

استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) لتقدير
تكلفة الخدمة المصرفية
حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR -

د. بن الدين أحمد

أستاذ محاضر "أ"، قسم علوم التسيير، جامعة أدرار - الجزائر
رئيس فرقة بمخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الإفريقي - بجامعة أدرار
mustadine@yahoo.fr

ملخص:

تهدف الدراسة محاولة التعرف على الإطار العلمي لاستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط ودوره في مواجهة التطورات الحديثة في قطاع الخدمات المصرفية، فبعد التعريف بالنظام ومراحل تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية، وكذا أهمية تطبيقه في المؤسسات المصرفية تم تقديم مقترح علمي لقياس وتحليل التكاليف المشتركة على خدمة الإقراض في المؤسسة البنكية باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط، من خلال أخذ حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. وتوصلت الدراسة لعدم ملائمة الطرق التقليدية للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال، كما توصلت لضعف الإدراك بأهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة وانعدام تطبيقه في المؤسسات المصرفية الجزائرية من خلال البنك محل الدراسة. وتوصي الدراسة بضرورة إحداث أقسام لمحاسبة التكاليف على مستوى الوكالات الجهوية والمحلية للبنوك مع توفير الكوادر المؤهلة علميا للاستفادة منها في تطبيق نظم التكاليف الحديثة عند تحديد تكلفة الخدمات المصرفية، وضرورة إجراء تحاليل للتكلفة والمنفعة المتربتين عن تطبيق هذه النظم لغرض التحقق من جدوى النظام على ربحية البنك وكذا انعكاساته على جودة الخدمة المصرفية.

Abstract

The study aims at identifying the scientific framework for the use of the Activity Based Costing system and its role in facing the latest developments in the banking sector. After defining the system and the stages of its application in the economic institutions and the

importance of applying it in the banking institutions, the study presented a scientific proposal for measuring and charging the costs on the lending service in the banking institution. The approach of the Activity Based Costing system is undertaken in the case of the Bank of Agriculture and Rural Development. The study concluded that the traditional methods were weak and unsuitable for modern developments in the business environment. It also led to a lack of awareness of the importance of the Activity Based Costing system and its lack of application in the Algerian banking institutions through the bank under study.

The study recommends the establishment of cost accounting departments at the level of regional and local agencies of banks with the provision of scientifically qualified staff to take advantage of the application of modern cost systems in determining the cost of banking services. This recommendation is joined to the need to conduct cost and benefit analyzes arising from the application of these systems for the purpose of verifying the feasibility of the system on the profitability of the bank. Implications and the quality of banking service.

مقدمة:

لقد كان لعديد الآثار والتغيرات التي حدثت في نظم الإنتاج والتصنيع الأثر الكبير في توجه المؤسسات في تقييماتها لأدائها إلى تبني أدوات مراقبة التسيير الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف والتكاليف المستندة للنشاط وإدارة الجودة الشاملة وتحليل سلسلة القيمة، وغيرها، بدلا من استعمال الأدوات التقليدية التقليدية الكثيرة الاستعمال كالموازنات التقديرية، نقطة التعادل، النسب المالية، ومؤشرات العائد على الاستثمار وبعض الأدوات المتخصصة كخرائط المراقبة وأسلوب بيرت وغيرها. فتزايد الوضع التنافسي في السوق، جعل المؤسسة تبحث عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، التنوع في المنتجات داخل السوق، واعتماد نظم إنتاجية حديثة، ما جعل من الضرورة تغيير الأساليب المحاسبية المطبقة والخاصة بقياس وتقييم الأداء في المراكز المختلفة،

ولهذا ظهرت نظم التكاليف الحديثة كإحدى أهم النظم لمراقبة الأداء وتحسينه في المؤسسة، كبديل لنظم محاسبة التكاليف التقليدية مثل (طريقة التكاليف الكلية، طريقة التكاليف الجزئية، التكاليف المعيارية، أسلوب التحميل العقلاني، التكاليف الهامشية، أسلوب التكاليف المتغيرة... الخ).

فقد واجهت نظم التكاليف التقليدية انتقادات شديدة خصوصا في مجال تخصيص وتحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة على المنتجات لأسباب عديدة ترجع في مجملها لكون أن هذه النظم اشتقت من أنظمة المحاسبة المالية، وبالتالي فقد ركزت على تقييم المخزون السلعي وحساب تكلفة البضاعة المباعة بغرض إعداد القوائم المالية أكثر من اهتمامها بتقديم معلومات ذات دلالة عن تكلفة المنتج، ما ترتب عن هذا الاهتمام بتقييم المخزون السلعي ان أصبحت المعلومات المستخرجة من نظم التكاليف تصف تكنولوجيا الانتاج وصفا دقيقا، كما أن هذه النظم التقليدية، اعتمدت في تخصيصها للتكاليف غير المباشرة على أسس مرتبطة بحجم الانتاج مثل ساعات العمل المباشر أو ساعات تشغيل الآلات بما في ذلك تكاليف تصميم المنتج وتكاليف تجهيز الآلات وغيرها من الأنشطة التي لا ترتبط تكلفتها بالتغير في حجم الانتاج، مما يؤدي إلى عدم دقة قياس تكلفة الانتاج أو الرقابة عليها خاصة في ظل تطور تكنولوجيا الانتاج والاعتماد على الآلات بشكل أكبر مقابل تقليص دور العمالة المباشرة.

ونتيجة لذلك، فقد أبدى المحاسبون اهتماما كبيرا بضرورة تطوير نظم التكاليف خاصة ما تعلق منها بتخصيص الموارد من أجل تلبية متطلبات الإدارة بتوفير معلومات دقيقة تفيد في اتخاذ القرار، ومن ثم فقد ظهر نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، كنظام

حديث يمثل تطوراً للنظم التقليدية آخذاً بعين الاعتبار التحديد الدقيق والسليم لتكلفة المنتجات والخدمات، حيث لقي تأييداً كبيراً من الأكاديميين والممارسين، كما أنه أحدث تطوراً في طرائق تخصيص التكاليف الإضافية وتطورات في مجال تحديد مسببات التكلفة والأنشطة التي تقوم بها الإدارات المختلفة في المؤسسات، وليتم اعتماده في كبريات الشركات العالمية.

إشكالية الدراسة:

رغم مرور أكثر من عقد من الزمن على ظهور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، وإثباته لنجاعته في الكثير من المنظمات الحديثة، فإن تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً، والمصرفية على وجه الخصوص يبدو محتشماً على غرار باقي النظم والأساليب الكمية الحديثة، ويظهر ذلك من خلال ضعف الانتشار والاستخدام المحكم لأنظمة التحكم في التكاليف والتسعير غير الكفاء للمنتجات والخدمات المصرفية المؤداة، ومن هذا المنطلق فإن البحث يعد محاولة لإبراز كيفية استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسة المصرفية، لذلك يطرح التساؤل التالي:

كيف يمكن استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) للتحديد الدقيق للتكلفة المتعلقة بالخدمة المقدمة في المؤسسة المصرفية الجزائرية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة للعناصر التالية:

- 1/ مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
- 2/ الخطوات المتبعة في تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
- 3/ أهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي.

