



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

دور نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية

أسعد مبارك حسين و المعتز محمد عبد العظيم

كلية بورتسودان الأهلية - قسم الإقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة النيلين - كلية التجارة

المستخلص:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم مسايرة نظم التكاليف التقليدية المطبقة حالياً للتطور التقني في القطاع المصرفي، وتهدف هذه الدراسة الي معرفة تأثير استخدام نظام التكلفة علي اساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : ملائمة تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في القطاع المصرفي السوداني . فاعلية نظام التكلفة على أساس النشاط في تحديد التكلفة السليمة للخدمات المصرفية وحساب الربحية الحقيقية للمصرف. اوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول ملائمة النظام للقطاعات الأخرى ، كذلك بالتطبيق التدريجي لنظام التكلفة على أساس النشاط وعلى عدة فترات متتالية ، وخصوصاً في المنشآت التي يصعب فيها تطبيق النظام بشكل تام .

ABSTRACT:

The study problem stemmed from the failure of the currently applied traditional costs systems in keeping pace with the technical development in the banking sector. This study aimed at examining the impact of using the activity based cost system in measuring the cost of banking services. The research main findings indicated the appropriateness of applying the activity based cost system in Sudanese banking sector; in addition to its effectiveness in determining the proper cost of banking services, and calculating the actual profitability of the bank. The study recommended that further studies to be conducted on appropriateness of the system to other sectors; besides calling for gradual application of activity based cost system on several successive periods, especially in institutions where it is difficult to fully apply the system.

الكلمات المفتاحية : نظام التكلفة علي اساس النشاط ، نظم التكاليف التقليدية ، تكلفة الخدمات المصرفية.

المحور الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم مسايرة نظم التكاليف التقليدية حالياً للتطور التقني في القطاع المصرفي، وقد ترتب على هذا التطور التقني السريع أن العملية الإنتاجية تتميز بذاتية التشغيل وبالتالي تخصيص التكاليف غير المباشرة على الخدمات المصرفية على أساس العمل المباشر أو أي أساس آخر غير ملائم يشوه قياس

الخدمات المصرفية، ولذلك لابد من نظم جديدة ودقيقة في تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة ، ومن هذه النظم نظام التكلفة على أساس النشاط.

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية نظام التكلفة على أساس النشاط والذي يستمد البحث أهميته مما يلي :

- أ. الانتقادات الموجهة لطرق تخصيص التكاليف غير المباشرة التقليدية .
- ب. الدور المتوقع لنظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط في معاونة الإدارة للقيام بمهامها الأساسية (التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات والتركيز على الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة للمصارف السودانية) .
- ج. التطور الذي شهده القطاع المصرفي في السودان مما قد يستلزم إعادة النظر في طرق التكاليف المطبقة حالياً

د. حاجة المصارف السودانية إلى مثل هذا النظام المقترح لأنه قد يحقق الدقة في تحديد تكلفة المنتجات وبالتالي تقديم معلومات صحيحة ودقيقة تكون عوناً للإدارة عند القيام بمهامها.

هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية .

فروض الدراسة : تمثلت فرضية الدراسة في الأتي :

- يمكن استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية بالمصارف السودانية بصورة سليمة .

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة وعرضها، والمنهج الاستنباطي للتعرف على أنماط المشاكل المرتبطة بموضوع الدراسة، والمنهج الإستقرائي لإختبار فرض البحث، المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة لبيان اثر استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات المصرفية بتطبيق على مصرف النيل للتجارة والتنمية - فرع الخرطوم) .

تم جمع بيانات الدراسة من المصادر الأولية التي تمثلت في المقابلات الشخصية والتقارير الخاصة بدراسة الحالة ، أما المصادر الثانوية تمثلت في المراجع والكتب والدوريات والرسائل الجامعية والمواقع الإلكترونية.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : 2011 - 2014م .

الحدود المكانية : السودان - ولاية الخرطوم - بنك النيل للتجارة والتنمية - فرع الخرطوم .

الدراسات السابقة :

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التكلفة على أساس النشاط منها:

دراسة: صلاح الدين عبدالمنعم مبارك (1992م):

تناولت الدراسة زيادة فعالية مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط ، وهدفت الى الوقوف على أوجه قصور طرق التخصيص التقليدية، ودراسة العلاقة بين تكلفة المنتج وبين الموارد المستخدمة . وتوصلت الى عدة نتائج منها انه كلما زادت درجة الدقة المرغوبة من قبل الإدارة وزادت الأهمية النسبية لتكلفة النشاط مقارنة بإجمالي تكلفة الأنشطة مع زيادة درجة تعقد وتنوع المنتجات، وادي ذلك لانخفاض القياس لنظام التكاليف.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت على إمكانية تحديد مسببات التكلفة في نظام التكلفة على أساس النشاط، بينما تركز الدراسة الحالية بتطبيق نظم التكاليف الحديثة في قطاع الخدمات المصرفية.

دراسة: حازم فرح (1995م):

تناولت الدراسة نظام التكاليف المبنية على الأنشطة، وهدفت الى إبراز دور التكاليف المبنية على أساس الأنشطة في دعم الإدارة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط يؤدي الى دقة قياس تكلفة المنتجات وبالتالي يساعد في ترشيد قرارات التخطيط والرقابة وتسعير المنتجات. تتميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في انها ركزت دور نظام التكلفة على أساس النشاط في اتخاذ القرارات الإدارية، بينما تركز الدراسة الحالية بتطبيق نظم التكاليف الحديثة في قطاع الخدمات المصرفية.

