



مجلة العلوم الاقتصادية  
Journal homepage:  
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



أسلوب التكلفة علي أساس النشاط و دوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية  
(بالتطبيق علي بنك امدرمان الوطني)

امل ابراهيم احمد وادي و فتح الرحمن الحسن منصور و هدى سراج الدين محمد و الساره سعد علي أحمد  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية  
المملكة العربية السعودية - كلية الشريعة الاسلامية

**المستخلص :**

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية بالتطبيق علي بنك ام درمان الوطني . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :- يوجد ارتباط وثيق بين التعرف على مسببات الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ببنك ام درمان الوطني، تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد على تخصيص الموارد على الأنشطة مما يؤدي الى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات تكاليفية دقيقة تساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تمكن بنك أم درمان الوطني من السيادة في سوق المنافسة للمصارف .إعتمادا على نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاتي :-تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في مجال المصارف لما له من فوائد عديدة في تخفيض التكلفة ، استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط للمساعدة في إتخاذ القرارات السليمة.

**ABSTRACT:**

The problem of the study aimed at exploring the effect of using the Activity Based Costing Technique in improving the accuracy of measuring the cost of banking services, case study of Omdurman National Bank. The study used the descriptive analytical method. The study main finding indicated the existence of a close correlation between the activities motivation and the accuracy of measuring the cost of banking services at Omdurman National Bank. Moreover, the application of the Activity Based Costing Technique aids in the allocation of resources on the basis of activities, which leads to the accuracy of measuring the cost of banking services. Also, it provides accurate costing information that may help in taking strategic decisions, which may enable the Omdurman National Bank to dominate the competitive banking market. The study main recommendations call for the application of Activity Based Costing Technique in the banking field, since it has several advantages such as cost reduction, and taking accurate decisions.

**الكلمات المفتاحية :** أسلوب التكلفة علي اساس النشاط ، الخدمات المصرفية ، تخصيص الموارد والقرارات الاستراتيجية .

**المقدمة :**

في ظل التطور الصناعي اصبحت المنافسة المحرك الاساسي لاسواق السلع والخدمات وقد لجأت المنشآت في الآونة الاخيرة الي الاداء الجيد والتميز في كل الجوانب لمواجهة المنافسة القوية للحصول علي اكبر قدر من العملاء مما يتطلب

من المنشأة رفع كفاءة وجودة منتجاتها للمحافظة على موقعها في السوق وذلك من خلال تحسين الأداء لتحقيق جودة عالية للمنتج وأسعار مناسبة بما يلبي حاجة العملاء ويضمن ولائهم . لتستطيع المنظمات تحقيق الميزة التنافسية يجب عليها احكام عملية القياس لان القياس الدقيق يساعد في الحصول علي منتجات ذات الجودة العالية والاسعار المناسبة ، وذلك بدأت عملية تطوير انظمة التكاليف وظهرت الانظمة الحديثه التي تساعد في تحقيق القياس الدقيق مما يعطي نتائج سليمة تؤدي الي رفع الكفاءة في الاداء ، ومن ضمن هذه الانظمة نظام التكاليف علي اساس النشاط .

#### مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على دور تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية وعليه يمكن صياغة تساؤلات الدراسة كالاتي :

1. هل يقود التعرف على مسببات الأنشطة إلى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية؟
2. هل يقود تخصيص الموارد على الأنشطة إلى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية؟
3. هل يقود تحديد مجتمعات تكلفة الأنشطة إلى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية؟

#### فرضيات الدراسة :

تسعى الدراسة إلى إختبار الفرضيات الآتية:

1. هناك علاقة بين التعرف على مسببات الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.
2. هناك علاقة بين تخصيص الموارد على الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.
3. هناك علاقة بين تحديد مجتمعات تكلفة الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على دور تحديد مسببات الأنشطة في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.
2. التعرف على دور تخصيص الموارد على الأنشطة في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.
3. التعرف على دور تحديد مجتمعات تكلفة الأنشطة في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

#### أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة جزء من الأدبيات التي تبحث في دور إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحسين دقة قياس تكاليف الخدمات المصرفية، وتشكل تحديات الدراسة حافز للجهات ذات العلاقة لتبني أسلوب التكلفة على أساس النشاط في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

#### منهج الدراسة:

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تحليل بيانات المصرف حالة الدراسة مرة بدون إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط ومرة أخرى بإستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط بغرض إختبار فرضيات الدراسة وتوضيح أثر إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

#### هيكل الدراسة :

يتم تناول موضوع الدراسة من خلال ثلاثة محاور اساسية حيث تناول المحور الاول: المقدمة والدراسات السابقة و المحور الثاني: الاطار النظري ويحتوي على أسلوب التكلفة على اساس النشاط ودوره في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية، بينما تناول المحور الثالث: الدراسة التطبيقية والخاتمة التي تشمل على النتائج والتوصيات.

#### ثانياً : الدراسات السابقة

##### دراسة : محمود (2005م):

هدفت الدراسة الى محاولة تقديم مدخلاً مقترحاً لتخفيض التكاليف من خلال الإختيار الامثل لمحركات التكاليف والذي تتحقق معه الدقة المناسبة بأقل تكلفة ممكنة ذلك في ظل استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط. إتبعته الدراسة المنهج النظري حيث تم الإعتماد فيه على العديد من المراجع والدراسات السابقة والكتابات العربية والاجنبية المتاحة والمرتبطة بموضوع هذه الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر والمنهج التطبيقي حيث يتم من خلال جمع البيانات اللازمة لإختبار الفرضيات وذلك من خلال إتباع منهج دراسة الحالة . توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة علي أساس النشاط يعتمد على عدد محركات التكاليف وعدد مرات استخدام كل محرك مع ارتفاع في التكاليف المترتبة على ذلك.

##### دراسة : سالم (2009م):

هدفت الدراسة الي توضيح وظائف محاسبة التكاليف من قياس تكلفة النشاط وتخطيط ورقابة وإتخاذ القرار، معرفة مفهوم التكلفة على أساس النشاط ومدى دقته في توزيع التكاليف غير المباشرة .

