تم تحميله على الإنتاج مما يظهر المخاطر المحيطة بالمنشأة نتيجة استخدام معدلات التحميل السابقة.

#### علاج مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة

نظراً للانتقادات الموجهة إلى الأسلوب الشامل (الإجمالي) في عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة وحيث تبين أن العنصر الأكثر عدالة في تخصيصها هي التكاليف المباشرة فلذلك تم البحث عن طريقة لتحويل العناصر الغير مباشرة إلى العناصر المباشرة أو على الأقل تقريبها من أن تكون مباشرة , إلا أنه يجب توخي الحذر عند استخدام مصطلح المباشر هنا فهو لا يتم عن المعنى الحقيقي لها لأن علاقة المباشرة تعني التزامن بين وحدة الإنتاج وعنصر التكلفة , أما استخدام كلمة مباشر هنا فإنها مجرد محاولة إيجاد علاقة بين عنصر التكلفة ليس مع وحدة الإنتاج ولكن مع وحدة قياس معينة (وظيفة معينة مثلاً) وكلما تزامن حدوث العنصر مع حدوث وظيفة معينة أمكن افتراض وجود علاقة مباشرة بين هذا العنصر وتلك الوظيفة وهذا ما يتوفر في مدخل أو نظرية مراكز التكلفة (وابل والجبالي, 1996).

#### 3.1.8 نظرية مراكز التكلفة :-

قبل مناقشة ما تقوم عليه النظرية لابد من تعريف ما هو مركز التكلفة وحدة أو دائرة النشاط التي يتم محاسبة المسئول عنها عن التكاليف التي تحدث فيها . ويختلف مركز التكلفة عن مركز الربحية حيث تتم محاسبة المسئول عنه عن التكاليف والإيرادات

المحققة (آدم والرزق, 2006) وتقوم النظرية على أن مراكز الخدمات لا تعمل بصورة مباشرة على وحدات الإنتاج وإنما تقدم خدماتها لمساعدة مراكز الإنتاج وحتى يتم تحميل تكاليفها على المنتجات النهائية يجب أن توزع تكاليفها أولاً على مراكز الإنتاج ثم يوزع الإجمالي بعد ذلك على وحدات الإنتاج.

**3.1.8.1 خطوات تحميل تكاليف الخدمات المصرفية غير المباشرة على المراكز الفنية في المصارف التجارية (جعفر, 2002).**

**أولاً تحديد المراكز الفنية في البنك :-**

وتقسم المراكز في المصارف التجارية إلى ثلاثة أقسام مراكز إنتاج خدمة مصرفية (مراكز ربحية) مثل قسم الخزينة و مراكز الخدمات المساعدة مثل قسم الصيانة و مراكز الخدمات الإدارية مثل قسم الإدارة العامة للبنك

**ثانياً حصر البنود الخاصة بكل مركز تكلفة :-**

من واقع السرعة لأغراض التسعير واتخاذ قرارات التخطيط والرقابة لابد من تقدير التكاليف مقدماً دون الانتظار لنهاية فترة التكاليف وتقدر وتحصر التكاليف غير المباشرة لكل مركز بصفته هو المسئول عن إنفاقها ،مثل أجور العاملين غير المباشرة - تكلفة المواد والمستلزمات التالفة المسموح بها - تكاليف الصيانة للألات والمعدات التي يستخدمها الفرع - تكلفة الوقت الضائع المسموح به - التأمين.....إلخ

**ثالثاً حصر البنود العامة أو المشتركة من النفقات غير المباشرة :-**

وهذه النفقات العامة التي ينفقها المصرف دون ارتباط بمركز تكلفة .

رابعاً توزيع البنود العامة أو المشتركة على مراكز التكلفة :-

لابد من توزيع البنود العامة أو المشتركة للتكاليف على جميع مراكز التكلفة في المصرف ولا بد من إعتداد الأسس الصحيحة لهذا التوزيع ومن أهم تلك الأسس مساحة المركز وعدد الآلات وعدد العاملين وقيمة الأثاث أو قيمة الأجهزة.....الخ.

خامساً توزيع تكاليف مراكز الخدمات على المراكز الفنية في المصرف :-

بعد أن يتم حصر جميع تكاليف الخدمات المصرفية غير المباشرة في مراكز إنتاج الخدمات المصرفية ومراكز الخدمات المساعدة الخطوة التالية لذلك هي توزيع تكاليف مراكز الخدمات المساعدة ومراكز الخدمات الإدارية على مراكز إنتاج الخدمة المصرفية التي تمر من خلالها الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء وهناك عدة طرق تستخدم في توزيع تكاليف مراكز الخدمات المساعدة على مراكز الإنتاج.

3.1.8.2 طرق توزيع تكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية :-

وجدت أربع طرق لتوزيع تكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية ويلاحظ أن تلك الطرق تبدأ من حيث السهولة وترتقي كل طريقة بالتتابع لتعالج عيوب التي تسبقها كما سيتضح من التالي.

**أولاً طريقة التوزيع الإجمالي Gross Allocation Method**

تقوم هذه الطريقة على أساس إضافة تكاليف مراكز الخدمات لبعضها البعض ومن ثم يوزع إجمالي تلك التكاليف على مراكز الإنتاج باختيار أساس واحد للتوزيع (السعايدة, 1993).

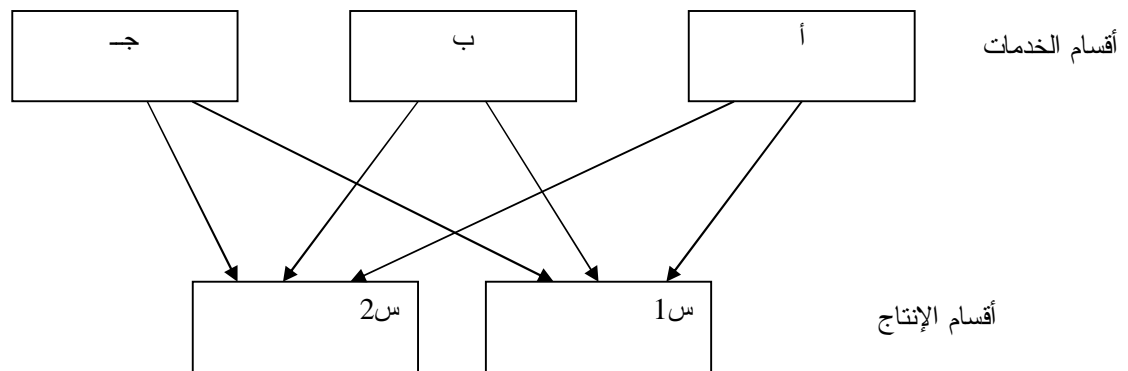
ولكن مراكز الخدمات تحتاج عملياً إلى خدمة من مركز خدمي آخر وبما أن هذه الطريقة تقتضي توزيع تكاليف مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج دفعة واحدة فإنها لا تفيد في معرفة كم استفاد كل مركز خدمي من المراكز الخدمية الأخرى (محمد, 1998).

### ثانياً طريقة التوزيع المباشر ( Direct Allocation Method )

وتعتبر تلك الطريقة أكثر الطرق شيوعاً لتوزيع تكاليف مراكز الخدمات وذلك نظراً لسهولةها وبموجب هذه الطريقة فإنه يتم توزيع تكاليف مراكز الخدمات مباشرة على مراكز الإنتاج المستفيدة من تلك الخدمات على أساس نسبة استفادة كل مراكز الإنتاج من تلك الخدمات ويتم تجاهل استفادة مراكز الخدمات من بعضها البعض (ظاهر, 2002) ويمكن إظهار نمط هذه الطريقة كما بالشكل رقم (10).

#### الشكل رقم (10)

طريقة التوزيع المباشر لتكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية



المصدر (محمد, 1998)

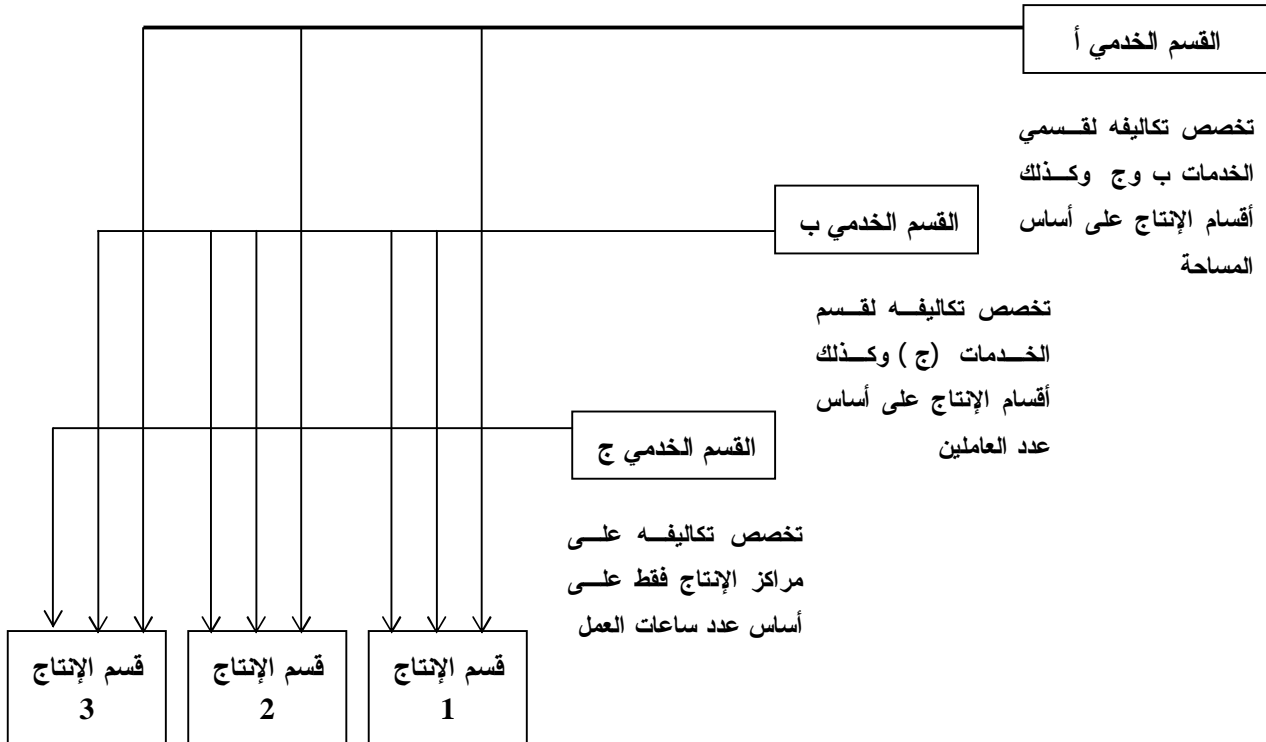


### ثالثاً طريقة التوزيع التنازلي ( Step Allocation Method )

وتحاول هذه الطريقة على عكس الطريقة المباشرة تخصيص تكاليف القسم الخدمي لقسم خدمي آخر شأنه في هذا شأن الأقسام الإنتاجية ، ويتمك بطريقة تتابعيه حيث نبدأ بالقسم الذي يقدم أكبر قدر من الخدمة للأقسام الأخرى وبعد تخصيص تكاليفه تستمر العملية خطوة خطوة حتى ننتهي بالقسم الذي يقدم أقل قدر من الخدمات للأقسام الخدمية الأخرى (جاريسون ونورين ، 2002).

#### الشكل رقم (11)

طريقة التوزيع التنازلي لتكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية



المصدر ( جاريسون و نورين، 2002 )

يلاحظ أن هذه الطريقة بعد توزيع تكلفة أول مركز خدمي يكون قد أقلل لذا عند توزيع المركز الذي يليه لا يحمل منه لا يحمل المركز الأول الذي وزعت تكاليفه بأي نصيب أي أن التوزيع في اتجاه واحد مع إغفال الاستفادة التبادلية وهذا ما يؤخذ على هذه الطريقة (وابل والجبالي, 1996).

#### رابعاً طريقة التوزيع التبادلي ( Reciprocal Allocation Method )

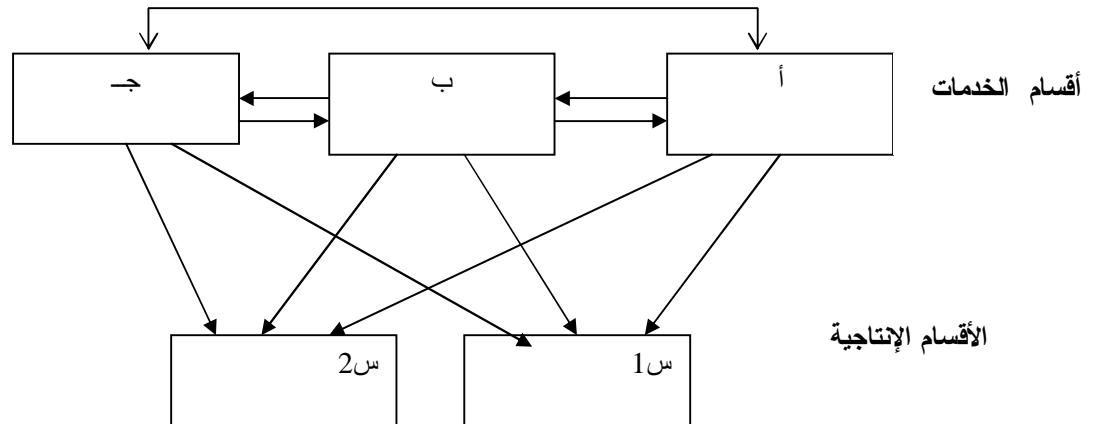
تستخدم هذه الطريقة لمعالجة عيوب الطريقة السابقة وخاصة فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها أقسام الخدمات بعضها لبعض وحيث إن مجموع تكاليف أي مركز من مراكز الخدمات هي تكاليفه الخاصة به بالإضافة لما يستقيده من المراكز الخدمية الأخرى لذلك لا بد من إيجاد مجموع تكاليف كل مركز من مراكز الخدمات قبل توزيع تكلفته على مراكز الإنتاج وعلى ذلك تكون تكلفة مركز الخدمات الفعلية تساوي

(تكلفة القسم المباشرة عليه + ما يخصه من تكاليف مراكز الخدمات الأخرى)

هذا ويتم التوزيع مع الأخذ في الاعتبار أن يكون هذا التوزيع متعدد الاتجاهات وليس في اتجاه واحد كما في الطريقة السابقة ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي (جبلي, 1996)

#### الشكل رقم (12)

طريقة التوزيع التبادلي لتكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية



### خامساً طريقة التوزيع الثنائية ( Dual Allocation Method )

تقوم هذه الطريقة على فصل التكاليف لكل مركز خدمة إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة ويتم تحميل كل منها على المراكز المستفيدة بأسس مناسبة بإحدى الطرق السابقة ,وقد يكون لكل مركز أسس توزيع مختلفة حيث إن التكاليف الثابتة تتعلق بتوفير القدرة الإنتاجية للمشروع فإنها توزع طبقاً للحد الأقصى للإنتاج في مراكز الإنتاج بينما التكلفة المتغيرة نظراً لارتباطها بحجم الإنتاج فإنها توزع طبقاً للإنتاج الفعلي في مراكز الإنتاج بغض النظر عن الطاقة القصوى للإنتاج في تلك المراكز(السعيدة,1993).

#### 3.1.9 أوجه القصور والانتقادات الموجهة إلى أنظمة التكاليف التقليدية

تسببت مجموعة من العوامل الرئيسية خلال القرن العشرين في إبراز مدى تخلف محاسبة التكاليف عن مسايرة التطورات الإنتاجية الحديثة وهي كالتالي (وابل والجبالي,1996) .  
الاعتماد على قوانين الهيئات المالية والضريبية ولوائدها ونشراتها في تطوير أنظمة التكاليف .

ب- إن كثيراً من المحاسبين لديهم خلفية في المحاسبة المالية التي اعتادوا عليها في وظائفهم وطبقوها في الوظائف الجديدة ولذا فإن احتمال حدوث أخطاء نتيجة لاستخدام بيانات التقارير المبنية على أساس التكلفة في اتخاذ قراراتهم لا يتضح لهم.

ج- الاعتقاد بعدم جدوى الاحتفاظ بنظامين للتكلفة وأن الفوائد المرجوة من النظام الثاني لا تعادل تكاليفه الإضافية وأن تطوير نظام التكاليف فقط لدعم النظام المحاسبي المالي.

دختم التقارير الحالية مصممة على أساس توفير تقارير دورية لفترات طويلة نسبياً ولكن البيئة الحالية للمنشآت الحديثة التي تتعلق بالمنافسة الشديدة لا يناسبها التقارير المستمدة من التقارير المالية نظراً لتقدمها .

وبالإضافة إلى ما سبق من أوجه قصور للأنظمة التقليدية بشكل عام هناك انتقادات موجهة إلى تلك الأنظمة في تخصيص التكاليف غير المباشرة يمكن حصرها في التالي.

1- تقوم الأنظمة التقليدية على افتراض أن المنتجات تستهلك المواد حسب حجمها الإنتاجية ولا تأخذ في الاعتبار استهلاك الموارد مما سيؤدي إلى بيانات تكاليف غاية في التشوه (حسين, 2004) تم عملية التوزيع على مرحلتين الأولى على مراكز التكلفة والثانية على الوحدات طبقاً لمعدلات تحميل مقدرة مقدماً مثل ساعات العمل المباشر ولكن مع تغير هيكل التكلفة أصبحت ساعات العمل المباشر لا تشكل إلا نسبة قليلة أي أن استخدامها يتسبب في تشويه التكلفة. (عبد الكريم والكخن, 1997).

2- إن أنظمة التكاليف التقليدية لا تسمح بتخصيص التكاليف على أساس العلاقة السببية بين حدوث التكلفة ووحدة المنتج وكمثال فهي تعالج العديد من البنود الغير مباشرة التي ترتبط بالدورة الكاملة للمنتج على أنها نفقات رأسمالية وبالتالي لا تدخل ضمن تكلفة وحدة المنتج مما يؤدي إلى عدم الدقة في تحديد تكلفة وحدة المنتج. (الفضل, 1992).

3- تستند الأنظمة التقليدية في معظمها إلى المتغيرات المالية (تكاليف العمل والمواد) مع أن متطلبات العملية الإنتاجية الحديثة تعتمد أساساً على عناصر التكاليف غير المباشرة ومعظمها ثابتة (مات لوجستية وهندسية والتصميم والتوزيع وخدمات الكمبيوتر..... إلخ

والتي تشير الدراسات إلى ارتفاع نسبة تلك التكاليف من 5% إلى أكثر من 40% الآن في معظم الصناعات (عبد الكريم والكخن، 1997).

4- يتجاهل نظام التكاليف التقليدي تعقيدات الأنشطة الحديثة ويعتمد على علاقات مبسطة في تخصيص التكاليف غير المباشرة، الأمر الذي ينتج عنه تشويه تكلفة المنتج أو الخدمة وخاصة في الشركات متعددة المنتجات (درغام، 2005).

5- يفترض في نظام التكاليف التقليدي أن تكلفة العمل المباشر تشكل جزءاً كبيراً من تكلفة المنتج أو الخدمة وهذا الفرض لم يعد قائماً حيث إن التكلفة قد تقلصت لدرجة أنه في بعض الصناعات الإلكترونية أصبحت تعامل على أنها تكاليف غير مباشرة، أي لم تعد تكاليف العمل المباشر أساساً مناسباً لتخصيص التكاليف غير المباشرة على وحدة المنتج أو الخدمة (عبد الكريم والكخن، 1997).

6- تخصيص التكاليف غير المباشرة وفقاً للأنظمة غير التقليدية لن تكون دقيقة في حالة وجود مدى واسع من المنتجات التي تختلف في الحجم أو في حجم الدفعة أو درجة تعقيد الإنتاج وذلك للاعتماد على الحجم باعتباره مفتاح عملية تخصيص التكاليف الإضافية وهو غير كافٍ للمحاسبة عن التكاليف الإضافية (جاريسون ونورين، 2002).

