



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Taraf



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economique, Commercial Et Sciences Des Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2024 / 2025

قسم: علوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور محاسبة التكاليف على اساس الانشطة في ادارة تكلفة الخدمات التامينية
- دراسة حالة -

تخصص: إقتصاد نقدي ومالي

تحت إشراف

♣ تومي سومية

من إعداد الطلبة

♣ فلاح أحمد سامي

♣ بشينية جيهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحسين دقة احتساب تكلفة الخدمات التأمينية وترشيد الأداء المالي في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CRMA) بولاية الطارف، من خلال مقارنة هذا النظام بالنظام التقليدي للتكاليف وتبسيط الضوء على مدى فعاليته في توزيع التكاليف غير المباشرة وربطها بالأنشطة الفعلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام ABC يُمثل أداة محاسبية فعالة تساهم في تقديم معلومات دقيقة حول تكلفة الخدمات، مما يساعد في كشف مصادر الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية، كما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية أكثر واقعية وفعالية داخل المؤسسة. وقد أكد التطبيق الميداني في حالة الصندوق CRMA أن النظام يُمكن من خفض التكاليف وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعميم نظام ABC في باقي شركات التأمين الجزائرية، وتوفير التكوين والتدريب المناسب للكوادر المحاسبية، إضافة إلى تطوير أنظمة معلومات محاسبية تواكب هذا التوجه، وتشجيع الدراسات التطبيقية في هذا المجال لتعزيز فعالية الأداء المالي للمؤسسات الخدمية.

الكلمات المفتاحية: تكاليف، نظام تكاليف على أساس الأنشطة، خدمة تأمينية، صندوق جهوي للتعاون الفلاحي.

Abstract

The study aimed to analyze the role of the Activity-Based Costing (ABC) system in improving the accuracy of calculating the cost of insurance services and optimizing financial performance at the National Fund for Agricultural Cooperation (CRMA) in El Tarf Province. This was achieved by comparing the ABC system to the traditional costing system and highlighting its effectiveness in allocating indirect costs and linking them to actual activities.

The study found that implementing the ABC system represents an effective accounting tool that provides accurate information on service costs. This, in turn, helps identify sources of waste, improve operational efficiency, and supports more realistic and effective financial decision-making within the organization. The field application in the case of the CRMA fund confirmed that the system helps reduce costs and direct resources toward value-added activities.

The study recommended the generalization of the ABC system across other Algerian insurance companies, the provision of proper training for accounting staff, the development of accounting information systems aligned with this approach, and the encouragement of applied studies in this field to enhance the financial performance of service institutions.

Keywords: Costs, Insurance Service, the Regional Fund for Agricultural Mutual Assistance, Activity-Based Costing System.

شكر وعرافان

قال الله تعالى " شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة

واولوا العلم قائما بالقسط لا إله الا هو العزيز الحكيم."

صدق الله العظيم

الآية 18 من سورة آل عمران

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إتمام هذا العمل بتوفيقه وقدرته ونحمده حمداً كثيراً طيباً

مباركاً فيه كما نتقدم بالشكر الجزيل الى أستاذتنا الفاضلة تومي سومية

لقبولها الإشراف على هذا العمل وتوجيهاتها القيمة وتشجيعها لنا من أجل مواصلة إثراء البحث

وألف شكر وعرافان وتقدير الى كل اساتذة كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير وفي

الأخير نتقدم بالشكر الى كل من ساهم بعيد او قريب في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمه طيبة

*والحمد لله رب العالمين *

إهداء

اللهم كما انعمت فزد وكما زدت فبارك وكما باركت فتمم وكما أتممت فثبت

أهدي نجاحي وتخرجي

إلى أبي الغالي قدوتي الأولى ... إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود...

ولأمي التي رأتني بقلبها قبل عينها التي لم تكل أو تمل مني...

حفظهم الله وأطال في عمرهم

وكل أفراد عائلتي كبيرها وصغيرها على دعمي وتشجيعي

إلى صديقة عمري ورفيقة دربي التي شاركتني في إنجاز هذا العمل "أية"

جيهان

إهداء

إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إنتهت الرحلة. لم تكن قصيرة ولا سهلة ولم يكن الحلم قريبا ومهما طالست فستمضي بجلوها ومرها

وفي اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا إلى من رباني وكافح من أجلي ولمن أحمل اسمه بكل إفتخار
والذي العزيز

إلى مرشدتي وأعز ما أملك إلى غاليتي التي رافقتني كل مشاوير حياتي أُمي الغالية

إلى أخواتي الغاليتين والسند في الحياة

إلى صديقة ورفيقة دربي التي شاركتني هذا العمل

وأخيرا... ليست هذه النهاية، بل بداية لرحلات أكثر تحديا

احمد

قائمة الأشكال

الصفحة	الاشكال	الرقم
20	نموذج سلسلة القيمة لـ Porter	1-1
26	مزايا وفوائد نظام ABC	2-1
34	العلاقة بين نظام ABM ونظام ABC	3-1
47	الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-	1-2

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
51	الخدمات الممنوحة في CRMA - الطارف لسنة 2024	1-2
53	توضيح كيفية حساب تكلفة الخدمة وفقا للطريقة التقليدية	2-2
56	أنشطة خدمة تقديم التأمين الفلاحي ومسببات تكلفتها في CRMA الطارف لعام 2024 وفق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	3-2
59	معدلات التحصيل للأنشطة في CRMA الطارف لعام 2024 وفق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)	4-2
61	معدلات التحصيل لكل نشاط	5-2
63	حساب التكلفة الاجمالية لكل نوع تأمين (ماشية وحرائق)	6-2
65	حساب التكلفة لتأمين الماشية	7-2
68	حساب التكلفة لتأمين حرائق المباني الصناعية	8-2
70	تكلفة الخدمة غير المباشرة الكلية لكل نوع تأمين في CRMA الطارف	9-2
72	مقارنة بين النموذج المعتمد في الصندوق والنموذج المقترح ABC	10-2
74	أوجه الاختلاف والتشابه مع النظام الكلاسيكي للتكاليف	11-2

قائمة المختصرات

المختصر	باللغة العربية
ABC	نظام التكاليف على أساس الأنشطة
ABM	إدارة الأنشطة على أساس التكاليف
ABCII	الجيل الثاني من نظام التكاليف على أساس الأنشطة
PBABC	نظام التكاليف على أساس الأنشطة المرتكز على العمليات
CRMA	الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
TDABC	نظام التكاليف على أساس الأنشطة وفق الزمن المحرك
RCA	المحاسبة المرتكزة على الموارد

فهرس المحتويات

	ملخص
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
1	مقدمة
8	الفصل الاول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لمحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
10	المطلب الاول: مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
18	المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام ABC ، أهميته وأهدافه
24	المطلب الثالث: تقييم نظام ABC
30	المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC
30	المطلب الاول: نظام إدارة الأنشطة ABM ونظام التكلفة على أساس المواصفات
35	المطلب الثاني: نظام التكلفة على أساس العمليات ونظام محاسبة استهلاك الموارد
38	المطلب الثالث: نظام التكاليف على الأنشطة الموجه بالوقت ونظام التكاليف على الأنشطة الموجه بالأداء
42	خلاصة الفصل

43	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-
44	تمهيد
45	المبحث الأول: نبذة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-
45	المطلب الأول: التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-
50	المطلب الثالث: مهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-
	المبحث الثاني: تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA)
52	في الطارف
52	المطلب الأول: تحديد تكلفة الخدمة التأمينية وفقا للمحاسبة المعتمدة من قبل الصندوق
57	المطلب الثاني: تكلفة الخدمة وفقا لطريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة لسنة 2024
74	المطلب الثاني: أهمية تطبيق طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة على مستوى الصندوق CRMA
79	خلاصة
80	خاتمة
83	قائمة المراجع

مقدمة

تُعد أنظمة محاسبة التكاليف من أهم الأدوات المحاسبية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها لتحقيق رقابة فعالة على مواردها، وتقييم أدائها المالي، ودعم عملية اتخاذ القرار، وقد شهدت هذه الأنظمة تطورًا ملحوظًا منذ نشأتها، حيث بدأت بأساليب تقليدية تعتمد على التوزيع الإجمالي للتكاليف غير المباشرة، دون مراعاة للخصوصية التشغيلية لكل نشاط أو خدمة، مما انعكس سلبيًا على دقة المعلومات المحاسبية، خاصة في المؤسسات التي تتميز بتنوع وتعقيد خدماتها.

ومع تطور بيئة الأعمال وزيادة درجة التنافس بين المؤسسات، إلى جانب تصاعد متطلبات الزبائن وتنوع المنتجات والخدمات، أصبحت الأنظمة التقليدية عاجزة عن تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة التي تعكس التكلفة الحقيقية لكل منتج أو خدمة، فقد ساوت هذه الأنظمة بين الأنشطة المختلفة في توزيع التكاليف، رغم اختلاف مستويات استهلاكها للموارد، وهو ما أفرز قرارات استراتيجية غير فعالة في كثير من الحالات.

في هذا السياق، برزت الحاجة إلى تطوير نموذج محاسبي أكثر واقعية وعدالة في توزيع التكاليف، فكان نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (Activity-Based Costing - ABC) استجابة لتلك التحولات. ويقوم هذا النظام على فكرة ربط التكاليف بالأنشطة الفعلية التي تُستهلك داخل المؤسسة، ومن ثم تحميل الخدمات أو المنتجات بالتكاليف بحسب ما تستهلكه فعليًا من أنشطة. وقد جاء هذا التطور كحل لمشكلة ضعف ملاءمة المعلومات المحاسبية المقدمة من الأنظمة التقليدية، خاصة في المؤسسات الخدمية، مثل شركات التأمين، حيث يكثر فيها عدد الإجراءات غير المباشرة.

يساهم نظام ABC في تقديم معلومات أكثر دقة حول تكاليف الخدمات، ما يساعد على تحسين كفاءة الأداء، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتوجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة، كما يُعد أداة فعالة في الكشف عن مصادر الهدر وتبديد الموارد، وهو ما جعله يحظى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات الحديثة، الساعية إلى تحسين تنافسيتها وتعزيز جودة خدماتها في ظل بيئة اقتصادية معقدة ومتغيرة. وبناءً على ذلك، تطرح هذه الدراسة الإشكالية العامة التالية:

— كيف يساهم نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحسين دقة احتساب تكلفة الخدمات التأمينية؟

الأسئلة الفرعية

- ما المقصود بنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)؟ وما هو الفرق بينه وبين النظام التقليدي للتكاليف؟
- ما هو أثر تطبيق نظام ABC على تخفيض تكاليف الخدمات التأمينية وتحسين الأداء؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: تطبيق نظام ABC يواجه تحديات تنظيمية وتقنية تؤثر على فعاليته.
- الفرضية الثانية: تطبيق نظام ABC وتحسين كفاءة الأداء الإداري والمالي في شركات التأمين.

الدراسات السابقة

أطروحة الدكتوراه:

- **الدراسة الأولى:** نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015

جاءت هذه الدراسة لإبراز ماهية أدوات المحاسبة الإدارية واستخدامها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛ من خلال التطرق إلى أدوات المحاسبة الإدارية التقليدية منها أو الحديثة؛ وتبيان الأهمية التي يكتسبها قياس وتقييم الأداء المالي فيم تحقيق الكفاءة والفعالية وتصحيح الاختلالات الموجودة، بالإضافة إلى عرض أهم المؤشرات المعتمدة في عملية تحسين الأداء المالي وعلاقتها بأدوات المحاسبة الإدارية؛ وفي الأخير عرض واقع تطبيق أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، وكمساهمة أثريت هذه الدراسة بمحاولة تطبيق بعض أدوات المحاسبة الادارية وتفعيل دورها في تحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أدوات المحاسبة الادارية تقوم بالتأثير الايجابي على مختلف مؤشرات تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فبعضها يساهم في عملية القياس والتقييم (كالتحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن)، والبعض الآخر يساهم في التحسين المباشر لمؤشرات تحسين الأداء المالي (كالتكلفة المستهدفة وتحديد التكاليف على أساس الأنشطة).

إذ إن كلتا الدراستين اهتمتا بالجانب المحاسبي في القطاع الاقتصادي في الجزائر، حيث أن الأطروحة أشمل من هذه الدراسة من حيث استخدام أدوات المحاسبة الادارية، كما تسعى كلتا الدراستين لتبين أنه من أجل تقليل

التكاليف وتحسين جودة المخرجات المحاسبية، دراستنا الحالية تواصل نفس المسار البحثي تركز على نظام تقليل التكاليف ولكنها تختص بالصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CRMA).