دراسة: نصر عبد الكريم محمد ورشيد فائق الكخن(1997م):

تناولت الدراسة مستلزمات تطبيق نظم التكاليف على أساس النشاط في بعض الشركات الصناعية الفلسطينية ، وهدفت الى الوقوف على استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط. ومن النتائج التي توصلت إليها أن النظام يوفر دقة قياس وترشيد تكلفة الخدمات الصحية ، وتوفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الإدارية، ومن معوقات ومشاكل تطبيق النظام صعوبة تحديد الأنشطة والتجانس المطلوب لمكونات النشاط ومشاكل إستغلال الطاقة المتاحة .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت على دراسة مقومات تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط بفلسطين، بينما تركز الدراسة الحالية بتطبيق نظم التكاليف الحديثة في قطاع الخدمات المصرفية.

دراسة: محمد عثمان حمد أبو دقن(2004م):

تناولت الدراسة الإتجاهات الحديثة لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة، وهدفت إلى دراسة طرق تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة الحديثة ومقارنتها وإختيار ما يتناسب منها مع الواقع الصناعي السوداني. ومن النتائج التي توصلت إليها أن نظام التكلفة على أساس النشاط يساهم في تخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة تخصيصاً دقيقاً. وكما يترتب على استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط تقليص عدد مراكز الخدمات والاستعاضة عنها بمراكز الأنشطة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت على دراسة مقومات تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط بالقطاع الصناعي، بينما تركز الدراسة الحالية بتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في قطاع الخدمات المصرفية.

دراسة: خالدة عبدالله محمد عيساوي(2004م):

تناولت الدراسة مدي فاعلية نظام التكلفة وفقاً للنشاط في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة ، وهدفت إلى البحث في كيفية توظيف نظام التكلفة وفقاً للنشاط كنظام لتوزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة، ومن نتائج الدراسة إن الطرق التقليدية تفتقر للدقة والموضوعية في القياس وتجاهلها للزيادة الواضحة في نسبة التكاليف للصناعية غير المباشرة على حساب العمل المباشر ، ويمتاز نظام التكلفة على أساس النشاط بالدقة في تحديد تكلفة المنتجات وترشيد التكاليف عن طريق إحداث تكامل بين الأنشطة المنتجة والتخلص من الأنشطة غير المنتجة .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تتناول التكاليف الصناعية غير المباشرة بينما تتناول الدراسة الحالية بتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في قطاع الخدمات المصرفية.

دراسة : هاجر نصر الدين النور (2005م):

تناولت الدراسة نظام التكلفة على أساس الأنشطة ودورها في قياس تكاليف الإنتاج دراسة تحليلية تطبيقية ، وهدفت الى دراسة طرق تحديد تكلفة الوحدة الإنتاجية لدى الكثير من المنشآت الصناعية، وتوصلت الدراسة الى أن المصانع تعتمد على استخدام نظرية التكاليف الإجمالية في تحديد التكلفة مما يؤثر سلباً على مركزها التنافسي وعدم قدرتها على التنافس عالمياً ومحلياً ، وأن تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى تحديد تكلفة الوحدة بصورة دقيقة وعادلة وذلك حسب درجة استفادتها من الأنشطة الموجودة بالمنشأة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في القطاع الصناعي، بينما تركز الدراسة الحالية على تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في القطاع الخدمي .

دراسة: غريب جبر غنام (2005م):

تناولت الدراسة استخدام الأساليب الكمية في تطوير تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة في ظل مدخل تكلفة النشاط، وهدفت الى دراسة الدور الذي يلعبه نظام محاسبة التكاليف في الرقابة على التكاليف وعملية اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء في النشاط الخدمي.

توصلت الدراسة إلى أن نظام التكاليف الفعال يساهم بدوره في توفير المعلومات المحاسبية الدقيقة التي تساعد الإدارة في القيام بدورها، وأن نظام محاسبة التكاليف السهل الاستخدام في المنشآت الخدمية يساعد في عملية المراجعة وتحديد المسؤوليات وأن نظام محاسبة التكاليف يقوم بتقسيم المستشفي إلى وحدات وكل وحدة ترفع تقارير عن سير الأداء الأمر الذي يؤدي إلى تطوير النظام وترقيته .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على دور محاسبة التكاليف في الرقابة على التكاليف في القطاع الخدمات ،بينما تتناول الدراسة الحالية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في قطاع الخدمات المصرفية.

دراسة: فارس هاشم عبدالله (2007م):

تناولت الدراسة دور نظام التكلفة على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الى تحديد الفروقات بين النظام التقليدي ونظام التكلفة على أساس النشاط، وتوصلت الدراسة الى وجود تباين واضح حيث يسمح نظام التكلفة على أساس النشاط بالعرض التحليلي لبرامج الدراسة وفقاً لمنهجية تقوم على أساس النشاط وتكشف بالتالي الفوارق في التكلفة بين التخصصات المختلفة الأمر الذي يمكن المدراء من تخصيص الموارد الاقتصادية المتاحة بين البرامج الدراسية والتخصصات المختلفة بطريقة أكثر كفاءة .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت تطبيق على أساس النشاط في الجامعات ، بينما تركز الدراسة الحالية على تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في قطاع الخدمات المصرفية .