7- إن الأنظمة التقليدية للتكاليف ليس لديها الإمكانيات والقدرة على تحليل الأنشطة بهدف التعرف على الأنشطة التي تضيف قيمة والعمل على تعزيزها والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو المنشأة أو العميل والعمل على استبعادها أو تخفيضها (Raffish, 1991).

8- إن المشكلة الرئيسية التي تواجه المحاسبين هي تحديد تكلفة وحدة الإنتاج أو الخدمة للوصول إلى السعر العادل وهذه المشكلة تبدو أقل حدة في المشاريع الصناعية لأن الإنتاج

لموس فيسهل تحميله بما يخصه من تكاليف مباشرة وإلى حد ما التكاليف غير المباشرة أما في المجال الخدمي لعدم وجود الإنتاج الملموس ظهرت مشكلة تخصيص التكاليف لذلك ووجهت العديد من الانتقادات لأنظمة التكاليف التقليدية. (حلس, 2006)

وبناء على ما سبق نرى أن نظام التكاليف التقليدي قد وجهت له العديد من الانتقادات جوهرها أن استخدام نظام محاسبة التكاليف لمجرد التوافق مع المبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP) Generally Accepted Accounting Principles في حين عجز هذا النظام عن تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية (وابل والجبالي, 1996).

ولابد من الإدراك أن تلك الأنظمة يجب أن تخدم ثلاث وظائف مختلفة هي

(درغام, 2005).

1- تقويم المخزون وقياس تكلفة البضاعة المباعة لأغراض إعداد التقارير الخارجية ولأغراض الضريبية.

2- توفير معلومات التغذية العكسية (Feed back) لأغراض الرقابة التشغيلية المختلفة.

3- قياس تكلفة المنتجات أو الخدمات كل على حدة.

ولقد أدى تطبيق نظام التكاليف التقليدي إلى تشوهات جوهرية في بيانات التكلفة , مما أدى إلى إتخاذ قرارات إدارية خاطئة وعلى سبيل المثال الإبقاء على خط إنتاجي خاطئ وبالتالي سوء توزيع لموارد المنشأة المتاحة للاستغلال ومن ثم انخفاض الربحية وتراجع في الحصة السوقية بسبب عدم توافر المعلومات التكاليفية الدقيقة (المجمع العربي, 2001).

أى أن الدافع لمعرفة التكلفة الحقيقية للمنتج هو الذي أدى لظهور نظام بنظام التكاليف المبني على الأنشطة في الثمانينات ولقد ظهر هذا النظام أساساً في الشركات الصناعية لكن ما لبث أن طبق في منظمات الخدمات (حسين, 2004) .

وبالرغم مما سبق فإن الطرائق التقليدية لتخصيص التكاليف غير المباشرة لم تكن سيئة إذا ما قورنت بالمرحلة التي وجدت فيها إلا أن التغيرات التي حدثت في ظروف الصناعة قنطلاد والبيئة التنافسية والعولمة وحرية التجارة كل ذلك فرض تغييراً حتمياً في تلك الطرائق لمواكبة التغيرات والمستجدات ومتطلبات الإدارة الحديثة وهذا نتج عنه ما يسمى بنظام التكاليف المبني على الأنشطة (درغام, 2005).

## الفصل الثالث

الأنظمة التقليدية ونظام التكليف

المبني على الأنشطة

المبحث الثاني

نظام التكليف المبني على

الأنشطة



## المبحث الثاني

### نظام التكاليف المبني على الأنشطة

#### 3.2.1 مقدمة

لقد استحدث نظام التكاليف المبني على الأنشطة لمواجهة المشكلات الناجمة عن استخدام الأنظمة التقليدية للتكاليف ويمكن إيجاز ماهية النظام بأنه مفهوم لمحاسبة التكاليف يقوم على أساس أن المنتجات جميعها تحتاج لمنشأة تؤدي مجموعة من الأنشطة وأن لتلك الأنشطة تكاليف يجب أن تتحملها المنشأة ولصعوبة ربط تلك التكاليف بالمنتجات مباشرة تحمل أولاً على الأنشطة التي تسببت فيها ومن ثم للمنتجات تبعاً لدرجة استفادتها من تلك الأنشطة . (هيكس, 1996)

وكان أهم أسباب ظهور هذا النظام المنافسة الشديدة التي واجهتها الشركات الأمريكية من قبل الشركات اليابانية فبدأ التطلع إلى نظم المعلومات المحاسبية للمساعدة في مواجهة المنافسة حيث إن تلك النظم صممت لدعم إعداد التقارير المالية وكانت معلومات تلك الأنظمة عن تكاليف المنتجات والخدمات مشوهة ولا تلائم الإدارة في عمليات التخطيط والرقابة وكان هذا النظام على يد كل من Cooper and Kaplan هو الطريق لاستعادة أهمية الشركات الأمريكية وكانت نتائجه مدهشة في دقة التكاليف مما قلب الأسعار رأساً على عقب وأدى إلى تحسين في الربحية واستعادة القدرة التنافسية (Grasso, 2005). وهذا ما أكده Roztochi أنه نظراً للمنافسة المتزايدة في الأسواق العالمية لذا لا بد أن تقابل الشركات ذلك بتصنيع منتجات عالية الجودة بتكلفة منخفضة ولا يتأتى ذلك إلا بقرارات مناسبة مبنية على معلومات تكاليفية دقيقة لا تستطيع

النظم التقليدية للتكاليف تقديمها لذا لا بد من التحول للأنظمة الحديثة

. (Roztocki, et al, 1999)

وبسبب ما يتمتع به هذا النظام من مزايا بالمقارنة مع الأنظمة التقليدية ولا سيما في مجال توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية جية لاقى قبولاً من الأكاديميين ومن الإداريين على حد سواء وبدأ يشيع استخدامه خصوصاً في الشركات الصناعية الكبرى في أمريكا وأوروبا. (عبد الكريم والكخن, 1997)

فعلى سبيل المثال في كندا حوالي 14% من مجموع المنشآت طبقت نظام التكاليف المبني على الأنشطة بينما في بريطانيا بينت إحدى الدراسات أن 20% من مجموع عينة الدراسة لأكبر 251 مؤسسة عاملة بالمملكة المتحدة قد طبقت النظام (درغام, 2005). وفي الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 21% (Hughes and Gjerde, 2003). ولعل أهم ما تجدر الإشارة إليه هنا إلى أن الشركات التي طبقت هذا النظام أجمعت على أنه يسهم في تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاج و التأثير على التسعير والعمليات التشغيلية والمزيج الإنتاجي (العكاوي, 2004).

ويحقق تطبيق النظام قياس تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة مما يتم التوصل إليه باستخدام نظام التكاليف التقليدي وذلك من خلال استخدامه لعدد من مسببات التكلفة لتتبع تكاليف أنشطة المنشأة والتي تستهلك مواردها ويقوم هذا النظام على فلسفة رئيسية مؤداها أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد الاقتصادية وأن المنتجات أو الخدمات هي التي تستهلك الأنشطة (درغام, 2005).

كما أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة كان يعتبر من قبل المديرين أسلوباً لحصر تكلفة المنتج أو الخدمة بدقة أكثر لكن مع مرور الزمن تبين أنه يعتبر مرشداً وفعالاً في قرارات الإدارة التي تترجم مالياً في شكل أرباح عالية وأنه تعدى تطبيقه وظيفة الإنتاج فقط إلى جميع وظائف المنشأة إلى جانب المساعدة في اتخاذ قرارات تصميم المنتج أو الخدمة والتسعير والتسويق والمزيج الإنتاجي (Cooper and Kaplan, 1990).

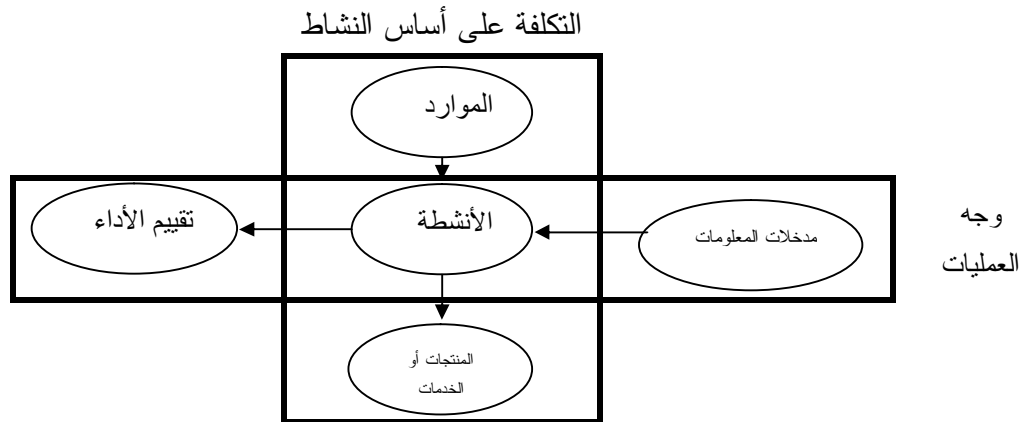
وبالرجوع إلى تجارب العديد من الشركات التي تبنت تطبيق هذا النظام يتضح أن تطور نظام التكاليف المبني على الأنشطة قد مر بعدة مراحل ففي حين قلص تطبيق النظام لأول مرة في حدود المصنع إلا أن التطبيق توسع خارج حدود المصنع ليشمل مستوى الشركة ككل , كما تم التحول من نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) إلى نظام الإدارة حسب الأنشطة (ABM) ويعد نظام ABC جزءاً من نظام ABM حيث يعتمد على المعلومات التي يقدمها نظام ABC من أجل تحسين الأداء ودعم الميزة التنافسية ويستخدم مصطلح إدارة التكلفة حسب الأنشطة (ABC/M) Activity-Based costing Management (فرحات, 2004)

### 3.2.2 الفروق بين نظامي ABC & ABM (صبري, 2002)

- 1- يقوم نظام ABC بتحديد التكلفة في حين نظام ABM يقوم على تغييرها
- 2- يقوم نظام ABC على تقديم بيانات عن المنتجات بينما نظام ABM على تحسينها.
- 3- يقوم نظام ABC على تحليل الوضع القائم بينما يركز نظام ABM على النواحي الإستراتيجية وهذا ما يوضحه الشكل التالي من خلال تقاطع بعدي التكلفة والعمليات.

#### شكل رقم (13)

بعدي التكلفة والعمليات أي العلاقة بين نظام ABC ونظام ABM

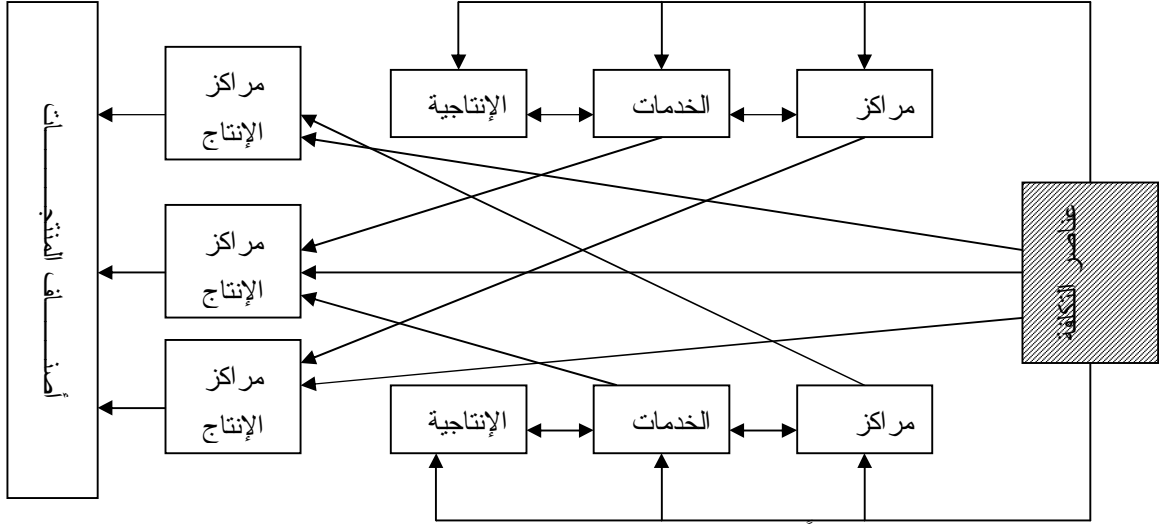


المصدر (جاريسون ونورين, 2002)

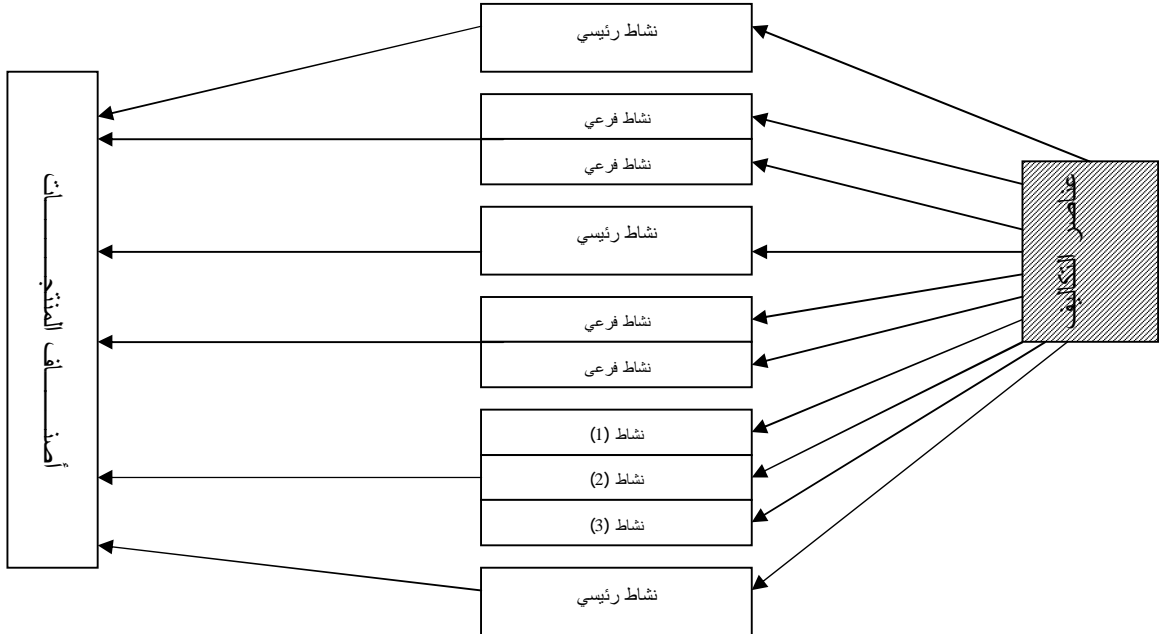
والشكلان التاليان (14) و (15) يوضحان مخططين لتخصيص التكاليف الصناعية غير

المباشرة في ظل النظام التقليدي ونظام التكاليف المبني على الأنشطة

أولاً النظام التقليدي الشكل رقم (14)



ثانياً نظام التكاليف المبني على الأنشطة شكل رقم (15)



المصدر (فخر والدليمي, 2002)

### 3.2.3 تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة

نظراً لحدائثة نظام التكاليف المبني على الأنشطة بالنسبة للأنظمة التقليدية فإنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد فقد عرفه (Cooper and Kaplan, 1988) بأنه "يعد بمثابة أداة إستراتيجية للمنشأة تساعد في الحصول على تكلفة أكثر دقة ومعلومات عن ربحية العمليات والمنتجات والخدمات وعملاء المنشأة مما يساعدهم في اتخاذ العديد من القرارات الهامة , ومنها قرار التسعير والتسويق وتصميم المنتج أو الخدمة وقرارات توظيف الموارد". (درغام, 2005)

كما عرفه (Raffish, 1991) على أنه "نظام إدارة التكاليف يعمل على تجميع معلومات الأداء المالي والتشغيلي للشركة وربطها بالأنشطة الرئيسية والهامة وتلخيصها من خلال عرض تكاليف المنتجات بتقارير الإنتاج وقائمة الدخل".

حيث يبين أن النظام يخدم ثلاثة محاور أساسية في القرار هي

-محور المفاضلة بين المنتجات المبني على أساس التكلفة الدقيقة للمنتج

-محور تحديد الأنشطة وموجهات تكاليفها Cost Drivers والمبني على

أساس القيمة المضافة Value Added

-محور تشخيص فرص تحسين وتطوير التكاليف عديمة القيمة المضافة التي تدعم

الربحية من جهة ودرجة ولاء الزبائن من خلال امتلاكهم منتجات بأسعار منافسة وبجودة عالية.

إن هذا التعريف يقدم النظام على أنه أبعد من كونه نظام احتساب تكلفة المنتجات فقط بل هو

نظام دقيق لتقدير وتخطيط التكاليف وتخصيصها بشكل فعلي على أهداف التكلفة ومساعد في

نفس الوقت لإعداد برامج خفض التكاليف المرتبط بمعايير الجودة الإنتاجية والأسعار وداعماً

للربحية المتحققة من شرائح مختلفة من الزبائن وفق تحليل متطلباتهم وتحديد الأنشطة المرتبطة بها والتكاليف المحملة عليها (عبدالله, 2003).

كما عرفه (Michael, 1997) " هو عبارة عن طريقة لاحتساب التكاليف التي يتم توزيعها على أنشطة الشركة ,ومن ثم تحميلها للمنتجات أو الخدمات بناء على ما تستخدمه هذه المنتجات أو الخدمات من أنشطة"

ويعتمد هذا الأسلوب على تحليل أنشطة الشركة المختلفة للحصول على البيانات اللازمة اعتماداً على سلوك التكاليف لهذه الأنشطة وتحديد العوامل التي توجه هذه التكاليف وبالتالي إدارة تكاليف أنشطة الشركة بكفاءة وفاعلية (العلكاوي, 2004).

وقد عرفه Jim "إن نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو أداة تستخدمها الإدارة لترشيد القرارات لذلك فإن الإدارة تسعى حثيثاً للحصول على المعلومات لبلوغ الأهداف الإستراتيجية(سامي, 2005)

أما وابل والجبالي (1996) فقد عرفا نظام التكاليف المبني على الأنشطة " أنه نظام يعتمد على التخصيص للتكلفة حسب الأنشطة المسببة لتلك التكلفة بدلاً من التخصيص وفقاً للمنتجات النهائية وذلك في مجال تحليل ربحية المنتجات وفي رقابة وتخصيص التكلفة.

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن هذا النظام هو منهج له فلسفة خاصة لتحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات بأكبر دقة ممكنة من خلال آلية تمر بمرحلتين:

**الأولى:** تخصيص الموارد للمنشأة على الأنشطة

**الثانية:** تخصيص تكاليف الأنشطة على أهداف التكلفة.

### 3.2.4 أسباب نشأة نظام التكاليف المبني على الأنشطة

تعتبر ولادة هذا النظام في فترة الثمانينات من القرن العشرين نتيجة للتالي:

1-التغيرات الحاصلة في البيئة التشغيلية لمنظمات الأعمال حيث يلاحظ أن التغيير في فلسفة التشغيل لعنصر العمل ودرجة الأتمتة لخطوط ومراحل الإنتاج قد أحدث تغييراً في هيكل عناصر التكاليف (ارتفاع حجم التكاليف غير المباشرة مقارنة مع عنصر الأجور والمواد الأولية) مما أدى لظهور نقاط الضعف في معدلات التحميل لنظم التكاليف التقليدية وبالتالي انخفضت الدقة في حساب تكلفة المنتج لانعدام علاقة السبب والنتيجة ومن ذلك جاءت فكرة تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (عبدالله, 2003).

2-زيادة حدة المنافسة وضراوتها في السوقين المحلي والعالمي مما يتطلب تخفيض التكلفة واتباع سياسة إنتاجية مرنة تقوم على تعدد المنتجات وذلك بسبب قصر العمر الإنتاجي للمنتج والتطوير المستمر له وكذلك البحث عن أسواق جديدة عبر التوسع الجغرافي وحل لتلك المشاكل السابقة يربط بشكل أو بآخر بإيجاد حل لمرض توزيع التكاليف المشتركة بين الأقسام والفروع وكذلك توزيع تكاليف الأنشطة المختلفة المساندة للإنتاج (المجمع العربي, 2001).