تم إتباع المنهج الإستنباطي للتعرف على طبيعة المشكلة وتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات ، المنهج الإستقرائي لإختبار صحة الفرضيات ، المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة.

توصلت الدراسة الي ان أنظمة التكاليف الحالية بالشركات الصناعية اليمنية لا توفر معلومات بالدقة المطلوبة لقيام الإدارة بوظائفها المختلفة ، وان تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يوفر معلومات أكثر دقة يمكن الإستفادة منها في تلبية إحتياجات الإدارة للقيام بوظائفها المختلفة . أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم التكاليف لتتلاءم مع البيئة الصناعية الحديثة .

##### دراسة : هشام (2010م):

هدفت الدراسة إلى تحديد أنشطة الخدمات المصرفية وتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط .

وربط التكلفة بمسببها لغرض تحديد التكلفة لكل خدمة بصورة دقيقة .

خلصت الدراسة إلى ان المصرف يقدم خدماته على شكل أنشطة او فعاليات غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات الزبون ، ومع التقدم التكنولوجي أصبحت هذه الخدمات تقدم من قبل المنافسين بسرعة وبأقل تكلفة وجودة عالية ، وعليه فإن التحدي الحقيقي الآن يتمثل في قدرة المصرف على استخدام أنظمة حديثة

يوصي بضرورة مواكبة الفرع للتغيرات في البيئة التي يعمل بها أو تحييطها مع الاخذ بنظر الإعتبار الانظمة والأساليب الحديثة مثل تطبيق نظام التكلفة على اساس النشاط بهدف الإستفادة منها في تحديد تكاليف الخدمات المقدمة من قبل الفرع وإعادة النظر في تسعيرها وبالشكل الذي يخدم إدارة الفرع وإدارة المصرف في تحقيق أهدافها الأساسية.

##### دراسة : محمد (2011م):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنع سكر غرب سنار وعسلاية وإبراز دورها في تحديد تكاليف إنتاج السكر .

خلصت الدراسة الي ان تطبيق الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية لا يساعد الإدارة في الرقابة على التكاليف وإتخاذ القرارات الإدارية، اوصت الدراسة بإستخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية لتحديد وقياس تكاليف السكر .

يلاحظ الباحثون أن أغلب الدراسات السابقة تناولت أثر إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في القطاع الصناعي بينما تناولت الدراسة الحالية أثر إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

**إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في قياس تكاليف الخدمات المصرفية:**  
**أولاً: اسلوب التكلفة على اساس النشاط:**

### 1- تعريف أسلوب التكلفة على أساس النشاط (Activity Based Costing)

يمكن تعريف أسلوب التكاليف على اساس النشاط (ABC) على أنه تحليل لعمليات المشروع وإعطاء فكرة شاملة عن هيكله الإقتصادي وليس مجرد طريقة أفضل لتحديد تكلفة المنتج وخفض التكاليف فقط ، بل إن المعلومات المتولدة من هذا الإسلوب تؤدي إلى التحسين المستمر وتخفيض او حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملية الإنتاجية(امال النظير واخرون، 2001).

عرفه أخر على أنه ذلك الأسلوب الذي يقوم على تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنشأة في مجتمعات للتكلفة ثم توزيع هذه التكاليف على المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة بموجب مسببات أو موجهات مبنية على علاقة السببية (أشرف عزمي، 2008).

خلص الباحثون على أنه يمكن تعريف أسلوب التكلفة على أساس النشاط على أنه ذلك الأسلوب الذي يقوم على تخصيص الموارد على الأنشطة بإستخدام مسببات التكلفة مما يساعد في تحقيق الدقة والرقابة على عناصر التكاليف.

### 2-أهمية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط :

ترجع أهمية أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة إلى الحقيقة القائلة بانه من المستحيل أن تدار الأشياء إذا لم تكن مقاسة بشكل سليم حيث يجب أن يتضمن تصميم أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وصف للهيكلي الحقيقي للموارد والأنشطة وأغراض التكاليف . وكذلك فإن الهدف الأساس من تنفيذ أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة هو تدنية التكاليف في الأجل الطويل ، حيث تنتظر المنشأة عادة إلى مركزها في الأجل الطويل وتهدف إلى زيادة حصتها في السوق وتعظيم ربحيتها . كما ان تطبيق هذا الإسلوب من شأنه زيادة مقدرة الوحدة الاقتصادية على تتبع ورقابة التكاليف من خلال ربطها باداء الأنشطة الأمر الذي يساعد على تلافي أوجه الإسراف (امال، 2001).

خلص الباحثون إلي أن أهمية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط تكمن في أنه يساعد على تقسيم المنشأة إلى أنشطة وفقا للموارد التي يتم إستهلاكها مما يحقق الرقابة على عناصر التكلفة والدقة في القياس ويساعد ذلك الأسلوب الإدارة في إتخاذ القرارات الإدارية بناء على المعلومات الدقيقة التي يقدمها.

### أهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط

أن الهدف من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى تأمين معلومات للتكاليف يخدم بها الإدارة المعاصرة في ظل بيئة الأعمال الصناعية الجديدة من اجل تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وذلك وفق الأهداف التالية :

أ- ضرورة تأمين العدالة المحاسبية الكفوية والموضوعية في قياس التكاليف عندما يتم تخصيص تكلفة الخدمات وتوزيعها على الأنشطة التي تحققت لديها .

ب- إستكمال تأمين مصداقية وموضوعية معلومات التكاليف عن طريق عدالة تحميل التكاليف وإمتصاصها من قبل موضوعات التكلفة طبقاً لمسببات حدوث التكاليف .

ت- الإلتزام بمبدأ الأهمية النسبية في المحاسبة وذلك بدعوى الاهتمام والتركيز على عنصر تكلفة الخدمات وبشكل خاص الأنشطة الاجتماعية (ابراهيم ميده ، 2005).

