



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بريكّة – باتنة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2020.  
رقم التسجيل:.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر طور ثاني  
التخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

# تحديد التكلفة على أساس النشاط ABC

## دراسة حالة: مصرف السلام الجزائر

إعداد الطالبة  
زينب خامد  
سارة ناصر

نوقشت المذكرة يوم:  
2020/06/30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الصفة</u>	<u>الرتبة</u>	<u>اللجنة</u>
رئيسا	أستاذ محاضر ب	الربيع عساني
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	سمية نصري
ممتحنا	أستاذة محاضر ب	هشام عامر

السنة الجامعية: 2020/2019





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي بريكّة – باتنة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2020.  
رقم التسجيل:.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر طور ثاني  
التخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

## تحديد التكلفة على أساس النشاط ABC دراسة حالة: مصرف السلام الجزائر

إعداد الطلبة  
زينب خامد  
سارة ناصر

نوقشت المذكرة يوم:  
2020/06/30

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

<u>الصفة</u>	<u>الرتبة</u>	<u>اللجنة</u>
رئيسا	أستاذ محاضر ب	الربيع عساني
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	سمية نصري
ممتحنا	أستاذ محاضر ب	هشام عامر

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

---

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى:  
الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى أمي الحبيبة  
إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي  
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر أبي الغالي  
إلى من حمهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر: أمولة  
إلى ورود قلبي أولاد أختي الغالية نضال وأريج سعودي  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء جدتي وجدي حفظهما الله  
إلى من علمتني القوة والإصرار في النجاح ملهمتي وأستاذتي الغالية ناصرى سمية  
إلى من شاركتني البحث أختي وزميلتي سارة ناصر  
إلى كل صديقاتي وأخص بالذكر فطيمة الزهرة زواي ونجاة رزيق  
إلى كل من علمني حرفاً وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة  
أهدي لكم هذا العمل المتواضع والله ولي التوفيق

## الإهداء

---

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع  
أهدي ثمرة عملي إلى من ربباني في الصغر وكانا نبراسا يضيء فكري بالنضج والتوجيه في الكبر  
أمي وأبي حفظهما الله  
إلى من شملوني بالعطف وأمدوني بالعون وحفزوني للتقدم أخواتي رعاهم الله  
إلى من علمتني القوة والثبات إلى رمز النجاح ملهمتي وأستاذتي ناصري سمية  
إلى من شاركتني البحث أختي وزميلتي حامد زينب  
إلى كل صديقاتي وأخص بالذكر أمال وحنان  
إلى كل من علمني حرفا وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة  
أهدي لكم هذا العمل والله ولي التوفيق

## شكر وتقدير

---

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

اللهم لك الحمد لأنك هديتنا لهذا وما كنا لنتدي لولا أن هديتنا

بداية نتقدم بجميل الشكر والعرفان الى الأستاذة المشرفة د. ناصري سمية على حسن إرشاداتها وتوجيهاتها ونصائحها القيمة، وعلى حرصها الشديد وعلى متابعتها الحثيثة واهتمامها الشخصي بكل الطلبة ومهما شكرناها فلن نوفي حقها، فشكرا أستاذتي الفاضلة.

كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جميع أساتذة معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية بالمركز الجامعي بريكة، ونخص بالذكر لجنة المناقشة التي نتقدم لها بالشكر المسبق.

كل من ساهم في دعم هذا البحث من أساتذة وزملاء وموظفين ممن استفدنا من آرائهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم نقدم لكم شكرنا الخالص.

---

---

# القوائم

---



## قائمة المحتويات

الصفحة	العناصر الشكلية
-	واجهة المذكرة
-	ورقة بيضاء
-	الغلاف الداخلي
-	البسمة
-	الإهداء
-	شكروعرفان
-	الملخص

الصفحة	القوائم
IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق

الصفحة	مقدمة
ب	توطئة
ب	الإشكالية والتساؤلات الفرعية
ج	فرضيات البحث
ج	أسباب اختيار الموضوع وميدان البحث
ج	أهمية وأهداف البحث
ج	مجال وحدود البحث
ج	منهج البحث والأدوات المستخدمة
د	مرجعية البحث
د	صعوبات البحث
د	هيكل البحث

الصفحة	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
17	تمهيد
18	المبحث الأول: عموميات حول محاسبة التكاليف
18	المطلب الأول: ماهية وأهداف محاسبة التكاليف
19	المطلب الثاني: أنظمة محاسبة التكاليف
22	المطلب الثالث: علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبات المالية والمحاسبات الادارية
24	المبحث الثاني: عموميات حول نظام التكاليف على أساس النشاط ABC
24	المطلب الأول: ادبيات نظام التكاليف على أساس النشاط ABC
29	المطلب الثاني: عناصر نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC
33	المطلب الثالث: مراحل وتقييم نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC

37	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية
37	المطلب الأول: الدراسات السابقة القطاع الانتاجي
38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة في القطاع الخدمي
39	المطلب الثالث: الدراسات السابقة في قطاع البنوك
42	الخلاصة
الصفحة	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها
45	المطلب الأول : ميدان الدراسة
49	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
50	المبحث الثاني: التحليل المالي لمصرف السلام الجزائر
50	المطلب الأول: الميزانية
51	المطلب الثاني: معطيات خارج الميزانية
52	المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج
54	المبحث الثالث: أسلوب الخارطة الذهنية في تطبيق نظام ABC
54	المطلب الأول: تحديد أنشطة مصرف السلام
55	المطلب الثاني: تحديد مسببات التكلفة لأنشطة مصرف السلام
63	المطلب الثالث: تطبيق نظام ABC على الموظفين والتمويل
64	الخلاصة
الصفحة	الخاتمة
66	توطئة
66	النتائج
66	التوصيات
68	الملاحق
76	قائمة المراجع
-	الغلاف الخارجي السفلي

### قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العناصر
21	الشكل رقم 01: كيفية تخصيص تكاليف غير مباشرة حسب أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة ABC
21	الشكل رقم 02: كيفية تتبع التكاليف المباشرة وغير المباشرة وفق أسلوب ABC
26	الشكل رقم 03: فكرة نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة
32	الشكل رقم 04: اهمال دور الأنشطة في أنظمة التكاليف التقليدية
34	الشكل رقم 05: مراحل تتبع نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC
41	الشكل رقم 06: النموذج النظري لدراسة

47	الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للمصرف
48	الشكل رقم 08 : مؤشرات مصرف السلام الجزائر
54	الشكل رقم 09: الخارطة الذهنية لأنشطة مصرف السلام الجزائر
55	الشكل رقم 10: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الاستراتيجية
55	الشكل رقم 11: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط سياسات وإجراءات العمل
56	الشكل رقم 12 : الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الرقابة
57	الشكل رقم 13: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط إدارة المخاطر
57	الشكل رقم 14: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط تسويق وتطوير المنتجات
58	الشكل رقم 15: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط التمويل
59	الشكل رقم 16: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط استقطاب الودائع وإدارة وسائل الدفع
59	الشكل 17 : الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط نظام المعلومات
60	الشكل 18 : الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الموارد البشرية
60	الشكل 19 : الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط المسؤولية الاجتماعية
61	الشكل 20 : الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الحوكمة
62	الشكل 21: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف في مصرف السلام

### قائمة الجداول

الصفحة	العناصر
22	الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف
36	الجدول رقم 02: المقارنة بين ABC ونظام محاسبة التكاليف التقليدي
40	الجدول رقم 03 : ملخص الأدبيات التطبيقية
48	الجدول رقم 04: مؤشرات مصرف السلام
50	الجدول رقم 05: الميزانية
52	الجدول رقم 06: معطيات خارج الميزانية
52	الجدول رقم 07: جدول حساب النتائج
63	الجدول 08 : أعباء الموظفين
63	الجدول 09 : أعباء نشاط التمويل

### قائمة الملاحق

الصفحة	العناصر
68	ملحق رقم 01: تشخيص الدراسات السابقة
73	ملحق رقم 02: شبكة فروع مصرف السلام
74	ملحق رقم 03: تقرير مدققي الحسابات

---

# مقدمة

---

## مقدمة

### 1. توطئة

تزايد الوضع التنافسي في السوق جعل المؤسسات تبحث عن سبل الاستغلال الأمثل للموارد والتنوع 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 كواحدة من أهم النظم لمراقبة الأداء وتحسينه في المؤسسة، كبديل لنظم محاسبة التكاليف التقليدية؛

واجهت نظم التكاليف التقليدية انتقادات جديدة خصوصا في مجال تخصيص وتحميل تكاليف صناعية غير مباشرة على المنتجات، لأسباب عديدة ترجع في مجملها لأن 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؛

ونتيجة لذلك، فقد أبدى المحاسبون اهتماما كبيرا بضرورة تطوير نظم التكاليف خاصة ما تعلق منها بتخصيص الموارد من اجل تلبية متطلبات الإدارة لتوفير معلومات دقيقة تفيد في اتخاذ القرارات ومن ثم فقد ظهر نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة كنظام حديث يمثل تطورا لنظم التقليدية أخذا بعين الاعتبار التحديد الدقيق والسليم لتكلفة المنتجات والخدمات، حيث لقي تأييدا كبيرا كما أنه أحدث تطورا 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.

### 2. الإشكالية والتساؤلات الفرعية

رغم مرور أكثر من عقد من الزمن على ظهور نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC واثباته لنجاحته في الكثير من المنظمات الحديثة، فإن تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما، والمصرفية على وجه الخصوص يبدو محتشما على غرار باقي النظم والأساليب الكمية الحديثة ويظهر ذلك من خلال شغف الانتشار والاستخدام المحكم لأنظمة التحكم في التكاليف والتسعير غير الكفء للمنتجات والخدمات المصرفية المؤدات، ومن هذا المنطلق فإن هذا البحث يعد محاولة لابرار كيفية استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في المؤسسة المصرفية، من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية: **كيف يمكن تطبيق نظام محاسبة التكاليف على النشاط ABC في مصرف السلام- الجزائر؟** ينقسم هذا التساؤل إلى جملة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ✓ كيف يمكن تحديد أنشطة مصرف السلام الجزائر؟
- ✓ كيف يمكن استخراج مسببات التكلفة لأنشطة مصرف السلام الجزائر؟
- ✓ هل يمكن تطبيق نظام ABC على نشاط التوظيف في مصرف السلام الجزائر؟
- ✓ هل يمكن تطبيق نظام ABC على نشاط التمويل لمصرف السلام الجزائر؟
- ✓ هل يمكن إعداد خارطة معرفية يمكن الاعتماد عليها في تحسين أنظمة حساب التكاليف في مصرف السلام؟

### 3. فرضيات البحث

- ✓ يمكن الاعتماد على الوثائق الصادرة عن مصرف السلام لتحديد أنشطته؛

- ✓ يمكن الاعتماد على الوثائق الصادرة عن مصرف السلام لتحديد مسببات التكلفة لا نشطة مصرف السلام الجزائر؛
- ✓ يمكن تطبيق نظام ABC على نشاط التوظيف في مصرف السلام الجزائر؛
- ✓ يمكن تطبيق نظام ABC على نشاط التمويل لمصرف السلام الجزائر؛
- ✓ يمكن الاعتماد على برنامج Mind Master لإعداد خارطة معرفية تسمح بتحسين أنظمة حساب التكاليف في مصرف السلام؟.

#### 4. أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الموضوعية: تركز الأسباب الموضوعية أساسا على جودة الموضوع من جهة، وللأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية من جهة أخرى؛ الأسباب الذاتية: الرغبة في معالجة ودراسة موضوع نظام التكاليف على أساس النشاط ABC، الموضوع أيضا يندرج ضمن تخصصنا كما كانت رغبتنا تصب في محاولة اثراء المكتبة الجامعية في مجال محاسبة التكاليف.

#### 5. أهمية أهداف البحث

تبرز أهمية البحث في تحديد نقاط القوة والضعف لأساليب محاسبة التكاليف التقليدية والحديثة وحاجة المؤسسات المصرفية الى قياس الدقيق التكاليف بما يساعد على ترشيد النفقات والاستخدام الجيد للموارد، التوجه نحو تطوير المنظومة المصرفية بإنتاج أسلوب النظام التعاقدية في تمويلها وتسييرها بهدف تحسن نوعية الرقابة المقدمة والتحكم في التكاليف؛

تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى: البحث في كيفية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في تحديد تكلفة الخدمات المصرفية، التعرف بشكل تفصيلي على نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط، ومحاولة اقتراح طريقة عملية لتطبيق طريقة abc لحساب التكاليف بالمؤسسات المصرفية.

#### 6. مجال وحدود الدراسة

تمت الدراسة على مستوى مصرف السلام- الجزائر، حيث تم الاعتماد على الوثائق الرسمية الصادرة من قبل المصرف وتجربة طريقة حساب التكاليف على نشاطين فقط هما: نشاط التوظيف ونشاط التمويل كما وأجريت الدراسة بالاعتماد على إحصائيات سنة 2018.

#### 7. منهج البحث والأدوات المستخدمة

بغية الإحاطة والالمام بمختلف جوانب الموضوع و تظليل أبعاده وللإجابة على تساؤلات البحث ومن ثم الإشكالية المطروحة تم التركيز على المنهج الوصفي الموافق للدراسة النظرية من جهة ومن جهة أخرى سيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة على مستوى مصرف السلام - الجزائر من خلال الاعتماد على التقرير السنوي سنة 2018 المتعلق بمرور عشرة سنوات على انشاء المصرف حيث سيتم الاعتماد بصفة كبيرة على هذا التقرير من خلال المعطيات الخاصة (الميزانية، جدول حساب النتائج...) ومحاولة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط ABC عليها، كما وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على منهجية IMDAD في إعداد هذه المذكرة.

#### 8. مرجعية البحث

تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمقالات والأوراق البحثية لا عداد أدبيات البحث، ليتم استعراض الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تم عرضها في المبحث الثالث للجانب النظري، هذه الدراسات كانت الانطلاقة الفعلية في إعداد نموذج نظري وتطبيقه على مصرف السلام الجزائر .

## 9. صعوبات البحث

من اكثر الصعوبات التي واجهتنا في اعداد هذا البحث نذكر: الحجر الصحي الناتج عن COVID 19 وعدم قبولنا في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات- بريقة موضوع الدراسة بسبب تحويلها الى مركز معالجة مرضى COVID 19 وتكيفاً مع هذه الأوضاع تم تغيير المؤسسة الاستشفائية بمؤسسة مصرف السلام الجزائر.

## 10. هيكل البحث

من أجل الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته تم تقسيم البحث الى فصلين فصل نظري واخر تطبيقي تم التركيز في الأول على ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول الى الاطار النظري لمحاسبة التكاليف وتم تقسيمه الى ثلاث مطالب، المطلب الأول ماهية واهداف محاسبة التكاليف، المطلب الثاني أنظمة التكاليف والمطلب الثالث علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبات المالية والمحاسبات الإدارية، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان عموميات حول نظام التكاليف على أساس النشاط ABC تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب المطلب الأول حول ادبيات نظام التكاليف على أساس النشاط ABC والمطلب الثاني عناصر نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC المطلب الثالث كان تحت عنوان مراحل وتقييم نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC اما المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية تم تقسيمه أيضا الى ثلاث مطالب تناول المطلب الأول الدراسات السابقة في القطاع الإنتاجي أما المطلب الثاني الدراسات السابقة في القطاع الخدمي والمطلب الثالث الدراسات السابقة في قطاع البنوك؛

اما الفصل الثاني عبارة عن الدراسة الميدانية التي تم تقسيمها الى ثلاث مباحث الأول ميدان وإجراءات الدراسة، المبحث الثاني التحليل مالي لمصرف السلام الجزائر، أما المبحث الثالث كان بعنوان أسلوب الخارطة الذهنية في تطبيق نظام ABC تم تقسيمه الى ثلاث مطالب المطلب الأول تحديد أنشطة مصرف السلام المطلب الثاني تحديد مسببات التكلفة لأنشطة مصرف السلام أما المطلب الثالث كان عنوانه تطبيق نظام ABC على نشاط التوظيف ونشاط التمويل؛ وفي الأخير تم عرض الخاتمة.

---

# الفصل الأول

---



**تمهيد**

في ظل اعتبارات البيئة التنافسية التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن، ونتيجة للتطورات التكنولوجية الحديثة أصبحت المؤسسات بحاجة إلى بيانات عن التكاليف دقيقة وصحيحة، مما حتم عليها إعادة النظر في نظم التكاليف التقليدية التي أصبحت غير قادرة على تقديم المنتجات ذات جودة عالية والصمود أمام المنافسة وامتلاكها لميزة التكلفة الأقل، حيث ارتفعت تكلفة المنتجات المقدمة مقارنة بمنافسيها من المؤسسات على اختلاف أنواعها وبات من الضروري قيام المؤسسات بالبحث عن أساليب وطرق لعصرنة والحد من قصور أنظمتها وتقنياتها المطبقة، سعياً منها نحو إيجاد سبيل لرفع مستوى جودة أنشطتها ومنتجاتها ومحاولة السيطرة على التكاليف الذي يصاحبه بالضرورة ارتفاع مستوى رضا المستهلك ويؤدي إلى ارتفاع المبيعات ومن ثم زيادة أرباح المؤسسة، نظراً للأهمية التي حظي بها موضوع الارتقاء بنظم حساب التكاليف والارتقاء بها ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ **المبحث الأول:** عموميات حول محاسبة التكاليف؛
- ✓ **المبحث الثاني:** عموميات حول نظام التكاليف المبني على اساس النشاط ABC ؛
- ✓ **المبحث الثالث:** الأدبيات التطبيقية.

## المبحث الأول: عموميات حول محاسبة التكاليف

## The first topic: Generalities About Cost Accounting

فيما يلي سيتم عرض ماهية وأهداف محاسبة التكاليف وأنظمة محاسبة التكاليفم علاقتها بباقي أنواع المحاسبة الأخرى كالتالي:

## المطلب الأول: ماهية وأهداف محاسبة التكاليف

سيتم التطرق إلى مفهوم وأهداف محاسبة التكاليف كما يلي:

## أولاً: مفهوم محاسبة التكاليف

قبل عرض مفهوم محاسبة التكاليف وجب الانطلاق أولاً من مفهوم التكلفة التي تعتبر: "أي تضحية اختيارية بأشياء أو ممتلكات أو حقوق مادية أو معنوية، يتوجب أن تكون ذات قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية، يتوجب أن لا تقل في قيمتها وقت إتمام التضحية في سبيلها عن قيمة التضحية" (فراحي و الرحمان، 2015، صفحة 10)؛

بعد التعرف على مفهوم التكلفة يمكن تقديم مفهوم محاسبة التكاليف على أنها "نظام فرعي من النظام المحاسبي للوحدة الاقتصادية، يهتم بحصر وتجميع تكلفة الأنشطة الصناعية وغير الصناعية التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وتحديد تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها ويتم استخدام هذه التكلفة في تقويم الإنتاج والمخزون في نهاية الفترة لإمكان إعداد القوائم المالية. وكذلك تركز محاسبة التكاليف على إنتاج المعلومات المالية وغير المالية التي تمكن الإدارة من القيام بوظائفها الأساسية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء" (فراحي و الرحمان، 2015، صفحة 08)؛

كما يمكن عرض محاسبة التكاليف على أنها: " نشاط أو نظام محاسبي يشير إلى طرق تجميع وقياس بيانات محاسبية خاصة بعناصر تكلفة مدخلات الأنشطة سواء إنتاجية أو خدمية وتشغيلها طبقاً لقواعد ومفاهيم محددة، ذلك بغرض تحديد تكلفة المخرجات من هذه الأنشطة سواء كانت سلعة أو خدمة وسواء كانت في شكلها الوسيط أو النهائي وذلك بغرض استخدام هذه التكلفة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات" (فراحي و الرحمان، 2015، صفحة 08)؛

بناء على مما سبق فمحاسبة التكاليف عبارة عن نشاط يتعلق بتشغيل بيانات تختص بتكلفة مداخلات الأنشطة المختلفة لتحديد تكلفة المخرجات؛ كما أنها تطبق على كافة الأنشطة سواء إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يوسع من مجالات تطبيقها؛ تختص بتكلفة السلعة أو الخدمة في مراحلها المختلفة؛ تشغيل بيانات التكاليف تخضع لمجموعة من القواعد والتي غالباً ما تختلف عن القواعد المتبعة في المحاسبة المالية؛ كما أن مخرجات نظام التكاليف تخدم إدارة المؤسسة في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالتخطيط، الرقابة وتقييم الأداء. (فراحي و الرحمان، 2015، صفحة 08).