ويكون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مجدداً في الحالات التالية (عبد الكريم والكخن, 1996).

- 1- التنوع الكبير في المنتجات وتعقيد العملية الإنتاجية.
- 2- توفر نظام محاسبي يكون معه الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة التفصيلية لأغراض تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة ومسبباتها أمراً ميسوراً وذا تكلفة منخفضة.

- 3- اختلاف أحجام كميات الإنتاج للسلع المنتجة.
- 4- التغيرات في البيئة الصناعية من حيث تزامن استخدام المكننة والأتمتة في الإنتاج.
- 5- إزدياد استخدام الأنشطة المساندة في الشركة كالتصميم الهندسي والبرمجة والتسويق والمحاسبة وغيرها.
- 6-ازدياد استخدام القطع المشتركة نسبة إلى مجموع عدد القطع في المنتج أو ما يسمى بالمعدل المعياري Standardization Rate .
- 7- تشكيل التكاليف الإضافية Overheads نسبة كبيرة من تكلفة المنتج وهذا يعود للأسباب 6,5,4 السابقة.
- وقد أضيف إلى ما سبق (وابل والجبالي, 1996)
- 8-توافر أساليب القياس والتحليل الحديثة مكنت من تطبيق الأفكار لعملية التي كان من الصعب تطبيقها بدون التقدم في الحاسب الآلي.
- 9- وجود نظام محاسبة تكاليف غير مناسب تكون نتيجته الفشل فالسبب لرقى المؤسسات وتقدمها هو تقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية وجودة عالية.
- ولقد تضافرت عدة عوامل نبهت إلى حاجة الوحدات الاقتصادية لتبني نظام تكاليف كفء ومن تلك العوامل:
- 10- ظهور ما يعرف بمفهوم الإدارة الإستراتيجية الذي يعرف بأنه "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المنشأة وربحياتها في الأجل الطويل من أجل دعم الإستراتيجية التنافسية للمنشأة والمساعدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويقصد بالإستراتيجية التنافسية:-



• إستراتيجية التفوق في مجال التكلفة وتعني تكلفة منخفضة مع المحافظة على الجودة.

• إستراتيجية تميز المنتج وتعني تقديم منتجات تتميز عن المماثلة بالجودة والسعر والتقانة.

إستراتيجية التركيز وتعني التركيز على خط إنتاجي أو سوق معينة أ و عملاء معينين مما يساعد على تلبية احتياجات العملاء (فرحات, 2004).

11 - إتصاف البيئة بالمنافسة الشديدة (محلية ودولية) بين الشركات لكسب رضى الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات متنوعة بتكلفة منخفضة وجودة عالية .(المجمع العربي , 2001).

12 - اتجاه الاهتمام نحو إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management لم يعد ينظر لها على أنها أسلوب اختبار وفحص نهائي ولكنها تمثل التكلفة المنخفضة والإنتاجية المرتفعة والميزة التنافسية والسلامة المهنية والروح المعنوية المرتفعة والتتقيف المستمر للعاملين ورضاء المستهلك وحصه سوقية أكبر وبالتالي أرباح مرتفعة .

13 - تركيز دور أنظمة التكاليف في إعداد التقارير المالية عن تقويم المخزون وتكلفة البضاعة المباعة أكثر من دورها في توفير المعلومات المالية الخاصة بتكلفة المنتج أو الخدمة(درغام, 2005).

وبعد استعراض القصور في أنظمة التكاليف التقليدية وأسباب نشأة نظام التكاليف المبني على الأنشطة والظروف الداعمة له وقبل تطبيق النظام لابد من دراسة بعض المؤشرات التي لو

ظهرت في المؤسسة يعني ذلك تطلب إعادة تنظيم نظم التكاليف واستخدام مدخل التكلفة على أساس النشاط ومن أهمها (يوسف, 2004).

- 1- عدم اعتقاد مدراء التشغيل في تكاليف الإنتاج التي أعدها قسم المحاسبة.
- 2- وجود منتجات أو خدمات معقدة تتسم بصعوبتها وتظهرها تقارير التكاليف على أنها مربحة جداً على الرغم من انخفاض أسعارها.
- 3- انخفاض ربحية بعض المنتجات أو الخدمات على الرغم من زيادة مبيعاتها.
- 4- وجود بعض المنتجات أو الخدمات التي لا تلقى منافسة وتظهر التقارير ارتفاع هامش ربحيتها.
- 5- الارتفاع الملحوظ في معدلات التكاليف الإضافية وزيادة الوقت اللازم لتحميلها.
- 6- صعوبة تفسير نتائج عروض الأسعار.

### 3.2.5 مراحل تطور نظام التكاليف المبني على الأنشطة

لقد مر تكوين نظام التكاليف المبني على الأنشطة حتى يصبح على شكله الحالي بثلاث مراحل (درغام, 2005):

**المرحلة الأولى:** إدارة النشاط Activity Management وقد ركزت هذه المرحلة على

مفهوم سلسلة القيمة أكثر من التحليل المحاسبي والمالي وهدفت إدارة النشاط إلى ما يلي:

اكتشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة مثل استخدام نظام الإنتاج

الفوري (Just In Time) .

تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة

لطلب العملاء.

**المرحلة الثانية:** محاسبة تكاليف الأنشطة Activity Cost Accounting وقد جاءت هذه

المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها من خلال:

1- تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة.

2- تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى.

**المرحلة الثالثة:** نظام التكاليف المبني على الأنشطة Activity-Based costing (ABC)

وهو ذلك النظام الذي يهتم بتحليل التكلفة ولكنه يعد الأفضل في تحليل وتقدير التكاليف لأهداف خاصة.

**3.2.6 تقييم ملائمة نظام التكاليف المبني على الأنشطة والمنافع المحتملة من تطبيقه في**

**المصارف**

قبل الخوض في خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على المصارف يجب تقييم

ملاءمة النظام من خلال تقييم دقيق للنقاط التالية:

1- أهمية التكاليف غير المباشرة.

2- تعقيد الخدمات المصرفية.

3- حسارة مستوى الإنتاج الكبير وربحية الإنتاج القليل وي رجع ذلك لتخصيص التكاليف

الإضافية.

4- الخلاف بين المدراء على تخصيص التكاليف.

أما المنافع المتوقعة من تطبيق النظام:

1- تحديد تكلفة المعاملات بدقة.

2- تتبع التكاليف الخاصة بالعملاء.

3- القدرة على قياس ربحية العميل.

ونتيجة لما سبق أُوُتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة قادر على تحسين عملية صنع القرار ومساعدة المصارف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Wetherite and Kim, 2006).

### 3.2.7 مفاهيم ومصطلحات نظام التكاليف المبني على الأنشطة

تتمثل أهم العناصر التي يقوم عليها مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة فيما يلي:

(Cooper and Kaplan,1990)

الموارد:

وهي تمثل العناصر الاقتصادية التي يتم توجيهها لأداء النشاط وهي تعتبر مصدرًا للتكلفة التي تحدث عند استخدام هذه الموارد وهي عوامل الإنتاج التي يتم استخدامها بواسطة النشاط لتوليد مخرجات النشاط.

وتتضمن الموارد العنصر البشري (العمل) والتكنولوجيا والتسهيلات والخدمات الأخرى المستخدمة في دعم النشاط والتي تشمل على الموارد أو الخدمات المبتورة من خارج المؤسسة مثل الإعلان والخدمات المحاسبية أو القانونية. (صالح, 2002).

الأنشطة:

إن مفهوم النشاط هو " الجسر الضيق بين تحليل الإستراتيجية وتطبيقها " وهو عبارة عن مجموعة أعمال بدائية:

منفذة من كيان.

تستدعي مهارة خاصة.

منسجمة من وجهة نظر التكاليف والأفراد.

تسمح بإعطاء نتيجة لزبون خارجي أو داخلي انطلاقا من سلة الموارد (هوبر ولمير, 2002).

كما عرفه فخر والدليمي بأنه "عبارة عن عملية أو وظيفة أو مهمة مميزة أو مجموعة من العمليات والإجراءات تعالج المدخلات وتنتج المخرجات ويتفاعل النشاط مع الأنشطة الأخرى في المشروع" (فخر والدليمي, 2002).

وتقسم الأنشطة إلى خمس مجموعات رئيسية

أ- أنشطة وحدة الإنتاج (Unit-level Activities) وهى تلك النشاطات التي تنفذ عند إنتاج كل وحدة وبذلك فإن عدد المرات التي يتم القيام فيها بهذا النشاط يختلف باختلاف عدد الوحدات المنتجة وعليه يمكن تحميل تكاليف هذه الأنشطة على الوحدات المنتجة وكمثال لهذه الأنشطة العمل المباشر والمواد المباشرة وتركيب قطع المنتج وصناعة المنتج (حنان, 1995).

ب- أنشطة دفعات الإنتاج Batch-level Activities وهى الأنشطة التي يتم أداؤها لكل دفعة إنتاجية بغض النظر عن عدد الوحدات وعلى ذلك فإن مسببات التكاليف الخاصة بتلك النوعية قد تكون مثل تهيئة الآلات واستلام وفحص المواد الخام ونقل المواد الخام والتعبئة والشحن وضبط الجودة وكل ما سبق يمثل مجتمعات تكلفة النشاط وتعد تكلفة هذه الأنشطة مشتركة لجميع الوحدات ضمن المجموعة وبناء على ذلك فإن مسببات تكاليف تلك الأنشطة على التوالي عدد مرات تهيئة الآلات وعدد أوامر استلام المواد وعدد مرات الفحص وعدد مرات النقل (فخر والدليمي, 2002).

### ج- أنشطة ترتبط بالخط الإنتاجي Product-Sustaining Activities

وهى أنشطة تفيد وحدات منتج واحد مثل تغيير مواصفات منتج أو نشاط إعداد اختبار خاص لأحد المنتجات. (صالح, 2002).

د- الأنشطة المرتبط بالعميل **Customer-Level Activities** وهى تلك الأنشطة

المرتبطة بعملاء محددين وتشتمل أنشطة مثل طلبات المبيعات وإرسال الكتالوجات وأبحاث

سوق العميل والدعم الفني العام غير المرتبط بمنتج محدد مثل طلب أحد العملاء بطباعة شعار

معين يخصصه على أحد منتجات المؤسسة.

هـ- أنشطة ترتبط بعمليات المنشأة ككل (أنشطة على مستوى التسهيلات

والتجهيزات) **Facility-Sustaining Activities** تتعلق تلك الأنشطة بالإنتاج إجمالاً وليس

بأي دفعة أو بأي منتج معين وتشتمل تكاليف نشاط التجهيزات على إدارة المصنع والتأمين

والضرائب والخدمات الترفيهية للعمال وصيانة المعدات والتدفئة والإضاءة والعلاقات العامة.

. (Garrison and Noreen, 2000)

الشكل رقم (16)

هرمية تخصيص التكاليف غير المباشرة حسب نظام تكاليف الأنشطة.



المصدر (Cooper and Kaplan,1990)



وقد تم تقسيم الأنشطة من وجهة نظر كتاب آخر ين (المجمع العربي , 2001) و (ظاهر , 2002) إلى :-

أ- **أنشطة مدخلات Input Activities** ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بالاستعداد لصناعة منتج مثل أبحاث وتطوير المنتج ,استقطاب العاملين وتدريبهم ,شراء مواد خام , شراء أجزاء أو مكونات جاهزة, شراء تجهيزات.

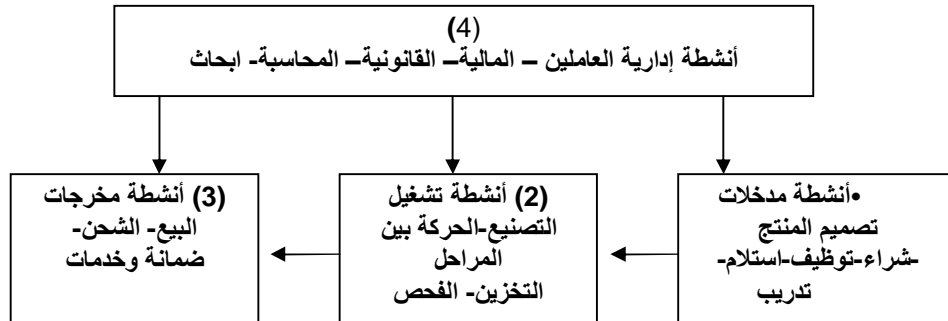
ب- **أنشطة تشغيل(العمليات) Processing Activities** ويقصد بها تلك الأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتجات مثل نشاط تشغيل الآلات المستعملة في صناعة المنتجات ونشاط تخزين بضاعة تحت التشغيل.

ج- **أنشطة المخرجات Output Activities** وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالتعامل مع العملاء كنشاط بيع المنتجات, أنشطة الفوترة, أنشطة خدمات ما بعد البيع, أنشطة الشحن.

د- **أنشطة إدارية Administrative Activities** وهي تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الثلاثة الأولى مثل شؤون العاملين والمحاسبة والإدارة العامة.

### الشكل رقم (17)

#### آلية تقسيم الأنشطة



المصدر (المجمع العربي, 2001)

ويرى الباحث أن التقسيم الأول هو الأجدى وذلك لأنه يصب مباشرة في أهداف التكلفة سواء كانت الوحدة أو الدفعة أو الخط الإنتاجي أو العميل.

### أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة:

إن تحليل أنشطة المنظمة (تحليل سلسلة القيمة) يقدم للإدارة فرصة كبيرة للتمييز بين نوعين من الأنشطة (جاريسون ونورين, 2002):

#### أ- أنشطة تضيف قيمة **Value Added Activities** وهو النشاط الذي إذا أستبعد

سوف يؤدي إلى تخفيض خدمة المنتج للعميل وأن المنتج لا يلبي توقعات العميل وسيؤثر سلباً على مبيعات المنشأة. وهي تنسم بالخصائص التالية(حلس, 2006)

1- أنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العميل.

2- أنشطة تؤدي بأقصى درجة من الكفاءة.

3- أنشطة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة.

#### ب- أنشطة لا تضيف قيمة **Non- Value Added Activities** وهي أنشطة لا تضيف

قيمة من وجهة نظر العملاء واستبعادها سيؤدي إلى خفض التكلفة دون التأثير على قدرة المنتج

على خدمة العميل مثل التخزين للمواد الأولية والتامة لذلك كان السعي إلى تطبيق سياسة في

الوقت المناسب (JIT).

ولكن لا بد أن يلاحظ أن هناك أنشطة لا تضيف قيمة من وجهة نظر العميل ولكن لا يمكن

الاستغناء عنها نهائياً والأجدر التخفيض منها مع إنجاز العمل بكفاءة مثل (المحاسبة, تكاليف

إعداد الآلات, تكاليف مناولة المواد)(المجمع العربي, 2001).

## موجهات التكلفة Cost Drivers

وهي تسمى أيضاً مسببات التكلفة وهي تستخدم كأداة ربط بين الموارد المستنفذة والنشاط المؤدى وهي متنوعة حسب طبيعة العمليات التي تتم داخل المصنع بالنسبة للأنشطة المرتبطة بالرواتب والأجور وتتمثل معظم موجهات تكاليف في مقاييس كمية يسهل ربطها بمنتج أو بخط إنتاج (عبدالله، 2003).

وبناء على ما سبق يمكن تعريفها بأنها قياس كمي للعامل أو النشاط أو الحدث الذي يتسبب في حدوث تكلفة أو تضحية مالية تتحملها المنشأة مقابل تحقيق مستوى معين من مستويات حجم المسبب" (شتا، 1997).

إن موجهات التكلفة محدودة جداً في أنظمة التكاليف التقليدية لا تتجاوز الخمسة أما في نظام التكاليف المبني على الأنشطة يصل العدد إلى 2000 وفي المصارف الكبيرة حوالي 200 (المجمع العربي، 2001) لا بد من تحقيق التوازن في تحديد عدد موجهات التكلفة حيث إن تقليل العدد يسهل عملية تجميع وتخزين وتشغيل البيانات وتخفيض التكاليف أما زيادة العدد يزيد صعوبة عملية تجميع وتخزين وتشغيل البيانات ويزيد التكاليف ولكن يحقق الدقة (شتا، 1997) (جلس، 2006).

## أوعية التكاليف Cost Pools

ويقصد بها مجموعة الأعمال المتجانسة التي تؤدي داخل وحدة النشاط لتحقيق هدف محدد وهي حلقة الوصل بين موارد المؤسسة والمنتجات النهائية وتلك الأنشطة المتجانسة تخضع في مجموعها لموجه تكلفة واحد وذلك اختصاراً لعدد الأنشطة وموجهاتها (صالح، 2002).

فعلى سبيل المثال يمكن تجميع أنشطة الصيانة وبرمجة الإنتاج في وعاء تكاليفي واحد باعتبار  
أن تكاليف هذه الأنشطة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموجه تكلفة واحد وهو ساعات عمل الآلات .  
وكذلك يمكن تجميع أنشطة اللف والحزم ومناولة وتعبئة المواد في وعاء واحد واعتبار أن  
السبب الرئيسي للتكلفة هو أوزان المواد الخام(المجمع العربي, 2001).

### 3.2.8 خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

لم يتفق الكتاب في مجال التكاليف في وضع خطوات محددة لتطبيق نظام التكاليف المبني على  
الأنشطة منهم من اختصر تلك الخطوات إلى ثلاثة ومنهم من أطال حتى وصلت لعشرة مراحل  
فقد اتفق كل من

#### **Kaplan and Atkinson و Cooper and Kaplan و Blocher and Others**

و(عبدالله, 2003) على الخطوات الثلاثة التالية:

- 1-تحديد تكاليف الموارد والأنشطة التي سوف تستخدم في عملية الإنتاج.
  - 2-تخصيص تكاليف الموارد المستنفذة على الأنشطة.
  - 3-تخصيص تكاليف الأنشطة على أهداف الكلفة النهائية.
- أما (جاريسون ونورين, 2002) في كتابهم المحاسبة الإدارية أربع خطوات وهي

1-تحليل قيمة العملية (PVA) Process Value Analysis.

2-تحديد مراكز الأنشطة.

3-تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة.

4- اختيار محركات التكلفة.

أما ( Garrison and Noreen, 2000 ) فقد وضعوا ست خطوات لتطبيق النظام كما يلي:

1-تحديد وتعريف الأنشطة ومجمعات الأنشطة.

2-على قدر الاستطاعة تخصيص التكاليف على الأنشطة وعلى أهداف التكلفة

3- ربط التكاليف بمجمعات تكاليف الأنشطة.

4- حساب معدلات النشاط.

5- ربط التكاليف مع أهداف التكلفة باستخدام معدلات الأنشطة.

6-إعداد التقارير الإدارية.

### خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

#### المرحلة الأولى: تحديد وتعريف الأنشطة وتحليلها

وفي هذه المرحلة يتم وضع مخطط تدفق للأنشطة بحيث تحدد الأنشطة السابقة واللاحقة للنشاط

المعني وتساعد تقنية التخطيط الشبكي في إعداد خرائط تدفق الأنشطة (Flow Shart) لتوضيح

ترابط الأنشطة سابقاً ولاحقاً ومرافقاً لإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة لفئة معينة من العملاء .

مثال أنشطة إعداد الآلات وبرمجة الإنتاج ومناولة المواد الأولية ومعالجتها ا في المراحل المختلفة

وصيانة الآلات والتخزين(المجمع العربي, 2001).