المقالات

- **الدراسة الثانية:** بولعبايز وفاء وشلايبي عمار، نظام التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ولاية سكيكدة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، 2020

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة. وذلك من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على 21 مؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر على إمكانية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة. وذلك لتوفرها على بعض الظروف الداعمة لتطبيقه، غير أن طبيعة النظام المعقدة ونقص الخبرة في التنفيذ ونقص الكوادر والخبرات في مجال محاسبة التكاليف حالت دون ذلك.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المكان أي في التراب الوطني الجزائري، وفي تحليل الجدوى التطبيقية لنظام ABC داخل مؤسسة عمومية، كما أن الدراستين تركزان على أهمية هذا النظام في ترشيد التكاليف وتحسين الأداء مع اختلاف في الزمان، وطبيعة النشاط كون الدراسة المذكورة أجريت على العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **الدراسة الثالثة:** قويدر الواحد عبد الله ومصنوعة احمد، تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في المؤسسة الجزائرية-حالة مؤسسة تسويق وتوزيع المواد البترولية-نفطال-، مجلة العلوم التجارية، المجلد 20، العدد 03، 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى نظام محاسبة التكاليف على أساس النشاط ABC، والذي يقوم على فلسفة جديدة لمعالجة التكاليف غير المباشرة، وهذا ما جعل بعض المؤسسات الوطنية كمؤسسة نفطال تسعى إلى تبني هذا المدخل في ضبط وتوجيه تكاليفها، حيث ومنذ 2001 عملت المؤسسة على تطوير طرق محاسبة التكاليف وصولا إلى طريقة محاسبة التكاليف على الأنشطة ABC، وهذا بهدف التحكم أكثر في التكاليف، ووضع خريطة تكلفة من خلال أنشطتها وسلسلة منتجاتها، ولتسهيل ذلك قامت ببناء بنك معلوماتي لتسيير الموازنات، ووضع برنامج إعلامي محاسبي تحليلي خاص بها (Win canal) مدمج ببرنامج المحاسبة العامة، يسمح بضمان صحة وصدق التكاليف والنتائج حسب كل منتج أو تطابقه مع مخطط التوزيع لأنشطة المؤسسة، وهذا تماشيا مع فلسفة هذا نظام

هناك تشابه كبير في طبيعة المؤسسة محل الدراسة، كما تتوافق الدراسات في الأهداف المتمثلة في تحسين الأداء المالي وتحديد التكاليف الفعلية، بينما الاختلاف في المكان والزمان بالنسبة للدراستين.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف وتفسير نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، والمنهج التحليلي لتحليل مكوناته وعناصر تطبيقه في القطاع التأميني. كما تم استخدام أدوات بحث كمية ونوعية، شملت مراجعة الأدبيات، تحليل الوثائق، ودراسة مقارنة بين النظام التقليدي ونظام ABC في شركات التأمين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز دور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تحسين دقة احتساب تكلفة الخدمات التأمينية.
- تحليل كيفية تطبيق نظام ABC في صندوق التعاون الفلاحي (CRMA) وتحديد أثره على الأداء المالي والتشغيلي.
- مقارنة نتائج احتساب التكاليف وفق النظام التقليدي ونظام ABC لتحديد مدى فعالية كل منهما.
- توضيح مدى مساهمة نظام ABC في ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي داخل شركات التأمين.
- استكشاف أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه تطبيق نظام ABC في الواقع العملي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تساهم في توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) أن يعزز من جودة القرارات الإدارية والمالية داخل شركات التأمين، من خلال تحسين دقة توزيع التكاليف وتقليل الهدر المالي. كما تتيح هذه الدراسة فهماً أعمق لكيفية توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الخدمات التأمينية المقدمة للمؤمن لهم.

أسباب اختيار الموضوع

الدافع العلمي

— وهو المحرك المعرفي الذي دفعنا إلى البحث وجمع المادة العلمية النظرية والميدانية التي تتعلق بموضوع الدراسة.

الدافع الموضوعي: وذلك راجع إلى:

- التطور المستمر في أنظمة محاسبة التكاليف والحاجة إلى تحسين دقة التكاليف.
- أهمية القطاع التأميني في الاقتصاد وحاجته إلى نظم محاسبية متطورة.
- نقص الدراسات التطبيقية حول تطبيق نظام ABC في القطاع التأميني الجزائري.
- الرغبة في المساهمة في تطوير الأداء الإداري والمالي للشركات التأمينية من خلال تطبيقات محاسبية حديثة.

الدافع الشخصي

- وذلك لارتباط الموضوع بتخصصنا اقتصاد نقدي ومالي شعبة العلوم الاقتصادية، بالإضافة إلى رغبتنا في الخوض في مثل هذه المواضيع كونها من أهم القضايا المطروحة على مستوى المنظمات الاقتصادية.

التحديد الزماني والمكاني للدراسة

كانت حدود هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي في ولاية الطارف
- الحدود الزمانية: خلال السنة الجامعية 2025/2024 وتحديدًا في شهر ماي 2025

تقسيمات الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة سابقًا وتحقيق أهداف البحث، تنقسم هذه الدراسة إلى جزأين رئيسيين، حيث في الفصل الأول بعنوان نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، عرض فيه الجوانب النظرية لنظام ABC، من خلال عرض المفاهيم الأساسية والتطور التاريخي للنظام، المقارنة بينه وبين النظام التقليدي وتحليل مزاياه ومتطلبات تطبيقه إلى جانب الاتجاهات الحديثة المتعلقة به.

أما الفصل الثاني تناول أهمية تطبيق نظام (ABC) على النشاط التأميني ويتناول الدراسة التطبيقية لحالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CRMA، ويشمل التعريف بالمؤسسة ونشاطها التأميني، تحليل تكاليف الخدمات التأمينية بالنظام التقليدي ونظام ABC، كذلك بيان أثر تطبيق نظام ABC على تخفيض التكاليف وتحسين الأداء المالي.

صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة عدة تحديات، منها:

- ندرة المصادر والمراجع العلمية المحلية المتخصصة في نظام ABC والقطاع التأميني الجزائري.
- محدودية البيانات التفصيلية عن تكاليف الخدمات التأمينية واختلاف أساليب المحاسبة المتبعة بين الشركات.
- تعقيد إجراءات جمع وتحليل البيانات التقنية المتعلقة بتطبيق نظام ABC في القطاع.

الفصل الاول:

نظام محاسبة التكاليف على أساس الانشطة

مع تطور الأعمال التجارية وزيادة تعقيد العمليات الإنتاجية، برزت الحاجة إلى أسلوب أكثر دقة في حساب التكاليف، وهو ما أفضى إلى ظهور نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة. يعتمد هذا النظام على فكرة أن التكاليف لا تتوزع بالتساوي بين المنتجات أو الخدمات بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة التي يتم تنفيذها في المؤسسة. وبذلك ينظر نظام ABC إلى المؤسسة ككل من خلال تقسيم الأنشطة إلى وحدات صغيرة، بحيث يتم تخصيص التكاليف بناءً على الأنشطة الفعلية التي تستهلك الموارد بدلاً من توزيعها بشكل غير دقيق وفقاً لقواعد ثابتة.

يقدم هذا النظام إجابة دقيقة عن كيفية تخصيص التكاليف المرتبطة بكل منتج أو خدمة بناءً على الأنشطة التي تُنفذ من أجله. يُمكن هذا النظام المؤسسات من فهم أفضل لتكاليفها الحقيقية وتحقيق تخفيضات في التكاليف عن طريق تحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

وسيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة عبر التطرق إلى:

- مدخل مفاهيمي لمحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة
- الاتجاهات الحديثة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لمحاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

تعتبر محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة منهجية محاسبية تهدف إلى تخصيص التكاليف بشكل دقيق للأنشطة التي تستهلك الموارد داخل المنظمة. بدلاً من توزيع التكاليف بشكل عام على المنتجات أو الخدمات باستخدام قواعد ثابتة كما في النظام التقليدي.

المطلب الاول: مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

يُعالج هذا المطلب الإطار النظري العام لمحاسبة التكاليف، من خلال عرض الأسس التقليدية وتطورها نحو نموذج أكثر دقة وهو نظام ABC. يبرز المطلب أهمية التحول من النهج الكلاسيكي إلى نهج يستند على النشاط كمحدد للتكلفة.

الفرع الاول: مدخل إلى محاسبة التكاليف التقليدية وأنواعها

يعرض هذا الفرع المفاهيم الأساسية لمحاسبة التكاليف التقليدية، وأنواعها المعتمدة في مختلف الأنشطة الاقتصادية. كما يسلط الضوء على كيفية تحميل التكاليف بشكل إجمالي على المنتجات أو الخدمات.

أولاً: تعريف محاسبة التكاليف التقليدية

لقد تعددت تعريفات محاسبة التكاليف بسبب شموليتها من ناحية، ومواكبتها للتطورات من ناحية أخرى، ومن أهم التعاريف كما يلي:

هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى)، وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على المستوى التنفيذي أو على المستوى الإداري، وتعتبر محاسبة التكاليف أداة ضرورية للتسيير المؤسسات.¹

محاسبة التكاليف هي تقنية تحليل الأعباء والمنتجات، بهدف تقييم السلع والمنتجات المباعة، وكذا مراقبة الشروط الداخلية للاستغلال.

¹ بولعابيز، وفاء، وشلابي، عمار. "استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ولاية سكيكدة." مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، عدد 1، يونيو 2021، ص 118.

تعد محاسبة التكاليف أداة علمية لتحقيق غايات وأهداف محددة، وأهميتها تكمن في كونها تعتبر نظاما منهجيا متكاملًا قادرًا على إنتاج نوع محدد من المعلومات الأساسية والتي تتسم بالصحة والدقة والملائمة والتوقيت المناسب وذلك لمساعدة الإدارة على اتخاذ قراراتها ورسم سياساتها المختلفة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.¹

تعرف أيضا بأنها عبارة عن طرق وأساليب يتم بمقتضاها تتبع التكاليف المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية والخدمية وحركاتها، في ضوء مجموعة قواعد ومبادئ متعارف عليها للتسجيل والتبويب والتحليل والتحميل... (تشغيل النظام) بهدف تقديم تقارير دورية وملخصات وافية تساعد الإدارة في تحقيق القياس والرقابة واتخاذ القرارات (مخرجات النظام).

كما تعرف على أنها عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات المستخدمة في جمع وتبويب وتسجيل بيانات التكاليف وتحليلها بهدف احتساب تكاليف الإنتاج أو الخدمات أو الأنشطة المختلفة من أجل تقديم المعلومات الضرورية للإدارة لأغراض التسعير وممارسة الوظائف الإدارية وتقييم الأداء.²

من خلال ما سبق من تعاريف يتضح أن محاسبة التكاليف هي نظام متكامل يهدف إلى تتبع وتحليل التكاليف المتعلقة بالأنشطة الإنتاجية والخدمية داخل المؤسسة. يعتمد هذا النظام على جمع وتسجيل وتصنيف البيانات المتعلقة بالتكاليف وتحليلها بهدف تقديم معلومات دقيقة وموثوقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية.

ثانيا: أنواع محاسبة التكاليف التقليدية

1. طريقة التكاليف الكلية

ظهرت هذه الطريقة خلال الثلاثينيات بفرنسا، وسميت فيما بعد بمراكز التحليل وقد كان لها مجال واسع في التطبيق، بحيث اعتبرت على أنها المحاسبة المطابقة لسير المؤسسة من حيث تقسيمها إلى وظائف وأقسام حسب الهيكل التنظيمي أساسا، وكذلك المراحل المختلفة التي يمر بها المنتج من تكلفة (الشراء، التخزين، الإنتاج، التوزيع)، بحيث يتم تحميل الأعباء على المنتجات بصفة كاملة.

إن لهذه الطريقة أهمية بالغة حيث تساعد في إعداد مختلف الحسابات الخاصة بتكلفة البضاعة، وتحديد الأرباح والخسائر الصافية، ومقارنة التكاليف الإجمالية بالإيرادات كما تساعد في تحديد سياسات التسعير الطويلة المدى، كما

¹ معاليم سعاد، دور نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 09.

² حابي أحمد، دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2011، ص 03.

تعطي نتائج تحليلية حسب مجال تطبيق التكاليف المعمول به، إما حسب كل منتج أو حسب كل طلبية أو غيرها، وبالتالي فهي تكمل المحاسبة العامة التي تكفي بإعطاء نتيجة إجمالية، كما تسمح أيضا بتقييم المخزونات وجردها¹

2. طرق التكاليف الجزئية

إن هذه الطرق تساعد المؤسسة كثيرا في تحديد النتائج واتخاذ القرارات الصائبة على أساسها.

- طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة

هي طريقة الحساب سعر التكلفة، تقوم على تقسيم المصاريف إلى متغيرة وثابتة ليتم تحميل المصاريف الثابتة بالتناسب مع الوحدات المنتجة.

بواسطة الفصل بين النوعين من التكاليف يحسب بطريقة التحميل العقلاني جزء التكاليف الثابتة الذي يتعلق بحجم النشاط أو الإنتاج العادي، إذ يسمح بالحصول على سعر تكلفة عقلاني يقترب من الثبات، إذ تصبح فيه تكلفة الوحدة ثابتة ولا تتأثر بحجم الإنتاج وتغيراته، لأن الجزء المتغير من التكاليف للوحدة يبقى ثابتا، ويثبت الجزء من التكاليف الثابتة.²

التكاليف الثابتة المحملة = التكاليف الثابتة الفعلية × (مستوى النشاط الحقيقي / مستوى النشاط العادي).