خلص الباحثون إلى أن الهدف الأساسي من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو توفير معلومات عن التكاليف تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وقرارات التسعير وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وإستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

#### 4- مقومات أسلوب التكلفة على أساس النشاط :

##### أ. الموارد :

وهي تمثل العناصر الاقتصادية التي يتم توجيهها لأداء النشاط وهي تعتبر مصدر للتكلفة التي تحدث عند استخدام هذه الموارد (رضا إبراهيم صالح 2002).

##### ب. الأنشطة:

تعرف الأنشطة طبقاً لمحاسبة تكاليف النشاط (ABC) بأنها مجموعة من العمليات أو الإجراءات التي تشكل فيما بينها جوهر العمل الذي يتم ادائه داخل المنظمة ( احمد صلاح عطية، 2006).

##### ج. اغراض التكلفة :

غرض التكلفة هو وحدة يتم تجميع وتحميل التكاليف عليها سواء كانت وحدة مخرجات (منتج أو خدمات) او وحدة تنظيمية (قسم ، وظيفة) .

##### د. مسببات التكلفة :

يعرف مسبب التكلفة بأنه مقياس يعكس المسبب الجوهري في خلق أو تكوين عنصر التكلفة داخل وعاء التكلفة ( عطيه ، 2006).

##### هـ. أوعية التكلفة :

تعرف اوعية التكلفة بأنها أقل مستوى من التفصيل يتم عنده تجميع وتوزيع التكاليف (عطيه، 2006) .

#### 5- خطوات تطبيق أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة :

فيما يتعلق بعملية تطبيق أسلوب تكاليف الأنشطة فإنها تشمل الخطوات الآتية :

#### أ/تحليل قيمة العملية : Value Analysis Process (PVA)

وينصرف تحليل قيمة العملية إلى التحليل النظامي للأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أي تحديد جميع الأنشطة التي تستهلك الموارد اللازمة لإنتاج المنتج ويتم التعرف على الأنشطة من خلال مراجعة الخرائط التنظيمية والأنشطة المعاونة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين بالمنظمة لتحديد ماذا يفعلون من أجل استمرار المنظمة (زينب أحمد عزيز حسين، 2004).

ثم يتم تصنيف هذه الأنشطة حسب طبيعتها إلى نوعين :

**النوع الأول:** هو أنشطة تضيف قيمة وتعرف بأنها الأنشطة التي تضيف أو تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم تضيف قيمة المنتج تبعاً لذلك.

**النوع الثاني:** الأنشطة التي لا تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم لا تضيف قيمة للمنتج تبعاً لذلك.  
(Mabberlely Julie-1998).

#### ب/ تحديد مراكز النشاط Identifying Activity Centers

بعد تحليل قيمة العملية (PVA) تصبح كافة الأنشطة اللازمة لإنتاج كل منتج موثقة وجاهزة ويتم تجميع عدة أنشطة لها علاقة ببعضها في مركز واحد .

#### ج/ تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة Tracing Cost Activity Centers

يتم في هذه الخطوة تعيين التكاليف لمراكز النشاط والتي سبق وتم تحديدها في الخطوة السابقة ويتم هذا التعيين حسب الدور الذي يؤديه كل مركز بحيث تكون التكاليف في كل مركز نتيجة أعمال متجانسة وقد يستخدم في ذلك الأساليب الإحصائية لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين تكاليف كل مركز نشاط وبين الأنشطة المؤداة داخل هذا المركز وبعبارة أخرى تحديد أي التكاليف تتعلق بأي من مراكز النشاط وذلك لتفادي أي تشويه للتكاليف .

#### د/ اختيار مسببات التكاليف Selecting Cost Drivers

تشتمل هذه الخطوة على تعيين التكاليف من مركز النشاط إلى المنتجات ويتم ذلك من خلال اختيار واستخدام مسببات التكاليف المحددة

ثانياً: قياس تكلفة الخدمات المصرفية

#### 1- مراحل القياس في التكاليف

يتخذ قياس التكاليف سلسلة من المراحل أهمها :

#### أ/ مرحلة الاعتراف بالتكاليف

في هذه المرحلة يتم تحديد عناصر التكاليف التي يجب أن تستخدم في بناء القيم التكاليفية لوحدة التكلفة وتحديد الموارد التي يجب إدخالها عملية القياس إذا ما خضعت للاستهلاك .

#### ب/ مرحلة بناء القيم التكاليفية المشتقة في صورتها العينية

تعتبر هذه المرحلة الركيزة الأساسية للقياس في محاسبة التكاليف حيث تتحول الموارد إلى تكاليف يتم استخدامها في بناء قيم تكاليفية لوحدة التكلفة وهي تمثل الهيكل الأساسي للبناء والمقوم الأكثر تأثيراً على دقة القياس .

#### ج/ مرحلة بناء القيم الرقمية المشتقة في صورتها المالية :

ويتم في هذه المرحلة تحويل الصورة العينية للقياس والتي يتم بنائها استناداً إلى مقاييس الاستخدام العيني للموارد إلى الصورة المالية للقياس وبذلك يكتمل بناء القيم التكاليفية لوحدة التكلفة . ولتحقيق هذا الهدف يتم استخدام الأسعار باعتبارها الأداة أو المقياس اللازم للتعبير عن الصورة العينية للقياس في شكل مالي (عصافت سيد أحمد عاشور، 2006م).

#### 2- قياس التكلفة على مستوى المصرف

في ظل نظام محاسبة تكاليف المصارف يتم قياس تكلفة الإدارات والأقسام ومتوسط تكلفة الخدمات وذلك بالنسبة لكل فرع من فروع المصرف على حده وذلك متى كان الفرع يمثل وحدة محاسبية مستقلة وله بعض الاستقلال الإداري عن المركز الرئيسي .

يتم قياس التكلفة المتوسطة للخدمات المتوسطة على مستوى المصرف ككل وذلك عن طريق تجميع بيانات التكلفة وكمية النشاط الخاصة بجميع الفروع التي يضمها المصرف ( أحمد متولي حسين، 1999م).

### 3/ طرق قياس التكلفة في الوحدات الخدمية:

يوجد هناك أكثر من طريقة والمفاضلة بين هذه الطرق تتوقف على العوامل الآتية :

أ- مدى تعدد الخدمات .

ب- كمية المواد المستخدمة في كل خدمة .

