

محاسبة التكاليف على اساس الانشطة كاداة لتحديد تكلفة الخدمة المصرفية (دراسة حالة مصرف الرشيد فرع الدورة)

احمد محمود حسين⁽¹⁾ علي حسين نوري بني لام⁽¹⁾

⁽¹⁾ كلية دجلة الجامعة / قسم العلوم المالية والمصرفية

ali.bniam@yahoo.com

ahmed86housein@gmail.com

الخلاصة

استهدف البحث ايضاح دور محاسبة التكاليف في النشاط المصرفي وما توفره من ميزة تنافسية من خلال التسعيرالخدمات المصرفية و تسليط الضوء على البيانات الضرورية لاحتساب كلفة الخدمة المصرفية، وانتهج البحث المنهج الوصفي لاثبات فرضيته التي نصت على أن التزام المصارف بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يؤدي إلى احتساب كلفة الخدمة بصورة دقيقة وبالتالي إلى تسعير ادق للخدمة المصرفية، وكانت عينة البحث مصرف الرشيد فرع الدورة وتوصل البحث الى استنتاج مفاده انه وعلى الرغم من وجود دفاتر وسجلات محاسبة مالية جيدة ، إلا انها غير كافية لتزويد محاسب التكاليف بالمعلومات التي تمثل مدخلات نظام التكاليف، اذ تبين انه لا توجد تفاصيل دقيقة للمصاريف والإيرادات في السجلات المحاسبية، لذلك نطلب التوصية عن ضرورة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على اساس الانشطة ABC في المصرف لتحديد كلفة الخدمة المصرفية بدقة ولمواكبة التطورات في البيئة التنافسية. الكلمات المفتاحية : نظام التكاليف على اساس الانشطة ، التكاليف غير المباشرة ، التكاليف المباشرة ، هدف التكلفة ، مجمعات التكلفة.

Cost Accounting Based on Activities as a Tool to Determine the Cost of Banking Services

((Case study of Rasheed Bank branch of the Doraa))

Ahmed M. Hussein⁽¹⁾

Ali H. N. Bni lam⁽¹⁾

⁽¹⁾Dijlah University College \ Financial & Banking sciences Department

Abstract

The research aimed at clarifying the role of cost accounting in banking and providing competitive advantage through the pricing of banking services and shedding light on the necessary data to calculate the cost of banking services. The research adopted a descriptive approach to prove its hypothesis. This led to the calculation of the cost of service accurately. The sample of the research was The Rasheed Bank branch of the Doraa. The research concluded that although there are good financial accounting document and records information that represents the inputs of the cost system, as it is found that there are no accurate details of the expenses and revenues in the accounting records. Therefore the following recommendation was drawn that the cost accounting system should be applied based on (ABC) activities in the bank to accurately determine the cost of banking service and to keep pace with developments in the competitive environment.

Keywords: Cost system based on Activities, Indirect costs, direct costs, Cost target, Cost complexes

المقدمة :

هذا ومن الجدير بالذكر أن محاسبة التكاليف ومنذ نشأتها اقتصر على تحديد كلفة المنتج، وأن ولوج محاسبة التكاليف للنشاط الخدمي يعد من المفاهيم الحديثة التي نالت أهتمام واسع من قبل الاكاديميين في الأونة الأخيرة، وعلى اساس ذلك استخدمت بشكل موسع من قبل المؤسسات الخدمية ومنها المصارف.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا . مشكلة البحث :

لقد شهد القطاع المصرفي في العراق بعد عام 2003 زيادة في عدد المصارف، وساهم في إيجاد هذا التطور عوامل عدة منها الانفتاح الاقتصادي، فبعد أن كان العراق يعتمد الاقتصاد الموجه أتجه إلى اقتصاد السوق وهذا ما ساعد بتوسع في أنشاء المصارف الخاصة، فضلا عن سن قوانين تخص العمل المصرفي ك(قانون البنك المركزي العراقي رقم 56 لعام 2004) و (قانون المصارف العراقية رقم 94 لعام 2004) و (قانون المصارف الاسلامية رقم 43 لعام 2015)، وهناك عاملا مهم آخر وهو زيادة المعاملات الخارجية للعراق والتي تحتاج إلى مصارف لنقل الاموال من وإلى العراق.

هذا ما جعل عدد المصارف في العراق وبنهاية عام 2014 يصل الى 54 مصرفا بعد أن كان 17 مصرفا في عام 2004 بنسبة زيادة بلغت 218%، اما على مستوى الفروع فالزيادة كانت أكبر بكثير.

كل هذا خلق بيئة منافسة بين المصارف وللظروف السياسية والاقتصادية التي لم تسمح بالتنافس على أساس تنوع الخدمات المصرفية فأن المصارف مضطرة للمنافسة السعرية ولكي تتمكن من المنافسة بشكل علمي عليها أن تحسب وبصورة دقيقة تكاليف الخدمات المقدمة، وبناء على ذلك فأن مشكلة البحث تتحد بالسؤال الاتي :

هل أن استخدام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة تساعد في تسعير الخدمات المصرفية بصورة دقيقة وتضمن لها المنافسة في سوق كالسوق العراقي ؟

تلعب المصارف دوراً أساسياً في اقتصاديات كل دول العالم، وذلك عن طريق تجميع المدخرات وتوجيهها نحو النشاطات الإستثمارية المختلفة، أن هذا الدور جعل المصارف أحد أهم القطاعات الاقتصادية، وهذا ما شهدناه في وقتنا الحاضر فقد تهاز أكبر الاقتصاديات بحدوث أزمة في القطاع المصرفي كما حدث في أزمة الرهن العقاري في امريكا، فضلا عن أن بعض الاقتصاديات قد تتأثر لحدوث أزمة لمصرف واحد كما حدث في الاردن في ما عرف بأزمة مصرف البتراء.

لذلك فان دراسات أجريت وقوانين سنت على المستوى العالمي كان الهدف منها تجنب حدوث الإزمات المصرفية عن طريق إيجاد طرق للوقاية من هذه الإزمات، وأستحداث نظم للأنذار المبكرة عن احتمال توقع حدوث الإزمات المصرفية قبل وقوعها بوقت كافي، انطلاقا من أن المصارف تقدم خدماتها المصرفية للمؤسسات الكبيرة والشركات العملاقة وللأفراد على حد سواء، أي أن حدوث تعثر مصرفي سوف تنعكس أثارة على جميع فئات المجتمع.

أن هذه القوانين تحد من حرية المصارف في ممارسة وظيفتها المالية من قبول الودائع ثم إعادة أقراضها، لذا فأن المصارف لا تستطيع أن تستقبل كمية ودائع إلا بنسب محددة من راس المال ولا تستطيع أن تفرط في منح الأئتمان المصرفي لوجود رقابة على حجم وجودة الأئتمان الممنوح.

