

The role of activity-based costs in improving service Banking

Afnan Jamal Abdul Jalil

Post Graduate Institute for Accounting and
Financial Studies, University of Baghdad

afnan.jamal1202m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 16/10/2024

Assist. Prof. Dr. Hanan Abdullah Hassan

Post Graduate Institute for Accounting and Financial
Studies, University of Baghdad

hanan.hasan@dcec.uobaghdad.edu.iq

Accepted: 3/12/2024

Published: 30/9/2025

Abstract

This research aims to: Determine the cost of banking services. The problem of the research lies in not taking into account a method that measures indirect costs based on ABC activity costs in improving banking services, by building a cost system in the bank, using activity-based costs (ABC), to determine a more accurate and fair cost, more useful in decision-making processes, and because it is more appropriate with the multiplicity of the bank's activities and the multiplicity and diversity of its services and then improving them, and the high indirect costs in it, and the research also aims to discuss whether costs based on ABC activities represent a system or a method for distributing indirect costs. The basic opportunity that was subjected to the test is that building a cost system in the bank leads to determining the cost of banking services and using activity-based costs (ABC), the cost of banking services is determined more accurately and fairly and then improved. In this research, a cost was built, which is activity-based cost.

Keywords: Activity-based costs, Banking services, The role of activity-based costing in improving service.

دور التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الخدمة المصرفية

أ.م.د. حنان عبد الله محسن

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – جامعة بغداد

افنان جمال عبد الجليل

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – جامعة بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد كلفة الخدمة الفعلية لمشكلة البحث في عدم الأخذ بعين الاعتبار أسلوب يقيس التكاليف غير المباشرة يعتمد تكاليف الإدارة ABC في خدمة التشاركية، ونظام كلفة الخدمة في المصرف، وذلك باستخدام التكاليف على الإدارة (ABC)، أساس كلفة وأكثر وضوحاً، أكثر ما يمكن تنفيذه هو اتخاذ القرار، ولأنه الأكثر جزءاً مع تعدد تفعيل المصرف وتعدد وتنوع خدماته ومن ثم تمكينها، لعدم تحديد التكاليف غير المباشرة فيه، وكذلك البحث في مناقشة هل التكاليف على أساس الأنشطة ABC تمثل نظام أم أسلوب لتوزيع التكاليف غير المباشرة ان الفرصة الأساسية التي اخضعت للاختبار هو ان بناء نظام كلفة في المصرف يؤدي إلى تحديد كل خدمة ويب التكاليف على أساس العلاقة (ABC) يتم تحديد كل خدمة فعليا وعدالة أكثر ومن ثم تحسين استخدامها. وقد تم في هذا البحث بناء كل الخدمات وهي التكاليف المستندة إلى علاقة (ABC) في كل الخدمات.

الكلمات المفتاحية: التكاليف على أساس الأنشطة، الخدمة المصرفية، دور التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الخدمة.

المقدمة: Introduction

من بين الأساليب الحديثة التي أصبحت تحضي باهتمام المسيرين، نظام جديد يركز على الحاجة إلى فهم أعمق لمساالك التكاليف وبالتالي تحديد مسببات التكاليف غير المباشرة والتي لا يتحملها المشروع لأنها تحدث نتيجة مسببات لها والذي سمي بنظام التكاليف على أساس الأنشطة حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة قابلة للتعديل وتحسين وهي تخضع لمعايير معينة لقياس أدائها، وعلى اعتبار أن المنتج بصورته النهائية لا يقوم على استهلاك التكلفة وإنما يستهلك النشاط فإن التركيز على الأنشطة يمكن أن يؤدي إلى الرشد في إدارة التكاليف، إذ إن الاستخدام الأمثل للموارد يعتمد بشكل أساسي على القرارات الإدارية الملائمة، من حيث كيفية استخدام تلك الموارد، والتوقيت المناسب لاستخدامها، فهذا يوضح أهمية استخدام أساليب المحاسبة الإدارية المهمة بالوقت، مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، في تحديد كيفية استخدام الأرباح المحتجزة، وتوقيت احتياجاتها؛ وصولاً لمقدار الأرباح الواجب احتجازها، وبالتالي لخفض تكاليف تلك الأرباح، إضافة إلى أهمية (ABC) كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، التي تعمل بشكل عام على الحد من مخاطر التشغيل والأعمال، وتساعد في تخطيط ورقابة الأداء المالي والإداري للشركات، وخفض التكلفة.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة: The Methodology of Research & previous studies

أولاً: منهجية البحث: The Methodology of Research

١-١ مشكلة البحث: Research Problem

تكمن مشكلة البحث في عدم الأخذ بعين الاعتبار أسلوب يقيس التكاليف غير المباشرة يعتمد تكاليف الأنشطة ABC في تحسين الخدمة المصرفية ويمكن صياغتها وفق التساؤلات الآتية:- هل هناك دور فاعل للتكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الخدمة المصرفية؟

- هل هناك أثر للتكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الخدمة المصرفية؟
- هل حصل تحسن في الخدمة المصرفية عند تطبيق أسلوب التكلفة على أساس؟