### ثانياً: أهداف محاسبة التكاليف

يُصمم نظام محاسبة التكاليف ويطور لتقديم المعلومات التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة والتشجيع على توجيه الجهود نحو نمو المؤسسة وتحسين مركزها التنافسي، ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لمحاسبة التكاليف كما يلي (فراحي و الرحمان، 2015، صفحة 9):

**قياس تكاليف الأداء:** الهدف الرئيسي لمحاسبة التكاليف هو تسجيل وتبويب وتحليل وتلخيص البيانات المتعلقة بعناصر التكاليف عن طريق تصميم المستندات والسجلات لإثبات تكلفة كل عنصر، مما يسمح بتحديد تكلفة عناصر التكاليف داخل كل مركز تكلفة، أيضاً تحديد تكلفة كل منتج أو نشاط، كما ويسمح بتحديد التكلفة الإجمالية لتحديد أسعار بيع المنتجات؛

**الرقابة على عناصر التكاليف:** تعتبر الرقابة على عناصر التكاليف أحد الأهداف الأساسية لمحاسبة التكاليف مما يحقق الكفاية والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، عملية الرقابة على عناصر التكاليف تتطلب وضع الموازنات حيث تساعد في رقابة العمليات بمقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها، فإذا ما حدث انحراف كبير عن الموازنة فيتم إبلاغ الإدارة لاتخاذ الإجراءات المناسبة؛

**اتخاذ القرارات:** تستخدم الإدارة بيانات التكاليف في اتخاذ العديد من القرارات غير المجدولة، خاصة وأن الإدارة تواجه بعض المشاكل عند اتخاذ تلك القرارات، ومن القرارات التي يمكن لبيانات التكاليف أن تساعد على اتخاذها نذكر: تحديد العلاقة بين التكلفة - الحجم - الربح، اتخاذ قرار توقيف خط إنتاج معين أو استمرار به أيضاً شراء أو إنتاج الأجزاء المصنعة التي يحتاجها المنتج وإحلال آلة جديدة بدلا من القديمة والتوسع في خط إنتاج قائم بدلا من إنشاء خط جديد، أيضاً تساعد بيانات التكاليف في اختيار البيع للأسواق المحلية أو للأسواق الخارجية؛

**إعداد الكشوف المالية:** تهدف محاسبة التكاليف إلى جمع البيانات وتحديد تكلفة كل وحدة من وحدات الإنتاج لتحديد تكلفة السلع المصنعة والبضاعة المباعة والتي تعتبر العناصر الرئيسية لإعداد الكشوف المالية؛

**تقييم الأداء وتطوير خطط الحوافز:** بالاعتماد على بيانات التكاليف يتم تقييم أداء الأقسام والأفراد والأنشطة وتحديد مدى التزامهم بالخطط الموضوعية ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المحددة وما قد يترتب على تقييم الأداء من تطبيق أنظمة الحوافز أو حتى إعداد النظر في تطويرها وتحسينها.

### المطلب الثاني: أنظمة محاسبة التكاليف

سيتم فيما يلي التطرق إلى نوعين من أنظمة محاسبة التكاليف كالتالي:

#### أولاً: الأنظمة التقليدية لمحاسبة التكاليف

**طريقة التكاليف الكلية:** تقوم هذه الطريقة بتصنيف عناصر التكاليف إلى ثلاث مجموعات هي التكاليف الصناعية (الإنتاجية) والمصروفات التسويقية والمصروفات الإدارية وتعتبر المصروفات التسويقية والإدارية تكاليف الفترة. لذلك يتم طرحها من رقم مجمل الربح قبل التوصل إلى رقم صافي الربح، أما التكاليف الصناعية تعتبر تكاليف قابلة للتخزين أي

تكاليف المنتج، حيث يتم تحصيلها على حساب الإنتاج تحت التشغيل ليتم تحصيلها فيما بعد على الوحدات المنتجة ومن ثم يتم تحصيل الوحدات المنتجة بالتكاليف الصناعية المتغيرة والثابتة على حد سواء، وبالتالي يتم تخزين هذه التكاليف على شكل تكلفة وحدات بالمخازن وتتحول هذه التكاليف إلى مصروف عند بيع الوحدات المنتجة، لذلك تبقى تكلفة الوحدات غير المباعة حتى نهاية السنة في حساب مخزون الإنتاج العام وتظهر في الميزانية، وتتألف تكلفة الوحدة في هذه الطريقة من تكاليف المواد المباشرة وتكاليف الأجر المباشرة والتكاليف الصناعية غير المباشرة (الرجبي عبد الحكيم، 2006، صفحة 301)؛

**طريقة التكاليف الجزئية:** إن هذه الطريقة تساعد المؤسسة كثيرا في تحديد النتائج واتخاذ القرارات الصائبة، حيث نرى أن طريقة التحصيل العقلاني تقوم بالفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة ويتم التحصيل على أساس التكاليف الثابتة بينما تهدف طريقة التكاليف المتغيرة إلى استخراج الهامش على التكلفة المتغيرة، أما طريقة التكاليف المباشرة فتهدف إلى حساب الهامش على التكلفة المباشرة وطريقة التكاليف غير المباشرة تهدف إلى تحديد الهامش على التكلفة غير المباشرة (العنابي، 2004، صفحة 160)؛

**طريقة التكاليف المتغيرة:** طريق التكاليف المتغير هي طريقة تعتمد أساسا على الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وحساب سعر التكلفة فقط بالتكاليف المتغيرة، وبطرح إجمالي التكلفة المتغيرة من رقم الأعمال تحصل على هامش التكلفة المتغيرة الذي يستعمل في اتخاذ القرارات وبطرح التكاليف الثابتة الإجمالية من هذا الهامش نحصل على النتيجة والغرض من استعمال هذه الطريقة ليس حساب النتيجة في حد ذاتها بل هو هدف تحليلي واقتصادي، تمثل طريقة التكاليف المتغيرة نظاما لدراسة العلاقات بين حجم المبيعات والربح معتمدا على تحديد عتبة المردودية أو خط الربح، بحيث تعتمد هذه الطريقة على تقسيم المصاريف إلى مصاريف متغيرة ومصاريف ثابتة وتهتم بدراسة المردودية أكثر مما يهتم بمستوى سعر التكلفة، تركيبته وتطوره مع أن الأول المرتبط بالثاني ومن غير الممكن أن نتكلم على المردودية مع تهميش سعر التكلفة، من التعريف نستنتج أن هذه الطريقة تعتمد على الوحدات المنتجة بقيمة عناصر التكاليف المتغيرة فقط، والتي ترتبط بحجم الإنتاج والمبيعات كما يتم استبعاد عناصر التكاليف الثابتة باعتبارها تكاليف زمنية يتحملها حساب الأرباح والخسائر (سالمي ياسين، 2010، صفحة 73)؛

**طريقة التكاليف المباشرة وغير المباشرة:** وتقسم إلى: **التكاليف المباشرة** وتقضي بإدماج الموارد المستهلكة ضمن القطاعات التحليلية الناتجة عنها وتعتمد بالمقابل على نظام معلومات قادر على تحديد اتجاه الأعباء المدمجة المتضمنة في محاسبة التكاليف، إن قيمة المخزون السلعي تحت التصنيع أو تام التصنيع بقيم باستخدام التكلفة المباشرة. وهذه الطريقة لا تساعد الإدارة على تسعير المنتجات (سالمي ياسين، 2010، صفحة 75)؛ **التكاليف غير المباشرة** التكاليف غير المباشرة هي النسبة الغالبة من مجموعة التكاليف وبالتالي فإن أثرها على مردودية المنتجات كبيرا. تعتمد على مبدأ الفصل بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة كطريقة التكاليف الكلية، إلا أن الاهتمام يرتكز على التكاليف غير المباشرة، ثم يتم تحصيل تلك التكاليف على المنتجات بناء على ما تم استهلاكه لصالح كل منتج وفق وحدات عمل يتم على أساسها حساب التكلفة غير المباشرة لكل منتج. (سالمي ياسين، 2010، صفحة 76)؛

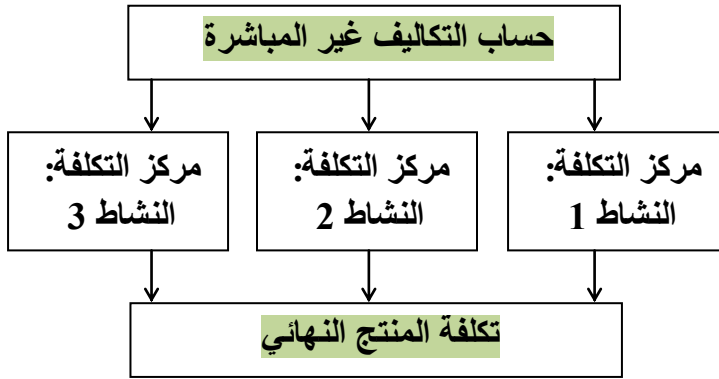
**طريقة التكاليف المعيارية:** هي التكاليف المعيارية المحددة مقدما على أساس علمي في ظروف معينة والتي تتخذ أساسا لقياس وضبط التكاليف الفعلية، وهي كذلك تكاليف خاصة بالإنتاج وتعتمد على تحديد المعيار الكمي والقيمي للمادة الأولية اليد العاملة والمصاريف غير المباشرة، إذ أنها لا تهتم بمصاريف البيع. (بوعقوب عبد الكريم، 2009، صفحة 227).

**ثانيا: أساليب كمية حديثة لترشيد التكاليف**

ظهرت الأساليب الكمية الحديثة لمعالجة مشكل تخصيص التكاليف بسبب تطور التكاليف غير المباشرة، وهي تساعد في قياس وتحديد تكاليف الخدمات بدقة، وبالتالي توفير معلومات وبيانات تساعد المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات على أسس سليمة وتتمثل أهم الأساليب الكمية الحديثة التي تساعد في ترشيد تكاليف الخدمات العامة في (عبد الحلیم جولي وأخرون، 2017، صفحة 26):

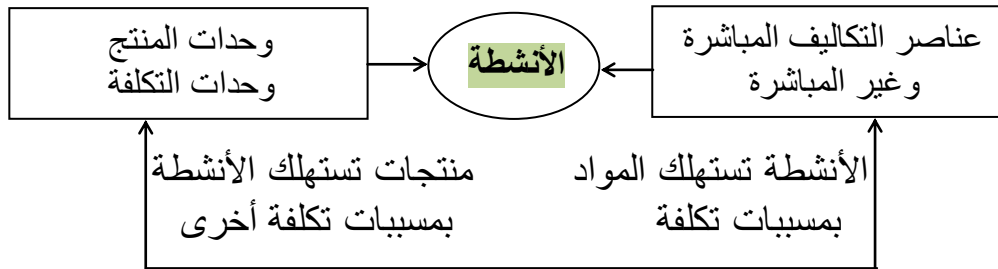
**أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة ABC:** من الأساليب الحديثة المساعدة على ترشيد التكلفة ABC يعتبر أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة من خلال قياس تكاليف الخدمات بشكل دقيق و بالتالي اتخاذ قرارات صائبة (عبد الحلیم جولي وأخرون، 2017، صفحة 26).

**الشكل رقم 01: كيفية تخصيص التكاليف غير المباشرة حسب أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة**



**المصدر:** بالاعتماد على: (عبد الحلیم جولي وأخرون، 2017، صفحة 27) من الشكل يتضح ضرورة تحديد التكاليف غير المباشرة ليتم الانتقال إلى تحديد مراكز التكلفة ثم في المرحلة الموالية تحديد تكلفة المنتج النهائي.

**الشكل رقم 02: كيفية تتبع التكاليف المباشرة وغير المباشرة وفق أسلوب ABC**



**المصدر:** بالاعتماد على: (عبد الحلیم جولي وأخرون، 2017، صفحة 27)

يتضح من الشكل أن تخصيص التكاليف المباشرة وغير المباشرة بدلالة الأنشطة بحيث نجد أن الأنشطة تستهلك الموارد، أما المنتجات أو الخدمات تستهلك الأنشطة وهذا اعتماداً على مسببات تكلفة (عبد الحليم جولي وآخرون، 2017، صفحة 28).

**أسلوب التكلفة المستهدفة TC:** تكتسب التكلفة المستهدفة أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث أن بقاء أي مؤسسة واستمرارها يرتبط بعرض المنتج أو الخدمة المناسبة بالسعر المناسب، فأسلوب التكلفة المستهدفة TC هو أسلوب تسعير ونظام لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة، تم استحداثه في اليابان بشكل واسع من قبل المنشأة اليابانية خاصة تلك العاملة في مجال صناعة السيارات، وهو يعمل على تغيير طريقة تفكير المسيرين فيما يخص العلاقة بين التكلفة وسعر البيع والربحية وهذا ما جعل التكاليف ترتبط بأسعار البيع بدلاً من ارتباط أسعار البيع بالتكاليف، ونتيجة لذلك ينبغي أن تكون التكاليف مبررة وهذا يعني استبعاد التكاليف غير الضرورية مع الحفاظ على وجود المنتج أو الخدمة (عبد الحليم جولي وآخرون، 2017، صفحة 29)؛

كما تعرف التكلفة المستهدفة على أنها تكاليف تصنيع وتسويق منتج التي تضمن الوصول إلى السعر المستهدف وتحقق العائد المطلوب وتعتبر التكلفة التقديرية في المدى الطويل للوحدة من المنتج أو الخدمة التي تساعد المؤسسة في الحصول على الدخل التشغيلي للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف (عبد الحليم جولي وآخرون، 2017، صفحة 29).

**أسلوب المقارنة المرجعية:** تعرف المقارنة المرجعية بأنها عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة وأداء مؤسسة أو مؤسسات في نفس المجال أو خارج المجال، وهذه العملية تساعد إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها، حيث أنها تبين موقع المؤسسة مع المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه (عبد الحليم جولي وآخرون، 2017، صفحة 29).

### المطلب الثالث: علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبات الأخرى

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبات الأخرى فمحاسبة التكاليف لها علاقة بكل فروع المحاسبة ونوردها في ما يأتي:

#### أولاً: علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية

هناك علاقة وطيدة بين المحاسبتين نظراً لأن المحاسبة المالية تعتبر مصدراً هاماً للمعلومات التي تحتاجها المحاسبة التحليلية، وهناك بعض المالبين الذين يعتبرون النوعين كفرعين لنفس العملية، إلا أن هناك بعض الاختلافات بينهما والتي يمكن أن نلخصها في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (01): أوجه الاختلافات بين المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف

المعيار	المحاسبة المالية	محاسبة التكاليف
الهدف	تهدف أساساً إلى تحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية	تهدف إلى تحديد نتيجة السنة المؤسسة (السنية أو الفصلية أو الشهرية) لكل منتج تهتم بدورة الاستغلال
	تحديد الميزانية العامة لأخر السنة تهتم بدورة الاستغلال والوضعية	

	المالية.	
المدة الزمنية	خلال السنة المالية، وقد تحدد ميزانيات أو نتائج استغلال شهرية أو فصلية أو سنوية.	فترة التحليل العادية شهر وفي الحالات الخاصة الفصل أو السنة.
مصدر المعلومات	المعلومات التي تستغلها المحاسبة المالية تخضع للنظام المحاسبي المالي الذي يحدد كيفية التسجيل والحصول على المعلومات والأعمال التي يقوم بها المحاسب.	تستعمل المعلومات الصادرة من المحاسبة المالية، معلومات أخرى. كما تستعمل أساليب تحليل مختلفة مثل نقطة الصفر... إلخ.
الحسابات	تستعمل حسابات خاصة حسب طبيعة المصاريف والإيرادات وتختلف باختلاف البلاد.	المحاسبة التحليلية تستعمل الحسابات المنعكسة.
المستعملين	المدير، العمال، المتعاملين معها	مسيرو المؤسسة

المصدر: بالاعتماد على: (ناصر دادي عدون، الصفحات 11-12)

إن لمحاسبة التكاليف علاقة مباشرة بالمحاسبة الإدارية عن طريق البيانات والمعلومات المالية التفصيلية التي تقدمها لإدارة المؤسسة واستخدامها في مجال التخطيط والرقابة ورسم السياسات المستقبلية وضبط أداء الأقسام المختلفة في المشروع (عبد الناصر ابراهيم نور عليان الشريف، 2002، صفحة 20)؛

**ثانياً: علاقة محاسبة التكاليف بالمحاسبة الضريبية وتدقيق الحسابات والمحاسبة الحكومية**  
**علاقة محاسبة التكاليف والمحاسبة الضريبية:** تستورد بعض المشروعات الصناعية مواد خام من الخارج وتستخدمها في عمليات الإنتاج وتدفع عليها الرسوم والضرائب المفروضة حيث تضاف إلى تكلفة البضاعة كما يجب احتساب الضريبة المستحقة على الرواتب والأجور التي تخص العاملين في المصنع، ثم إن على المقدر الضريبي أن يراجع قوائم تكلفة المواد للتأكد من الإعفاءات التي يتمتع بها قسم التكاليف ومطابقتها مع القانون الضريبي (عبد الناصر ابراهيم نور عليان الشريف، 2002، صفحة 20)؛

**علاقة محاسبة التكاليف وتدقيق الحسابات:** إن علاقة محاسبة التكاليف وتدقيق الحسابات مستمدة من الترابط القوي والصلة القائمة المستمرة بين محاسبة التكاليف والمحاسبة المالية حيث يقوم مدقق الحسابات بمراجعة كافة البيانات والمعلومات التفصيلية المتعلقة بمحاسبة التكاليف من أجل التوصل إلى نتيجة الحقيقية لأعمال المشروع الصناعي (عبد الناصر ابراهيم نور عليان الشريف، 2002، صفحة 20)؛

**علاقة محاسبة التكاليف مع المحاسبة الحكومية:** تقوم المحاسبة الحكومية على تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين من تعليم وصحة ومواصلات وغيرها وهذه الخدمات تحتاج إلى نفقات كبيرة ويجب استخدام محاسبة التكاليف من أجل معرفة مستوى نتائج تلك النفقات ومقارنتها بما يعود على المواطنين من منافع وخدمات (عبد الناصر ابراهيم نور عليان الشريف، 2002، صفحة 20).

## المبحث الثاني: عموميات حول نظام التكاليف على أساس النشاط ABC The Second Topic: Generalities About the System Activity-Based Costing

سيتم التطرق فيه إلى أدبيات وعناصر نظام التكاليف على أساس النشاط ABC ومراحل وتقييم للنظام كالتالي:

### المطلب الأول: أدبيات نظام التكاليف على أساس النشاط ABC

سننظر في نشأة ومفهوم والمبادئ والفروض وكذلك أهمية وأهداف التي يقوم عليها نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC كالتالي:

### أولاً: نشأة ومفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط ABC

**i. نشأة و تطور نظام التكاليف على أساس النشاط ABC:** من أوائل الدراسات التي تناولت عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات دراسة كوبر وكبلان (Cooper and Kaplan) حول استخدام النظام الجديد المسمى بنظام ABC ومنذ ذلك الوقت بدأت الشركات الصناعية الأمريكية في تطبيق هذا النظام لما له من مزايا عديدة في تحديد تكلفة الخدمات والمنتجات وعملية التسعير وتقويم الأداء بالإضافة لما يحققه من الرقابة على التكاليف وتخصيص هذه التكاليف بصورة أكثر دقة ومساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات (سليمان محجر، 2011، صفحة 39)؛ حتى أصبح النظام ABC على شكله الحالي فقد مر تكوينه بثلاث مراحل:

**1. المرحلة الأولى: إدارة النشاط:** فقد ركزت هذه المرحلة على مفهوم القيمة (Value) أكثر من التحليل المحاسبي والمالي وهدفت هذه المرحلة إلى تحقيق ما يلي (سليمان محجر، 2011، صفحة 39):

○ اكتشاف وابتعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج كاستخدام نظام الإنتاج الفوري؛

○ تحسين وتعزيز الأنشطة التي تضيف قيمة من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن بمعنى أن إدارة الأنشطة تصنف الأنشطة إلى قسمين: قسم يقوم بتحليل الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج مع العمل على تطوير هذه الأنشطة وتحسينها، والقسم الثاني يقوم باستبعاد أو تخفيض حجم الأنشطة التي لا تصنف قيمة للمنتج.

**2. المرحلة الثانية: محاسبة تكاليف الأنشطة:** جاءت هذه المرحلة لتأكد أن التكاليف

التي تم تقليصها أو التقليل منها من خلال (سليمان محجر، 2011، صفحة 39):

○ تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة؛

○ نتبع تفاعلاتها مع الأنشطة الأخرى.

