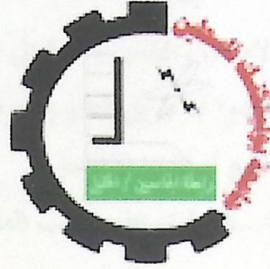


بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات



مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في فروع المصارف  
التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل

إعداد الطالبات

أمانى محمود الطمينة

عزيزة محمود فاطمة

وحال عبد القادر ممالمة



بإشراف الدكتور:

معين السرور

قدم هذا البحث امتكماً للحصول على درجة البكالوريوس في تخصصي  
إدارة الأعمال المعاصرة ونظم المعلومات

كانون الثاني 2012

## الشكر والتقدير :

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود فيها إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وأخص بالتقدير والشكر

الدكتور، معن الصصور

الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم  
"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث

إلى من زرعا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات الى المصارف التجارية والاسلامية في مدينة الخليل وموظفيهم مع حفظ الألقاب والمسميات.

فريق البحث

## الإهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا تطيب الليل إلا بشركك ولا تطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

يا من أحمل اسمك بكل فخر

يا من أفتقدك منذ الصغر

يا من يرتعش قلبي لذكرك

يا من أودعني الله أهديك هذا البحث

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعا برفاق كانوا إلى جانبنا...

فواجب علينا شكرهم وإهدانهم هذا البحث ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات ونهدي هذا البحث إلى

الدكتور

معن الصرصور

الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام...

## قائمة المحتويات :

### المحتويات

1	الفصل الأول : (الإطار العام للدراسة).....
2	1.1 المقدمة: .....
3	1.2 مشكلة الدراسة: .....
3	1.3 أهداف الدراسة: .....
3	1.4 أهمية الدراسة: .....
4	1.5 حدود الدراسة: .....
4	1.6 هيكل الدراسة: .....
5	الفصل الثاني.....
6	2.1 الإطار النظري: .....
7	2.1.1 تمهيد : .....
8	2.1.2 نشأة نظام التكاليف المبني على اساس الانشطة: .....
11	2.1.3 مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) Activity Based Costing : .....
12	2.1.4 مفهوم النشاط: .....
12	2.1.5 أنواع الأنشطة : .....
13	2.1.6 مزايا نظام التكاليف على أساس الأنشطة .....
14	2.1.7 انتقادات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة : .....
14	2.1.7 مراحل تطور نظام التكاليف على أساس الأنشطة: .....
16	المبحث الثاني.....
17	2.2 الدراسات السابقة : .....
24	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات: .....

25	مقدمة
25	3.1 منهج الدراسة
25	3.2 أداة الدراسة
25	3.3 صدق الدراسة
25	3.4 مجتمع الدراسة
27	3.5 إجراءات الدراسة
28	الفصل الرابع : (مناقشة أسئلة الدراسة)
29	مناقشة فقرات الاستبيان
36	الفصل الخامس : (النتائج والتوصيات)
37	5.1 النتائج
37	5.2 التوصيات
38	المصادر والمراجع
39	المصادر والمراجع العربية
42	المصادر والمراجع الأجنبية
43	الملاحق
44	الإستبيان
48	الملخص باللغة المقابلة

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	الموضوع
26	جدول (A) خصائص المجتمع الديموغرافية
29	(جدول رقم 1)
29	(جدول رقم 2)
30	(جدول رقم 3)
30	(جدول رقم 4)
30	(جدول رقم 5)
30	(جدول رقم 6)
31	(جدول رقم 7)
31	(جدول رقم 8)
31	(جدول رقم 9)
32	(جدول رقم 10)
32	(جدول رقم 11)
32	(جدول رقم 12)
33	(جدول رقم 13)
33	(جدول رقم 14)
33	(جدول رقم 15)
33	(جدول رقم 16)
34	(جدول رقم 17)
34	(جدول رقم 18)
34	(جدول رقم 19)
34	(جدول رقم 20)
35	(جدول رقم 21)

## المصطلحات الإجرائية :

\* **المصرف** : هو المؤسسة التي يتم بها تبادل الخدمات المصرفية مع المعتمدين (عاشور: 11، 1999).

\* **مصارف مدينة الخليل** : جميع فروع المصارف العاملة في مدينة الخليل وتشمل بنك فلسطين م.ع.م. وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني، وبنك الإستثمار الفلسطيني، وبنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة، والبنك الأهلي الأردني، وبنك القاهرة عمان، والبنك العربي، وبنك القدس وبنك الأردن (سلطة النقد الفلسطينية: 2009).

\* **التكاليف المباشرة** : هي كافة التكاليف ذات الصلة المباشرة بالمنتج أو بالخدمات التي يصنعها أو يبيعها العمل وتشمل التكاليف المباشرة للمواد والعمال .(أيادينا للمشروعات والأعمال ، 2009 )

\* **التكاليف غير المباشرة** : هي التكاليف التي تخص أكثر من منتج ويصعب ربطها أو تخصيصها بصورة مباشرة على وحدات المنتج النهائي أو هي التكاليف التي تنفقها في سبيل أداء نشاط معين ويستفيد منها أكثر من منتج آخر ، أي تنفق على النشاط الإنتاجي ككل أو النشاط التسويقي بصفة عامة .(منتدى المحاسبين العرب ، 2011)

\* **نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) Activity Based Costing** :

نظام لتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات ، بناء على تحليل الأنشطة إلى أنشطة فردية باعتبارها هدفا لاحتساب التكلفة الأساسية ، والتي تنجم عنها خدمات مشتركة ، وتجمع تكاليف كل نشاط على حده ، وتحمل للمنتجات على أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف (Hilton , 2002).

\* **النشاط** : عبارة عن مجموعة من العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى إتمام تنفيذ أعمال المشروع .

\* **مجمعات التكلفة (cost pool)** : هي تجميع أنشطة متجانسة في مجموعها لمواجهة تكلفة واحد ،

وذلك لعدد الأنشطة وموجهاتها ، فمثلا يمكن تجميع أنشطة السحب والإيداع في وعاء تكاليفي واحد باعتبار

أن تكاليف هذه الأنشطة ترتبط ارتباطا وثيقا بموجة تكلفة واحد هو ساعات عمل الموظف .(جلس  
،2007،224). \* **محرك التكلفة (cost driver)** : هو أي عامل يؤثر في التكلفة بمعنى أن  
التغير في محرك التكلفة يسبب التغير في إجمالي التكلفة المرتبطة والمتعلقة بغرض التكلفة ، فهناك محركات  
تكون في شكل مقاييس مالية مثل قيمة أجور عمال الإنتاج أو قيمة المبيعات ، أو تكون في شكل مقاييس غير  
مالية مثل عدد طلبات الخدمة .(منتدى المحاسبين العرب ،2011).

## الملخص

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة Activity Based Costing في المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في مدينة الخليل .

قامت هذه الدراسة باستطلاع رأي (15) موظف من موظفي قسم التكاليف الموزعين على فروع المصارف المختلفة في مدينة الخليل ، وتم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهر شباط 2011 إلى شهر كانون ثاني 2012 .

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بدراسة مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) ، وتم اعتماد جميع المصارف في مدينة الخليل كمجتمع للدراسة وكانت العينة مكونة من موظفي قسم التكاليف في كل مصرف ، وتم تطوير اداة الدراسة وهي عبارة عن استبيان مكون من (22) فقرة .

كانت أهم النتائج أن معظم المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل تقوم بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ، كما وتتوافر لدى المصارف المقومات اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

كما ونوصي نحن الباحثات باعتماد نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة كنظام للتكاليف في اقسام المصرف المختلفة أي على مستوى (sub unit) ، كما ونوصي الجامعات في مدينة الخليل بأن تزيد من الإهتمام بتدريس نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

اهداف الدراسة

اهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

حدود الدراسة

هيكل الدراسة

## 1.1 المقدمة:

تعتبر المصارف عصب الحياة الاقتصادية المعاصرة لما لها من دور وتأثير فعال في تنمية العملية الاقتصادية على المستويين العالمي والمحلي ، وفي مختلف الميادين التنموية والاستثمارية ، ونظرا للمكانة التي تتمتع بها هذه المصارف ، وخصوصا على الصعيد المحلي أصبح لزاما على إدارات تلك المصارف أن تعيد النظر في تلك الأنظمة الإدارية التقليدية التي اعتادت استخدامها في السنوات السابقة ، لتصبح المعلومة جزءا أساسيا في عملية اتخاذ القرارات ( حنان، 1998) .

ونظرا لتغير بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي ، مما زاد في قيمة التكاليف غير المباشرة ، والتي وصلت إلى ثلاثة أضعاف تكلفة العمل المباشر ، وهذا التغيير في هيكلية التكلفة اظهر إخفاق أنظمة التكاليف التقليدية في معالجة تلك التكاليف ، والى حدوث تشوهات جوهرية في بيانات التكلفة مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية في ظل المنافسة (حنان، 1998) .