4/ مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً: مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC ♦

طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، هي إحدى الطرق التي تم تطويرها في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث يرجع أساس هذه الطريقة المحاسبية إلى المنظمة الدولية (CAM.I) ♦♦ التي تضم أكبر المكاتب الأمريكية المختصة في ميدان المراجعة والتنظيم والتي توصلت سنة (1986) إلى إنشاء نظام تسييري جديد مؤسس على التكاليف يدعى برنامج (CMS) ♦♦♦ والذي انبثقت منه المحاسبة على أساس الأنشطة، حيث وضع هذا الاتحاد مشروع لتحسين تقنيات محاسبة التكاليف وكون فريق لهذا العمل يتزعمه كل من Robin Cooper و Robert Kaplan والذين يعود لهما الفضل في إحداث التشكيل المعاصر لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، وبمشاركة باحثين آخرين أمثال Porter و Miller¹. حيث كان أول ظهور لهذا النظام في الكتب العلمية من قبل Robert Kaplan سنة 1987 والذي قام بنشر كتاب يسلط الضوء على حدود المحاسبة واعترف بالتناقض والتعسف من قواعد التوزيع التقليدية وتم وضع النهج الجديد لحساب التكاليف المبني على أساس الأنشطة.²

♦ ABC: Activity Based Costing

♦♦ CAM.I : Consortium Advanced Management International

♦♦♦ CMS : Cost Management System

¹ Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion » MANUEL&APPLICATIONS, DUNOD, Paris, 5^{ème} édition, 2001, p 250.

² أمين بن سعيد، "نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتهيئة الري، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2010، ص 87.

1/ التعريف بنظام الـ ABC:

هو أحد التطورات الحديثة في أساليب المحاسبة الإدارية ظهر كوسيلة لمواجهة الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة من المعلومات في بيئة الأعمال، وهو نظام يسعى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة، وبالتالي يقوم هذا النظام على مبدأ رئيسي هدفه الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي وذلك من خلال الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد، وهذا ما يساعد الإدارة على تركيز اهتماماتها على المنتجات والأنشطة الأكثر فعالية مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.

وبشكل عام يقوم النظام على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد ومن ثم فهي المسببة للتكلفة وليس المنتجات، وأن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة وبالتالي يجب إنساب التكاليف المختلفة للمنشأة إلى أنشطة معينة ثم تحميل هذه الأنشطة على المنتجات على قدر استهلاك كل منتج من هذه الأنشطة.¹

2/ أهداف نظام الـ ABC: يسعى النظام إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- _ تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة،
- _ تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما،
- _ التخلص من عشوائية توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة،

¹ Langlois.L, Bonnier.C, Bringer.M, "Contrôle de gestion", BERTI Editions FOUCHER, Paris, 2006, p79-82.

_ مساعدة الإدارة في إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدى،

_ يساعد إدارة المؤسسة في تخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف من التي لا تضيف قيمة للمنتج، وبالتالي تخفيض تكلفة هذه الأنشطة،

_ تتيح أفضل تشخيص لأصل التكاليف وتحديد تكلفة المنتج بالدقة المطلوبة.¹

_ إدماج التكاليف المرتبطة بالتطور التكنولوجي في المنتجات وتوسيع الأنظمة الآلية للإنتاج،

_ الربط بين التكاليف والنشاطات ومراكز المسؤولية من وجهة نظر إدارة الأداء الداخلي.²

3/ مبررات اللجوء لاستخدام نظام الـ ABC: يفيد نظام الـ ABC إدارة المنشأة في مجال التخطيط، فالتحليل حسب الأنشطة، يمكّن من دراسة كل نشاط بشكل مستقل، ما يؤدي إلى تصنيف هذه الأنشطة في قسمين: الأول يضم الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج ينبغي العمل على تطويرها، والآخر يضم الأنشطة الأخرى التي لا تضيف قيمة للمنتج ويتعين العمل على استبعادها أو تخفيض حجمها. كما يستخدم النظام لأغراض قياس تكلفة الإنتاج وتحليل الربحية، بالإضافة إلى الرقابة على

¹ عمر محمد هديب، " نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان بالأردن، 2009، ص 46.

² سالمى ياسين، " الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2010، ص 96.

عناصر التكاليف حيث تمارس فيه الرقابة على مستوى الأنشطة بينما تركز الطرق التقليدية على الرقابة على مستوى المنتج النهائي بعد إتمام إنتاج السلع والخدمات، ومن ناحية أخرى فإن وجود علاقة سببية بين التكلفة والنشاط يجعل قياس وتحليل ومراقبة الانحرافات في ظل نظام الـ ABC ذو دلالة أكبر ونتائج أفضل.¹

ولقد تعرضت أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية للعديد من الانتقادات كونها أصبحت عاجزة عن ملاحقة التغيرات التكنولوجية وعن الوفاء بالمعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، ومن أهم هذه الانتقادات:

3-1/ استناد أسس التخصيص في قياس التكاليف إلى حجم الإنتاج كمسبب وحيد لكافة عناصر التكاليف: حيث يفترض أن جميع الأنشطة ترتبط بوحدة الإنتاج أو الخدمة، وهذا الافتراض يواجه مشكلة أساسية ترتبط بحالة تعدد المنتجات أو الخدمات والتي تتطلب أقداراً متفاوتة من مخرجات هذه الأنشطة بحسب مواصفات الوحدة من كل منتج أو خدمة من هذه الوحدات المختلفة،

3-2/ عدم مواكبة الأنظمة التقليدية للتطورات التكنولوجية وتقديم خدمات نمطية لا تستجيب لمتطلبات المستهلكين: حيث فشلت الكثير من المنشآت في إدراك العلاقة بين أنظمة محاسبة التكاليف وبيئة الإنتاج السائدة، حيث يتم إنفاق مئات الألوف من الوحدات النقدية على تصميم نظام تكاليفي متطور لا يلاءم العمليات الإنتاجية. ومع حدوث تغيرات جوهرية في بيئة الإنتاج السائدة مثل تطبيق نظم الرقابة على الجودة الشاملة، والأنظمة الصناعية الموجهة إلكترونياً، فإن أنظمة محاسبة

¹ أحمد محمد نور، حسين عبيد، شحاتة السيد شحاتة، " مبادئ محاسبة التكاليف في بيئة الأعمال المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 340، 341.