٢-١ أهمية البحث Research Importance

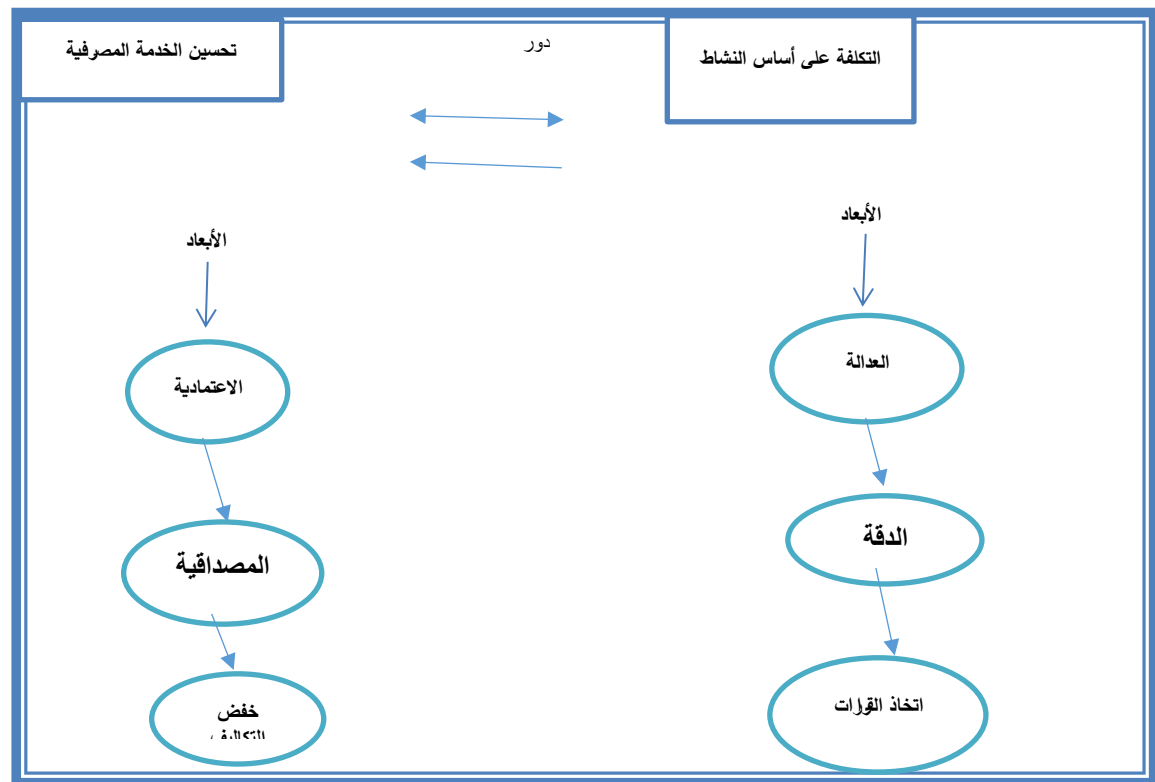
تتعلق أهمية البحث من الآتي:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مراقبة التكاليف الخاصة بكل نشاط من أنشطة المصارف من جهة، والعمل على ترشيد التكلفة من جهة أخرى، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تحسين الخدمة المصرفية، وما تحمله من مؤشرات للمستثمرين من جهة، وتأثيرها على تكلفة التمويل من جهة أخرى، وكذلك في أنها تعرف القارئ بنظام التكاليف على أساس الأنشطة وما يحمله من مزايا، ومدى استخدامه من قبل المصارف في تحسين الخدمة المصرفية، والآثار المترتبة على استخدام هذا النظام، وما يزيد من أهمية هذه الدراسة أنها تعد من أوائل الدراسات التي ربطت بين أساليب المحاسبة الإدارية

٣-١ أهداف البحث: Research Objectives

- المدركة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة على سياسات توزيع الأرباح لدى تلك المصارف، وذلك من خلال:
- التعرف على نظام التكاليف على أساس الأنشطة ومعرفة مزاياه وأهميته، وكذلك التعرف على سياسة توزيع الأرباح والعوامل المؤثرة عليها.

١-٤ مخطط البحث الافتراضي:



١-٥ فرضية البحث hypotheses

للإجابة عن التساؤل المكونة لمشكلة الدراسة، تم صياغة الفرضية الآتية:
ان استخدام أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة له دور في تحسين الخدمة المصرفية؟

١-٦ منهج البحث Research method

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الاستقرائي التجريبي في تحليل البيانات والتوصل الى تطبيق فرضية البحث. وقد تمت الاستفادة من المراجع والمصادر الجاهزة في بناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة وذلك من خلال المسح المكتبي.

١-٧ حدود البحث Research limitations

أ- الحدود الموضوعية: مدى دور وأهمية التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الخدمة المصرفية في مصارف الشركات.

ب- الحدود البشرية: مجموعة من الموظفين العاملين في مصارف الشركات.

ت- الحدود المكانية: مصارف المساهمة العامة المدرجة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة

ث- الحدود الزمنية: ٢٠١٩-٢٠٢٣ م.

١-٨ موقع إجراء البحث: لقد عمل الباحث على تناول قائمة بالموظفين العاملين في مصرفي اشور والرشيد، إذ بلغ عدد افراد عينة الدراسة (٩٠) موظفا.