معامل التحميل = المستوى الحقيقي للنشاط الاقتصادي / المستوى العادي للنشاط الاقتصادي.

- طريقة التكاليف المتغيرة

تمثل طريقة التكاليف المتغيرة نظاما لدراسة العلاقات بين حجم المبيعات والربح معتمدا على تحديد عتبة المردودية أو خط الربح، بحيث تعتمد هذه الطريقة على تقسيم المصاريف إلى مصاريف متغيرة ومصاريف ثابتة، وتهتم بدراسة مستوى المردودية أكثر مما تهتم بمستوى سعر التكلفة تركيبته وتطوره مع أن الأول مرتبط بالثاني، ومن غير الممكن أن نتكلم على المردودية مع تهميش سعر التكلفة.³

- طريقة التكاليف المتغيرة المتطورة

¹ سامي ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع GPL البلدية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 48.

² بوخراز عمر، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 79

³ Augé, Brigitte, Gérard Naro, Alain Vernhet. *Mini manuel de comptabilité de gestion*. Dunod , 2013, p 84.

هذه الطريقة هي عبارة عن مزيج بين طريقي التكاليف الكلية والتكاليف المتغيرة البسيطة، ومحاولة لإيجاد اتفاق بين مزايا وعيوب كلنا الطريقتين، ويتعلق هذا الاتفاق بالبحث عن حل لهاتين الصعوبتين. وتسمح التكلفة المتغيرة بحساب مساهمة كل منتج في تغطية مجموع الأعباء الثابتة، على عكس ذلك تشكل طريقة التكاليف الكلية حاجزا حقيقيا لذلك، إذا كانت المنافسة مبنية على الأسعار، وهذه الطريقة دور في توفير المعلومة فيما يخص الأسعار التي قد تضر بالتوقعات التجارية الحسنة بالمؤسسة. ومن أسس هذه الطريقة أنها تسمح بتحسين وتدقيق الحسابات أكثر مما يجعلها مكتملة للأولى، وذلك بإدماج التكاليف الثابتة المباشرة في حساب الهوامش، كما يتطلب التمييز في هذه الطريقة بين الأعباء الثابتة والمتغيرة من جهة والأعباء المباشرة وغير المباشرة من جهة أخرى.¹

- طريقة التكاليف المباشرة

يتم تحميل الإنتاج حسب نص هذه الطريقة بالتكاليف المباشرة فقط، أما التكاليف غير المباشرة بغض النظر عن علاقتها بوظيفة عنصر التكلفة في المؤسسة (إنتاجية تسويقية إدارية)، فإنه لا يتم تحميلها على الإنتاج، وإنما تعتبر نفقات زمنية تحمل على حساب الأرباح والخسائر، وإذا كانت المؤسسة الصناعية تعد قائمة الدخل فإنها تطرح من مجمل الربح المباشر.

تقضي طريقة التكاليف المباشرة بإدماج الموارد المستهلكة ضمن القطاعات التحليلية الناتجة عنها والمتعلقة بها بدون غموض وتعتمد بالمقابل على نظام معلومات قادر على تحديد اتجاه الأعباء المدججة المتضمنة في محاسبة التكاليف.

إن قيمة المخزون السلعي تحت التصنيع أو التام الصنع يقيم باستخدام التكلفة المباشرة فقط. وهذه الطريقة لا تساعد الإدارة كأداة لتسعير المنتجات حيث تستبعد التكاليف غير المباشرة كما أن المخزون السلعي يظهر بأقل من قيمته الحقيقية، علما أن التكلفة المباشرة لا تعبر عن التكلفة الحقيقية والفعالية للمنتجات.²

- طريقة التكاليف غير المباشرة

نجد اليوم في الواقع أن التكاليف غير المباشرة هي النسبة الغالبة من مجموعة التكاليف، وبالتالي فإن أثرها على مردودية المنتجات يكون كبيرا.

هذه الطريقة تعتمد على التكاليف غير المباشرة في تحليلها للتكاليف ومقارنتها لمردودية المنتجات، وهذه المنتجات تلائم المنتجات التي تشكل تكاليفها غير المباشرة نسبة كبيرة من مجموع التكاليف، وتعتمد على مبدأ الفصل

¹ سالمى ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² سالمى ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة كطريقة التكاليف الكلية، إلا أن الاهتمام يتركز على التكاليف غير المباشرة، ثم يتم تحميل تلك التكاليف على المنتجات بناء على ما تم استهلاكه لصالح كل منتج وفق وحدات عمل يتم على أساسها حساب التكلفة غير المباشرة لكل منتج، ومن هنا تبدأ دراسة المنتجات من حيث استهلاكها للموارد وقدرتها على تحقيق هوامش مرتفعة، والعمل على تغطية كل التكاليف المباشرة الخاصة بكل منتج.¹

- طريقة التكلفة الهامشية

من بين الطرق التي تستعملها المؤسسة في مراقبة نشاطها ونتائجها واستغلالها وذلك حرصا على بقائها وتحسين مردوديتها هي طريقة التكلفة الهامشية، وهذه الطريقة استعملت قديما لدى الاقتصاديين الرأسماليين، وكانت نظرية هؤلاء تدعو المنتج إلى رفع كمية إنتاجه إلى الحد الذي تتساوى فيه تكلفة الوحدة الأخيرة المباعة مع سعر بيعها، أي عدم تحقيق أي ربح أو خسارة في بيع هذه الوحدة الأخيرة، وعند هذا الحجم يجب توقيف الإنتاج، أي عدم رفعه أكثر أو تجاوزه.

وهي تمثل التغير الحاصل في التكلفة الإجمالية إثر التغير الحاصل في الكمية المنتجة بوحدة من وحدات الإنتاج، ومعنى آخر هي عبارة عن الزيادة في التكاليف الكلية على إثر الزيادة في كمية الإنتاج بوحدة واحدة، أو هي عبارة عن النقصان في التكاليف الكلية على إثر انخفاض كمية الإنتاج.²

3. طريقة التكاليف المعيارية

هي عملية إعداد وحساب التكاليف المعيارية (المستقبلية) التي تنجم نتيجة لممارسة المؤسسة لنشاطاتها في الظروف المتوقعة ومقارنتها بالتكاليف الفعلية ما حدث فعلا) من أجل حساب الانحرافات وتحليلها، وإنتاج المعلومات لصالح متخذ القرار، وبالتالي فهي وسيلة من وسائل مراقبة التسيير.

كما تمثل التكاليف المعيارية هي تكاليف خاصة بالإنتاج وتعتمد على تحديد المعيار الكمي والقيمي للمادة الأولية، اليد العاملة والمصاريف غير المباشرة، إذ أنها لا تتم بمصاريف التوزيع.

- أنواع التكاليف المعيارية

إن للتكاليف المعيارية عدة أنواع نوردتها فيما يلي:³

¹ طوابية أحمد، المحاسبة التحليلية كأداة للتخطيط ومراقبة الانتاج، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 121.

² سالمى ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص 115.

✓ **التكلفة المعيارية النظرية:** تحدد على أساس أحسن استعمال ممكن لعوامل الإنتاج المزوجة في المؤسسة وهي تمثل الحالة المثالية للنشاط، فنلاحظ أن الحجم أو التكلفة المثالية لا تتحقق إلا في حالات استثنائية، بل تكون غالبا بمحاولة الاقتراب من تحقيقها.

✓ **التكلفة المعيارية المحددة انطلاقا من تكلفة تنافسية:** تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق، ولكن لا تحدد دائما مستوى الفعالية التقنية الذي يجب الوصول إليه، وخاصة في حالة ضعف المنافسة في السوق، ولا تتحدد بصورة حقيقية معايير الإنتاج والتوزيع التي تعتمد عليها، فرغم سهولة تحديدها فهي لا تستجيب دائما الأهداف التكلفة المثالية.

✓ **التكلفة المعيارية التاريخية:** تحدد على أساس الفترة السابقة أو معدلات بين تكاليف عدة فترات سابقة مقيمة بالقيمة الحالية، إلا أن هذه التكلفة بهذه الطريقة تحمل في طيها الضعف المسجل في الفترات السابقة المستعملة في تحديدها، لذا يجب استعمالها بكل حذر.

✓ **التكلفة المعيارية العادية:** تحدد بدلالة التقديرات المتعلقة بالظروف العادية للإنتاج والتوزيع بالمؤسسة، وهي تتعلق بتكاليف دورة أو دورات سابقة بعد استبعاد التكاليف الناتجة عن نقص الفعالية، وبحسابها بالقيم الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الممكن حدوثها مستقبلا في الدورة الاستغلالية، ولكن في حالة حدوث تغيرات معتبرة وغير محتملة فإن هذه الطريقة تفقد من جودتها في الاستعمال.

✓ **التكلفة المعيارية المقيمة بالسعر الحالي:** في فترة التضخم المرتفع فإن عملية إدخال أسعار عوامل الإنتاج في تكلفة نموذجية تصبح صعبة، لذا فيمكن أن يكون من الأحسن تحديدها كما يلي:

➤ الكمية النموذجية تحدد على أساس الظروف العادية للنشاط، أو على أساس أحسن استعمال ممكن العوامل الإنتاج (نموذجية عادية، نموذجية نظرية).

➤ السعر النموذجي يكون حسب الأسعار الملاحظة أثناء تحضير هذه التكلفة النموذجية أو لأي فترة أخرى.

➤ يعتبر هذا النوع من التكلفة حاليا أكثر استعمالا نسبيا في المؤسسات الصناعية الكبرى نتيجة التغيرات السريعة والكبيرة للأسعار، وهو يمثل بدون شك أحسن مؤشر لتقييم الإمكانيات (أو القدرات) للمؤسسة.

الفرع الثاني: أوجه القصور والانتقادات الموجهة لمحاسبة التكاليف التقليدية

واجهت طرق محاسب التكاليف انتقادات شديدة وبالإجماع من طرف الأكاديميين والمهنيين نظرا لعدم مواكبة

هذه الأخيرة للبيئة الحديثة، ولعل أبرز وأهم أوجه هذه الاختلالات والقصور هي كما يلي:

الفصل الاول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

- قصور طرق التكاليف التقليدية على تلبية متطلبات الإدارة: أصبحت طرق التكاليف التقليدية غير قادرة على تلبية حاجة الكوادر الإدارية والفنية من المعلومات التي تساعد على التخطيط والتوجيه والرقابة.
- قصورها في عدم الانسجام مع تنوع المنتجات وتطور نظم الإنتاج: أدى تنوع المنتجات وزيادة الاختلافات فيما بينها من حيث الحجم والمواصفات ودرجة التعقيد في عملية التصنيع إلى اختلاف أنواع الأنشطة ومستوى الجهود المطلوب لخدمة وإنتاج هذه المنتجات.
- اختلافات طرائق التخصيص التقليدية: طرائق التخصيص التقليدية تؤدي إلى عدم دقة وتشويه بيانات تكلفة المنتج نظراً لعدم وجود علاقة سببية بين تكلفة المنتج وبين ما استخدمته من الموارد بالمؤسسة، بمعنى أنه لا توجد علاقة بين التكاليف الموجودة بمجمع التكلفة وبين الأساس المستخدم في تخصيص تلك التكاليف.¹
- عدم الانسجام مع تغير هيكل التكاليف: تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر وخصوصاً التي تتصف عملياتها الصناعية بالكثافة الآلية والتجهيزات الإلكترونية بالزيادة غير العادية في التكاليف الصناعية غير المباشرة، وما أحدثته هذه الزيادة من أثر على الأرباح وعلى الموقف التنافس للشركة، مما يدعو إلى القول بأن طرق التكاليف التقليدية لم تعد قادرة على مسايرة تقنيات التصنيع الحديثة فقد صممت طرق التكاليف التقليدية على أساس أن تكاليف المنتجات تتكون أساساً من المواد المباشرة والأجور المباشرة مما يعطي نتائج غير دقيقة لبنود التكاليف التي ستظهر في تقارير طرق التكاليف التقليدية.²
- التبسيط المفرط لنماذج الطرق التقليدية للتكاليف: تظهر الطرق التقليدية للتكاليف تبسيطاً مفرطاً في تطبيقها، إذ أن معظم هذه التبسيطات لم تعد مقبولة حالياً فالتوجه المركز للطرق التقليدية نحو توفير المعلومات المالية جعل من نماذجها أدوات حسابية بحتة لا يمكنها أن تزود بالمؤشرات الكافية لتوجيه تفكير المديرين في محيط معقد و متقلب.
- تظليل القرارات الإدارية: هناك إجماع عام على الصعيدين الأكاديمي والمهني بأن طرق التكاليف التقليدية تؤدي إلى تشويهاً في جدية بيانات التكلفة، وتزداد تلك التشويهاً كلما ازدادت أهمية التكاليف غير المباشرة في المؤسسة، وهذا ما يقود بدوره إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة إلى هدر وضياع وسوء توزيع في الموارد الاقتصادية المتاحة للاستغلال.