ومن خلال خرائط التدفق السابقة تحلل الأنشطة إلى نوعين:

1- أنشطة تضيف قيمة Value Added Activities

2- أنشطة لا تضيف قيمة Non- Value Added Activities

وذلك لتحديد الطرق لتخفيض أو إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة على خرائط التدفق كما هو

موضح بالشكل التالي (18) (جاريسون ونورين, 2002):

الشكل رقم (18)

بيان طريقة تخفيض أو إلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة

تعبئة	تخزين	عملية	تحريك	عملية رقم	تحريك	تخزين مواد	إستلام
	منتجات تامة	رقم (2)	وانتظار	(1)	وانتظار	خام	
VA	NVA	VA	NVA	VA	NVA	NVA	NVA
1يوم	8أيام	1يوم	يومان	1يوم	1يوم	5أيام	1يوم

إجمالي الوقت اللازم

أنشطة تضيف قيمة VA 3أيام

أنشطة لا تضيف قيمة NVA 17يوماً

الإجمالي 20يوماً

الهـ \_\_\_\_\_ دف : 10 أيام

تعبئة	تخزين	عملية	تحريك	عملية رقم	تحريك	تخزين مواد	استلام
	منتجات تامة	رقم (2)	وانتظار	(1)	وانتظار	خام	
VA	NVA	VA	NVA	VA	NVA	NVA	NVA
1يوم	يومان	1يوم	1يوم	1يوم	1يوم	يومان	1يوم

إجمالي الوقت اللازم

أنشطة تضيف قيمة VA 3أيام

أنشطة لا تضيف قيمة NVA 7أيام الإجمالي 10أيام

ويتضح من الشكل السابق أن الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج مدتها ثلاثة أيام والتي لا تضيف قيمة مدتها سبعة عشر يوماً ما بين تخزين للمواد الخام وللمنتجات التامة والتحرك ولذلك قد تم إختصار تلك الفترة إلى سبعة أيام فقط بدون التأثير على المنتج وجودته لأن تلك الأنشطة لا تضيف قيمة.

### المرحلة الثانية تقسيم الأنشطة إلى مراكز تكلفة (مجمعات تكلفة)

وفيها يخصص لكل نشاط رئيسي وعاء تكلفة يتراكم فيه تكلفة هذا النشاط وقد يخصص لمجموعة أنشطة متجانسة تخضع لمسبب تكلفة واحد وعاء تكاليفي واحد ويتسم نظام التكاليف المبني على الأنشطة بتعدد الأوعية وبالتالي بتعدد موجهات التكلفة على خلاف النظم التقليدية التي تعتمد على وعاء واحد أو وعاءين مما يتسبب في علاقة السبب والنتيجة مما يؤدي إلى تشويه التكلفة (المجمع العربي, 2001).

وعند تخصيص الأنشطة على الأوعية أو مجمعات أو مرتكز التكلفة لابد من مراعاة مايلي (فخر والدليمي, 2002):

1- اعتبار الأنشطة ذات الطبيعة الخاصة أو الأهمية النسبية مراكز تكلفة مستقلة والتحديد لتلك الأهمية يجب ألا يعتمد على الواقع الحالي فقط بل على المستقبلي أيضاً.

2- مجموعات الأنشطة المتجانسة ولها مسببات تكلفة متماثلة يمكن اعتبارها مركز تكلفة واحداً وكمثال على ذلك نشاط الصيانة العادية والصيانة الكهربائية ونشاط الإصلاح يمكن اعتبارها مركزاً للصيانة.

3- إذا كانت الأنشطة غير متجانسة من حيث طبيعة عملها ولكن متفقة في طبيعة تكلفتها أي لها مسببات تكلفة متماثلة فيمكن جمعها في مركز تكاليفي واحد وعلى سبيل المثال الأنشطة التي ترتبط بساعات دوران الآلات تعتبر مركز (مجمع) تكاليفي واحداً نظراً لأن سبب تكلفتها واحد وهو ساعات دوران الآلات. وتوضح القائمة التالية جميعاً مقترحاتاً للأنشطة (هيكس, 1996).

<u>مركز تكلفة محدد</u>	<u>أنشطة رئيسية</u>
المحاسبة/نظم المعلومات	محاسبة التكاليف
المحاسبة/نظم المعلومات	تشغيل (معالجة) البيانات
المحاسبة/نظم المعلومات	المحاسبة العامة
هندسة	هندسة التصميم
هندسة	هندسة صناعية
عامل غير مباشر	خدمة وحراسة
عامل غير مباشر	أعمال البوابة
عامل غير مباشر	إدارة المصنع
صيانة	صيانة مبانٍ
صيانة	إصلاح كهربائي
صيانة	صيانة خارجية
صيانة	إصلاح آلة



## المرحلة الثالثة: تحديد العناصر الرئيسية

إن عناصر التكلفة الموجودة في الحسابات قد لا تكون كافية ومن الضروري زيادة

تحديد تلك العناصر لتحقيق الأهداف التالية (وابل والجبالي، 1996):

### 1- التنبؤ بمبلغ كل تكلفة

2- إجراء التوزيع الملائم لمبلغ التكلفة على مراكز التكلفة.

وكمثال عل ذلك تحليل ضرائب الملكية المأخوذة من واقع السجلات المحاسبية إلى كل من

ضرائب ملكية شخصية وضرائب عقارية وذلك لأن أساس التوزيع على مركز التكلفة مختلف

فالأول على قيمة الأصول والثاني على المساحة التي يشغلها كل متر مربع.

وتشمل القائمة التالية عناصر تكاليف مختلفة لمنشأة ما (هيكس، 1996):

### عناصر تكلفة الأجور والمرتبات

أجور الساعة

مكافأة الوقت الإضافي

مكافأة وردية العمل

المدفوع عن الإجازات

أوقات التعطل المدفوعة

### عناصر تكلفة المزايا العينية

التأمين الصحي الجماعي

تأمين تعويضات العمل

ضريبة الإدارة المحلية عن البطالة

مساهمة المعاشات

مساهمة العجز

### عناصر التكاليف الثابتة

استهلاك المباني

استهلاك الآلات والمعدات

الإيجار  
ضرائب الملكية العقارية  
ضرائب الملكية الشخصية  
التأمين  
عناصر تكاليف التشغيل المتغيرة  
الاستخدامات "كهرباء, غاز, مياه"  
التوريدات  
كيماويات  
أخرى

#### عناصر التكاليف التقديرية والموازنة

سياحة وترفيه  
خدمات تخصصية  
تشريع ومحاسبة  
هاتف  
مستحقات دورية واشتراكات  
إعلان وتسويق

#### المرحلة الرابعة: تحديد العلاقات بين الأنشطة والتكاليف

بعد تحديد الأنشطة وتبويبها كمراكز تكاليف لا بد من تحديد العلاقة بين الأنشطة وعناصر التكاليف المختلفة, أي تحديد نسبة استفادة كل نشاط من عنصر التكلفة .

فمثلاً تكلفة الطاقة الكهربائية تخصص إلى كافة الأنشطة المستهلكة لها من خلال القياس أو باستخدام أسس موضوعية أخرى للتوزيع في حال عدم توافر أجهزة قياس (فخر والدليمي, 2002).

## المرحلة الخامسة: تحديد مسببات التكلفة

وهي مرحلة تحديد وفهم مسببات كل نشاط وبالتالي مسببات حدوث التكلفة التي تمثل بدورها عوامل متغيرة تؤثر على التكاليف وترتبط معها بعلاقة سببية واضحة وقوية ويتمثل معظمها بمقاييس كمية يسهل ربطها بمنتج معين أو خط إنتاجي معين مثل تكلفة المواد المباشرة وساعات عمل الآلات وتكلفة العمل المباشر (عبد الكريم والكخن, 1997).

وعند إختيار مسببات (محركات) التكلفة يجب مراعاة (جاريسون ونورين, 2002):

### 1-سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمحركات التكاليف

وكمثال على ذلك أن المؤسسة في إنشاء مركز نشاط بعنوان مناولة المواد وبعد التحليل الدقيق حددت الإدارة أن عدد مرات المناولة قد يكون محرك التكلفة ولكن أكتشف لاحقاً عدم وجود وسيلة فعالة لتسجيل عدد مرات المناولة لبند معين من المواد خلال الفترة وبالتالي مركز النشاط غير مجدٍ

### 2-قدرة محرك التكلفة على قياس استهلاك المنتج الفعلي للأنشطة حيث إن لم يكن المحرك

يقيس بدقة الاستهلاك الفعلي للأنشطة للمنتجات والارتباط ليس كبيراً بين محرك التكلفة والاستهلاك إذن التكلفة غير دقيقة.

ويضيف أبو زيد والدعراوي في كتابهما المعايير الثلاثة التالية

### 3-علاقة السببية أي إختيار العامل الذي يسبب التكلفة

وهذا إختيار مثالي ولكن صعوبته في التطبيق على التكاليف الصناعية الغير مباشرة.

### 4- المنافع التي يمكن الحصول عليها

يتم اختيار العامل المسبب للتكلفة بحيث تخصص التكاليف بنسبة المنافع التي يتم الحصول عليها.

#### 5- اختيار الأساس الملائم والمعقول

على سبيل المثال إذا كانت تكاليف ثمانية أنشطة وزعت فإن النشاط التاسع يمكن أن يوزع على أساس نصيب المنتجات من تكاليف الأنشطة الثمانية الأولى.

#### 6- التأثيرات السلوكية

إذا كانت دقة تتبع التكاليف تتوقف على عدد ونوع موجهات التكلفة فإن موجه التكلفة قد يكون له تأثيرات سلوكية إما نافعة أو ضارة على مستوى أداء الأفراد ، فإذا كان عدد المرات التي يتم فيها مناولة المواد هو مقياس لنشاط مناولة المواد فإن الأفراد سيحاولون تخفيض عدد مرات المناولة وهو تأثير نافع أما إذا كان عدد مرات الاتصال بالمورد هو موجه التكلفة لنشاط الشراء لاختيار مورد وحاول الأفراد التخفيض والحد من عدد مرات الاتصال فقد يكون له تأثير سلبي (يوسف, 2004)

كما يجب مراعاة العوامل التالية عند تحديد أعداد مسببات التكلفة (الزطمة, 2006):

1- درجة الدقة المطلوبة في بيانات التكاليف والعلاقة طردية.

2 - تنوع الإنتاج والعلاقة طردية.

3- نسبة تكلفة النشاط إلى إجمالي تكاليف الأنشطة كافة.

إذا كانت نسبة بعض الأنشطة إلى إجمالي التكاليف الإضافية نسبة صغيرة بالمقارنة مع الأنشطة الأخرى فلا داعي لتعدد مسببات التكلفة والمهم أن يكون مسبب التكلفة على درجة ارتباط مع مجموعة التكلفة لهذا النشاط.

4-تكلفة تجميع بيانات مسببات التكلفة والعلاقة طردية.

### شكل رقم (19)

بعض الأنشطة ومسببات التكلفة الملائمة لها في دائرة الائتمان في إحدى المصارف

مسبب الأنشطة	الأنشطة
عدد طلبات العملاء	مراجعة طلبات العملاء وإدخالها على النظام
عدد طلبات العملاء	الحصول على الموافقات لمنح القروض من الجهات صاحبة الصلاحية
عدد طلبات العملاء	متابعة العملاء وفتح حساب القرض
عدد طلبات العملاء	رفع سقف القرض
عدد الأقساط المدفوعة	متابعة تحصيل الأقساط
عدد القروض المغلقة	إغلاق حساب القرض
عدد الموظفين بالدائرة	إدارة موظفي الدائرة
عدد مرات الإعداد	إعداد ميزانية الدائرة
عدد التقارير	إعداد التقارير للإدارة

المصدر (العكاوي, 2004)

### المرحلة السادسة تكوين نموذج تدفق التكلفة

ويعتبر تكوين ذلك النموذج من الخطوات الهامة والأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على

الأنشطة (وابل والجبالي, 1996)

ويتطلب ذلك النموذج ضرورة تحديد:-

1-تحديد مشتقات التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق وتقسيم عناصر التكلفة غير المباشرة

إلى المرتبات والأجور - المزايا العينية - التكاليف التي تخصص وفقاً لأسس خاصة.

تحديد أنواع مراكز التكلفة التي تقسم لها المؤسسة وتقسيم مراكز التكلفة إلى أربعة مراكز

رئيسية مراكز التشغيل - مراكز الخدمات مراكز دعم الأنشطة التشغيلية - مراكز دعم

الأنشطة الإدارية.

**3.2.9 تسلسل الإجراءات العملية لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة وفق نظام**

التكاليف المبني على الأنشطة. (وابل والجبالي, 1996) سيتم تطبيق تلك الخطوات التالية على

تحديد تكلفة خدمة منح القرض من بدايته حتى نهايته في المصارف كمثال عملي (العلكاوي,

2004).

**أولاً: حصر الأنشطة الرئيسية التي تسبب تحمل الأعباء غير المباشرة .**

وقد تم حصر الأنشطة الرئيسية في دائرة القروض كالتالي:

1- مراجعة طلبات العملاء وإدخالها على النظام.

2- الحصول على الموافقات لمنح القروض من الجهات صاحبة الصلاحية.

3- متابعة العملاء وفتح حساب القرض.

4- رفع سقف القرض.

5- متابعة تحصيل الأقساط.

6- إغلاق حساب القرض.

7- إدارة موظفي الدائرة.

8- إعداد ميزانية الدائرة.

9- إعداد التقارير للإدارة.

ثانياً تخصيص الأعباء على الأنشطة حسب نسب الاستهلاك وتكوين مجتمعات التكلفة.

وقد تم تحديد مجعين للتكلفة هما مصاريف الموظفين ومصاريف الممتلكات ومجموع تكاليفهم للأول 437.55 والثاني 23.45 إجمالاً أي أن مصاريف دائرة القر وض 461 دينار (الأرقام وهمية)

مصاريف الموظفين, شمل: الرواتب الأساسية, والمكافآت, والضمان الاجتماعي... إلخ

مصاريف الممتلكات وتشمل: الإيجارات, والتدفئة, والكهرباء, والتنظيف, والأمن... إلخ

وبافتراض نسب لكل نشاط من إجمالي الأنشطة التي يقوم بها الموظف من خلال الـ مقابلات

والاستبانات والوقت المعياري لتنفيذ تلك الأنشطة تكون تكلفة الأنشطة كالتالي:

جدول رقم (1)

التكلفة	نسبة النشاط	الأنشطة
18.44	4%	مراجعة طلبات العملاء وإدخالها على النظام
96.81	21%	الحصول على الموافقات لمنح القروض من الجهات صاحبة الصلاحية
36.88	8%	متابعة العملاء وفتح حساب القرض
13.83	3%	رفع سقف القرض
212.06	46%	متابعة تحصيل الأقساط
23.05	5%	إغلاق حساب القرض
32.27	7%	إدارة موظفي الدائرة
9.22	2%	إعداد ميزانية الدائرة
18.44	4%	إعداد التقارير للإدارة
461	100%	

ثالثاً: تحديد مسببات التكلفة.

شكل رقم (20)

الأنشطة ومسببات التكلفة الملائمة لها في دائرة الائتمان

الأنشطة	مسبب الأنشطة
مراجعة طلبات العملاء وإدخالها على النظام	عدد طلبات العملاء
الحصول على الموافقات لمنح القروض من الجهات صاحبة الصلاحية	عدد طلبات العملاء
متابعة العملاء وفتح حساب القرض	عدد طلبات العملاء
رفع سقف القرض	عدد طلبات العملاء
متابعة تحصيل الأقساط	عدد الأقساط المدفوعة
إغلاق حساب القرض	عدد القروض المغلقة
إدارة موظفي الدائرة	عدد الموظفين بالدائرة
إعداد ميزانية الدائرة	عدد مرات الإعداد
إعداد التقارير للإدارة	عدد التقارير

رابعاً: تقسيم التكاليف غير المباشرة في كل مجمع تكلفة على وحدات مسبب التكلفة للحصول

على معدل تحميل خاص بمجمع النشاط Pool Rate .

خامساً تحديد نصيب كل منتج أو أمر تشغيل أو خدمة من مختلف مجتمعات تكلفة الأنشطة

1- أول خطوة هي تحديد الحجم الحقيقي أو المتوقع لكل نشاط اعتماداً على مسبب

التكلفة.

2- احتساب نسبة تكلفة النشاط من خلال قسمة تكلفة النشاط على حجمه.

3- قد يكون مقياس النشاط ليس معبراً 100% عن النشاط, حيث إن بعض الأنشطة قد

تحدث أكثر من مرة عند طلب القرض كالمراجعة فإنه يتم استخدام ما يسمى

بالاستخدام ليكون أدق.



## جدول رقم (2)

الأنشطة	التكلفة	مقياس النشاط	الحجم	نسبة تكلفة النشاط	الاستخدام	تكلفة كل قرض
مراجعة طلبات العملاء وإدخالها على النظام	18.44	عدد طلبات العملاء	20	0.92	1.1	1.01
الحصول على الموافقات لمنح القروض	96.81	عدد طلبات العملاء	20	4.84	1.1	5.32
متابعة العملاء وفتح حساب القرض	36.88	عدد القروض الجديدة	17	2.17	0.9	1.95
رفع سقف القرض	13.83	عدد طلبات العملاء	21	0.66	1	0.66
متابعة تحصيل الأقساط	212.06	عدد الأقساط المدفوعة	1056	0.20	12	2.4
إغلاق حساب القرض	23.05	عدد القروض المغلقة	19	1.21	1	1.21
إدارة موظفي الدائرة	32.27	عدد الموظفين بالدائرة	3.5	9.22	0.9	8.3
إعداد ميزانية الدائرة	9.22	عدد مرات الإعداد	4	2.31	1	2.31
إعداد التقارير للإدارة	18.44	عدد التقارير	12	1.53	1	1.53
	461					24.69

### 3.2.10 مميزات نظام التكاليف المبني على الأنشطة

1 هناك إجماع على أن صعيد الأكاديمي والمهني بأن أنظمة التكاليف التقليدية تؤدي إلى تشوهات في بيانات التكلفة وتزداد تلك التشوهات مع ازدياد التكاليف الإضافية وهذا يؤدي لاتخاذ قرارات غير رشيدة وسوء توزيع للموارد الاقتصادية المتاحة للاستغلال .

وهناك إجماع من قبل الأكاديميين والمهنيين على أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة يمثل بديلاً قوياً للأنظمة التقليدية ويقدم حلاً أفضل لمشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة .(المجمع

العربي, 2001)

وقد أضاف (ظاهر, 2002) أن استعمال نظام التكاليف المبني على الأنشطة يحقق مزايا عديدة أهمها:

2- التوصل إلى تكاليف دقيقة للمنتجات وبشكل عام التكاليف الناتجة عن نظام التكاليف المبني على الأنشطة أكثر دقة من تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام التكاليف التقليدي.

3- التحسن في رقابة التكاليف غير المباشرة فمعرفة الأنشطة المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن تلك التكاليف وبالتالي إخضاعها إلى رقابة أكثر فاعلية بسبب معرفة الجهة المسؤولة عنها.

وبالإضافة إلى ما سبق:

4- يؤدي استخدام النظام دوراً محورياً في تعظيم الربحية وذلك نظراً للاعتماد على المعلومات المستقاة من النظام لتسعير المنتجات أو الخدمات , وحيث إن إستراتيجية التسعير عنصراً أساسياً لتعظيم الربحية من خلال المزيج الإنتاجي ومزيج العملاء (سامي, 2000) وكذلك قرار التوقف عن الإنتاج لمنتج معين أو شرائه من الخارج(ظاهر, 2002).

5- إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يمكن أن يساعد المديرين في خفض وترشيد الموارد المستنفذة من خلال:-

1- خفض عدد مرات تنفيذ الأنشطة وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء عند تنفيذ عمليات البيع والتسويق والتطور المستمر في المنتجات.

يرفع الكفاءة في أداء الأنشطة أي تنفيذ العديد من الأنشطة بأقل موارد ممكنة باستخدام المناهج التي تمثل إدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج الأمثل وخفض التكاليف اللازمة لفحص المنتجات (سامي, 2000).