ثانيا: دراسات سابقة: Previous studies

دراسات تناولت التكاليف على أساس الأنشطة

دراسات عربية:

١- دراسة سيد (2009) بعنوان: "استخدام منهج الوقت الموجه بالتكلفة على أساس النشاط (TDABC) لإدارة التكلفة اللوجستية في ضوء مستجدات الأزمة المالية العالمية في العراق".

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير إدارة تكاليف اللوجستيات على تقليل النفقات المرتبطة بالأنشطة اللوجستية غير المباشرة. يتم ذلك من خلال اعتماد منهج تكلفة يعتمد على النشاط مع التركيز على عنصر الوقت. تأتي هذه الدراسة في إطار التحديات التي نشأت عن الأزمة المالية العالمية، وتهدف إلى تحقيق هذا الهدف من خلال تحليل الاتجاهات المحاسبية المتعلقة بفهم وقياس تكاليف الأنشطة اللوجستية. كما تتناول الدراسة تأثير الأزمة المالية على الأنشطة اللوجستية في الشركات المصرية، وتسعى لاختبار منهج التكلفة الموجه بالوقت لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في تأثير الأزمة على عينة الدراسة.

تتكون عينة الدراسة من ٣٢ شركة تم اختيارها بشكل عشوائي من أربع محافظات، حيث تم اختيار سبعة أفراد من كل شركة لتعبئة الاستبيان، مما يجعل العدد الإجمالي للمشاركين ٢٢٤. وقد أظهرت النتائج أن التأثيرات المباشرة تفوق التأثيرات غير المباشرة عند استخدام منهج التكلفة القائم على النشاط الموجه بالوقت لقياس تكاليف الأنشطة اللوجستية في ظل الظروف الناتجة عن الأزمة المالية العالمية.

٢- دراسة الرشيد (2009) بعنوان: "إدارة التكلفة - منهج محاسبي مقترح في ضوء التكامل بين نظامي (ABC & TD) في العراق". تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين المشكلات التي يواجهها نظام التكاليف القائم على الأنشطة (ABC) التقليدي، وتعزيز فعالية إدارة التكاليف في الشركات التي تتبنى منهجاً متكاملاً. كما تسعى الدراسة إلى استعراض الفوائد المحتملة الناتجة عن دمج نظام التكلفة حسب الأنشطة مع نظام التكلفة الزمنية الأمثل (TD).

اتبعت الدراسة منهجاً استقرائياً، حيث أجرت تحليلاً شاملاً للأدبيات المحاسبية المتعلقة بكل من نظام التكلفة حسب الأنشطة ونظام التكلفة الزمنية الأمثل. بالإضافة إلى ذلك، استخدمت المنهج التحليلي لتقييم ما إذا كان التكامل بين النظامين سيساهم في تطوير إدارة التكاليف بشكل عام. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام التكلفة القائم على الأنشطة بالتوازي مع نظام التكلفة الزمنية الأمثل يساهم في تحقيق أهداف التحسين المستمر. كما أن التكاليف المرتبطة بتطبيق النظامين معاً تؤدي إلى عوائد تفوق تلك الناتجة عن تطبيق كل نظام بشكل منفصل.

٣- دراسة عبد الحليم (٢٠١٠) بعنوان: "تقييم مدخل تكاليف الأنشطة على أساس الوقت بالتطبيق على قسم الائتمان بأحد فروع البنك الأهلي المصري في مصر العربية".

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات والعقبات التي تواجه التطبيق الفعلي لنظم محاسبة التكاليف المعتمدة على الأنشطة، بالإضافة إلى دراسة الخطوات اللازمة لتصميم نظام يتيح تحليل تكاليف الأنشطة وفقاً للزمن. كما تهدف الدراسة إلى تقييم الفوائد المحتملة لنظام محاسبة تكاليف الأنشطة المعتمد على الزمن، من خلال تطبيقه في قطاع البنوك، مع التركيز على أحد فروع البنك الأهلي المصري. وقد أسفرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن عدة نقاط هامة، أبرزها أن الطاقة الإنتاجية الفعلية تمثل ٨٦٪ من الطاقة النظرية، وذلك بعد استبعاد الأنشطة التي لا تصنف قيمة. وهذا يعني أن التكلفة التي يجب تحميلها على هذه الأنشطة تمثل ٨٦٪ فقط من التكلفة المحتسبة على أساس الطاقة النظرية في إطار النظام التقليدي لتكاليف الأنشطة. كما أظهرت الدراسة أن الطاقة الإنتاجية الإجمالية للأنشطة تشكل ٦٧٪ من الطاقة النظرية للقسم، مما يشير إلى أن نظام تكاليف الأنشطة المعتمد على الزمن قد خفض من تقدير الطاقة الفعلية المستخدمة من ٨٦٪ إلى ٦٧٪. وهذا هو المستوى الذي ينبغي أن تُحسب عليه التكلفة.

دراسات أجنبية:

١- دراسة (Kaplan & Anderson, 2004) بعنوان: "Time-Driven Activity-Based Costing".

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تناولت وقت التشغيل كمعيار أساسي لحساب زمن تكلفة كل نشاط. حيث استعرضت التحديات المرتبطة بتطبيق منهج محاسبة التكاليف المعتمد على الأنشطة (ABC)، والتي تشمل ارتفاع تكاليف التطبيق وصعوبة

تحديد الأنشطة بشكل دقيق. وقد تم تطوير هذا النظام ليصبح نظامًا يعتمد على زمن النشاط كمعيار لتوزيع التكاليف العامة، وهو ما يعرف بنظام التكاليف المعتمد على النشاط الموجه بالوقت (TDABC).