¹ إبراهيم عبد الله شقفة، خليل، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي (دراسة تطبيقية على قسمي الدم والتخثر والميكروبيولوجي)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة قسم التجارة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 49.

² حابي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- عدم الانسجام مع المنافسة تواجه المؤسسات الصناعية ظروفًا جديدة متمثلة في اشتداد حدة المنافسة على المستوى العالمي والتعقد التكنولوجي في بيئة التصنيع عموماً، بالإضافة إلى ذوبان الحدود في ما بين الدول في ظروف الاتصالات واتفاقيات التجارة العالمية، مما جعل العالم بمثابة قرية صغيرة، وقد ألقى ذلك بظلاله على إدارات المؤسسات الصناعية كي تعيد النظر في مفاهيم نظم الرقابة على التكاليف وتحسين وسائل الإنتاج تضمن البقاء في سوق المنافسة.¹

الفرع الثالث: مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ومراحل تطوره

يقدم هذا الفرع تعريفاً شاملاً لنظام ABC، ويستعرض مراحل تطوره التاريخي. كما يبرز الدوافع التي أدت إلى تبنيه كبديل أكثر دقة وحدائية.

أولاً: مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

لقد تعددت تعاريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC حسب اختلاف عدد من وجهات النظر فيعرفه بعض الأكاديميون أنه "عبارة عن نظام وليس أسلوب أو وسيلة وذلك لشموله على مكونات النظام من مدخلات ومعالجة المخرجات والتغذية العكسية".²

ويعرف نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) بأنه "مدخل تكلفة يركز على الأنشطة كأغراض تكلفة رئيسية حيث يستخدم تكلفتها كأساس لتحديد تكلفة أغراض تكلفة أخرى كالمنتجات والخدمات".

هو طريقة تعود إلى تحسين الأنظمة التقليدية للتكاليف عن طريق التركيز على الأنشطة كأغراض أساسية للتكلفة إذ يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة أو ما يسمى بالموارد على الأنشطة التي استفادة منها ومن ثم تخصيص تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات".³

كما عرف نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه "يقيس تكلفة وأداء الأنشطة والموارد وكذلك أغراض التكلفة حيث يوزع تكلفة الموارد على الأنشطة ويوزع تكلفة الأنشطة على أغراض التكلفة بالاعتماد على استخداماتها وبسبب العلاقة السببية لمسببات التكلفة بالأنشطة". أي أنه يقوم على فكرة أن توفير المنتجات أو

¹ صلاح عطية أحمد، محاسبة تكاليف النشاط ABC للاستخدامات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 57.

² إسماعيل يحيى التركي، محاسبة التكاليف المتقدمة - قضايا معاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 163.

³ إسماعيل حجاري، سعاد العاليم، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 99.

الخدمات يحتاج إلى مؤسسات وأن هذه المؤسسات تقوم على ممارسة عدة أنشطة لتحقيق غاياتها وأن تلك الأنشطة تحتاج إلى موارد وأن هذه الموارد بطبيعتها اقتصادية ولها تكلفة.¹

ويعرف نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه: عبارة عن نظام يقوم بتحليل الأنشطة التي تمارس في المؤسسة ومن تم تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط على حدى.²

من التعاريف السابقة يتضح أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو نظام محاسبي يهدف إلى تحسين دقة قياس تكلفة المنتجات أو الخدمات من خلال التركيز على الأنشطة التي تستهلك الموارد داخل المؤسسة. حيث يوفر معلومات أكثر دقة وموضوعية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تتعلق بالتسعير، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام ABC ، أهميته وأهدافه

يتناول هذا المطلب الجوانب التطبيقية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، حيث يُركز على الخطوات المنهجية اللازمة لتصميمه بشكل فعال داخل المؤسسات. كما يُبرز أهمية هذا النظام في تحسين دقة احتساب التكاليف وتوزيعها، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر رشادة. إضافة إلى ذلك، يُسلط الضوء على الأهداف التي يسعى نظام ABC إلى تحقيقها، خاصة فيما يتعلق بترشيد الأداء وتحسين الكفاءة التشغيلية.

الفرع الثاني: خطوات تصميم نظام التكاليف على أساس الأنشطة

تتضمن خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ما يلي:³

- تحديد الأنشطة الرئيسية: يمكن تعريف النشاط بأنه حدث أو مهمة أو وحدة عمل متعلقة بهدف معين، والنشاط يوافق عمل أو مجموعة أعمال يقوم به شخص على آلة أو مجموعة اشخاص على مجموعة آلات، النشاط يجب أن يكون محدد و يعبر عن النتيجة لذا تعتبر الخطوة الأولى عند تصميم نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة وهي التعرف على الأعمال المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2004، 354.

² ماهر موسى درغام، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية لقطاع غزة، مجلة الجامع الإسلامية، المجلد 15، العدد 02، غزة، فلسطين، 2007، ص 686.

³ هاشم أحمد عطية، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 32.

الفصل الاول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الانشطة

- تحديد تكلفة الأنشطة: بعد تجميع أعمال المؤسسة على هيئة أنشطة تكون الخطوة التالية هي تحديد مستوى التجميع الذي يستخدمه النظام عند التقرير عن تكلفة كل نشاط اي تجميع عدد معين من الاعمال في نشاط واحد مع التقرير عن تكاليف هذه الاعمال بصورة مستقلة.
- تحديد مسبب التكلفة لكل نشاط: مسبب التكلفة هو وسيلة الربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فهو مقياس كمي يعكس مخرجات النشاط.
- تحديد مراكز الأنشطة: ويقصد بمركز النشاط ذلك القطاع من العملية الانتاجية الذي يقوم بتأدية عمل معين يخدم في تحقيق وظيفة من وظائف المنشأة، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد كيفية إعداد تقارير التكاليف على مستوى المراكز.
- تحميل تكاليف الأنشطة للمنتجات (المخرجات) ان هذه الخطوة تعني تحميل تكاليف الأنشطة للمنتجات طبقا لحاجة كل من هذه المنتجات للموارد المستنفذة في تنفيذ الأنشطة وذلك عن طريق تحديد معدل للتكاليف غير المباشرة لكل نشاط باستخدام مسبب التكلفة المناسب، ويستخدم هذا المعدل لتخصيص تكاليف النشاط على المنتجات الفردية، أي أنه يتم تحديد تكلفة وحدة المنتج النهائي بتتبع جميع الأنشطة ذات الصلة بهذه الوحدة.

الفرع الثاني: تحديد وتصنيف الأنشطة في نظام ABC

تعددت وجهات النظر فيما يخص تصنيف الأنشطة، وذلك لاختلاف معايير التصنيف لدى كل مفكر واختلاف نظره بالنسبة للآخرين، هذا لا يدل على انه لا يوجد اتفاق حول تصنيفات معينة، ومن ابرز هذه التصنيفات:

أولاً: تصنيف "Porter":

يعتبر "Porter" من أوائل الذين أولوا اهتماماً للأنشطة المؤسسة وصنفها، ويظهر هذا التصنيف في نموذج سلسلة القيمة، حيث قسم الأنشطة إلى رئيسية وأخرى داعمة وذلك حسب الشكل التالي:

شكل رقم 1-1: نموذج سلسلة القيمة لـ Porter



المصدر: أمين بن سعيد، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتهيئة الري، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، 2010، ص 87.

يتضح من الشكل السابق أن الأنشطة الخالفة للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية وأنشطة مدعمة والمبينة كما

يلي:¹

- الأنشطة الأولية أو الرئيسية

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق منتج جديد انطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية فقد قام "Porter" بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي:

- ✓ الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الاستقبال المناولة، تخزين المواد ومراقبتها، جمع المعلومات... الخ.
- ✓ الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية إنتاج توليفة من العناصر التجميع والتركيب، تأسيس الفروع... الخ.
- ✓ الإمداد الخارجي: تنفيذ طلبات، إعداد التقارير... الخ.

¹ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البلدية، الجزائر،

✓ التسويق والبيع يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية والغير مادية اختيار القنوات التوزيعية، الإشهار، العلاقات العامة، ترقية المبيعات، تحديد السعر دعم البيع، منح تخفيضات، إشهار، البحث عن الأسواق الجديدة ... الخ.

✓ خدمات الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج الجديد من تركيب صيانة، تكوين، إرشادات وغيرها، التي تدعم وتقوي قيمة المنتج لدى مستعمليه الحاليين والمراقبين بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع من مساعدة الزبائن، التركيب والتصليح... الخ.

- الأنشطة الثانوية أو المدعمة

إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدولها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي، إن هذه الأنشطة حسب "Porter" تتمثل في¹:

✓ البنية التحتية للمؤسسة: التمويل، التخطيط العلاقات بالإضافة إلى المساهمات... الخ.

✓ تسيير الموارد البشرية: توظيف، تكوين، منح المكافآت... الخ.

✓ التطوير التكنولوجي: تصور المنتجات القيام بالاختبارات تصور المسارات، الأبحاث على المواد، الدراسات السوقية... الخ.

✓ التموين: شراء المواد، الآلات الحصول على خدمات، الدعاية والإشهار... الخ.

سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة المترابطة تستخدم لإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات، حيث يمثل هذا النموذج طريقة منهجية تستخدمها المؤسسات لتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة، فالأنشطة التي لا تضيف قيمة تضيف تكاليف وهذا ما يتطلب إزالتها أو على الأقل الحد منها وبذلك تلغي أو تخفض تكاليفها، أما الأنشطة التي تضيف قيمة فينبغي على الإدارة دعمها وإعادة تقييمها دوريا للتأكد من استمرارها في إضافة القيمة للمنتجات والخدمات في هذه الحالة نكون قد ساهمنا في زيادة القيمة وتخفيض التكاليف هذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزات تنافسية.

ثانيا: تصنيف "Cooper"

يرى "Cooper" أن هناك أربع تبويات رئيسية لتصنيف الأنشطة كما حددها هي²:

- أنشطة على مستوى الوحدة

¹ كربالي بغداد، نفس المرجع السابق، ص 8.

² أمين بن سعيد، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتهيئة الري، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، 2010، ص 88.

تمثل العمل المنجز لكل وحدة منتجة أو خدمة مقدمة، أي كل الموارد التي يتم استخدامها على الأنشطة التي أنجزت لكل وحدة عند هذا المستوى يتم أخذ حجم الإنتاج الفعلي خلال العملية بعين الاعتبار.

- أنشطة على مستوى الدفعة

تتضمن الأنشطة والعمليات التي تتعلق بدفعة إنتاجية أو خدمات ولكن ليست متعلقة بوحدة واحدة منتجة، فإعداد وتهيئة الآلات والمعدات على سبيل المثال تتطلب عند البدء في عملية إنتاج دفعة جديدة

- **أنشطة على مستوى الإنتاج:** هي الأنشطة لمساعدة عملية إنتاجية مختلف أنواع المنتجات أي الأنشطة

التي تدعم عمليات الإنتاج وبيع المنتج بشكل منفرد.

- **أنشطة على مستوى المؤسسة:** هي الأنشطة المطلوبة واللازمة لضمان المحافظة على المصنع والمساعدة

للبنية الإدارية التي تجعل من عمليات الإنتاج ممكنة.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف نظام ABC

أولاً: أهداف نظام ABC

هناك مجموعة من الأهداف لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ومن أبرزها نذكر ما يلي:¹

- مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات من خلال تقديم المعلومات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما؛
- توزيع التكاليف غير المباشرة بصورة عادلة بين مختلف المنتجات؛
- يساعد إدارة المؤسسة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدى؛
- يسمح هذا النظام بإدماج التكاليف المرتبطة بالتطور التكنولوجي في المنتجات وتوسيع الأنظمة الآلية للإنتاج، والربط بين التكاليف والنشاطات والمراكز المسؤولة من وجهة نظر أداء الداخلي.

¹ مشاش نادية، أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في دعم مراقبة التسيير ورفع أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، 2018، ص 7.