**3. المرحلة الثالثة: نظام التكاليف المبني على الأنشطة:** يمكن شرح النقاط التالية:

تطور المستوى السوقي وما أفرزه السوق من إحدائيات: إذا كانت المنافسة السعرية دقيقة فإنه هناك أشكال أخرى في مدى الملائمة الدقيقة للمنتج للاحتياج وطلب العمل فمثلا



مؤسسة منتجة للسيارات يعلنون عن مختلف النماذج لمنتجاتهم طبقا للحاجة (سليمان محجر، 2011، صفحة 40).

ومنه نستنتج أنه هناك انتقال من نظام يعتمد على اقتصاديات الحجم بمعنى انتاج واسع مع تنوع ضعيف في المستويات، إلى نظام يعتمد على تنوع الإنتاج.

ويضاف إلى تنوع المنتج نفسه الخدمات الشخصية التي تتبع المنتج كطريقة التسليم، التمويل الدفع؛ تنوع مفهوم ترويج المنتج الخدمة أصبح بشكل أو يأخذ جزء أو قسم أساسي في السوق كما يسمح بتحقيق مردودية عالية وذلك لأن العميل أصبح مستعد لدفع أسعار عالية خاصة إذا كان المنتج يوافق رغبة العميل؛ أداء المؤسسة أصبح متعدد الأبعاد ك: التنوع في خطوط الإنتاج، أن بعض منتجات الشركة تباع بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين؛ دور حياة المنتج تقلصت كثيرا بسبب التطور التقني السريع والمنافسة الشديدة مما أدى إلى ارتفاع تكاليف التصميم وإصدار منتجات جديدة؛ طالما وأن التكاليف المباشرة خاصة بالمنتج مباشرة ولا تمثل إلا نسبة ضعيفة من التكاليف الكلية وما يترتب عن توزيع التكاليف غير المباشرة أصبح مجالاً للنقاش وإعادة النظر فيها (سليمان محجر، 2011، صفحة 40).

**تطور تقنيات الإنتاج:** تطور تقنيات الإنتاج يسبب لهذه الأخيرة انخفاض سريع في تكلفة اليد العاملة المباشرة بالنسبة للتكلفة الكلية للمنتجات؛ تنظيم الإنتاج في شكل تدقق مستمر تبدو مسألة تقنية بسيطة ولها تأثيرا إيجابيا في تخفيض المخزونات وأجال الإنتاج؛ استخدام طرق لتنظيم المخزون منها طريقة التكاليف المسندة للنشاط وطريقة مخزون الصفر (سليمان محجر، 2011، صفحة 41).

**تطور نشاطات الدعم:** يقصد بنشاطات الدعم كل النشاطات غير المادية التي تساعد المنتج مثل البحث والتطوير، الإبداع، التنظيم، التقنين، المراقبة، التخطيط، مراقبة الجودة...؛ تطورت هذه النشاطات بشكل سريع داخل وخارج المؤسسة أي تقديم الاستشارة للمؤسسات الأخرى. وتشكل هذه النشاطات بالنسبة للدول استراتيجية في المؤسسة لتحقيق المردودية المالية حتى وإن كان النشاط ثانوي، بالإضافة أيضا عوامل ظهور طريقة التكاليف المسندة للنشاط (سليمان محجر، 2011، صفحة 41):

- ارتفاع حجم المصاريف غير المباشرة؛
- التطور التقني والآلي في العملية الإنتاجية؛
- نقص اليد العاملة.

**ii. مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة:** "عرفه لويس "Lewis" بأنه طريقة لتجميع التكاليف المرتبطة بالمنتج من خلال تحديد جميع التكاليف المرتبطة بالأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج النهائي" (Al. Najjar et Al, 2011, p. 139)؛ كما عرف على "أنه نظام يسمى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة وتجميع وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف" (سليمان محجر، 2011، صفحة 41)؛ "نظام ABC نظام يقوم على افتراض أن الأنشطة تستهلك الموارد والمنتجات تستهلك الأنشطة، يعتبر مدخل التكاليف على أساس الأنشطة ABC نظاما لأنه يشمل على كافة مقومات النظام من مدخلات عمليات التشغيل، مخرجات، تغذية عكسية" (بوطالبي معمر، صفحة 02)؛ هو أيضا "نظام لتخصيص التكاليف على مرحلتين إذ يتم في المرحلة الأولى

تخصيص عناصر التكاليف على مجتمعات الكلف والتي تتمثل بمراكز الأنشطة ثم يتم في المرحلة الثانية تخصيص تلك التكاليف على منتجات بموجب الأنشطة اللازمة لإنجازها" (التكريتي إسماعيل يحي، 2008، صفحة 163).

الشكل رقم 03: فكرة نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة:



المصدر: بالاعتماد على: (التكريتي إسماعيل يحي، 2008، صفحة 163)

ومن الشكل نستنتج أن نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC هو مدخل يستند إلى استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكاليف، حيث أن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة، ومن ثم يجب أن تنسب التكاليف إلى أنشطة معينة، ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة إلى المنتجات التي تستهلك موارد هذه الأنشطة.

ثانياً: المبادئ والفروض التي يقوم عليها نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC

1. مبادئ نظام التكلفة على أساس النشاط ABC: يقوم نظام التكلفة حسب الأنشطة على ثلاث مبادئ أساسية: النشاط، مسبب التكلفة والعمليات نسردها فيما يلي:

**النشاط:** ويعرف النشاط على أنه: "مهمة أو مجموعة من المهام التي يتم القيام بها من أجل إنتاج المخرجات والتي يمكن ربطها معا لكي تشكل جزء من وجه التكلفة" (عبدالعالي، 2018 صفحة 383).

**مسببات التكلفة:** تعرف على أنها: "العامل الذي يترتب على وجوده حدوث التكلفة وتكون على مرحلتين: الأولى في دورة تحميل التكاليف المتعلقة بتخصيص الموارد على الأنشطة وهي تمثل مسببات استخدام الموارد بوساطة مراكز النشاط ومن أمثلتها: عدد الأوامر التشغيل، عدد الفاحصين، عدد الأوزان المستهلكة؛ أما الثانية في دورة تحميل التكاليف وهي التي تستخدم في تحميل تكلفة الأنشطة على المخرجات ويمثل مسبب التكلفة من هذا النوع العامل الأساسي في تكوين مجمع التكاليف" (عبدالعالي، 2018 صفحة 384)؛

**مجتمعات أو مراكز التكلفة:** يقصد به تجميع كل عناصر التكلفة للأنشطة المتجانسة التي لها مسبب واحد وتجميع التكاليف في أوعية متجانسة وهي الفرضية الأساسية لنظام ABC بمعنى أن تكاليف الأنشطة في كل حوض (وعاء) تكلفة يجب أن تكون لها نفس العلاقة سبب- نتيجة. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العلاقة السببية يمكن أن تتغير حسب الحالات وعليه

فإنه لا بد من تحديث بيانات النشاط لضمان أن هذه المسببات ملائمة للاستعمال ويمكن القول أن فهم العلاقة بين النشاط ومسببه يسمح للإدارة من معرفة الأنشطة التي تحسنها من أجل الحصول على أفضل معلومات حول عملية تحسين الأداء (عبدالعالي، 2018 صفحة 384).

**العمليات:** تعرف حسب لورينيو (Lorino) على أنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض بتدفقات من المعلومات المنتظمة لتعطي منتجا ماديا أو غير مادي محدد وذو أهمية"، في السياق نفسه يرى كل من غرابوت وايرشالر (Erechler et Grabot) أن العملية هي "مجموعة من الأنشطة المتحدة والمتعاونة من أجل تقديم منتج يحمل قيمة للعميل الداخلي والخارجي" أما مونيرو (Monereau) فيعرفها على أنها "توليفة من الأنشطة المتصلة والمترابطة مع بعضها بغية تحقيق هدف مشترك"، وعليه يمكن القول أن العملية هي توليفة الأنشطة المتسلسلة والمترابطة مع بعضها البعض بتدفقات من المعلومات الهادفة إلى تقديم منتج (سلعة أو خدمة) يحمل قيمة مضافة للزبون (عبدالعالي، 2018 الصفحات 385-384).

2. **الفروض التي يقوم عليها نظام التكاليف على أساس النشاط ABC:** إن نظام ABC يقوم على مجموعة من الافتراضات: أهمها أن الأنشطة تستهلك الموارد وأن اقتناء الموارد بسبب حدوث التكاليف، وإن المنتجات تستهلك الأنشطة، كما أن الـ ABC هو نموذج استهلاك وليس إنفاق، وهناك العديد من مسببات استهلاك الموارد والعديد من الأنشطة التي يمكن تحديدها وقياسها بحيث أنه يمكن تحديد العديد من مجمعات التكاليف بدلا من مجمع تكلفة واحدة، كما أن مجمعات التكاليف متجانسة أي بمعنى أن كل مجمع تكلفة يمثل نشاط واحد فقط أو مجموعة من الأنشطة المتجانسة، وجميع التكاليف في كل مجمع تكلفة تكون متغيرة وأن التكاليف التي توصف بأنها ثابتة في النظم التقليدية تتمثل في تكلفة أنشطة التسهيلات (التكريتي إسماعيل يحي، 2008، صفحة 184)؛ ولتحقيق هذه الافتراضات لا بد من توافر مجموعة من الفروض حيث تصنف هذه الفروض في ثلاث مجموعات كما يلي (التكريتي إسماعيل يحي، 2008، صفحة 184):

✓ **فروض تتعلق بطبيعة المؤسسة محل تطبيق نظام ABC:** وهي فروض يمكن التحقق من خلالها تناسب نظام التكاليف المبني على الأنشطة وطبيعة نشاط المؤسسة والظروف المحيطة بها وتتمثل هذه الفروض فيتنوع وتباين في تشكيلة منتجات المؤسسة، وتعدد وتشابك العمليات والأنشطة الإنتاجية (التكريتي إسماعيل يحي، 2008، صفحة 184)؛

✓ **فروض تتعلق بإجراء تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة:** وهي فروض تتعلق بتأمين وسلامة ودقة إجراءات تطبيق هذا النظام وتتمثل هذه الفروض فيتحدد العدد المناسب لمجمعات التكلفة، وإمكانية تحديد المسبب الرئيسي للتكلفة، وأيضا تضمين مجمع التكلفة لمجموع تكاليف الأنشطة المتجانسة؛

✓ **فروض عامة تتعلق باقتصاديات تطبيق مدخل المحاسبة على التكلفة أساس الأنشطة:**

**لدينا فروض اقتصادية:** أي أن يفوق العائد من تطبيق أسلوب أو طريقة معينة التكلفة المترتبة على تنفيذ هذا الأسلوب، وأيضا **فرض الأهمية النسبية:** ففي إطار محاسبة تكلفة النشاط يقصد بالأهمية النسبية إمكانية تكوين وعاء عام للتكلفة يتضمن مجموعة من عناصر

التكلفة والتي تتميز بصغر الحجم النسبي لتكلفة النشاط وصعوبة تحديد مسبب تكلفة النشاط(التكريتي إسماعيل يحي، 2008، صفحة 185).

ثالثاً: أهمية وأهداف نظام التكلفة على أساس النشاط ABC

1. أهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC: لأسلوب التكلفة على أساس الأنشطة أهمية كبيرة على تكلفة المنتجات أو الخدمات وتحديدتها بأكثر دقة، لذلك سنقوم بإبراز هذه الأهمية في(زعرور نعيمة والسبتي وسيلة، 2013، صفحة 109):

- ❖ تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق الأنشطة، وتحديد مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم ومقدار استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة؛
- ❖ قياس تكلفة المنتج أو الخدمة بأكثر دقة عن طريق قياس تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتحميل تلك التكاليف على المنتجات أو الخدمات باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات أو الخدمات من الأنشطة المستخدمة؛
- ❖ يوفر معلومات حول التكاليف أكثر دقة وتتصف بالموضوعية تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات أفضل متعلقة بالإنتاج والأنشطة المختلفة مثل قرارا التسعير وقرارات تقديم منتج أو خدمة جديدة، واختيار قنوات التسويق والتوزيع، وقرارات تتعلق بكيفية أداء الأنشطة بطرق أكثر كفاءة إعادة تصميم عمليات المؤسسة وذلك من خلال إلغاء أو دمج أو إعادة تنظيم أنشطة معينة؛
- ❖ يتيح للمؤسسة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة اتخاذ قرارات معينة مثل إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية وإتباع أساليب تكنولوجية حديثة.

2. أهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC: يعمل أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة ABC على تحقيق الأهداف التالية(زعرور نعيمة والسبتي وسيلة، 2013، صفحة 110):

- ❖ تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات والخدمات المختلفة؛
- ❖ تقديم معلومات مفيدة لإدارة المؤسسة لاتخاذ قرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في بعض القيم؛
- ❖ التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين السلع والخدمات المختلفة؛
- ❖ يساعد إدارة المؤسسة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ثم معرفة نصيب المنتج أو الخدمة من كل نشاط على حدى؛
- ❖ يساعد في تخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي لا تضيف تكلفة للسلعة أو الخدمة والعمل على تقليل أو تخفيض تكاليف هذه الأنشطة؛
- ❖ تحديد تكلفة المنتج بالدقة المطلوبة.

**المطلب الثاني: عناصر نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC**  
سيتم التطرق فيه إلى الظروف وشروط ومكونات وكذلك أسباب تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC كالتالي:

**أولاً: الظروف الداعمة وشروط تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC**  
**1. الظروف الداعمة لتطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC:** إن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو عملية معقدة وشاملة، وتطلب الخبرات وتستنفذ الكثير من موارد الشركة، ولذلك على الإدارة التأكد مسبقاً من أن المنافع المتوقعة أكبر من تكاليف تطبيق النظام، ويمكن اعتبار الظروف والشروط التالية مشجعة لتطبيق النظام، بل قد يصبح التطبيق أمراً ضرورياً مع توافر تلك الظروف (خالدي، 2018 الصفحات 133-134):

-تعدد المنتجات وتنوع نماذجها مع اختلاف في حجم إنتاجها مما يجعل العملية الإنتاجية معقدة؛

- ازدياد الأنشطة، كالتصميم الهندسي للمنتج وتصميم العمليات الإنتاجية وبرمجة الإنتاج، والمعالجة الآلية للبيانات بالاستخدام المكثف للحاسوب، ونمو حاجات الإدارة إلى معلومات دقيقة وتحليلية؛

- ازدياد حدة المنافسة محلياً وعالمياً، حيث يصبح تخفيض التكاليف هو استراتيجية الاستمرارية والمحافظة على حصة الشركة في السوق؛

- قصر العمر الاقتصادي للمنتج، مما يتطلب استبعاد بعض المنتجات وتطوير وإدخال منتجات جديدة باستمرار بما ينسجم وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين؛

- توافر أساليب القياس والتحليل الحديثة مكنت من تطبيق العديد من الأفكار والآراء العلمية التي كان من الصعب تطبيقها في العقود الماضية على الرغم من وجاهتها وأهميتها؛

- النظام غير المناسب وعديم الفائدة للمنشآت سوف يكون عقبة في طريق تقدمها ويؤدي حتماً إلى فشلها، فالسبب الأساسي لرقى المنشآت وتقدمها هو قيامها بتقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية وجودة مرتفعة، وفقاً لما يتطلبه السوق الذي تخدمه هذه المنشآت.

**2. شروط تطبيق طريق التكاليف على أساس الأنشطة ABC:** من أجل العراقيل التي يتعرض لها تطبيق طريقة ABC في المؤسسات حدد كل من ناز جوزيف وكوسيز توماسNess JosephETCuczza Thomas بعض الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاح ABC بالشركة كما يلي:

- يجب على العمال أن يفهموا جيداً ماذا تنتظر الشركة من تطبيق برنامج ABC، وكيف يمكن لكل واحد منهم أن يطبقه في مهامه؛

- يجب أن يكونوا مقتنعين بفرص نجاح برنامج ABC، ومن أجل إقناعهم يجب على الشركة أن تصمم بعناية برنامجها آخذة بعين الاعتبار ثقافتها وخصوصيتها؛

- يجب مراجعة كل أنظمة التسيير الأخرى حتى يدمج العمال بصفة كاملة برنامج ABC في أعمالهم اليومية ولا يستطيعون الاحتماء وراء الطرق القديمة في حالة ما إذا شعروا بالفلق أو الشك في ABC، تتمثل هذه النظم في:

- النظم المحاسبية القديمة يجب أن تتخلى عنها الشركة بأسرع ما يمكن؛

- أنظمة التقييم والمكافآت يجب أن تكون مرتبطة بنتائج ABC؛  
- العملية اليومية في اتخاذ القرار يجب أن تعدل باستمرار، كما يجب إدماج ABC ضمن الأنظمة المالية وأنظمة تقييم أداء الشركة (خالدي، 2018 الصفحات 134-135).

**ثانياً: مكونات وأسباب تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC**  
**1. مكونات نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC:** نجد عدة تركيبات تدخل في تكوين هذا النظام وهي: المهام، الأنشطة، المسارات، ومسببات التكلفة، وسنتطرق إلى كل عنصر من هذه العناصر كما يلي (كنفوش محمد، 2009، صفحة 92):

**المهمة:** هي أول مستوى في وصف الأعمال، بحيث لا يمكن تخصيص التكاليف عليها، ولا يمكن تجزئتها، ومن أمثلة ذلك: تفريغ حمولة شاحنة، تحرير مراسلة، تكوين رقم هاتف...؛

**النشاط:** تعتبر الأنشطة في نظام ABC الوسيط لتخصيص التكاليف على المنتجات، ونجد عدة تعريفات قد أطلقت عليه، فحسب كارل ميندوزا وآخرون MENDOZA ET AUTRE: النشاط هو ذلك التنسيق (التوليفة) بين الأشخاص والتكنولوجيا والمواد وطرق صناعة منتجات أو خدمات معينة (Caral. A Mendoza et Autres, 2004, p. 150)؛ أما فيليب تورينو Philippe. lorino فيعرف النشاط على أنه: " مجموعة المهام الأساسية منجزة من طرف فرد أو مجموعة، تتطلب معرفة أو مهارة خاصة، ومتجانسة من حيث سلوك تكاليفها وأدائها، كما يتولد عن إنجازها مخرجات، وهذه المخرجات موجهة لزبون داخلي أو خارجي، انطلاقاً من سلسلة مداخلات (Philippe lorino، 1991، صفحة 10)، من جانب آخر قدم علماء الإدارة عدة تصنيفات للأنشطة، وذلك حسب عدة أسس ومنها نجد: حسب سلسلة القيمة، أنشطة مباشرة وغير مباشرة، حسب إجراء تقسيم التكاليف غير المباشرة، حسب طبيعتها، وحسب موضع التكلفة.

**المسار:** يعرف فيليب لورينو Philippe. lorino المسار هو مجموعة من الأنشطة، تترابط فيما بينها بواسطة تدفق المعلومات أو المواد، وتنظيم تموين منتج مادي أو غير مادي مهم ومحدد (Philippe lorino، 1991، صفحة 10)؛ بناء على ما سبق نستنتج أن المسار هو في الأصل عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها، لأجل إنجاز هدف معين ونهائي؛ وكما يرى فيليب لورينو أن الغاية من تجميع الأنشطة في شكل مسارات هي لوصف وتحليل القيمة والتكاليف، وطرق ووسائل إرضاء حاجات الزبائن، وبلوغ الأهداف الاستراتيجية؛ وعلى غرار الأنشطة تتميز المسارات بعدة مميزات، لخصها فيليب لورينو في ثلاث ميزات وهي (Philippe lorino، 1991، صفحة 11):

- عموماً تكون أفقية للتنظيم السلمي والتقسيمات الوظيفية الكبرى للمؤسسة، (الدراسات، الإنتاج، التسويق، البيع، المالية، الموظفين، التخطيط...)  
- لكل مسار مخرج وحيد شامل؛  
- لكل مسار زبون داخلي وخارجي.