من خلال تحليل أمثلة تطبيقية في بعض الصناعات، توصلت الدراسة إلى أن أبرز مزايا نظام (TDABC) تتمثل في سهولة وسرعة استخدامه وتطبيقه، بالإضافة إلى سهولة تحديثه وفقًا لمتطلبات العمليات المتغيرة ونوعية الموارد. كما أن تكاليف تحديث هذا النظام تعد منخفضة. يمكن أيضًا تغذية نموذج التكلفة الموجه بالوقت بالبيانات من نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ونظم إدارة علاقات العملاء (CRM)، مما يسهل التأكد من صحة النموذج من خلال الملاحظة أو الرصد المباشر.

يتميز النظام أيضًا بإمكانية تطبيقه على الشركات الكبيرة التي تتعامل مع ملايين العمليات بشكل تدريجي، مستفيدًا من تكنولوجيا المعلومات. كما يُساعد هذا النظام في تسليط الضوء على الطاقة غير المستغلة للموارد، مما يوفر رؤية أوضح حول كفاءة العمليات التشغيلية، ويقلل من الأخطاء في القياس. بالإضافة إلى ذلك، يوفر معلومات دقيقة حول التكاليف والربحية بسرعة وبتكلفة منخفضة. وتوضح معادلات الوقت الفروقات في الطلبات وسلوك العملاء دون أي تعقيد إضافي في نموذج الوقت، مما يساهم في تقليل عدد الأنشطة وبالتالي تقليل الوقت وتكاليف النموذج.

٢- دراسة سانجيثا (Sangeetha, 2017) :- دراسة بعنوان تطوير مقياس جودة الخدمات والرضا ونوايا العملاء في البنوك الإسلامية في الشرق الأوسط، حيث هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات ورضا العملاء تجاه البنوك الإسلامية في الشرق الأوسط، حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) مستجيبين، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي، وقد بينت نتائج الدراسة بأن هناك عدة جوانب لجودة الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث تضمن هذه الجوانب الملموسية، والخدمات، ورضا العملاء، والتعاطف، والأمان، والتوكيد، والمصادقية، والولاء، وحساسية سعر الخدمة، حيث بينت نتائج الدراسة بأن هذه العوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وتساعد في بناء الاستراتيجيات التسويقية للبنوك الإسلامية.

٣- دراسة (Filomena, T., et. Al., 2009):- بعنوان تكلفة إنتاج منتج معين خلال جودة الخدمة المصرفية والتي تناولت تجربة بعض الدول النامية وتم استعراض تكلفة إنتاج منتج معين خلال جودة الخدمة المصرفية، وقام الباحثين بتفعيل أسلوب التكلفة المستهدفة بالتطبيق على شركات الصناعات التحويلية في البرازيل، بهدف تخفيض التكلفة على أجزاء المنتج، وأوضحت الدراسة أنه:-

- (أ) هناك ضرورة لوضع استراتيجية تحدد معايير مناسبة لضبط النفقات، خلال عملية الشراء والتفاوض مع الموردين.
- (ب) أن المشاركين في عملية الشراء مثل المصممين أو المهندسين هم أكثر الأطراف قدرة على التحكم في التكلفة بشكل دقيق

المبحث الثاني: التكاليف على أساس الأنشطة، الخدمة المصرفية، دور التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الخدمة المصرفية

٢-١ التكاليف على أساس الأنشطة:- يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC من أحدث التطورات في مجال محاسبة التكاليف والذي ظهر نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية واستجابة للتطور الذي حصل في عمليات التصنيع وارتفاع درجة التقنية. وعليه ومن خلال هذا المحور سنحاول الإحاطة بالإطار العام لهذا النظام.

٢-١-٢ نظام التكاليف ABC

- نشأة نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

تُعتبر دراسة Stanbus التي أجريت عام ١٩٧١ هي الدراسة الأكاديمية الأولى التي استعرضت فكرة نظام التكاليف على أساس الأنشطة. في هذه الدراسة، تناول Stanbus النقاط الأساسية التي يقوم عليها نظام محاسبة الأنشطة، مُسلطًا الضوء على مركز النشاط وأهداف التكلفة. وقد أشار إلى أن استخدام أساليب التخصيص في أنظمة التكاليف التقليدية يمكن أن يؤدي إلى تضليل تقديرات تكلفة المنتج، مما يسبب تحميل بعض المنتجات بتكاليف أقل أو أكثر من تكاليفها الفعلية. كما ربط بين هذه الأنشطة