ثانيا: أهمية النظام

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بنظام ABC كنظام لتحليل التكاليف واداة فعالة لمراقبة التسيير، تتدارك ثغرات الأنظمة التقليدية، وتقديم معلومات ليس فقط من أجل تحديد التكاليف وإنما لمساعدة في عملية التسيير وتبرز أهمية هذا النظام:¹

- في مجال التخطيط: إن التحليل على أساس الأنشطة يمكن من دراسة كل نشاط تقوم به المؤسسة بشكل مستقل، مما يسمح بتصنيف الأنشطة إلى أنشطة مضيفة للقيمة وأنشطة غير مضيفة للقيمة، هذا التصنيف يعتبر ذا أهمية كبيرة في عملية التسيير.
- الرقابة على التكاليف: يمارس نظام ABC الرقابة على عناصر التكاليف على مستوى الأنشطة مع وجود علاقة سببية بين التكلفة والنشاط مما يجعل قياس وتحليل الانحرافات في ظل نظام ABC ذو دلالة أكبر ونتائج أفضل، في حين تركز الأنظمة التقليدية الرقابة على مستوى المنتج النهائي.
- قياس الأداء: يشكل نظام ABC أداة لقياس الأداء، فبمساعدة النظام يتم تحديد الأنشطة وتحديد المشرف على كل نشاط، ومن ضمن المقاييس المستخدمة في تقييم أداء المشرفين هو تخفيض التكلفة وبالأخص تكلفة وحدة العامل الموجه.²
- تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق الأنشطة، وتحديد المسببات التي تؤثر في حجم ومقدار استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة .
- يوفر نظام التكاليف على أساس الأنشطة معلومات تكاليفية أكثر دقة وتتصف بالموضوعية تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات أفضل متعلقة بالإنتاج وأنشطة المختلفة.
- تغير الأهمية النسبية لمكونات التكلفة: لم يعد العمل المباشر هو المكان الرئيسي لتكلفة الإنتاج خصوصا في تلك المؤسسات التي تتصف عملياتها بالكثافة الآلية والزيادة غير العادية في التكاليف غير المباشرة فحدث بذلك تغير في الأهمية النسبية لعناصر التكاليف، ولقد أدى هذا الأمر إلى ضرورة البحث عن أساليب جديدة لتحليل التكاليف غير المباشرة والتي تعكس العلاقات الجديدة للتكاليف، ولا يمكن تحقيق هذا

¹ عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغراني ، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80 2010، ص 21.

² قديوري هودة سلطان التكامل بين أنظمة : التكاليف الإدارة ، و الموازنة على أساس الأنشطة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البلدية، 2017، ص8.

الهدف إلا إذا أمكن التوصيل إلى نظام تحميل يقوم على أساس فهم سلوك التكلفة إمكانية الربط بين التكاليف غير المباشرة وبين المصادر التي تسبب في حدوثها كنظام ABC.

- زيادة التنوع في المنتجات: إن التنوع في المنتجات وزيادة الاختلافات فيما بينها من حيث الحجم والموصفات ودرجة التعقيد يؤدي إلى اختلاف أنواع الأنشطة ومستوى الجهود المطلوب لتقديمها. مع التركيز على العلاقات السببية بين التكاليف والأنشطة الرئيسية المطلوبة لتصنيع المنتج المعين، فالأنشطة هي التي تستهلك الموارد المسببة للتكلفة، والمنتجات تستهلك الأنشطة وبالتالي يجب تحديد وتعريف الأنشطة لكي يتم تحديد التكلفة تحديدا دقيقا من خلال تتبع التكلفة من الأنشطة المنتجة على أساس طلب المنتجات أثناء عملية التصنيع.¹

المطلب الثالث: تقييم نظام ABC

الفرع الاول: متطلبات نجاح تطبيق نظام ABC

هناك مجموعة من العوامل التي ينبغي تواجدها وتوفيرها لإنجاح و تطبيق نظام (ABC)، وتمثل تلك العوامل

فيما يلي:

- مساندة ودعم الإدارة العليا: إن تطبيق نظام (ABC) يتطلب وقتا و موارد كافية لتطبيقه، وتمثل بمساندة الإدارة العليا سواء كانت مساندة مادية أم معنوية التي تعد من سمات نجاح التطبيق؛
- ربط تقويم الأداء بالمكافآت: من المهم ربط تقويم الأداء بالمكافآت، ويعتبر نظام محاسبة التكاليف المبنى على أساس الأنشطة ملائم لذلك، إذ حين يشعر العامل أن نتائج تطبيق النظام تقوم أدائه فإنه سوف يساعد في نجاح تطبيق النظام؛
- بطل التغيير: بطل التغيير يراد به أي فرد يملك جهدا خاصا لإحداث التغيير ويملك مهارة عالية وله تأثير سلوكي في المنظمة وكذلك القدرة على إقناع الآخرين؛
- التدريب: يعد التدريب مهما لإنجاح تطبيق الأسلوب بدءا من المدير الأعلى حتى أدنى مستوى لمساعدة العاملين المهمين لفهم آلية عمل الأسلوب ولماذا يوفر مقاييس ومعلومات أفضل.

¹ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 95.

الفرع الثاني: المزايا والانتقادات الموجهة لنظام ABC

أولاً: مزايا نظام ABC

يعمل نظام (ABC) على توريد معلومات تتصف بالدقة عن كيفية استخدام الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ومن خلال دقة هذه المعلومات يمكن تلخيص أهم المزايا ومنها:¹

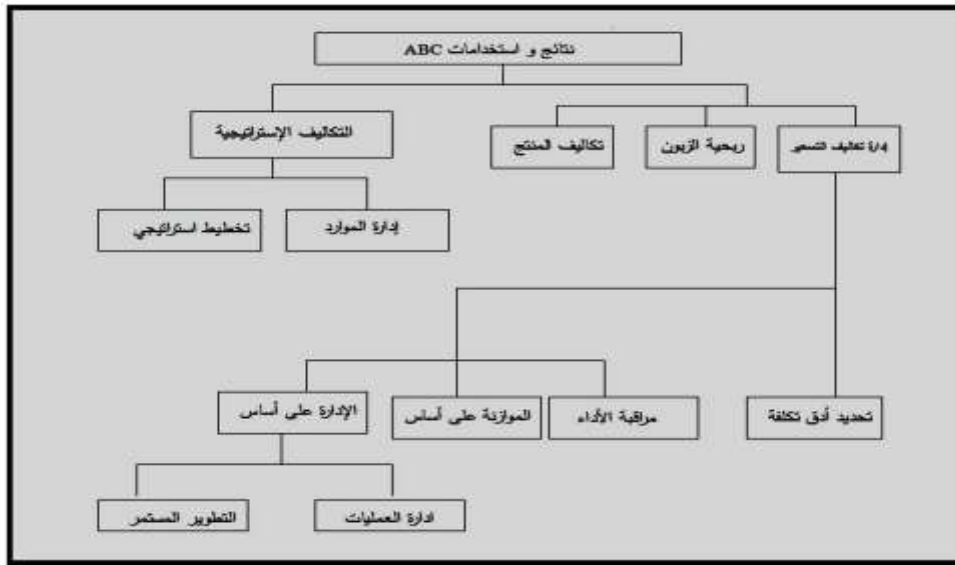
- يزيد تحديد التكلفة على أساس النشاط من عدد مجموعات التكاليف والتي تجمع فيها التكاليف الإضافية، فبدلاً من تجميع التكاليف الإضافية كلها في مجمع واحد للمؤسسة أو تجميعها في مجموعات الأقسام تجمع التكاليف على أساس النشاط، ونتيجة لذلك تنشأ عدة مجموعات وفقاً لعدد الأنشطة المحركة للتكلفة التي يمكن تحديدها.
- تغيير التكلفة على أساس النشاط من الأساس المستخدم في تعيين التكاليف الإضافية للمنتجات، فبدلاً من تعيين هذه التكاليف على أساس العمل المباشر أو أية مقاييس أخرى، أصبحت تعيين التكاليف على أساس نسبة من الأنشطة المحركة للتكاليف التي يمكن تتبعها للمنتج.
- فعالية الدور الرقابي لنظام (ABC) مقارنة بنظام التكاليف التقليدي لتخصيص التكاليف غير المباشرة، طالما أنه يأخذ في الحسبان التوقيت المبكر للتحكم في الأنشطة وقبل الانتهاء من عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات النهائية، الأمر الذي يزيد من إمكانية تلافي أي انحرافات.
- يركز نظام (ABC) على الأنشطة ويعتبرها هدف الكلفة الأساس، في حين تركز الأنظمة التقليدية على المنتجات وتعتبرها هدف الكلفة.
- التحسين المستمر وتجاوز جميع العيوب المرتبطة بنظام التكاليف التقليدي، حيث أن أفضل الأساليب لتحسين الأداء هي تحليل الأنشطة والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو للخدمة.
- الاستخدام الفعال بمبدأ المقارنة وذلك من خلال عدم تخصيص تكاليف البحوث والتطوير التي تخص فترات مالية تالية على تكاليف الفترة الحالية، وهو الأمر الذي في كثير من الأحيان لا يتم تجنبه في ظل نظام التكاليف التقليدي.

¹ أمين بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الاول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

- يساعد نظام (ABC) على تخفيض التكاليف من خلال تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط، وإلغاء أنشطة ذات التكلفة المنخفضة، كما يقدم أسلوباً مختلفاً لتخفيض التكاليف من خلال إدارة الأنشطة والرقابة عليها، حيث أن أفضل وسيلة لتخفيض التكاليف هي فهمها ومعرفة الأنشطة ومسببات التكلفة الخاصة بها.
 - يوفر نظام (ABC) مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال مؤشرات غير مالية لقياس مسببات التكلفة، حيث تشمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والجودة، كما يساعد هذا النظام في إعداد الموازنة المبينة على الأنشطة (ABC) باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية تساعد في تقويم الأداء.¹
 - يؤثر نظام (ABC) بصورة فعالة على قرارات التسعير من خلال حساب تكلفة التنوع بدرجة أكثر دقة، حيث يراهن هذا النظام على أن هناك كثيراً من التكاليف لا ترتبط بحجم الإنتاج بل ترتبط بدرجة تعقيد وتنوع المنتجات وغيرها من العوامل المسببة لوجود التكاليف.
 - يعمل نظام (ABC) عن زيادة النظرة الإيجابية لأهمية دور المحاسبين في إدارة الإنتاج وفي مجالات اتخاذ القرارات الأخرى داخل الشركة، كما يعمل على تنمية العمل كفريق حيث أنه لم يقتصر تشغيله وفهمه على المحاسبين فقط، وإنما يمتد إلى الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق.
- ويمكن توضيح مزايا وفوائد النظام من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1-2: مزايا وفوائد نظام ABC



¹ رامي عبد الحليم رزقي، إمكانية تطبيق نظام ABC في تقييم ربحية العملاء في الشركات التجارية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 29.

المصدر: رامي عبد الحليم رزقي، إمكانية تطبيق نظام ABC في تقييم ربحية العملاء في الشركات التجارية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 29.

ثانيا: الانتقادات الموجه للنظام

- على الرغم من مزايا نظام (ABC) والمتمثلة في توفير معلومات تتصف بالدقة والتي تساعد الإدارة على اتخاذ قراراتها وتخطيط و رقابة التكاليف إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة للنظام تذكر منها:¹
- إن نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة ما هو إلا تطوير لنظم التكاليف المتعارف عليها، والذي يعتمد في تحميل وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة على علاقة السبب والنتيجة مع إجراءات تفاصيل أكثر في مركز الأنشطة.
 - إن كفاءة استخدام نظام (ABC) تعتمد بصفة رئيسية على الاختيار السليم لمسببات التكلفة، وذلك ليس بالأمر السهل ومن الضروري تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط ودراسة الآثار السلوكية لها.
 - إن تطبيق نظام (ABC) يتطلب تكلفة مرتفعة وجهدا كبيرا وهذا ما يجعل العديد من المنشآت الصناعية تتردد في استخدامه.
 - إن تطبيق نظام (ABC) مكلف ومعقد يتطلب عوامل سلوكية لنجاحه وإبراز فعاليته حيث هناك صعوبة في الجديد الأنشطة واختيار المسببات ونجاحه مرتبط بقبول المستخدمين لهذا النظام فبعض الأفراد يقاومون النظام على أنه تحديد لاستقلالهم
 - يركز نظام (ABC) على القرارات الاستراتيجية في الأمد الطويل وبينما تحتاج الشركات أيضا إلى اتخاذ قرارات خاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير.
 - لا يساهم نظام (ABC) في توضيح العلاقة بين الأنشطة ورضا المستهلك، حيث أن الأخير يعد بمثابة الهدف الرئيسي والعامل المشارك لجميع الشركات الهادفة للربح.
 - إن نظام (ABC) يعارض أن العلاقات بين الموارد الاقتصادية والأنشطة، وبين الأنشطة والمنتجات هي علاقة عطية طردية كما يستبعد نظام (ABC) بعض التكاليف المرتبطة بمنتجات معينة من التحليل مثل: التسويق، الإعلان وخدمة ما بعد البيع، البحوث والتطوير و هندسة الإنتاج، ولذلك يجب على هذا النظام بتعديل التحليل لكي يتضمن مثل هذه التكاليف حتى يمكن التوصل إلى التكلفة الكلية، للمنتج ويتوقف ذلك أساسا على قاعدة التكلفة والمنفعة.

¹ ماهر موسى درغام، مرجع سبق ذكره، ص 694.