الإطار النظري للدراسة :

التكلفة على أساس النشاط :

ظهر نظام التكلفة على أساس النشاط امتداداً لنظم التكاليف التقليدية كمدخل متطور لمقابلة أوجه القصور في نظم التكاليف التقليدية ، ويعرف نظام التكلفة على أساس النشاط بأنه " طريقة لقياس تكلفة أداء الأنشطة وتكلفة موضوعات التكلفة (المنتج أو الخدمة أو المستهلك) حيث يتم تحديد تكلفة الأنشطة على أساس ما إستخدمته هذه الأنشطة من موارد المنشأة، ثم تحديد تكلفة موضوعات التكلفة على أساس ما إستخدمته من هذه الأنشطة عن طريق تحديد العلاقة السببية التي تنشئ التكلفة (Turney,1991,P.72) ، وعرف أيضاً نظام التكلفة على أساس النشاط بأنه " نظام يقوم بحصر وتحليل الأنشطة واختيار مسببات الموارد المناسبة التي تقيس إستهلاك الأنشطة لموارد المنشأة بغرض تحديد تكلفة هذه الأنشطة باعتبارها موضوعات تكلفة أولى تستخدم كوسيط لقياس تكلفة موضوعات التكلفة النهائية كالمنتجات أو الخدمات عن طريق إختيار مسببات الأنشطة التي تقيس استهلاك لموضوعات التكلفة، وتقديم معلومات صحيحة ومفيدة عن أنشطة المنشأة تخدم مختلف الأغراض المستهدفة من نظام التكاليف (المطلق ، جمال 1998م ، ص 25- 26).

مقومات نظام التكلفة على أساس النشاط :

يمكن تحديد المقومات التالية لنظام التكلفة على أساس النشاط فى :

- أ. الموارد : هي عبارة عن عناصر إقتصادية (عناصر التكاليف) تستخدم او توجه لأداء الأنشطة ، إما ان تكون عناصر تستهلك بواسطة الأنشطة خلال عملية تحويل مدخلات الإنتاج إلى مخرجات (كالمواد والطاقة، وغيرها) ، أو تكون عناصر تستخدم للقيام بأداء الأنشطة (كالأفراد ، والالات) (Brjesson,1994,P.81) .
- ب. الأنشطة : وهي مجموعة من الأعمال التي تؤدي لإنجاز وظائف المنشأة، وتستهلك موارد المنشأة، مثل تجهيز الآلات ،ومناولة المواد ، والفحص و المعاينة ، وتختلف هذه الأنشطة من حيث النوع والكم من منشأة إلى أخرى طبيعة حسب عمليات المنشأة وحجمها . (Turney,1991,P.96).
- ج . مسببات إستخدام الموارد : وهي عبارة عن العوامل التي تستخدم لتخصيص جزء من الموارد للأنشطة، وتمثل الروابط بين الموارد والأنشطة حيث يتم بواسطتها تحميل تكلفة الموارد من السجلات المحاسبية على الأنشطة التي تستهلك هذه الموارد فى المرحلة الأولى من مراحل تخصيص التكلفة طبقاً لنظام محاسبية تكاليف النشاط . (Brjesson,1994,P.82) .
- د. مسببات إستهلاك الأنشطة : وهي مقاييس لتكرار وكثافة إستخدام أي نشاط بواسطة موضوع التكلفة، أو بمعنى آخر هو العامل الذي يقيس إستهلاك موضوعات التكلفة النهائية لتكاليف النشاط . (Turney,1991,P.115).
- هـ. مسببات التكلفة :تعتبر مسببات التكلفة الأسباب الأساسية المحدثة لتكلفة النشاط الذي يراد إنجازه أو أنها العوامل المحددة للوقت والجهد للعمل الذي سوف يتطلبه إنجاز النشاط وقد يكون للنشاط الواحد العديد من مسببات التكلفة المرتبطة به (Brjesson,1994,P.82).
- و . موضوعات التكلفة :يعتبر موضوع التكلفة كل ما يراد تحديد تكلفته ، مثل وحدة المنتج فى المنشآت الصناعية ، ووحدة الخدمة للمنشآت الخدمية .

مقومات نظام التكلفة على أساس النشاط

من مزايا نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط ما يلي :

أ. التحديد السليم للتكلفة (Wizdo,1993,P.17)

ب. تقديم الكثير من الحلول لمشكلات محاسبة التكاليف ، والقضايا الخلافية بين المحاسبين والأكاديميين

.(حجاج ، احمد 1992م ،ص ص 498-502)

ج. ملاءمة نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط للتقارير المالية .(Hardy,1992,P.28).

د. ملاءمة نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط للقرارات الإدارية .(Turney,1991,P.P.70-71).

هـ. ملاءمة نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط للأساليب الإدارية الحديثة (Hixon,1995,P.30).

و. المساعدة في خفض التكلفة (Jr.Belverd,1992,P.P.1106-1107).

ي. تنمية روح العمل الجماعي بالمنشأة (Turney,1993,P.30).

يخلص الباحثان إلى أن الفكرة الأساسية في نظام محاسبة تكلفة الأنشطة تقوم على التخلي عن مفهوم مراكز الإنتاج كمركز لتجميع عناصر التكاليف الغير متجانسة، والتعامل المباشر مع السبب الحقيقي والفعلي لكل عنصر تكلفة وهو النشاط المعين، إن الأنشطة يمكن فهمها بسهولة، فهي توفر لغة مشتركة بين الحدود التنظيمية والوظيفية المختلفة، حيث ترتبط بمصطلحات مألوفة وتمثل أحداث معروفة للجميع. وإن التركيز على الأنشطة يتلائم مع عمليات التحسين المستمر بمرور الزمن عن طريق إستخدام مسببات التكاليف كمقياس أساسي لهذه التحسينات بسبب إن الأنشطة تمثل ما يفعله العاملون كل يوم، كما إنه لأحداث تغيير ما في المنشأة يجب أن يتم على مستوى الأنشطة.

الخدمات المصرفية :

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شئ كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس (الرويسي ، محمد 2002م ، ص62).

كما يعرفها كل منKotler&Armstrong (Kotler&Armstrong,1996,P.66) بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) وهي بطبيعتها غير ملموسة K ولا يترتب علي بيعها نقل ملكية شئ ، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها كمنتج مادي ملموس .

بالرغم من الإتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات ، فإن الملاحظ أن هناك إختلاف على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظراً لطبيعة وخصوصيه النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وخضوعها لتغيرات مستمرة ومن أهم الخصائص :

أ. لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدماً أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها .

ب.لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء .

ج. الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى ، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك .

د. جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن .
هـ. ان تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك والعميل .(الحداد ، عوض 1999م ، ص 336).
مع ملاحظة أن المصارف الإسلامية تؤدي بالإضافة إلى لعمليات الإستثمار العديد من الخدمات المصرفية التي تؤدها المصارف التقليدية ، مع إحداث بعض التعديلات حتى تصير موافقة للشريعة الإسلامية ، وأهم التعديلات التي أدخلت على الخدمات المصرفية تتمثل في إستبعاد الفائدة الربوية، وأما الأجر أو العمولة التي يتقاضاه المصرف الإسلامي يستمد مشروعيتها من مشروعية عقدي الإجارة والوكالة في الفقه الإسلامي.(فضل المولي ، نصر الدين 1985م ، ص 217-221) .

الدراسة التطبيقية :

نبذة تعريفية عن دراسة الحالة (مصرف النيل للتنمية والتجارة - فرع الخرطوم) :

هو بنك ذو هوية إسلامية وأهداف تنموية متنوعة منها المساهمة في تطبيق مبادئ وأهداف الإقتصاد الإسلامي وإرساء دعائم تجربة المصارف الإسلامية، وإستقطاب وحشد الموارد بأنواعها المختلفة وإستثمارها لتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، ودعم وتطوير الحركة التعاونية بتوفير التمويل اللازم والخدمات المصرفية، وتقديم التسهيلات التمويلية نقداً أو عيناً في صورة خدمات، والقيام بكافة الأعمال المصرفية .

ويقوم البنك بتقديم كافة الخدمات والمتمثلة في الآتي :

أ. فتح الحسابات الجارية والإدخارية والإستثمارية ومسك الدفاتر .

ب. تحصيل الشيكات والكمبيالات .

ج. إجراء التحويلات المصرفية وإستقبالها داخل السودان .

د. إجراء التحويلات المصرفية إلى الخارج وإستقبالها من الخارج .

هـ. فتح الإعتمادات المستندية بكل أنواعها للصادر والإستيراد .

و. تقديم الضمانات والكفالات المختلفة إلى العملاء ولشئى الأغراض .

ي. حفظ الأمن لمقتنيات الجمهور بإيجار الخزن الحديدية .

- تم إدخال نظام (Pent Bank) بالبنك بواسطة شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية.(مصرف النيل ، التقرير السنوي ، 2008م ، ص 4).

ليس هناك نظام للتكاليف في الفرع الرئيسي ولا المركز الرئيسي للبنك ، بل يقوم الفرع الرئيسي بإعداد تقارير شهرية للأداء خاصة بالموازنة التخطيطية التي تعد بواسطة إدارة التخطيط والدراسات والبحوث سنوياً ويتم إجازتها بواسطة أعلى سلطة (مجلس الإدارة) وتوزع على كل الفروع والإدارات ويتم العمل بها على ان ترفع التقارير شهرياً بالأداء من الفروع والإدارات إلى إدارة التخطيط التي تقوم بدورها بقياس الأداء لكل فرع أو إدارة حسب الميزانية المصدقة للوقوف على مستوى الأداء ، وقياس درجة الإنحراف (سلبى أو إيجابى) ومحاسبة المسؤولين عن أداءهم . تنقسم الموازنة في البنك إلى نوعين موازنة إدارية وموازنة إنشائية وهذه الموازنة قابلة لتعديل ويعتمد عليها في التسعير الخدمات المصرفية .(أحمد، محمد، 2013 اتصال شخصى).

يري الباحثان بالرغم من ان الخدمات المصرفية كثيرة و غير متجانسة حيث إن كل خدمة من هذه الخدمات المصرفية تختلف عن الأخرى حسب طلب العملاء من حيث الحجم والمواصفات والشروط وبالتالي فإن نظام

تكاليف الأوامر الإنتاجية هو الذي يلاءم هذا النوع من النشاط ، فإن الفرع الرئيسي للبنك يساهم بدور كبير في تحقيق أهداف البنك ، وخصوصاً مع كثرة الخدمات المصرفية التي يقدمها ، ولذلك عملت الدراسة على تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط الذي يهدف إلى مساعدة إدارة الفرع الرئيسي للبنك في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية .

وقد قام الباحثان بجمع المعلومات اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط عن طريق دراسة الخريطة التنظيمية والسجلات المحاسبية، والملاحظة الشخصية .

خطوات قياس تكلفة الخدمات المصرفية لدراسة الحالة (مصرف النيل) :

تتلخص الخطوات التي قام بها الباحثان من أجل تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط فيما يلي :

- 1- تحديد وحصر الأنشطة الرئيسية لدراسة الحالة (مصرف النيل) .
- 2- تحديد مسببات التكلفة اللازمة لربط عناصر التكاليف بالأنشطة، وكذلك لربط الأنشطة بالأوامر الإنتاجية .
- 3- ربط عناصر التكاليف بالأنشطة، وحساب معدلات التحميل لكل نشاط .
- 4- إنشاء مراكز النشاط عن طريق تجميع مجموعة من الأنشطة ذات الصلة بمركز نشاط واحد يمكن التقرير عن هذه الأنشطة بطريقة سهلة للإدارة .