والمنتجات من خلال ما يُعرف بحركات التكلفة (جلس، ٢٠٠٧، ٥٤). في عام ١٩٨٧، بدأ الحديث عن نظام جديد عندما قام البروفيسور Robert Kaplan من جامعة هارفرد بتطوير نظام أحدث ثورة في عالم محاسبة التكاليف. وفي عام ١٩٨٨، قام Kaplan و Cooper بتطوير أسلوب لتخصيص التكاليف غير المباشرة، مشيرين إلى أن التحدي الحقيقي يكمن في تصميم نظام محاسبي داخلي يدعم الاستراتيجية المؤسسية في ظل الظروف الاقتصادية الحديثة وطويلة الأجل. يُعتبر Kaplan و Cooper من الرواد في تطبيق نظام (ABC) عملياً في الشركات الأمريكية خلال ثمانينيات القرن الماضي، ومن ثم انتشر النظام إلى كل من بريطانيا وأوروبا وكندا ودول أخرى. أظهرت الدراسات الميدانية أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة قابل للتطبيق في جميع المجالات، بما في ذلك المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وكذلك في القطاعات الاقتصادية والإنتاجية والخدمية، بهدف تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وخفض التكاليف (ديلمي، ٢٠٠٠، ٣٩٠). بناءً على ما تقدم، يتضح من آراء الباحثين أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة قد نضج نتيجة للتقدم التقني الكبير في أنظمة الإنتاج، بالإضافة إلى التشكيك في دقة النتائج التي تقدمها الأنظمة التقليدية في احتساب تكاليف الإنتاج. كما تزايدت حاجة إدارات المؤسسات الاقتصادية إلى معلومات دقيقة ومفصلة. تساهم الدقة المتزايدة في نظام (ABC) في تحديد تكاليف المنتجات من خلال تحديد مجموعة واسعة من مجموعات كلفة النشاط وموصفات موجه التكلفة المناسبة لكل نشاط.

٢-١-٣ مفهوم وتعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) :- شهد نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) اهتماماً متزايداً من المؤسسات في الولايات المتحدة وأوروبا خلال ثمانينيات القرن الماضي، خاصة بعد إدراك القيود التي تفرضها المحاسبة التقليدية. تم تطوير نظام إداري جديد يعتمد على التكاليف يُعرف باسم برنامج إدارة التكاليف (Cost Management System - CMS). تختلف التعريفات الخاصة بنظام (ABC) حسب وجهات نظر متعددة؛ حيث يعتبره البعض نظاماً متكاملاً يتضمن مدخلات ومعالجة ومخرجات وتغذية عكسية، وليس مجرد أسلوب أو وسيلة. يركز نظام (ABC) على فكرة أن الأنشطة هي المحور الأساسي في تحديد التكاليف، حيث تُستخدم تكاليف الأنشطة كأساس لحساب تكاليف المنتجات والخدمات.

٢-٢ تحسين الخدمة المصرفية:- تعدد المؤسسات المصرفية كغيرها من المؤسسات الأخرى في عرض الخدمات، وهي تلعب دوراً رئيسياً في القطاع الاقتصادي، كما تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف ومتطلبات الزبائن والمؤسسات الذين هم بحاجة لتعبئة مدخراتهم.

- مفهوم وتعريف الخدمة المصرفية:- تواجه المصارف تحديات متعددة في عالم يتسم بتغيرات بيئية ملحوظة نتيجة العولمة، وتطور المعلومات، ووسائل الاتصالات. تتطلب هذه التحديات وجود إدارة فعالة ومدركة تعمل بشكل مستمر للحفاظ على حصتها في السوق وضمان ولاء عملائها. يعد التركيز على الجودة من الاستراتيجيات الأساسية التي تساعد المصارف في تحقيق التميز والنجاح في هذا المجال. وبالنظر إلى أهمية الخدمات التي تقدمها هذه المصارف، فمن الضروري أن تسعى إداراتها إلى تحسين جودة تلك الخدمات لتلبية التزاماتها وتوقعات العملاء. مع تزايد حدة المنافسة بين المصارف على المستويين المحلي والعالمي، باتت الإدارة تبحث عن وسائل لتعزيز مزاياها التنافسية، خاصة في مجالات المنافسة غير السعرية. لذلك، اتجهت المصارف نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها بهدف الحفاظ على قاعدة عملائها الحالية وجذب عملاء جدد. يقوم العملاء بمقارنة مستوى الخدمة المتوقع من المصرف الذي يتعاملون معه مع مستوى الخدمة الفعلي. فإذا كانت الخدمة المقدمة تساوي أو تتجاوز المستوى المتوقع، تُعتبر ذات جودة عالية. أما إذا كانت أقل من التوقعات، فإنها لا تُعتبر ذات جودة (الصرن، ٢٠٠٧، ٢٠).

٢-٣ التكاليف على أساس الأنشطة في تحسين الخدمة المصرفية:- توجد عدة تطبيقات لنظام تحديد التكلفة القائم على الأنشطة (ABC) في المؤسسات الخدمية والتجارية، حيث يتشابه المدخل العام لهذا النظام مع ما يُستخدم في المنشآت الصناعية. يتمثل الأسلوب في تقسيم التكاليف إلى مجموعات متجانسة وتصنيفها بناءً على تكاليف وحدة الإنتاج، وتكاليف الدفعات، بالإضافة إلى تكاليف دعم الخدمة والتسهيلات. يتعين أن تكون هذه المجموعات متوافقة مع الأنشطة، وتخصص التكاليف باستخدام محركات تكلفية ترتبط بشكل مباشر بالتكاليف المجمعة. كما تواجه المنشآت الخدمية والتجارية تحديات في قياس التكاليف وتخصيصها. على سبيل المثال، تقوم بعض البنوك بتطبيق هذا النظام لحساب تكاليف الأنشطة المختلفة مثل فتح وإغلاق الحسابات، وإدارة الرهون