**مسببات التكلفة:** تعتبر مسببات التكلفة من الإضافات التي جاء بها نظام ABC حيث يعرفها محمد كنفوش على أنها " المسبب هو وحدة قياس تمكن من تتبع سلوك تكاليف

الأنشطة، أي هو الرابطة الموجودة بين تكلفة النشاط واستهلاكه من طرف المنتج أو أي غرض تكلفة آخر" (كنفوش محمد، 2009، صفحة 94).  
وبناء على ما سبق نستطيع القول أن مسبب التكلفة هو العامل الذي يؤدي إلى حدوث التكلفة، أي أن وجود هذه الأخيرة متوقف على وجود مسبب التكلفة الذي يعتبر هو المحرك الأساسي لمستوى حجم النشاط كما يمكن تصنيف مسببات التكاليف من حيث سلوكها كالتالي (كنفوش محمد، 2009، صفحة 95):

- مسببات تكاليف على مستوى الوحدة المنتجة؛
- مسببات تكلفة على مستوى الدفعة؛
- مسببات تكلفة على مستوى نوعية المنتجات؛
- مسببات على مستوى المؤسسة.

أما فيما يخص مجالات استخدام هذا النظام ومن خلال متابعة تطوره التاريخي يلاحظ أنه استخدم في أول الأمر في المؤسسات الصناعية وذلك من أجل رقابة وإدارة التكلفة، وربط التكاليف بالمنتجات وأنواع العمال ربطا دقيقا؛ ثم تطور ليصبح منهجا يمكن الإدارة من استخدام معلومات التكلفة من أجل اتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المؤسسة، مع التركيز على العوامل المسببة للتكاليف والآثار الضمنية للتغيرات في تلك العوامل على الربحية الشاملة للمؤسسة وتحسين الأداء فيها سواء كانت خدمة أم صناعية(كنفوش محمد، 2009، صفحة 95).

**2. أسباب التوجه نحو نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC:** يمكن تلخيص الأسباب المتصلة بمتغيرات بيئة الأعمال المعاصرة التي أدت إلى إعادة النظر في أنظمة التكاليف التقليدية من جهة، وحثية اعتماد نظام التكلفة على أساس النشاط ABC، من جهة أخرى على النحو التالي(كنفوش، 2009، الصفحات 95-100):

**المنافسة الشديدة والمتزايدة:** إن النموذج الجديد للمنافسة الذي يمثل - في بداية القرن 21- مصدرا للمزايا التنافسية، ليس مرتبطا بتوفر المواد الأولية فحسب، بل مرتبط أكثر بنوعية المرافق، والكفاءات والقدرات التنظيمية والتقنية وكذلك تكاليف الإنتاج؛ وعليه فقد أصبحت المؤسسة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاستجابة بسرعة لمتطلبات البيئة الصناعية المفروضة والمتسمة بـ: تسريع وتيرة الإنتاج وذلك بالتصريف السريع للمنتجات (الأسواق)؛ تعقيد العمليات الإنتاجية كنتيجة لإدخال التقنيات الحديثة؛ تنمية الأنشطة المتعلقة بالقطاع الثالث وتزايد أهمية الوظائف الداعمة والخارجية مقارنة بالأنشطة ذات الطابع الإنتاجي المحض؛ التنوع في الأنشطة لأجل إحداث التجزئة الاستراتيجية الموجهة للأسواق؛

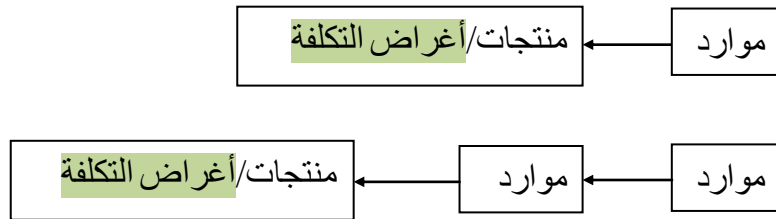
**الدور المتنامي للتكنولوجيا على حساب العمل المباشر:** نستطيع القول أن التكنولوجيا قد أصبحت عامل إنتاج هام ضمن عوامل الإنتاج بالإضافة إلى تأثيرها غير المباشر على عناصر الإنتاج الأخرى، مما أدى إلى تزايد نسبة تكاليف غير المباشرة على حساب تكلفة اليد العاملة، الأمر الذي أبرز مشكلة توزيع التكاليف غير المباشرة، وزيادة هذه الأخيرة ينتج عنه ثلاث نتائج سلبية: زيادة نطاق نشاط المؤسسة، زيادة وقت امتلاك الاستثمارات، زيادة الضغط الإداري؛ وعليه كان لا بد من إعادة النظر في الأنظمة الكلفوية التقليدية، والتوجه نحو

بديل يراعي المتغيرات المسجلة، ومنها الاستخدام الأوسع للتكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية؛

**الزيادة في تنوع وتعقد المنتجات:** إن تعدد المنتجات وتنوعها من حيث الحجم أو النوع كاستجابة لتعدد وتغير أذواق المستهلكين جعل من العملية الإنتاجية أكثر تعقيدا عما كان عليه الحال من قبل، حيث أن هذا التنوع في الذواق يؤدي إلى التنوع في أصناف المنتجات؛ وقد أدى تنوع المنتجات وزيادة الاختلافات فيما بينها من حيث حجم والمواصفات ودرجة التعقيد في عملية التصنيع إلى اختلاف أنواع الأنشطة ومستوى الجهود المطلوبة لخدمة وإنتاج هذه المنتجات، بمعنى التركيز على العلاقات السببية بين التكاليف وبين الأنشطة الرئيسية المطلوبة لتصنيع المنتج، وكل هذا يمكن أن يتجسد من خلال اعتماد نظام ABC في المؤسسة؛ بالإضافة إلى عدم مسايرة الأنظمة الكفوية التقليدية التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال، فغن هذه الأنظمة تتصف بعدة عيوب تجعلها لا تستطيع مراقبة جزء مهم من التكاليف الإنتاجية، ولا تحديد مسبباتها ولا حتى مبالغها، وكذلك اعتمادها على طرق مبسطة وتقريبية في احتساب وتوزيع التكاليف غير المباشرة؛

**المنتجات تستهلك الموارد حسب حجمها الإنتاجية:** تقوم الأنظمة الكفوية التقليدية على افتراض أن المنتجات تستهلك الموارد حسب حجمها الإنتاجية، أي أنها تعتبر أن العامل المفسر للتكاليف هو حجم الإنتاج، حيث يتم توزيع التكاليف غير المباشرة على وحدات عمل مرتبطة بحجم الإنتاج (عدد ساعات العمل المباشر، عدد ساعات دوران الآلة... إلخ)؛ وبالتالي لا يمكن لأساس تخصيص واحد أن يستوعب بدقة كل مداخلات التكاليف التي استهلكتها المنتجات، حيث أن استخدام أسس تحميل مرتبطة بالحجم بمفردها لتتبع التكاليف سيؤدي إلى عدم دقة التكاليف في حالة عدم ارتباط بعض الأنشطة التي تستهلكها المنتجات بالحجم، فمثلا مضاعفة حجم الإنتاج لا يتطلب بالضرورة مضاعفة عدد مرات أو عدد ساعات إعداد الآلات للإنتاج، ولذلك فإن تتبع التكاليف التي تنشأ بسبب أنشطة غير مرتبطة بالحجم يتطلب بالضرورة أسس تحميل مستقلة عن الحجم، أي يتطلب نظام تتبع تكاليف الأنشطة وليس المنتجات؛

**الشكل رقم 04: إهمال دور الأنشطة في أنظمة التكاليف التقليدية**



**المصدر:** بالاعتماد على: (كنفوش محمد، 2009، صفحة 98)

استخدام أنظمة التكاليف التقليدية علاقات مبسطة في توزيع التكاليف: تستخدم الأنظمة التقليدية علاقات مبسطة في توزيع التكاليف في شكل عمليات حسابية تعتمد على الأرقام متجاهلة تعقيدات الأنشطة والمسارات الإنتاجية؛

**اعتماد أنظمة التكاليف التقليدية على المتغيرات المالية:** تستند الأنظمة التقليدية للتكاليف في معظمها إلى متغيرات المالية (تكاليف العمل، الموارد) ولذلك فإن مداخلات البيانات والمعلومات في هذه الأنظمة تعتمد أساساً على المحاسبة المالية وكأن محاسبة التسيير جزءاً



منها؛ أما من حيث المخرجات فينحصر تقديم المعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية، مثل تقييم المخزون السلعي، تكلفة إنتاج الدورة، تكلفة الوحدة المنتجة... إلخ؛  
**عدم الأخذ بعين الاعتبار تغير الأهمية النسبية في هيكله التكاليف:** يمكن التعبير عن هذا التغير من خلال النقاط التالية: تزايد نسبة التكاليف غير المباشر على حساب تكلفة اليد العاملة المباشرة؛ خلل في تحديد التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة.  
**اختلال فكرة تجانس الأقسام:** تقوم فكرة تجانس الأقسام على أن الموارد تستهلك من قبل وحدات المؤسسة التي تقوم الخدمات، حيث يصطدم هذا المسلك بصعوبة تحديد وقياس الخدمة التي تقدمها كل وحدة إلى كل منتج، حيث يتم ذلك بواسطة وحدة تدعى "وحدة العمل" والتي لا تعتبر بالضرورة سببا في التكاليف بل هي المتغير الذي يبدو مرتبطا بهذه الأخيرة؛

**إهمال دور الأنشطة في تحميل التكاليف:** تقوم أنظمة التكاليف التقليدية على مبدأ مفاده أن المنتجات أو أغراض التكلفة هي التي تستهلك الموارد، ولكن الواقع العملي يثبت عكس ذلك، حيث نجد المنتجات أو أغراض التكلفة تستهلك الأنشطة وهذه الأخيرة هي التي تستهلك الموارد، وبذلك تكون أنظمة التكاليف التقليدية قد أهملت دور الأنشطة في تحميل التكاليف؛  
**انطواء أنظمة التكاليف التقليدية على نفسها وعدم إنشائها للقيمة:** إن إنشاء القيمة بحسب النظرة الجديدة وهي قيمة التبادل الناشئة عن تقويم الزبائن لمختلف الصفات التي يمكن الاستدلال بها في المزدوجة "منتج /خدمة" المقترح لهم، هذا هو السبب الذي يفرض على نظام التكاليف، الانتقال من المفهوم المنطوي على ذاته لكي يتطور بشكل متزايد نحو هيكله متجهة كلية نحو الذات، ومن هذا المنطلق ينتظر من هذا النظام ليس فقط إعطاء قراءة لاستهلاك الموارد كما هو الحال بالنسبة لأنظمة التكاليف التقليدية، وهذا سواء حسب كل مركز مسؤولية أو كل منتج، وإنما الواجب أيضا اقتراح قراءة لمسار إنشاء القيمة من طرف المؤسسة وبتحقيق هذا الشرط، تحقق مهمة نظام محاسبة التسيير بالمساهمة فيما اعتبر دائما مفتاح المردودية: التسيير المتزامن للتكاليف والقيمة.

### المطلب الثالث: مراحل وتقييم نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC

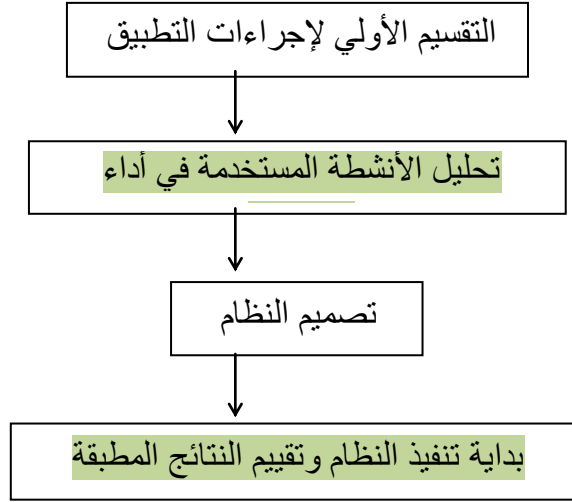
سيتم التطرق فيه إلى مراحل وخطوات وتقييم نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC ومقارنة بين نظام ABC والأنظمة المحاسبية التقليدية كالتالي:

#### أولا: مراحل وخطوات تصميم نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC

**1. مراحل تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC:** توجد عدة مراحل لا بد من السير عليها والعمل بها من أجل تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة والتي سوف توضحها على النحو التالي (عيساوي عبد الرؤوف محمود ناصر، 2018، صفحة 37):

- التقسيم الأولي لإجراءات التطبيق؛
  - التحليل لأنشطة المستخدمة في الأداء الخدمات وهو موجه التكلفة؛
  - تصميم النظام في ضوء النتائج المحققة من المرحلة الثانية؛
  - التنفيذ لتطبيق النظام وتقييم النتائج التطبيق من قبل اللجان المنفذة له.
- ويمكن توضيح أهم المراحل تتبع نظام ABC من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: مراحل تتبع نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC



المصدر: بالاعتماد على: (عيساوي عبد الرؤوف محمود ناصر، 2018، صفحة 38).

يوضح الشكل مراحل تتبع نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة اذ تمثل المرحلة الأولى التقسيم الأولي لإجراءات التطبيق يليها مباشرة مرحلة تحليل الأنشطة المستخدمة في أداء المنتجات ثم مرحلة تصميم النظام وأخيرا مرحلة بداية تنفيذ النظام وتقييم النتائج المطبقة.

2. خطوات تصميم نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس النشاط ABC: أن تصميم محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC يشتمل على الخطوات التالية:

**المرحلة الأولى:** تحديد وتحليل الأنشطة: في هذه المرحلة يتم تحليل نظامي الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج وأداء خدمة معينة أي تحديد كل الأنشطة والتي تبين فيها وبالتفصيل كل الخطوات التي تمر بها عملية التصنيع بدءا باستلام المواد الخام إلى غاية تسويق المنتج النهائي، والنشاط يجب أن يكون محدد ويعبر عن نتيجة (عمارني هناء، 2014، صفحة 48)؛

**المرحلة الثانية:** تحديد تكلفة كل نشاط: بعد تحديد الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المؤسسة، فإنه يتوجب توزيع تكاليف المواد المستخدمة ضمن فترة معينة على هذه الأنشطة وذلك بهدف تحديد التكاليف التي تكبدها المؤسسة للقيام بهذه الأنشطة (عيساوي عبد الرؤوف محمود ناصر، 2018، صفحة 39)؛

**المرحلة الثالثة:** تحديد مراكز الأنشطة: يقصد بمركز النشاط ذلك القطاع من العملية الإنتاجية الذي يقوم بتأدية عمل معين يخدم في تحقيق وظيفة من وظائف المؤسسة، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد كيفية اعداد تقارير التكاليف على مستوى المراكز (عيساوي عبد الرؤوف محمود ناصر، 2018، صفحة 39)؛

**المرحلة الرابعة:** اختيار المستوى الأول لمسببات التكلفة: يقصد بها المسببات التي تستخدم في تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة فمثلا تكلفة مركز القوى المحركة يتم

تخصيصها على الأنشطة التي تستفيد بها على أساس الكيلوواط/ساعة(عمارني هناء، 2014، صفحة 49)؛

**المرحلة الخامسة:** اختيار المستوى الثاني لمسببات التكلفة: يقصد بها المسببات التي تستخدم في تخصيص وتتبع التكاليف الأنشطة على المنتجات فتكلفة مركز القوى التي خصصت على الأنشطة باستخدام الكيلوواط/ساعة، بعد ذلك يتم تخصيص تكلفة الأنشطة على المنتجات على أساس ساعات تشغيل الآلات(عمارني هناء، 2014، صفحة 49)

**ثانياً: تقييم نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس النشاط ABC والأنظمة المحاسبية التقليدية**

**1. تقييم نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC:** تمثلت مزايا أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC في تعدد المنتجات وتنوع نماذجها الكبير مع اختلاف في أحجام إنتاجها، مما يجعل العملية الإنتاجية معقدة، وكذلك زيادة الأنشطة المساندة كالتصميم الهندسي للمنتج وتصميم العمليات الإنتاجية وبرمجة الإنتاج والمعالجة الآلية للبيانات بالاستخدام المكثف للحاسوب وزيادة أهمية المحاسبة نتيجة نمو حاجات الإدارة إلى معلومات دقيقة وتحليلية، كما أن مسألة التخصيص الدقيق للتكاليف المساندة مهمة جوهرية في ترشيد قرارات الإدارة، وزيادة حدة المنافسة محليا وعالميا بحيث يصبح تخفيض التكاليف هو استراتيجية للاستمرارية والمحافظة على الحصة السوقية، كما يساهم نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في قصر العمر الإنتاجي للمنتج، مما يتطلب استبعاد بعض المنتجات وتطوير وإدخال منتجات جديدة باستمرار وبما ينسجم وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين كما يحدد علاقة التكاليف بالأفراد، وبالتالي تقييم مسؤولياتهم اتجاه أساليب استخدام الموارد المتاحة لهم، وقد تستخدم مسببات التكلفة كأداة لتحفيز المسؤولين لزيادة النشاط، مما قد ينتج عنه زيادة في الإيرادات تفوق الزيادة في تكلفة استخدام الموارد المتاحة، ويعتبر مدخلا فعالا لتقييم الأداء على أساس المساهمة التي تحققها أنشطة المؤسسة، وبالتالي التعرف على جدوى كل نشاط. كما يحدد الأنشطة الأكثر ارتباطا بالتكاليف مما يتيح فرصة إعادة توزيع الموارد بصورة أفضل، ويعمل على قياس الأداء بفعالية وبصورة أدق، ويمثل أداة للرقابة على التكاليف، ويوفر بيانات تكلفة أكثر دقة وملائمة للوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة، كما يساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة(زرور نعيمة والسبتي وسيلة، 2013، صفحة 112)؛

وتمثلت عيوب تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس النشاط ABC في اعتبارها كتطوير للأساليب التقليدية والتي تعتمد في تخصيص التكاليف غير المباشرة على علاقة السبب-النتيجة مع إجراء تفاصيل في مراكز الأنشطة، كما أن كفاءة استخدامه تعتمد بصفة رئيسية على الاختبار السليم لمسببات التكلفة، وذلك ليس بالأمر السهل، فإن تطبيقه يتطلب تكلفة مرتفعة وجهدا كثيرا وهذا ما يجعل المؤسسات مترددة في استخدامه، كما يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية مختصة وإعادة تدريب المختصين(زرور نعيمة والسبتي وسيلة، 2013، صفحة 112).

**2. مقارنة بين نظام محاسبة التكاليف المبني على النشاط ABC والأنظمة المحاسبية التقليدية:** من خلال الجدول التالي يمكن مقارنة بين كل من نظام التكاليف المبني على الأنشطة ونظام محاسبة التكاليف.

الجدول رقم 02: مقارنة بين ABC ونظام محاسبة التكاليف التقليدي

نظام محاسبة التكاليف التقليدي	نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة
يقدم معلومة تكلفة كاملة عن وظيفة كاملة	يقدم معلومات تفصيلية عن كل نشاط
التركيز على المنتجات واعتبارها هدف التكلفة	التركيز على الأنشطة
يستخدم معدل تحميل متخصص لكل قسم	يستخدم مؤشر تكلفة لكل نشاط
استخدام مجمع واحد للتكاليف في كل قسم	تعدد استخدام مجوعات التكلفة في القسم
قد تكون أسس توزيع والتحميل هي نفسها العامل الموجه	تعتبر الأسس المستخدمة في توزيع التكلفة غير المباشرة وفي تحميل هذه التكلفة.
تضمن أسس التحميل متغيرات مالية	في الغالب لا يستند العامل الموجه إلى متغيرات مالية، بل متغيرات أخرى
تحدد تكلفة المنتج بقسمة مجموع التكاليف على كمية الإنتاج.	تحدد تكلفة المنتج بتجميع تكاليف الأنشطة التي قامت ببنائه.
يمكن أن يكون التشغيل يدويا أو بالحاسبات.	يتم التشغيل بالحاسبات المتقدمة جدا.

المصدر: بالاعتماد على: (التكريتي، 2008 الصفحات 166-167)

من الجدول نلاحظ أن نظام ABC يقدم معلومات تفصيلية عن كل نشاط عكس نظام محاسبة التكاليف التقليدي الذي يقدم معلومات تكلفة كاملة عن وظيفة كاملة، كما أن نظام ABC يركز على الأنشطة ويستخدم مؤشر التكلفة لكل نشاط واستخدام عدة مجوعات لتكلفة في القسم إلا أن نظام محاسبة التكاليف التقليدي ركز على المنتجات واعتبرها هدفاً للتكلفة واستخدم معدل تحميل متخصص و استخدم مجمع واحد لتكاليف لكل قسم؛ في نظام ABC لا يستند العامل الموجه إلى متغيرات مالية بل متغيرات أخرى وتحدد تكلفة المنتج في جميع تكاليف الأنشطة عكس نظام محاسبة التكاليف التقليدي الذي يعتمد على أسس توزيع وتحميل هي نفسها العامل الموجه.

## المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

## The Third Topic: Applied Literature

سننظر في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت نظام التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع الانتاجي والخدمي عامة وقطاع البنوك خاصة كالتالي:

## المطلب الأول: الدراسات السابقة في القطاع الإنتاجي

**دراسة زكريا جابا الله 2016:** هدفت الدراسة إلى توضيح دور طريقة التكاليف المبني على أساس النشاط في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للأسلوبين التقليدي والحديث ودراسة التكاليف غير المباشرة وتخصيصها بأكثر واقعية وبصفة حقيقية، ومحاولة التوجه نحو تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الاقتصادية وخلصت الدراسة إلى: إمكانية تطبيق نظام ABC في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الحضري، وذلك راجع لتوافر الإمكانيات المادية والبشرية لدى المؤسسة ولكن توجد صعوبات في تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط لدى المؤسسة وذلك راجع لصعوبة تحديد مسيبيات التكلفة (زكريا جابا الله، 2016)؛

**دراسة خالد عادل 2018:** هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في شركة سوميفوس التي اعتمدت على الطرق التقليدية في حساب تكاليفها ثم أصبحت تطبق طريقة الأقسام المتجانسة وذلك باستخدام برنامج SAGE الذي يساعدها على تحديد تكاليفها بصورة أفضل وذلك من خلال تحديد تكلفة كل قسم بطريقة مفصلة، ومحاولة التعرف على أوجه القصور التي يعالجها نظام ABC وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: العمل بالأنظمة التقليدية لا يساعد في التوصل إلى بيانات دقيقة عن تكلفة المنتج وبالتالي يترتب عنها قرارات خاطئة، توزيع التكاليف الغير المباشرة على الأنشطة من شأنه المساعدة في تحديد المسؤولية لكل جزء من أجزاء التكاليف وهذا الأمر يساعد على التقييم السليم للأنشطة، يساعد تطبيق نظام ABC الشركة على التعرف على مصدر التكاليف المنبثقة من كل نشاط وكذا الربحية المحققة من كل نشاط فضلا من التعرف على الأنشطة التي لم تحقق ربحا وبالتالي تستطيع الشركة اتخاذ القرارات المناسبة باستبعاد النشاط الذي لا يعود بالفائدة عليها (خالد عادل، 2018)؛

**دراسة سالم يسمينة وآخرون 2018:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط ABC في تخفيض التكاليف الاقتصادية وذلك باعتباره من الأنظمة الحديثة لإدارة التكلفة تم اسقاط هذه الدراسة على مؤسسة بسكويت "البرهان" وذلك من خلال جمع المعلومات من الوثائق والمستندات وبالاعتماد على المقابلة الشخصية من مختلف رؤساء الأقسام ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC فعلا ساهم في تخفيض التكاليف للمؤسسة، وهذا من خلال النتائج المتحصل عليها من جراء تطبيق هذا النظام مع المؤسسة محل الدراسة ومن أهم تلك النتائج أن هذا التخفيض يكون عن طريق التخصيص الدقيق للتكاليف غير مباشرة وعن طريق إلغاء الأنشطة غير المضبطة للقيمة، وهذا ما يمكن

المؤسسة من ترشيد تكاليفها وبالتالي تم إبراز العلاقة الموجودة بين نظام المحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC وتخفيض التكاليف (سالم يسمينة وآخرون، 2018)؛

**دراسة الدكتور شلابي عمار 2019:** هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام التكاليف المبني على النشاط (ABC) حيث اعتبرت هذا النظام من الأنظمة الحديثة التي تهدف إلى معالجة القصور في الأنظمة التقليدية لأن الإدارة الفعالة للتكلفة تتطلب استخدام ورقابة التكلفة وسعت هذه الدراسة إلى توضيح متطلبات تطبيق خطوات نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج تتعلق بهيكل التكاليف والتغيير في ربحية المنتجات ونظام التكاليف على أساس الأنشطة دورا بارزا في إدارة التكلفة والمساهمة في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية (شلابي عمار، 2018).

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة في القطاع الخدمي

**دراسة نمر محمد الخطيب وسواسي هوارى 2013:** هدفت الدراسة إلى محاولة تطبيق إحدى الوسائل الحديثة في مجال قياس وترشيد التكاليف وفق أسس موضوعية دقيقة على قطاع الخدمات العمومية الاجتماعية الجامعية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في كامل فصول الجانب النظري، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاستعمل منهج دراسة حالة من خلال اسقاط الدراسة النظرية لطريقة التكاليف على أساس النشاط، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: بإمكان القائمين على هذا القطاع تطبيق نظام ABC، والاستفادة منه في تسيير المؤسسات العمومية وتسعيرة منتجاتها والتعرف على الأنشطة المستهلكة لتكاليف بصورة غير عادية، وهذا ما يمكنها من تخفيض تكاليفها والابتعاد عن عشوائية الانفاق، دون المساس بجودة الخدمات المقدمة (نمر محمد الخطيب سواسي هوارى، 2013)؛

**دراسة زعرور نعيمة والسبتي وسيلة 2013:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة في المؤسسات العمومية من خلال توضيح مفهوم وأهمية أسلوب (ABC) في معالجة مشكل تخصيص التكاليف غير مباشرة والدور الذي تؤديه في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف وكذا التعرف على أهم مراحل تطبيق أسلوب ABC ومعرفة المزايا والصعوبات التي تحد من تطبيقه وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب ABC يوفر معلومات دقيقة حول تكاليف تتصف بالمصادقية والاهتمام بالتكاليف التي تضيف قيمة وإهمال التكاليف التي لا تضيف قيمة وهذا من أجل مساعدة المؤسسة في اتخاذ قرارات سليمة ورشيده (زعرور نعيمة السبتي وسيلة، 2013)؛

**دراسة هناء عمارني 2014:** هدفت هذه الدراسة إلى توسيع الرصيد الفكري في مجال محاسبة التكاليف ونظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC ومعرفة المحاسب المكاسب التي يحققها هذا النظام ومحاولة تطبيقه في المؤسسة الاستشفائية وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج تمثلت في أن: محاسبة التكاليف هي أداة تحليلية للسيطرة على التكاليف ومراقبتها من أجل تحقيق هدفها الأساسي "تمكنت الإدارة من اتخاذ القرارات السليمة"، كما أن هناك أنشطة لا تضيف القيمة وهي مفهومة إذا يكشف هذا النظام عليها والإقرار عنها للإدارة (هناء عمارني، 2014)؛

**دراسة هدى معروف 2017:** هدفت الدراسة إلى البحث عن كيفية تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تحديد تكلفة الخدمات الصحية وهذا بالمؤسسة الاستشفائية وإظهار الفروقات الناتجة عن تطبيق هذا النظام في تحديد تكلفة الخدمات الصحية بعبادة الأمل مع أهمية مراعاة خصوصية وطبيعة النشاط بها حيث يستلزم التحليل الجيد لمختلف الأنشطة والدراسة المعمقة للعلاقة السببية بين الأنشطة، التكاليف، الخدمات، من أجل الاستفادة من مختلف المزايا التي يقدمها (معرف هدى، 2017)؛

**دراسة عبد الرؤوف عيساوي 2018:** هدفت الدراسة إلى السعي في توسيع الرصيد الفكري في مجال محاسبة التكاليف ومعرفة أهم المفاهيم الخاصة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة ABC وإمكانية تطبيق هذا النظام في المؤسسات الاقتصادية وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: النظام ABC من بين الطرق التي تسعى إلى التحديد الدقيق للتكلفة ومعالجة مشكلة المصاريف غير المباشرة، يقوم نظام (ABC) على فكرة أساسية وهي أن المنتجات هي التي تستهلك أنشطة المؤسسة وأن هذه الأنشطة هي التي تستهلك مواردها وهذا على عكس الطرق التقليدية التي تقوم على فكرة أن المنتجات هي التي تقوم باستهلاك الموارد، يمكن التحكم في التكاليف الأنشطة وتخفيضها وكذا التحسين المستمر لأداء هذه الأنشطة والسعي نحو تطوير ذاتها من أجل تعظيم المنفعة التي يحصل عليها العملاء، إمكانية نجاح نظام التكاليف على أساس النشاط ABC في مخبر التحاليل، الدم بالمؤسسة، يتطلب الاختيار والتحديد الدقيق للأنشطة ومسببات التكلفة (عيساوي عبد الرؤوف محمود ناصر، 2018).

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة في قطاع البنوك

**دراسة نضال رؤوف 2012:** هدفت الدراسة إلى إيضاح كيفية استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في قطاع المصارف وتحديد مدى تأثيره على دقة وموضوعية قياس التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية والرقابة على الموارد المتاحة، وتقييم الدراسة التطبيقية على مصرف الرشيد كيفية قياس تكلفة الخدمات المصرفية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن تطبيق هذا النظام يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة وإعادة تأهيل الكادر المحاسبي واستخدام الحاسوب وتوفير قاعدة بيانات قد تكون مرتفعة في بادئ الأمر لكن في الأجل الطويل النظام يحقق منافع حسنة خصوصا في مجال الرقابة وتحسين الأداء (نضال، 2012)؛

**دراسة سليمان البشتاوي 2013:** هدفت الدراسة إلى البحث في الاتجاه الاستراتيجي لتكامل نظام التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة لتحقيق أهداف إدارات الشركات الصناعية نحو التحسين والتطوير المستمرين على الأنشطة والعمليات المستخدمة في أداء العمليات المصرفية وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: لنظام دور هام في التطوير والتحسين المستمرين لإجراءات تقديم الخدمات المختلفة للزبائن التي تؤدي إلى خفض تكلفة الخدمات المصرفية والمحافظة على بقاء واستمرارية البنوك العاملة في الأردن وتحقيق أهدافها والرقابة عليها (البشتاوي، 2013)؛

دراسة علا أسامة الشعراني 2010 هدفت الدراسة الى البحث على إمكانية تطبيق التكلفة حسب النشاط الزمني على نشاط المراجعة لدى بنك سوريا الدولي الإسلامي من خلال نموذج مقترح قائم على معادلات زمنية تكاليفها تعتمد على محركات الزمن المضاعف، تمت الدراسة على مستوى فرع الحريقة بنك سوريا الدولي الإسلامي، وخلصت الدراسة ان تطبيق هذا النظام يدعم جهود تخفيض التكلفة وتحسين عملية اتخاذ القرارات الدولية(الشعراني، 2010)؛

دراسة بن الدين احمد هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على الاطار العلمي لاستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط ودوره في مواجهة التطورات الحديثة في قطاع الخدمات المصرفية، وتبيان أهمية تطبيق هذا النظام في المؤسسات المصرفية من خلال تقديم مقترح علمي لقياس وتحميل التكاليف المشتركة على خدمة الإقراض في المؤسسات البنكية باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط، بأخذ حالة بنك الفلاحة التنمية الريفية؛ توصلت الدراسة لعدم ملائمة الطرق التقليدية لتطورات الحديثة في بيئة الاعمال، وضعف الادراك بأهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة وانعدام تطبيقه في المؤسسات المصرفية الجزائرية من خلال البنك(بن الدين ، no).

الجدول رقم 03: ملخص الأدبيات التطبيقية

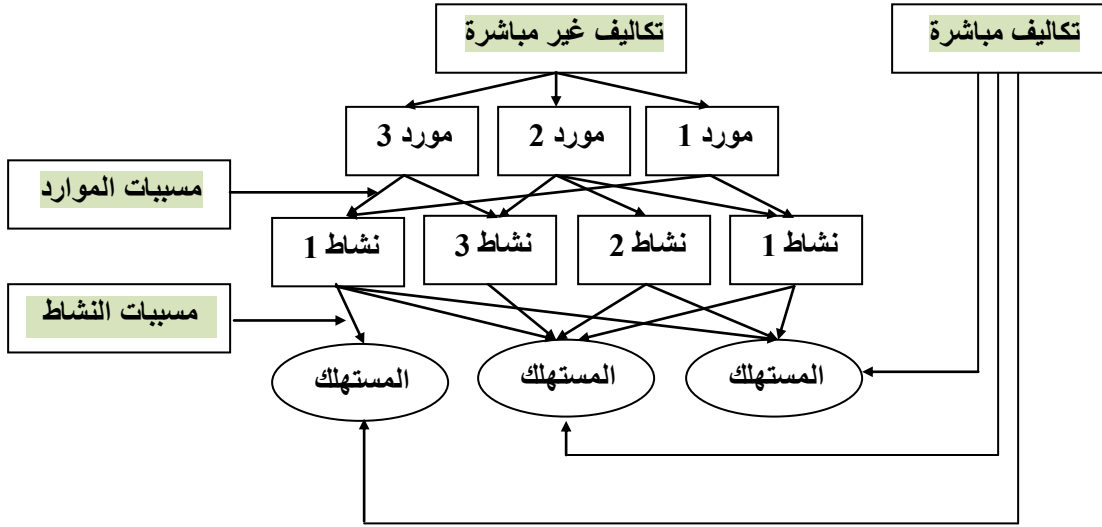
مراحل تطبيق ABC						الدراسة		
السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	القطاع	السنة	المؤلف
*	*	*	*	*	*	صناعي	2016	جبا الله زكرياء
X	X	*	*	*	*	صناعي	2018	خالدي عادل
X	X	*	*	*	*	صناعي	2018	سالم ياسمين
X	X	*	*	*	*	صناعي	2019	شلابي عمار
X	X	*	*	*	*	خدماتي	2013	نمر الخطيب
X	X	X	X	*	*	خدماتي	2013	زعرور نعيمة
X	X	X	*	*	*	خدماتي	2014	عمراني هناء
*	*	*	*	*	*	خدماتي	2017	معرف هدى
X	X	X	*	*	*	خدماتي	2018	عيساوي عبد الرؤوف
X	X	*	*	*	*	البنك	2012	نضال رؤوف
X	X	*	*	*	*	البنك	2013	البشتاوي سليمان
X	X	*	*	*	*	البنك	2010	علا أسامة الشعراني
X	X	X	*	*	*	البنك	/	بن الدين أحمد
2	2	9	12	13	13	المجموع		

المصدر: بالاعتماد على الأدبيات التطبيقية



وعليه يتضح اعتماد أغلب الدراسات على المراحل الثلاثة الأولى المستندة أساساً على: تحديد الأنشطة ومسببات التكلفة ثم وضع قيمة التكلفة من جانب آخر فصلت باقي الدراسات هذه المراحل إلى أجزاء تسمح بالتحديد الدقيق للتكلفة خاصة في الأنشطة كثيرة العمليات وتفاصيل تلخيص الدراسات السابقة مدرجة في الملحق رقم 01، من هذا المنطلق يمكن وضع النموذج التطبيقي لهذه الدراسة كالتالي:

الشكل رقم 06: النموذج النظري للدراسة



المصدر: بالاعتماد على الأدبيات التطبيقية

## الخلاصة

من خلال عرض الجوانب النظرية في هذا الفصل تم التوصل إلى أن نظام التكلفة على أساس الأنشطة ABC يعتبر من الأساليب الحديثة التي ساهمت في تحقيق أهم أهداف المؤسسات المرتبطة بتحقيق ميزة التكلفة الأقل، وقد عالج هذا الأسلوب القصور الذي تعاني منه الأساليب التقليدية، وهذا لمواكبة التغيرات والتطورات التي حدثت في المحيط الداخلي والخارجي والمؤسسات، إضافة إلى تخفيض التكاليف فإن أسلوب ABC يساهم في تحسين ربحية المؤسسات؛ العرض الموجز لأهم الدراسات السابقة قد يعطي فرصة للوقوف على إيجابيات هذه التطبيقات ومحاولة تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الصناعية والخدمية كذلك؛ من مفرزات عرض الأطر النظرية النموذج النظري سيكون الانطلاقة العملية في تطبيق نظام التكلفة على أساس الأنشطة ABC في مصرف السلام بالجزائر.

---

# الفصل الثاني

---

## تمهيد

من خلال ما تم التطرق إليه في الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط مفرزات الأدبيات النظرية والتطبيقية المتمثلة في النموذج النظري للدراسة على إحدى المؤسسات المصرفية المتمثلة في مصرف السلام الجزائر، وذلك من خلال إظهار طريقة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC على أحد نشاطاتها المتمثل في نشاط التوظيف مع الإشارة إلى أننا سنقوم بتحليل بيانات المؤسسة المتعلقة بحساب التكلفة لسنة 2018 باعتباره آخر تقرير وضع في الموقع الرسمي للمصرف، حيث سنتطرق إلى عناصر الفصل كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: ميدان الدراسة واجراءاتها؛
- ✓ المبحث الثاني: التحليل المالي لمصرف السلام؛
- ✓ المبحث الثالث: إستخدام أسلوب الخارطة الذهنية في تطبيق نظام ABC.

## المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها

**The first topic: the field of study and its procedures**

سيتم التطرق إلى ميدان الدراسة المتمثل في مصرف السلام ليعتد بعدها الانتقال إلى إجراءات الدراسة كالتالي (موقع مصرف السلام، 2020):

**المطلب الأول: ميدان الدراسة**

تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، في المطلب الأول سيتم تناول موضوع نبذة عن مصرف السلام الجزائر أما المطلب الثاني سيتم عرض الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر ثم عرض بعض مؤشرات المصرف كالتالي:

**أولاً: نبذة عن مصرف السلام-الجزائر**

يعتبر مصرف السلام الجزائر، بنك شمولي يعمل طبقاً للقوانين الجزائرية، و وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، كثمررة للتعاون الجزائري الخليجي، تم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاوله نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة؛

إن مصرف السلام الجزائر يعمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى و متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ و القيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري، بغية تلبية حاجيات السوق، والمتعاملين، والمستثمرين، وتضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة والاقتصاد؛

مهام مصرف السلام الجزائر تستند أساسا على رفع معايير الجودة في الأداء، لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية، والعالمية، حيث تم التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء، وارتكزت رؤية مصرف السلام على الريادة في مجال الصيرفة الشاملة، بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية، وبتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة، معتمدة من قبل الهيئة الشرعية للمصرف؛

من جانب آخر تبنى المصرف التميز كثقافة جماعية، وفردية، سعى لتحقيقها بأعلى المعايير، في كل ما قام به من أعمال، وهذا بدافع تحقيق أهدافه، فهو يعمل بمجموعة من المبادئ ترتكز أساسا على: الشعور بالمسؤولية، والعمل على الاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة، والمنظرة من قبل متعامليه، لقد سعى مصرف السلام-الجزائر من جعل التواصل الداخلي/ الخارجي، أهم أولوياته، لإدراكه أنها الوسيلة المثلى لتقديم أفضل خدمة لعملائه؛

يقترح مصرف السلام مجموعة سلع وخدمات مبتكرة مما صاغته الصيرفة المعاصرة و يحرص على حسن تقديمها للعملاء والمتمثلة أساسا في: تمويل المشاريع الاستثمارية وكافة الاحتياجات في مجال الاستغلال والاستهلاك عن طريق عدة صيغ تمويلية منها: المشاركة: المضاربة: الإجارة: المرابحة: الإستصناع: السلم: البيع

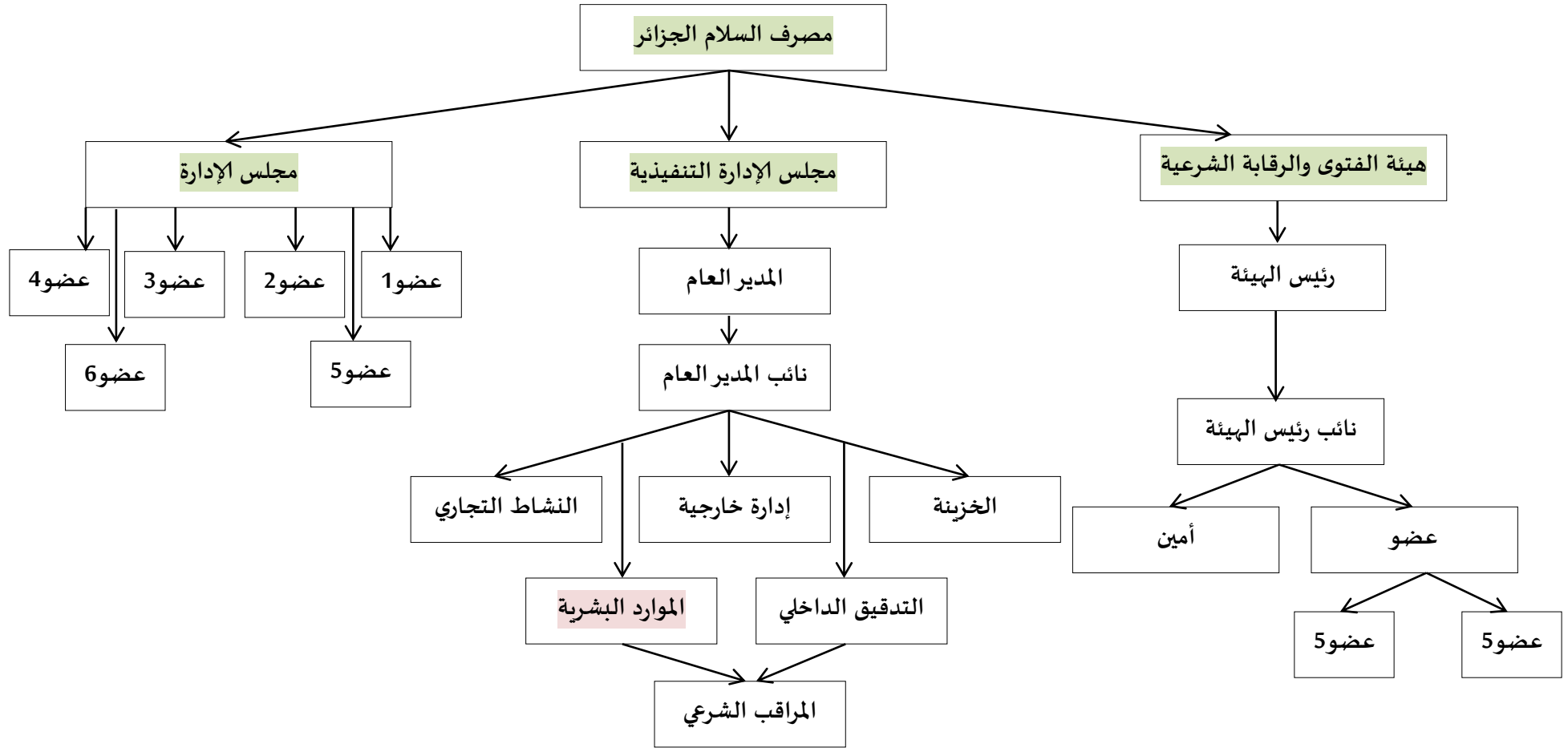
بالتقسيط؛ البيع الآجل وغيرها؛ من جانب آخر يضمن مصرف السلام بالجزائر تنفيذ التعاملات التجارية الدولية بدون تأخير، حيث يقترح خدمات سريعة وفعّالة من وسائل الدفع على المستوى الدولي؛ كما يقترح المصرف حلول آمنة للعملاء الذين يرغبون في تنمية رأسمالهم واستثمار فائض سيولتهم أو يرغبون بالاستفادة من أفضل الشروط الموجودة في السوق من خلال اكتتاب سندات الاستثمار؛ يعمل أيا المصرف على تقديم خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلي.