ونتيجة لذلك بدأت جهود الباحثين لإيجاد الحلول المناسبة وذلك باستحداث نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based Costing (ABC) (طلعت ممدوح بارود، 2007) .

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

لذا فإن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) عمل على دقة تحميل التكاليف على وحدات المنتج أو الخدمة، وهذا بدوره أدى إلى اتخاذ قرارات أفضل في المنظمات ومن هذه القرارات : قرارات التسعير، قرارات التوقف عن إنتاج منتج أو تقديم خدمة ، قرارات المزيج البيعي، قرارات إعادة تصميم العمليات وذلك من خلال استحداث أو إلغاء أو دمج أو إعادة تنظيم أنشطة معينة ، وغير ذلك من القرارات.

وقد تم في هذه الدراسة التطرق لنظام التكلفة على أساس الأنشطة (Activity Based Costing(ABC) ،  
والتعرف على مدى تطبيقه في المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل .

وعليه استهدفت الباحثات في دراستهن القطاع المصرفي في مدينة الخليل لما له من أهمية ودور فعال في التنمية  
الاقتصادية والاجتماعية .

## 1.2 مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity Based  
Costing (ABC) في المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل .

## 1.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1- التعرف على النظام التكاليفي المتبع في فروع المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل.

2- دراسة مدى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في فروع المصارف التجارية والإسلامية العاملة في  
مدينة الخليل.

## 1.4 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها إحدى المحاولات للتعرف على مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على  
الأنشطة في المصارف في مدينة الخليل ، حيث يساعد هذا النظام إدارة المصارف في معرفة الطريقة التي  
توفر فيها معلومات أكثر دقة عن تكاليف الخدمات لتحسين عمليات اتخاذ القرارات المختلفة وخاصة قرارات  
التسعير، كما ويساعد في تحديد تكلفة الخدمة المنتجة بشكل أكثر دقة .

كما ويعطي نظام التكاليف على أساس النشاط بيانات أكثر دقة ومصداقية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية القرارات، فاستخدام هذا النظام في البنوك التجارية والإسلامية في مدينة الخليل سيمثل خطوة هامة في تحسين دقة القياس للتكلفة وبالتالي اتخاذ قرارات أفضل للتسعير وغيره من القرارات وذلك تماشياً مع البيئة التنافسية العالمية .

## 1.5 حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : جميع المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل .
- الحدود الزمنية : في الفترة الزمنية ما بين شهر شباط 2011 إلى شهر كانون ثاني 2012 .
- الحدود البشرية : المحاسبين والإداريين العاملين في المصارف التجارية والإسلامية في الخليل.

## 1.6 هيكل الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه ثم تقسيم البحث إلى خمسة فصول كما يلي :

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

ويتناول موضوع الدراسة من حيث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحدود الدراسة والهيكل التنظيمي للدراسة .

الفصل الثاني : طبيعة نظام التكاليف المبني على الأنشطة ويتكون من مبحثين :

- المبحث الأول : يتم التعرف فيه على مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ومبررات الحاجة اليه وخطوات تطبيقه وميزاته وعيوبه .

- المبحث الثاني : ويتم فيه تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع .

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة المستخدم .

- أدوات جمع البيانات .

- مجتمع الدراسة .

الفصل الرابع : مناقشة أسئلة الدراسة

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

## الفصل الثاني

المبحث الأول : الإطار النظري

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

2.1.1

هذا الإطار النظري يهدف إلى استكشاف العلاقة بين...

المبحث الأول : الإطار النظري

يهدف هذا المبحث إلى استكشاف العلاقة بين...

## 2.1 الإطار النظري:

### 2.1.1 تمهيد:

يهدف نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى تحقيق المزيد من الدقة في تحميل التكاليف غير المباشرة لوحدة النشاط مما يؤدي إلى قياس أدق لتكلفة تلك الوحدة ، وتمكين الإدارة العليا من تقييم ربحية المنتجات ووحدات المنشأة المختلفة ، وذلك بتخصيص التكاليف على أساس توزيع موارد المنشأة بشكل شامل ، أي أنه يعمل على قياس تكاليف الأنشطة والعمليات ومدى استغلال الطاقة المخططة . لذلك يقدم هذا النظام معلومات تسمح بتكوين نظرة إستراتيجية حول المنشأة وتساعد الإدارة العليا في فهم اقتصاديات المنشأة المستقبلية المحتملة عند تصنيع المنتجات أو خدمة العملاء (حسين ، 2004) .

ويقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بربط تكاليف الموارد ضمن المنشأة بالأنشطة الإنتاجية والإدارية والمعلوماتية والفنية المختلفة اللازمة لإتمام عمليات الإنتاج والبيع مثل أنشطة المنتجات وتخطيط الإنتاج ورقابة النوعية وغيرها، كما يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة بعملية ربط التكاليف الصناعية المساندة (التكاليف غير المباشرة) التي تنشأ ضمن المنشأة بالأنشطة ، وذلك بافتراض أن الأنشطة هي التي تسبب نشوء التكاليف ، فإن ربط الموارد بالأنشطة المستهلكة لهذه الموارد يقدم آلية أفضل لفهم طبيعة نشوء التكاليف والرقابة عليها (Hughes gjerde , 2003) ولقد حظيت مشكلة قياس التكاليف باهتمام المحاسبين بهدف تحميل وحدة الإنتاج بنصيبها العادل من التكلفة الكلية وصولاً إلى السعر العادل لها وتختلف حدة هذه المشكلة باختلاف مجال التطبيق فتكون أقل حدة في مجال المنشآت الصناعية التي تنتج إنتاجاً ملموساً وعليه فيسهل تحديد مقدار الموارد الاقتصادية المستنفذة على الوحدات المنتجة ، كما يسهل تحميلها . لكن المشكلة تزداد صعوبة في مجال المنشآت الخدمائية لعدم وجود ذلك الإنتاج الملموس الذي يستفيد من عناصر التكاليف في كثير من الأحيان . لذلك ظهرت العديد من الانتقادات التي وجهت للطرق التقليدية لتخصيص التكاليف غير المباشرة على وحدات النشاط مثل القصور في المعلومات التي توفرها تلك الطرق للإدارة بسبب عدم وجود العلاقة السببية بين وحدة النشاط والموارد التي استنفذتها ، وعدم دقة قياس تكلفة وحدة النشاط نتيجة عدم ارتباط التكاليف الموزعة بالموارد المستخدمة في النشاط (صالح، 2002).

## 2.1.2 نشأة نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة :

كان أهم أسباب ظهور نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، المنافسة الشديدة التي واجهتها الشركات الأمريكية من قبل الشركات اليابانية ، فبدأ تتطلع 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 كوبر وكابلان هو الطريق لاستعادة أهمية الشركات الأمريكية وكانت نتائجه مذهشة في دقة التكاليف مما قلب الأسعار رأساً على عقب وأدى إلى تحسين الربحية واستعادة القدرة التنافسية . ( طلعت ممدوح بارود ، 2007 ) .

ولقد طور كوبر وكابلان عام (1988) أسلوب تخصيص التكاليف غير المباشرة وصدرت حوله أولى المقالات في نفس العام ثم صدرت مقالات أخرى ، ويرى كابلان أن التحدي الحقيقي في كيفية تصميم نظم محاسبية داخلية تكون قادرة على تدعيم إستراتيجية المنشأة في ظل البيئة الصناعية الحديثة في الأمد طويل الأجل ( فخر والدميلي، 2002، ص 395) .

ويرى (مبارك وآخرون ، 2002، ص 377) أن نظام إدارة التكاليف يتطلب إنشاء نظام التحسين الذاتي المستمر، والذي يساهم في تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد أو تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، وهذا يتطلب تطبيق نظام تحديد التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ، حيث يتضمن التحسين الذاتي والمستمر الأمور التالية:

1- نظام إدارة الأنشطة ( activity based management ) ABM وهو مجموعة من الأساليب والطرق

للتحكم في تحسين الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات الخاصة بالمنشأة .

2- نظام الجودة الشاملة ( total quality management ) TQM، نظم الإنتاج بدون مخزون .

3- تحسين العمليات ( process improvement ) .

لا يوجد اختلاف بين جميع الأنشطة السابقة التقليدية والحديثة في معالجة تكلفة المواد المباشرة والأجور

المباشرة ، فهي تكاليف تربط المنتج بعلاقة السبب والنتيجة ( cause and effect relationship ) ، مما

## 2.1.2 نشأة نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة :

كان أهم أسباب ظهور نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، المنافسة الشديدة التي واجهتها الشركات الأمريكية من قبل الشركات اليابانية ، فبدأت تتطلع 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 كوبر وكابلان هو الطريق لاستعادة أهمية الشركات الأمريكية وكانت نتائجه مذهشة في دقة التكاليف مما قلب الأسعار رأساً على عقب وأدى إلى تحسين الربحية واستعادة القدرة التنافسية . ( طلعت ممدوح بارود ، 2007 ) .