- إن تطبيق نظام (ABC) قد يتعارض مع بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كמידاً الحيطه والحذر، ومبدأ القابلية للتحقيق، وبالتالي يجب على أي شركة تطبق نظام (ABC) أن تصمم نظامين الأول للاستخدام الداخلي والثاني للاستخدام الخارجي، وهذا مكلف جداً.
- يتم تعريف الأنشطة في الغالب في مفاهيم عامة حيث يعد لنشاط تجمع تكلفة على مستوى الشركة يعكس المجموعة من الأنشطة الفرعية، وهذا لا يوفر معلومات تكلفة مفصلة حول تلك الأنشطة.

الفرع الثالث: أثر تطبيق نظام ABC على تخفيض التكاليف وترشيده الأداء

اولاً: الأثر في تخفيض التكاليف

- إن أفضل وسيلة لتخفيض التكاليف هي فهمها بشكل جيد، وذلك ما يتحدث عنه نظام ABC من خلال تحليل الأنشطة، إذ أن معرفة الأنشطة ومسببات التكلفة الخاصة بها تحدد كيفية سلوك التكاليف، وبالتالي تسهل مهمة تخفيضها، والخطوات الآتية تبين كيفية تخفيض التكاليف عن طريق تنظيم الأنشطة كما يأتي:¹
 - تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط.
 - إلغاء الأنشطة غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة للمنتجات التي يطلبها المستهلك.
 - انتقاء الأنشطة ذات الكلفة الواطئة، وذلك في حالة وجود الأنشطة التنافسية التي تؤدي الغرض نفسه.
- لقد قام الباحثان (Cooper & Kaplan) بتطوير هذا النظام في جامعة هارفارد، إذ وضعاً مدخلاً جديداً لاحتساب وتجميع التكاليف غير المباشرة، حيث يتطلب ذلك فهم سلوك التكاليف ويؤكد عليه ويحدد مسببات نشوء التكلفة غير المباشرة. وكان المقوم الأساس للنظام الجديد كما أسماه أن معظم التكاليف يمكن وضعها في مجموعات على أساس تكاليف متغيرة، إما طويلة الأجل أو قصيرة الأجل. وقد اتفقا على أن مسببات نشوء التكاليف على أساس ارتباطها بحجم الإنتاج هي غير مناسبة للتبع لمعظم التكاليف المتغيرة طويلة الأجل للمنتجات، وأن اعتماد الأنشطة أساساً لنشوء التكاليف غير المباشرة واستهلاك الموارد. وقد أثبتنا ذلك من خلال تطبيق النظام الجديد على أحد المنتجات باستخدام خطين إنتاجيين مختلفين وأعداد مختلفة من الأجزاء والوحدات، وإثبات سوء التقدير والقياس للتكاليف ضمن النظم التقليدية. إذ أشارت نتائج التطبيق إلى اختلاف تكلفة المنتج في النظام التقليدي عنها في نظام تخصيص التكاليف المبني على الأنشطة

¹ محمد علي السيدية، منى سالم حسين المرعي، تخصيص التكاليف المبني على الأنشطة جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 2- العدد 3، العراق، 2006، ص 112.

ثانياً: الأثر في ترشيح الأداء

يوفر نظام ABC مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال المؤشرات غير المالية لقياس مسببات التكلفة، حيث تشمل هذه المقاييس: التكلفة، الوقت، النوعية، والكمية.

ونظراً لتفاوت تطبيق نظام ABC من منشأة لأخرى، فإنه يمكن لكل منشأة أن تطور مقاييس أداء خاصة بها وحسب ظروفها. فمثلاً، يمكن لشركة ما أن تعتمد متوسط مبلغ المبيعات ومتوسط الكلفة لكل منتج وذلك لقياس الأداء من حيث الربحية. كما أنها قد تعتمد على عدد الأيام مثلاً لقياس الأداء من حيث وقت تصنيع المنتج، وقد تعتمد لقياس الأداء من حيث النوعية على معدل الأجزاء أو معدل المجموعات التالفة لكل دفعة معينة من الإنتاج، أو عدد مرات الفحص، أو غيرها.¹

¹ محمد علي السيدية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC

كان نظام ABC يعتمد على تحديد الأنشطة، لكن مع التغيرات السريعة في بيئات الأعمال، أصبحت الحاجة ملحة لتطوير هذا النظام ليشمل عناصر جديدة تتعلق بالتكنولوجيا، التحليل المتقدم للبيانات.

المطلب الاول: نظام إدارة الأنشطة ABM ونظام التكلفة على أساس المواصفات

الأنظمة المكتملة والحديثة المرتبطة بنظام التكاليف على أساس الأنشطة، وذلك من خلال التطرق إلى نظام إدارة الأنشطة (ABM) باعتباره أداة لتحسين الأداء وتوجيه القرارات بناءً على تحليل الأنشطة. كما يتناول نظام التكلفة على أساس المواصفات (ABC II) الذي يُعد امتدادًا متطورًا لنظام ABC التقليدي، ويركز على تحليل التكاليف وفقًا للخصائص الفنية للمنتجات أو الخدمات. ويُبرز هذا المطلب أهمية هذه الأنظمة في تعزيز دقة محاسبة التكاليف وتحسين استغلال الموارد.

الفرع الاول: نظام إدارة الأنشطة ABM

أولاً: تعريف نظام ABM

تقوم فكرة نظام الإدارة على أساس الأنشطة Activity Based Management على اعتبار أن إدارة الأنشطة هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحسين قيمة المنتج وتحسين الأرباح التي يمكن تحقيقها من إنتاج هذه القيمة. نظام ABM هو أسلوب إدارة يركز على الأنشطة والعمليات، كونها تعتبر أكثر استقراراً من حيث تكاليفها والعوامل المسببة لها إلى جانب مساهمتها في توليد القيمة التي ينتظرها العميل، مما اوجب إدارتها بفعالية. كما يمكن تعريف نظام ABM على أنه مجموع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين كفاءة وفعالية أنشطتها وعملياتها، مراعية مدى مساهمتها في إيجاد القيمة، معتمدة على المعلومات المحصل عليها من نظام ABC. يقوم نظام ABM على رؤية استراتيجية، أي أن القرارات المتخذة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الآثار على المدى البعيد، وكذلك التغيرات المتوقعة، إلى جانب الاهتمام بالاتصال المستمر مع العملاء من خلال معرفة ما ينتظره المستهلك من أجل إشباعه¹.

¹ قدوري هودة سلطان، التكامل بين أنظمة التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25، ص 10.

ثانيا: مراحل النظام

يسمح نظام ABM بتقييم الأنشطة مما يمكن من التحكم وتخفيض تكاليفها، مروراً بالمرحلة التالية:¹

- تحليل الأنشطة

يهدف تحليل الأنشطة إلى تحسين الأداء التشغيلي لهذه الأنشطة من خلال معرفة السبب الذي قامت من أجله هذه الأنشطة وبأي طريقة سيتم القيام بها.

هذا التحليل يمكن من تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مضيعة للقيمة والتي يجب العمل على تخفيض تكاليفها وتميزها بمواصفات خاصة تضمن جاذبية المنتجات، وتحديد الأنشطة غير المضيعة للقيمة والتي يجب العمل على إقصائها أو تخفيضها إلى أدنى حد ممكن والذي يستند إلى مفهوم تحليل القيمة.

يستخدم هذا المفهوم في تحديد عناصر تكاليف ووظائف المنتج، بغرض تحديد الحد الأدنى من التكاليف اللازمة حتى تؤدي كل وظيفة المهام المحددة لها بدقة.

يلعب تحليل القيمة دوراً مهماً في تخفيض التكاليف غير الضرورية من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، أي اهتمام بالتكلفة كأحد أهم العناصر المحددة لقيمة المنتجات مما يعني أن قيمة المنتجات تُحدد بالقدر الذي يرضي إشباع حاجات وأذواق المستهلكين، وبقدر ما تؤدي به من وظائف تبرر وجود هذه المنتجات، أما الأنشطة غير الضرورية يجب استبعادها مما ينتج عنه استبعاد ما تتطلبه من تكاليف متغيرة أو ما قد يوجد من تكاليف ثابتة متعلقة بهذه الأنشطة.

- دراسة العوامل المسببة

العمل على تحديد الأنشطة الأقل أهمية، وكذا الأنشطة غير المؤداة بطريقة جيدة، من خلال معرفة العوامل المسببة لهذه الأنشطة والتي تمكن من الوقوف عند نقاط التشغيل

- قياس أداء الأنشطة

تقييم أداء كل نشاط بطريقة تعكس مدى مساهمة كل نشاط في تحقيق استراتيجية المؤسسة، أي الأهداف المراد الوصول إليها، وذلك باستخدام معايير مالية وغير مالية لقياس الأداء، أي اختيار مؤشر لقياس أداء النشاط على حسب طبيعة النشاط.

- تخفيض التكاليف

¹ قدوري هودة سلطان، نفس المرجع السابق، ص 11.

إن تقييم أداء الأنشطة، يدفع إلى التحسين المستمر لها للسعي نحو تطوير أدائها، وتحسين الجودة بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها المستهلك.

يتحقق تخفيض التكاليف بتقليص الوقت أو الجهد المطلوب لأداء الأنشطة من خلال العمل على تحسين العملية أو المنتج (تحسين تصميم المنتج، تحسين ترتيب الأدوات....)، إقصاء الأنشطة غير المضيفة للقيمة من خلال إجراء تعديل على مستوى العمليات أو المنتج.

ثالثاً: أهمية نظام ABM:

يعتبر نظام ABM أسلوب لإدارة الأنشطة الرئيسية لتشغيل المؤسسة عن طريق تحديد هذه الأنشطة وكذلك تحديد كيفية قيام كل نشاط باستهلاك الموارد، يسمح بتصنيف الأنشطة إلى نوعين: أنشطة مضيفة للقيمة، وأنشطة غير مضيفة للقيمة وذلك بهدف التخفيض من التكاليف.

يسمح النظام بإعادة تنظيم الأنشطة والعمليات من خلال:¹

- استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، أو تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.
- اكتشاف فرص وأنشطة التحسين والتطوير المستمر، والتي تسمح بتخفيض تكاليف الأنشطة المضيفة لقيمة وتحسين أدائها.
- إعادة تشكيل العمليات Reengineering للتقليل من تعقيدها وذلك بالاستعانة بأنشطة ثانوية.
- يسمح نظام ABM بتحديد العوامل الأساسية المفسرة للتغير في التكاليف.
- يساعد نظام ABM في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخاصة بالعمليات:
- قرار التسعير : يعتبر قرار التسعير من أهم القرارات الإدارية، والذي يعتمد على اعتبارات التكلفة والتي يمكن تحديدها بدقة أكثر في ظل نظام ABC، إلى جانب بعض الاعتبارات المحيطة بتسويق المنتج من حيث طبيعة المنتجات المنافسة، والتدخل الحكومي، وغيرها من الظروف الناتجة عن المنافسة والتي تجعل من قرار التسعير قرار ذو أهمية.
- مزيج المنتجات: من بين القرارات التي تحتاج لوجود معلومات دقيقة عن ربحية المنتجات، وتطبيق السياسات التسعيرية الملائمة، والتي يوفرها تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، مما يسهل اختيار مجموعة المنتجات التي تساهم في تعظيم الأرباح.

¹ قدوري هودة سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- قرار تصميم المنتجات: إن القياس الحقيقي لنجاح المؤسسة، يعتمد على مدى ملائمة منتجاتها لرغبات العملاء، إضافة إلى تحقيقها لأهدافها من وراء إنتاج تلك المنتجات، لهذا تسعى المؤسسة دائماً إلى تصميم المنتجات وتنفيذها بالشكل الذي يلبي احتياجات المستهلكين من حيث الجودة، الثقة، الضمانات، والسعر المناسب. إن قرار تصميم المنتج وتسعيه مرتبطان معاً لأنهما يشكلان البدائل المطروحة من قبل المستهلك في اختيار المنتج، لذا وجب العمل على تلبية طلبات العملاء بسرعة تنافسية، وذلك بالاعتماد على الدقة والسرعة في تحليل طلبات العملاء وتنفيذها بأقل تكلفة ممكنة.
- قرار توفير موارد الإنتاج: يوفر نظام ABC معلومات عن تكاليف الإنتاج تسمح باتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتصنيع المنتجات نصف المصنّعة أو الحصول عليها من خارج المؤسسة.