خطوات قياس تكلفة الخدمات المصرفية لدراسة الحالة (مصرف النيل):

وفيما يلي إستعراض للخطوات التي قام بها الباحثان من أجل تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط بالفرع الرئيسي:

- 1- تحديد وحصر الأنشطة الرئيسية للخدمات المصرفية في الفرع الرئيسي:
قام الباحثان بعملية تحديد الأنشطة عن طريق التحليل الوظيفي وذلك بتقسيم الوظائف والعمليات في البنك إلى أنشطة مبتدئاً من الخريطة التنظيمية للفرع الرئيسي وقد تم تحديد عدد كبير من الأنشطة، إلا أن الباحثان قاما بحصرها وتلخيصها حتى تكون عملية التطبيق ملائمة من الناحية العملية والإقتصادية، كذلك قام الباحثان بإعداد الخريطة التنظيمية لنظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط ،ويتضح من خلال هذه الخريطة مسار التحليل الوظيفي ، والأنشطة التي تم حصرها ، كذلك توضح مسار عملية جمع البيانات عن الأنشطة والذي يتم من خلاله تحميل تكلفة هذه الأنشطة على الأوامر الإنتاجية.
- 2- تحديد مسببات التكلفة اللازمة لربط عناصر التكلفة بالأنشطة (مسببات تكلفة الموارد) ومسببات التكلفة اللازمة لربط الأنشطة بالأوامر الإنتاجية (مسببات تكلفة الأنشطة) ويرى الباحثان ضرورة حساب معدلات التحميل شهرياً ومقدماً ومن الأفضل أن تحسب تكلفة نشاط شهرياً قبل بداية الشهر وذلك للأسباب التالية :
- أن التكلفة الشهرية للنشاط قد تتغير من شهر إلى آخر فعلى سبيل المثال قد يتم إنهاء خدمة أحد العاملين في شهر من الشهور، أو نسبة لزيادة أسعار مدخلات الخدمات المصرفية نتيجة لإرتفاع الأسعار(ظاهرة التضخم) أو تغيير السياسات الضريبية وهذا ما يعمل على زيادة أو تقليل تكلفة النشاط ، وبالتالي تتغير قيمة معدل التكلفة للنشاط إما بالزيادة أو بالنقصان .
- سهولة تقدير تكلفة الأنشطة في فترة قصيرة (شهر) مما يزيد الإحتمال أن تكون عملية تقدير التكلفة دقيقة
- يتم تقديم تقارير الأداء شهرياً في الفرع الرئيسي للبنك لمتابعة تنفيذ الميزانية الإدارية لدراسة الحالة (مصرف النيل) يساعد في تقديم المعلومات عن تكاليف الأنشطة بصورة دقيقة .

- نظام (Pent Bank) المطبق في الفرع الرئيسي للبنك يساعد في تقديم المعلومات عن تكاليف الأنشطة والأوامر الإنتاجية للعملاء في الشهر المقدم عنه التقرير ، وكذلك مسببات التكلفة .
قام الباحثان بإختيار مسببات التكلفة للإزمة (معدلات التحميل) لكل مرحلة من مراحل التخصيص على النحو الأتي:

أ- مسببات التكلفة للمرحلة الاولى من مراحل التخصيص (مسببات تكلفة الموارد):
تم إختيار مسببات التكلفة التي يمكن من خلالها تحميل تكلفة الموارد على الأنشطة المستهلك لها حسب طبيعة عناصر التكاليف كما يلي :

- عناصر التكاليف التي يمكن ربطها مباشرة على الأنشطة مثل تكاليف العمالة الخاصة بنشاط معين ، فإنه يتم تتبعها مباشرة من السجلات المحاسبية الخاصة بالفرع الرئيسي .
- عناصر التكاليف التي يصعب تحديد التكلفة لأنشطة منها بدقة مثل إهلاك الأصول الثابتة تم ربطها بتقدير ما يحتاجه كل نشاط من هذه التكاليف ، وذلك عن طريق إيجاد المعدل الشهري لإستهلاك الأقسام، المراكز الإنتاجية لهذه الموارد في الأعوام السابقة مع مراعاة الفروق التي تحدث نتيجة للتغير في أسعار الحصول على هذه الموارد

- الموارد المشتركة بين أكثر من نشاط يتم تحميلها على الأنشطة بإستخدام مسببات التكلفة التي تقيس إستفادة كل نشاط من هذه الموارد ، فعلى سبيل المثال وجد الباحثان أن رئيس قسم التحاويل يقضي 75% من وقته في نشاط إصدار الشيكات المصرفية و25% من وقته في نشاط التحاويل وقد تم تحميل تكلفة العمل في هذه الأنشطة حسب الجهد المبذول.

ب- مسببات التكلفة للإزمة للمرحلة الثانية من مراحل تخصيص التكلفة:
قام الباحثان بإختيار مسبب التكلفة لكل نشاط ، والذي يتم من خلاله حساب إستهلاك الأوامر الإنتاجية لتكلفة الأنشطة، وهذه المسببات تمكن تقدير إحتياج الأوامر الإنتاجية منها بدقة ، وكذلك يمكن من خلالها قياس الطاقة العاطلة وذلك بحساب المسببات الفعلية (الطاقة العفوية) في نهاية الشهر.
بالإضافة إلى أنه يمكن الحكم على فاعلية وكفاءة أداء كل نشاط، كل عامل عن طريق عدد الوحدات من هذه المسببات التي يقوم بها كل عامل في الشهر أو اليوم ، عدد وحدات الخدمة التي بها خطأ أو السليمة التي ينجزها العامل في هذه الفترات ، مما قد يحفز العاملين على إنجاز الأنشطة بفاعلية وكفاءة .

3- ربط عناصر التكاليف بالأنشطة وحساب معدل تحميل التكلفة لكل نشاط:
بعد أن تم تحديد الأنشطة الرئيسية للخدمات المصرفية التي يتم بها وتم تحديد الطريقة التي تم بها تحميل كل عنصر من عناصر التكاليف (مسببات تكلفة الموارد) لشهر فبراير 2013م وحساب تكلفة كل نشاط، معدل التحميل لكل نشاط .