فضلا عن ان زيادة عدد المصارف و المخاطر المصرفية التي ازدادت مؤخراً، وجهت انظار المصارف إلى طرق جديدة للمنافسة وأهمها تقديم الخدمات المصرفية باقل كلفة ممكنة (المنافسة السعرية)، وهنا يبرز دور محاسبة التكاليف لتحديد كلفة الخدمة المصرفية بدقة مما يمكن المصرف من إتباع السياسات السعرية المناسبة وبحسب عوامل عديدة تحدها إدارة المصرف.

ثانيا . أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث من حدائته في البيئة المصرفية العراقية ولاستنادة على بيانات فعلية لمصرف الرشيد، ولسعيه لوضع أسس علمية في تسعير الخدمات المصرفية، وتسليطة الضوء على نتيجة عمل فرع مهم من فروع وهو فرع الدورة لواحد من أكبر واعرق المصارف العراقية التجارية.

ثالثا . أهداف البحث :

يمكن تلخيص أهداف البحث بالاتي :-

1 . ايضاح دور محاسبة التكاليف في النشاط المصرفي وما توفرة من ميزة تنافسية من خلال التسعيرالخدمات المصرفية.

2 . تسليط الضوء على البيانات الضرورية لاحتساب كلفة الخدمة المصرفية.

3 . توفير أداة تمكن العاملين في المصرف من ربط الكلفة بالأساس المسبب لها وتحديد نصيب كل خدمة من الأنشطة المصرفية.

رابعا . فرضيات البحث :

أن التزام المصارف بتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يؤدي إلى احتساب كلفة الخدمة بصورة دقيقة وبالتالي إلى تسعير ادق للخدمة المصرفية.

خامسا . أساليب جمع البيانات :

1 . أعتد الأطار النظري على الكتب العربية و الأطاريح والرسائل والبحوث العربية والأجنبية واغلب الجهود النظرية ذات العلاقة بالموضوع .

2 . الجانب العملي فقد أعتد على المعلومات التي تم الحصول عليها من تقارير وسجلات مصرف الرشيد / فرع الدورة.

سادسا . حدود البحث :

1 . الحدود الزمانية : البيانات المالية لعام 2012.

2 . الحدود المكانية : تم اختيار مصرف الرشيد / فرع الدورة (501) في بغداد.

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا . نشأة نظام التكاليف على اساس الانشطة (ABC)

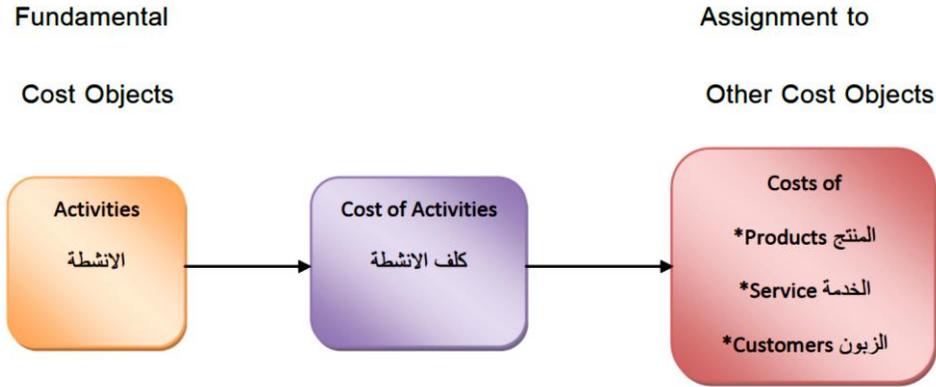
في نهاية النصف الاول من القرن الماضي تطرق بعض الكتاب بشكل أو بآخر إلى مفاهيم الكلفة على أساس النشاط فمثلاً تناولته Goetz في احدى كتاباته عام 1949، وان كانت فكرة الكلفة على أساس النشاط قديمة أم حديثة فأن المهم هو أن دخولها إلى حيز التطبيق و استخدامها في جوانب إدارية مهمة كتحليل الربحية والتسعير و تطوير العمليات لم يكن إلا في نهاية الثمانينات [14]. ففي عام 1987 قدم كل من Cooper & Kaplan نظاماً جديداً لتوزيع التكاليف الغير مباشرة سميها نظام التكاليف المبني على أساس الانشطة Activity Based Costing System، فشاع هذا النظام لدى العديد من الشركات حتى اصبح سائداً في معظم بلدان العالم [14]. ومع حلول عام 1998 أظهر مسح قامت به منظمة معهد محاسبي الادارة (Institute of Management Accountants) IMA ان نسبة 56% من الشركات التي شملها المسح كانت تستخدم نظام ABC كأداة تحليلية رغم عدم تطبيقها للنظام بالكامل [7].

ثانيا . مفهوم نظام التكاليف على اساس الانشطة

ABC

يمثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) نظاماً لتوزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات بناءً على تحليل الأنشطة إلى أنشطة فردية باعتبارها هدفاً لاحتساب التكلفة الأساسية، والتي تتجم عنها خدمات مشتركة، وتجمع تكاليف كل نشاط على حده، وتُحمل للمنتجات أو الخدمات على أساس حجم استهلاكها للخدمة باستخدام محركات التكاليف (Cost Drivers)، [15] وعرف النشاط Activity على انه أي حدث أو

لأهداف كلف اخرى كان تكون منتجات أو خدمات أو زبائن ويتم ذلك من خلال معرفة معلومات عن موجبات الكلف التي تربط بين حدوث النشاط وتحقق الكلفة، والتي يمكن من خلالها معرفة مقدار استنفاد كل هدف كلفة من كلف عمل نشاط من الانشطة [8] وكما هو موضح في الشكل الاتي :



الشكل (1) نظام التكاليف المستند على الانشطة [16]

5 زيادة فاعلية الدور الرقابي لنظام التكاليف على أساس الأنشطة فمعرفة الأنشطة المتعلقة بالتكاليف غير المباشرة يؤدي إلى تحديد المسؤولية عن تلك التكاليف وبالتالي اخضاعها لرقابة أكثر فاعلية .

6 يساعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة في جذب انتباه الاداريين لتحديد الاولويات وليس فقط تزويدهم بالتكلفة الملائمة لاتخاذ القرارات [10].

7 يمكن استخدام الـ(ABC) في عملية تقييم الأداء لأنشطة المنشأة وتحديد موجبات الكلفة فيها مما يساعد على إيجاد معايير دقيقة لتقييم الأداء [8].

8 تعتبر تحديد التكلفة على أساس النشاط من الأساس المستخدم في تعيين التكاليف غير المباشرة للمنتجات بدلاً من تعيين هذه التكاليف على أساس العمل المباشر أو أية مقاييس أخرى تعين التكاليف على أساس نسبه من الأنشطة المحركة للتكاليف التي يمكن تتبعها للمنتج أو الخدمة [1].