### ثانيا. الهيكل التنظيمي لمصرف السلام-الجزائر

يتكون مصرف السلام من:

- ✓ مجلس الإدارة الذي يتكون من 06 أعضاء؛
- ✓ هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تتكون من:
  - رئيس الهيئة ونائبه؛
  - عضو في الهيئة؛
  - أمين؛
  - رئيس الهيئة؛
  - اثنان من الأعضاء.
- ✓ مجلس الإدارة التنفيذية الذي يتشكل من:
  - المدير العام؛
  - نائب المدير العام المكلف بالمساندة والتطوير؛
  - رئيس قطاع النشاط التجاري؛
  - مدير الموارد البشرية؛
  - مدير التدقيق الداخلي؛
  - مدير الرقابة المالية والخزينة؛
  - مدير إدارة الخارجية؛
  - المراقب الشرعي للمصرف.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمصرف السلام الجزائر



المصدر: بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

ثالثا. مؤشرات مصرف السلام الجزائري

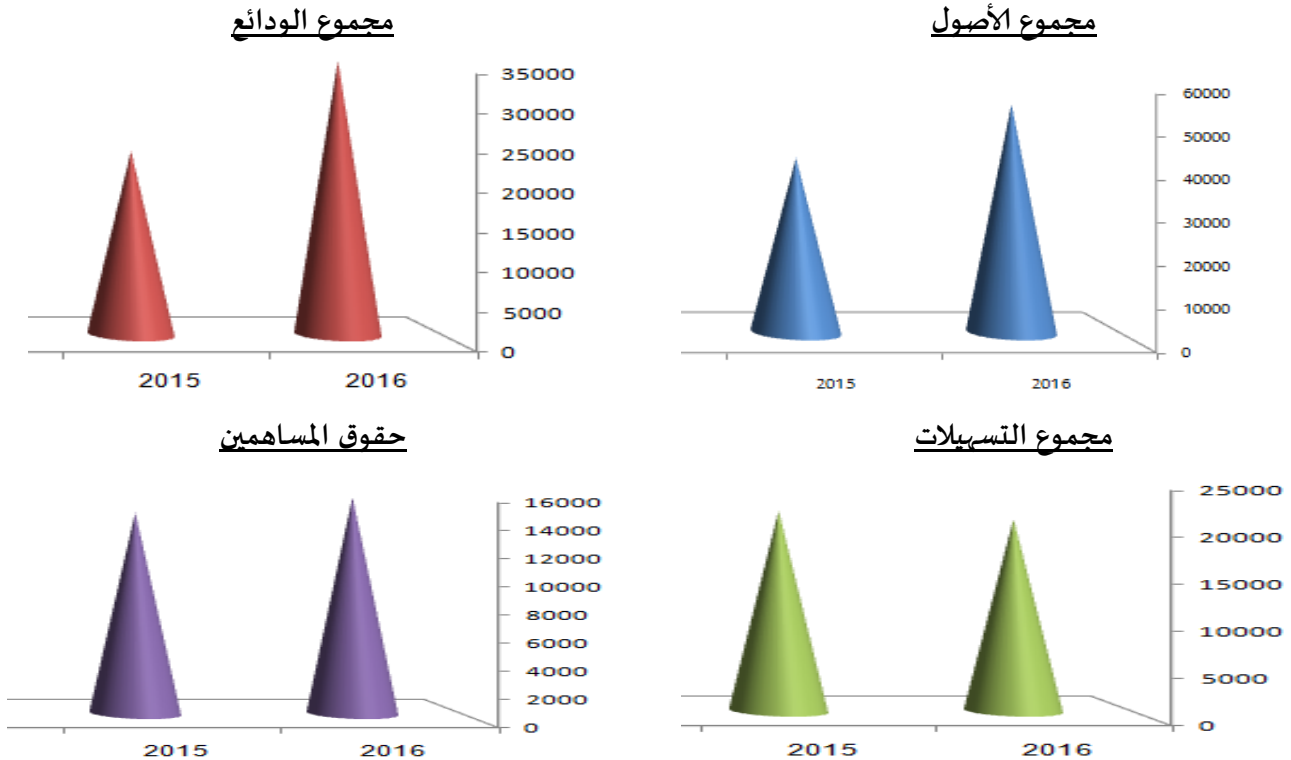
بلغ العائد على حقوق المساهمين سنة 2015 نسبة 2.11 بالمائة وارتفع خلال سنة 2016 فأصبح 7.02 بالمائة، أما العائد على الأصول فكان سنة 2015 بنسبة 0.74 بالمائة، وارتفع سنة 2016 ليصبح 2.03 بالمائة أما باقي المؤشرات نلخصها فيما يلي:

الجدول رقم 04: مؤشرات مصرف السلام

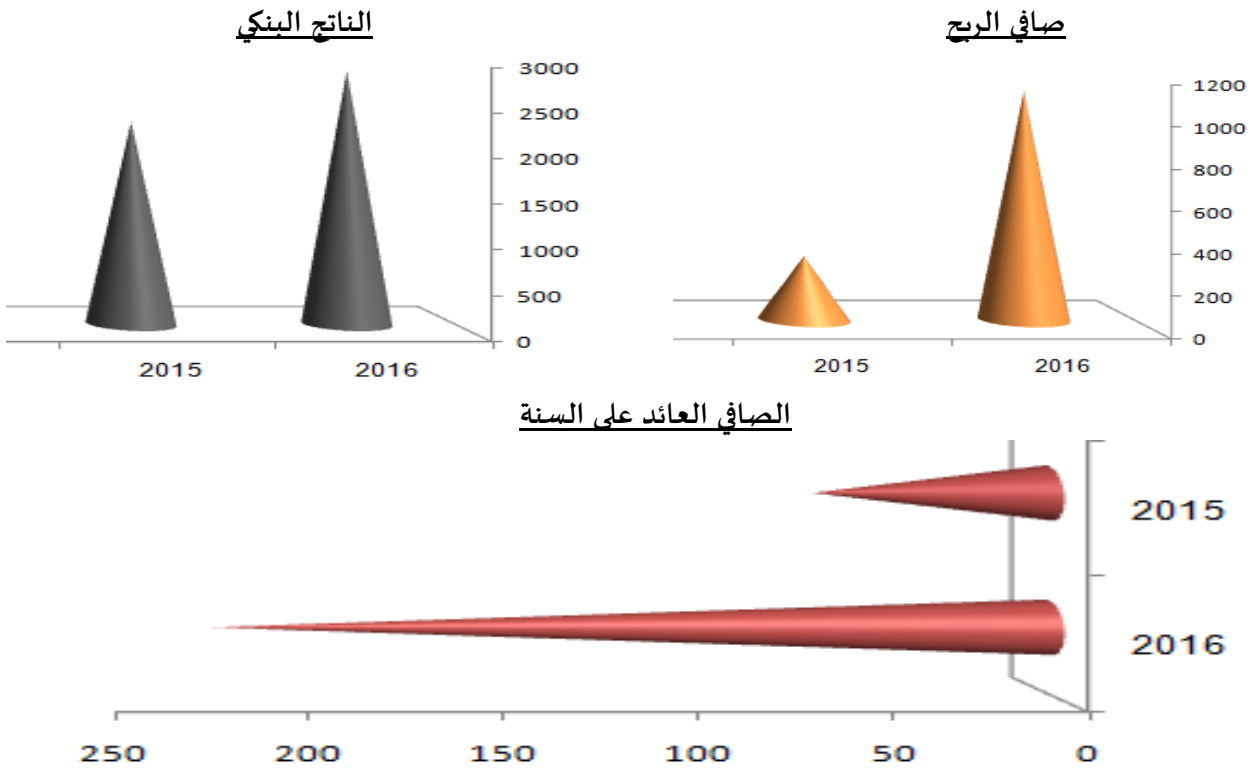
المؤشرات بمليون دج		النشاط
2016	2015	
53104	40575	مجموع الاصول
34512	23085	مجموع الودائع
20377	21268	مجموع التسهيلات
15381	14301	حقوق المساهمين
1080	301	صافي الربح
2769	2214	الناتج البنكي
216	61	الصافي العائد على السنة

المصدر: بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائري، 2018)

الشكل رقم 08: مؤشرات مصرف السلام







المصدر: مخرجات برنامج إكسيل بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

بعد عرض ميدان الدراسة تجدر الإشارة إلى أنه سيتم الاعتماد على موقع مصرف السلام لاستخراج الأنشطة ومسببات تكلفتها ثم تجربة نظام حساب التكاليف على أساس النشاط في نشاطين من أنشطة مصرف السلام الجزائر.

#### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

قمنا بجمع المعلومات بالاعتماد على وثائق المؤسسة المتمثلة في التقرير السنوي لسنة 2018 (جدول حسابات النتائج الميزانية التحليلية لسنة 2018) ما ميز هذه السنة هو مرور 10 سنوات من انشاء هذا المصرف، كما وتم الاعتماد على الموقع الرسمي لمصرف السلام الجزائر من أجل تشخيص أنشطة البنك واستخلاص مسببات التكلفة.

## المبحث الثاني: التحليل المالي لمصرف السلام الجزائر

## The second topic: Financial analysis of elsalam Bank Algeria

سيتم التطرق إلى التحليل المالي لمصرف السلام المتمثل في الميزانية جدول حسابات النتائج وغيرها كالتالي (موقع مصرف السلام، 2020):

## المطلب الأول: الميزانية

يوضح الجدول التالي ميزانية مصرف السلام لسنة 2018 (أصول وخصوم) إذ بلغ مجموع الأصول 110109059 وبلغ رأسمال المصرف 10000000 دج أما مجموع الخصوم أيضا 110109059؛

## الجدول رقم 05: الميزانية

<u>2018</u>	<u>الأصول</u>
27980262	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية
	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل
	أصول مالية جاهزة للبيع
276872	حسابات جارية لدى الهيئات المالية
75339606	تمويل الزبائن
	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق
31254	الضرائب الجارية-أصول
123897	ضرائب المؤجلة -أصول
1185225	أصول أخرى
394440	الحسابات السنوية
12000	المساهمات في الفروع
	المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشتركة
739902	العقارات الموظفة
3939365	الأصول الثابتة المادية
86236	الأصول الثابتة غير المادية
	فارق الحيازة
110109059	مجموع الأصول
<u>2018</u>	<u>الخصوم</u>

البنك المركزي	
53031	التزامات تجاه الهيئات المالية
70615294	التزامات تجاه الزبائن
14816207	الالتزامات ممثلة بورقة مالية
746507	الضرائب الجارية- خصوم
	الضرائب المؤجلة- خصوم
1817870	خصوم أخرى
3501519	حسابات التسوية
308180	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء
	إعانات التجهيز- إعانات أخرى للاستثمار
945502	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
	ديون تابعة
10000000	رأسمال
	علاوات مرتبطة برأسمال
4820009	احتياطات
	فارق التقييم
	فارق إعادة التقييم
66925	الترحيل من جديد (-/+)
2418015	نتيجة السنة المالية (-/+)
110109059	مجموع الخصوم

المصدر: بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

### المطلب الثاني: معطيات خارج الميزانية

يوضح الجدول التالي معطيات خارج الميزانية لمصرف السلام- الجزائر 2018 حيث بلغت التزامات التمويل لصالح الزبائن 25691174 دج بينما التزامات الضمان بأمر من الزبائن فكان 6652933 دج وبلغت التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية 4074746 دج وكانت التزامات الأخرى المحصل عليها 49851715 دج؛

## الجدول رقم 06: معطيات خارج الميزانية "ألف دج"

2018	الالتزامات
	الالتزامات الممنوحة
	التزامات التمويل لصالح الهيئات المالية
25691174	التزامات التمويل لصالح الزبائن
	التزامات الضمان بأمر من الهيئات المالية
6652933	التزام ضمان من الزبائن
	التزامات أخرى ممنوحة
	التزامات محصل عليها
	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية
4074746	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية
49851715	التزامات أخرى محصل عليها

المصدر: بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

## المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج

يوضح الجدول حساب النتائج لمصرف السلام - الجزائر لسنة 2018 إذ نلاحظ أن الناتج البنكي بلغ 7015658 دج بينما كان الناتج الإجمالي للاستغلال 4468002 دج وناتج الاستغلال والناتج قبل الضريبة فكان 3335966 دج وكانت نتيجة صافي السنة المالية:

## الجدول رقم 07: جدول حساب النتائج "ألف دج"

2018	البيان
5446523	- أرباح ونواتج التشغيل
595517	- نصيب المودعين في الإرباح
2081278	+ عمولات (نواتج)
9130	- عمولات (أعباء)
	-/أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل
	-/أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع
92504	+ نواتج النشاطات الأخرى
	أعباء النشاطات الأخرى
7015658	الناتج البنكي
2270923	أعباء استغلال عامة
276733	مخصصات للاهلاك وخسائر القيمة على الأصول المالية الثابتة المادية وغير مادية

4468002	الناتج الإجمالي للاستغلال
1179266	مخصصات المؤونات وخسائر القيمة والمستحقات غير قابلة للاسترداد
65230	+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة الممتلكة
3335966	ناتج الاستغلال
	-/أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى
	+العناصر غير عادية (نواتج)
	العناصر غير عادية(أعباء)
3335966	الناتج قبل الضريبة
917251	ضرائب على النتائج وما يماثلها
2418015	الناتج الصافي لسنة المالية

المصدر: بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

## المبحث الثالث: استخدام أسلوب الخارطة الذهنية في تطبيق نظام ABC

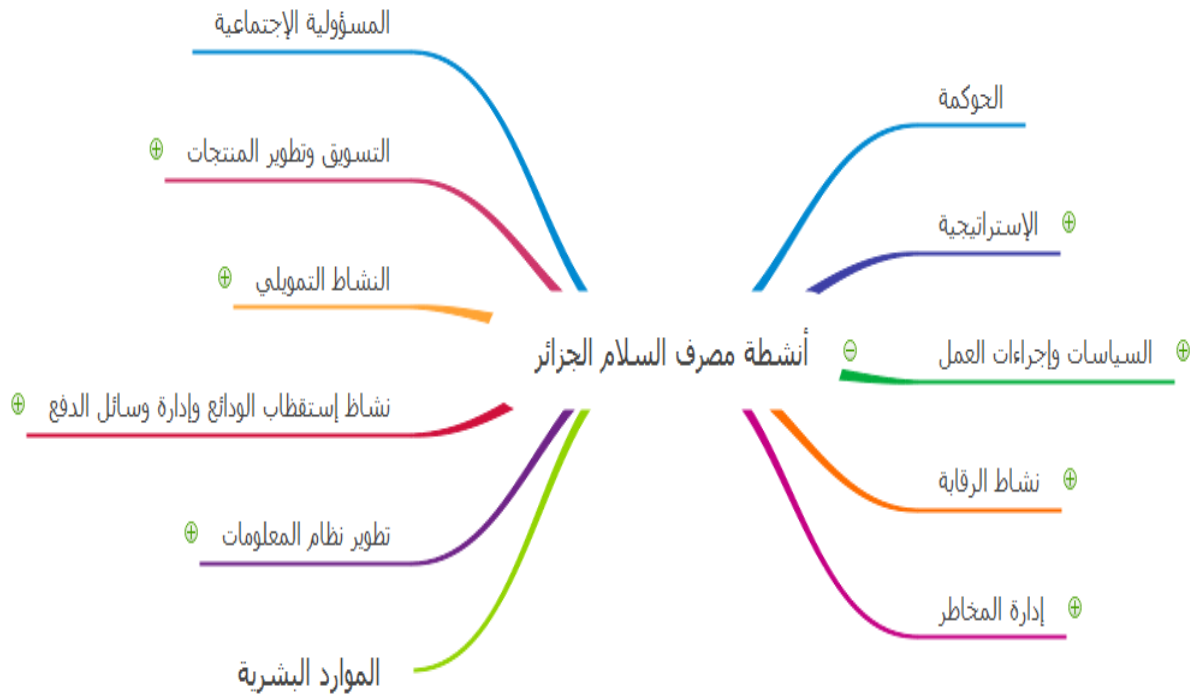
## The third topic: Using the mind map method in applying the ABCsystem

سيتم التطرق إلى تحليل أنشطة مصرف السلام ليتم بعدها الانتقال إلى تحديد مسببات التكلفة من منظور إستراتيجي وأخيرا حساب تكلفة واحد من أنشطة البنك باعتماد نظام ABC كالتالي (موقع مصرف السلام، 2020):

## المطلب الأول: تحديد أنشطة مصرف السلام

المرحلة الأولى في تطبيق نظام تحديد التكاليف على ساس الأنشطة هي تحديد الأنشطة ويوضح الشكل الموالي أنشطة مصرف السلام لسنة 2018 حيث اعتمدنا على أسلوب الخارطة الذهنية كالتالي:

الشكل رقم 09: الخارطة الذهنية لأنشطة مصرف السلام الجزائر



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

الشكل أعلاه يوضح الأنشطة التي يحتوي عليها مصرف السلام والتي تتمثل في: الحوكمة الإستراتيجية، السياسات وإجراءات العمل، الرقابة، إدارة المخاطر، المسؤولية الاجتماعية، التسويق وتطوير المنتجات، النشاط التمويلي، نشاط إسقاط الودائع وإدارة وسائل الدفع، تطوير نظام المعلومات، الموارد البشرية؛ وفيما يلي سيتم شرح كل نشاط من خلال مطلب مسببات التكلفة:

### المطلب الثاني: تحديد مسببات تكلفة أنشطة مصرف السلام

المرحلة الثانية في تطبيق نظام تحديد التكاليف على ساس الأنشطة هي استخراج مسببات التكلفة لكل نشاط من أنشطة مصرف السلام لسنة 2018 حيث اعتمدنا على أسلوب الخارطة الذهنية كالتالي:

الشكل رقم 10: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الإستراتيجية



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

المراجعة الدورية لخطة المصرف السنوية والعمل على تحديثها طبقا للمتغيرات الداخلية والخارجية وتطوير لوحات القيادة الاستراتيجية، وضع إطار حوكمة إدارة المشاريع والبرامج والعمل على توعية مدراء المشاريع بمبادئ وأسس هذه الحوكمة، تحديد محفظة المشاريع والمبادرات طبقا لموائمتها مع الأهداف الإستراتيجية، تزويد الإدارة العامة بتقارير الإنجاز الإستراتيجية ووضع آليات ونماذج قياس الجودة وتطويرها ضمن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

الشكل رقم 11: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط السياسات وإجراءات العمل



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

تم الاعتماد في الجانب التنظيمي على 37 نصا قانونيا تنظيميا، تناول جوانب متعددة من أنشطة المصرف كتحديث الإجراءات العملية والتنظيمية المتعلقة بوظيفة التمويل، تعديل الشروط المصرفية إعادة التنظيم الهيكلي الوظيفي للفروع وتصنيفها....الخ.