التكاليف ظلت في حالة جمود وإبطاء في إحداث التغييرات الضرورية لمواكبة التغييرات في بيئة الإنتاج الحديثة،

3-3/ عدم دقة أو عدالة ما توفره أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية من معلومات عن تكلفة المنتجات أو الخدمات: حيث على الرغم من اتصاف أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية بالبساطة في تنفيذها، وانخفاض تكلفتها، فإن المعلومات الناتجة عنها تتصف غالباً بعدم الدقة وعدم الملائمة، وقد يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب منها:

أ/ عدم وجود علاقة سببية واضحة بين تكلفة الإنتاج وبين ما استنفدته من موارد نظراً لأن أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية تعتمد على أساس واحد في تحديد معدلات التحميل لتوزيع التكاليف غير المباشرة، على الرغم من تعدد الأنشطة ومسببات التكاليف وهذا يؤدي إلى صعوبة اتخاذ العديد من القرارات وخاصة قرارات التسعير والرقابة،

ب/ وجود أنشطة لا تساهم في الإنتاج ولا تضيف قيمة له حيث تفشل أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية في أن تعكس تكلفة الموارد التي لا تضيف قيمة أو تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى الإنتاج،

3-4/ عدم القدرة على توفير مقاييس غير مالية لقياس كفاءة استخدام الموارد والطاقة المتاحة: خاصة في ظل تعدد العملية الإنتاجية، واتساع نطاق المنتجات والخدمات المؤداة وقصر دورة حياة الإنتاج وما يتطلبه ذلك من فهم دقيق لأنشطة المنشأة مما يساعد على تحديد الأنشطة المطلوبة للإنتاج وتجنب تلك الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج،

3-5/ التسعير غير الدقيق للمنتجات أو الخدمات: حيث تعد عناصر التكلفة والعملاء والمنافسة، من أهم العوامل التي تؤثر على تسعير المنتج أو الخدمة، فالاعتماد على معلومات غير دقيقة في حساب التكاليف سيؤدي حتماً إلى أخطاء تنافسية غير مقصودة لأنه يؤدي إلى

إتباع إستراتيجية تسعير غير ملائمة وبالتالي اختيار المنشأة لإستراتيجيات تنافسية غير مناسبة تنتهي بها إلى تحقيق خسائر في معظم الأحوال، ومنه عدم التمكن من البقاء في السوق في المدى الطويل نتيجة تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من التكاليف الحقيقية لها.¹

ويوضح الجدول الموالي أهم أوجه الاختلاف بين الأنظمة التقليدية لحساب التكاليف ونظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة الجدول (01): الاختلافات الجوهرية بين نظام الـ ABC والأنظمة التقليدية لحساب

التكاليف

نظام الـ ABC	الأنظمة التقليدية
يقدم معلومات تفصيلية عن كل نشاط من الأنشطة داخل أي قسم.	تقدم معلومات تكلفة شاملة عن وظيفة كاملة، أي أن التكلفة تكون تجميعية لمختلف الأنشطة في مختلف الأقسام التي يمر بها المنتج
يركز على الأنشطة ويعتبرها هدف التكلفة الأساسي	تركز على المنتجات وتعتبرها هدف التكلفة الأساسي
يستخدم مؤشر تكلفة لكل نشاط داخل كل قسم إنتاجي، ويتم قياسه بقسمة تكلفة النشاط المحددة على مقياس المخرجات لذلك النشاط، أي العامل المسبب لتكلفة ذلك النشاط.	تستخدم معدل تحميل (واحد) للتكاليف الصناعية غير المباشرة داخل المعمل أو يتم استخدام معدل تحميل متخصص لكل قسم إنتاجي ويتم تحديده بقسمة مجموع التكاليف غير المباشرة المخططة على أساس التحميل المختار.
يستخدم عدة مجموعات في القسم الواحد وتتعدد بتعدد الأنشطة لتسهيل حساب تكلفة وحدة النشاط	تستخدم مجمع واحد للتكاليف الصناعية غير المباشرة في كل قسم أو عدة مجموعات للمؤسسة.
في الغالب لا يستند العامل المسبب إلى متغيرات مالية، بل متغيرات أخرى مثل الوقت، عدد الأجزاء، كمية الإنتاج.	تتضمن أسس التحميل متغيرات مالية مثل تكلفة العمل المباشر أو تكلفة المواد المباشرة
تحدد تكلفة المنتج بتجميع كلف الأنشطة التي قامت ببنائه.	تحدد تكلفة المنتج بقسمة مجموع التكاليف على كمية الإنتاج.
يتم التشغيل بالحسابات المتقدمة جدا.	يمكن أن يكون التشغيل يدويا أو بالحسابات

المصدر: عمر محمد هديب، " نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء، المرجع السابق، ص53.

¹ محمد عمر محمد الدنف، " تطوير أنظمة التكاليف في منشآت الخدمات باستخدام محاسبة استهلاك الموارد بهدف ترشيد إدارة الموارد-دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2013، ص52-55.

4/ الافتراضات الأساسية لنظام الـ ABC: يتطلب استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، والاستفادة من مخرجاته، الفهم الجيد لأهم المبادئ والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام ولعل أهمها:¹

_ أن الأنشطة تستهلك الموارد وأن اقتناء الموارد يسبب حدوث تكاليف،
_ أن المنتجات أو الخدمات أو الزبائن تستهلك الأنشطة،

فمنطق نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة هو أن الموارد تولد المنتجات وذلك حسب العلاقة التي تؤكد أن الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك الأنشطة، حيث أن عملية تصميم وإنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات تتطلب العديد من الأنشطة وإن القيام بهذه الأنشطة يتسبب باستهلاك الموارد، وتتحقق التكاليف بعملية شراء هذه السلع واستخدامها.

وهناك أسباب عديدة لاستهلاك الموارد، أي أن هناك العديد من مسببات التكاليف، وبالمقابل هناك مجموعة واسعة من الأنشطة وقياس تكلفة هذه الأنشطة هي الصلة بين تكاليف الموارد ومسببات تكلفة هذه الروابط، ما يجعلنا نحدد العديد من مجتمعات التكلفة بدلا من مجمع واحد فقط.²

كما أن هناك افتراضات أخرى لهذا النظام يمكن إيجازها فيما يلي:³
_ يعد نظام الـ ABC نموذج استهلاك بدلا من نموذج إنفاق فمن أجل خفض التكاليف يجب أن يكون هناك تغيير في مستوى الإنفاق فنظام

¹ Langlois.L, Bonnier.C, Bringer.M, "Contrôle de gestion", Op Cit, pp 81,82.

² Caroline SELMER, « La Boîte à Outils Du Contrôle de gestion », DUNOD, Paris, 2013, pp 66.67.

³ أمين بن سعيد، "نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء"، المرجع السابق، ص97.

الـ ABC لا يقيس الإنفاق وإنما يقيس الاستهلاك، فالإنفاق هو ثابت نسبيا في المدى القصير، لذا فإن نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة لا يعترف به، فالتغيير في النشاط لن يكون له أي تأثير على حالة استهلاك الموارد ولكن على المدى الطويل يمكن ضبط الإنفاق لكي يتلاءم مع الاستهلاك،

_ التكلفة هي تجمعات متجانسة، هذا يعني أن كل مجمع تكلفة يمثل فقط نشاطا واحدا أو مجموعة نشاطات متجانسة ما يدل على مسار معين،

_ جميع التكاليف في كل مجمع تكلفة تكون متغيرة تبعا لحجم النشاط (فالتكاليف التي توصف بأنها ثابتة في النظم التقليدية يعتبرها نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة تكاليف أنشطة تسهيلات أو أنشطة مساعدة،

ثانيا/ الخطوات المتبعة في تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة:

يختلف تصميم النظام من مؤسسة لأخرى تبعا لاختلاف حجم النشاط والظروف المحيطة بكل مؤسسة، وعادة ما يتوقف تصميم النظام على ثلاثة عوامل وهي:

- حجم المؤسسة والهرم الإداري لها،
 - أعباء إدارة التكاليف ونوع البيانات المطلوبة في المؤسسة،
 - طبيعة العمليات الصناعية (عمليات الإنتاج) ونوع المنتجات.
- ولتصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة يتعين المرور بأربع مراحل أساسية وهي:¹

¹ Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, « Contrôle de gestion » MANUEL&APPLICATIONS, Op Cit, p251.