معاملة تُغير محرك للتكلفة Cost driver هو العامل السببي Casual factor لحدوث التكلفة [1]، وعرف ايضا بأنه هو حدث أو مهمة أو وحدة عمل ذات غرض محدود [2].

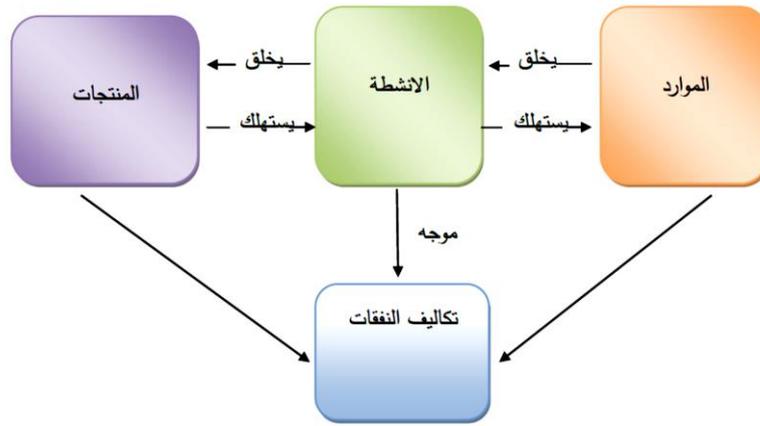
ان الـ(ABC) يركز على الانشطة و يستخدم كلف هذه الانشطة كأساس في تخصيص التكاليف

ثالثاً . مزايا تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة ABC

- 1 . يتميز نظام التكاليف على اساس الانشطة بميزة رئيسية هو انه نظام محاسبي (تكاليفي) وأداري في آنٍ واحد [9].
- 2 استخدام عدد كبير من مسببات التكلفة (أو معدلات التحميل) Cost Driver بعضها مرتبط بحجم الانتاج وبعضها الاخر لا يرتبط به وهذه الزيادة في عدد المسببات تسهم في توفير تحديد اكثر دقة للتكاليف الخاصة بالمنتج [3].
- 3 استمرارية عملية التحسين وتجاوز المشاكل المرتبطة بالأسلوب التقليدي في تخصيص وتوزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة وذلك من خلال الغاء جميع الفعاليات غير الضرورية والتي لا تضيف أي قيمة للسلعة أو الخدمة [4].
- 4 تحويل بعض التكاليف غير المباشرة إلى تكاليف مباشرة [7].

4- مبيعات الموارد Resources Drivers : هي مقاييس لكمية الموارد التي يستنفذها كل نشاط من الأنشطة وتستخدم في تتبع تكلفة الموارد المستنفذة حسب الأنشطة التي استنفذتها.

5- مبيعات الأنشطة Activity Drivers : هي مقاييس لتكرار وكثافة الطلب من جانب اغراض التكلفة على خدمات النشاط وتستخدم في تتبع تكلفة الأنشطة حسب المنتجات [10] ويمكن توضيح عناصر نظام التكاليف على أساس الأنشطة بالشكل الاتي :



الشكل (2) عناصر نظام التكاليف على اساس الانشطة [11]

بأنشطة التسليم للمستهلك، لذلك تعد هذه المرحلة أو الخطوة الجزء الأكثر أهمية من بين الخطوات الثلاثة الأخرى لأنها تتطلب أفراد كفويين لفهم جميع الأنشطة المطلوبة [12].

ولا بد من وجود إجراءات مشتركة بين الفريق العاملين لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة حيث يقوم الفريق بتقسيم الأنشطة على أساس الأشخاص العاملين في الأقسام غير مباشرة ويشمل الفريق وصف الأنشطة الرئيسية، فالأنشطة هي وحدات عمل (Units Work) أو مهام (Tasks) ذات أهداف محددة [5].

رابعا . عناصر نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC. يتكون نظام التكاليف على أساس الأنشطة من العناصر الآتية :

1- الموارد Resources : يتم تخصيصها لانجاز الأنشطة، وهي مصادر الكلف، الأفراد، المكائن الخ [6].

2- الأنشطة Activities : هي وحدات عمل منجزة من قبل موارد المنظمة.

3- هدف التكلفة Cost Object : هو النقطة النهائية التي تتجه اليها التكلفة وهو السبب الذي يتضمن العمل من أجله (منتج أو خدمة) [7].

خامسا . خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC

يرى [17] ان هناك اربع خطوات لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة وهي :

1 . تحديد الأنشطة

تتمثل الخطوة الاولى في بناء نظام التكاليف على اساس الأنشطة بتحديد دقيق وواضح للأنشطة التي تؤديها مجاميع العمل داخل الاقسام والوحدات التنظيمية وجمع المعلومات المتعلقة بها أذ يتم تحديد وتعيين الأنشطة في المنظمة من بداية طلب المواد أو الخدمة مروراً بالعملية التصنيعية وحتى الانتهاء

وبعد أن يتم تحديد الأنشطة يتم تجميع الكلف الخاصة لكل نشاط تحت ما يسمى بمجمع كلف النشاط Activity Cost Pool ويعرف بأنه مجموعة من الكلف الفردية تخصص لأهداف الكلفة باستخدام موجه كلفة مفرد واحد [16] إما [18] فيعرف مجمع التكلفة بأنه أصغر مركز أو جزء في المنظمة الذي ينجز نشاطاً ما.

إما مسببات التكلفة فعرّفها [3] بأنها مقياس يعكس السبب الجوهرى في خلق أو تكوين عنصر التكلفة داخل كل وعاء تكلفة.

ولاختيار مسببات التكلفة هناك مجموعة من المعايير التي يجب أن تؤخذ بالحسبان منها :

أ . معيار السبب والنتيجة Cause-Effect criterion

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة التي تتطلب توفرها في العنصر الذي يراد اختياره كموجه للكلفة أو أن هذا المعيار يلزم موجه الكلفة على أن يؤثر بصورة مباشرة على الكلفة الكلية وأن استعمال مسببات الكلف على أساس هذا المعيار سيؤدي إلى زيادة الدقة في كلفة المنتج وبذلك سيؤدي إلى عدالة أكبر في التوزيع.

ب . معيار الكلفة - المنفعة Cost Criterion Benefits.

أن هذا المعيار يأخذ في الحسبان الكلفة الأقل في تحديد مسبب الكلفة أي يجب الحصول على المسببات ذات الكلفة الأقل إذا كانت المسببات ذات منافع متشابهة [12].