ث- مدى تأثر تكلفة النشاط بعامل متغير واحد او بعدة متغيرات .

د - مدى تكرار الخدمة وتجانسها .

### 4/ استخدام التكاليف على أساس النشاط في المصارف :

على الرغم من إدراك منظمات الأعمال أن إرضاء العملاء يعد مطلب أساسي لتحقيق الربحية في الأجل الطويل إلا أنها لا تهدف إلى تحسين إرضاء العملاء والعاملين عند أي تكلفة ، ولكنها تهدف إلى إدارة هذه العلاقات وكذلك مسببات ربحية العميل من أجل تحسين الأداء ومن ثم الربحية ولتحقيق ذلك عليها أن تحدد العناصر الأكثر والأقل ربحية لقاعدة العملاء مع إدارة هذه العلاقات ، ويمكن تحقيق أهداف الإدارة باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط (علاء الدين محمد محمد البتانوني، 2007م).

إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالبنوك التجارية إنما يساعد على التحديد الدقيق لأنشطة البنك التجاري ، وبالتالي التحديد السليم لتكلفة الخدمات المقدمة والتمكن من إدارة التكلفة بصورة فاعلة خاصة مع الزيادة المضطردة في التكاليف غير المباشرة بوحدات القطاع وتعاضمها بسبب زيادة الآلية والتطورات المستمرة في أساليب وتقنيات التشغيل مما يستلزم تحليلاً دقيقاً للتكاليف ومحركاتها . وإن توظيف أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعمل على توفير المعلومات الملائمة في مجال إعادة التنظيم الإداري لكوادر التشغيل بالوحدات المصرفية مع إتاحة الفرصة لتحديد نقاط الاختناق ومواطن ضعف الأداء بالوحدات.

إن التطبيق السليم لأسلوب التكلفة على أساس النشاط يستلزم وضع إطار للخدمات التي يقدمها البنك التجاري مع تحديد وتصنيف الأنشطة المعززة لهذه الخدمات حتى يتسنى تحديد تكلفتها ومحركات التكلفة الملائمة وصولاً للتحديد الدقيق لتكلفة الخدمات البنكية المتعددة ( عادل طه أحمد فايد، 2004م).

### 5/ مقومات تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في البنوك:

عند تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في البنك يتم تقسيم الأنشطة إلى نوعين رئيسيين :

النوع الأول : أنشطة خدمات العملاء وتشمل الإيرادات والخدمات والتشغيل والإدارة .

النوع الثاني : أنشطة الاستمرار وتشمل المحاسبة والتمويل والأفراد والاستشارات العامة والمشتريات والمهمات ( عاطف محمد العوام، 2001م).

### 6/ مراحل تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالبنوك التجارية:

أ-مرحلة تحديد المنتجات الخاصة بالبنك التجاري

يمثل البنك منشأة خدمية هادفة للربح وعليه تتمثل منتجاته فيما يقدمه من خدمات لعملائه والتي يمكن عرضها موجزة كالتالي :

**i- خدمات قبول ودائع العملاء**

وتتقسم هذه الودائع إلى أنواع متعددة ، ويمكن أن تكون هذه الودائع بالعملة المحلية أو بعملة أخرى وتختلف عوائد هذه الودائع حسب نوعها واجلها و عملتها وتمثل تكلفة على البنك .

**ii- خدمات الحسابات الجارية**

وهي عادة لا تستحق عائداً إن كانت دائنة في حين تحسب عليها فوائد لصالح البنك إن كانت مدينة وقد تكون هذه الحسابات بالعملة المحلية أو بإحدى العملات الأجنبية وتحمل بمصروفات بنكية نتيجة التعامل مع الحساب سحباً وإيداعاً والحصول على كشوف الحساب شهرياً.

**iii- خدمات منح الإئتمان (القروض)**

وتتقسم القروض إلى أنواع متعددة سواء من حيث فترة القرض أو نوع الضمان أو العملة المستخدمة أو الحدود الجغرافية للقرض وغيرها . وتمثل فوائد هذه القروض عوائد للبنك التجاري، وتختلف نسبة الفائدة عادة باختلاف نوع القرض .

**ب- مرحلة تحديد الأنشطة بالبنك التجاري**

تشير معظم النتائج إلى ان البنوك تعمل من خلال أنشطة محددة ومضيفة للقيمة ولا توجد أنشطة غير مضيفة للقيمة إضافة إلى ان التجانس واضح بين الأنشطة الرئيسية وبين الأنشطة الفرعية داخل كل نشاط رئيسي . ويمكن تحديد أنشطة البنك التجاري فيما يلي :

i- الأنشطة الفنية الرئيسية وتشمل نشاط الودائع ، نشاط الحسابات الجارية ، نشاط الإئتمان ، نشاط خطابات الضمان ، نشاط الإعتمادات المستندية ، نشاط خدمات الأوراق التجارية ، نشاط خدمات الأوراق المالية ، نشاط صرف العملات ، نشاط تأجير الخزائن للعملاء ، نشاط بطاقات الإئتمان والشيكات الإلكترونية .

ii- الأنشطة الفنية المساعدة وتشمل قسم الخزينة ، قسم المقاصة ، قسم المحاسبة ، قسم الرقابة الداخلية.

iii - الأنشطة الإدارية المعاونة وتشمل الأنشطة الأمامية ، الأنشطة الوسطى (البيئية) ، الأنشطة الخلفية، الأنشطة الداعمة

**ج- مرحلة تحديد تكلفة النشاط بالبنك التجاري:**

يقوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط على ان التكاليف هي التي تستهلك الموارد ثم إن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة وفي هذا إشارة واضحة إلى اتسام التكاليف بالمباشرة فيما يتعلق بالأنشطة مما يجنب كثيراً التفكير في التصدي لمشكلة التكاليف غير المباشرة ويتبقى فقط تحميل تكاليف الأنشطة الأمامية والخلفية على الأنشطة الفنية الرئيسية (البيئية) باستخدام محركات التكلفة الملائمة.