أنشطة الشيك المصرفي:

أ. نشاط طلب شيك مصرفي :

- مستوى النشاط : وحدة الإنتاج

- مسبب تكلفة النشاط : وحدة الإنتاج عدد طلبات الشيك المصرفي

يرى الباحثان أن أهم مسبب تكلفة لهذا النشاط (طلب شيك مصرفي) ويتراوح إنتاج طلب الشيك المصرفي في الساعة (30) طلب شيك مصرفي، ويكون متوسط إنتاج طلب الشيك المصرفي دقيقتين في الساعة.

جدول رقم (1) عناصر تكاليف النشاط وطريقة تحميلها

عناصر التكاليف	التكلفة	طريقة التحميل
رواتب وبدلات	1496.25	أجور العاملين بالنشاط
مكافآت	3491.25	المعدل الشهري للمكافآت
مصاريف الكهرباء	6.81	حسب معدل الاستهلاك الشهري (المساحة)
مصاريف المياه	41.26	حسب عدد العاملين بالفرع
مصاريف النظافة	2.25	حسب المساحة التي يتم نظافتها
مصاريف العلاج	297.24	حسب عدد العاملين بالفرع
الأدوات المكتبية	252.59	تتبع مباشر
نصيب النشاط من إهلاك الأثاث والمعدات	55.17	القسط الشهري لإستهلاك الأثاث والمعدات (ثابت)
نصيب النشاط من إهلاك المبنى	8.26	المساحة بالمتر المربع
مجمع تكلفة النشاط	5651.08	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات مصرف النيل 2013م

معدل تحميل النشاط : الطاقة الشهرية المعيارية للنشاط

30(طلب في الساعة) × 20(يوم) × 7(ساعات يومياً) × 75% (نسبة الإستفادة من النشاط) = 3150 طلب شيك مصرفي في الشهر.

- معدل التحميل لكل طلب:

5651.08 جنيه ÷ 3150 طلب شيك مصرفي في الشهر = 1.79 جنيه لكل طلب شيك مصرفي.

ب- نشاط تصديق الشيك المصرفي :

مستوى النشاط: وحدة المنتج

مسبب تكلفة النشاط : عدد وحدات الإنتاج (عدد تصديقات الشيكات المصرفية) .

أن أفضل مسبب تكلفة لهذا النشاط (تصديق الشيكات المصرفية) ويتراوح تصديق الشيك المصرفي في الساعة (60) تصديق شيك مصرفي ويكون متوسط تصديق الشيك المصرفي دقيقة واحدة في الساعة .

جدول رقم (2) عناصر تكاليف النشاط وطريقة تحميلها:

عناصر التكاليف	التكلفة	طريقة التحميل
رواتب وبدلات	354.15	أجور العاملين بالنشاط
مكافآت	590.25	المعدل الشهري للمكافآت
مصاريف الكهرباء	1.36	حسب معدل الاستهلاك الشهري (المساحة)
مصاريف المياه	8.25	حسب عدد العاملين بالفرع
مصاريف النظافة	.54	حسب المساحة التي يتم نظافتها
مصاريف العلاج	59.45	حسب عدد العاملين بالفرع
الأدوات المكتبية	126.30	تتبع مباشر

نصيب النشاط من إهلاك الأثاث والمعدات	18.34	القسط الشهري لإستهلاك الأثاث والمعدات (ثابت)
نصيب النشاط من إهلاك المبنى	1.65	المساحة بالمتر المربع
مجمع تكلفة النشاط	1160.29	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات مصرف النيل، 2013م

- معدل تحميل النشاط :

الطاقة الشهرية المعيارية لنشاط تصديق الشيك المصرفي

60(تصديق شيك مصرفي في الساعة) $\times 20$ (يوم) $\times 7$ (ساعات) $\times 15\%$ (نسبة الإستفادة من النشاط) = 1260

تصديق شيك مصرفي في الشهر

- معدل التحميل لكل تصديق :

1160.29 جنيه \div 1260 تصديق = 0.92. جنيه لكل تصديق.

ج- نشاط إصدار الشيك المصرفي :

مستوى النشاط: وحدة المنتج

مسبب تكلفة النشاط : وحدة المنتج (إصدار شيك مصرفي)

أن أفضل مسبب تكلفة لهذا النشاط هو إصدار شيكات مصرفية ويتراوح إنتاج إصدار الشيك المصرفي في

الساعة (30) إصدار شيك مصرفي، ويكون متوسط إنتاج إصدار الشيك المصرفي دقيقتين في الساعة .

جدول رقم (3) عناصر تكاليف النشاط وطريقة تحميلها

عناصر التكاليف	التكلفة	طريقة التحميل
رواتب وبدلات	1136.25	أجور العاملين بالنشاط
مكافآت	1704.38	المعدل الشهري للمكافآت
مصاريف الكهرباء	6.81	حسب معدل الاستهلاك الشهري (المساحة)
مصاريف المياه	41.26	حسب عدد العاملين بالفرع
مصاريف النظافة	2.68	حسب المساحة التي يتم نظافتها
مصاريف العلاج	884.07	حسب عدد العاملين بالفرع
الأدوات المكتبية	297.24	تتبع مباشر
نصيب النشاط من إهلاك الأثاث والمعدات	47.09	القسط الشهري لإستهلاك الأثاث والمعدات (ثابت)
نصيب النشاط من إهلاك المبنى	8.26	المساحة بالمتر المربع
مجمع تكلفة النشاط	4128.04	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات مصرف النيل، 2013م

معدل تحميل النشاط :

الطاقة الشهرية المعيارية للنشاط:

30(عدد إصدار شيكات مصرفية في الساعة) $\times 20$ (يوم) $\times 7$ (ساعات يوميا)

$\times 75\%$ (نسبة الإستفادة من النشاط) = 3150 إصدار شيكات مصرفية في الشهر

- معدل التحميل لإصدار الشيك المصرفي :

4128.04 جنيه \div 3150 إصدار شيك مصرفي = 1.31 جنيه لكل إصدار شيك مصرفي .