العقارية، وبطاقات الائتمان، مستخدمة معدلات تكلفة الأنشطة لتقدير تكاليف الخدمات المقدمة (هورنكرن وآخرون، ٢٠٠٩، ٧٦). في هذا السياق، سنستعرض كيف يمكن أن يساهم نظام التكاليف القائم على الأنشطة (ABC) في تحسين الخدمات المصرفية. تعتمد الإدارة الاستراتيجية الحديثة على معلومات دقيقة حول المنتجات والخدمات والعملاء الذين يحققون مستويات ربحية مرتفعة. يتم ذلك من خلال تطبيق نظام إدارة يعتمد على الأنشطة (ABM)، الذي يتفاعل مع أنظمة المعلومات المستمدة من نظام التكاليف القائم على الأنشطة. إذ يُعتبر هذا النظام وسيلة لتحسين الأداء وزيادة الأرباح من خلال الاستناد إلى معلومات النشاط لدعم اتخاذ القرارات الإدارية وتوجيه الأهداف وقياس الأداء (الزامل، ٢٠١٢، ٧٥).

المبحث الثالث: الجانب العملي

٣-١ تحديد الأنشطة الرئيسية في فرع اشور : تُعد الأنشطة أول خطوة من خطوات تصميم الـ ABC فقد تم تحديدها وفقاً للمورد البشري والعمل الذي يقوم به كل موظف، وكذلك اعتماد الأهمية النسبية للنشاط قياساً بالأنشطة الأخرى، ومدى إمكانية توافر موجه الكلفة (Cost drive) الخاص بالنشاط وإمكانية قياسه، فعند تحديد الأنشطة كان هناك عدد من الأنشطة ثم دمجها في نشاط واحد لعدم إمكانية إيجاد موجه الكلفة (Cost drive) الملائم وقياسه مثل الحاسبة وعمليات الكمبيوتر ورغم من أهميتها بالنسبة للأقسام الأخرى والخدمات المقدمة نظراً لخصوصية العمليات المصرفية. وكذلك بالنسبة لخطابات الضمان والكمبيالات المخصصة فقد تم دمجها برغم إمكانية وضع كل واحد في نشاط وذلك لأن موظفة واحدة هي التي تقوم بالخدمتين وغيرها من الأنشطة. وقد تم تحديد الأنشطة بالشكل الآتي:

٣-١-١ نشاط الحسابات الجارية الدائنة: وهو من الأنشطة الرئيسية في الفرع والحسابات الجارية الدائنة هي الحسابات الجارية الاعتيادية والتي تكون دائنة لصالح أصحابها وتمثل ديناً على المصرف لصالح الزبون. ولا يدفع المصرف هنا اية فائدة مستحقة له، ويمكن للزبون السحب فقط بحدود الرصيد الدائن للحساب ولا يحق له السحب بما زاد عن الرصيد الا بالحدود التي يسمح بها المصرف وضمن اتفاق معين. ويتضمن هذا النشاط عمليات الايداع سواء كان الايداع نقداً او بموجب صكوك او الايداع بموجب مستندات التسوية وكذلك القيام بالإجراءات الخاصة بعملية الايداع كافة، ويتضمن ايضاً " عملية السحب على هذا الحساب وهي انقاص وتخفيض من مبالغ الحساب الجاري المفتوح باسم الزبون لدى المصرف بأحد الطرق الآتية: السحب بموجب صك، السحب بموجب قيد التسوية، والسحب بموجب مستند نقدي للمدفوعات النقدية والقيام بإجراءات عملية السحب كافة، ويكون الايداع والسحب لكل من الدوائر الحكومية (مؤسسات التمويل المركزي، مؤسسات تمويل ذاتي، جمعيات ونقابات، قطاع مختلط) وللقطاع الخاص (افراد وشركات).

ويتضمن ايضاً " تنظيم وتطبيق جداول الحركة اليومية الخاصة بالحسابات الجارية الدائنة واعداد الكشف الخاص بالزبائن عن حركة هذا الحساب، واعداد كتب التأيد الخاصة بغرفة تجارة بغداد.

٣-١-٢ نشاط خدمات التوفير والودائع: وهو من الأنشطة الرئيسية ايضاً في الفرع ويتضمن هذا النشاط عمليات الايداع والسحب على حسابات التوفير، حيث تتضمن عمليات الايداع النقدي او بموجب صكوك او حوالات او يتم نقل مبالغ من حسابات أخرى لدى الفرع نفسه او في فروع أخرى. ويتم اتباع الاجراءات الخاصة بكافة بعملية ايداع من اعداد المستندات وتنظيمها والتسجيل في السجلات والجداول الخاصة وزيادة الرصيد في دفتر التوفير وغيرها. وتتضمن عملية السحب اتباع الاجراءات الخاصة بكافة بعملية السحب من تنظيم المستندات الخاصة بعملية السحب والتسجيل في السجل وتنزيل من الرصيد في دفتر التوفير والاجراءات الاخرى. ويتضمن ايضاً احتساب الفوائد على حسابات

التوفير . ويتضمن هذا النشاط امساك السجل الخاص بالودائع وعملية تجديدهما واحتساب الفوائد عليها والقيام بتنظيم وتطبيق جداول الحركة اليومية.