_ تحديد الأنشطة،

_ تحديد تكلفة الأنشطة ومراكزها،

_ تحديد مسببات التكلفة وحساب معدل التكلفة لكل نشاط،

_ تخصيص تكاليف الأنشطة على الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة.

وسنعرض أهم الخطوات المتبعة لتصميم وتطبيق نظام الـ ABC ما يلي:
1/ تحديد الأنشطة: الأنشطة هي كل ما يقوم به الفرد يوميا، فالنشاط يعد أساس أداء المؤسسة، كما أن للنشاط أبعاد ينصب الاهتمام حولها، وهي التكلفة، النوعية، الأجل، الحجم.¹

وحسب BOUIN و SIMON فإن النشاط هو "مجموعة من المهام الأساسية المستعملة لمجموعة من الموارد (الوقت، الأفراد، الآلات، المعلومات....) بغرض تحقيق نتيجة معينة، (قطعة محولة، فاتورة، طلبية مرسله...) أو كسب زبون داخلي أو خارجي، على سبيل المثال: مسك طلبية، إرسال طلبية، استلام تموينات، تشكيل قطعة معدنية، إعداد فاتورة، إعداد لوحة قيادة، استقبال زبون في شباك، تحضير ملف قرض لزبون... وغيرها"².

ويرى P.Mévellec، أنه كل إجراء يترتب عليه إنتاج شيء ما: سلعة، خدمة أو معلومة، مع وجود إستهلاك لموارد كذلك، وفي النهاية تحقيق المنظمة لأهداف من خلال هذه الأنشطة.³

¹ جمال سعد خطاب، عبد الفتاح عبد الرزاق السيد، "دراسات متقدمة في التكاليف" دار الحسين، مصر، دون سنة نشر، ص28.

² Xavier BOUIN & François- Xavier SIMON, « Les Nouveaux visages du contrôle du Gestion » Outils et comportements, DUNOD, Paris, 2002, p175

³ Hélène LONING et autres, "Le contrôle de gestation" Organisation et mise en œuvre, Dunod, paris, 2eme édition 2003, p54.

2/ تحديد تكلفة الأنشطة ومراكزها: ويمكن تعريف كل منهما فيما يلي:¹

1-2/ تكلفة الأنشطة: تكلفة النشاط هي مجموع تكاليف عوامل الإنتاج (الموارد) التي أمكن تتبعها، وتبين أنها تخص هذا النشاط، ويتم تتبع التكاليف الخاصة باستخدام الموارد على الأنشطة من خلال فحص العلاقة السببية بين استخدام الموارد والمخرجات لكل نشاط، والمحور الرئيسي لتحديد هذه العلاقة السببية هو مقياس النشاط (مسبب التكلفة)، والذي يكون مقياساً هاماً لكل مقدار يتم استخدامه من عوامل الإنتاج (الموارد) لكل وحدة مخرجة من النشاط،

2-2/ مراكز النشاط: يقوم مفهوم مركز النشاط على فكرة تجزئة المؤسسة أو الوحدة إلى مجموعة من الأنشطة المتعددة والمكاملة بعضها لبعض بغرض تحقيق الأهداف المحددة، ويعد مركز النشاط تجميع فعلي للتكاليف المحققة ضمن نشاط معين.

3/ تحديد مسببات التكلفة لنظام الـ ABC وحساب معدل التكلفة لكل نشاط:

يعرف مسبب التكلفة بأنه مقياس يعكس السبب الجوهري في خلق أو تكوين عنصر التكلفة داخل كل وعاء تكلفة، وهو معامل يستخدم في قياس الموارد والتكاليف المستنفدة ويحملها بشكل أفضل على الأنشطة أو الأغراض النهائية للتكلفة، على سبيل المثال نشاط: تحرير فاتورة، هناك عدة مسببات للتكلفة الخاصة بهذا النشاط مثل: عدد التسليمات، عدد العملاء، عدد الفواتير، عدد خطوط الفواتير.... الخ.²

ويصعب في بعض الأحيان تحديد مسببات التكلفة بالنسبة

¹ جمال سعد خطاب، عبد الفتاح عبد الرزاق السيد، "دراسات متقدمة في التكاليف"، مرجع سابق ص28-30.

² Xavier BOUIN & François- Xavier SIMON, « Les Nouveaux visages du contrôle du Gestion » Outils et comportements, Op Cit, p176.

لبعض الأنشطة نتيجة عدم وجود أسباب جوهرية كافية تبرر الوصول لمسببات تكلفة مناسبة، وفي هذه الحالة يتم استخدام مقياس عملية بديلة في تخصيص التكاليف، يطلق عليها "مسببات التكلفة البديلة"، وهي تلك المعاملات التي تقيس درجة الاستفادة من الأنشطة بصورة غير مباشرة، وبعد تحديد الأنشطة وتكاليفها ومراكزها وتحديد مختلف مسببات التكلفة لكل نشاط، نقوم بعملية حساب معدل التكلفة لكل وحدة مسبب تكلفة وذلك بقسمة مجموع التكاليف غير المباشرة المقدرة لكل نشاط على الحجم المقدر لأساس التحميل (مسبب التكلفة) حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل تحميل تكلفة النشاط (أو مركز التكلفة)} = \frac{\text{مجموع تكاليف النشاط (أو مركز النشاط)}}{\text{عدد وحدات مسبب النشاط المناسب}}$$

4/ تخصيص تكاليف الأنشطة على الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة:

بعد حساب معدلات التحميل للتكلفة الخاص بكل نشاط يمكن حساب مقدار المواد أو التكاليف المستهلكة بواسطة كل منتج، ويتم تحديد تكلفة وحدة المنتج النهائي بتتبع جميع الأنشطة التي مرت بها هذه الوحدة، منذ البدء في تصميمها حتى تصبح وحدة تامة الصنع، وتخصص التكاليف على المنتجات بضرب معدل عامل التكلفة في المقدار الذي يستخدمه المنتج من هذا العامل مثل ضرب تكلفة أمر الشراء في عدد أوامر الشراء. أي يتحدد نصيب الوحدة وفق العلاقة التالية:

$$\text{المصاريف غير المباشرة للوحدة} = \text{معدل تحميل النشاط (مركز النشاط)} \times \text{عدد وحدات مسبب النشاط الخاصة بالوحدة}$$

وبذلك يتم تحميل المنتج بالتكاليف التي استهلكتها الأنشطة، وهذا هو جوهر الاختلاف بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظم التكاليف التقليدية، كون أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة "ABC"، يحمل المنتج تكاليف الأنشطة التي كانت سببا في وجوده، أما في أنظمة التكاليف التقليدية نجد أن معيار الحجم هو السائد في التحميل، لذا يتم تحميل المنتجات بتكاليف لم تتسبب في وجودها ومن ثم الحصول على تكاليف مشوهة وغير دقيقة.