6- إن مدخل نظام التكاليف المبني على الأنشطة يقوم على التحليل العميق لكافة الأنشطة في المؤسسة مع محاولة لربط الأنشطة بمسبباتها وهذا يؤدي إلى فهم إداري أفضل لجميع العمليات والعلاقات المتبادلة داخل المؤسسة مما يسمح برقابة أفضل على التكلفة ويسمح باعتماد إستراتيجية تخفيض التكلفة بصورة منتظمة ومستمرة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتصف بالتنافس الشديد (المجمع العربي, 2001).

7- لقد سمح مدخل نظام التكاليف المبني على الأنشطة في تحديد العلاقة من حيث طبيعة التكاليف وأسبابها ويتم تخصيص التكاليف مع النظام حسب العلاقة بين عنصر التكلفة والمنتجات أو الخدمات أو العملاء بدلا من التحميل على المنتجات فقط كما أنه يمكن تطبيقه في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية أو قطاع أعمال (سامي, 2000).

8- علاوة على ما يقدمه نظام التكاليف المبني على الأنشطة للمديرين من تفهم تكاليف الإنتاج , فإنه يمكنهم من تحديد خصائص وصفات عملائهم , حيث يحدد أي العملاء أكثر تكلفة أو أقل تكلفة من غيرهم بناء على محددات موضحة في الجدول التالي (درغام, 2005):

شكل رقم (21)

خصائص العملاء الأكثر تكلفة والعملاء الأقل تكلفة

خصائص العملاء الأقل تكلفة	خصائص العملاء الأكثر تكلفة
أوامر طلبات إنتاج عادية	أوامر طلبات إنتاج خاصة
كمية الطلبية كبيرة	كمية الطلبية صغيرة
وصول طلبات متوقعة	وصول طلبات غير متوقعة
شروط عادية لتسليم الطلبية مع عدم التغيير في الشروط	شروط خاصة لتسليم الطلبية مع التغيير في الشروط
عمليات الترويج عادية	الحاجة لمبالغ كبيرة للترويج عنها
تنفيذ إلكتروني	تنفيذ يدوي
المخازن تملأ حسب الإنتاج	الاحتفاظ بمخزون كبير
تسديد المديونية بالوقت المحدد	تسديد المديونية بطيء
شروط تسليم عادية	شروط تسليم خاصة

9- لقد سمح مدخل نظام التكاليف المبني على الأنشطة باستخدام مدخل تحليل العمليات

وتقسيم الأنشطة إلى مجموعتين أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة ويمكن

الاستغناء عنها أو تخفيضها مما يساعد في تحسين الأداء وخفض التكلفة (المجمع العربي،

2001).

10- الاستخدام الفعال لمبدأ المقابلة وذلك من خلال عدم تخصيص تكاليف البحث والتطوير

التي تخص فترات مالية تالية على تكاليف الفترة الحالية وهذا الأمر الذي في كثير من

الأحيان لا يمكن تجنبه في أنظمة التكاليف التقليدية (السوافيري، 1998).

11- إن تحليل الانحرافات حسب نظام التكاليف المبني على الأنشطة والذي يعتمد أساساً

على منطق مؤداه أن المنتجات تستهلك أنشطة والأنشطة هي التي تستهلك الموارد إنما

يعتمد على علاقة حقيقية يتم التعرف عليها من خلال مسببات التكلفة أما في ظل النظام

التقليدي فإن تحليل الانحرافات يفشل في تقديم معلومات ملائمة حول عناصر التكاليف

(Jeans and Morrow, 1989) و(درغام, 2005).

12- إن نظام التكاليف المبني على الأنشطة ينسجم مع مجموعة الأنظمة الإدارية الحديثة

الأخرى بحيث يتكامل معها في تحقيق أهداف المؤسسة مثل نظام في الوقت المناسب

(JIT) وكذلك يدخل كعامل رئيسي في تطبيق الإستراتيجية الإدارية الحديثة وهي

إستراتيجية الجودة الشاملة (TQM).

### 3.2.11 تطبيق (ABC) والصعوبات وكيفية مواجهتها.

من خلال دراسة عملية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في إحدى المصارف

الأمريكية وجد أن التحديات التي واجهت تطبيقه كانت كالتالي (Wetherite and Kim, 2006):

1- عدم وجود المدراء التنفيذيين القادرين على تطبيق النظام.

2- القلق عند مديري البنوك من نتائج التطبيق الذي إستتفز الكثير من الوقت والموارد.

3- الخوف عند العاملين من إعادة الهيكلة بعد تطبيق النظام.

وكان مفتاح النجاح لتطبيق النظام:

1- إقناع الإدارة بجدوى تطبيق النظام.

2- المشاركة الكاملة للعاملين في عملية التطوير لتسهيل الالتزام بالنظام الجديد.

3- أن تتم إعادة الهيكلة من لجان متخصصة .

أما في دراسة أجريت على تطبيق النظام في الحكومة المحلية في اسكتلندا فكانت أهم

التحديات (Arnaboldi and Lapsley, 2003):

1- نقص الخبرة.

2- قلة الموارد.

3- غياب الثقافة الداعمة للنظام.

4- قلة الأموال المخصصة للمستشارين الخارجيين.

### 3.2.12 العيوب أو الانتقادات الموجهة إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة

على الرغم من المنافع المتوقع تحقيقها من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلا

أن هناك بعض الانتقادات التي توجه للنظام ومنها:-

1- أن استعمال نظام التكاليف المبني على الأنشطة لا يقضي على مشكلة التخصيص

العشوائي للتكاليف الغير مباشرة , فمثلاً يكون هناك صعوبة في توزيع بعض التكاليف غير

المباشرة على الأنشطة المختلفة نظراً لصعوبة تحديد مسببات التكلفة لبعض الأنشطة مما يؤدي

إلى عدم دقة تكاليف المنتجات وكمثال على تلك التكاليف إهلاك مباني المصنع أو التأمين على

المباني أو الضريبة (ظاهر, 2002) .

2- صعوبة تطبيق النظام واختيار مسببات التكلفة الأمر الذي يتطلب خبرات خارجية

متخصصة وإعادة تدريب الكادر وكذلك ارتفاع تكلفة تطبيق النظام مما يتطلب الموازنة بين

التكلفة والمنافع.

3-تعقد الإجراءات وصعوبة الوصول إلى المعلومات والحاجة إلى إقناع الإدارة بأهمية ومنافع

النظام مع بلااستجابة من المديرين العاملين كما أن تحديد أنشطة المؤسسة بدقة ووضوح يعتبر

من أهم التحديات التي تواجه ذلك النظام (سامي, 2000).

4- يرتكز نظام التكاليف المبني على الأنشطة على القرارات الإستراتيجية في الأجل الطويل بينما تحتاج المؤسسة إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأجل القصير (درغام, 2005).

5- إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة قد يتعارض مع بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها مثل مبدأ الحيطة والحذر ومبدأ القابلية للتحقق وبالتالي يجب على المؤسسة التي تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة أن تحتفظ بنظامين الأول للاستخدام الداخلي والثاني للاستخدام الخارجي (تقارير مالية), وهذا مكلف جداً (Garrison and Noreen,2000).

## الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الطريقة والإجراءات



## 4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة .

## 4.2 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها من الممكن التفاعل معها ووصفها وتحليلها، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة.

### 4.2.1 مصادر جمع البيانات

وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، كما سيتم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبانة (Questionnaire) التي تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Science) SPSS.

### 4.3 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من المدراء والمساعدين وموظفي قسم التكاليف والحسابات في قطاع غزة ممن يعملون كمحاسبين وقد بلغ عددهم 56 موظفاً على اعتبار أن الحد الأقصى لموظفي قسم التكاليف أو الحسابات هو 5 موظفين وعدد المصارف 8 أي  $56 = 7 \times 8$  تم توزيع عدد أكبر من الاستبانات لكل من بنك فلسطين المحدود والبنك الإسلامي العربي وبنك فلسطين الإسلامي نظراً لزيادة عدد الفروع ، ليصل عدد مجتمع الدراسة إلى 65 كما لم تقبل المؤسسة المصرفية سوي استبانتيين ولم يدخلوا ضمن التحليل لوصولهما بعد انتهاء التحليل.

**4.4 عينة الدراسة :** لقد تم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة 65 موظفاً ، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد 50 استبانته ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانتيين لعدم جدية الإجابة عليهما وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانتيين، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 48 استبانة.

### 4.5 أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأحدى أدوات الدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي :

**القسم الأول:** يحتوي على المعلومات العامة حول المصارف و عينة الدراسة ويتكون من 8

فقرات عن المصارف و 7 فقرات عن خصائص عينة الدراسة.

**القسم الثاني :** يتكون من ستة محاور تتناول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في

المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة كالتالي:

**المحور الأول :** يبين المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ومدى امتلاكها مقومات

تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) ، وتتكون من 5 فقرات.

**المحور الثاني :** يبين النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)

تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه ويتكون من 3 فقرات.

**المحور الثالث :** يبين مدى امتلاك المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة أنظمة

المعلومات اللازمة (نظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني

على الأنشطة (ABC) ويتكون من 5 فقرات .

**المحور الرابع:** يبين مدى الوعي الإداري العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على

إدراك وإهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) ، ويتكون من 5 فقرات.

**المحور الخامس:** يبين مدى مواجهة المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة منافسة شديدة

مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على

الأنشطة(ABC) ، ويتكون من 3 فقرات.

**المحور السادس:** يبين مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) المؤدي إلى

زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها ، ويتكون من 9 فقرات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

### جدول رقم (3)

التصنيف	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة منخفضة	موافق بدرجة منخفضة جدا
النقاط	5	4	3	2	1

#### 4.6 تحليل البيانات

ويتم في هذا الجزء تحليل القسم الأول من الاستبانة والتي تتكون من جزئين الأول معلومات عن المصرف والثاني معلومات عن المجيب والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

##### 4.6.1 أولاً: معلومات عن المصرف

يبين جدول رقم (4) أن 25.0% من عينة الدراسة من بنك فلسطين، و 16.7% من عينة الدراسة من البنك الإسلامي العربي، و 12.5% من عينة الدراسة من البنك الإسلامي الفلسطيني، و 12.5% من عينة الدراسة من بنك الاستثمار الفلسطيني، و 14.6% من عينة الدراسة من بنك القدس للتنمية والاستثمار، و 10.4% من عينة الدراسة من بنك فلسطين الدولي، و 8.3% من عينة الدراسة من البنك التجاري الفلسطيني، أما النسبة الكبيرة للمصارف الثلاثة الأولى وبالأخص بنك فلسطين المحدود فيعزى إلى عدد الفروع الكثيرة لهذه المصارف.

#### جدول رقم (4)

##### نوع المصرف

النسبة المئوية	المصرف
25.0	بنك فلسطين المحدود
16.7	البنك الإسلامي العربي
12.5	البنك الإسلامي الفلسطيني
12.5	بنك الاستثمار الفلسطيني
14.6	بنك القدس للتنمية والاستثمار
10.4	بنك فلسطين الدولي
8.3	البنك التجاري الفلسطيني
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.1.1 نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف

يبين جدول رقم (5) أن 68.8% من عينة الدراسة يستخدمون نظاماً محوسباً في المصارف، و

31.2% من عينة الدراسة يستخدمون النظام المختلط (محوسباً و يدوياً).

أي أن النسبة الكبرى من المصارف تستخدم الأنظمة المحوسبة وهذا يعد من العوامل المساعدة

على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف.

#### جدول رقم (5)

##### نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف

النسبة المئوية	نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف
68.8	نظام محوسب
31.2	نظام مختلط (محوسب + يدوي)
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.1.2 عدد الخدمات المصرفية في المصرف

يبين جدول رقم (6) أن 10.4% من عينة الدراسة يعتقدون أن المصارف تقدم 10 خدمات مصرفية، و 29.2% من عينة الدراسة يعتقدون أن ما بين 11 إلى 15 من الخدمات المصرفية تقدمها المصارف ، بينما 60.4% من عينة الدراسة تعتقد أن أكثر من 15 خدمة مصرفية تقدمها المصارف في قطاع غزة ، وهذا الحجم الكبير من الخدمات التي تقدمها المصارف يعني الحاجة الفعلية لهذه المصارف لتطبيق الأنظمة الحديثة والمتقدمة للتكاليف.

#### جدول رقم (6)

##### عدد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف

النسبة المئوية	عدد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف
10.4	10
29.2	11 - 15
60.4	أكثر من 15
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.1.3 عدد موظفي قسم المحاسبة في المصرف

يبين جدول رقم (7) أن 68.8% من عينة الدراسة أن عدد الموظفين في قسم المحاسبة 5 موظفين أو أقل، بينما 18.8% من عينة الدراسة أن عدد الموظفين في قسم المحاسبة ما بين 6 إلى 10 موظفين ، و 12.4% من عينة الدراسة أن عدد الموظفين في قسم المحاسبة أكثر من 10 موظفين، مما يمكن الاستنتاج منه أن غالبية الفروع لديها أقل من 5 موظفين في قسم المحاسبة وهذا ناتج من صغر الفروع.

#### جدول رقم (7)

##### عدد موظفي قسم المحاسبة في المصرف

النسبة المئوية	عدد موظفي قسم المحاسبة في المصرف
68.8	5 أو أقل
18.8	من 6 إلى 10
12.4	أكثر من 10
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.1.4 الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف

يبين جدول رقم (8) أن 6.3% من عينة الدراسة يعتقدون على أن الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف هو قسم مستقل لمحاسبة التكاليف و 75.0% من عينة الدراسة يعتقدون على أن الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف هو قسم تابع للمحاسبة، و 18.7% من عينة الدراسة يعتقدون على أن الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف هو جهات أخرى مختلفة , ويستنتج من ذلك أن هناك توجهاً عاماً على جعل قسم التكاليف تابع لقسم المحاسبة.

#### جدول رقم (8)

##### الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف

النسبة المئوية	الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف
6.3	قسم مستقل لمحاسبة التكاليف
75.0	قسم تابع للمحاسبة
18.7	أخرى
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.1.5 عدد موظفي قسم التكاليف في المصرف

يبين جدول رقم (9) أن 56.3% من عينة الدراسة انه لا يوجد موظفون في قسم التكاليف، بينما 39.6% عينة الدراسة يعتقدون أن عدد الموظفين في قسم التكاليف يبلغ ما بين 1 إلى 3 موظفين، و 4.1% من عينة الدراسة يعتقدون أن عدد موظفي قسم التكاليف يبلغ أكثر من 3 موظفين، ويمكن الاستدلال من ذلك أن نسبة كبيرة من المصارف (56%) ليس لديها قسم مستقل لمحاسبة التكاليف أي أنها لا تولي محاسبة التكاليف الأهمية الحقيقية لها.

#### جدول رقم (9)

##### عدد موظفي قسم التكاليف

النسبة المئوية	عدد موظفي قسم التكاليف
56.3	لا أحد
39.6	من 1 إلى 3 موظف
4.2	أكثر من 3
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.1.6 نظرية التكاليف المستخدمة في المصرف

يبين جدول رقم (10) أن 37.5% من عينة الدراسة يعتقدون أن قائمة التكاليف للخدمات المصرفية في المصرف تعد وفقا لنظرية التكاليف الإجمالية، و أن 33.3% من عينة الدراسة يعتقدون قائمة التكاليف للخدمات المصرفية في المصرف تعد وفقا لنظرية التكاليف المباشرة، و 29.2% من عينة الدراسة يعتقدون أن قائمة التكاليف للخدمات المصرفية في المصرف تعد وفقا لنظرية التكاليف المتغيرة .



### جدول رقم (10)

#### تعد قائمة التكاليف للخدمات المصرفية في المصرف وفقا

النسبة المئوية	تعد قائمة التكاليف للخدمات المصرفية في المصرف وفقا
37.5	نظرية التكاليف الإجمالية
33.3	نظرية التكاليف المباشرة
29.2	نظرية التكاليف المتغيرة
0.0	نظرية التكاليف المستغلة
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.1.7 طريقة تخصيص التكاليف غير المباشرة المستخدمة في المصرف

يبين جدول رقم (11) أن 22.9% من عينة الدراسة أنه يتم تخصيص التكاليف غير

المباشرة في المصرف باستخدام معدلات التحميل التقديرية، و 56.3% يتم تخصيص

التكاليف غير المباشرة في المصرف باستخدام نظرية مراكز التكلفة، و 20.8% يتم

تخصيص التكاليف غير المباشرة في المصرف باستخدام المعادلات، وهذه النتيجة تتطابق مع

نتائج دراسة (الجهماني والعمرى، 2003) حيث كانت النسبة الكبيرة تطبق نفس النظرية.

### جدول رقم (11)

#### تخصيص التكاليف غير المباشرة في المصرف

النسبة المئوية	يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة في المصرف
22.9	باستخدام معدلات التحميل التقديرية
56.3	باستخدام نظرية مراكز التكلفة
20.8	باستخدام المعادلات
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.2 القسم الثاني معلومات عن المجيب

#### 4.6.2.1 الفئة العمرية للمجيب

يبين جدول رقم (12) أن 50.0% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، و 25.0% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، و 14.6% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، و 10.4% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر، ويمكن الاستنتاج من ذلك أن الغالبية العظمى من المصارف ترغب في العمالة الشابة وقد يكون السبب التخلص من الرواتب الكبيرة.

#### جدول رقم (12)

##### العمر

النسبة المئوية	العمر
50.0	أقل من 30 سنة
25.0	30-أقل من 40 سنة
14.6	40-أقل من 50 سنة
10.4	50 سنة فأكثر
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.2.2 الجنس

يبين جدول رقم (13) أن 91.7% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 8.3% من عينة الدراسة هم من الإناث، وقد يرجع ذلك لضغط وصعوبة العمل الكبير في المصارف.

#### جدول رقم (13)

##### الجنس

النسبة المئوية	الجنس
91.7	ذكر
8.3	أنثى
100.0	المجموع (n=48)

### 4.6.2.3 المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (14) أن 4.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، و 89.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 6.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، وهذا يدل على أن هناك سياسة تنتهجها المصارف وهي أن يكون الحد الأدنى للمؤهل هي الشهادة الجامعية ويعد هذا مؤشراً جيداً لإستيعاب وتطبيق الأنظمة الحديثة.

### جدول رقم (14)

#### المؤهل العلمي

النسبة المئوية	المؤهل العلمي
4.2	دبلوم
89.6	بكالوريوس
6.3	ماجستير
0.0	دكتوراه
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.2.4 التخصص

يبين جدول رقم (15) أن 70.8% من عينة الدراسة متخصصون في المحاسبة، و 14.6% من عينة الدراسة متخصصون في إدارة الأعمال، و 6.3% من عينة الدراسة متخصصون في الاقتصاد، و 8.3% عينة الدراسة متخصصون في العلوم المالية والمصرفية ، ويمكن الاستنتاج من ذلك أن نسبة كبيرة من عينة البحث لها صلة وثيقة بموضوع البحث مما يدعم دقة الإجابات ويعطي مؤشراً جيداً على إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

#### جدول رقم (15)

#### التخصص العلمي

النسبة المئوية	التخصص العلمي
70.8	محاسبة
14.6	إدارة أعمال
6.3	اقتصاد
8.3	علوم مالية ومصرفية
0.0	إدارة مالية
100.0	المجموع (n=48)

#### 4.6.2.5 عدد سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (16) أن 31.3% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من سنة، و 37.5% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم من سنة إلى أقل من 5 سنوات، و 18.8% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى أقل

من 10 سنوات، و 12.5% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر.

### جدول رقم (16)

#### عدد سنوات الخبرة في مجال محاسبة التكاليف

عدد سنوات الخبرة في مجال محاسبة التكاليف	النسبة المئوية
0 - 1 سنة	31.3
1 - 5 سنة	37.5
5 - 10 سنة	18.8
10 - فما فوق	12.5
المجموع (n=48)	100.0

#### 4.6.2.6 عدد الدورات في محاسبة التكاليف

يبين جدول رقم (17) أن 45.8% من عينة الدراسة لم يلتحقوا بأي دورة في مجال محاسبة التكاليف، و أن 29.2% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها في مجال محاسبة تكاليف المصارف من دورة إلى دورتين، و أن 20.8% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها في مجال محاسبة تكاليف المصارف من 3 إلى 4 دورات، و 4.2% من عينة الدراسة بلغ عدد الدورات التي التحقوا بها في مجال محاسبة تكاليف المصارف أكثر من 4 دورات، ويستنتج من ذلك أن إدارات المصارف لا تولي أهمية كبرى لإقامة الدورات المتخصصة لموظفيها.