ت . المعقولة Reasonableness

بعض التكاليف لا يمكننا إيجاد ترابط لها مع المنتج أو الخدمة على أساس المنافع ولا على أساس العلاقة السببية وبالتالي فإن التخصيص تم على أساس العدالة أو المعقولة بالاختيار لمسبب قريب قدر الأمكان [18].

2 . تعيين التكاليف غير المباشرة الى مجتمعات كلف الانشطة.

يجب أن يتم تحديد التكاليف غير المباشرة ليتم تعيينها على مجتمعات تكاليف الأنشطة عن طريق الربط بمعايير التكلفة (السبب والنتيجة أو الكلفة والمنفعة) وإذا لم يتوفر أي المعيارين فيكون الربط عن طريق المعيار الثالث المعقولة ويطلق عليها مرحلة التخصيص الاولي [17].

3 . احتساب معدلات الأنشطة.

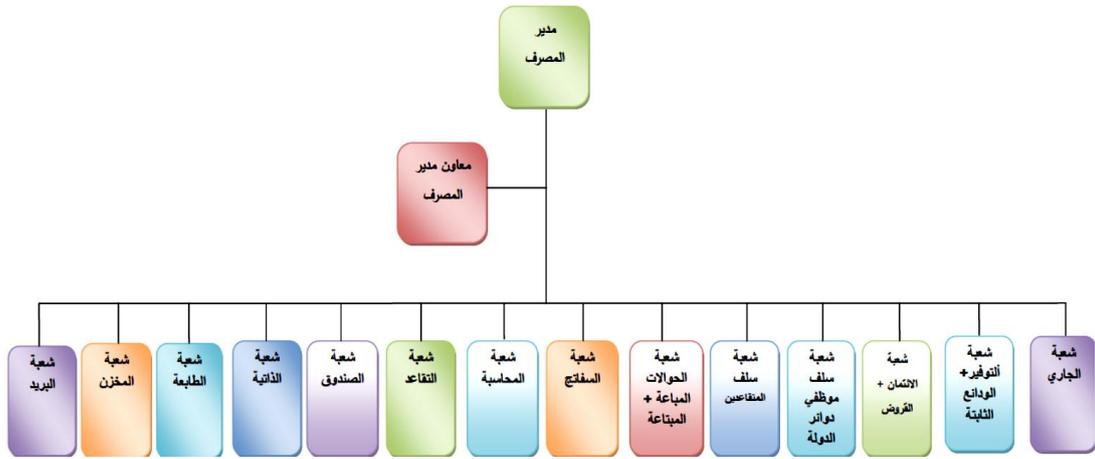
يرى [17] بأنه معدلات الأنشطة هي التي ستستعمل لتعيين التكاليف غير المباشرة للمنتجات أو الزبائن، إما [18] فيقول أن الصيغة التالية تنطبق على أي كلفة غير مباشرة سواء كانت تكاليف غير مباشرة صناعية، إدارية، توزيع مبيعات، أو أي تكاليف غير مباشرة أخرى وهي :

معدلات محددة مسبقا = التكاليف غير المباشرة المقدره ÷ أساس تخصيص الحجم المقدر.

4 . تعيين التكاليف الغير مباشرة لهدف التكلفة

يرى [17] ان المرحلة الرابعة من مراحل تطبيق ABC والتي سماها مرحلة التخصيص الثانوي، حيث أن معدلات الأنشطة تستعمل لتطبيق التكاليف غير المباشرة على المنتجات والزبائن. وغرض التكلفة هو وحدة يتم تجميع وتحميل التكاليف عليها سواء كانت وحدة مخرجات (منتج أو خدمة) ، ويتضح من التعريف أن غرض التكلفة قد يكون نهائياً أو متوسطاً، غرض التكلفة النهائي End Cost Object هو المنتج النهائي الذي من أجله يتم انفاق التكاليف. إما غرض التكلفة المتوسط Interim Cost Object فهو نشاط يتم داخل المنظمة ويستنفذ تكاليف بهدف تحقيق منفعة داخل نطاق المنظمة ذاتها، كما هو الحال في نشاط إدارة شؤون العاملين [3].

الأنشطة ABC وذلك بالاعتماد على التقرير المالي الختامي للمصرف لعام 2012، وكذلك التقارير والسجلات الداخلية الخاصة بالمصرف إضافة إلى مناقشة ودراسة المعلومات والبيانات التي تعذر الحصول عليها مع مديرة الفرع ومديري الاقسام المختصة لاقتراحها وتقديرها. و يتكون الفرع من (14) شعبة وكما موضحة في الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد / فرع الدورة / 501 :



الشكل (3) الهيكل التنظيمي لمصرف الرشيد / فرع الدورة

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

اولا . نبذة مختصرة عن مصرف الرشيد

تأسس مصرف الرشيد بموجب القانون رقم (52) لعام 1988 وأصبح شركة عامة بموجب قانون الشركات العامة رقم (22) لعام 1997 وقد حدد نظامه الداخلي رقم (7) لعام 1998 أهدافه بالمساهمة في دعم الاقتصاد الوطني ، ويتكون المصرف من (160) فرعاً. وتم اختيار أحد فروع المصرف وهو فرع الدورة / 501 لغرض الدراسة التطبيقية. إذ تم تطبيق نظام التكاليف على أساس

ثانيا . تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة

ABC في مصرف الرشيد / فرع الدورة / 501

1 . تحديد الأنشطة ، مجوعات التكلفة ومسببات التكلفة

يعد تحديد الأنشطة اول خطوة من خطوات تصميم نظام الـ(ABC) فقد تم تحديدها في مصرف الرشيد / فرع الدورة / 501 وفقاً للتقسيمات الآتية وهي :

أ . نشاط العمليات المصرفية :-

(1) نشاط شعبة الجاري.

(2) نشاط شعبة التوفير + الودائع الثابتة.

(3) نشاط شعبة الائتمان + قروض المشاريع الصغيرة +

قروض الاسكان موظفي دوائر الدولة.

(4) نشاط شعبة سلف موظفي دوائر الدولة.

(5) نشاط سلف المتقاعدين.

ب . نشاط الخدمات المصرفية :-

(1) نشاط شعبة الحوالات المبتاعة + الحوالات برسم

التحصيل + الحوالات المبيعة.

(2) نشاط شعبة السفائح.

(3) نشاط شعبة المحاسبة.

(4) نشاط شعبة التقاعد.

(5) نشاط شعبة الصندوق.

(6) نشاط شعبة الذاتية.

(7) نشاط شعبة الطابعة.

(8) نشاط شعبة المخزن.

(9) نشاط شعبة البريد.