**د- مرحلة تحديد محركات التكلفة الملائمة :**

يجب مراعاة ملائمة ودقة محرك التكلفة لإمكان الثقة في تكاليف الأنشطة ، وحتى يمكن الاعتماد عليها في الخطوة الأخيرة والمتمثلة في تحميل المنتجات بما يخصها من تكاليف الأنشطة.

**هـ- مرحلة تحميل المنتجات بما يخصها من تكاليف الأنشطة :**

المقصود هنا تحميل تكلفة الأنشطة الفنية الرئيسية على ما يتم تقديمه من خدمات بالنسبة لكل نشاط ونجد أن نظام التكلفة على أساس النشاط عند تحديده لأوعية التكاليف يعمل على تقسيمها إلى مكوناتها تحسباً لدقة التكلفة المقاسة.(عادل طه احمد فايد،2004).

## الدراسة التطبيقية والنتائج والتوصيات

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

سوف يقوم الباحثون في هذا المحور بتصميم مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بنك امدرمان الوطني

## مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بنك أم درمان الوطني:-

من خلال اطلاع الباحثون على الأدبيات السابقة التي تناولت أسلوب التكلفة على أساس النشاط، أتضح أن أغلب الدراسات تناولت أسلوب التكلفة على أساس النشاط في القطاع الصناعي وبعضها في القطاع الخدمي مثل دراسة هشام 2010م، حيث استخدم أسلوب الدراسة الميدانية في معرفة قدرة المصرف على استخدام التكلفة على أساس النشاط في تحديد أنشطة الخدمات المصرفية، بينما تناولت الدراسة الحالية استخدام البيانات الكمية في اختبار أثر استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية، سيتم اختبار الفرضيات عن طريق تحديد مقاييس الأنشطة بقسم الاستثمار ببنك امدرمان الوطني ، وتحديد نسب تلك الأنشطة من ثم احتساب تكلفة كل نشاط ويتم تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بنك أم درمان الوطني بإتباع الخطوات الآتية:-

## 1/ التمهيد للمقترح:-

حيث تضم هذه المرحلة الإتفاق على أهداف المقترح وتحديد الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع وضع حقبة المقترح. وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:-

## أ. أهداف المقترح:

يهدف المقترح الى قياس تكلفة الخدمة المصرفية باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بنك أمدرمان الوطني وتوفير المعلومات التي تساعد إدارة البنك على إتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بزيادة الخدمات المقدمة للعملاء أم تقليصها وما مدى العوائد التي تعود للبنك من تلك الخدمات.

## ب. تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة المقترح:

يتم وضع الهيكل التنظيمي لبنك أمدرمان الوطني كما هو موضح في الشكل رقم (1).

## ج. وضع حقبة المقترح:

في هذه المرحلة يتم توضيح رؤية بنك أمدرمان الوطني وهي: أن نقدم لعملائنا خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء بأستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل إستشرافا لمستقبل مشرق للسودان .

حيث يهدف المقترح الى مساعدة البنك على تحقيق تلك الرؤية وذلك عن طريق المعلومات التي يقدمها المقترح .

يتم تنفيذ النموذج في قسم معين كعرض مبدئي ثم بعد ذلك التعميم على باقي الأقسام.

## 2/ تحديد البيانات الاساسية :

حيث يتم في الخطوة تحديد هدف التكلفة وتحديد دليل الانشطة وتحديد مسبب التكلفة وفيما يلي توضيح لتلك المراحل:

## أ. تحديد هدف التكلفة:

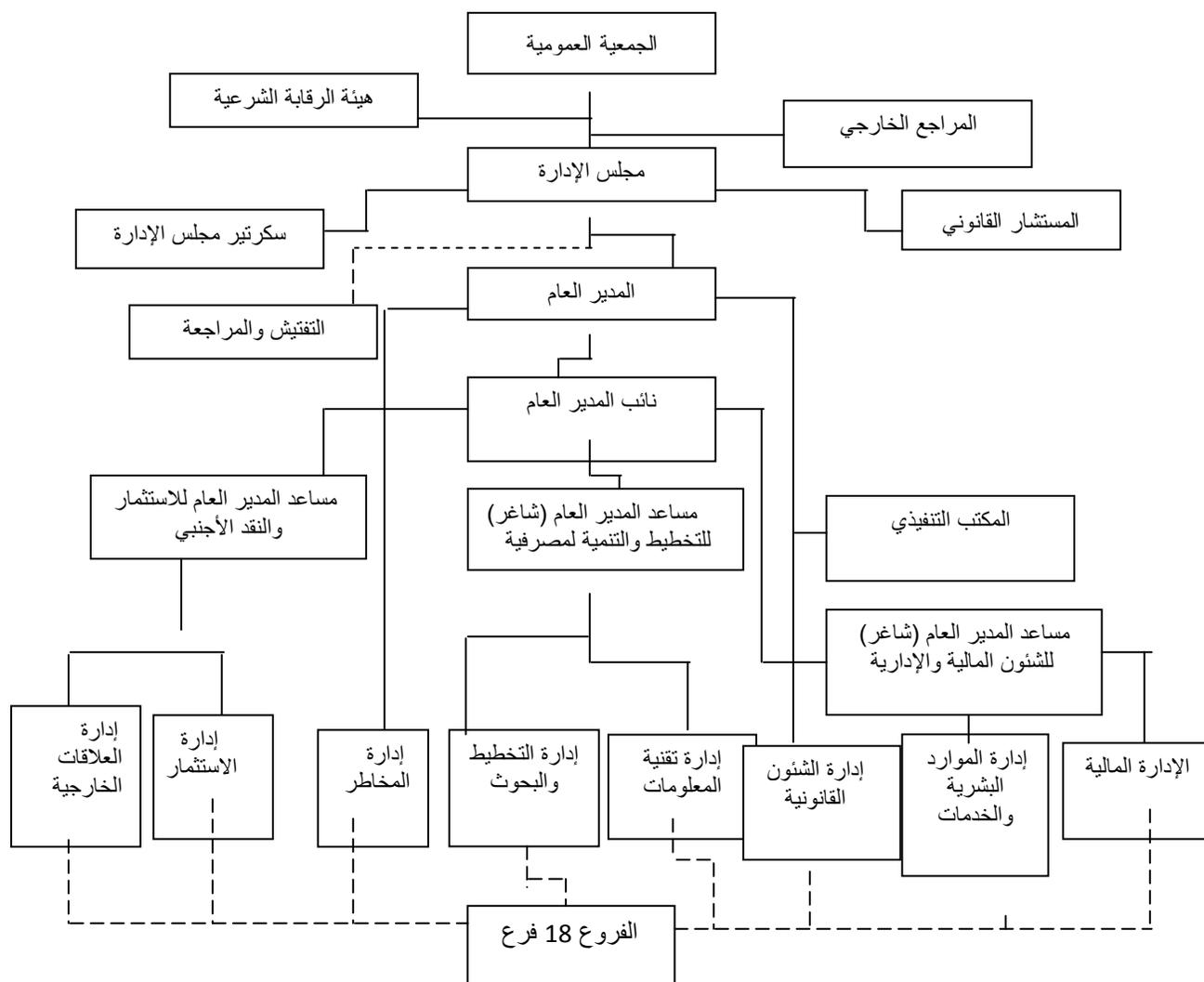
نجد أن هدف التكلفة في بنك أمدرمان الوطني هو تقديم أفضل الخدمات المصرفية للعميل وحساب التكلفة لجميع الأعمال التي يقوم بها المصرف وعناصر التكاليف المتمثلة في المرتبات والاجور وما في حكمها والمواد اللازمة لعملية التشغيل