### جدول رقم (17)

عدد الدورات التي التحقتم بها في مجال محاسبة تكاليف المصارف

النسبة المئوية	عدد الدورات التي التحقتم بها في مجال محاسبة تكاليف المصارف
45.8	لا يوجد
29.2	من 1 إلى دورتين
20.8	من 3 إلى 4 دورات
4.2	أكثر من 4 دورات
100.0	المجموع (n=48)

### 4.6.2.7 عدد الدورات في نظام التكاليف المبني على الأنشطة

يبين جدول رقم (18) أن 72.9% من عينة الدراسة لم يتلقوا أي دورة في مجال تطبيق نظام (ABC) المصارف أو في أي مجالات أخرى ، و 14.6% من عينة الدراسة تلقوا دورة واحدة في مجال تطبيق نظام (ABC) المصارف أو في أي مجالات أخرى ، و 8.3% من عينة الدراسة تلقوا دورتين في مجال تطبيق نظام (ABC) في المصارف أو في أي مجالات أخرى ، و 4.2% من عينة الدراسة تلقوا أكثر من دورتين في مجال تطبيق نظام (ABC) في المصارف أو في أي مجالات أخرى.

### جدول رقم (18)

عدد الدورات التي التحقتم بها في مجال تطبيق نظام (ABC) في المصارف أو في أي مجالات أخرى

النسبة المئوية	عدد الدورات التي التحقتم بها في مجال تطبيق نظام (ABC) في المصارف أو في أي مجالات أخرى
72.9	لا يوجد
14.6	دورة واحدة
8.3	دورتان
4.2	أكثر من دورتين
100.0	المجموع (n=48)

## 4.7 صدق وثبات الاستبيان:

لقد تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

### 4.7.1 صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية والكليات المتوسطة متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد تم الإستجابة لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (6) محكمين ، وعدلت إذا وافق عليها من (4-6) من المحكمين ، ورفضت إذا وافق عليها اقل من (4) محكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

### 4.7.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 48 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع له.

#### 4.7.2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

جدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (19)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.772	تستلزم صعوبة تحديد تكلفة بعض خدمات المصرف تطبيق نظام (ABC).	1
0.000	0.664	يتطلب اختلاف الخدمات المصرفية من حيث الحجم والتعقيد تطبيق نظام (ABC).	2
0.000	0.772	يستدعي تزايد التكاليف الإضافية (التكاليف الغير مباشرة) إلى تطبيق نظام (ABC).	3
0.000	0.689	يستدعي تزايد استخدام الخدمات المساندة مثل التجهيزات والصيانة إلى تطبيق نظام (ABC).	4
0.000	0.699	يتطلب زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنتاج الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء إلى تطبيق نظام (ABC).	5

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

#### 4.7.2.2 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

جدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)،



وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه،

### جدول رقم (20)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل ل
0.000	0.888.	ارتفاع تكاليف تطبيق نظام (ABC) لا يشكل عائقاً أمام المصارف لتطبيقه.	6
0.000	0.832.	النتائج المتوقعة من تطبيق نظام (ABC) يفوق ارتفاع التكاليف الناتجة من تطبيقه.	7
0.000	0.802.	ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء محاسبية من خارج المصرف لا يشكل عائقاً لتبني نظام (ABC).	8

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

### 4.7.2.3 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

جدول رقم (21) بين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (21)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.696	استخدام البرامج المحوسبة في المصارف يساعد في تطبيق نظام (ABC).	9
0.000	0.848	سهولة توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة تؤدي إلى تطبيق نظام (ABC).	10
0.000	0.776	توفر البرمجيات اللازمة للمساعدة في تشغيل نظام (ABC) في الأسواق تساعد في تطبيق النظام.	11
0.000	0.646	الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق نظام (ABC) متوفرة وبسهولة الحصول عليها وطلب مساعدتها بتكلفة ليست مرتفعة.	12
0.000	0.781	المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك العدد الكافي من موظفي التكاليف القادرين على استيعاب وتشغيل النظام بكفاءة عالية.	13

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

#### 4.7.2.4 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

جدول رقم (22) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه،

## جدول رقم (22)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.005	0.545	يعد نظام (ABC) من أنظمة التكاليف المستوعبة بشكل جيد من المستويات الإدارية المسئولة.	14
0.000	0.896	ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام التكاليف المطبق ليس دقيقاً ولا بد من التحول إلى نظام (ABC).	15
0.000	0.849	إن إدارة المصرف على قناعة بأن أنظمة التكاليف التقليدية تشوه تكلفة الخدمة مما يستدعي التوجه لتطبيق نظام (ABC).	16
0.000	0.837	ترى إدارة المصرف بأن نظام (ABC) سوف يحتسب تكلفة الخدمة المقدمة للعميل بشكل أدق.	17
0.000	0.707	تعتقد إدارة المصرف أنه يمكن تحسين الأداء باستخدام نظام (ABC).	18

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

### 4.7.2.5 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

جدول رقم (23) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (23)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.001	0.645	تشكل المنافسة الحادة في السوق المالي والمتمثلة بعدد كبير من المصارف في قطاع غزة حافزاً إيجابياً نحو تطبيق نظام (ABC).	19
0.000	0.937	ل اختلاف وتندي أسعار الخدمة المصرفية المنافسة يتطلب السعي نحو تطبيق نظام (ABC).	20
0.000	0.834	يساعد تطبيق نظام (ABC) في المصارف في الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق لمواجهة المنافسة بقوة.	21

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

#### 4.7.2.6 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس

جدول رقم (24) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0.396 ، وبذلك تعتبر فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (24)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.018	0.469.	تطبيق نظام (ABC) يمكن من الحصول على تكلفة الخدمة في أي وقت خلال مرحلة تقديم الخدمة.	22
0.000	0.713.	تطبيق نظام (ABC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات.	23
0.002	0.597.	تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مثل إيقاف خدمة معينة أو تغيير جذري لخدمة أخرى.	24
0.000	0.732.	تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مثل تقديم خدمات جديدة.	25
0.000	0.647.	تطبيق نظام (ABC) يوفر بيانات التكاليف اللازمة لمراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف.	26
0.000	0.762.	إن تطبيق نظام (ABC) يساعد في تفعيل سياسة التسعير.	27
0.000	0.771.	تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى تفعيل العمل بروح الفريق الواحد على اعتبار أن المحاسبة تتم على مستوى النشاط.	28
0.000	0.696.	تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى توجيه اهتمامات الإدارة العليا على الأنشطة المربحة.	29
0.001	0.640.	تطبيق نظام (ABC) يسهم مساهمة كبيرة في إعداد الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي للمصرف.	30

قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

### 4.7.3 الصق البنائي لمحاور الاستبانة

جدول رقم (25) يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات

الاستبانة، ويوضح جدول رقم (25) أن محتوى كل بعد من أبعاد الاستبيان له علاقة قوية بهدف

الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

**جدول رقم (25)**  
**الصدق البنائي لمحاور الدراسة**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	محتوى المحور	المحور
0.001	0.631	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	الأول (5-1)
0.000	0.738	إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه	الثاني (8-6)
0.000	0.685	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	الثالث (13-9)
0.000	0.825	إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) .	الرابع (18-14)
0.001	0.637	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	الخامس (21-19)
0.000	0.804	تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها	السادس (30-22)

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

#### 4.7.4 ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

##### 4.7.4.1 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r^2}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (26) يبين أن هناك معامل

ثبات كبيراً نسبياً لفقرات الاستبيان.

#### جدول رقم (26)

##### معامل الثبات ( طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول (5-1)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	0.7159	0.834431	0.000
الثاني (8-6)	إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه	0.6548	0.791395	0.000
الثالث (13-9)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	0.6802	0.809666	0.000
الرابع (18-14)	إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) .	0.7844	0.879175	0.000
الخامس (21-19)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	0.6894	0.816148	0.000
السادس (30-22)	تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها	0.7385	0.849583	0.000

قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 23 تساوي 0.396

#### 4.7.4.2 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (27) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة.

#### جدول رقم(27)

#### معاملات الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد فقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول (5-1)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	5	0.7981
الثاني (8-6)	إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه	3	0.8208
الثالث (13-9)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	5	0.7244
الرابع (18-14)	إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) .	5	0.7490
الخامس (21-19)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	3	0.7391
السادس (30-22)	تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها	9	0.8383



## 4.8 المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ( 1-Sample K-S
- 5- اختبار One sample t test
- 6- اختبار Independent samples t test
- 7- اختبار One Way ANOVA

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية

### وتفسيرها

## 5.1 اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (28) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### جدول رقم (28)

#### اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov t- test)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول (1-5)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	5	1.053	0.218
الثاني (6-8)	إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه	3	0.675	0.752
الثالث (9-13)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	5	0.989	0.282
الرابع (14-18)	إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC).	5	1.064	0.208
الخامس (19-21)	إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	3	1.322	0.061
السادس (22-30)	إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها	9	0.720	0.677
	<b>جميع الفقرات</b>	30	1.180	0.123

## 5.2 تحليل فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة وسيتم تحديد النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة ، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" ( أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 % ) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة أصغر من القيمة المطلقة لقيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" ( أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % ) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية اكبر 0.05

### 5.2.1 الفرضية الأولى: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات

تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يبين جدول رقم (29) أن جميع فقرات المحور الأول إيجابية حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 وقد تبين أن الوزن النسبي للفقرة " يستلزم صعوبة تحديد تكلفة بعض خدمات المصرف تطبيق نظام (ABC)" يساوي 75.4% ، و الوزن النسبي للفقرة " يتطلب اختلاف الخدمات المصرفية من حيث الحجم والتعقيد يتطلب تطبيق نظام (ABC)" يساوي 75.0% ، و الوزن النسبي للفقرة " يستدعي تزايد التكاليف الإضافية (لتكاليف الغير مباشرة ) إلى تطبيق نظام (ABC)" يساوي 74.2% ،

والوزن النسبي للفقرة " يستدعي تزايد استخدام الخدمات المساندة مثل التجهيزات والصيانة إلى تطبيق نظام (ABC) "يساوي 74.6%، و الوزن النسبي للفقرة " يتطلب زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنتاج الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء إلى تطبيق نظام (ABC) " يساوي 83.3%.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول 3.83 والوزن النسبي يساوي 76.5% وهو أكبر من "60%" وبلغت قيمة t المحسوبة 10.51 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقوَّباتق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)

### جدول رقم(29)

تحليل فقرات المحور الأول(إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC))

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تستلزم صعوبة تحديد تكلفة بعض خدمات المصرف تطبيق نظام (ABC).	6.3	68.8	22.9	0.0	2.1	3.77	75.4	8.090	0.000
2	يتطلب اختلاف الخدمات المصرفية من حيث الحجم والتعقيد يتطلب تطبيق نظام (ABC).	8.3	62.5	27.1	0.0	2.1	3.75	75.0	7.428	0.000
3	يستدعي تزايد التكاليف الإضافية (لتكاليف الغير مباشرة ) إلى تطبيق نظام (ABC).	12.5	52.1	31.3	2.1	2.1	3.71	74.2	6.151	0.000
4	يستدعي تزايد استخدام الخدمات المساندة مثل التجهيزات والصيانة إلى تطبيق نظام (ABC).	16.7	43.8	35.4	4.2	0.0	3.73	74.6	6.379	0.000
5	يتطلب زيادة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنتاج الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء إلى تطبيق نظام (ABC).	33.3	50.0	16.7	0.0	0.0	4.17	83.3	11.63	0.000
<b>جميع فقرات المحور</b>										
							<b>3.83</b>	<b>76.5</b>	<b>10.51</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 2.0

## 5.2.2 الفرضية الثانية : إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على

الأنشطة(ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يبين جدول رقم (30) أن جميع فقرات المحور الثاني ايجابية حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" ومستوى المعنوية أقل من 0.05 وقد تبين أن الوزن النسبي للفقرة " ارتفاع تكاليف تطبيق نظام (ABC) يشكل عائقاً أمام المصارف لتطبيقه " يساوي 80.0 % ، و الوزن النسبي للفقرة " النتائج المتوقعة من تطبيق نظام (ABC) يفوق ارتفاع التكاليف الناتجة من تطبيقه " يساوي 75.4 % ، و الوزن النسبي للفقرة " ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء محاسبة من خارج المصرف لا يشكل عائقاً لتبني نظام (ABC). " يساوي 76.7 % .

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني 3.86 والوزن النسبي يساوي 77.2% وهو أكبر من "60%" وبلغت قيمة t المحسوبة 7.676 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتجة عن تطبيقه.

### جدول رقم(30)

تحليل فقرات المحور الثاني(إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على

الأنشطة(ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتجة عن تطبيقه)

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
6	ارتفاع تكاليف تطبيق نظام (ABC) لا يشكل عائقاً أمام المصارف لتطبيقه.	31.9	40.4	23.4	4.3	0.0	4.00	80.0	7.974	0.000
7	النتائج المتوقعة من تطبيق نظام (ABC) يفوق ارتفاع التكاليف الناتجة من تطبيقه.	27.1	33.3	29.2	10.4	0.0	3.77	75.4	5.490	0.000
8	ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء محاسبة من خارج المصرف لا يشكل عائقاً لتبني نظام(ABC).	20.8	47.9	25.0	6.3	0.0	3.83	76.7	6.925	0.000
<b>جميع فقرات المحور</b>							<b>3.86</b>	<b>77.2</b>	<b>7.676</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 2.0

### 5.2.3 الفرضية الثالثة: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة

المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني

على الأنشطة (ABC) عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

يبين جدول رقم (31) جميع فقرات المحور الثالث ايجابية ( باستثناء الفقرة "13" فكانت آراء

أفراد العينة فيها محايدة ) حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد

"60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 وقد تبين أن الوزن النسبي للفقرة " استخدام البرامج

المحوسبة في المصارف يساعد في تطبيق نظام (ABC)." يساوي 78.8 % ، و الوزن النسبي

للفقرة " سهولة توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة تؤدي إلى تطبيق نظام

(ABC)." يساوي 77.5% ، و الوزن النسبي للفقرة " توفر البرمجيات اللازمة للمساعدة في

تشغيل نظام (ABC) في الأسواق تساعد في تطبيق النظام " يساوي 72.1% ، و الوزن النسبي

للفقرة " الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق نظام (ABC) متوفرة ويسهل الحصول عليها وطلب مساعدتها بتكلفة ليست مرتفعة " يساوي 69.6%، و الوزن النسبي للفقرة " المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك العدد الكافي من موظفي التكاليف القادرين على استيعاب وتشغيل النظام بكفاءة عالية." يساوي 61.3%.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث 3.59 والوزن النسبي يساوي 71.8% وهو أكبر من "60%" وبلغت قيمة t المحسوبة 6.639 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)

#### جدول رقم(31)

تحليل فقرات المحور الثالث ( المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة أنظمة محاسبية متقدمة ) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
9	استخدام البرامج المحوسبة في المصارف يساعد في تطبيق نظام (ABC).	18.8	58.3	20.8	2.1	0.0	3.94	78.8	9.323	0.000
10	سهولة توفر إجراءات وأنظمة محاسبية تتميز بالمرونة تؤدي إلى تطبيق نظام (ABC).	18.8	54.2	22.9	4.2	0.0	3.88	77.5	7.961	0.000
11	توفر البرمجيات اللازمة للمساعدة في تشغيل نظام (ABC) في الأسواق تساعد في تطبيق النظام.	10.4	45.8	39.6	2.1	2.1	3.60	72.1	5.285	0.000
12	الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق نظام (ABC) متوفرة ويسهل الحصول عليها وطلب مساعدتها بتكلفة ليست مرتفعة.	26.7	29.2	39.6	14.6	0.0	3.48	69.6	3.513	0.001
13	المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك العدد الكافي من موظفي التكاليف القادرين على استيعاب وتشغيل النظام بكفاءة عالية.	14.6	18.8	35.4	20.8	10.4	3.06	61.3	0.363	0.718
<b>جميع فقرات المحور</b>							<b>3.59</b>	<b>71.8</b>	<b>6.639</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 2.0



**5.2.4 الفرضية الرابعة:** الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأ نشطة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  (ABC).

يبين جدول رقم (32) أن جميع فقرات المحور الرابع إيجابية (باستثناء الفقرة رقم "14" فكانت آراء أفراد العينة فيها محايدة ) حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" ومستوى المعنوية أقل من 0.05 وقد تبين أن الوزن النسبي للفقرة " يعد نظام (ABC) من أنظمة التكاليف المستوعبة بشكل جيد من المستويات الإدارية المسئولة " يساوي 65.0% ، و الوزن النسبي للفقرة " إدارة المصرف أن مخرجات نظام التكاليف المطبق ليس دقيقاً ولا بد من التحول إلى نظام (ABC). " يساوي 70.8% ، و الوزن النسبي للفقرة " أن إدارة المصرف على قناعة بأن أنظمة التكاليف التقليدية تشوه تكلفة الخدمة مما يستدعي التوجه لتطبيق نظام (ABC). " يساوي 72.5% ، والوزن النسبي للفقرة " ترى إدارة المصرف بأن نظام (ABC) سوف يحسب تكلفة الخدمة المقدمة للعميل بشكل أدق " يساوي 79.2%.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع 3.65 والوزن النسبي يساوي 73.1% وهو أكبر من "60%" وبلغت قيمة t المحسوبة 7.125 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)

جدول رقم(32)

تحليل فقرات المحور الرابع (إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) )

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
14	يعد نظام (ABC) من أنظمة التكاليف المستوعبة بشكل جيد من المستويات الإدارية المسنولة.	10.4	41.7	20.8	16.7	10.4	3.25	65.0	1.473	0.147
15	ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام التكاليف المطبق ليس دقيقاً ولا بد من التحول إلى نظام (ABC).	14.6	37.5	37.5	8.3	2.1	3.54	70.8	4.072	0.000
16	إن إدارة المصرف على قناعة بأن أنظمة التكاليف التقليدية تشوه تكلفة الخدمة مما يستدعي التوجه لتطبيق نظام (ABC).	10.4	45.8	39.6	4.2	0.0	3.63	72.5	5.908	0.000
17	ترى إدارة المصرف بأن نظام (ABC) سوف يحتسب تكلفة الخدمة المقدمة للعميل بشكل أدق.	29.2	41.7	25.0	4.2	0.0	3.96	79.2	7.816	0.000
18	تعتقد إدارة المصرف أنه يمكن تحسين الأداء باستخدام نظام (ABC).	20.8	50.0	27.1	2.1	0.0	3.90	77.9	8.269	0.000
جميع فقرات المحور										
							3.65	73.1	7.125	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 2.0

**5.2.5 الفرضية الخامسة:** إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يبين جدول رقم (33) أن جميع فقرات المحور الخامس ايجابية حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" ومستوى المعنوية أقل من 0.05 وقد تبين أن الوزن النسبي للفقرة " تشكل المنافسة الحادة في السوق المالي والمتمثلة بعدد كبير من المصارف في قطاع غزة حافزاً إيجابياً نحو تطبيق نظام (ABC). " يساوي 77.1% ، و الوزن النسبي للفقرة "

أن اختلاف وتدني أسعار الخدمة المصرفية المنافسة يتطلب السعي نحو تطبيق نظام (ABC).  
يساوي 76.7 % ، و الوزن النسبي للفقرة " يساعد تطبيق نظام (ABC) في المصارف في  
الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق لمواجهة المنافسة بقوة " يساوي 82.1%  
وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس 3.93 والوزن النسبي يساوي  
78.6% وهو أكبر من "60%" وبلغت قيمة t المحسوبة 10.485 وهي أكبر من قيمة t الجدولية  
والتي تساوي 2.0 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما  
يعني أن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها  
الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)

### جدول رقم (33)

تحليل فقرات المحور الخامس (إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة  
شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف

#### المبني على الأنشطة (ABC)

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
19	تشكل المنافسة الحادة في السوق المالي والمتمثلة بعدد كبير من المصارف في قطاع غزة حافزاً إيجابياً نحو تطبيق نظام (ABC).	14.6	60.4	20.8	4.2	0.0	3.85	77.1	8.285	0.000
20	أن اختلاف وتدني أسعار الخدمة المصرفية المنافسة يتطلب السعي نحو تطبيق نظام (ABC).	16.7	52.1	29.2	2.1	0.0	3.83	76.7	7.970	0.000
21	يساعد تطبيق نظام (ABC) في المصارف في الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق لمواجهة المنافسة بقوة.	31.3	54.2	10.4	2.1	2.1	4.10	82.1	9.202	0.000
<b>جميع فقرات المحور</b>							<b>3.93</b>	<b>78.6</b>	<b>10.485</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 2.0

**5.2.6 الفرضية السادسة:** تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

يبين جدول رقم (34) جميع فقرات المحور السادس ايجابية حيث أن الوزن الذ سبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" ومستوى المعنوية أقل من 0.05 وقد تبين أن الوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يمكن من الحصول على تكلفة الخدمة في أي وقت خلال مرحلة تقديم الخدمة " يساوي 78.3% ، و الوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات " يساوي 80.4% ، و الوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مثل إيقاف خدمة معينة أو تغيير جذري لخدمة أخرى " يساوي 83.3% ، والوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مثل تقديم خدمات جديدة " يساوي 79.6%، و الوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يوفر بيانات التكاليف اللازمة لمراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف " يساوي 80.4% ، و الوزن النسبي للفقرة " أن تطبيق نظام (ABC) يساعد في تفعيل سياسة التسعير " يساوي 82.5%، و الوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى تفعيل العمل بروح الفريق الواحد على اعتبار أن المحاسبة تتم على مستوى النشاط " يساوي 76.7%، و الوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى توجيه اهتمامات الإدارة العليا على الأنشطة المربحة " يساوي 81.3% ، و الوزن النسبي للفقرة " تطبيق نظام (ABC) يسهم مساهمة كبيرة في إعداد الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي للمصرف " يساوي 82.1% .