٣-١-٣ **نشاط الحسابات الجارية المدنية:** والحسابات الجارية المدنية هي الحسابات التي يكون فيها الزبون مدينا" وتمثل نوعا" من التسهيلات المصرفية التي يقدمها الفرع لبعض زبائنه. ومن ضمن فعاليات هذا النشاط متابعة عملية السحب والايداع على هذا الحساب وبحدود التسهيلات الممنوحة للزبون وضمن المدة المقررة واحتساب الفوائد على هذه التسهيلات ولكل يوم تستخدم فيه التسهيلات.

٣-١-٤ **نشاط القروض والسلف:** يتضمن هذا النشاط القروض التي يقدمها الفرع لزبائنه وهي قروض الاطباء، وقروض المحامين، وقروض الزراعيين، قروض بيطريين، قروض بالدولار.

والقروض التي مبلغها ٥٠٠٠٠٠٠٠ دينار فما فوق هي قروض طويلة الاجل والقروض أقل من ٥٠٠٠٠٠٠٠ وأكثر من مليون دينار قروض متوسطة الاجل وأقل من مليون قرض قصير الأجل وتتم متابعة تسديد القروض حسب المواعيد التي تقررها الإدارة العامة واحتساب الفوائد على القروض وفقاً لما تقرره الإدارة العامة أيضاً، واتخاذ الإجراءات الخاصة بذلك. ويتضمن هذا النشاط السلف على الحساب المكشوف والتي تكون مقابل رهن او تسهيلات وتتم متابعة تسديدها والتي تكون خلال سنة واحتساب الفوائد على السلف. ويتضمن أيضاً هذا النشاط السلف الممنوحة لموظفي الفرع.

٣-١-٥ **نشاط خطابات الضمان والكمبيالات المخصوصة:** ويتضمن هذا النشاط خطاب الضمان وهو عقد بين ثلاثة أطراف الأمر (الزبون)، الفرع (الجهة المنفذة)، المستفيد (الدائرة الحكومية). ويتم إصداره للجهة الحكومية والقطاع المختلط فقط. وتتم متابعة خطابات الضمان المفتوحة والتزام الزبون بتنفيذ خطاب الضمان او عدم التزامه والإجراءات الخاصة بذلك وكذلك حالة تجديده وتمديده حسب المدة التي تطالب بها الجهة المستفيدة وكافة الإجراءات الخاصة بذلك. ويتضمن هذا النشاط الكمبيالات المخصوصة وهي ورقة تجارية او دين واجب الدفع عند انتهاء المدة، فيها طرفان المدين والمجير الأخير والذي يكون ملزماً بتسديد مبلغ الكمبيالة بتاريخ استحقاقها ويتم اتخاذ كافة الإجراءات الخاصة بخصم الكمبيالة من الاستعلام عن الزبون (صاحب الورقة) ووجود كفيل لديه تسهيلات مصرفية في أي فرع وخصم الورقة وكذلك متابعة المصرف لعملية تسديد الورقة بتاريخ استحقاقها وفي حالة عدم التسديد ينبغي اتخاذ الإجراءات الخاصة بالمصرف، ويتم استخدام الدورة المستندية الخاصة بهذه العمليات وإمساك السجل الخاص بذلك.

٣-١-٦ **نشاط فتح وغلق الحسابات:** ويتضمن هذا النشاط عملية فتح الحسابات ومتابعة فتحها واتخاذ الإجراءات كافة الخاصة بعملية فتح الحسابات واستخدام المستندات والسجلات الخاصة بعملية الفتح وأخذ الموافقة الخاصة بها وكذلك يتضمن هذا النشاط عملية غلق الحسابات والإجراءات كافة الخاصة بعملية الغلق.

٣-١-٧ **نشاط السفاتج:** السفاتج وهي الصكوك المصدقة. ويتضمن هذا النشاط عملية اعداد السفاتج وتسجيلها في السجلات الخاصة إذ يدرج فيها الصكوك كلها التي صدرت لكل يوم وإلغاء الصكوك من السجل التي تعد مستوفية ديونها. ويتضمن أيضاً هذا النشاط الغاء السفاتج لأي سبب من أسباب انتقاء الحاجة وإرجاع المبلغ الى الزبون.

٣-١-٨ **نشاط المقاصة:** المقاصة تستهدف الديون التي تنشأ عن تبادل الصكوك المسحوبة على فروع المصرف او المصارف المحلية المتواجدة في مدينة واحدة (كالبנק المركزي العراقي، مصرف الرافدين، مصرف الرشيد) لدى أصحاب الحسابات الجارية والتي يتم تداولها بين زبائن تلك المصارف، وتتحقق تلك التسوية عن طريق حسابات المقاصة بأسماء تلك المصارف لدى بعضها البعض ويتم القيام بكافة الاجراءات الخاصة بالمقاصة الصادرة او المقاصة الواردة عندما يرسل فرع المصرف الى مركز المقاصة الصكوك والحوالات التي يتم قيدها لحساب زبائنه وتسمى بالمقاصة الصادرة ، ترد اليه من مركز المقاصة الصكوك والحوالات التي يتم قيدها على حسابات زبائنه او حساباته وتسمى بالمقاصة الواردة.