الشكل رقم 12: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الرقابة



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

يقسم نشاط الرقابة إلى ثلاث أنواع التي تعتبر من أشكال مسببات التكلفة، الرقابة الشرعية التي تسهر على تنفيذ مهام التدقيق الدوري على المصرف وإعداد التقارير ورفعها إلى هيئة الفتوى الشرعية وهناك أيضا الرقابة الدورية التي تقوم بمراجعة العمليات والوظائف التي تحمل مخاطر عالية ومتابعة تنفيذ توصيات الإدارة ولجنة التدقيق عن طريق عقد جلسات عمل مع الإدارات المدقق عليها، كما ان هناك الرقابة الدائمة تعمل على تدقيق عمليات ذات ذروة عالية المخاطر كعمليات التمويل والتجارة الخارجية.



الشكل رقم 13: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط إدارة المخاطر



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

إن أهم نشاطات إدارة المخاطر تمثلت مهامه في مخاطر الائتمان حيث تمت دراسة وتصنيف 135 طلب تمويل أما في نشاط مخاطر التشغيل تم إعداد قاعدة معلوماتية نموذجية للبيانات الخاصة للمخاطر التشغيلية وإعداد خريطة المخاطر التشغيلية للفروع أما نشاطات مخاطر الامتثال تمثلت في متابعة ومعالجة إنذارات نظام المعلوماتي للكشف على العمليات المشبوهة، المشاركة في مؤتمر P3A.

الشكل رقم 14: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط التسويق وتطوير المنتجات



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

إن أهم نشاطات التسويق وتطوير المنتجات تركز على إستقطاب الموارد والاحتفالات والتظاهرات ونشر الثقافة المصرفية الإسلامية كل نشاط ينقسم إلى مجموعة من المؤشرات تشكل مسببات تكلفة للنشاط.

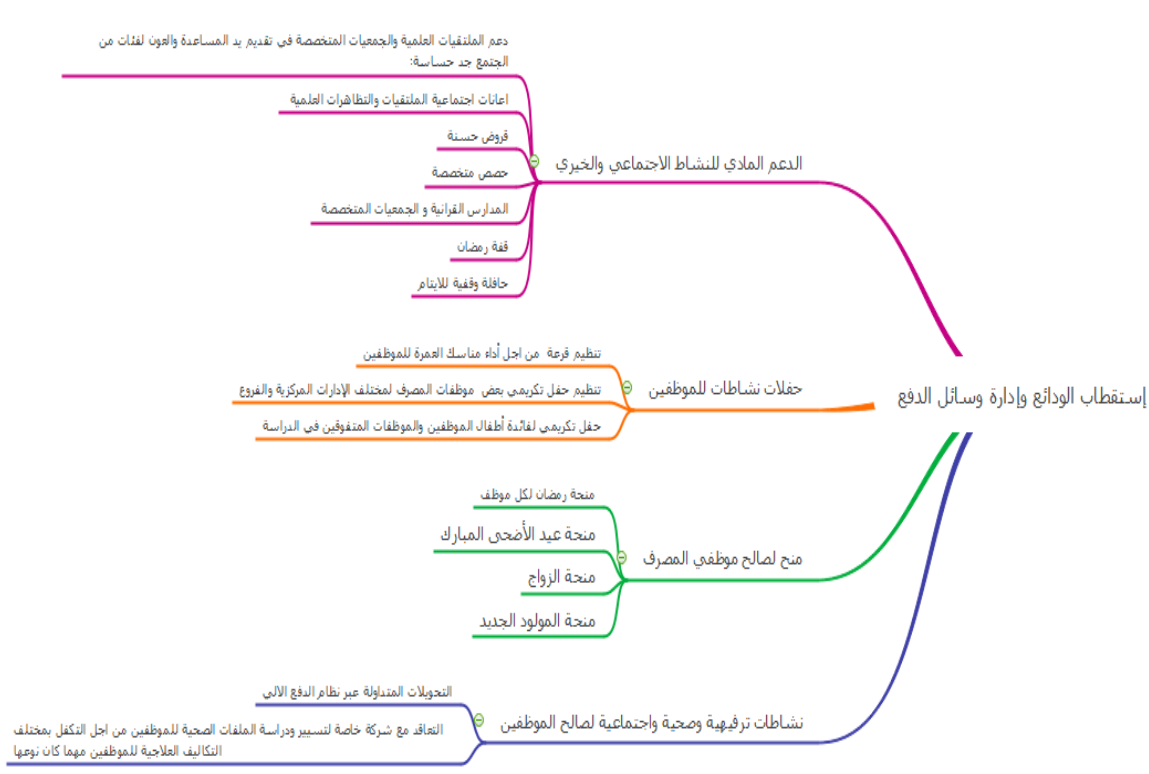
الشكل رقم 15: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط التمويل



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

يتمثل النشاط التمويلي في نوعين من التمويل: تمويل المؤسسات وتمويل الأفراد إذ في تمويل المؤسسات هناك عدة أنواع فنجد محفظة التمويل حسب الوكالة وحسب الانتشار الجغرافي ومحفظة التمويل حسب رقم أعمال المؤسسات كما انه يوجد تمويلات ممنوحة والتمويل بالإجارة، أما تمويل الأفراد يوجد فيه نوعين من التمويلات: تمويل استهلاكي (شراء سيارة نفعية)، تمويل عقاري (شراء أراضي ومنازل) هذه الأنواع تشكل مسببات للتكلفة من منظور نظام حساب التكلفة على أساس النشاط.

الشكل رقم 16: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط استقطاب الودائع وإدارة وسائل الدفع



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

تمثلت مهام هذا النشاط في استقطاب الودائع ومنح تمويلات والعمل على تحسين إدارة وسائل الدفع وتطويرها (توزيع بطاقات الدفع، بيع بطاقات دولية فيزا كارت..). كما قام المصرف بتنظيم بعض الحفلات النشاطات للموظفين (تنظيم قرعة من اجل أداء مناسك العمرة..)، وتقديم منح لصالح موظفي المصرف (كقفة رمضان، منحة عيد الأضحى..). هذه الأنواع تشكل مسببات للتكلفة من منظور نظام حساب التكلفة على أساس النشاط.

الشكل رقم 17: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط نظام المعلومات

### تجديد البنية التحتية

### نظام المعلومات

المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

حيث تم انجاز مشروع الانتقال من النسخة السابعة لنظام المعلومات t24 إلى نسخته السابعة عشر وتجديد البنية التحتية بشكل كامل كاستعمال أخر إصدار للمعالجات IBM من البنية الافتراضية بشكل أعلى، الانتهاء من مشروع بطاقة الدفع VISA وغيرها من المهام المختلفة، هذه تشكل مسببات للتكلفة من منظور نظام حساب التكلفة على أساس النشاط.

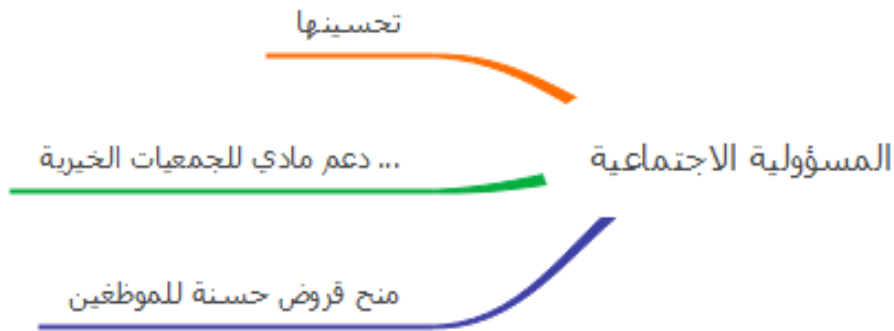
الشكل رقم 18: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

تمثل النشاط الرئيسي للموارد البشرية في عمليات التوظيف ومنح ترقيات ومكافآت للموظفين المميزين والعمل بمبدأ الإدارة بالأهداف، كما عمل المصرف على إقامة دورات تدريبية داخلية وخارجية لتحسين الكفاءات المهنية الموظفة، والعمل على تنظيم وتحسين ظروف العمل للموظفين، هذه تشكل مسببات للتكلفة من منظور نظام حساب التكلفة على أساس النشاط.

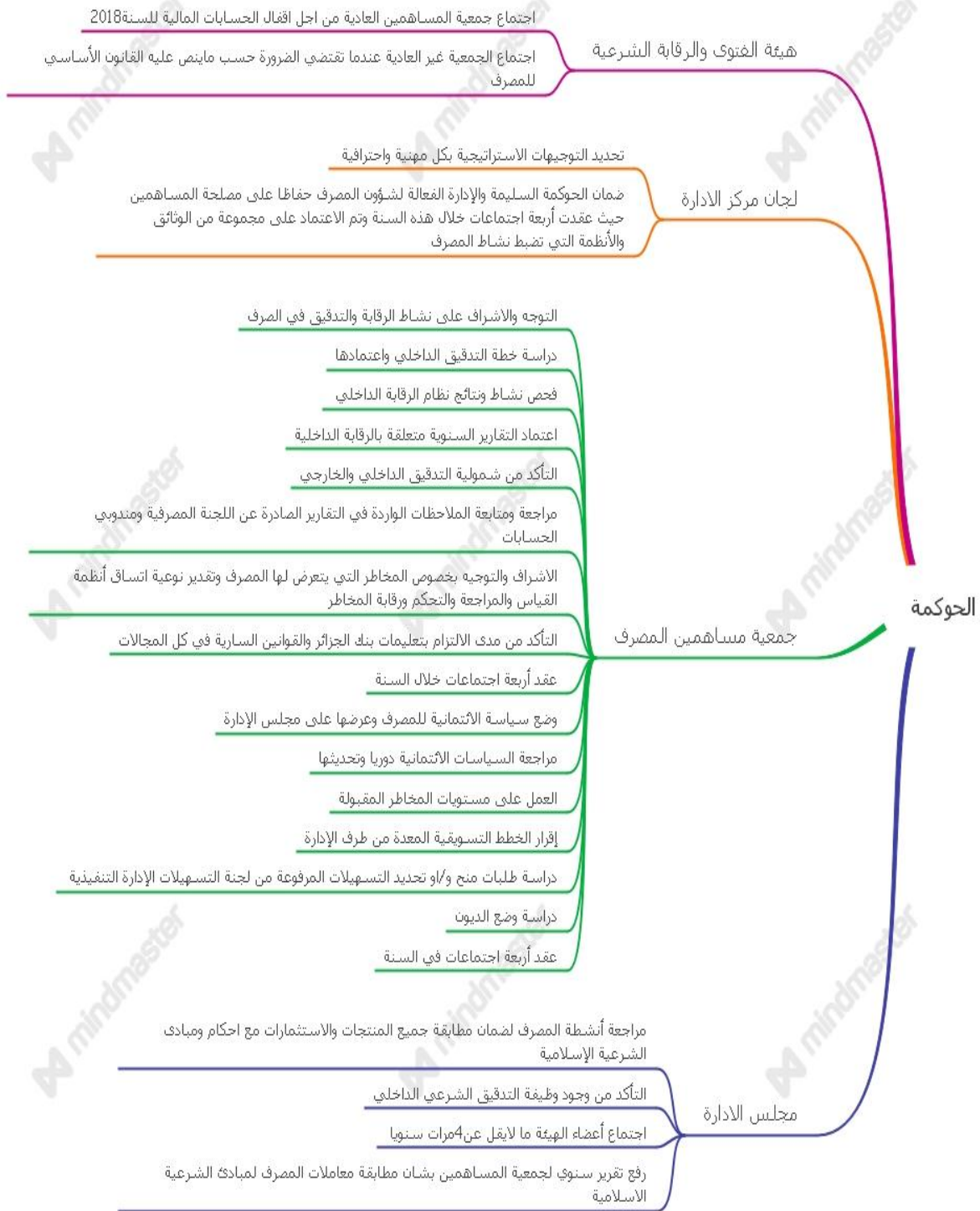
الشكل رقم 19: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط المسؤولية الاجتماعية



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

تمثلت مهامها في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمصرف والعمل على تطويرها من اجل تحسين المناخ الاجتماعي للموظفين أما المسؤولية تجاه المجتمع تمثلت في تقديم الدعم المادي لنشطاء الاجتماعيين من جمعيات خيرية ومؤسسات تعليمية، أما المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين تمثلت في منح قروض حسنة 52 موظف، هذه تشكل مسببات للتكلفة من منظور نظام حساب التكلفة على أساس النشاط.

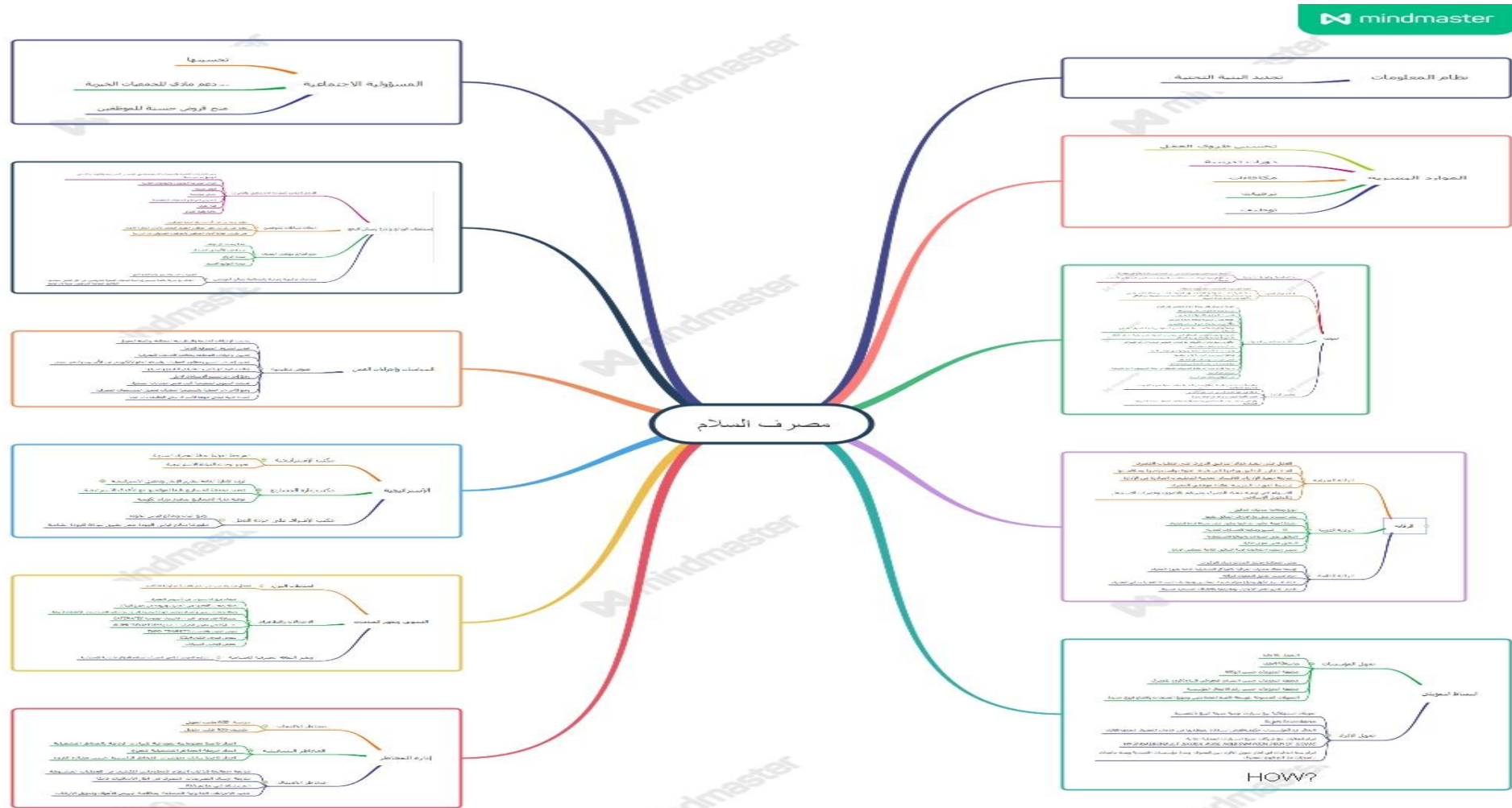
الشكل رقم 20: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف لنشاط الحوكمة



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

تمثلت مسببات التكلفة في الأنشطة التالية: الفتوى مركز الإدارة المساهمين ومجلس الإدارة ومل فرع له عدة مسببات للتكلفة كما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم 21: الخارطة الذهنية لمسببات التكاليف في مصرف السلام



المصدر: مخرجات برنامج Mind Master بالاعتماد على (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

المطلب الثالث. تطبيق نظام ABC على الموظفين والتمويل  
فيما يلي سيتم تحديد تكاليف الموظفين ونشاط التمويل في مصرف السلام لسنة 2018 وهذه التكاليف ترجع إلى مسببات التكلفة المذكورة في المطلب السابق.

الجدول رقم 08: أعباء الموظفين

التكلفة	مراكز مسببات التكلفة
595855	رواتب وأجور
404804	التعويضات والمنح
104857	المساهمة في الخدمات الاجتماعي حصّة المصرف
68094	المساهمة في الخدمات الاجتماعية
19943	مصارييف التكوين

المصدر: بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

الجدول يوضح أعباء الموظفين المستندة على مجموعة من مراكز التكلفة التالية: رواتب وأجور، التعويضات والمنح، المساهمة في الخدمات الاجتماعي حصّة المصرف، المساهمة في الخدمات الاجتماعية مصارييف التكوين، أما نشاط التمويل جاءت تكاليفه كالتالي:

الجدول رقم 09: أعباء نشاط التمويل

التكلفة	مراكز مسببات التكلفة	أشكال التمويل
42244302	تمويلات الاستغلال	مؤسسات خاصة
10487621	تمويلات الاستثمار	
7173303	إجارة الأصول المنقولة	
4030784	إجارة عقارية	
9368	إجارة الأصول المنقولة	مؤسسات عمومية
2246893	تمويلات عقارية	تمويل الأفراد
11587952	تمويلات استهلاكية	
52848842	اقل من سنة	حسب الأجل المتبقي
9573293	بين سنة وسنتين	
4705893	بين اثنان وثلاث سنوات	
1997798	بين أربع وخمس سنوات	
1735270	أكثر من خمس سنوات	

المصدر: بالاعتماد على: (تقرير مصرف السلام الجزائر، 2018)

الجدول يوضح أعباء نشاط التمويل حيث شملت اشكال التمويل المؤسسات الخاصة، المؤسسات العمومية تمويل الافراد، والتمويل حسب الاجل المتبقي.

## الخلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية المتمثلة في محاولة تبين طريقة لاستخراج أنشطة مصرف السلام ومن ثم استخراج مسببات التكلفة وتبيان تجربة عملية في نشاطين لمصرف السلام الأول التوظيف والثاني التمويل حيث جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتطبيق نظام ABC على نشاط الموظفين والتمويل توصلنا إلى أنه يمكن استخدام هذا النظام في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية، حيث يستلزم التحليل الجيد لمختلف الأنشطة والدراسة المعمقة للعلاقة السببية بين الأنشطة، وتكاليف الخدمات من أجل الاستفادة من مختلف المزايا التي يقدمها النظام.



---

# الخاتمة

---

## الخاتمة

### 1. توطئة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا تسليط الضوء على أحد الطرق الحديثة لمحاسبة التكاليف الا وهي طريقة التكاليف على أساس النشاط نظرا للتطورات في مجال محاسبة التكاليف، التي اثبتت فعاليتها في العديد من المؤسسات الاقتصادية من خلال تخفيض تكاليفها والابتعاد عن عشوائية الانفاق دون المساس بجودة المنتجات المقدمة، كما يسمح نظام تطبيق التكاليف على أساس الأنشطة بتتبع التكاليف واستهلاك الموارد، مع عملية ضبط وتحليل الأنشطة وإعادة ترتيبها، حتى تتمكن من تحديد الأنشطة التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة لصالح المؤسسة ومستخدميها وزبائنها وبيئتها، وبهذا تحقق المؤسسة نجاحا بفضل قدرتها على التحكم في تكاليفها؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتوضح طريقة تحديد التكاليف المبني على أساس النشاط في المؤسسة المصرفية.