ولقد طور كوبر وكابلان عام (1988) أسلوب تخصيص التكاليف غير المباشرة وصدرت حوله أولى المقالات في نفس العام ثم صدرت مقالات أخرى ، ويرى كابلان أن التحدي الحقيقي في كيفية تصميم نظم محاسبية داخلية تكون قادرة على تدعيم إستراتيجية المنشأة في ظل البيئة الصناعية الحديثة في الأمد طويل الأجل ( فخر والدميلي، 2002، ص 395) .

ويرى (مبارك وآخرون ، 2002، ص 377) أن نظام إدارة التكاليف يتطلب إنشاء نظام التحسين الذاتي المستمر، والذي يساهم في تحسين الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد أو تقليل الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، وهذا يتطلب تطبيق نظام تحديد التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) ، حيث يتضمن التحسين الذاتي والمستمر الأمور التالية:

1- نظام إدارة الأنشطة ( activity based management ) ABM وهو مجموعة من الأساليب والطرق

للتحكم في تحسين الأنشطة والعمليات والمنتجات والخدمات الخاصة بالمنشأة .

2- نظام الجودة الشاملة ( total quality management ) TQM، نظم الإنتاج بدون مخزون .

3- تحسين العمليات ( process improvement ) .

لا يوجد اختلاف بين جميع الأنشطة السابقة التقليدية والحديثة في معالجة تكلف المواد المباشرة والأخرى

المباشرة ، فهي تكاليف تربط المنتج بعلاقة السبب والنتيجة ( cause and effect relationship ) .

يجعلها موضوعية وتلقى قبولا عاما من جميع الأنظمة ، وإنما ينحصر الاختلاف بين كل منهم في أسلوب معالجة التكاليف غير المباشرة أو التكاليف المساندة للإنتاج .

ويمكن تركيز الأسباب التي ساهمت في نشوء وتطوير نظام التكاليف على أساس الأنشطة في سببين:

1- تغير بيئة الأعمال الصناعية والإدارية الخدمائية .

2- ازدياد حدة المنافسة على المستوى العالمي .

### السبب الأول :

منذ منتصف القرن العشرين بدأت تظهر تغيرات جذرية في بيئة الأعمال الصناعية والإدارية نتيجة التطورات المتلاحقة في مجال المعالجة الآلية في الصناعة والإدارة وظهر ما يسمى بنظم المعلومات ونظرية النظم عموما ، مما نجم عنه تطورات متسارعة في الأنظمة الإنتاجية باتجاه استخدام أوسع للتكنولوجيا الحديثة التي تتمثل في ظاهرة الآلية واستخدام الإنسان الآلي .

لقد ترسخ الاتجاه السابق وأدى إلى ظهور ما يسمى بنظم التصنيع المتقدمة التي تتصف بالمرونة في الإنتاج بحيث يمكن عن طريق إعادة وتجهيز الآلات إنتاج مجموعات مختلفة من المنتجات ، بما تتصف نظم التصنيع التقليدية بالثبات وإنتاج منتج واحد مجموعته صغيرة من المنتجات المتجانسة . وهكذا بدأت تتكون أسس تصنيع جديدة أضافت إلى الوظائف الإنتاجية التقليدية عدة وظائف جديدة، أهمها : تصميم أو إعادة تصميم المنتج ، هندسة أو إعادة هندسة العمليات الإنتاجية والمصنع ، الأبحاث والتطوير لإدخال منتجات جديدة بوتائر سريعة ، التركيز على وظيفة الفحص والاختبار، والتدريب المستمر وتطورات مهارات العاملين بحيث يستطيع العامل أداء عدة مهام بمهارة .

إن هذه التغيرات السابقة أدت إلى تغير جذري في هيكل التكلفة ، فقد ارتفعت تكلفة الأنشطة المساندة ( تسمى تقليديا تكاليف غير مباشرة ) في كثير من الصناعات ، وحتى في المنظمات الخدمية كالبنوك وشركات الاتصالات لتتراوح بين 40% - 50% وفي نفس الوقت تراجعت تكلفة الأجور المباشرة لتتراوح بين 5% - 10% ( إصدارات المجمع العربي، 2001، ص 372).

في ظل تلك التغيرات اتضحت عيوب أنظمة التكاليف التقليدية ، خاصة في معالجتها الأنشطة المساندة ، وأدى إخفاقها في المعالجة السليمة لتلك التكاليف إلى تشويهاً جوهرياً في بيانات التكلفة المقدمة للإدارة للرقابة على التكلفة واتخاذ قرارات التسعير وكذلك قرارات المزيج الإنتاجي .

لقد أدى تطبيق أنظمة التكاليف التقليدية إلى تشويهاً جوهرياً في بيانات التكلفة ، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن الأنظمة التقليدية تزيد من تكلفة المنتجات النمطية كبيرة الحجم بحيث تبدو وكأنها غير مربحة وتخفض تكلفة المنتجات غير النمطية صغيرة الحجم بحيث تبدو وكأنها تحقق هوامش ربح عالية. ولقد أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة والى اختيار مزيج إنتاجي خاطئ ، وهكذا بدأت كثير من الشركات تعاني من انخفاض جوهري في ربحيتها وتراجع في حصتها السوقية ، نتيجة عدم توافر المعلومات التكاليفية الدقيقة والموضوعية .

### السبب الثاني الذي ساهم في نشوء وتطوير نظام تكاليف الأنشطة .

هو زيادة حدة المنافسة في كل من السوق المحلي والعالمي الأمر الذي يستدعي تخفيض التكلفة وإتباع سياسة إنتاجية تقوم على تعدد المنتجات وإدخال منتجات جديدة ومتطورة ، وكذلك البحث عن أسواق جديدة عبر التوسع الجغرافي والوظيفي .

اذن هناك مجموعة من الأسباب قد أدت إلى التحول نحو نظام التكلفة حسب الأنشطة وهي :

- 1- تطور البيئة الصناعية حيث أصبحت المشروعات تعتمد على الأتمتة الصناعية ، الذي أدى بدوره إلى انخفاض حجم العمالة المباشرة وضعف العلاقة القائمة بين العامل ووحدة الإنتاج وتحولت إلى علاقة بين العامل والآلة أو الحاسب الإلكتروني.
- 2- كذلك استخدام الأتمتة الصناعية أدى بشكل كبير إلى ازدياد أهمية الأنشطة الداعمة للإنتاج مما ترتب على ذلك زيادة حجم التكاليف الصناعية غير المباشرة .

توفر أساليب القياس والتحليل الحديثة مكن من تطبيق مبدأ التخصيص الأساسي وهو التخصيص بقدر

الاستفادة الحقيقية ( فخر والد ليمي ، 2002 ، ص 384-385).

3- أصبح هناك قبولاً عاماً لحقيقة موضوعية تتمثل في أن الدقة أو الاقتراب من الدقة في تخصيص عناصر التكاليف أفضل بكثير من التشدد والتمسك بمبادئ خاطئة وطرق تقليدية غير فعالة (إصدارات المجمع العربي، 2001، ص 373).

### 2.1.3 مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط (Activity Based Costing (ABC):

يوجد العديد من التعريفات لهذا النظام والتي في مجملها تدور حول فلسفة واضحة لتخصيص التكاليف غير المباشرة وتقوم هذه الفلسفة على أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد الاقتصادية للمنشأة وأن المنتجات أو الخدمات هي التي تستهلك الأنشطة ثم بعد ذلك تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات أو الخدمات المقدمة تبعاً لدرجة استفادتها من الأنشطة .

فقد عرف ( Hilton , 2002 ) نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه نظام لتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات ، بناء على تحليل الأنشطة إلى أنشطة فردية باعتبارها هدفاً لاحتساب التكلفة الأساسية ، والتي تتجم عنها خدمات مشتركة ، وتجمع تكاليف كل نشاط على حده، وتحمل للمنتجات على أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف .

بينما عرف ( Drury , 1992 ) نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه " يمثل وسيلة تقوم على تفهم أفضل لسلوك التكلفة، بمعنى أنه يؤكد على ضرورة التعرف على ما يسبب التكلفة غير المباشرة ثم يقوم بتتبع التكلفة إلى المنتجات أو الخدمات وفقاً للأنشطة التي منها هذه المنتجات أو الخدمات".