٣-١-٩ **نشاط الحسابات المعتمدة** تفتح هذه الحسابات ببطاقة خاصة ضمن الحسابات الجارية الدائنة لقيد مبالغ الصكوك التي يسجلها زبائن الفرع لأمرهم أو لأمر جهات أخرى (أفراد وشركات) ويطلبون من المصرف اعتمادها (تصديقها) لتمكين الجهات المستفيدة من قبولها والقيام بالدورة المستندية والاجراءات الخاصة بالحسابات المعتمدة من تنظيم استمارة طلب اعتماد الصك ورفق الصك مع الاستمارة والتأكد من وجود رصيد كافي لتغطية مبالغ الصك وكافة الاجراءات الاخرى حتى صرف مبلغ الصك.

٣-١-١٠ **نشاط الحوالات المبيعة والمتباعة:** ويتضمن هذا النشاط الحوالات المتباعة والاجراءات الخاصة بحجز المبلغ هاتفياً عندما يقدم صك الى الفرع مسحوب على فرع اخر في مدينة أخرى لغرض صرفه نقداً او قيده في الحساب يتم تنظيم طلب ابتياع حوالة (استمارة الابتياح) وارفاق الصك معها ويقوم مدير الفرع بأجراء الحجز الهاتفي وتبادل الارقام السرية واتباع الدورة المستندية الخاصة بهذه العملية واجراءاتها والتسجيل في السجل الخاص بها. أما الحوالات المبيعة فأن المبالغ ترسل الى الفروع الاخرى في المحافظات.

٣-١-١١ **نشاط التحويل الخارجي:** وهو فتح الاعتمادات المستندية وغيرها لأجل التجارة الخارجية للاستيراد والتصدير وهذا النشاط متوقف كما أشرنا سابقاً ونتيجة لتوقف هذا النشاط فإنه لا توجد اية معاملات على هذا النشاط وبالتالي لأكلف، ولكن هناك احتمالاً كبيراً لفتح الاعتمادات المستندية في هذا الفرع في المستقبل تم وضع هذا النشاط.

٣-١-١٢ **نشاط إصدار دفاتر الصكوك:** يتم إصدار دفاتر الصكوك عند فتح الحساب الجاري وعند حاجة الزبون إلى دفتر الصكوك.

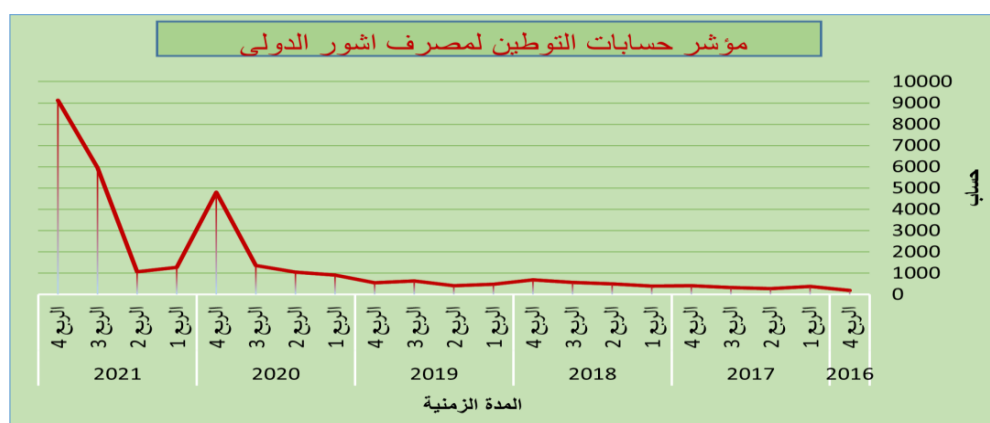
٣-١-١٣ **نشاط رواتب المتقاعدين والعسكريين:** وهذا النشاط يتضمن توزيع الرواتب على المتقاعدين والعسكريين وإعداد كافة المستندات والقوائم والإجراءات الخاصة بعملية توزيع الرواتب.

٣-١-١٤ **نشاط حفظ واستلام وصرف النقود:** ويتضمن هذا النشاط عملية استلام النقد وصرفه وحفظ النقود والمطابقة بين جداول حركة الصندوق والأقسام الأخرى في نهاية اليوم.

٣-١-١٥ **نشاط الخدمات العامة:** يعد هذا النشاط نشاطاً مساعداً للأنشطة كافة وتستفيد منه الأنشطة ويتضمن هذا النشاط المحاسبة وعمليات الكمبيوتر والمراسلات والطباعة والإدارة الذاتية والمستخدمين.

٣-٢ مؤشرات التوظيف

يبين الشكل (٢) مؤشر حسابات التوظيف لمصرف اشور الدولي



إما الجدول (٣) يوضح مقارنة بسيطة عن الفرق بين عدد المواطنين في المصارف الحكومية والمصارف الخاصة لسنوات البحث



References

- 1- James D. Tarr, MBA, (2006), "Activity Based Costing in the Information Age", (October), www.ofm.wa.gov.
- 2- Jensen, M. (1986), "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Fiance, and Takeovers". American Economic Review, vol. 76, No. 2, pp 323-329.
- 3- Kaplan R., Atkinson A., Matsumura E. and S. Young, (2012), "Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution", 6th ed, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458
- 4- 4-Kaplan R. and S. Anderson, (2004), "Time-Driven Activity Based Costing", Harvard Business Review, vol. 82, No. 11, pp 131-138.