ثالثا/ أهمية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي:

رغم وجود تشابه كبير بين عمل المؤسسات المصرفية والبيئة الصناعية من حيث الاعتماد على جزء كبير من الاستثمارات في المباني والتجهيزات والكوادر البشرية، بالإضافة إلى وجود عديد الأنشطة الكبيرة والمتعددة وغيرها من أوجه التشابه التي تجعل من اعتماد النظم الحديثة للتحكم في التكاليف كضرورة في المؤسسة المصرفية كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، فإن هناك عديد الأسباب التي تدعو المصارف أكثر من غيرها لترك نظام تخصيص مجموع التكاليف غير المباشرة على أساس المتوسطات العامة واعتماد نظام التكاليف المستتدة للنشاط ولعل من أهم هذه الأسباب:

التنوع المتزايد في تشكيلة الخدمات المقدمة: حيث يقدم المصرف اليوم من بين ما يقدم الحسابات والخدمات المرتبطة بها ك: حسابات التوفير الخاصة، الصراف الآلي، البطاقات الائتمانية، المدفوعات الإلكترونية، الخدمات الائتمانية، التأمين المصرفي، الاستشارات وغيرها، وهو ما يتطلب الإهتمام أكثر بالتكاليف،

الزيادة الكبيرة في التكاليف غير المباشرة: والناجمة عن التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا في العمليات المصرفية والمالية والانخفاض في التكاليف المباشرة وخاصة العمل المباشر، مما تطلب توجيه الاهتمام أكثر لتخصيص التكاليف غير المباشرة،

احتدام المنافسة في الأسواق: وذلك نتيجة التحرير من القيود والعولمة، وتقليل الحواجز بين المؤسسات المصرفية، مما استوجب اتخاذ قرارات استراتيجية تقوم على اساس الحسابات الصحيحة للتكاليف والأسعار،

التغيرات الكبيرة في العمليات وتشكيلة الخدمات والمنتجات: وما يتطلبه ذلك من هندسة للعمليات تتواءم مع تصميم العمليات الجديدة أو ما يتطلبه طرح خدمات ومنتجات جديدة.¹

كما ان هناك اسباب اخرى نذكر منها:²

طبيعة الخدمات المصرفية: والتي تباع ثم تنتج وتستهلك في الوقت ذاته، اي انعدام فاصل الزمن بين الانتاج والاستهلاك، وهو ما يعني عدم وجود تخزين وأرصدة مخزونات، او ارصدة تحت التشغيل، وهو ما يجبر نظام محاسبة التكاليف على التقاط هذه التكاليف السريعة بشكل أقوى من ما هو موجود في البيئة الصناعية التي تمتد فيها عمليات التصنيع لفترات زمنية اطول،

دورة حياة المنتج المصرفي والعلاقة مع الزبائن: والتي تعد متغيرة بشكل كبير جدا قد تتراوح بين قصيرة جدا وطويلة جدا لسنوات متعددة وهو ما يجعل مهمة توزيع المصاريف على فترات زمنية متعددة معقدة

¹ خليل محمد حسن الشماع، " المحاسبة الإدارية في المصارف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 204، 205.

² علا اسامة الشعراني، " اهمية تطبيق نظام التكلفة على اساس الأنشطة على نشاط المربحة في المصارف الإسلامية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص104.

لتفسير العلاقة بين المورد وتكلفة المنتج او الخدمة،
اهتمام الزبون بالزمن والجودة: فمستهلك الخدمة في القطاع المصرفي
 يهتم بالتوقيت وجودة الخدمة وهو ما يتطلب الاستجابة السريعة للقائمين
 على نظام محاسبة التكاليف للتحكم اكثر في التكلفة مع مراعاة جودة
 الخدمة المقدمة.

رابعا/ مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

قبل التطرق إلى كيفية اعتماد نظام محاسبة التكلفة على اساس
 الأنشطة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يجدر التطرق بإيجاز إلى
 تقديم البنك وأهم الأهداف التي يسعى إليها وذلك فيما يلي:

1/ تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82-
 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 كشركة برأسمال 2.200.000.000
 دج، وهذا في إطار سياسة الدولة الرامية لتنمية القطاع الفلاحي وتغطية
 الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية والاستهلاكية على اعتبار أن
 القطاع الفلاحي أخذ المكانة الأولى في مخططات التنمية، وبذلك فقد
 اضطلع البنك بمهمتين أساسيتين تتمثل الأولى في توزيع ومنح القروض
 أما الثانية فتتعلق بتنمية القطاع الفلاحي. وفي إطار الإصلاحات
 الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة
 مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، كما أصبح البنك
 بموجب قانون النقد والقرض 10/90 بنك كغيره من البنوك يمكنه مباشرة
 جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية وفي كل القطاعات
 الاقتصادية ليرتفع رأسماله سنة 1999 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع

على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة. ولقد كان للتغيرات التي شهدتها الساحة المصرفية المحلية والعالمية أن أضحي بنك الفلاحة والتنمية الريفية كأحد أهم البنوك العمومية في الجزائر والتي تقوم بدور كبير في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المشاريع الاستثمارية، ولتدعيم مركزه التنافسي أصبح لزاما عليه تكيف خطته واستراتيجياته تبعا لتغيرات الأوضاع الراهنة مع التركيز على ترقية منتجاته وتحسين جودة خدماته من أجل إرضاء العملاء سعيا للحصول على أكبر حصة من السوق وتحقيق أقصى قدر من الربحية.

2/ الهدف من المقترح: يهدف المقترح الى قياس تكلفة الخدمة المصرفية باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال المجموعة الجهوية للاستغلال بأردار، وتوفير المعلومات التي تساعد إدارة البنك على إتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بضبط الأنشطة التي تمس الخدمات المقدمة للعملاء وقياس العوائد التي تعود بالربحية للبنك من تلك الخدمات.

ولتوضيح إجراءات تطبيق أسلوب نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) بينك الفلاحة والتنمية الريفية سيتم التعرض إلى كيفية تحديد تكلفة خدمة منح القروض على مستوى مصلحة القروض بالمجموعة الجهوية للبنك، بأخذ حالات خدمة منح قروض الاستغلال، الاستثمار، وقرض السكن، من خلال تتبع الأنشطة التي تمس هذه الخدمات.