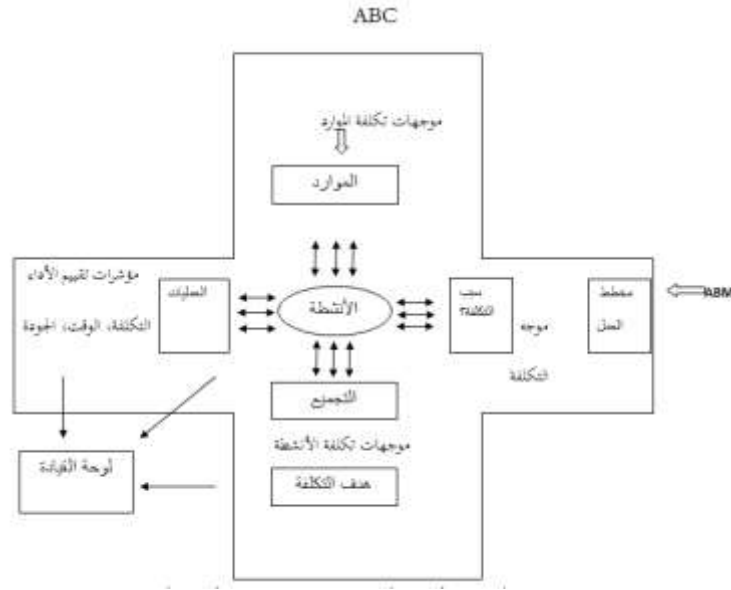
رابعاً: علاقة نظام الإدارة على أساس الأنشطة ABM بنظام ABC:

يعد نظام التسيير على أساس الأنشطة ABM الإطار الذي يعمل من خلاله نظام ABC، بحث يشكلان نظام متكامل، إذ يعتبر نظام ABC أداة رئيسية لمراقبة التسيير في نظام ABM، باعتباره مصدراً للمعلومات في الوقت نفسه يوفر نظام ABM الإطار الملائم والمرن لتطبيق نظام ABC.

يرتكز نظام ABM على فكرة أن نظام ABC يوفر المعلومات الملائمة المتعلقة بأنشطة سلسلة القيمة (التصميم، التموين، الإنتاج، التوزيع....) هذه المعلومات تعتبر قاعدة بالنسبة لنظام ABM من أجل تحسين عملية التسيير.¹

¹ قدوري هودة سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

شكل رقم 3-1: العلاقة بين نظام ABM ونظام ABC



المصدر: قدوري هودة سلطان، التكامل بين أنظمة التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، يوم 2017/04/25، ص 15.

تمثل الأنشطة المحور الأساسي الذي يقوم عليه كل من النظامين ABC ، ABM حيث أن مخرجات المرحلة الأولى من نظام ABC المتمثلة في تكلفة الأنشطة تمثل مدخلات نظام ABM، إن تحليل الأنشطة في نظام ABC يهدف إلى تقديم بيانات عن المنتج أو المراحل الإنتاجية، بهدف تحديد تكلفة المنتج ، أما في نظام ABM فإن التحليل يهدف إلى تحسين أداء هذه الأنشطة

من خلال البحث عن المسببات الأصلية لحدوثها، ودراستها من اجل تقييمها بواسطة مؤشرات تقييم الأداء المالية وغير المالية. يقوم نظام ABC على تحليل الوضع القائم، إذ يقدم بيانات تمكن من تعديل هذا الوضع من خلال نظام ABM.

الفرع الثاني: نظام التكلفة على أساس المواصفات ABCII

جاء مصطلح (ABCII) اختصار Attributes Based Costing أما (II) تعني الرقم 2 باللغة اللاتينية جاء كخطوة متقدمة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة ومن هنا يظهر نظام التكاليف على أساس المواصفات حسب ولكر (Walker) باعتباره أول مقترح لهذا النظام .

وهو أسلوب محاسبي يعتمد على تتبع المراحل النهائية للمنتج التي تحدد من خلالها التكاليف النهائية للمواصفات، وأيضا عرف على أن نظام جاء كامتداد لنظام التكاليف على أساس الأنشطة حيث يركز على تحديد احتياجات وتلبية رغبات الزبائن من خلال تحليل مواصفات أداء المنتج (مثل: الموثوقية المتانة الدقة في التنفيذ ...) من أجل تعزيز المنفعة لديهم، وإرضائهم ويستخدم هذا النظام كأداة لتحليل أنشطة مواصفات المنتج كأحد الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة.¹

أولاً: أهداف نظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII

يتفق كل من على أنه يمكن إيجاز أهداف نظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII إلى هدفين مهمين

هما:

- الموازنة في تحديد تكلفة مواصفات المنتج من جهة وتوفير المعلومات الكافية من جهة أخرى؛
- تحديد المواقع التنافسية للمنتجات من خلال دراسة ميزة مواصفات المنتج والعمل على التوافق بين قيمة الإنتاج وما يتوافق مع القيمة المطلوبة لإرضاء الزبائن.

ثانياً: خطوات تطبيق نظام التكاليف على أساس المواصفات

- تحديد تكلفة مستويات إنجاز كل مواصفة من المواصفات.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستويات الإنجاز.
- تحديد تكلفة المنتج من خلال جمع التكاليف لكل المواصفات وعند جميع المستويات.²

المطلب الثاني: نظام التكلفة على أساس العمليات ونظام محاسبة استهلاك الموارد

يتناول هذا المطلب نظامين حديثين في مجال محاسبة التكاليف، يُعدان من التطورات الهامة لنظام التكاليف على أساس الأنشطة. أولاً، يُعرض نظام التكلفة على أساس العمليات الذي يُركز على تحليل التكاليف المرتبطة بسير العمليات الإنتاجية بشكل متسلسل، مما يعزز من كفاءة متابعة التكاليف وتحسين الإنتاجية. ثم يُقدم نظام محاسبة استهلاك الموارد (RCA) كمنهج دقيق يربط بين الموارد المستخدمة ومخرجات المؤسسة، مع تحديد الأهداف

¹ خلايفية ربحانة، بن خليفة حمزة، عقبات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة abc ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد الثاني، ص 200.

² خلايفية ربحانة، بن خليفة حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 202.

والخطوات الأساسية لتطبيقه. ويساهم هذا المطلب في إبراز الدور المتقدم لهذه النظم في دعم القرارات الإدارية وتوجيه الموارد بكفاءة.

الفرع الاول: تعريف نظام محاسبة استهلاك الموارد RCA

فأسلوب محاسبة استهلاك الموارد أداة محاسبة لإدارة التكلفة توفر المعلومات الملائمة عن كيفية الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وتوظيف الطاقات العاطلة/الفائضة بما يسهم في زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة المنتج، زيادة أرباح المنشأة ودعم مركزها التنافسي.

كما يعرف على أنه نظام محاسبة استهلاك الموارد على أنه "نظام إداري شامل للتكلفة، ويعتمد على تزويد المنظمة بمعلومات لها مصداقية تساعد في تقليل التكلفة وزيادة الإيراد وتحقيق مقدر الإنتاج للعمل، بهدف نجاح المنظمة في سوق المنافسة الشديدة".¹

وهو أداة محاسبية متميزة لنظم إدارة التكلفة بسبب ما يوفره من معلومات تفصيلية عن مستويات التشغيل المختلفة في المنشأة، حيث يجمع بين الاهتمام بالأجلين القصير والطويل، وتفيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، ويساعد على الكشف عن الطاقة العاطلة وتكلفتها في أوعية الموارد ومن ثم تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.²

الفرع الثاني: أهداف نظام محاسبة استهلاك الموارد RCA

يهدف نظام محاسبة استهلاك الموارد إلى:³

- تقديم معلومات أساسية حول موارد المؤسسة تشمل: تحديد الموارد المتاحة، العلاقة بين الموارد المختلفة، العلاقة بين الموارد والأنشطة، تكاليف الموارد المتاحة، كيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
- دراسة أثر طبيعة التكلفة على استهلاك الموارد وفقا لعوامل الطبيعة الأساسية للتكلفة والطبيعة المحتملة للتكلفة المتغيرة.

¹ سعد سامي فتحي الغندور، مدخل المحاسبة عن استهلاك الموارد لتطوير أسلوب التكلفة على أساس النشاط لخدمة القرارات الإدارية في منظمة الأعمال: دراسة اختيارية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 03، 2014، ص 393.

² أبو برهم، نور إبراهيم ودرغام، ماهر موسى، نموذج مقترح لتطبيق نظام محاسبة استهلاك الموارد في قياس تكلفة الخدمة الصحية دراسة حالة مشفى دار السلام، خان يونس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 3، 2021، ص 35.

³ أبو شعيشع، أحمد مختار إسماعيل، المحاسبة عن استهلاك الموارد كمدخل لتطوير نظم إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السابع، العدد الأول، 2016، ص 423

الفصل الاول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

- قياس مدى التقدم تجاه أهداف خفض تكاليف استخدام الموارد سواء المستخدمة أو غير المستخدمة بهدف ترشيد تكاليف الطاقة المستخدمة وزيادة القيمة للعميل
- الرقابة على استخدام الموارد عن طريق تتبع كميات الموارد المستخدمة وغير المستخدمة وتحديد الطاقات العاطلة والموارد المقيدة بشكل مستمر بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- تفعيل قدرة الموارد على إيجاد قيمة مضافة للعميل سواء من خلال التوظيف الأمثل للعلاقات التبادلية وغير التبادلية بين الموارد والأنشطة وبين الموارد وبعضها البعض.

الفرع الثالث: خطوات تطبيق نظام محاسبة استهلاك الموارد RCA

تتمثل خطوات تطبيق محاسبة استهلاك الموارد كما يأتي:¹

- حصر المواد المتاحة والمختلفة وتحديدتها: حصر كمي لكافة أنواع الموارد المملوكة للمنشأة من (أفراد-آلات - مباني- أموال) على اعتبار أنها استثمارات متاحة للمنشأة وعليه يتم تبويب هذه الموارد طبقاً للنظرية التقليدية للموارد.
- إنشاء مجتمعات الموارد: تمتلك الشركات العديد من الموارد التي تسبب الكثير من التعقيد فيتطلب إنشاء مجتمعات الموارد؛ لتقليل هذا التعقيد مع التأكيد أن كل مجموعة من الموارد المجموعة يجب أن تكون متجانسة
- تحديد الموارد التي تستهلكها الأنشطة من مجتمعات الموارد: بمجرد تحديد الموارد والأنشطة، يجب تحديد الموارد التي تستهلكها الأنشطة.
- توزيع تكاليف الموارد على الأنشطة: يتم حساب الطاقة النظرية والعملية و معادلات تحميل التكاليف الثابتة والتناسبية التي يتم من خلالها توزيع تكاليف مجتمعات الموارد على الأنشطة بمجرد تحديد دوافع الموارد، كما ينبغي تخصيص الموارد مثل العمالة والكهرباء والمعدات للأنشطة على أساس كمية الموارد التي تستهلكها الأنشطة.
- توزيع تكلفة الأنشطة على هدف التكلفة: يعرف هدف التكلفة بأنه النقطة النهائية التي يحمل عليها التكاليف المناسبة، وقد تكون وحدات تحميل التكلفة منتجا أو خدمة أو عميلا
- مراقبة التكاليف وإدارتها: من خلال تحليل نتائج محاسبة استهلاك الموارد، يتم إعداد التقارير التفصيلية عن أنواع الموارد بشكل تفصيلي وفيما إذا كانت هذه الأخير محددة أو غير محددة للطاقة، والحصول على الفرق بين الكميات الفعلية والمعيارية.

¹ أبو برهم، نور إبراهيم ودرغام، ماهر موسى، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

الفرع الرابع: مزايا نظام محاسبة استهلاك الموارد RCA

تتميز نظام محاسبة استهلاك الموارد بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنظمة إدارة التكلفة وأدواتها وهي على النحو التالي:¹

- مدخل للتخطيط الفعال للموارد: حيث يتميز في إمكانية الاعتماد عليه في عملية التخطيط التشغيلي والاستراتيجي بغرض حساب كل من كميات الموارد وما يرتبط بها من قيم محددة وضرورة لتدعيم تنفيذ خطط واستراتيجيات الشركة.
- مدخل للرقابة الذاتية على الموارد: حيث يتميز بالاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة في مجال الرقابة الذاتية على أنشطة الشركة سواء في الأجل القصير أو الطويل.
- مدخل لاتخاذ القرارات الملائمة: حيث يتميز بالاهتمام بتوفير المعلومات الملائمة في مجال اتخاذ القرارات سواء في الأجل القصير، المتوسط والطويل على المستويات الاستراتيجية، التكتيكية والتشغيلية للشركة.
- مدخل ديناميكي: كونه يركز على التكاليف التي تحقق قيمة مضافة ومنافع لعملاء الشركة، وكونه يؤدي إلى ترشيد تكاليف الطاقة المستخدمة.
- مدخل متكامل وشامل: حيث يتميز بأنه متكامل مع كل نظم التكاليف الأخرى، وبأنه شامل كونه يقوم بالتحديد الشامل للتكاليف الكلية للموارد.
- مدخل لقياس الأداء: حيث يتميز بأنه يوفر مقاييس دقيقة للأداء من خلال تحليل الانحرافات وفصل الكمية المستهلكة من الموارد عن القيمة المناظرة لها.
- مدخل لدعم فلسفة التوجه نحو العميل: وذلك من خلال الإدارة السليمة للموارد المستثمرة وتوجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تحقق المنافع للعميل وفق توجهات السوق.
- مدخل قائم على أساس الكمية: لأن التبع المستمر لبيانات الاستهلاك الفعلي يتطلب فقط المحاسبة عن الكميات المحددة في العلاقة بين الموارد وبعضها البعض.