و عرف ( Needles , 1999 ) نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه : " أسلوب لتخصيص التكلفة ، حيث يحسب تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة عبر تصنيف جميع التكاليف غير المباشرة حسب الأنشطة ، وتتبع التكاليف غير المباشرة إلى تلك الأنشطة وتخصيص تكاليف النشاط إلى المنتجات باستخدام مسبب تكلفة يكون مرتبطاً بسبب التكلفة " .

ويعد نظام التكلفة حسب النشاط بمثابة مفهوم لمحاسبة التكاليف يقوم أساساً على الاعتبار القائل بأن المنتجات جميعها تحتاج إلى منشأة تؤدي مجموعة من الأنشطة ، وأن هذه الأنشطة يترتب عليها تكلفة يجب أن تتحملها تلك المنظمة أو المنشأة. وتصمم أنظمة التكاليف حسب الأنشطة على أساس أن التكاليف التي يصعب ربطها

مباشرة بالمنتجات المحدثة لها، تُحمل بداية على الأنشطة التي تسببت فيها تلك المنتجات، ثم يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات تبعاً لدرجة استفادتها من تلك الأنشطة (الجبالي وفرج ، 1998).

ويرى (راضي ، 2003 ) أن مدخل التكلفة على أساس النشاط يقوم على فكرة أن إنتاج المنتجات أو توفير الخدمات يحتاج إلى وحدات اقتصادية، والتي بدورها تحتاج إلى ممارسة العديد من الأنشطة لتحقيق تلك الغاية ، وأن تلك الأنشطة تحتاج إلى موارد " تكلفة " .

#### 2.1.4 مفهوم النشاط :

" وهو عبارة عن مجموعة من العمليات والاجراءات التي تؤدي إلى اتمام تنفيذ أعمال المشروع " . ( الجبالي وفرج ، 1998 ، ص43) .

#### 2.1.5 أنواع الأنشطة :

يمكن تبويب الأنشطة طبقاً لأسس عديدة فعلى سبيل المثال حسب المستوى فإنها تقسم إلى أربعة مستويات هي:

1- أنشطة عامة مدعمة على مستوى المنشأة Facility Level Activities وهي التي يتم أداؤها لدعم عمليات المنشأة بصفة عامة .

2- أنشطة على مستوى المنتجات Product Level Activities وهي لدعم العمليات الخاصة بكل نوعية من المنتجات على حدة .

3- أنشطة على مستوى دفعات الإنتاج Batch Level Activities وهي التي يتم أداؤها لدعم عمليات الإنتاج بالنسبة لكل دفعة من دفعات الإنتاج.

4- أنشطة على مستوى وحدة المنتج Unit Level Activities وهي أنشطة يتم أداؤها لدعم عمليات الإنتاج ويرتبط حدوثها بوحدة المنتج من كل نوع (راضي ، 2003 ، ص271) .

بينما يرى ( Carrison , Noreen.2003 , p328 ) أن أفضل طريقة للتفكير ومعرفة الأنشطة و كيفية ربطها

هو تنظيمها في خمس مجموعات عامة كما يلي:

- 1- أنشطة على مستوى الوحدة .
- 2- أنشطة على مستوى الدفعة.
- 3- أنشطة على مستوى المنتج.
- 4- أنشطة على مستوى الزبون.
- 5- أنشطة على مستوى المؤسسة.

### 2.1.6 مزايا نظام التكاليف على أساس الأنشطة :

- توفير المؤشرات التي تساعد في تحديد أهمية الأنشطة معبراً عنها في شكل تكلفة، وفي تحديد مجالات التوفير أو الإسراف في هذه التكلفة مما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقاً لأهداف كل نشاط.

- التوصل إلى تكاليف دقيقة للمنتجات وبشكل عام نستطيع القول إن تكاليف المنتجات الناتجة عن نظام الأنشطة هي أكثر دقة من تكاليف للمنتجات الناتجة عن نظام التكاليف التقليدي.

- دقة أكبر في قياس موجبات تكلفة النشاط ، والذي يساعد المدراء في تحسين المنتج ، وقيمة العمليات ، وتصميم القرارات ، ورقابة أفضل للتكلفة .

- إيجاد أسلوب لتخصيص التكاليف غير المباشرة في وقت تزايدت فيه أهميتها ، إذ تقدر نسبتها في كثير من المنظمات الصناعية بحوالي 50 % من هيكل التكلفة الكلية وفق علاقة السبب والنتيجة ، وذلك بربط الأنشطة والموارد المستنفدة في إنجازها - تكاليف تلك الأنشطة- بالمنتج مما يسمح بتحديد أدق لتكاليف المنتجات ومعلومات تفصيلية حول الأنشطة اللازمة للإنتاج، وهذا بدوره يرشد قرارات الإدارة القصيرة والطويلة الأجل استناداً إلى معلومات نظام تكاليف الأنشطة (ظاهر، 2002).

- 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 (ظاهر، 2002).

## 2.1.7 انتقادات حول تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة :

على الرغم من المزايا العديدة التي يمكن تحقيقها من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلا أن هناك بعض الانتقادات التي وجهت إليه وهي :

- 1- صعوبة تطبيق واختيار مسببات التكلفة ، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة وإعادة تدريب الكادر المحاسبي .
- 2- التكاليف العالية المتعلقة بالحصول على بيانات تكاليف الأنشطة المختلفة للمنشأة .
- 3- يركز نظام التكاليف المبني على الأنشطة على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل الأجل ، بينما تحتاج المنشآت أيضا إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير الأجل (Christensen and sharps , 1993).

4- لا يمكن تطبيق النظام إلا في سياق إجراء تغيير إداري شامل وضمن منظومة إدارة الجودة الشاملة مع التوجه نحو جعل مسالة إرضاء الزبائن مسالة محورية توجه الإنتاج وجميع أنشطة المنظمة (إصدارات المجمع العربي القانونيين ،2001).

5- أن استعمال نظام التكاليف المبني على الأنشطة لا يقضي على مشكلة التخصيص العشوائي للتكاليف غير المباشرة ، فمثلا قد يكون هناك صعوبة في توزيع بعض التكاليف غير المباشرة الصناعية بدقة على الأنشطة المختلفة نظرا لصعوبة تحديد محرك التكلفة المتعلق ببعض الأنشطة مما يؤدي إلى عدم دقة تكاليف المنتجات نتيجة للتوزيع العشوائي لبعض التكاليف غير المباشرة كإهلاك مباني المصنع أو التامين أو الضريبة السنوية المدفوعة على مباني المصنع .

## 2.1.7 مراحل تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة :

لقد مر تكوين نظام التكاليف على أساس الأنشطة بثلاث مراحل هي (درغام ب)، 2007: (690-689):

المرحلة الأولى : إدارة النشاط (AM) Activity management :

ركزت هذه المرحلة على مفهوم سلسلة القيمة (value chain) أكثر من التحليل المحاسبي والمالي ، وهدفت إدارة النشاط إلى تحقيق ما يلي :

1- اكتساب واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة ، مثل استخدام نظام الإنتاج الفوري ( Just in-time , JIT).

2- تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة ، من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

المرحلة الثانية: محاسبة تكاليف الأنشطة (ACA) Activity cost Accounting :

جاءت هذه المرحلة لتؤكد أن كل التكاليف تم تقليصها أو تقليلها (Minimized) من خلال :

1- تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة .

2- تتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى .

المرحلة الثالثة : نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing ABC) :

ويقوم هذا النظام على تخصيص التكاليف الإضافية بشكل أكثر دقة عن طريق تقسيم الأنشطة المختلفة إلى مستويات متعددة (مستوى الوحدة والدفعة والمنتج والمنشأة ) ومن ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة على عناصر التكلفة باستخدام مسببات التكلفة التي ترتبط بعلاقة سببية مناسبة مع عناصر التكلفة وبالتالي يتم تجنب النتائج المضللة التي كان يسببها النظام التقليدي .

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

## المبحث الثاني

### 2.2 الدراسات السابقة:

تم في هذا المبحث الإطلاع على عدد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة ومعرفة نتائجها وتوصياتها، وكذلك يتم عرض تلخيص لنتائج هذه الدراسات التي توصل إليها الباحثون ، وكذلك لإثراء فريق البحث حول الدراسة وتجدر الإشارة هنا إلى قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث .

2.2.1 دراسة (عسكر، 2010). التكلفة على أساس النشاط في ~~تصغير~~ الخدمة المصرفية (ABC): دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الإسلامي.

وتمثلت مشكلة البحث في معرفة اثر تطبيق استخدام نظام (ABC) في القطاع المصرفي وما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق نظام (ABC) في المصارف وما هي الأسس التي يتم بها تحديد تكلفة الخدمات المصرفية .