ويبين الجدول الاتي مجمعات ومسببات التكلفة المباشرة مع بيان المعيار لكل مجمع تكلفة :

جدول (1) توزيع مجمعات التكاليف مباشرة على مسببات التكلفة

ت	رقم الحساب	اسم الحساب	المسبب	المعيار	التكلفة الفعلية
1	31	الرواتب	اساس الصرف الفعلي	سبب و نتيجة	522419999
2	3252	قرطاسيه	عدد السندات الصرف	سبب و نتيجة	2997000
مجموع التكاليف المباشرة					525416999

اما الجدول (2) فيوضح مجمعات ومسببات التكلفة غير المباشرة مع بيان المعيار لكل مجمع تكلفة :

جدول (2) توزيع مجمعات التكاليف غير مباشرة على مسببات التكلفة

ت	رقم الحساب	اسم الحساب	المسبب	المعيار	التكلفة الفعلية
1	3251	لوازم ومهمات	عدد الموظفين	سبب و نتيجة	284000
2	322	وقود و زيوت	مساحة	سبب و نتيجة	12390000
3	327	ماء و كهرباء	مساحة	سبب و نتيجة	2552500
4	3312	صيانة مباني	مساحة	سبب و نتيجة	1395000
5	3313	صيانة آلات و معدات	عدد الموظفين	سبب و نتيجة	3462000
6	3316	صيانة اثاث و اجهزة مكتب	عدد الطلبات	سبب و نتيجة	2185400
7	3341	نقل العاملين	نشاط خاص	سبب و نتيجة	5303500
8	3342	نقل السلع و البضائع	نشاط خاص	سبب و نتيجة	401000
9	3344	اتصالات عامة	نشاط خاص	سبب و نتيجة	1742750
10	3369	مصروفات خدمية اخرى	عدد الموظفين	كلفة و منفعة	6140500
11	3421	فوائد حسابات التوفير	نشاط خاص	سبب و نتيجة	651218937
12	3422	فوائد الودائع الثابتة	نشاط خاص	سبب و نتيجة	30992888
13	3464	حوافز الايداعات	عدد الموظفين	سبب و نتيجة	14636537
14	373	اندثار آلات و معدات	عدد الموظفين	كلفة و منفعة	19250000
15	376	اندثار اثاث و اجهزة مكتب	عدد القطع	كلفة و منفعة	21401000
16	3833	ديون مشطوبة	نشاط خاص	سبب و نتيجة	18477574
17	3834	نفقات خدمية خاصة	نشاط خاص	كلفة و منفعة	1120000
18	38341	راتب القوى الامنية	عدد الحراس	كلفة و منفعة	23023600
19	3852	الاعانات للغير	نشاط خاص	سبب و نتيجة	1250000
20	393	خسائر رأسمالية	عدد القطع	سبب و نتيجة	1180000
مجموع التكاليف غير المباشرة					950135820

ومن خلال الجدولين (1 ، 2) يتضح ان اجمالي التكاليف بلغت (1475552819) وان نسبة التكاليف المباشرة الى اجمالي

التكاليف كانت (36%) وان نسبة التكاليف غير المباشرة الى اجمالي التكاليف كانت (64%)، وهذا ما يشير الى ان الخدمات

المصرفية تتحمل تكاليف غير مباشر تصل الى ضعف التكاليف المباشرة.

2. تعيين التكاليف غير المباشرة الى مجتمعات كلف الانشطة

ويبين الجدول الاتي كمية مسببات التكلفة لنشاط العمليات المصرفية :

جدول (3) كمية مسببات التكلفة لتوزيع التكاليف المباشرة و غير المباشرة لنشاط العمليات

ت	اسم الحساب	الحسابات الجارية	حسابات التوفير والودائع	الائتمان وقروض المشاريع الصغير وقروض الاسكان	سلف موظفي دوائر الدولة	سلف المتقاعدين	الاجمالي
التكاليف المباشرة							
1	الرواتب	6	8	6	5	10	35
2	قرطاسية	9	8	6	8	4	35
التكاليف غير المباشرة							
3	لوازم ومهمات	6	8	6	5	10	35
4	وقود وزيوت	55	75	40	30	70	270
5	ماء وكهرباء	55	75	40	30	70	270
6	صيانة مباني	55	75	40	30	70	270
7	صيانة آلات ومعدات	6	8	6	5	10	35
8	صيانة اثاث و اجهزة	3	2	2	1	2	10
9	نقل العاملين						0
10	نقل سلع						0
11	اتصالات						0
12	مصرفوات اخرى	6	8	6	5	10	35
13	رواتب القوى الامنية						0
14	فوائد حسابات التوفير		1				1
15	فوائد و ودائع		1				1
16	فوائد ايداعات	6	8	6	5	10	35
17	اندثار آلات و معدات	6	8	6	5	10	35
18	اندثار اثاث و اجهزة مكتب	10	11	7	5	6	39
19	ديون مشطوبة	5		9			14
20	نفقات خدمية خاصة						0
21	الاعانات للغير						0
22	خسائر رأسمالية	2	3	1	2	0	8

اما الجدول رقم (4) فيبين كمية مسببات التكلفة لنشاط الخدمات المصرفية :

جدول (4) كمية مسببات التكلفة لتوزيع التكاليف المباشرة و غير المباشرة لانشطة الخدمات

ت	اسم الحساب	الحوالات المبيعة والمبتاعة وبرسم التحصيل	شعبة السفاح	شعبة المحاسبة	شعبة التقاعد	شعبة الصندوق	شعبة الذاتية	شعبة الطبابة	شعبة المخزن	شعبة البريد	اجمالي
التكاليف المباشرة											
1	الرواتب	3	4	9	9	7	5	2	2	1	42
2	قرطاسية	5	6	9	6	5	4	3	3	2	43
التكاليف غير المباشرة											
3	لوازم ومهمات	3	4	9	9	7	5	2	2	1	42
4	وقود وزيوت	70	70	45	25	35	85	20	30	15	395
5	ماء وكهرباء	70	70	45	25	35	85	20	30	15	395

395	15	30	20	85	35	25	45	70	70	صيانة مباني	6
43	2	2	2	5	7	9	9	4	3	صيانة آلات ومعدات	7
15	2	3	2	3	0	1	3	1	0	صيانة اثاث و اجهزة	8
1				1						نقل العاملين	9
1					1					نقل سلع	10
1				1						اتصالات	11
42	1	2	2	5	7	9	9	4	3	مصروفات اخرى	12
4				4						رواتب القوى الامنية	13
0										فوائد حسابات التوفير	14
0										فوائد و ودائع	15
42	1	2	2	5	7	9	9	4	3	فوائد ايداعات	16
42	1	2	2	5	7	9	9	4	3	اندثار آلات و معدات	17
79	2	20	5	4	5	13	15	6	9	اندثار اثاث و اجهزة مكتب	18
0										ديون مشطوبة	19
4				4						نفقات خدمية خاصة	20
1				1						الاعانات للغير	21
30	1	3	2	10	1	2	6	1	4	خسائر رأسمالية	22