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس 4.03 والوزن النسبي يساوي 80.5 % وهو اكبر من "60%" وبلغت قيمة t المحسوبة 14.087 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي اصغر من 0.05 مما يعني تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها

### جدول رقم(34)

تحليل فقرات المحور السادس(إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها)

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة (%)	موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)	غير موافق بشدة (%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
22	تطبيق نظام (ABC) يمكن من الحصول على تكلفة الخدمة في أي وقت خلال مرحلة تقديم الخدمة.	18.8	62.5	12.5	4.2	2.1	3.92	78.3	7.737	0.000
23	تطبيق نظام (ABC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات.	27.1	52.1	16.7	4.2	0.0	4.02	80.4	9.007	0.000
24	تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مثل إيقاف خدمة معينة أو تغيير جذري لخدمة أخرى.	37.5	45.8	14.6	0.0	2.1	4.17	83.3	9.695	0.000
25	تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مثل تقديم خدمات جديدة.	22.9	56.3	16.7	4.2	0.0	3.98	79.6	8.954	0.000
26	تطبيق نظام (ABC) يوفر بيانات التكاليف اللازمة لمراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف.	23.4	55.3	21.3	0.0	0.0	4.02	80.4	10.368	0.000
27	إن تطبيق نظام (ABC) يساعد في تفعيل سياسة التسعير.	33.3	47.9	16.7	2.1	0.0	4.13	82.5	10.236	0.000
28	تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى تفعيل العمل بروح الفريق الواحد على اعتبار أن المحاسبة تتم على مستوى النشاط.	16.7	54.2	25.0	4.2	0.0	3.83	76.7	7.665	0.000
29	تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى توجيه اهتمامات الإدارة العليا على الأنشطة المربحة.	31.3	50.0	14.6	2.1	2.1	4.06	81.3	8.553	0.000
30	تطبيق نظام (ABC) يساهم مساهمة كبيرة في إعداد الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي للمصرف.	22.9	64.6	12.5	0.0	0.0	4.10	82.1	12.919	0.000
<b>0.000</b>	<b>جميع فقرات المحور</b>						<b>4.03</b>	<b>80.5</b>	<b>14.087</b>	<b>0.000</b>

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "47" ومستوى معنوية "0.05" تساوي 2.0

### 5.3 نتائج تحليل التباين الأحادي

#### 5.3.1 حسب متغير الخدمات المصرفية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة يعزى لعدد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (35) ، والذي يبين قيمة F المحسوبة لكل محور من محاور الدراسة وللمحاور مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.20 عند درجتى حرية (2، 45) و مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة يعزى لعدد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير عدد الخدمات المصرفية

التي يقدمها المصرف

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	بين المجموعات	0.110	2	0.055	0.180	0.836
	داخل المجموعات	13.780	45	0.306		
	المجموع	13.890	47			
الثاني: إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه	بين المجموعات	0.370	2	0.185	0.300	0.743
	داخل المجموعات	27.796	45	0.618		
	المجموع	28.166	47			
الثالث: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	بين المجموعات	0.082	2	0.041	0.103	0.902
	داخل المجموعات	17.835	45	0.396		
	المجموع	17.917	47			
الرابع: إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	بين المجموعات	1.111	2	0.555	1.396	0.258
	داخل المجموعات	17.908	45	0.398		
	المجموع	19.019	47			
الخامس: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	بين المجموعات	1.303	2	0.651	1.780	0.180
	داخل المجموعات	16.466	45	0.366		
	المجموع	17.769	47			
السادس: تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها	بين المجموعات	1.060	2	0.530	2.184	0.124
	داخل المجموعات	10.921	45	0.243		
	المجموع	11.981	47			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.436	2	0.218	1.260	0.293
	داخل المجموعات	7.790	45	0.173		
	المجموع	8.226	47			

قيمة F الجدولية 3.06 عند درجتى حرية (2، 133) و مستوى دلالة 0.05.

5.3.2 حسب سنوات الخبرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول

مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة

يعزى لعدد سنوات الخبرة في مجال محاسبة التكاليف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (36) ، والذي يبين قيمة F المحسوب لكل محور من محاور الدراسة وللمحا ور مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.82 عند درجتي حرية (3، 44) و مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة يعزى لعدد سنوات الخبرة في مجال محاسبة التكاليف

### جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير عدد سنوات الخبرة في

#### مجال محاسبة التكاليف

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	بين المجموعات	1.374	3	0.458	1.611	0.200
	داخل المجموعات	12.516	44	0.284		
	المجموع	13.890	47			
الثاني: إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه	بين المجموعات	3.166	3	1.055	1.857	0.151
	داخل المجموعات	25.000	44	0.568		
	المجموع	28.166	47			
الثالث: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	بين المجموعات	0.528	3	0.176	0.446	0.722
	داخل المجموعات	17.388	44	0.395		
	المجموع	17.917	47			
الرابع: إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	بين المجموعات	2.594	3	0.865	2.317	0.089
	داخل المجموعات	16.425	44	0.373		
	المجموع	19.019	47			
الخامس: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC)	بين المجموعات	0.503	3	0.168	0.427	0.734
	داخل المجموعات	17.265	44	0.392		
	المجموع	17.769	47			
السادس: تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة(ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها	بين المجموعات	0.069	3	0.023	0.085	0.968
	داخل المجموعات	11.912	44	0.271		
	المجموع	11.981	47			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.474	3	0.158	0.897	0.450
	داخل المجموعات	7.752	44	0.176		
	المجموع	8.226	47			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 44) و مستوى دلالة 0.05. تساوي 2.82



### 5.3.3 حسب عدد الدورات في مجال محاسبة التكاليف

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة يعزى لعدد الدورات في مجال محاسبة تكاليف المصارف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) ، والذي يبين قيمة F المحسوبة لكل محور من محاور الدراسة وللمحاور مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.82 عند درجتي حرية (3، 44) و مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة يعزى لعدد الدورات في مجال محاسبة تكاليف المصارف.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير عدد الدورات في مجال

محاسبة تكاليف المصارف.

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.955	0.108	0.034	3	0.102	بين المجموعات	الأول: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.313	44	13.788	داخل المجموعات	
			47	13.890	المجموع	
0.527	0.753	0.458	3	1.375	بين المجموعات	الثاني: إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه
		0.609	44	26.791	داخل المجموعات	
			47	28.166	المجموع	
0.580	0.661	0.258	3	0.773	بين المجموعات	الثالث: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.390	44	17.143	داخل المجموعات	
			47	17.917	المجموع	
0.227	1.504	0.590	3	1.769	بين المجموعات	الرابع: إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.392	44	17.251	داخل المجموعات	
			47	19.019	المجموع	
0.748	0.408	0.160	3	0.481	بين المجموعات	الخامس: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.393	44	17.287	داخل المجموعات	
			47	17.769	المجموع	
0.782	0.360	0.096	3	0.287	بين المجموعات	السادس: تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها
		0.266	44	11.694	داخل المجموعات	
			47	11.981	المجموع	
0.779	0.364	0.066	3	0.199	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.182	44	8.027	داخل المجموعات	
			47	8.226	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 44) و مستوى دلالة 0.05. تساوي 2.82

5.3.4 حسب عدد الدورات في نظام التكاليف حسب الأنشطة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول

مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة

يعزى لعدد الدورات في مجال تطبيق نظام (ABC) في المصارف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (38) ، والذي يبين أن قيمة F المحسوبة للمحور الأول تساوي 3.698 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.82 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.019 وهي أقل من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول "إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)" يعزى لعدد الدورات في مجال محاسبة تكاليف المصارف ، ويبين جدول رقم (38) اختبار شفهي للمقارنة بين المتوسطات والذي يبين أن الفروق كانت ناتجة بين الطبقات " لا يوجد دورات، دورة واحدة ، دورتان"، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من محاور الدراسة ا لمتبقية وللمحاور مجتمعة أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.82 عند درجتي حرية (3، 44) و مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة يعزى لعدد الدورات في مجال تطبيق نظام

(ABC) في المصارف

جدول رقم (38)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير عدد الدورات في مجال

تطبيق نظام (ABC) في المصارف

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.019	3.698	0.932	3	2.797	بين المجموعات	الأول: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.252	44	11.093	داخل المجموعات	
			47	13.890	المجموع	
0.815	0.314	0.197	3	0.590	بين المجموعات	الثاني: إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه
		0.627	44	27.576	داخل المجموعات	
			47	28.166	المجموع	
0.698	0.480	0.189	3	0.568	بين المجموعات	الثالث: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أنظمة محاسبية متقدمة) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.394	44	17.349	داخل المجموعات	
			47	17.917	المجموع	
0.419	0.962	0.390	3	1.170	بين المجموعات	الرابع: إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.406	44	17.849	داخل المجموعات	
			47	19.019	المجموع	
0.347	1.131	0.424	3	1.272	بين المجموعات	الخامس: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)
		0.375	44	16.497	داخل المجموعات	
			47	17.769	المجموع	
0.350	1.124	0.284	3	0.853	بين المجموعات	السادس: تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها
		0.253	44	11.128	داخل المجموعات	
			47	11.981	المجموع	
0.564	0.688	0.123	3	0.368	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.179	44	7.858	داخل المجموعات	
			47	8.226	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 44) و مستوى دلالة 0.05. تساوي 2.82

جدول رقم ( 39 )

اختبار شففيه للفروق بين المتوسطات حسب متغير عدد الدورات في مجال تطبيق نظام

(ABC) في المصارف

الفرق بين المتوسطات	لا يوجد	دورة واحدة	دورتان
دورة واحدة	0.0629		
دورتان	0.1800	0.2429-	
أكثر من دورتان	1.1800*	1.2429*	1.0000

\* تعني يوجد فروق عند مستوى دلالة 0.05

- لإيجاد العلاقة بين كل محور والمحاور الأخرى تم إيجاد معامل الارتباط بين كل محورين والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين انه توجد علاقة إيجابية بين كل محور والمحاور الأخرى.

### جدول رقم (40)

#### معامل ارتباط ليرسون بين كل مجالين من مجالات الدراسة

المحور السادس	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	Pearson Correlation	
0.435	0.442	0.402	0.404	0.391		معامل الارتباط	المحور الأول
						مستوى الدلالة	
						حجم العينة	
0.002	0.002	0.005	0.004	0.006			
48	48	48	48	48			
0.432	0.490	0.444	0.312		0.391	معامل الارتباط	المحور الثاني
						مستوى الدلالة	
						حجم العينة	
0.002	0.000	0.002	0.031		0.006		
48	48	48	48		48		
0.145	0.137	0.612		0.312	0.404	معامل الارتباط	المحور الثالث
						مستوى الدلالة	
						حجم العينة	
0.326	0.354	0.000		0.031	0.004		
48	48	48		48	48		
0.363	0.456		0.612	0.444	0.402	معامل الارتباط	المحور الرابع
						مستوى الدلالة	
						حجم العينة	
0.011	0.001		0.000	0.002	0.005		
48	48		48	48	48		
0.528		0.456	0.137	0.490	0.442	معامل الارتباط	المحور الخامس
						مستوى الدلالة	
						حجم العينة	
0.000		0.001	0.354	0.000	0.002		
48		48	48	48	48		
	0.528	0.363	0.145	0.432	0.435	معامل الارتباط	المحور السادس
						مستوى الدلالة	
						حجم العينة	
	0.000	0.011	0.326	0.002	0.002		
	48	48	48	48	48		

قيمة  $r$  عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 46 تساوي 0.396

### 5.3.5 حسب نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة والنتائج مبينة في جدول رقم (41) ،  
والذي يبين قيمة مستوى المعنوية ل كل محور وللمحاور مجتمعة اكبر من 0.05 وكذلك قيمة t  
المحسوبة لكل محور اقل من قيمة t الجدولية والتي تبلغ 2.0 عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني  
قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  في  
آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية  
العاملة في قطاع غزة يعزى لنوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف (محوسب ،  
مختلط).

#### جدول رقم (41)

##### اختبار t لقياس الفروق لكل مجال من مجالات الدراسة يعزى للنظام المطبق

المحور	النظام	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	محوسب	33	3.7576	0.62801	1.283-	0.206
	مختلط	15	3.9733	0.23745		
الثاني:إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) تفوق الارتفاع في التكلفة الناتج عن تطبيقه	محوسب	33	3.9697	0.74239	1.508	0.139
	مختلط	15	3.6111	0.81081		
الثالث: إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك أنظمة المعلومات اللازمة (أظمة محاسبية متقدمة ) والخبرات الداخلية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	محوسب	33	3.5212	0.65180	1.177-	0.245
	مختلط	15	3.7467	0.52081		
الرابع: إن الإدارة العليا للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على وعي وإدراك لأهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	محوسب	33	3.6121	0.61429	0.675-	0.503
	مختلط	15	3.7467	0.69474		
الخامس:إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تواجه منافسة شديدة مما يستلزم منها الاتجاه لتطبيق الأنظمة الحديثة للتكاليف ممثلة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)	محوسب	33	3.9394	0.64794	0.146	0.884
	مختلط	15	3.9111	0.55587		
السادس تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) يؤدي إلى زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها	محوسب	33	4.0960	0.49130	1.427	0.160
	مختلط	15	3.8741	0.51753		
جميع المحاور	محوسب	33	3.8351	0.45300	0.049	0.961
	مختلط	15	3.8287	0.34426		
	مختلط	33	3.7576	0.62801		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (46) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.0

## 5.4 النتائج والتوصيات

### 5.4.1 أولاً النتائج

من خلال التحليل الإحصائي يمكن عرض أهم الاستنتاجات الخاصة بالدراسة فيما يأتي.

1- للمصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تتوافر لديها المقومات لتطبيق نظام

التكاليف المبني على الأنشطة . وهذا يتفق مع نتائج الدراستين اللتين أجرينا بالخصوص

على نفس البيئة ولكن بقطاعات مختلفة حيث إن الدراسة الأولى (عبد الكريم والكخن ،

1997) التي كانت على القطاع الصناعي الفلسطيني والدراسة الثانية (درغام، 2005)

والتي كانت على قطاع المستشفيات الصحية العاملة في قطاع غزة. وهذا يؤكد أن جميع

المقومات المقترحة واقعية وتمثل بنية تحتية صالحة لتطبيق نظام التكاليف المبني على

الأنشطة في المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

2- من خلال دراسة إجابات الاستبانة وتحليلها للفرضية الثانية تؤكد أن التكاليف الإضافية

الناجمة عن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الفلسطينية لا تمثل

أي عائق لتطبيق النظام حيث إن النتائج المتوقعة من تطبيقه تفوق الارتفاع في التكاليف

الناجم عن تطبيقه.

3- إن المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لديها من أنظمة المعلومات والخبرات

الداخلية التي تمكنها من تطبيق النظام وهذا يعد من المؤشرات الجيدة على وجود البنية

التحتية للتطبيق.

4- خلال دراسة إجابات الاستبانة وتحليلها للفرضية الثالثة والتي تتعلق بوعي الإدارة

وإدراكها لأهمية تطبيق النظام يتبين أن إدارات المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع

غزة تدرك مدى أهمية تطبيق النظام وتبين أنها على قناعة تامة بأن نظم التكاليف التقليدية تشوه احتساب تكلفة الخدمة المصرفية وهذه خطوة هامة جداً نحو تطبيق النظام لأن رأى لجنة الإدارة يعتبر حجر الزاوية في عملية تطبيق النظام . وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (العكاوي, 2004) خاصة بنفس الموضوع لكن مع اختلاف البيئة حيث إن الدراسة كانت على المصارف الأردنية.

٥- المنافسة التي تواجهها المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مع ازدياد عدد الفروع بشكل كبير في بداية هذا العام في قطاع غزة وتدني أسعار الخدمات المصرفية هو حافز قوي وفعال نحو الاتجاه لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مما يمكنها من رقابة تكاليفها بشكل دقيق , وبالتالي تحديد السعر التنافسي للخدمة المصرفية.

6- يتضح من خلال دراسة إجابات الاستبانة وتحليلها للفرضية السادسة المتعلقة بزيادة كفاءة المصارف باستخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة أن تطبيقه قادر على خلق قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا في:

- عملية إتخاذ القرارات حيث إن انظم التقليدية لا توفر التفاصيل الدقيقة عن كلفة المنتج.
- التخطيط الإستراتيجي في إعداد الميزانيات التقديرية.
- توجيه الإدارة لإتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بوقف الخدمات أو التغيير فيها أو زيادة الدقة في سياسة التسعير واحتساب ربحية العميل.



7- ان الغالبية العظمى من العاملين في المصارف مؤهلهم العلمي هو البكالوريوس بنسبة

89.6% ويأتي في المرتبة الثانية حملة الماجستير بنسبة 6.3% وهذا يدل على توافر

الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق الأنظمة المحاسبية الحديثة.

8- تخصص المحاسبة للعاملين في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة نسبتهم

70.8% وهذا ما يوفر الطمأنينة على الدقة في تطبيق نظام التكاليف المبني على

الأنشطة حيث إنهم يمتلكون الخبرة العلمية الصحيحة.