هدفت هذه الدراسة لإجراء دراسة تحليلية لمعرفة أثر التكلفة على أساس النشاط في تسعير الخدمة المصرفية Activity-Based Costing (ABC) بالتطبيق على بنك التنمية التعاوني الإسلامي . ورفع درجة اهتمام إدارات المصارف السودانية بشكل عام لعملية التسعير. وزيادة مستوى الوعي بأهمية التسعير في ظل ظروف المنافسة العالمية والمحلية . وتسليط الضوء على الطرق المتبعة حالياً في تسعير الخدمات المصرفية في السودان وبنك التنمية التعاوني الإسلامي كنموذج . وإدراك أهمية نظم التكاليف الحديثة في رسم الإستراتيجية التسويقية للمصرف .

وتوصل الباحث لنتائج منها : تستخدم معظم المصارف في السودان نظام المحاسبة المالية في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية ، عدم حساب تكاليف الخدمات بصورة دقيقة في القطاع المصرفي ، اعتماد المصارف في تحديد تكلفة خدماتها المقدمة للعميل على أساس التكلفة التاريخية ، ضعف إطلاع الموظفين على الكتب والمراجع الحديثة عن محاسبة التكاليف .

وأوصى الباحث بانه : يجب تحديد تكاليف الخدمات بصورة دقيقة حتى يتم تحديد الربح من الخدمة المقدمة، العمل على تطبيق محاسبة التكاليف على أساس النشاط في القطاع المصرفي لما يحويه من مفاهيم وأسس هامة تساعد في تحديد الخدمة المصرفية ، عمل دورات تدريبية للموظفين من اجل توعيتهم بأهمية نظام (ABC) وكذلك تحفيزهم من اجل الاطلاع على المراجع والكتب الحديثة ، اعتماد تطبيق لنظام (ABC) يساعد في اتخاذ قرارات سليمة لأنها مبنية على المعلومات الدقيقة والحقيقية في المصارف وخاصة في مجال التسعير .

2.2.2 دراسة (فاطمة عوض ، 2009) تأثير الربط والتكامل بين مقياس الربط والأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية : دراسة تطبيقية-بنك فلسطين.

تكمن مشكلة الدراسة في القصور في مخرجات أنظمة معلومات المحاسبة الإدارية والذي يظهر مدى الحاجة لتطوير تلك المعلومات لقياس الأداء .

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومقياس الأداء المتوازن (BSC) على تطوير أداء المصارف الفلسطينية.

منهجية الدراسة : تضمنت الدراسة مدخلا نظريا للتعرف على النظامين المذكورين وكيفية الربط بينهما ، أما الجانب التطبيقي فقد تم تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام نموذج (Coopr Two-Stages Activity Based Costing System) على بنك فلسطين ، ووضع مقترح الأداء المتوازن لبنك فلسطين . وأجريت الدراسة على المجتمع المكون من المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة واعتمد بنك فلسطين كحالة لهذه الدراسة .

وتوصلت الباحثة إلى نتائج متعددة أهمها : أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) أكثر ملائمة لمعالجة وتخصيص التكاليف غير المباشرة ، ويؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة في التكلفة . أن نظام التكاليف التقليدي المستخدم في البنك يعطي نتائج غير دقيقة لتكاليف الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة . قدرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) مما ينعكس باستخدام أمثل وسليم للموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها التشغيلية بكفاءة وفعالية.

أوصت الباحثة : بضرورة تنظيم تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة. وضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتكامل (BSC) وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء .

2.2.3 دراسة (أبو مغلي ، 2008) أثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) على تعظيم الربحية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) على تعظيم الربحية كدراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، حيث تم تحقيق هذا الهدف من خلال التعرف على مدى مساهمة نظام محاسبة تكاليف الأنشطة في تخفيض تكلفة الخدمات الصحية، ومدى توفر البنية الأساسية والإمكانات اللازمة لتطبيق نظام محاسبة تكاليف الأنشطة (ABC) في المستشفيات الخاصة العاملة بمحافظة العاصمة عمان لقياس تكلفة الخدمات الصحية، وكذلك فيما إذا كان هناك معوقات لتطبيق نظام محاسبة تكاليف الأنشطة (ABC) في هذه المستشفيات.

وتوصل الباحث لبعض النتائج منها : نتيجة للتطور في قطاع الخدمات الصحية، وأهمية هذا القطاع سواء من الناحية الإنسانية أو الاقتصادية ، فإنه لا بد لهذه المستشفيات من الحفاظ على عنصر المنافسة وذلك لتقديم خدمات الرعاية الصحية بأسعار ملائمة لتعزيز قدرتها على إدارة إيراداتها والاستمرار بتقديم هذه الخدمات.

إن أنظمة التكاليف هي من الركائز الأساسية لضمان ثبات النظام المالي لدى هذه المستشفيات، وذلك لدورها بتزويد الإدارة وصانعي القرار بالمعلومات المالية وغير المالية لتمكنها من إتخاذ القرارات الإستراتيجية . إن التنوع والتداخل في مزيج الخدمات الصحية المقدمة من قبل هذه المستشفيات أظهر قصور أنظمة التكاليف التقليدية على مواكبة التطورات الحالية في قطاع المستشفيات . إن نجاح المستشفى يقاس إلى حد كبير بما يحققه من أرباح وذلك عن طريق تخفيض المصاريف وتكاليف تقديم الخدمة ، حيث لا يتأتى ذلك إلا من خلال إتباع وسائل علمية دقيقة لتحديد الأنشطة التي لا تؤدي إلى قيمة مضافة للخدمة المقدمة وبالتالي تجنبها وعدم هدر الموارد عليها .

وبناء لما تقدم من نتائج ، قدم الباحث مجموعة من التوصيات المناسبة لتحفيز المستشفيات على تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) الخاصة في تحديد تكلفة الخدمات الصحية التي تقدمها للزبائن وذلك كأساس لتسعير تلك الخدمات.

2.2.4 دراسة (الجذب ، 2007) دور أساليب المحاسبة الإدارية والحديثة في تطوير الاداء المالي :دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقا لأسلوب (ABC) .

تدور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي : هل يمكن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية كمؤسسة خدمية وفقاً لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة ؟ وما مدى تأثير ذلك على معرفة تفاصيل التكلفة ومسبباتها والعمل على تخفيضها ؟ وانعكاس ذلك على جودة القرارات الإدارية ؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) بكل أبعاده والتعرف على مفهومه وخصائصه وميزاته ومقارنته مع نظام التكاليف التقليدي Traditional costs ، والهدف الأساسي من هذه الدراسة هو البحث في إمكانية استخدام أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في المؤسسات التعليمية بداية ومن ثم البحث في إمكانية وجدوى إعداد الموازنة في الجامعة الإسلامية حسب الأسلوب المذكور ، ولقد تم اختيار ذلك من خلال أسئلة الدراسة والتي تتمحور حول إمكانية استخدام نظام (ABC) في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية والمزايا المترتبة على استخدامه ، وذلك من خلال قيام الباحث بدراسة واقع إعداد موازنة الجامعة، ومن ثم تطبيق الأسلوب الجديد على موازنة الجامعة.

اعتمدت منهجية الدراسة على الأسلوب التحليلي وإجراء المقابلات المباشرة مع أصحاب المواقع المختلفة في الجامعة والتي ترتبط مباشرة بالموازنة سواء بإعدادها أو باعتمادها أو تنفيذها .

وتوصل الباحث لنتائج منها : أن الطريقة المتبعة حالياً في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية تفتقر إلى الأسلوب العلمي وبالتالي تحرم الجامعة من الكثير من المزايا التي يمكن أن تحققها نتيجة استخدام الأسلوب العلمي ، كما وتبين إن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية حسب أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة يوفر أساساً سليماً لإعداد موازنة الجامعة بما يحققه من مزايا على صعيد الوفورات وإمكانية تخفيض المصاريف السنوية في توفير

معلومات تفصيلية عن حجم التكاليف والوقوف على الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وبالتالي إمكانية إزالة أو تخفيض تكاليف تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، وبالتالي إمكانية إزالة أو تخفيض تكاليف تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، كذلك يعتبر هذا الأسلوب أسلوباً أكثر منطقية في اعتباره أساساً سليماً للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

وأوصى الباحث باعتماد أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة كأساس لإعداد موازنة الجامعة الأساسية .

2.2.5 دراسة (درغام ، 2007 ) مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في

الشركات الصناعية في قطاع غزة : دراسة ميدانية.

يمكن طرح مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الآتية:

- 1- هل تطبق الشركات الصناعية في قطاع غزة أنظمة تكاليف تمكن من تبني تطبيق نظام ؟
  - 2- هل تتوفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام (ABC) في الشركات الصناعية في قطاع غزة ؟
  - 3- هل توجد صعوبات و معوقات قد تحول دون تطبيق نظام (ABC) في الشركات الصناعية في قطاع غزة.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق نظام تكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في بيئة الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة .

واعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة المكون من (51) شركة صناعية .

وتوصل الباحث الى نتائج منها : أن المقومات الأساسية لتطبيق نظام (ABC) متوفرة لدى الشركات الصناعية في قطاع غزة ، وبالتالي فإن جميع المقومات المقترحة ( توجهات الإدارة العليا ، وتزايد درجة المنافسة، وتنوع الأنشطة ، وانخفاض قدرة الشركات على تفسير ربحيتها) هي حقيقية وموجودة فعلا في الواقع العملي في تلك الشركات.

وأوصى الباحث بإنشاء أقسام مستقلة لمحاسبة الشركات الصناعية وتدعيمها بالكوادر البشرية المؤهلة علمياً وعملياً. وتبني تطبيق نظام (ABC) لأنه يقدم بيانات تكلفة أكثر دقة . ويساعد في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة . والتحول التدريجي نحو تطبيق نظام (ABC) بتطبيقه على مستوى الشركة ككل .

2.2.6 دراسة (حلس ، 2007 ) نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات.

هدفت هذه الدراسة بصورة رئيسية لاستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) في مجال قياس 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 .

واستخدام الباحث 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.

وتوصل الباحث لنتائج منها : إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة ، وذلك باستخدام نظام تكاليف الأنشطة في استخراج معدلات تكلفة لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها. إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي. أن 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 والمستخدمه بما يحقق الأهداف المرغوبة منها. إمكانية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال تسعير الخدمات التعليمية.

2.2.7 دراسة (المسحال ، 2005 ) تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في

الشركات الصناعية الفلسطينية : دراسة تطبيقية على شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية في قطاع غزة:  
تدور مشكلة الدراسة حول التساؤلات الآتية : هل تواجه الشركات الصناعية الفلسطينية أي معوقات تحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ؟ كيف يمكن أن يؤثر نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الرقابة على المصروفات الصناعية غير المباشرة والسياسات الإنتاجية للشركات الصناعية الفلسطينية ؟ ما هي درجة تأثير نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في قرارات الشركات الصناعية الفلسطينية ؟

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

وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الكبيرة العاملة في قطاع غزة ، حيث تم اختيار الشركات التي يزيد فيها رأس المال عن مليون دولار وعدد العمال عن ١٠ أفراد ، وبعد زيارة هذه الشركات تم اختيار شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية بقطاع غزة لتطبيق الدراسة ، حيث شملت جميع العاملين في الشركة من رئيس مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام والفنيين هذا بالإضافة إلى ذوي الاختصاص من مالمين وإداريين في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

منهجية الدراسة : 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 .

توصل الباحث إلى أن الشركات الصناعية الفلسطينية تفتقر إلى وجود نظام تكاليف يساعدها 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 في التكنولوجيا المستخدمة في عملية التصنيع .

أوصى الباحث : أن تكلفة المنتجات طبقا 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.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

إجراءات الدراسة

## مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحثون لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة ، أداة الدراسة ، صدق وثبات الأداة ، إجراءات الدراسة.

### 3.1 منهج الدراسة :

استخدم الباحثون في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع .

### 3.2 أداة الدراسة :

تم تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة، من خلال الاستفادة من مشرفين إداريين، وكانت الإستبانة مكونة من ( 22 ) فقرة ، وبذلك تم اعتمادها لقياس مدى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل.

### 3.3 صدق الأداة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والتخصص، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه تم إخراج الإستبانة بشكلها الحالي.

### 3.4 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل، وتم توزيع الاستبانة على العاملين في قسم المحاسبة في هذه البنوك، ويبين الجدول التالي متغيرات مجتمع الدراسة :

جدول " A "

خصائص المجتمع الديموغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
<u>المؤهل العلمي</u>		
دبلوم عالي	3	20%
بكالوريوس	3	20%
ماجستير	8	53.3%
دراسات عليا	1	6.6%
<u>سنوات الخبرة</u>		
أقل من 5 سنوات	2	13.4%
5-10 سنوات	3	20%
10-15 سنة	5	33.3%
15 فما فوق	5	33.3%
<u>نوع المصرف</u>		
مصرف تجاري	13	87%
مصرف إسلامي	2	13%
<u>التخصص</u>		
إدارة أعمال	3	20%
مصارف	4	26.7%
محاسبة	7	46.7%
أخرى	1	6.6%

### 3.5 إجراءات الدراسة :

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام فريق البحث بطبع وتوزيع (18) استبانة على موظفي قسم التكاليف في المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل.
2. قام الموظفون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب وبعد ذلك قام فريق البحث بجمعها منهم.
3. قام فريق البحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب وقد تم تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية حيث أعطيت الإجابة "موافق بشدة" خمسة درجات، و"موافق" أربع درجات "لا أدري" ثلاثة درجات، وكانت الإجابة "معارض" درجتان و"معارض بشدة" درجة واحدة.

## الفصل الرابع

مناقشة أسئلة الدراسة

## مفاتيح المتوسطات :

تم تحديد مفاتيح المتوسطات بناء على الوسط الحسابي , فإذا كان الوسط الحسابي أعلى من (3) فهذا يعني أن المصرف يطبق نظام التكاليف على أساس النشاط وإذا كان أقل من (3) فهذا يعني أن المصرف لا يطبق نظام (ABC) , وإذا كان في المتوسط فإنه متوقع أنه يطبق نظام (ABC) أو لا يطبقه .

## مناقشة فقرات الإستبيان :

\*المجموعة الأولى من الفقرات كان الوسط الحسابي لها عالي جدا مما يدل على تطبيق أغلب المصارف لها بالتالي فهي تطبق نظام التكاليف على أساس الأنشطة .

### جدول رقم (1)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الأولى
0.73	4.071	يقوم المصرف بتصنيف تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء الى عناصر تكلفة مباشرة و عناصر تكلفة غير مباشرة .

يتضح من الجدول رقم (1) : بان المصارف تقوم بتصنيف تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء الى عناصر تكلفة مباشرة وغير مباشرة و يبلغ المتوسط الحسابي له (4.071) أي بدرجة مرتفعه .

### جدول رقم (2)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الثانية
0.961	4	لا يواجه المصرف صعوبة في تحديد المنافع المتبادلة بين الفروع المختلفة .

يتضح من الجدول رقم (2) : بان المصارف لا تواجه أي صعوبة في تحديد المنافع المتبادلة بين فروعها المختلفة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

### جدول رقم (3)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الثالثة
0.877	4	لا يوجد صعوبة في تحديد مراكز التكلفة بين الأنشطة المختلفة في المصرف .

يتضح من الجدول رقم (3) : عدم وجود صعوبة في تحديد مراكز التكلفة بين الأنشطة المختلفة في المصرف حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

### جدول رقم (4)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الرابعة
0.679	4	يتم حساب مجموع التكلفة لكل نشاط .

يتضح من الجدول رقم (4) : بأنه يتم حساب مجموع التكلفة في المصارف لكل نشاط على حده ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

### جدول رقم (5)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الخامسة
0.917	4.071	يتم تبويب أنشطة المصرف وفقا لعدة مداخل (مثل : نشاط السحب ، نشاط الإيداع ، نشاط فتح حساب ) ويتم حساب تكلفة كل نشاط لوحده .

يتضح من الجدول رقم (5) : بان المصارف تقوم بتصنيف أنشطتها وفقا لعدة مداخل ويتم حساب تكلفة كل نشاط لوحده حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.071) أي بدرجة أعلى من المتوسط.

### جدول رقم (6)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة السادسة
0.535	4.143	يتم ربط نظام التكاليف في المصرف بإستراتيجية المصرف .

يتضح من الجدول رقم (6) : تهتم المصارف بان لا يتعارض نظام التكاليف المطبق مع إستراتيجية المصرف حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.143) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (7)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة السابعة
0.949	4.143	يتم تقسيم كل مهمة في المصرف إلى عدة أنشطة .

يتضح من الجدول رقم (7) : بان المصارف تقوم بتقسيم كل مهمة من مهامها إلى عدة أنشطة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.143) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (8)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الثامنة
1.141	3.929	نشاط فتح الحساب لا يتوقف على فتحه للعملاء .
0.73	4.071	نشاط فتح الحساب يشمل معاملة المصارف للإيداع الاول وأنشطة التجهيز الأخرى .

يتضح من الجدول رقم (8) : بان نشاط فتح الحساب في المصرف لا يتوقف على فتح حساب العميل بل يشمل أنشطة أخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة (3.929) و التاسعة (4.071) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (9)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة التاسعة
0.611	4.286	تقوم المصارف بتسعير الخدمات التي تقدمها للعملاء بشكل دقيق .