مثل الادوات المكتبية ومتطلبات تشغيل الاجهزة الالكترونية والمصروفات الاخرى مثل صيانة الاجهزة وأي مصروفات أخرى تحدث في مسار كل نشاط.

### ب. تحديد دليل الأنشطة:

تقوم هذه الخطوة على توضيح الأنشطة داخل المصرف بشكل تفصيلي لكل نشاط على حدة وهذه الأنشطة توضح ما يقوم به الموظف لاداء هذا النشاط .

ولتوضيح إجراءات تطبيق أسلوب نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) نعرض مثلاً الخطوات التي تتم على نشاط قسم الإستثمار ببنك أمدرمان الوطني .



الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لبنك أمدرمان الوطني

المصدر : بنك أمدرمان الوطني، إدارة البحوث والتطوير ، 2015م

### ج. تحديد مسبب التكلفة :

مسبب التكلفة هو عبارة عن العوامل التي تتسبب في إحداث النشاط وتنفيذه أي هي التكلفة التي يتكبدها النشاط لتحقيق هدفه

## د. تحديد مقاييس الأنشطة :

الجدول التالي يوضح الأنشطة التي تتم في قسم الإستثمار ومسببات تلك الأنشطة حتى يتم تحميل كل نشاط بنصيبه من التكاليف غير المباشرة .

## جدول رقم (1): مقاييس الأنشطة

النشاط	مقياس النشاط
إستلام طلب العميل مرفقة معه المستندات المطلوبة	عدد طلبات العملاء
إجراء دراسة لعملية التمويل من قبل موظف الإستثمار	عدد طلبات العملاء
يرفع الطلب للتسديد مصحوب بالدراسة	عدد طلبات العملاء
تنفيذ عملية التمويل حسب شروط التصديق	عدد العمليات
إجراء القيود النظامية	عدد طلبات العملاء
متابعة تحصيل الأقساط	عدد الأقساط المدفوعة
تصفية العملية	عدد الإستثمارات المصفاة
إعداد ميزانية قسم الإستثمار	عدد مرات الإعداد

المصدر : إعداد الباحثون 2015

## 3/ تجميع البيانات:

في هذه الخطوة يتم تحديد مواصفات البيانات ومصادرها وتحديد الوسائل التي تجمع بها هذه البيانات وتخزينها بغرض تحليلها وإعداد التقارير اللازمة . وفيما يلي توضيح لتلك المراحل:-

أ. تحديد مواصفات البيانات:

تتأثر المواصفات المحددة للبيانات بمصادر تلك البيانات وكميتها كما يجب تحديد الفترة الزمنية التي يجب أن تغطيها تلك البيانات ويمكن تحديد المواصفات الرئيسية لجميع البيانات في أسلوب التكلفة على أساس النشاط وهي:

1. أن تكون البيانات متاحة بأكبر قدر ممكن لإعداد التقارير .

2. يجب أن تكون مالية وإحصائية .

3. أن تؤدي الغرض الذي جمعت من أجله.

4. أن تكون البيانات مواكبة ومتجددة.

ب. تحديد مصادر البيانات :

هي عبارة عن تلك المصادر التي يستقي منها أسلوب التكلفة على أساس النشاط بياناته اللازمة لتيسير العمل حيث يتم تحديد المصادر وهي دائماً ما تكون داخلية خاصة بالمقترح مثل نظام الأستاذ العام نظام محاسبة التكاليف نظم الموازنات ولكن في بعض المشروعات يتم الإعتماد على مصادر داخلية وخارجية ولكن يجب مراعاة مدى مصداقية هذا المصدر وقدرته على تقديم المعلومات والبيانات.

ج. تحديد وسيلة جمع البيانات :

للحصول على البيانات بمستوى التحليل المطلوب يتطلب الأمر تلخيصها وتخزينها في ملفات مؤقتة إلى أن يحتاج إليها أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط.

على الرغم من أنه من المفضل تقادي الحصول على البيانات يدوياً بل إدخال أقصى قدر ممكن من البيانات في أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط فقد لا يكون من الممكن الوفاء بالمتطلبات من بعض البيانات بطريقة أخرى.

#### 4- تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC):

حيث يجب إتباع الخطوات الآتية :

أ. تحديد المنتجات الخاصة بالبنك : وتتمثل منتجات البنك في الخدمات التي يقدمها لعملائه مثل خدمات قبول الودائع وخدمة الحسابات الجارية وخدمات منح الائتمان وخدمة خطابات الضمان وخطابات الإعتمادات المستندية وتأجير الخزائن وصرف المعاشات وبطاقات الصراف الآلي (ATM) وخدمات الشبكات الإلكترونية .