9- أكثر من 68% من العينة للمصارف تستخدم النظم المحوسبة وهذا يعطي مؤشراً جيداً

على إمكانية التعاطي والسهولة مع نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

10- أن أكثر من 60% من العينة للمصارف يزيد عدد خدماتها عن 15 خدمة مصرفية

وهذا يدل على أهمية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

#### 5.4.2 ثانياً التوصيات

على ضوء نتائج هذه الدراسة نوصي بما يلي:

1- طالما أن المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة تمتلك مقومات تطبيق نظام التكاليف

المبني على الأنشطة يوصى بالعمل الجاد لسرعة الانتقال لتطبيق نظام التكاليف المبني

على الأنشطة لما له من أثر كبير في زيادة كفاءة المصارف وفعاليتها.

2- ضرورة قيام المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة بإنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة

التكاليف وإمدادها بالكفاءات العلمية والعملية والعمل على تطوير أنظمتها المحاسبية

لتواكب التطور المستمر في الأعمال المصرفية وبالأخص أن القناعة متوفرة من كفاءة

تلك الأنظمة الحديثة كما اتضح من الدراسة.

3- ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف الوطنية العجلة في قطاع غزة وخصوصاً المسؤولين والادارة العليا في نظم التكاليف بشكل عام و نظام التكاليف المبني على الأنشطة بشكل خاص وتنصب تلك الدورات على بيان مميزات النظام وآلية تطبيقه.

4- أن الجامعات في قطاع غزة لا بد أن تزيد من مساحة الاهتمام بتدريس تلك الأنظمة الحديثة للطلبة ليكونوا في الغد هم النواه لتطبيق تلك الأنظمة وخصوصاً أن معظم العاملين في قطاع الآن هم من العناصر الشابة كما اتضح من الدراسة.

5- أن تقوم الجمعيات المهنية ممثلة في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين بدورها في إقامة الدورات التدريبية المتخصصة والمحاضرات وورشات العمل للعاملين في القطاع المصرفي لتوجيههم لفوائد تلك الأنظمة وآلية تطبيقها.

6- الدراسات المستقبلية يقترح أن تتم هذه الدراسات

أولاً: على المصارف الوطنية العاملة في الضفة الغربية .

ثانياً: تتسع الدراسة لتشمل المصارف العاملة في فلسطين.

ثالثاً: القيام بعمل دراسة كإطار تطبيقي على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في

أحد المصارف الفلسطينية.

رابعاً: إجراء دراسات على نظام التكاليف المبني على الأنشطة في القطاعات الاقتصادية

الأخرى

# المراجع

## أولاً المراجع العربية

- آدم, يوحنا عبد والرزق, صالح, (2006). المحاسبة الإدارية والسياسات الادارية المعاصرة. (ط2). عمان, الأردن: دار الحامد للنشر.
- الأخرس, عاطف عبد سليمان, وآخرون, (1991). محاسبة التكاليف الصناعية.
- الجبالي, محمود على والسامرائي, قصي, (2000). محاسبة التكاليف. عمان, الأردن: دار وائل للنشر.
- الجزار, محمد محمد السيد, (1981). المحاسبة الإدارية الإطار الفكري. مصر: جامعة عين شمس.
- الرجبي, محمد تيسير عبد الحكيم, (1995). مبادئ محاسبة التكاليف. (ط1). الأردن: دائرة المكتبات الوطنية.
- الرزق, صالح عبدالله و خليل, عطا الله و ارد, (1999). محاسبة التكاليف الفعلية. عمان, الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الرزق, صالح وبن و راد, عطا الله خليل, (1997). مبادئ محاسبة التكاليف: الإطار النظري والعملي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الزطمة, حسام الدين بشير, (2006). نظام مقترح لتطوير عملية تسعير العطاءات وفقاً لنظام تكاليف الأنشطة في صناعة الإنشاءات في قطاع غزة : دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- السعيدة, منصور إبراهيم, (1993). المحاسبة الإدارية مع التركيز على التكاليف لغايات التخطيط - اتخاذ القرارات - الرقابة وتقييم الأداء. عمان: مؤسسة رام الله للتكنولوجيا.
- السوافيري, فتحي رزق, (1998). دراسة تحليلية للإطار الفكري والعملية لنظم التكاليف القائمة على الأنشطة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية, مجلد 35, العدد 2, 191-232.
- السيدية, محمد على أحمد, (2002). محاسبة التكاليف دراسة نظرية وإجراءات تطبيقية. الأردن: دار زهران للنشر.
- العلكاوي, طلال جيجان, (2004). تقييم آثار ومعوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في البنوك التجارية الأردنية . مجلة البصائر. المجلد 8, العدد 1, 65-99.
- العناتي, رضوان محمد, (2001). محاسبة التكاليف مفاهيم.. مبادئ.. تطبيقات. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الفضل, مؤيد, (1992). أهمية محاسبة تكلفة النشاط في تخصيص الموارد في ظل نظرية الوكالة: دراسة تجريبية. مجلة دراسات العلوم الإدارية. مجلد 25, العدد 2, 280-290.
- الفيومي, محمد الفيومي, (1993). أصول محاسبة التكاليف. الإسكندرية, مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين , (2001). المحاسبة الإدارية (المفاهيم الأساسية). عمان: مطابع الشمس.
- المسحال، أمير إبراهيم، (2005). تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الوابل، وابل بن علي والجبالي، محمد مصطفى، (1996). محاسبة التكاليف: مدخل إداري حديث. الرياض: إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة.
- بلبع، محمد توفيق، وآخرون، (1993). أساسيات محاسبة التكاليف. القاهرة، مصر: إصدارات كلية التجارة جامعة القاهرة.
- جاريسون، ري ونورين، إريك، (2002). المحاسبة الإدارية. ترجمة محمد عصام الدين زايد وأحمد حامد حجاج. الرياض: دار المريخ للنشر.
- جبل، علاء الدين، (1996). محاسبة التكاليف. حلب، سوريا: مديرية الكتب والمطبوعات.
- جديد، غيث، (1997). مشكلات تخصيص التكاليف غير المباشرة على وحدات الإنتاج. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب.
- جعفر، عبد الإله نعمة، (2002). محاسبة التكاليف في البنوك التجارية. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- جهماني, عمر عيسى والعمري, أحمد محمد, (2003). "تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن: دراسة ميدانية". مجلة أبحاث اليرموك, المجلد 19, العدد 2, منشورات جامعة اليرموك.
- حسنين, عمر ومبارك, صلاح, (1985). التكاليف في المشروعات الصناعية والخدمية. الإسكندرية, مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسين, زينب أحمد عزيز, (2004). تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديث: دراسة نظرية تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية. القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- جلس, سالم عبدالله, (2006). نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). مجلد 15, العدد الأول, 211-238.
- حنان, رضوان حلوة, (1995). نظريات محاسبة التكاليف التقليدية ونظرية محاسبة تكاليف الأنشطة في الميزان. مقال في مجلة المحاسب القانوني العربي. العدد واحد وتسعون, 38-40, الأردن.
- درغام, ماهر موسى والبحيصي, عصام محمد, (1997). محاضرات في محاسبة التكاليف الصناعية. الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.
- درغام, ماهر موسى حامد, (2005). تقويم إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستند للأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه غير منشورة, الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية, عمان, الأردن.

- سالم, منير محمود, (1994). دراسات في محاسبة التكاليف. مصر: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- سالم, منير محمود, (1999). محاسبة التكاليف المبادئ العلمية والعملية. القاهرة, مصر.
- سامي, مجدي محمد, (2000). مدى فعالية نظام تكاليف النشاط ABC كنظام لمعلومات التكاليف. مجلة البحوث التجارية. المجلد الثاني والعشرون, العدد الثاني, 373-421, مصر: كلية التجارة, جامعة الزقازيق.
- شتا, على أبو الفتح أحمد, (1997). مدخل مسببات التكاليف واختيار المسببات المثلى. مجلة مركز صالح للاقتصاد الإسلامي. السنة الأولى, العدد الثالث, 115-190, جامعة الأزهر.
- صالح, رضا إبراهيم, (2002). مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات. مجلة الإدارة العامة. المجلد الثاني والأربعون, العدد الأول, 43-98, الرياض, المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- صبري, رشيد نضال, (2002). المحاسبة الإدارية. فلسطين: جامعة بيرزيت.
- ضو, خليفة على, (1993). محاسبة التكاليف نظريات وتطبيق. (ط3). مصراتة, ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- ظاهر, أحمد حسن, (2002). المحاسبة الإدارية. عمان: دار وائل للنشر.



- عبد الكريم, نصر والكخن, رشيد, (1997). إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة نظرية وميدانية. مجلة دراسات العلوم الادارية, مجلد 24, العدد 2, 494-510.
- عبد الله, سلمان حسن, (2003). أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن : دراسة تطبيقية في إحدى الجامعات الأردنية الخاصة المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية . المجلد السابع, العدد الأول, 185-207.
- عمارة, مجدي, (1992). دراسات منهجية معاصرة في محاسبة التكاليف الفعلية. غريان, ليبيا: كلية المحاسبة.
- غرابية, فوزي وسعادة, يوسف, (1986). مدى اتباع نظم محاسبة التكاليف في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية : دراسة ميدانية. مجلة دراسات للاقتصاد والعلوم الإدارية. المجلد الثالث عشر, العدد الثالث, 9-27, عمان, الأردن.
- فخر, نواف والدليمي, خليل, (2002). محاسبة التكاليف الصناعية. (ج1). (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- فخر, نواف, (1991). محاسبة التكاليف, جامعة تشرين.
- فرحات, منى خالد, (2004). نظام التكلفة حسب الأنشطة (ABC) مع دراسة تطبيقية في إحدى الوحدات الاقتصادية في سوريا. المجلة العربية للإدارة. مجلد 26, عدد 2, 149-161, مسقط, سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة.

- كراجه, عبد الحلیم وآخرون, (1991). محاسبة التكاليف. (ط1). الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- محمد, الفيومي محمد, (1998). أصول محاسبة التكاليف. بيروت: دار النهضة.
- مرعي, عبد الحى, (1993). في محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة. الإسكندرية, مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- نور, أحمد, (1993). محاسبة التكاليف من الناحية النظرية والتطبيقية. الإسكندرية, مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- نور, عبد الناصر إبراهيم والشريف, عليان, (2002). محاسبة التكاليف الصناعية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- هوبر, جان فرنسوا ولمير, لوران, (2002). المحاسبة الإدارية. ترجمة عبد الرحيم الكسم. دمشق, سوريا: دار الرضا للنشر.
- هيكس, تشارلز, (1996) نظام التكاليف حسب الأنشطة. ترجمة الجبالي محمد مصطفى, الرياض.
- يوسف, أبو بكر محمد, (2004). مدخل محاسبة التكاليف على أساس النشاط والدور التأثيري لنظم تقييم الأداء الداخلي. مجلة البحوث التجارية. المجلد السادس والعشرون, العدد الأول, 17-58, مصر: كلية التجارة, جامعة الزقازيق.

- Arnaboldi, Michela and Lapsley, Irvina, (2003). **ACTIVITY BASED COSTING, MODERNITY AND THE TRANSFORMATION OF LOCAL GOVERNMENT.** Public Management Review. Vol. 5, Issue. 3, 345-375.
- Cooper, Robin and Kaplan, Robert S. **Profit Priorities from Activity Based Costing.** Harvard Business Review. May/jun.
  
- Garrison & Noreen, 2000, Managerial Accounting, Ninth Edition.
- Grasso, Lawrence, (2005). **Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible With Lean Management?.** Management Accounting Quarterly. Vol. 7, No. 1, 12-27.
- Hughes, Susan and Gjerde, Kathy, (2003).**Do Different Cost - Systems Make a Difference.** Management Accounting Quarterly. Vol. 5, No. 1, 22-30.
- Raffish, N, (1991). **How Much Does that Product Really Cost ? Finding out May be as easy as ABC.** Management Accounting. 36-92.
- Rozticki, Narcyz, et al, (1999). **A Procedure for Smooth Implementation Of Activity-Based Costing in Small Companies.** Engineering Management Journal. Vol. 16, No. 4, 19-27.
- Witherite, Jeffrey and Kim, Il-Woon, (2006). **Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry.** Bank Accounting & Finance, 29-34.
- [www.pma.palestine.org.com](http://www.pma.palestine.org.com)

### ثالثاً المقابلات الشخصية

-مقابلة مع محمد نمر شاهين مدير البنك الاسلامي العربي , فرع خانيونس , غزة, 1

يوليو 2006م.

-مقابلة مع شكري عبد الفتاح كراز مدير البنك العربي , الفرع الرئيسي, غزة, 1 يوليو

2006م.

- قهبة مع عبد القادر الشيخ خليل مدير البنك الاسلامي الفلسطيني , الفرع الرئيسي ,

غزة, 17 أكتوبر 2006م.

-مقابلة مع محمود حمودة نصار مساعد مدير بنك فلسطين الدولي , غزة, 18 أكتوبر

2006م.

- مقابلة مع زياد الدماغ مدير دائرة التمويل والاستثمار في البنك الإسلامي الفلـ سطيني,

غزة, 15 يناير 2007م.

-مقابلة مع ماهر أبو حسين ,مدير الدائرة المالية في البنك الإسلامي الفلسطيني , غزة,

15 يناير 2007م.

-مقابلة مع ضياء الدين حيدر مسمح مساعد مدير البنك الاسلامي العربي , فرع

خانيونس, غزة, 17 يناير 2007م.

الملاحق

# الملحق الأول الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير محاسبة وتمويل

أخي الفاضل / أختي الفاضلة .....المحترم / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

نتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير راجين حسن تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة التي تهتم القطاع المصرفي في فلسطين والتي تعد استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل, بعنوان:

**مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الوطنية**

**العاملة في قطاع غزة**

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبانة بدقة حيث إن صحة نتائج هذا الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، إن تعاونكم معنا هو دعم للبحث العلمي والتنمية في فلسطين، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة و أن لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي كما أن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام, ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة في الإجابة على هذه الاستبانة. ملاحظة: نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو عبارة عن نظام تكاليف يحدد تكلفة المنتج أو الخدمة بشكل أكثر دقة.

وأود أن أنتهز هذه الفرصة لأقدم لكم شكري الجزيل على تعاونكم معنا.

المشرف

أستاذ دكتور/ يوسف عاشور

الباحث

طلعت ممدوح بارود

## قائمة استقصاء المعلومات

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع دائرة حول الإجابة الأفضل:

القسم الأول: معلومات عامة

أولاً: معلومات عن المصرف

1- نوع النظام المحاسبي المستخدم في المصرف:

(أ) نظام محوسب (ب) نظام مختلط (محوسب + يدوي)

2- عدد الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف:

(أ) 10 (ب) 11 - 15 (ج) أكثر من 15

3- عدد موظفي قسم المحاسبة في المصرف:

(أ) 5 أو أقل (ب) من 6 إلى 10 (ج) أكثر من 10

4- الجهة المسؤولة عن محاسبة التكاليف في المصرف:

(أ) قسم مستقل لمحاسبة التكاليف (ب) قسم تابع للمحاسبة (ج) أخرى

5- عدد موظفي قسم التكاليف

(أ) لا أحد (ب) من 1 إلى 3 موظفين (ج) أكثر من 3

6- نظام التكاليف المستخدم في المصرف

(أ) نظام تكاليف تقليدي (ب) نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)

7- تعد قائمة التكاليف للخدمات المصرفية في المصرف وفقاً:

(أ) نظرية التكاليف الإجمالية (ب) نظرية التكاليف المباشرة

(ج) نظرية التكاليف المتغيرة (د) نظرية التكاليف المستغلة

8- يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة في المصرف:

(أ) باستخدام معدلات التحميل التقديرية

(ب) باستخدام نظرية مراكز التكلفة

(ج) باستخدام المعادلات



ثانياً معلومات عن المجيب

1- العمر:

- (أ) أقل من 30 سنة  
(ب) 30-أقل من 40 سنة  
(ج) 40-أقل 50 سنة  
(د) 50 سنة فأكثر

2- الجنس:

- (أ) ذكر  
(ب) أنثى

3- المؤهل العلمي:

- (أ) دبلوم  
(ب) بكالوريوس  
(ج) ماجستير  
(د) دكتورة

4- التخصص العلمي

- (أ) محاسبة  
(ب) إدارة أعمال  
(ج) اقتصاد  
(د) علوم مالية ومصرفية  
(هـ) أخرى

5- عدد سنوات الخبرة في مجال محاسبة التكاليف:

- (أ) أقل من سنة  
(ب) 1-أقل من 5 سنوات  
(ج) 5-أقل من 10 سنوات  
(د) 10 سنوات فأكثر

6- عدد الدورات التي إلتحقتم بها في مجال محاسبة تكاليف المصارف:

- (أ) لا يوجد  
(ب) من 1 إلى دورتين  
(ج) من 3 إلى 4 دورات  
(د) أكثر من ذلك

7- عدد الدورات التي بها في مجال تطبيق نظام (ABC) في المصارف أو في أي مجالات أخرى:

- (أ) لا يوجد  
(ب) دورة واحدة  
(ج) دورتان  
(د) أكثر من ذلك



موافق بدرجة منخفضة جداً 20%	موافق بدرجة منخفضة 40%	موافق بدرجة متوسطة 60%	موافق بدرجة عالية 80%	موافق بدرجة عالية جداً 100%	السؤال	
					المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة تمتلك العدد الكافي من موظفي التكاليف القادرين على استيعاب وتشغيل النظام بكفاءة عالية.	13
					يعد نظام (ABC) من أنظمة التكاليف المستوعبة بشكل جيد من المستويات الإدارية المسنولة.	14
					ترى إدارة المصرف أن مخرجات نظام التكاليف المطبق ليس دقيقاً ولا بد من التحول إلى نظام (ABC).	15
					إن إدارة المصرف على قناعة بأن أنظمة التكاليف التقليدية تشوه تكلفة الخدمة مما يستدعي التوجه لتطبيق نظام (ABC).	16
					ترى إدارة المصرف بأن نظام (ABC) سوف يحتسب تكلفة الخدمة المقدمة للعميل بشكل أدق.	17
					تعتقد إدارة المصرف أنه يمكن تحسين الأداء بإستخدام نظام (ABC).	18
					تشكل المنافسة الحادة في السوق المالي والمتمثلة بعدد كبير من المصارف في قطاع غزة حافزاً إيجابياً نحو تطبيق نظام (ABC).	19
					أن اختلاف وتدني أسعار الخدمة المصرفية المنافسة يتطلب السعي نحو تطبيق نظام (ABC).	20
					يساعد تطبيق نظام (ABC) في المصارف في الرقابة على عناصر التكاليف وتخصيصها بشكل أدق لمواجهة المنافسة بقوة.	21
					تطبيق نظام (ABC) يمكن من الحصول على تكلفة الخدمة في أي وقت خلال مرحلة تقديم الخدمة.	22
					تطبيق نظام (ABC) يساعد في توفير قاعدة بيانات تساعد المستويات الإدارية العليا باتخاذ القرارات.	23

موافق بدرجة منخفضة جداً 20%	موافق بدرجة منخفضة 40%	موافق بدرجة متوسطة 60%	موافق بدرجة عالية 80%	موافق بدرجة عالية جداً 100%	السؤال	
					تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في إتخاذ قرارات إستراتيجية مثل إيقاف خدمة معينة أو تغيير جذري لخدمة أخرى.	24
					تطبيق نظام (ABC) يوجه الإدارة في إتخاذ قرارات إستراتيجية مثل تقديم خدمات جديدة.	25
					تطبيق نظام (ABC) يوفر بيانات التكاليف اللازمة لمراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف.	26
					إن تطبيق نظام (ABC) يساعد في تفعيل سياسة التسعير.	27
					تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى تفعيل العمل بروح الفريق الواحد على اعتبار أن المحاسبة تتم على مستوى النشاط.	28
					تطبيق نظام (ABC) يؤدي إلى توجيه اهتمامات الإدارة العليا على الأنشطة المربحة.	29
					تطبيق نظام (ABC) يسهم مساهمة كبيرة في إعداد الموازنات التقديرية والتخطيط الإستراتيجي للمصرف.	30

والله والاع التوفيق