يتضح من الجدول رقم (9) : تراعي المصارف الدقة في تسعير الخدمات التي تقدمها للعملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.286) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

\* المجموعة الثانية من الفقرات كان الوسط الحسابي لها أعلى من المتوسط ولكن بشكل قليل مما يدل على أن بعض المصارف تطبقها أو أنها لا تطبقها بشده.

جدول رقم (10)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة العاشرة
0.535	3.857	يوجد في قسم إدارة التكاليف في المصارف دليل خاص لمراكز التكلفة أو مجمعات التكلفة ( Cost Pools) مربوطة بالأنشطة التي تقدم الخدمات للعملاء .

يتضح من الجدول رقم (10) : بأنه يوجد في المصارف قسم إدارة تكاليف يوجد فيه دليل خاص لمراكز التكلفة مربوطة بالأنشطة التي تقدم الخدمات للعملاء حيث يبلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.857) أي بدرجة تتجاوز المتوسط .

جدول رقم (11)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الحادية عشر
0.699	3.786	تستخدم المصارف في تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة معدلات تحميل متعددة .

يتضح من الجدول رقم (11) : بان المصارف تستخدم معدلات تحميل متعددة في تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.786) أي بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (12)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الثانية عشر
0.825	3.714	إن آلية العمل المطبقة في المصرف مفروضة من قبل إدارة المصرف بشكل يمكن معه تطوير طرق لاحتساب التكلفة .

يتضح من الجدول رقم (12) : بان آلية العمل المطبقة في المصارف و المفروضة من قبل إدارة المصرف يمكن معها تطوير طرق لاحتساب التكلفة حيث بلغ المتوسط الحسابي له ( 3.714 ) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (13)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الثالثة عشر
0.864	3.857	لا يوجد مشكلة لدى إدارة المصرف لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC).

يتضح من الجدول رقم (13) : بان إدارة المصارف لا تواجه أي مشاكل في تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) حيث بلغ المتوسط الحسابي له ( 3.857 ) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (14)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الرابعة عشر
0.994	3.714	لا يتم تحميل التكاليف الغير المباشرة بناء على محرك تكلفة وحيد.

يتضح من الجدول رقم (14) : بأنه لا يتم تحميل التكاليف الغير المباشرة بناء على محرك تكلفة وحيد في المصارف حيث بلغ المتوسط الحسابي له ( 3.714 ) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (15)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الخامسة عشر
0.663	3.857	يتم تقسيم المصرف إلى وحدات تكلفة مختلفة .

يتضح من الجدول رقم (15) : بأنه يتم تقسيم المصارف إلى وحدات تكلفة مختلفة حيث بلغ المتوسط الحسابي له ( 3.857 ) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (16)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة السادسة عشر
0.726	3.714	تراعي معدلات تحميل التكاليف غير المباشرة العلاقة السببية بين تلك التكاليف والأنشطة المسببة لها.

يبين الجدول رقم (16) : إن معدلات تحميل التكاليف الغير مباشرة تراعي العلاقة السببية بين تلك التكاليف والأنشطة المسببة لها حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ( 3.714 ) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (17)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة السابعة عشر
0.699	3.786	يراعى أن يرتبط محرك التكلفة بعلاقة سببية مع النشاط.

يتضح من الجدول رقم (17): بأن المصارف تراعي بان يرتبط محرك التكلفة بعلاقة سببية مع النشاط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.786) أي بدرجة أعلى من المتوسط.

\*أما المجموعة الثالثة من الفقرات فهي حصلت على الوسط الحسابي الأقل بين المجموعات مما يدل على أن هناك ضعف فيها .

جدول رقم (18)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الثامنة عشر
0.852	3.429	يتم تحديد تكلفة كل حساب مفتوح على حدة .

يتضح من الجدول رقم (18) : بان المصارف تقوم بتحديد تكلفة كل حساب مفتوح على حده ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.429) أي بدرجة أعلى من المتوسط.

جدول رقم (19)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة التاسعة عشر
0.514	3.571	يتم ربط كل نشاط بمحرك تكلفة معين .

يتضح من الجدول رقم (19) : بان كل نشاط في المصرف يتم ربطه بمحرك تكلفة معين ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.571) أي بدرجة أعلى من المتوسط.

جدول رقم (20)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة العشرون
0.76	3.5	عند البدء بتطبيق أو تشغيل نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في المصرف تكون الأهداف واضحة ومفهومة للمصممين والمستخدمين .

يتضح من الجدول رقم (20) عند بدء المصارف بتطبيق أو تشغيل نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة للمصممين والمستخدمين حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.5) أي بدرجة أعلى من المتوسط .

جدول رقم (21)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة الحادية والعشرون
0.825	3.286	يوجد خبراء في المصارف يمكن الاستعانة بهم لمعرفة كيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC).

يتضح من الجدول رقم (21) : يوجد خبراء في المصارف بحيث يمكن الاستعانة بهم لمعرفة كيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) حيث بلغ المتوسط الحسابي له ( 3.286 ) أي بدرجة أعلى من المتوسط ، بالتالي فهي ليست بحاجة لخبراء من خارج المصرف .

## الفصل الخامس

### النتائج و التوصيات

الاستنتاجات

التوصيات

## 5.1 النتائج :

- 1- إن معظم المصارف التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الخليل تقوم بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC).
- 2- المصارف الفلسطينية العاملة في مدينة الخليل تتوافر لديها المقومات لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة .
- 3- أن موظفي البنوك من محاسبين وإداريين لديهم الخبرة اللازمة لتطبيق نظام (ABC).

## 5.2 التوصيات :

- 1- نوصي نحن الباحثات باعتماد نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة كنظام للتكاليف في أقسام المصرف المختلفة أي على مستوى (sub unit) .
- 2- نوصي الباحثين الآخرين بالاهتمام بدراسة نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في القطاعات الأخرى ، ومعرفة مدى تطبيقه فيها .
- 3- نوصي بضرورة وجود خبراء في مجال محاسبة التكاليف للاستعانة بهم في تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط والاستفادة من ميزات تطبيق هذا النظام في القطاعات المختلفة.
- 4- إن الجامعات في مدينة الخليل لا بد أن تزيد من الإهتمام بتدريس نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

## المصادر والمراجع:

1- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

2- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

3- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

4- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

## المصادر والمراجع:

1- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

2- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

3- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

4- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

5- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

6- أبو طالب، الخليل بن أحمد، (1973) - في تاريخ علماء دمشق، الطبعة الأولى، ص 100.

## المصادر والمراجع العربية:

- أبو مغلي، اشرف عزمي مسعود (2008) ، " أثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) على تعظيم الربحية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان " .
- إصدارات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) " المفاهيم الإدارية المحاسبية الأساسية " ، كتاب رقم 10 .
- الجبالي ، محمد مصطفى و فرج لطفي الرفاعي (1998) " نظام التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم " ، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- الجذلب ، درويش مصطفى (2007) ، " دور أساليب المحاسبة الإدارية والحديثة في تطوير الأداء المالي : دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقا لأسلوب (ABC) " ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- أيادينا للمشروعات والأعمال , ayadina.kenanaonline.com ، (2009).
- بارود ، طلعت ممدوح (2007) " مدى توافر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبنية على الأنشطة في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- حسين ، زينب أحمد . عزيز (2004) " تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة " ، دراسة نظرية تطبيقية ، مجلة البحوث الإدارية ، السنة الثانية والعشرون ، العدد1.
- حسين ، كمال و علي، كمال الدين (1999) محاسبة التكاليف، الجزء الأول .
- حلس، سالم عبد الله (2007) " نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات " ، مجلة الجامعة الإسلامية ، (سلسلة الدراسات الإنسانية) . المجلد 15، العدد1.
- حنان ، رضوان حلوة (1995) " نظريات محاسبة التكاليف التقليدية ونظرية محاسبة تكاليف الأنشطة في الميزان " .

- درغام ، ماهر موسى (2007) " مدى توفر مقومات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة " (دراسة ميدانية) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . المجلد 23 ، العدد 32.
- راضي محمد ، سامي ( 2003 ) " مبادئ محاسبة التكاليف " ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية رمل الإسكندرية ، مصر .
- صالح رضا ، إبراهيم ( 2002 ) " مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية المستشفيات " ، دورية الإدارة العامة ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ظاهر، أحمد حسن ( 2002 ) " المحاسبة الإدارية " . الأردن : دار وائل للنشر .
- عاشور ، أروى "محمد طلعت" (1999). فاعلية الخدمات التسويقية في البنوك كما يراها المستفيدون . رسالة ماجستير غير منشورة قدمت لجامعة بيرزيت - فلسطين .
- عبد الرحمن . (2004).
- عدس ، صلاح ( 2007 ) " إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الجامعات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- عسكر، وليد علي عبد الله (2010) " التكلفة على أساس النشاط في تسعير الخدمة المصرفية (ABC) دراسة حالة بنك التنمية التعاوني الإسلامي " ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- عوض، فاطمة رشدي سويلم،" تأثير الربط والتكامل بين مقياس الربط والأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية : دراسة تطبيقية -بنك فلسطين-"، كلية للتجارة ، الجامعة الإسلامية . غزة.
- فخر نواف و الدليمي ، خليل (2002) " محاسبة التكاليف الصناعية " الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان - الأردن .
- فخر والدليمي . (2001).