ورغم عدم توفر معلومات دقيقة عن كيفية تقدير تكلفة الخدمة على مستوى المجموعة بالإضافة كذلك إلى عدم توفر دوائر محاسبية مستقلة تعمل على التحديد الدقيق لهذه التكاليف لا سيما التكاليف غير

المباشرة إلا أننا وفي ظل ما أتيح من معطيات يمكننا تحديد تكلفة الخدمة وفقا للمحاسبة التقليدية المعتمدة من قبل البنك لسنة 2016، ثم محاولة تحديد تكلفة الخدمة باستعمال طريقة الـ ABC

3/ تحديد تكلفة الخدمة وفقا للمحاسبة المعتمدة من قبل البنك:

3-1/ طبيعة التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة: من خلال المقابلات الشخصية التي تم القيام بها مع مسؤولي مصلحة القروض بالوكالة الجهوية تبين أن جوانب التكاليف المرتبطة بخدمة تقديم القرض تتمثل في: _ الرواتب والأجور، _ الأدوات المكتبية _ الوثائق والمطبوعات البنكية

_ استعمال أجهزة الإعلام الآلي وصيانتها _ مصاريف استعمال الكهرباء، الهاتف، الماء والتكييف

3-2/ تكلفة الخدمة وفقا لطريقة التكاليف التقليدية لسنة 2016: أحصت مصلحة القروض خلال سنة 2016 ما يقارب 212 ملف مودع للحصول على قرض من مختلف أنواع القروض المتاحة، تم تمويل 184 قرض منها وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول(02): القروض الممنوحة في بنك(BADR)- وكالة أدرار للعام 2016

المجموع	قروض تدابير الإعانة			قرض التحدي	القرض الرفيق	البيان
	في إطار الـ ANJEM	في إطار الـ CNAC	في إطار الـ ANSEJ			
212	11	17	29	62	93	عدد الملفات المودعة
184	11	14	23	49	87	عدد الملفات الممولة

المصدر: إعداد الباحث وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للبنك بأدرار

وقد تبين من خلال المقابلات الشخصية التي قمنا بها أن مصلحة القروض تحتوي 03 عمال يتقاضون شهريا معدل راتب يقدر بـ :

65.000 دج، أما في الوكالة المحلية فقد قدر عدد العمال الذين يشرفون على عملية الإقراض بـ 4 بمعدل راتب شهري مقدر بـ 60.000 دج. ولمباشرة إجراءات دراسة ومنح القرض يتطلب الأمر استعمال أدوات ولوازم مكتبية تشمل مطبوعات بنكية، أقلام، قرطاسية، ورق، حافظات ورقية... الخ، حيث قدر ما يكلفه ملف واحد من اللوازم بما يقارب 130 دينار موزعة بين المطبوعات البنكية ومختلف اللوازم المكتبية الأخرى، كما قدرت تكلفة استغلال أجهزة الإعلام الآلي وجميع تكاليف الصيانة المرتبطة بها في المجموعة الجهوية وكذا الوكالة بما مقداره 110000 دج سنويا، في حين قدرت مصاريف الكهرباء والهاتف والتكليف بـ 190.000 دج

ويمكن توضيح كيفية حساب تكلفة الخدمة وفقا للطريقة التقليدية

وذلك فيما يلي:

المبلغ	البيان
	الرواتب والأجور
2340000	مصلحة القروض: 03 عمال x 65.000 x 12
2880000	الوكالة المحلية: 04 عمال x 60.000 x 12
	اللوازم المكتبية
2480	المطبوعات البنكية: 40 x 62
5580	أدوات مكتبية أخرى: 90 x 62
5228060	مجموع التكاليف المباشرة
110000	استخدام وصيانة أجهزة الإعلام الآلي
190000	مصاريف الكهرباء، الهاتف، الماء وصيانة أجهزة التكليف
300000	مجموع التكاليف غير المباشرة
5528060	المجموع

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تحديد تكلفة الخدمة انطلاقا من معدل التحميل للتكاليف على أساس عدد الخدمات المؤداة أي عدد القروض

الممنوحة من الأنواع الثلاث والمقدر بـ 184 قرص مقدم، فيكون
 معدل التحميل = إجمالي التكاليف/عدد القروض الممولة
 = 184/5528060 = 30043.80 دج لكل قرص
 3-3 / تكلفة الخدمة وفقا لطريقة محاسبة التكاليف على اساس
 الأنشطة لسنة 2016:

لتحديد تكلفة خدمة منح القرض بطريقة الـ ABC يتعين المرور
 بالمراحل التي تم التطرق لها في الجانب النظري من حيث تحديد
 الأنشطة ومقاييسها (مسببات التكلفة)، ثم حساب معدلات التحميل
 للتكاليف غير المباشرة، وسنوضح فيما يلي كيفية تحديد تكلفة الخدمة
 المصرفية في البنك محل الدراسة من خلال الاعتماد على المعطيات
 التقريبية المتحصل عليها في الوكالة الجهوية على مستوى بنك الفلاحة
 والتنمية الريفية

أ/ تحديد الأنشطة ومسببات التكلفة : الجدول الموالي يوضح الأنشطة
 التي تتم في البنك والتي تمس خدمة تقديم وتحصيل القرض، في الوكالة
 الجهوية، ومسببات التكلفة لهذه الأنشطة وكذا نسبة تكلفة كل نشاط من
 التكاليف غير المباشرة حسب تقديرات مصلحة القروض بالوكالة الجهوية
 بأدرار، حتى يتم تحميل كل نشاط بنصيبه من التكاليف غير
 المباشرة، والتي تقدر في مجملها حسب ما ورد سابقا بـ 300.000 دج.

الجدول(03): أنشطة خدمة تقديم القروض ومسببات تكلفتها في البنك لعام

2016

التكلفة للنشاط	نسبة تكلفة النشاط(%)	المجموع	عدد الأحداث المسببة للتكلفة			مسبب التكلفة	طبيعة النشاط
			قرض الرقيق	قرض التحدي	قرض تدابير الاعانة		
12000	04	212	57	62	93	الملفات المودعة	تقديم الزبون للملف (الدراسة الأولية)
18000	06	212	57	62	93	الملفات المودعة	مراجعة الملف (دراسة الجدوى)
15000	05	212	57	62	93	الملفات المودعة	إبداء الرأي من قبل مدير الوكالة المحلية
30000	10	212	57	62	93	الملفات المودعة	الفحص الدقيق للملف من طرف المديرية الجهوية
45000	15	36	14	10	12	ساعات عمل اللجنة	تقديم الملف لدى لجنة القروض والخزينة للإطلاع والموافقة
15000	05	184	48	49	87	المشاريع الممولة	الموافقة على عملية تمويل المشروع
15000	05	184	48	49	87	المشاريع الممولة	رفع الطلب للتسديد مرفوق بالدراسة
60000	20	1394	480	392	522	ساعات عمل الحاسوب	ضبط معطيات صاحب المشروع في جهاز الإعلام الآلي
90000	30	417	96	147	174	الأقساط المحصلة	متابعة تحصيل الأقساط
300000	%100				-	-	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات التقديرية المقدمة من المديرية الجهوية لبنك BADR

بأدرار

ولقد تم اختيار مسببات التكلفة بناء على المقابلات مع مسؤولي مصلحة القروض على مستوى المديرية الجهوية مع مراعاة سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمسببات التكاليف، وقدرة مسبب التكلفة على قياس استهلاك الخدمة الفعلي للأنشطة.