### 2.النتائج

من خلال عرض الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي تبينت أهمية الأنظمة الحديثة لحساب التكاليف في تحسين تنافسية المؤسسات الانتاجية والخدمية على السواء كما وافرت الدراسة إجابة عن فرضياتها كالتالي:

- ✓ يمكن الاعتماد على التقرير الذي يصدره مصرف السلام لتحديد أنشطته وتمثيلها تمثيلا واضحا يسمح للقائمين على حساب التكاليف بفهمها؛
- ✓ يمكن الاعتماد على التقرير السنوي مصرف السلام الذي يشرح أنشطته بالتفصيل من استخراج مسببات التكلفة لأنشطته؛
- ✓ يمكن تطبيق نظام ABC على نشاط التوظيف في مصرف السلام الجزائر من خلال الأرقام التي يتيحها موقع مصرف السلام؛
- ✓ يمكن تطبيق نظام ABC على نشاط التمويل لمصرف السلام الجزائر من خلال الأرقام التي يتيحها موقع مصرف السلام؛
- ✓ يمكن الاعتماد على برنامج Mind Master لإعداد خارطة معرفية تسمح بتحسين أنظمة حساب التكاليف في مصرف السلام.

### 3.التوصيات

اعتمادا على نتائج الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في تفعيل المؤسسات لنظم حساب التكاليف واعتماد طرق أكثر تطورا وهي: ضرورة دعم تطبيق الطرق الحديثة لمحاسبة التكاليف في مصرف السلام الجزائر خاصة نظام ABC الذي سيتيح له امتلاك مزايا تنافسية مرتبطة بالتكلفة الاقل ويرفع قدرته على منافسة كبرى المصارف العالمية، كما ونقترح على الباحثين في هذا المجال إختبار الخارطة المعرفية التي كانت من أهم مفرزات هذه الدراسة ودراسة الفرق بينها وبين الطريقة التقليدية في حساب التكاليف؛

---

الملاحق

---

الملحق رقم 01: تشخيص الدراسات السابقة

مراحل تطبيق نظام ABC						القطاع	الدراسة والسنة
المرحلة 06	المرحلة 05	المرحلة 04	المرحلة 03	المرحلة 02	المرحلة 01		
-	-	تحديد مسببات التكلفة وأساس اختيارها:  - إعطاء بعض مسببات التكلفة التي تحمل على أساسها بعض تكاليف الأنشطة بناء على وجود السببية.	تحديد مجموعات التكلفة لكل نشاط:  - وضع كافة الأنشطة اللازمة لإنتاج خدمة معينة في خريطة تدفق الأنشطة.	تحديد تكاليف و تحليلها:  - تحديد التكاليف.  - مباشرة والغير مباشرة  - الربط بين التكلفة والنشاط.	تحديد مراكز الأنشطة:  - تحديد مراكز النشاط.  - تحديد الأنشطة وتحليلها.	خدماتي	نمر محمد الخطيب 2013
-	-	-	-	تحديد تكاليف الخدمات:  - لم تستطع تطبيق هذه المرحلة لعدم توفر	تحديد تكاليف الأنشطة:  - تحديد وتوصيف الأنشطة.  - تحديد تكلفة كل نشاط.	خدماتي	زعرور نعيمة 2013

				معلومات الكافية.	- تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط.		
-	-	-	إيجاد التكلفة الإجمالية والوحدوية للخدمات: - توزيع تكاليف الأنشطة على خدمات مقدمة في قسم الأشعة.	توزيع تكاليف مباشرة: - حساب معدلات التحميل.	تحديد الموارد وتحليل الأنشطة ثم الربط بينها: - تحديد الموارد. - تحليل الأنشطة.		هناء عمراني 2014
حساب نتيجة تحليلية بطريقة التكاليف على أساس الأنشطة: - حساب النتيجة التحليلية	التكاليف غير المباشرة: - حساب التكاليف المباشرة والغير مباشرة	تخصيص مسببات التكلفة: - تخصيص مسببات التكلفة لكل نشاط	تحديد مسببات التكلفة الوحدوية للنشاط: - مسببات التكلفة وعددها في كل نشاط. - التكلفة الوحدوية لكل نشاط.	تحديد تكلفة الأنشطة: - تحديد التكاليف لكل قسم.	تحديد الأنشطة: - تمت عملية تقسم أقسام إلى أنشطة بالإستناد على مهام موجودة لكل قسم	خدماتي	زكرياء جابا الله 2016
حساب تكلفة الخدمات: - العمالة المباشرة.	تخصيص تكلفة مراكز النشاط على الخدمات: - حساب تكلفة	تخصيص مصاريف غير مباشرة على مراكز النشاط: - تحديد	تحديد مراكز النشاط: - تحديد مسببات الأنشطة.	تحليل الأنشطة: - يتم فيها تحليل الأنشطة	تحليل التكاليف المباشرة والغير مباشرة: - تحليل التكاليف المباشرة والغير	خدماتي	هدى معرف 2017

مباشرة.	التي تمارس في قسم الأشعة لتقديم مختلف الخدمات.	- تجميع الأنشطة.	مسببات الموارد وتكلفتها. - تحديد تكلفة مراكز النشاط.	مسببات النشاط. - تحديد تكلفة الخدمات من مراكز النشاط.	- حساب تكلفة أنواع الأشعة.
خالدي عادل 2018	صناعي	تحديد مجموعة الأنشطة المستنفذة لموارد الشركة:	تحديد التكلفة الخاصة بكل نشاط:	تحديد معدل تحميل تكلفة كل وعاء:	
سالم ياسمين 2018	خدمي	تحديد الأنشطة: - يتم تحديد نشاط المؤسسة حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في جميع مراكزها.	تحديد مسببات التكلفة: - يتم فيها تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط.	مجمعات التكلفة: - تجميع الأنشطة التي لها مسبب نشاط مشترك في مركز نشاط يسمى بمصفوفة الارتباط بين الأنشطة ومسبباتها.	تحميل التكاليف الغير مباشرة على وحدات النشاط.
شلابي عمار 2019	صناعي	تحديد مجموعات التكاليف: - فيها إعادة تصنيف	تحديد الأنشطة وربط التكاليف بالأنشطة:	ربط الأنشطة بالمنتجات: - يتم إعداد مصفوفة	

		ارتباط الأنشطة بالمنتجات لتحديد استهلاك المنتجات من الأنشطة.	- تحديد نسبة استهلاك كل نشاط لتكاليف المحددة في مصفوفة ارتباط التكاليف بالأنشطة.	- تقسيم العمليات حسب طبيعة التكلفة. - يتم تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط.	التكاليف الموجودة في حساب النتائج في شكل مجمعات وبعد ذلك يتم تحديد مسببات التكلفة.		
			تحميل تكاليف الأنشطة على الخدمات: - الربط بين الأنشطة والخدمات. - حساب تكلفة كل خدمة.	تحميل تكاليف على الأنشطة: - الربط بين التكلفة والنشاط. - حساب تكلفة كل نشاط.	تحديد وتحليل الأنشطة والتكاليف: - تحديد وتحليل التكاليف. - تحليل الأنشطة	خدمي	عيساوي عبد الرؤوف
		تحديد تكاليف الخدمات على أساس الأنشطة باستخدام	تحديد مقياس الأنشطة - موجبات الكلفة	تجميع كلف الأنشطة في مجمعات التكلفة	تحليل أنشطة المصرف	خدمي	نضال احمد

		موجهات التكلفة					
		إضافة التكلفة الدقيقة التكلفة المباشرة لنشاط المربحة على معدلات الزمن للحصول على معدلات التكلفة	دراسة عناصر التكلفة	وضع معادلات الزمن	دراسة الأنشطة	خدماتي	علا أسامة الشهراني
			تحديد تكلفة الخدمة من التكاليف غير المباشرة	حساب معدل التحميل للنشاط	تحديد الأنشطة ومسببات التكلفة	خدماتي	بن الدين احمد



## الملحق رقم 02: شبكة فروع مصرف السلام

### شبكة فروع مصرف السلام-الجزائر

**فرع دالي إبراهيم :**  
233 شارع أحمد واكد  
دالي إبراهيم - الجزائر

**فرع حسبية :**  
مجموعة السكنات أش آل أم  
رقم 03، بلدية سيدي امحمد  
الجزائر الوسطى

**فرع سيدي يحيى :**  
04 شارع محمدالي لحسن  
سيدي يحيى، حيحة

**فرع القبة :**  
24 جان بن عمر،  
القبة - الجزائر

**فرع سطاوالي :**  
الطريق الوطني رقم 11  
القطعة رقم 402، القطعة  
رقم 04، سطاوالي

**فرع باب الزوار :**  
تجزئة بوسحافي،  
ف-رقم 186  
باب الزوار - الجزائر

**فرع البلدية :**  
تفح محمد بوضياف  
ملكية مجموعة  
رقم 88 تجزئة 102  
البلدية

**فرع وهران :**  
تعاونية عدنان مصطفى  
05 زون ابسطوبير الجير  
وهران

**فرع سطيف :**  
حي المناورات لعزازسة  
تجزئة 143 قطعة  
رقم 11 - سطيف

**فرع قسنطينة :**  
تفح زويش عمار رقم 08  
سيدي مبروك الأعلى  
قسنطينة

**فرع عنابة :**  
حي 240 مسكن  
السفل الغربي الحصة ب  
رقم 03 عنابة

**فرع ورقلة :**  
حي شرفه، الطريق  
الوطني رقم 49 ورقلة

**فرع أدرار :**  
شارع بوزيحي عبد القادر  
ملكية رقم 145 تجزئة  
رقم 30 - أدرار

**فرع بسكرة :**  
حي سايجي قطعة رقم  
69 ملكية رقم 109-110  
بسكرة

**فرع باتنة :**  
حي المطار رقم 240  
طريق بسكرة، باتنة

#### فروع ستفتتح قريبا

**فرع المسيلة :**  
حي 361 قطعة الوحدة  
رقم 02 محل رقم 01 -  
المسيلة

**فرع عين وسارة :**  
حي المقراني رقم 01 القطعة  
رقم 1309، عين وسارة الجلفة



مصرف السلام الجزائر  
021 38 88 88

## الملحق رقم 03: تقرير مدقي الحسابات

31 ديسمبر 2018

التقرير العام

مصرف السلام الجزائر

لها السادة المساهمون

تلقينا للمهام التي أوكلت إلينا من طرف جمعيتكم العامة، نقدم لكم تقريرنا المتعلق بالسنة المالية المنتهية بتاريخ 31 ديسمبر 2018.

- مراقبة البيانات المالية لمصرف السلام مثلما أرفقت بهذا التقرير

- الميزانية بمجموع 110 109 059 ألف دينار جزائري
- حساب النتائج بناتج صافي 2 418 015 ألف دينار جزائري
- جدول التشفقات التقية
- جدول تغير الأموال الخاصة
- الأيضاحات

- المراجعات والمعلومات المنصوص عليها قانونا.

تم إعتاد و عرض الميثاق المالية من طرف مسيري البنك و من شأننا إبداء الرأي على هذه البيانات المالية في ضوء مراجعتنا لها

### الرأي بخصوص البيانات المالية:

لقد أجرينا التدقيق بالاستناد على المعايير المهنية المعمول بها في الجزائر. هذه المعايير تتطلب القيام بعمليات تسمح لنا بالحصول على ضمان معقول بأن الحسابات السنوية لا تشوبها اختلالات كبيرة. التدقيق يتمثل في تحليل العناصر الهامة التي تعالج المعطيات الموجودة في الحسابات عبر إجراء عملية للمسح. كما يتمثل أيضا في تقييم مدى ملائمة السياسات والتكثيرات المحاسبية الهامة التي أعدت بمعرفة الإدارة وكذا سلامة العرض الذي قامت به القوائم المالية.

وبإقتنازي أن أذلة المراجعة التي قمنا بالحصول عليها كافية وملائمة ونعد أساسا مناسباً لإبداء رأينا على البيانات المالية.

نحن نشهد بأن الحسابات السنوية منتظمة و صادقة و تتم عن صورة وافية لتنتجتها عمليات السنة المالية المنصرمة، و عن الحالة المالية و لأس مال الشركة في حين نهاية هذه السنة المالية.

### المراجعات و المعلومات الخاصة:

كما قمنا وفقا للمعايير المهنية بالمراجعات الخاصة المنصوص عليها قانونا.

لا توجد لدينا ملاحظات حول صدق و تطابق الحسابات السنوية مع المعلومات الواردة في تقرير مسيري البنك و في الوثائق التي أرسلت إلى المساهمين بخصوص الحالة المالية و الحسابات السنوية.

الجزائر بتاريخ 25 أفريل 2018

مخاطفي الحسابات

عبد الحميد جويوط

بقرات أوجيت الجزائر

---

# قائمة المراجع

---

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب

1. التكريتي إسماعيل يحي. (2008). محاسبة التكاليف، قضايا معاصرة. عمان، الأردن: دار النشر والتوزيع.
2. بويقوب، ع. ا. (2009). المحاسبة التحليلية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
3. عبدالناصر ابراهي منور عليان الشريف. (2002). محاسبة التكاليف الصناعية. الأردن: دار المسيرة.
4. كنفوش محمد. (2009، ديسمبر 04). نظام ABC ودوره في تحسين الاداء واستدامته بالمؤسسة. جديد الاقتصاد.
- 5- ناصر دادي عدون. (دون ذكر السنة). محاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير. الجزائر: دار المحمدية العامة.

### المقالات

1. الرجبي عبد الحكيم. (2006). مبادئ محاسبة التكاليف. جامعة الكويت، الجامعة الأردنية.
2. العنابي، ر. م. (2004). محاسبة التكاليف "مفاهيم، مبادئ، تطبيقات". الجامعة الاردنية.
3. بوطالبي معمر. (دون ذكر السنة). التكامل بين أنظمة التكاليف الإدارية، والموازنة على أساس الأنشطة. ABC, ABM, ABB، مجلة الحقوق والعلوم إنسانية دراسات اقتصادية.
4. تومي ميلود زعرور نعيمة. (2013). دور أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة في تخفيض التكاليف. (14). بسكرة، الجزائر.
5. زعرور نعيمة والسيتي وسيلة. (2013). تطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة ABC في المؤسسات العمومية. مقال اقتصادي (30/02). بسكرة، الجزائر.
6. عبد الحليم جلولي وآخرون. (2017). دور المحاسبة التحليلية في ترشيد الأعباء ومصاريف لدى المؤسسة الاقتصادية. الجزائر.
7. أحمد بن الدين . (no). استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتقدير تكلفة الخدمة المصرفية حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR. مقال قسم علوم التسيير.
8. خالدي، عادل. 2018. أثر تطبيق نظام التكاليف الأنشطة كأساس لضبط التكاليف الصناعية وترشيدها -دراسة حالة الشركة سوميفوس مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. Vol. 2018, 05 العدد. 01.
9. سالم، بيسمينة وآخرون. 2018. مساهمة نظام التكاليف على أساس النشاط ABC في تخفيض التكاليف -دراسة حالة مؤسسة البسكويت البرهان. بحث منتدى رقاد الدولي الاقتصادي والأعمال الذي انعقد بتاريخ 19-20 باسطنبول تركيا : Globaljournal of economics and buusiness vol 5 - vo3. s.n., 2018. الجزائر.
10. شلابي، عمار. 2018. دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في إدارة التكلفة ودعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجار الأسود .مجلة البحوث العلمية في العلوم المالية والمحاسبية. Vol. 2018, 04 العدد. 01.
11. نمر، محمد الخطيب سواسي هواري. 2013. محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC في القطاع الخدمات الجامعية -دراسة حالة في الإقامة الجامعية 2000 سرير بورقلة .مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2013، العدد. 04.

## المذكرات

1. أسامة علا الشعراني. (2010). أهمية تطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة على نشاط المراجعة في المصارف الإسلامية. دراسة تطبيقية مذكرة ماجستير قسم المحاسبة. كلية الاقتصاد جامعة دمشق سوريا.
2. جاب الله, زكريا. 2016. إمكانية تطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ورقلة حضري . جامعة قاصدي مزاب. ورقلة. 2016. s.n. : مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص محاسبة وجباية معمقة.
3. رؤوف نصال. (2012). تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد.
4. سالمى ياسمين. (2010). الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر.
5. سليمان محجر. (2011). محاولة إرساء نظام محاسبة تكاليف على أساس الأنشطة لقياس تكلفة خدمات صحية حالة القطاع الصحي بورقلة -عيادة الميناء . مذكرة تخرج ماستر، جامعة قاصدي مزاب. ورقلة.
6. عمارني هناء. (2014). محاولة تطبيق نظام محاسبة التكاليف المدنى على أساس الأنشطة ABC في المؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة مصحة الرمال، قسم الأشعة-. مذكرة ماستر تخصص تحقيق محاسبي، جامعة الوادي، الوادي.
7. عيساوي عبد الرؤوف محمود ناصر. (2018). دور طريقة التكلفة على أساس النشاط في تحسين أداء المؤسسة (المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بريكة) دراسة ميدانية. مذكرة تدخل خدمة متطلبات لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي بريكة.
8. فراحي، م. & الرحمان، ب. ع. (2015). أنظمة محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط -دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة-. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص محاسبة وجباية، جامعة د. الطاهر مولاي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سعيدة.
9. معروف، هدى. 2017. استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تحديد تكلفة الخدمة الصحية -دراسة حالة المؤسسة الخاصة الاستشفائية عيادة الأمل، قسم الأشعة -عين البيضاء. تخصص محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي. أم البواقي، s.n. : 2017. مذكرة ماستر.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Al. Najjar et Al. (2011). The ability of application Aictivitybasedconsting system airlinecompanies. journal of Economics(38). Eiropean.
2. Caral. A Mendoza et Autres. (2004). cout et décisions. Paris: gualino.
3. le contrôle de gestion stratégique (1991).  
المواقع الالكترونية:

1/ <https://www.alsalamalgeria.com/ar/page/list-10-0.html>

ثم بحمد الله

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على طريقة تحديد نظام التكاليف على أساس النشاط في المؤسسة والذي يعتبر من الأنظمة الحديثة لمحاسبة التكاليف التي تهدف إلى معالجة القصور في الأنظمة التقليدية؛ لتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في محاولة لاقتراح طريقة عملية لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط في مصرف السلام الجزائر؛ حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على التقارير المنشورة من قبل المصرف، ليتم بعدها استخدام برنامج الخرائط الذهنية Mind Master في إيضاح أنشطة مصرف السلام ومسببات التكلفة لكل نشاط ثم اختبار الطريقة على بعض أنشطة المصرف؛

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أبرزها كالتالي: إمكانية الاعتماد على البيانات المتاحة من قبل المصرف لرسم خارطة معرفية تترجم مسببات التكلفة لكل نشاط، لنظام التكاليف على أساس النشاط دور هام في مصرف السلام الجزائر وذلك لما يقدمه من سهولة في تتبع مختلف التكاليف بالتركيز على المسببات وهذا ما يتيح للمصرف تقديم نتائج دقيقة، في الدراسة أيضا تم عرض جملة من النتائج الجانبية والتوصيات؛

**الكلمات المفتاحية:** نظام التكاليف على أساس النشاط، النشاط، مسببات التكلفة.

## Abstract

The study aimed to get acquainted with the method of determining the cost system based on the activity in the institution, which is one of the modern systems of cost accounting that aims to address the shortcomings of traditional systems; To achieve the aim of the study, a descriptive approach was used in an attempt to suggest a practical way to implement the cost system based on activity in the Salam Bank of Algeria. As the data was collected by relying on the reports published by the bank, then the Mind Master program can be used to clarify the activities of Al Salam Bank and the cost causes for each activity, then test the method on some of the bank's activities;

The study reached a set of results, we mention the most prominent of which are as follows: The ability to rely on the data available by the bank to draw a knowledge map that translates the cost causes for each activity, the cost system on the basis of the activity is an important role in the Peace Bank of Algeria because of the ease it provides in tracking various costs by focusing on the causes This enables the bank to provide accurate results. In the study, a number of side results and recommendations were also presented.

**Key words:** costing system based on activity, activity, cost drivers.