- مبارك ، صلاح الدين عبد المنعم ، وآخرون (2002) " محاسبة التكاليف سمدخل إداري حديث " الدار الجامعية ، الإسكندرية . مصر .

- المسحال ، أمير (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 .

- منتدى المحاسبين العرب [www.acc4arab.com](http://www.acc4arab.com) (2011) .

### المصادر والمراجع الأجنبية :

- Christensen , Linda and sharp. Douglas . (1993) Management accounting.
- Drury, Colin. (1992) Management and cost accounting , 3 edition , Chapman and Hall, London .
- Grandich , Chery. (2004) Using Activity Based Costing in surgery , Association of operating Room Nurses , AORN Journal.
- Garrison , Ray and Noreen .Eric . (2003) Managerial Accounting.
- Hilton , Rona(2002) . Cost Management .
- Hughes.S.B and K.A.Paulson Gjerde . (2003) " Do different cost systems make difference? " , Management Accounting .
- Needles , Blverd .(1999) Managerial Accounting, 5 edition .
- Solomons , D.(1968) " The analysis of standards cost variances in solomons D.ed studies in cost analysis " sweet and Maxwell , London .

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهوری اسلامی ایران

مجموعه اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران  
مجموعه اسناد و کتابخانه ملی (ABC) در زمینه اسناد و کتابخانه ملی

مجموعه اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

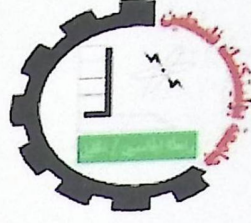
**الملاحق :**

مجموعه اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران  
مجموعه اسناد و کتابخانه ملی (ABC) در زمینه اسناد و کتابخانه ملی  
مجموعه اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

مجموعه اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

مجموعه اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

"مدى تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في المصارف التجارية  
والإسلامية العاملة في مدينة الخليل"

حضرة السيد/ة .....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد ...

يقوم فريق البحث من كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين بدراسة حول " مدى تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في المصارف التجارية والإسلامية في مدينة الخليل " , وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصصي إدارة الأعمال ونظم المعلومات . لذا يرجى من حضرتكم التعاون والإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية علماً بأن هذه المعلومات ستعامل بسرية , ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي فقط

وتقبلوا فائق الاحترام .

فريق البحث

أماني اطمينة عزيزة فطافطة وصال مسالمة

أولاً :

معلومات عامة عن المستجيبين :

• المؤهل العملي :

- |            |                    |
|------------|--------------------|
| 1. دبلوم   | 2. بكالوريوس       |
| 3. ماجستير | 4. أخرى (حدد)..... |

• سنوات الخبرة :

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| 1. أقل من 5 سنوات   | 2. من 5 الى 10 سنوات |
| 3. من 10 الى 15 سنة | 4. أكثر من 15 سنة    |

• نوع المصرف :

- |               |                |
|---------------|----------------|
| 1. مصرف تجاري | 2. مصرف إسلامي |
|---------------|----------------|

• التخصص :

- |                |                    |
|----------------|--------------------|
| 1. إدارة أعمال | 2. مصارف           |
| 3. محاسبة      | 4. أخرى (حدد)..... |

ملاحظة :

**نظام ABC** : نظام لتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات ، بناء على تحليل الأنشطة الى أنشطة فردية باعتبارها هدفا لاحتساب التكلفة الأساسية، والتي تنجم عنها خدمات مشتركة، وتجمع تكاليف كل نشاط على حده ، وتحمل للمنتجات على أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف (Hilto , 2002).

**النشاط**: عمل منجز ضمن المنظمة ، أو مجموعة منجزه ضمن المنظمة ، مثل نشاط الصيانة ، نشاط التدريب.

ثانيا :

عبر عن درجة موافقتك لكل من العبارات التالية بوضع اشارة (( في المكان المناسب :

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يوجد في قسم ادارة التكاليف في المصارف دليل خاص لمراكز التكلفة او مجمعات التكلفة (Cost Pools) مربوطة بالأنشطة التي تقدم الخدمات للعملاء .					
2	يقوم المصرف بتصنيف تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء الى عناصر تكلفة مباشرة و عناصر تكلفة غير مباشرة .					
3	تستخدم المصارف في تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة معدلات تحميل متعددة .					
4	تراعي معدلات تحميل التكاليف غير المباشرة العلاقة السببية بين تلك التكاليف والأنشطة المسببة لها .					
5	إن آلية العمل المطبقة في المصرف مفروضة من قبل ادارة المصرف بشكل يمكن معه تطوير طرق لاحتساب التكلفة .					
6	لا يواجه المصرف صعوبة في تحديد المنافع المتبادلة بين الفروع المختلفة .					
7	لا يوجد صعوبة في تحديد مراكز التكلفة بين الأنشطة المختلفة في المصرف .					
8	لا يوجد مشكلة لدى ادارة المصرف لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) .					
9	يوجد خبراء في المصارف يمكن الاستعانة بهم لمعرفة كيفية تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) .					
10	يتم تقسيم المصرف إلى وحدات تكلفة مختلفة .					
11	لا يتم تحميل التكاليف الغير المباشرة بناءً على محرك تكلفة وحيد .					
12	يتم تقسيم كل مهمة في المصرف إلى عدة أنشطة .					
13	يتم تحديد تكلفة كل حساب مفتوح على حدة .					
14	نشاط فتح الحساب لا يتوقف على فتحه للعملاء .					
15	نشاط فتح الحساب يشمل معاملة المصارف للإيداع الاول وأنشطة التجهيز الأخرى .					
16	يتم حساب مجموع التكلفة لكل نشاط .					
17	يتم ربط كل نشاط بمحرك تكلفة معين .					

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
18	يراعى أن يرتبط محرك التكلفة بعلاقة سببية مع النشاط.					
19	تقوم المصارف بتسعير الخدمات التي تقدمها للعملاء بشكل دقيق.					
20	يتم تبويب أنشطة المصرف وفقا لعدة مداخل (مثل: نشاط السحب , نشاط الإيداع , نشاط فتح حساب ) ويتم حساب تكلفة كل نشاط لوحده .					
21	يتم ربط نظام التكاليف في المصرف بإستراتيجية المصرف.					
22	عند البدء بتطبيق أو تشغيل نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في المصرف تكون الأهداف واضحة ومفهومة للمصممين والمستخدمين .					

## **Abstract:**

This study aimed to identify the extent of the application system based on the cost basis of the activities in the Activity Based Costing and Islamic banks operating in the commercial city of Hebron.

This study explored the view of (15) officer of the Department of distributors on the costs of various bank branches in the city of Hebron, the study was conducted in the time period between the incident in February 2011 to the month of January 2012.

To achieve this goal, the researchers examining the application of costing system based on the activities of ABC), was the adoption of all banks in the city of Hebron as a society for the study sample was made up of department staff costs in each bank, was the development of an instrument study, a questionnaire consisting of (22) paragraph.

The main results show that most commercial banks and Islamic countries operating in the city of Hebron, the application of system costs based on activities (ABC), also available at the banks the necessary ingredients for the application of system costs based on activities.

We also recommend that researchers adopt a system based on the cost basis of the activities as a system of costs in the bank's various departments at any level (sub unit), and also recommend that universities in the city of Hebron that the increase of interest in the teaching system costs based on activities.

## **Abstract:**

This study aimed to identify the extent of the application system based on the cost basis of the activities in the Activity Based Costing and Islamic banks operating in the commercial city of Hebron.

This study explored the view of (15) officer of the Department of distributors on the costs of various bank branches in the city of Hebron, the study was conducted in the time period between the incident in February 2011 to the month of January 2012.

To achieve this goal, the researchers examining the application of costing system based on the activities of ABC), was the adoption of all banks in the city of Hebron as a society for the study sample was made up of department staff costs in each bank, was the development of an instrument study, a questionnaire consisting of (22) paragraph.

The main results show that most commercial banks and Islamic countries operating in the city of Hebron, the application of system costs based on activities (ABC), also available at the banks the necessary ingredients for the application of system costs based on activities.

We also recommend that researchers adopt a system based on the cost basis of the activities as a system of costs in the bank's various departments at any level (sub unit), and also recommend that universities in the city of Hebron that the increase of interest in the teaching system costs based on activities.