ب/ حساب معدل التحميل للنشاط: بعد تحديد الأنشطة ومسببات التكلفة الخاصة بتقديم خدمة منح القرض، يمكن حساب معدل التحميل للنشاط حيث أن:

معدل التحميل للنشاط = تكلفة النشاط / عدد الأحداث المسببة لتكلفة النشاط
وبالرجوع للمعطيات السابقة يمكن إعطاء معدلات التحميل للأنشطة في الجدول الموالي:

معدل التحميل للنشاط	التكلفة غ.المباشرة	عدد المسببات	مسبب التكلفة	طبيعة النشاط
56.603	12000	212	الملفات المودعة	تقديم الملف من طرف الزبون للوكالة المحلية(الدراسة الأولية)
84.905	18000	212	الملفات المودعة	فحص ومراجعة الملف(دراسة الجدوى)
70.754	15000	212	الملفات المودعة	إبداء الرأي من قبل مدير الوكالة المحلية
141.509	30000	212	الملفات المودعة	الفحص الدقيق للملف من طرف المديرية الجهوية
1250	45000	36	ساعات عمل اللجنة	تقديم الملف لدى لجنة القروض والخزينة للإطلاع والموافقة
81.521	15000	184	المشاريع الممولة	الموافقة على عملية تمويل المشروع
81.521	15000	184	المشاريع الممولة	رفع الطلب للتسديد مرفوق بالدراسة
43.041	60000	1394	ساعات عمل الحاسوب	ضبط المعطيات الخاصة بصاحب المشروع في جهاز الإعلام الآلي
215.827	90000	417	الأقساط المحصلة	متابعة تحصيل الأقساط
-	300000	-	-	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بناء على المعطيات التقديرية المقدمة من المديرية الجهوية لبنك BADR

بأدرار

ج/ تحديد تكلفة الخدمة من التكاليف غير المباشرة

باستخدام معدلات التحميل السابقة يمكن تحديد نصيب خدمة تقديم قرض التحدي من التكاليف غير المباشرة عن طريق تحميل التكاليف غير المباشرة للأنشطة التي يمر بها تقديم القرض وفق العلاقة القيمة المحملة للنشاط في الخدمة = عدد الأحداث المسببة للتكلفة X معدل التحميل للنشاط

ويوضح الجدول الموالي نصيب الخدمة من التكاليف غير المباشرة للأنشطة والتكلفة غير المباشرة للخدمة الواحدة باستخدام نظام الـ ABC

التكلفة غ. المباشرة			معدل التحميل	طبيعة النشاط
قرض تداوير الاعانة	قرض التحدي	القرض الرفيق		
3226.371	3509.386	5264.079	56.603	تقديم الملف من طرف الزبون للوكالة المحلية
4839.585	5264.11	7896.165	84.905	فحص ومراجعة الملف (دراسة الجدوى)
4032.978	4386.748	6580.122	70.754	إبداء الرأي من قبل مدير الوكالة المحلية
8066.013	8773.558	13160.337	141.509	الفحص الدقيق للملف من طرف المديرية الجهوية
17500	12500	15000	1250	تقديم الملف لدى لجنة القروض والخزينة للإطلاع والموافقة
3913.008	3994.529	7092.327	81.521	الموافقة على عملية تمويل المشروع
3913.008	3994.529	7092.327	81.521	رفع الطلب للتسديد مرفوق بالدراسة
20659.68	16872.072	22467.402	43.041	ضبط المعطيات الخاصة بصاحب المشروع في جهاز الإعلام الآلي
20719.392	31726.569	37553.898	215.827	متابعة تحصيل الأقساط
86870.035	91021.501	122106.657		المجموع

ويكون بذلك نصيب الخدمة الواحدة من التكاليف في حالة استخدام نظام الـ ABC كما يلي:

$$28413.3 + 1403.524 = \frac{522806}{184} + \frac{122106.657}{87 \text{ قرض مقدم}} = \text{تكلفة خدمة تقديم قرض الرفيق}$$

$$\boxed{29816.89 = \text{تكلفة خدمة تقديم قرض الرفيق}}$$

$$28413.36 + 1857.581 = \frac{5228060}{184} + \frac{91021.501}{49 \text{ قرض مقدم}} = \text{تكلفة خدمة تقديم قرض التحدي}$$

$$\boxed{30270.941 \text{ دج} = \text{تكلفة خدمة تقديم قرض التحدي}}$$

$$28413.36 + 1809.792 = \frac{5228060}{184} + \frac{86870.035}{48 \text{ قرض مقدم}} = \text{تكلفة تقديم قرض تدابير الإعانة}$$

$$\boxed{30223.152 = \text{تكلفة خدمة تقديم قرض تدابير الإعانة}}$$

ويظهر من خلال النتائج المتحصل عليها أن هناك اختلاف بسيط بين تكلفة القرض باستعمال الطريقة التقليدية والتكلفة باستعمال طريقة الـ ABC ، حيث انخفضت تكلفة الخدمة المتعلقة بمنح القرض الرفيق وأصبحت 29816.86 دج مقارنة بـ 30043.80 دج بالطريقة التقليدية، في حين أن هناك ارتفاع بسيط في تكلفة تقديم قرض التحدي وقرض تدابير الإعانة، ويمكن القول أن الانخفاض في تكلفة القرض الأول يعزى إلى انخفاض التكلفة المباشرة للأنشطة الثلاثة الأولى، والتي عرفت بالمقابل ارتفاع عدد المسببات في النوع الأول من القروض (93) مقارنة بالنوعين الآخرين، أي أن البنك بإمكانه أن يخفّض أكثر في التكلفة لو اعتمد بشكل كبير على التمويل باستعمال القرض الرفيق.

وعموما فإنه يمكن القول ان نظام التكاليف على اساس الأنشطة ABC يؤدي إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بما يتلائم مع استفادة الخدمة من الأنشطة المختلفة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحديد أكثر دقة لتكلفة الخدمة وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى تسعير أكثر دقة للخدمات المؤداة.

خاتمة:

تبين من الدراسة عجز الأنظمة التقليدية في معالجة التكاليف من خلال الطرق التي تستخدمها والمتسمة بالعشوائية وعدم الدقة، وهو ما انعكس على القرارات المتخذة على أساس مخرجات هذه الأنظمة من المعلومات. فالاعتماد على تطبيق النظم التقليدية سيؤدي إلى عدم الدقة في حساب تكلفة المنتجات والخدمات بسبب الأسلوب الخاطئ في تحميل التكاليف غير المباشرة على الإنتاج بدلاً من تتبع هذه التكاليف وتخصيصها على أساس علاقات السبب والنتيجة. كما أن عدم ملاءمة أساليب التكاليف التقليدية مع التطورات العالمية الحديثة وظروف المنافسة، وكذا عدم ملائمة هذه الأساليب للتغيرات الهائلة في مزيج مستلزمات الإنتاج والعوامل الإنتاجية، وتركيبية الأنشطة اللازمة لإنتاج السلع والخدمات - نتيجة التطور التقني السريع في العصر الحديث، بالإضافة إلى تعقد العمليات الصناعية، وزيادة حجم المؤسسات، وتعدد منتجاتها- ، جعل عديد المؤسسات الحديثة خاصة في الدول المتقدمة تستغني عن هذه الأساليب لتتجه إلى استعمال أنظمة التكاليف المبنية على الأنشطة بدلاً من الأنظمة التقليدية، وذلك لعديد المزايا التي باتت توفرها هذه النظم الحديثة، خاصة مع تزايد الوضع التنافسي في السوق والذي حتم على المؤسسة أن تبحث عن الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة، وكذا التنوع في المنتجات والخدمات داخل السوق سعياً وراء

زيادة المبالغ المستثمرة في وسائل الإنتاج.