لقد تم الاعتماد على الجدول رقم (3) لاستخراج نسبة كل مسبب تكلفة لانشطة العمليات المصرفية وكما هو موضح في الجدول الاتي :

جدول (5) النسب المئوية لكمية مسببات التكلفة لتوزيع التكاليف المباشرة و غير المباشرة لنشاط العمليات

ت	اسم الحساب	الحسابات الجارية	حسابات التوفير والودائع	الانتماء وقروض المشاريع الصغير وقروض الاسكان	سلف موظفي دوائر الدولة	سلف المتقاعدين	الاجمالي
التكاليف المباشرة							
1	الرواتب	17%	23%	17%	14%	29%	100%
2	قرطاسية	26%	23%	17%	23%	11%	100%
التكاليف غير المباشرة							
3	لوازم ومهمات	17%	23%	17%	14%	29%	100%
4	وقود وزيوت	20%	28%	15%	11%	26%	100%
5	ماء وكهرباء	20%	28%	15%	11%	26%	100%
6	صيانة مباني	20%	28%	15%	11%	26%	100%
7	صيانة آلات ومعدات	17%	23%	17%	14%	29%	100%
8	صيانة اثاث و اجهزة	30%	20%	20%	10%	20%	100%
9	نقل العاملين	-	-	-	-	-	-
10	نقل سلع	-	-	-	-	-	-
11	اتصالات	-	-	-	-	-	-
12	مصروفات اخرى	17%	23%	17%	14%	29%	100%
13	رواتب القوى الامنية	-	-	-	-	-	-
14	فوائد حسابات التوفير	-	100%	-	-	-	100%
15	فوائد و ودائع	-	100%	-	-	-	100%
16	فوائد ايداعات	17%	23%	17%	14%	29%	100%
17	اندثار آلات و معدات	17%	23%	17%	14%	29%	100%
18	اندثار اثاث و اجهزة مكتب	26%	28%	18%	13%	5%	100%
19	ديون مشطوبة	36%	-	64%	-	-	100%

20	نفقات خدمية خاصة	-	-	-	-	-	-	-	-
21	الإعانات للغير	-	-	-	-	-	-	-	-
22	خسائر رأسمالية	25%	17%	38%	25%	100%	0%	100%	-

وتم الاعتماد على الجدول رقم (4) لاستخراج نسبة كل مسبب تكلفة لانشطة الخدمات المصرفية وكما هو موضح في الجدول الاتي :

جدول (6) النسب المئوية لكمية مسببات التكلفة لتوزيع التكاليف المباشرة و غير المباشرة لانشطة الخدمات

ت	اسم الحساب	الحوالات المباعة والمبتاعة وبرسم التحصيل	شعبة السفاتح	شعبة المحاسبة	شعبة التقاعد	شعبة الصندوق	شعبة الذاتية	شعبة الطبابة	شعبة مخزن	شعبة البريد	اجمالي
التكاليف المباشرة											
1	الرواتب	7%	10%	21%	21%	17%	12%	5%	5%	2%	100%
2	قرطاسية	12%	14%	21%	14%	12%	10%	7%	7%	5%	100%
التكاليف غير المباشرة											
3	لوازم ومهمات	7%	10%	21%	21%	17%	12%	5%	5%	2%	100%
4	وقود وزيت	18%	18%	11%	6%	8%	22%	5%	8%	4%	100%
5	ماء وكهرباء	18%	18%	11%	6%	8%	22%	5%	8%	4%	100%
6	صيانة مباني	18%	18%	11%	6%	8%	22%	5%	8%	4%	100%
7	صيانة آلات ومعدات	7%	10%	21%	21%	16%	12%	5%	5%	5%	100%
8	صيانة اثاث و اجهزة	-	7%	20%	7%	0%	20%	13%	20%	13%	100%
9	نقل العاملين	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	100%
10	نقل سلع	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	100%
11	اتصالات	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	100%
12	مصروفات اخرى	7%	10%	21%	21%	17%	12%	5%	5%	2%	100%
13	رواتب القوى الامنية	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	100%
14	فوائد حسابات التوفير	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	فوائد و ودائع	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	فوائد ابداعات	7%	10%	21%	21%	17%	12%	5%	5%	2%	100%
17	اندثار آلات و معدات	7%	10%	21%	21%	17%	12%	5%	5%	2%	100%
18	اندثار اثاث و اجهزة مكتب	11%	8%	19%	16%	6%	5%	6%	25%	3%	100\$
19	ديون مشطوبة	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	نفقات خدمية خاصة	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	100%
21	الإعانات للغير	-	-	-	-	-	100%	-	-	-	100%
22	خسائر رأسمالية	13%	3%	20%	7%	3%	33%	7%	10%	3%	100%

ويوضح الشكل الاتي نظام تحديد التكلفة على اساس الانشطة في مصرف الرشيد / فرع الدورة.



الشكل (4) مخطط لاستعراض نظام تحديد التكلفة على اساس النشاط بمصرف الرشيد / فرع الدورة

جدول (7) تحديد تكاليف مراكز أنشطة العمليات باستخدام جدول النسب المئوية رقم (5)

ت	اسم الحساب	الحسابات الجارية	حسابات التوفير والودائع	الانتماء وقروض المشاريع الصغير والاسكان	سلف موظفي دوائر الدولة	لف المتقاعدين	الاجمالي
التكاليف المباشرة							
1	الرواتب	40,696,517.92	54,227,195.90	40,696,517.92	33,905,057.94	67,810,115.87	237,335,437.55
2	قرطاسية	345,554.10	307,192.50	230,469.30	307,192.50	153,446.40	1,347,108.80
التكاليف غير المباشرة							
3	بوازم ومهمات	22,123.60	29,479.20	22,123.60	18,431.60	36,863.20	132,275.20
4	وقود وزيوت	1,024,653.00	1,396,353.00	743,400.00	558,789.00	1,303,428.00	5,026,949.00
5	ماء وكهرباء	211,019.75	287,666.75	153,150.00	115,117.75	268,523.00	1,035,809.25
6	صيانة مباني	115,366.50	157,216.50	83,700.00	62,914.50	146,754.00	569,269.50
7	صيانة آلات ومعدات	269,689.80	359,355.60	269,689.80	224,683.80	449,367.60	1,576,106.60
8	صيانة اثاث و اجهزة	262,224.00	174,816.00	174,816.00	87,408.00	174,816.00	877,404.00
9	نقل العاملين						3,350.00
10	نقل سلع						3,352.00
11	اتصالات						3,355.00
12	مصرفات اخرى	478,344.95	637,383.90	478,344.95	398,518.45	797,036.90	2,793,010.15
13	رواتب القوى الامنية		651,218,937.00				651,222,371.00
14	فوائد حسابات التوفير		30,992,888.00				30,996,324.00
15	فوائد و ودائع	11,401,862.32	15,192,725.41	11,401,862.32	9,499,112.51	18,998,225.03	66,497,266.59
16	فوائد ايداعات	1,499,575.00	1,998,150.00	1,499,575.00	1,249,325.00	2,498,650.00	8,745,664.00
17	اندثار آلات و معدات	1,812,664.70	1,994,573.20	1,269,079.30	905,262.30	1,087,170.80	7,069,143.30
18	اندثار اثاث و اجهزة مكتب	6,600,189.43		11,877,384.57			18,481,425.00
19	ديون مشطوبة						3,853.00
20	نفقات خدمية خاصة						38,361.00
21	لاعانات للغير						3,873.00
22	تسائر رأسمالية	62,068.00	93,102.00	31,034.00	62,068.00		248,687.00