حيث يتم حصر التكاليف المختلفة تمهيداً لتحميلها على الأنشطة ، وعمل التسويات اللازمة لبعض التكاليف باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط .

ب. تجميع التكاليف المتشابهة في سلة واحدة وهذه التكاليف يجب أن تكون لها نفس الصفات والسمات.

ج. تحديد نسبة يتم من خلالها تحميل التكاليف من الحسابات المحاسبية وسلة التكاليف للأنشطة المختلفة ويتم ذلك عن طريق تحديد عدد الموظفين في القسم المعني والأنشطة التي يقومون بها وكذلك التكاليف الأخرى التي تساهم في تسير العمل مثل الأدوات المكتبية والاجهزة الكهربائية، وهذه النسب تحدد من خلال الملاحظة والمقابلات والوقت المعياري الموضوع لتنفيذ هذه الأنشطة.

جدول رقم (2): نسب الأنشطة في قسم الاستثمار بالنسبة لتوزيع التكاليف غير المباشرة

النشاط	النسبة
إستلام طلب العميل مرفقة معه المستندات المطلوبة	5%
إجراء دراسة لعملية التمويل من قبل موظف الإستثمار	6%
يرفع الطلب للتسديد مصحوب بالدراسة	4%
تنفيذ عملية التمويل حسب شروط التصديق	22%
إجراء القيود النظامية	3%
متابعة تحصيل الاقساط	47%
تصفية العملية	6%
إعداد ميزانية قسم الاستثمار	4%
المجموع	100%

المصدر : إعداد الباحثون اعتماداً على بيانات بنك أم درمان الوطني 2015م

الجدول رقم (3) يوضح نسبة كل نشاط من التكاليف غير المباشرة الصناعية وذلك حتى يتم حساب تكلفة الخدمة المصرفية بصورة دقيقة وهذا ما تنص عليه الفرضية الاولى إن هناك علاقة بين التعرف على مسببات الأنشطة ونسبة كل نشاط ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية .

د. تحديد تكلفة الأنشطة:- يتم تحديد نسبة الأنشطة بناءً على النسب التي تم إحتسابها سابقاً حيث تحدد التكلفة نتيجة ضرب إجمالي نفقات قسم الاستثمار والتي تبلغ (8635) جنيه بنسبة كل نشاط من الأنشطة.

جدول رقم (3) نسب الأنشطة في قسم الاستثمار بالنسبة لتوزيع التكاليف غير المباشرة

النشاط	النسبة	التكلفة	التكلفة باستخدام (ABC)
--------	--------	---------	------------------------

411.75	431.75	%5	إستلام طلب العميل مرفقة معه المستندات المطلوبة
501.34	518.1	%6	إجراء دراسة لعملية التمويل من قبل موظف الإستثمار
320.4	345.4	%4	يرفع الطلب للتسديد مصحوب بالدراسة
1895.2	1899.7	%22	تنفيذ عملية التمويل حسب شروط التصديق
225.71	259.05	%3	إجراء القيود النظامية
4056.32	4058.45	%47	متابعة تحصيل الاقساط
501.43	518.1	%6	تصفية العملية
590.16	604.45	%4	إعداد ميزانية قسم الاستثمار
8502.31	8635	%100	المجموع

المصدر : إعداد الباحثون اعتماداً على بيانات بنك أم درمان الوطني 2015م

الجدول رقم (3) يوضح نصيب كل نشاط من التكاليف غير المباشرة حيث تم ضرب نسبة كل نشاط من أنشطة قسم الإستثمار في إجمالي تكلفة الإستثمار، ومن ثم حساب تكاليف كل نشاط وذلك بقسمة نصيب كل نشاط على إجمالي تكلفة قسم الإستثمار مما يساعد القسم على معرفة الأنشطة التي تضيف قيمة والعمل على زيادتها وإستبعاد تلك التي لا تضيف قيمة ، حيث تمت مقارنة التكلفة مع التكلفة التي تم احتسابها باستخدام (ABC) ، ونجد أن التكلفة عن طريق أسلوب التكلفة على أساس النشاط أقل من التكلفة بالأسلوب التقليدي مما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على ان هناك علاقة بين تخصيص الموارد على الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية .

هـ. إحتساب تكلفة النشاط :-

الجدول التالي يوضح كيفية إحتساب تكلفة نشاط قسم الإستثمار ببنك أم درمان الوطني.

جدول رقم (4): كيفية احتساب تكلفة نشاط الإستثمار ببنك امدرمان الوطني

النشاط	مقياس النشاط	التكلفة	الحجم	نسبة النشاط	تكلفة الاستخدام	تكلفة الإستثمار
إستلام طلب العميل مرفقة معه المستندات المطلوبة	عدد طلبات العملاء	411.75	22	18.716	1,1	20.587
إجراء دراسة لعملية التمويل من قبل موظف الإستثمار	عدد طلبات العملاء	501.34	18	27.852	0,9	25.0668
يرفع الطلب للتسديد مصحوب بالدراسة	عدد طلبات العملاء	320.4	17	18.847	1	18.847
تنفيذ عملية التمويل حسب شروط التصديق	عدد العمليات	1895.2	20	94.76	0,8	75.808
إجراء القيود النظامية	عدد طلبات العملاء	325.71	19	17.142	1	17.142
متابعة تحصيل الاقساط	عدد الأقساط المدفوعة	4056.32	3	1352.106	1.2	1622.527
تصفية العملية	عدد الإستثمارات المصفاة	501.43	18	27.857	0,9	25.0713
إعداد ميزانية قسم الإستثمار	عدد مرات الإعداد	590.16	2	295.08	1	295.08
المجموع		8502.31				2100.129

المصدر : إعداد الباحثون إعتماًداً على بيانات بنك أم درمان الوطنى 2015م

حيث يتم إحتساب تكلفة النشاط عن طريق تحديد الحجم الحقيقي أو المتوقع لكل النشاط إعتماًداً على مقياس النشاط الذي تم تحديده مسبقاً ثم قسمة تكلفة النشاط على حجمة وبما أن مقياس النشاط قد لا يكون معبراً بنسبة 100% عن النشاط حيث أن بعض الأنشطة يمكن أن تحدث أكثر من مرة لذلك ننظر إلى درجة الاستخدام حتى يكون التعبير عن التكلفة أكثر دقة ثم نحصل على التكلفة النهائية وذلك من خلال ضرب نسبة تكلفة النشاط بالاستخدام لهذا النشاط مما يساعد الإدارة فى إتخاذ القرارات السليمة التى تقود البنك الى التطور والنمو والازدهار والسيادة فى سوق المنافسة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة التى تنص على هناك علاقة بين تحديد مجتمعات تكلفة الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية .

يستنتج الباحثون أن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط فى بنك أم درمان الوطنى يحقق للبنك العديد من المزايا المتمثلة فى القياس السليم والدقيق لتكلفة الخدمة المصرفية وذلك لأنه يقوم على ربط كل نشاط بمسبب التكلفة الذى تسبب فى تلك التكلفة وتحميل كل نشاط بنصيبه من التكاليف غير المباشرة مما يؤدي الى تخفيض التكلفة وكذلك مساعدة الإدارة فى عملية إتخاذ القرار مما يؤكد صحة فرضيات الدراسة .

#### النتائج :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصل الباحثون الى النتائج التالية :-

1. يوجد إرتباط وثيق بين التعرف على مسببات الأنشطة ودقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية بينك ام درمان الوطنى.
2. تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد على تخصيص الموارد على الأنشطة مما يؤدي الى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية .
3. يمكن أسلوب التكلفة على أساس النشاط من تحديد مجتمعات تكلفة الأنشطة ومعرفة الأنشطة التى لا تضيف قيمة والعمل على التخلص منها مما يؤدي الى تخفيض التكاليف والإستفادة من الطاقة المتاحة.
4. يوفر أسلوب التكلفة على أساس النشاط معلومات تكاليفية دقيقة تساعد فى إتخاذ القرارات الإستراتيجية التى تمكن بنك أم درمان الوطنى من السيادة فى سوق المنافسة .

#### التوصيات

إعتماًداً على نتائج البحث يوصى الباحثون بالآتى

1. تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط فى مجال المصارف لما له من فوائد عديدة فى تخفيض التكلفة .
2. إقامة ورش عمل ودورات تدريبية وبذل المزيد من الجهود للتعريف بهذا الإسلوب وأهميته فى تخصيص التكاليف غير المباشرة .
3. الإهتمام بالأنشطة التى تضيف قيمة والتخلص من الأنشطة التى لا تضيف قيمة لتحسين الخدمات ورفع جودتها مع المحافظة على عملية التحسين المستمر .

#### المراجع:

1. أحمد متولي حسين عبد الهادي، (1999م)، استخدام محاسبة التكاليف فى المصارف ، القاهرة : دن .
2. أحمد صلاح عطية، (2006م) ، محاسبة تكاليف النشاط(ABC) للاستخدامات الإدارية ، الإسكندرية : الدار الجامعية.
3. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، عطية عبد الحي مرعي، (2001م) أنظمة التكاليف لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات، الإسكندرية : الشهابي للطباعة والنشر .

4. عصام جميل مرعي ، محاسبة التكاليف في البنوك النظرية و التطبيقية ، (د.ت).
5. آمال نظير مدكور ، سوزان جمال الدين، (2001م) زيادة فعالية نظام التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام التكاليف الحقيقية وتفعيل دور المراجع الداخلي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، العدد الثالث.
6. رضا إبراهيم صالح (2002م) مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط كأساس لقياس تكلفة الخدمات الصحية بالمستشفيات ، مجلة الإدار العامة ،معهد الإدارة العامة ،المجلد 42 ،العدد الأول ، أبريل .
7. زينب أحمد عزيز حسين،(2004م) م ، تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخل محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة، الخرطوم : اكااديمية السودان للعلوم الإدارية،مجلة البحوث الإدارية،السنة الثانية والعشرون،العدد الأول.
8. إبراهيم ميده ، (2005م) ، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، المجلد 21 ، العدد الثاني.
9. عادل طه أحمد فايد ،(2004م) ، نظام التكلفة على أساس النشاط(ABC) مدخل مقترح للتطبيق تفعيلاً للأداء بالقطاع المصرفي ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، جامعة بنها، كلية التجارة ، السنة الرابعة والعشرون ، العدد الأول .
10. عاطف العوام ،(2001م) ، المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين ، مجلة الفكر المحاسبي ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة، السنة الخامسة .
11. عصاف أحمد عاشور،(2006م) نحو إطار فكري للقياس ودقة القياس في محاسبة التكاليف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، العدد الثاني.
12. علاء الدين محمد محمد البتانوني،(2007م)، إستخدام نظام التكلفة علي أساس النشاط في تحليل ربحية العميل ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد الحادي والثلاثون، العدد الثاني.
13. هشام عمر ، فائق مال الله ، صفاء إبراهيم (2010م) دور نظام التكلفة على أساس النشاط في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة بغداد ،كلية التجارة ، العدد الرابع والعشرون .
14. محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق (2005م) الاختيار الأمثل لمحركات التكاليف كمدخل مقترح لتخفيض التكاليف في ظل نظام التكلفة على أساس النشاط ، المجلة المصرية للدراسات التجارية جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلد التاسع والعشرون ، العدد الأول .
15. أشرف عزمي مسعود أبو مغلي ،(2008م) ، أثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف لمبني على الأنشطة(ABC) على تعظيم الربحية ، دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة الشارقة الاوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الادارية والمالية.
16. سالم عبد الله صالح بن كليب(2009م)، إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية اليمينية ، رسالة دكتوراة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا.
17. محمد البشير إبراهيم أحمد ،(2011م) ، الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في الرقابة على التكاليف وإتخاذ القرارات الإدارية، رسالة دكتوراة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا .

18. بنك أم درمان الوطني ، ورقة خطة الميزانية للعام 2011م .

19. بنك امدرمان الوطني ، منشورات إدارة البحوث والتخطيط ، 2015م.

20. Maberlelly Julie, 1998, " Activity Based Costing in Financial Institution " 2<sup>nd</sup> Edition., London : British Library .