وهكذا بالنسبة لباقي مجموعة أنشطة إنتاج الخدمات المصرفية .

مجموعة الأنشطة المساندة للإنتاج المصرفية :

د- نشاط التحويلات الواردة :

مستوى النشاط: وحدة المنتج (التحويلات الصادرة)

مسبب تكلفة النشاط : وحدة الإنتاج (عدد طلبات التحويلات الصادرة)

أن أفضل مسبب تكلفة لهذا النشاط هو عدد طلبات التحويلات الصادرة لأنه يخدم أنشطة التحويلات الصادرة فقط التي تم تحديدها بـ (24) طلب التحويلات الصادرة في الساعة .

جدول رقم (4) عناصر تكاليف النشاط وطريقة تحميلها

عناصر التكاليف	التكلفة	طريقة التحميل
رواتب وبدلات	378.75	أجور العاملين بالنشاط
مكافآت	568.13	المعدل الشهري للمكافآت
مصاريف الكهرباء	2.27	حسب معدل الاستهلاك الشهري (المساحة)
مصاريف المياه	13.75	حسب عدد العاملين بالفرع
مصاريف النظافة	.89	حسب المساحة التي يتم نظافتها
مصاريف العلاج	99.08	حسب عدد العاملين بالفرع
الأدوات المكتبية	420.99	تتبع مباشر
نصيب النشاط من إهلاك الأثاث والمعدات	15.70	القسط الشهري لإستهلاك الأثاث والمعدات (ثابت)
نصيب النشاط من إهلاك المبنى	2.75	المساحة بالمتر المربع
مجمع تكلفة النشاط	1502.31	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات مصرف النيل، ، 2013م

- معدل تحميل النشاط :

1502.31 جنيه ÷ 924 تحويل صادر = 1.63 جنيه لكل تحويل صادر .

وهكذا بالنسبة لباقي مجموعة الأنشطة المساندة لإنتاج الخدمات المصرفية .

مجموعة الأنشطة الإدارية والخدمية :

نشاط إدارة الفرع :

مستوى النشاط : الخدمات المصرفية

مسبب تكلفة النشاط : عدد الأوامر الإنتاجية .

جدول رقم (5) عناصر تكاليف النشاط وطريقة تحميلها

عناصر التكلفة	التكلفة	طريقة التحميل
رواتب وبدلات	1130.7	أجور العاملين بالنشاط
مكافآت	1152.34	المعدل الشهري للمكافآت
مصاريف الكهرباء	252.55	حسب معدل الإستهلاك الشهري (المساحة)
مصاريف المياه	44.02	حسب عدد العاملين بالفرع
مصاريف النظافة	103.75	حسب المساحة التي يتم نظافتها

مصاريف العلاج	317.06	حسب عدد العاملين بالفرع
مصاريف الأدوات المكتبية	87.96	تتبع مباشر
مصاريف الإتصال	29.31	حسب إستهلاك المكالمات الشهرية
مصاريف المجلات والجراند والكتب	60	تتبع مباشر
إهلاك الأثاث والمعدات	65.36	القسط الشهري لإستهلاك الأثاث والمعدات (ثابت)
نصيب النشاط من إهلاك المبنى	320.21	المساحة بالمتر المربع
مصاريف أخرى	15.6	تتبع مباشر
مجمع تكلفة النشاط	3578.86	

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات مصرف النيل، 2013م

معدل تحميل النشاط : المتوسط الشهري الإجمالي الأوامر الإنتاجية التي يتم إنتاجها للعملاء يساوي 8549 أمر إنتاجي.

- معدل التحميل لكل أمر إنتاجي :

$$3578.86 \div 8549 \text{ أمر إنتاجي} = 0.42 \text{ جنيه لكل أمر.}$$

وهكذا بالنسبة لباقي مجموعة الأنشطة الإدارية والخدمية

وتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط المقترح على تكلفة بعض العناصر الإنتاجية وكذلك حساب الربحية بعض العناصر الإنتاجية في الشهر الذي تم فيه تحديد تكلفة الأنشطة فيه .

جدول رقم (6) تكلفة الأمر الإنتاجي للشيك المصرفي

النشاط	عدد وحدات النشاط	تكلفة وحدة النشاط	إجمالي التكلفة
طلب الشيك المصرفي	1	1.79	1.79
تصديق الشيك المصرفي	1	.92	.92
إصدار الشيك المصرفي	1	1.31	1.31
إدارة الفرع	1	.42	.42
إستقبال الأوامر	1	.68	.68
الإشراف الفني على الصالة	3	1.78	5.34
الحسابات	1	1.79	1.79
الخزينة	1	9.23	9.23
الرد على الجهات الخارجية	1	0.02	0.02
الحراسة	1	.12	.12
إجمالي تكلفة الأمر الإنتاجي			21.62

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات مصرف النيل، 2013م

تحديد ربحية الأمر الإنتاجي للشيك المصرفي

$$\text{قيمة الأمر الإنتاجي} = 30 \text{ جنيه}$$

$$\text{تكلفة الأمر الإنتاجي} = 21.62 \text{ جنيه}$$

$$\text{الربح والخسارة} = 8.38 \text{ جنيه}$$

نسبة الربح إلى قيمة الأمر الإنتاجي 27.93% بما ان عدد الشيكات المصرفية 98 شيك مصرفي

الربح المحقق من نشاط الشيكات المصرفية خلال الشهر يساوي 8.38 (ربح الشيك المصرفي) $\times 98$ (شيك مصرفي خلال الشهر) = 821.24 جنيه .

النتائج :

1. يؤدي تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط لدقة تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وحساب الربحية الحقيقية للخدمات المصرفية .