جدول (8) تحديد تكاليف مراكز أنشطة الخدمات باستخدام جدول النسب المئوية رقم (6)

ت	سم الحساب	الحوالات المبيعة والمبتاعة ويرسم التحصيل	شعبة السفاتج	شعبة المحاسبة	شعبة التقاعد	شعبة الصندوق	شعبة الذاتية	شعبة الطبابة	شعبة المخزن	شعبة البريد	اجمالي
التكاليف المباشرة											
1	الرواتب	20,740,073.9	27,113,597.9	61,018,655.8	61,018,655.8	47,487,977.9	33,905,057.9	13,530,677.9	13,530,677.9	6,739,217.9	285,084,625.4
2	قرطاسية	192,107.70	230,469.30	230,469.30	230,469.30	192,107.70	153,446.40	115,084.80	115,084.80	78,821.10	1,345,399.20
التكاليف غير المباشرة											
3	لوازم ومهمات	11,274.80	14,739.60	33,171.20	33,171.20	25,815.60	18,431.60	7,355.60	7,355.60	3,663.60	158,232.80
4	قود وزيوت	1,303,428.00	1,303,428.00	837,564.00	837,564.00	651,714.00	1,593,354.00	371,700.00	558,789.00	278,775.00	7,363,703.00
5	ماء وكهرباء	268,523.00	268,523.00	172,549.00	172,549.00	134,261.50	328,251.50	76,575.00	115,117.75	57,431.25	1,517,282.75
6	سيارة مباني	146,754.00	146,754.00	94,302.00	94,302.00	73,377.00	179,397.00	41,850.00	62,914.50	31,387.50	832,366.50
7	صيانة الآت ومعدات	137,441.40	179,677.80	404,361.60	404,361.60	314,695.80	1,249,325.00	89,665.80	89,665.80	44,659.80	2,917,174.60
8	بيانة اثاث و اجهزة	87,408.00	87,408.00	87,408.00	87,408.00		262,224.00	174,816.00	262,224.00	174,816.00	1,314,444.00
9	نقل العاملين					401,000.00	5,303,500.00				5,306,850.00
10	نقل سلع										404,352.00
11	اتصالات						1,742,750.00				1,746,105.00
12	مصرفوات اخرى	243,777.85	318,691.95	717,210.40	717,210.40	558,171.45	398,518.45	159,038.95	159,038.95	79,212.45	9,809,141.85
13	واتب القوى الامنية										3,434.00
14	اند حسابات التوفير										3,436.00
15	اند و ودائع	5,810,705.19	7,596,362.70	17,095,475.2	17,095,475.2	13,304,612.1	9,499,112.51	3,790,863.08	3,790,863.08	1,888,113.2	79,875,061.41
16	اند ايداعات	764,225.00	999,075.00	2,248,400.00	2,248,400.00	1,749,825.00	1,249,325.00	498,575.00	498,575.00	248,325.00	10,505,114.00
17	لثار الآت و معدات	1,630,756.20	1,087,170.80	2,720,067.10	2,354,110.00	905,262.30	723,353.80	905,262.30	3,625,329.40	380,937.80	14,332,642.70
18	لثار اثاث و اجهزة مكتب										3,851.00
19	ديون مشطوبة						1,120,000.00				1,123,853.00
20	نقات خدمية خاصة						23,023,600.0				23,061,961.00
21	الاعانات للغير						1,250,000.00				1,253,873.00
22	خسائر رأسمالية	124,136.00	31,034.00	186,794.00	62,068.00	31,034.00	310,458.00	62,068.00	93,102.00	31,034.00	932,143.00

جدول (9) تحديد التكلفة الاجمالية لأنشطة الفرع بعد اضافة نصيب الفرع من مصاريف الادارة العامة

ت	النشاط	تكلفة الخاصة بالمصرف التكلفة الفعلية للشعب	نصيب الفرع من مصاريف الادارة العامة (تقديري) لعام 2011	تكلفة الاجمالية بعد اضافة صيب الفرع من مصاريف الادارة العامة
1	نشاط شعبة الجاري	64779729.47	10931772.14	75711451.61
2	نشاط حسابات التوفير	759037555.8	10931772.14	769969327.9
3	نشاط القروض	68909023.16	10931772.14	79840804.3
4	نشاط سلف موظفي الدولة	47375449.75	10931772.14	58307221.89
5	نشاط سلف المتقاعدين	93687533.6	10931772.14	104619305.7
6	نشاط الحوالات المبيعة +المبتاعة	31361928.3	10931772.14	42293700.44
7	نشاط شعبة السفائح	39362192.5	10931772.14	5029364.64
8	نشاط شعبة المحاسبية	86103157.3	10931772.14	97034929.44
9	نشاط شعبة التقاعد	84830814.65	10931772.14	95762586.79
10	نشاط شعبة الصندوق	65804038.79	10931772.14	76735810.93
11	نشاط شعبة الذاتية	81551032.4	10931772.14	92482804.54
12	نشاط شعبة الطابعة	19816176.9	10931772.14	30747949.04
13	نشاط شعبة المخزن	22901382.25	10931772.14	3383154.39
14	نشاط شعبة البريد	10032731.16	10931772.14	20964503.3

من خلال الجدول اعلاه تم التوصل الى التكلفة الاجمالية للفرع يتم اضافة نصيب الفرع من مصاريف الادارة العامة حيث كانت تقديرية وقدرت ب (153044810) وتم توزيعها بالتساوي على كل شعب المصرف .