لكن وعلى الرغم من ما يوفره نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة من مزايا وتوفيره لمعلومات تتصف بالدقة تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها وتخطيط ورقابة التكاليف فإن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذا النظام تتمثل أهمها في كون:

_ أن العيب الرئيسي له هو ارتفاع تكاليف تطبيقه، فهذا النظام يكون مكلفا أكثر من نظام تحديد التكاليف التقليدي الأمر الذي يتطلب إجراء تحليل التكلفة والمنفعة قبل التطبيق لغرض التحقق من جدوى النظام،
_ قد لا يقضي استعمال نظام التكاليف على أساس الأنشطة على مشكلة التخصيص العشوائي للتكاليف غير المباشرة، نظرا لصعوبة تحديد مسببات التكلفة المتعلقة ببعض الأنشطة المرتبطة بمنتج أو خدمة معينة مما يؤدي إلى عدم دقة تكاليف هذه المنتجات أو الخدمات نتيجة للتوزيع العشوائي لبعض التكاليف غير المباشرة كاستهلاك المباني أو التأمين عليها، أو الضريبة السنوية المدفوعة على هذه المباني وغيرها، وبذلك فإن كفاءة النظام تعتمد بصفة رئيسية على الاختيار السليم لمسببات التكلفة، وتحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط ودراسة الآثار السلوكية له،

_ يعد نظام الـ ABC تطوير لنظم التكاليف المتعارف عليها والتي تعتمد في تحميل وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة على علاقة السبب- النتيجة مع إجراء تفاصيل أكثر في مراكز الأنشطة، بالإضافة إلى اعتماده كغيره على بيانات تاريخية مصدرها داخلي.

كما أن التجارب العالمية لبعض الشركات الكبيرة بينت أن هذا النظام ليس في جميع الأحوال ذا عائد يفوق تكلفة تطبيقه فقد تبين أنه كلما صغر حجم المؤسسة وما ينجر عنه من تعدد للطلبات مع صغر

حجم الطلبات فان تجميع البيانات اللازمة للحصول على معلومات التكلفة حسب الأنشطة يعتبر مكلفا للغاية بما يتعارض بنفس الوقت مع اعتبار وهدف تخفيض التكلفة الذي تنتشه الكثير من الشركات وهو ما يعطي مبررا مقنعا لعدم التطبيق الكامل لهذا النظام أو قصور تطبيقه. وهو ما يفسر عدم التطبيق الواسع للنظام في اليابان حيث يوجد تعارض بين تطبيقه الذي ينتج عنه ارتفاع تكلفة القياس ونظام الـ Just in time الذي يقوم على أساس تخفيض التكلفة بثتى الطرق.

ولقد تبين من خلال الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأردار أن نظام التكاليف المتبع حاليا غير مواكب للتطورات الاقتصادية والتقنية، ويعانى من قلة التكامل والتناسق والشمولية والدقة التي تحقق أهدافه، فهو يعتمد الطريقة الإجمالية فى توزيع تكاليف المراكز الخدمية والإدارية على الأقسام، وأن تحميلها على الخدمات يتم بطريقة تقديرية، كون أن البنوك العمومية في الجزائر تتسم بمركزية التسيير، ناهيك أنها لا تركز بشكل كبير على الربحية في مختلف تعاملاتها، ما جعل الاهتمام بالتكاليف داخل هذه المؤسسات المصرفية يكاد يكون منعدما، وهو ما يجعل الإدراك بأهمية استخدام نظام الـ ABC يعد ضعيفا في المؤسسات المصرفية كغيره من الأساليب الكمية الأخرى.

وبناء على ما سبق يوصي الباحث بما يلي:

ـ ضرورة تنمية الوعي المحاسبي للقائمين على اقسام المحاسبة بالمؤسسات المصرفية الجزائرية بأهمية محاسبة التكاليف والاستعداد الدائم لتطوير نظم وأساليب التكاليف والارتفاع بمستوى جودة المعلومات التكاليفية.

ـ العمل على استحداث إدارة لمحاسبة التكاليف بالوكالات المحلية والجهوية تكون منفصلة عن الإدارة المالية، مع العمل على تعيين

موظفين في وظيفة محاسب تكاليف.

_ ضرورة استخدام نظام التكلفة على أساس الأنشطة عند تحديد تكلفة الخدمات البنكية بدلاً من نظم التكاليف التقليدية المتبعة حالياً والتي تؤدي إلى نتائج مضللة، وهذا بالموازاة مع تحسين الأداء والرفع من جودة الخدمة المصرفية.

_ العمل على تطوير مناهج الدراسة في محاسبة التكاليف في الجامعات والمعاهد، وتدريب نظام محاسبة النشاط لتكوين إطارات محاسبية قادرة على تطبيق النظم الحديثة لمحاسبة التكاليف للاستفادة منها في مؤسساتنا الاقتصادية بشكل عام والمصرفية على وجه الخصوص.

المراجع:

باللغة العربية

- أحمد محمد نور، حسين عبيد، شحاتة السيد شحاتة، " مبادئ محاسبة التكاليف في بيئة الأعمال المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- جمال سعد خطاب، عبد الفتاح عبد الرزاق السيد، "دراسات متقدمة في التكاليف" دار الحسين، مصر، دون سنة نشر.
- _ خليل محمد حسن الشماع، " المحاسبة الإدارية في المصارف"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- _ عمر محمد هديب، " نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن وعلاقته بالأداء، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان الأردن، 2009.
- _ أمين بن سعيد، "نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتهيئة الري، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2010.
- علا اسامة الشعراني، " أهمية تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة على نشاط المراجعة في المصارف الإسلامية"، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

- سالمى ياسين، " الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2010.
- محمد عمر محمد الدنف، " تطوير أنظمة التكاليف في منشآت الخدمات باستخدام محاسبة استهلاك الموارد بهدف ترشيد إدارة الموارد-دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2013.

باللغة الأجنبية

- Claude ALAZARD & Sabine SEPARI, « **Contrôle de gestion** » MANUEL&APPLICATIONS, DUNOD, Paris, 5^{ème} édition, 2001.
- _ Caroline SELMER, « **La Boîte à Outils Du Contrôle de gestion** », DUNOD, Paris, 2013
- Langlois.L, Bonnier.C, Bringer.M, "**Contrôle de gestion**", BERTI Editions FOUCHER, Paris, 2006.
- Xavier BOUIN & François- Xavier SIMON, « **Les Nouveaux visages du contrôle du Gestion** » Outils et comportements, DUNOD, Paris, 2002.
- _Hélène LONING et autres, "**Le contrôle de gestation**" Organisation et mise en œuvre, Dunod, paris, 2eme édition 2003.