2. يلائم نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط المصارف السودانية نظراً لما تتميز به المصارف من ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة إلى إجمالي التكاليف المباشرة، وتعدد وتداخل الأنشطة للخدمات المصرفية وإختلافها من خدمة لأخرى خاصة مع ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تواجه المصارف السودانية.

3. عدم وجود تطبيق نظم تكاليف للمصارف وبالتالي يمكن الوصول إلى تحديد التكلفة وتقديم المعلومات عن العمليات والأنشطة وحساب الربحية الحقيقية لهذه المصارف .

4. تعاني نسبة كبيرة من المصارف من وجود مشكلة الطاقة العاطلة مما يزيد الحاجة إلى نظام قادر على مد المنشأة بالمعلومات الضرورية التي من شأنها أن تساعد المصرف على التغلب على هذه المشكلة .

التوصيات :

1. العمل على تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط بالمصارف السودانية بشكل تدريجي على مراحل بحيث يبدأ التطبيق أولاً على أحد الإدارات أو الأقسام إلى أن يصل المصرف إلى التطبيق الكامل .

2. العمل على تدريب الموظفين على تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط من أجل إيصالهم لمرحلة يستطيعون من خلالها التعامل مع هذا النظام خصوصاً المسؤولين على الخدمات المصرفية والإستثمار .

3. العمل على جذب الخبرات في مجال تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط ونظم التكاليف الحديثة الأخرى بالمصارف السودانية

4. إجراء دراسة حول ملاءمة تطبيق نظم التكاليف الحديثة بالقطاع المصرفي مثل تكاليف الجودة الشاملة و التكلفة المستهدفة.

5. إطلاع المصارف السودانية على النجاح الذي حققته بعض المنشآت الأجنبية الأخرى من تطبيق نظام محاسبة تكاليف على أساس النشاط .

المراجع :

1. أحمد حامد حجاج ، (1992م) ، " تحديد التكلفة على أساس النشاط ضرورة في ظل التطور التقني والإقتصادي "، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد (16) ، العدد (2) ، ص 498 – 502.
2. جمال عبد الواحد مناور المطلق ، (1998م) ، "مدى فاعلية نظام محاسبة تكاليف النشاط : دراسة تطبيقية " ، (المملكة العربية السعودية : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الإقتصاد والإدارة ، 1419هـ – ص 25 – 26 .
3. حازم فرح ، (1995م) ، "التكاليف المبنية على الأنشطة" (مجلة المحاسب القانوني العربي ، العدد 72)،.

4. خالدة عبدالله محمد عيساوي ، (2004م) ، "مدى فاعلية نظام التكلفة وفقاً للنشاط في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة" ، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امدرمان الإسلامية ، كلية العلوم الإدارية) .
5. صلاح الدين عبدالمنعم مبارك، (1992م) ، زيادة فعالية مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، (جامعة الإسكندرية ، المجلد 29، العدد الأول ، مارس).
6. فارس هاشم عبدالله ، " (د، ت) دور نظام التكاليف على أساس النشاط في قياس تكلفة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة امدرمان الأهلية" ، (رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا) .
7. عوض بدير الحداد ، (1999م) "تسويق الخدمات المصرفية" ، دار البيان للطباعة والنشر ، مصر ، ص 336 .
8. نصر الدين فضل المولى محمد (1985م) ، المصارف الإسلامية ، تحليل نظري، دراسة تطبيقية على مصرف إسلامي ، (السعودية ، دار العلم ، 1405هـ)، ص 217 – 221 .
9. غريب جبر غنام، (2005م) ، استخدام الأساليب الكمية في تطوير تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة في ظل مدخل تكلفة النشاط، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة: جامعة قناة السويس ، كلية التجارة، قسم المحاسبة .
10. نصر عبد الكريم محمد ورشيد فائق الكخن ، (1997م) ، "مستلزمات تطبيق نظم التكاليف على أساس النشاط في بعض الشركات الصناعية الفلسطينية" (دورية الإدارة العامة، الرياض ، العدد (4) ، مجلد (36) ، مارس .
11. محمد حمد عبد الهادي الرويسى ، (2002م) ، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، جمهورية مصر ، ص 62 .
12. محمد عثمان حمد أبو دقن، (2004م) "الاتجاهات الحديثة لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة : دراسة محاسبية تحليلية تطبيقية" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمدرمان الإسلامية ، كلية العلوم الإدارية.
13. هاجر نصر الدين النور ، (2005م) ، التكلفة علي أساس الأنشطة ودورها في قياس تكاليف الإنتاج دراسة تحليلية تطبيقية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .
14. التقرير السنوي لبنك الدراسة ، 2008م ، ص 4 .

15. Brjesson, sofia , “ what kind of activity – Based information Does your purpose require? Two case studies”, international of operations & production Management . vol: 14 , No 12, (1994) MCB university press , p81.

16. Hardy ,jhon w.and Hubbard , E.De. “ABC Revisiting the Basics “ CMA magazine , November , 1992, p . 28 .

17. Hixon, Mark . “Activity – Based management its purpose and Benefits Management Accounting (London) , June, 1995. P 30

18. Jr., Belverd , E. Needles , Anderson , Henry R. and cadwell , James c. (1992), op. cit, pp: 1106 – 1107.

19. P. kotler &G. Armstrong ; principles of marketing services , edition prentice hall , 1996 , p:66.
20. May . Margaret “ Activity – Based Management Accounting “ Management Accounting . (London) , January , 1995, P. 40 .
21. Turney , peter BB. “ Beyond TQM with work force activity – Based management management Accounting , September, 1993, p.30.
22. Turney , peter B.B “ common Cents – The ABC performance Break through “ . cost technology , 1991 , PP 70-72
23. Wizdo , Allen . “Activity – Based costing :A methodology for costing and profitability , “ September , October, 1993, P.17.