جدول (10) تحديد تكلفة الحركة الواحدة (الخدمة) لكل نشاط

ت	النشاط	التكلفة الاجمالية بعد اضافه نصيب الفرع من مصاريف الادارة العامة	عدد الحركات	تكلفة الحركة الواحدة
1	نشاط شعبة الجاري	75711451.61	2431	31144.15944
2	نشاط شعبة التوفير	769969327.9	5607	137322.8693
3	نشاط شعبة القروض	79840804.3	625	127745.2869
4	نشاط شعبة سلف موظفي الدولة	58307221.89	1669	34935.42354
5	نشاط شعبة سلف المتقاعدين	104619305.7	صفر	صفر
6	نشاط شعبة الحوالات المباعة+المبتاعة	42293700.44	39	1084453.857
7	نشاط شعبة السفائح	50293964.64	3960	12700.49612
8	نشاط شعبة التقاعد	957625860.79	69960	13688.19126

اما في الجدول رقم (10) فيتم احتساب كلفة الخدمة (الحركة) لكل مركز نشاط بقسمة اجمالي التكلفة الفعلية بعد اضافة نصيب الفرع من مصاريف الادارة العامة على عدد الحركات لكل مركز نشاط . كما مبين اعلاه .

جدول (11) بيان ربح وخسارة مصرف الرشيد / فرع الدورة

البيان	التكلفة الفعلية	الإيرادات	الفرق (ربح أو خسارة)
المجموع	1552882915	933917860	(618965055)

ويتضح من الجدول رقم (11) ان صافي الفرق بين الإيرادات الكلية والمصاريف الكلية كان سالب اي ان الفرع حقق خلال هذا العام خسارة مقدار (618965055 دينار عراقي).

الاستنتاجات والتوصيات

اولا . الاستنتاجات :

1 . يعتمد المصرف أسلوب أو نظام لتوزيع التكاليف لتحديد تكلفة الخدمة المصرفية ومقارنتها بالإيراد المتحقق منها.

2 . على الرغم من وجود دفاتر وسجلات محاسبة مالية جيدة ، إلا انها غير كافية لتزويد محاسب التكاليف بالمعلومات التي تمثل مدخلات نظام التكاليف، اذ تبين انه لا توجد تفاصيل دقيقة للمصاريف والإيرادات في السجلات المحاسبية.

3 . عدم الاهتمام بتأهيل الموظفين وعدم وجود دورات تدريبية لتطوير الكادر على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهو شرط مهم لامكانية تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة.

4 . ان تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة يمكن ان يؤدي الى الكثير من المنافع منها احتساب وتوزيع التكاليف بشكل اكثر دقة ويوظف هذا الاحتساب في خدمة الادارة باتخاذ القرارات المناسبة.

5 . سياسة التسعير الموحد ساهمت في ان يحقق المصرف خسائر خلال عام 2012 ايا أنها سياسة غير كفوءة ولا تاخذ بنظر الاعتبار ظروف الفرع وهيكل الكلف فيه.

ثانيا . التوصيات :

1 . ضرورة تطبيق نظام محاسبة التكاليف على اساس الانشطة ABC في المصرف لتحديد كلفة الخدمة المصرفية بدقة ولمواكبة التطورات في البيئة التنافسية.

2 . اقامة دورات متخصصة لتأهيل الموظفين في مجال محاسبة التكاليف والمحاسبة الادارية لرفع كفاءة الافراد العاملين في تطبيق النظم الحديثة مثل نظام التكاليف على اساس الانشطة.

3 . يجب ان يكون الفرع هو المتحكم في تحديد اسعار الخدمات المصرفية بما يتناسب مع تكلفة الخدمة وهامش الربح المطلوب تحقيقه ، ضمن اطار المنافسة مع المصارف الاخرى.

4 . تقوية الاواصر بين العاملين في المصرف والعمل كفريق لتطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة من جهة والاستفادة من خبرات الكوادر العلمية في الجامعات والبحوث العلمية الصادرة في تطوير عمل المصارف من جهة اخرى.

المصادر :

1 . جاريسون، ري إتش و نورين، إريك 2002 "المحاسبة الادارية" تعريب زايد، محمد عصام الدين ، دار المريخ للنشر، الرياض.

2 . هورنجرن وآخرون 2009 "محاسبة التكاليف مدخل اداري" تعريب حجاج، احمد حامد ، دار المريخ للنشر ، الرياض.

3 . عطية، احمد صلاح 2006 "محاسبة تكاليف النشاط للاستخدامات الادارية ABC" ط 1، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية.

4 . الشيخ، عماد يوسف 2008 "محاسبة التكاليف" ط 1، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان.

5 . الشيخ، عماد يوسف احمد و جودة، عبد الحكيم مصطفى محمود 2007 "تطبيق نظام التكاليف المبني على الانشطة على احدى شركات البلاستيك

ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة.

11. سعيد، امين 2010 "نظام محاسبة التكاليف المبني على اساس الانشطة كأداة مساعدة للتسيير وتحسين الاداء دراسة حالة" رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

12. النابلي، احمد حسن محمد 2008 "تطبيق تقنية التكاليف على اساس الانشطة (ABC) دراسة تطبيقية في مصرف الرفادين فرع الجانب الايمن / 217" بحث دبلوم عالي معادل للدكتوراه في المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبة القانونيين.

13. الكشوفات والتقارير المالية لمصرف الرشيد. فرع الدورة (501) لعام 2012.

14. Drury , Colin , Management & Cost Accounting 5th Ed , Business Presses Thomson Learning , 2000 .

15. Hilton, Ronald W ,Management Accounting , 2002 .

16. Horngren , Charlest and Datar , Srikantm , and Foster, George and Rajan , Madhave, and Ittner, Christopher , Cost Accounting , Amanagerial Emphasis , 13th Ed , 2009 .

17. Garrison , Rayh and Noreen , Ericw and Brewer , Peterc , Managerial Accounting , 14th Ed , 2011 .

18. Maher , Michael , Cost Accounting , McGraw-Hill, 5th Ed , 1997.

الاردنية دراسة ميدانية" المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد العاشر ، العدد الاول.

6. السليم، فيصل زماط حسن 2007 "التكاليف على اساس الانشطة (ABC) وتطبيقها في المؤسسات الصحية الصغيرة" مجلة الادارة والاقتصاد، العدد السابع والستون.

7. الشعراي، علا اسامة 2010 "اهمية تطبيق نظام التكلفة حسب الانشطة على نشاط المراجعة في المصارف الاسلامية دراسة تطبيقية" رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

8. الندوي، ندى سلمان نكة 2006 "تحديد كلفة الخدمة المصرفية باستخدام التكاليف على اساس الانشطة ، دراسة حالة في مصرف الرشيد / فرع اليرموك 71" بحث دبلوم عالي معادل للماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

9. شقفة، خليل ابراهيم عبد الله 2007 "نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف على الانشطة في مستشفى غزة الاوربي دراسة تطبيقية" رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة.

10. عوض، فاطمة رشدي سويلم 2009 "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الاداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على اساس الانشطة (ABC) في تطوير اداء المصارف الفلسطينية دراسة تطبيقية" رسالة