المطلب الثالث: نظام التكاليف على الأنشطة الموجه بالوقت ونظام التكاليف على الأنشطة الموجه بالأداء

يُسلط هذا المطلب الضوء على التطورات الحديثة في نظام التكاليف على أساس الأنشطة، من خلال عرض نظام التكاليف على الأنشطة الموجه بالوقت (TDABC) الذي يُيسر إجراءات التخصيص ويُركز على الزمن كعامل

¹ أبو شعيشع، أحمد مختار إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 425.

رئيسي في احتساب التكاليف، مما يوفر بيانات أكثر مرونة وسهولة في التطبيق. كما يُناقش نظام التكاليف الموجه بالأداء (PBABC) الذي يربط بين النشاط وتقييم الأداء، ويُستخدم لتحسين فعالية العمليات وتحقيق أهداف الجودة والكفاءة. يوضح هذا المطلب كيف أن هذين النظامين يمثلان نقلة نوعية في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التوازن بين التكلفة والأداء.

الفرع الاول: نظام التكاليف على الأنشطة الموجه بالوقت

يطلق عليه أيضا منهج التكلفة على أساس الأنشطة الموجه بالوقت هو نظام يقوم على أسس نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة التقليدي لكن مع تخفيض تكاليف التطبيق وسرعة البناء والتنفيذ والسهولة في عملية التحديث ويعتمد على محركات التكلفة الزمنية فيساعد على تحديد معدلات دوران التكلفة على أساس القدرة الفعلية لتدفق الموارد.¹

أولاً: خطوات تنفيذ نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه للوقت (TDABC)

يتم تنفيذ نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه للوقت وفقاً للمراحل الموالية:²

- تحديد مجموعة الموارد المختلفة التي تؤدي النشاط؛
- تحديد تكلفة مجموعة الموارد التي تؤدي النشاط؛
- تقدير الطاقة العلمية لمجموعة الموارد وليس الطاقة النظرية مثل: ساعات العمل المتاحة؛
- احتساب تكلفة الوحدة لكل مجموعة موارد زمنياً بقسمة التكلفة الكلية لمجموعة الموارد على الطاقة العلمية؛
- تحديد الوقت المطلوب لكل حدث في النشاط على أساس معادلة الوقت لكل نشاط؛
- ضرب تكلفة الوحدة لكل مجموعة موارد في الوقت المطلوب لكل حدث في النشاط لغرض احتساب التكلفة الكلية للمنتج أو الخدمة.

ثانياً: مسببات ومحركات التكلفة

محرك التكلفة هو ذلك النشاط أو المتغير الذي يسبب التكلفة، وهو العامل الرئيسي المتسبب في الزيادة أو النقصان.

¹ غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 32.

² كاظم، حاتم كريم، استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه للوقت TDABC في قياس تكلفة الخدمة الفندقية -دراسة تطبيقية في فندق النجف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 32، جامعة الكوفة، العراق، 2015، ص 274.

الفصل الاول: نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة

وتعتبر مسببات الوقت متغيرات أو خصائص تحدد الوقت المطلوب للقيام بنشاط ما، وتأخذ المتغيرات المسببة للوقت ثلاثة أشكال كما يلي:

- الشكل 1: وهو متغير مسبب لوقت المستمر مثل الوزن والمسافة بالكيلومتر؛
- الشكل 2: وهو متغير مسبب للوقت المنفصل مثل عدد الأوامر، وعدد خطوط الإنتاج، وعدد شيكات الائتمان، وعدد فواتير الدفع؛
- الشكل 3: وهو متغير مسبب للوقت في شكل مؤشرات أو متغيرات وهمية تأخذ صورة صفر أو واحد مثل نوع العميل (قديم، جديد)، ونوع الأمر (عادي، عاجل)، وخصائص استلام الأمر (بالبريد الإلكتروني، بالفاكس

وتمتاز مسببات الوقت كأحد العناصر الأساسية في نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) بكثرة المتغيرات المسببة للوقت في النموذج الواحد لمعادلة الوقت.

ثالثاً: مزايا نظام التكلفة على أساس الأنشطة الموجه للوقت

- السهولة والسرعة في استخدام والتطبيق والتقدير؛
- التعديل السريع وفقاً لمتغيرات العمليات ونوعية الموارد وتكاليفها؛
- إلقاء الضوء على الطاقة غير المستغلة للموارد وتوفير رؤية واضحة عن كفاءة العمليات التشغيلية وتخفيض أخطاء القياس حيث يتم قياس الوقت بالدقيقة والساعة؛
- سهولة في التحديث والسرعة في التطوير وبأقل التكاليف.¹

¹ كاظم، حاتم كريم، مرجع سبق ذكره، ص 276.

رابعاً: المقارنة بين نظام "ABC" و نظام "TDABC"

- خصص نظام "TDABC" لتفادي نقائص "ABC" مما أنتج بينهما فروق أهمها:¹
- تعتبر موجهات الكلفة هي العوامل المؤثرة في تخصيص التكاليف في نظام "ABC" بينما يعتمد نظام "TDABC" في تخصيص التكاليف على موجهات الوقت؛
 - لا يستخدم إلا موجه واحد كعامل في توزيع التكاليف في نظام "ABC" الأصيل، في حين يمكن استخدام عدة عوامل لتوزيعها في نظام "TDABC"؛
 - يمكننا نظام "TDABC" من معرفة الطاقة غير المستغلة والانتفاع منها، وهذا لا يحصل في نظام التكاليف على أساس الأنشطة؛
 - يحتاج نظام "ABC" إلى جهد وفير وتكلفة عالية، في حين يوصف نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت بأنه أقل تكلفة وأسهل في التطبيق؛
 - يوصف نظام "TDABC" بأنه أكثر استجابة للمتغيرات وأسهل في التعديل باستخدام معادلات الوقت من نظيره الذي يحتاج إلى تعديل في النظام ككل؛
 - يعتبر نظام "ABC" أكثر تعقيدا لاعتماده عددا كبيرا من أنشطة المؤسسة، على عكس نظام "TDABC" الذي يعمل على اختزالها بفضل معادلات الوقت.

¹ بن عواق العربي، قدوري عمار، مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت في تحسين أداء المؤسسة ودعم موقفها التنافسي دراسة حالة فندق ومطعم الربيع سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد الرابع، جامعة محمد لمين دباغين، 2018، ص 249.

خلاصة الفصل

يُعتبر نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) تطورًا هامًا في مجال المحاسبة، حيث يتيح للمؤسسات تحليل التكاليف بشكل أكثر دقة وواقعية مقارنةً بالأنظمة التقليدية. من خلال التركيز على الأنشطة التي تستهلك الموارد، يمكن للشركات تحديد النقاط التي يمكن تحسينها لتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.

كما يساعد هذا النظام في تقديم صورة واضحة عن التكاليف الفعلية لكل منتج أو خدمة، مما يعزز القدرة على التسعير بشكل أفضل ويوفر ميزة تنافسية في السوق. إن التوجه نحو تطبيق نظام ABC يعكس أهمية التكيف مع المتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال المعقدة، ويؤكد على ضرورة استخدام الأدوات المتقدمة لتحسين الأداء المالي وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون
الفلاحي (CRMA) -الطارف-

تمهيد

القطاع الفلاحي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر لما له من دور حيوي في تحقيق الأمن الغذائي وتوفير مناصب الشغل وتحسين مستوى معيشة السكان، لا سيما في المناطق الريفية، ومن أجل دعم هذا القطاع وحمايته من المخاطر التي قد تهدد استقراره واستدامته أنشأت الدولة مجموعة من الهياكل والمؤسسات المتخصصة، من بينها الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA).

كما يعتبر هذا الصندوق من أبرز المؤسسات ذات الطابع التأميني التي تقدم خدمات التأمين والدعم للفلاحين والمربين، بهدف تقليل أثر الأضرار الناجمة عن الكوارث الطبيعية، الأمراض الحيوانية والنباتية، أو الحوادث التي قد يتعرض لها النشاط الفلاحي، كما أن للصندوق بدور هام في ترسيخ ثقافة التأمين الفلاحي وتوسيع نطاق التغطية التأمينية في الوسط الريفي.

في ظل تزايد الضغوط التنافسية والتغيرات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، أصبحت الحاجة إلى أنظمة محاسبية دقيقة وفعالة أمرا ضروريا لاتخاذ قرارات رشيدة وتحسين الأداء الداخلي، ويعد نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) من بين الأساليب المحاسبية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تحقيق هذا الهدف، حيث يسمح هذا النظام بتحديد أكثر دقة لتكلفة المنتجات أو الخدمات من خلال ربط التكاليف بالأنشطة الفعلية المستهلكة.

في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: نبذة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-
- المبحث الثاني: تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) في الطارف

المبحث الأول: نبذة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) هو من أبرز المؤسسات ذات الطابع التأميني التي تقدم خدمات التأمين والدعم للفلاحين والمربين بهدف تقليل أثر الأضرار الناجمة عن الكوارث أو الحوادث التي قد يتعرض لها النشاط الفلاحي.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

تم تجميع هيئات Mutualité Agricole، على المستويين الإقليمي والمركزي على حد سواء، إداريا معا في منظمة واحدة، على الرغم من احتفاظ كل منها بشخصيته القانونية. كان هذا التجمع الفعلي موجودا بالفعل منذ عام 1950، عندما تم إنشاء نظام الضمان الاجتماعي الزراعي في الجزائر. وعلاوة على ذلك، وعند تقديم هذا النظام، اعتبر أن صناديق التأمين الزراعي المشترك، التي أنشئت في عام 1907، كانت في وضع أفضل لإدارة نظام التأمين الاجتماعي الزراعي على النحو الملائم بالنظر إلى خبرتها في مجال إدارة التأمين المتبادل.

Mutualité Agricole هي مؤسسة ولدت في بداية القرن. حتى عام 1972، كانت تخضع لأحكام قانون عام 1901 بشأن الجمعيات المهنية غير التجارية وغير الهادفة للربح.

وهو نتيجة إعادة توحيد ثلاثة صناديق عاملة منذ عام 1972 وهي:

- الصندوق المركزي لإعادة التأمين للجمعيات الزراعية المشتركة.
- الصندوق المركزي للتعاونيات الزراعية الاجتماعية. (CCMSA)
- صندوق المعاشات الزراعية المشتركة.

كان الهدف من صندوق التأمين الزراعي المشترك الذي تم تنظيمه في صندوق وطني وإقليمي، وفقا للمرسوم 64-72 المؤرخ 1972/12/02، هو حماية الممتلكات والأشخاص في العالم الريفي والأنشطة المتعلقة بالزراعة. (التأمين الزراعي والتقاعد الزراعي والضمان الاجتماعي).

وقد أدى هذا التوحيد إلى إنشاء هيكل تنظيمي جديد يتمثل في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CNMA)، والذي أُسس وفق مبدأ التأمين التعاوني، وتفرعت عنه صناديق جهوية، من بينها صندوق التعاون الفلاحي لولاية الطارف (CRMA El Tarf)، ليعنى بتوفير التغطية التأمينية للمخاطر الزراعية على المستوى المحلي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

منذ عام 1950، ومع ظهور نظام الضمان الاجتماعي الفلاحي في الجزائر، أُسندت مهمة إدارة هذا النظام إلى صناديق Mutualité Agricole نظرًا لخبرتها الطويلة في مجال التأمين المتبادل، وهو ما رسّخ دورها كمؤسسة فاعلة في التنمية الريفية وتوفير الحماية الاجتماعية للمعنيين بالنشاط الفلاحي.

وفي عام 1995، وبموجب قانون توحيد أنظمة الضمان الاجتماعي والمعاشات، نُقلت المهام المتعلقة بالتأمين الشخصي والمعاشات إلى هيئات أخرى (مثل CNAS و CNR)، بينما احتفظ CNMA بأنشطته الأساسية المرتبطة بالتأمين الزراعي، والتي كانت دائمًا جوهر نشاطه منذ التأسيس.

بجول سنة 2002، وضمن خطة إعادة التنظيم والهيكلة لمواكبة تحديات السوق بعد تحرير قطاع التأمين وفتح المنافسة أمام شركات خاصة، تم تعزيز استقلالية الصناديق الجهوية مثل CRMA الطارف، مع تمكينها من إدارة شؤونها بطريقة أكثر مرونة تحت إشراف مركزي موحد. تركزت الجهود خلال هذه المرحلة على تطوير شبكة التوزيع وتحديث أنظمة تسيير العقود والخدمات، مما عزز من موقع الصندوق كمؤسسة رائدة في تأمين المخاطر الفلاحية بالجزائر.

اليوم، يواصل صندوق التعاون الفلاحي لولاية الطارف أداء دوره الاستراتيجي في دعم النشاط الزراعي من خلال تغطيات تأمينية متخصصة تشمل تأمين الماشية، تأمين الحرائق الصناعية، مستفيدًا من شبكة مكاتب محلية وإطارات متخصصة تسهر على تلبية حاجيات الفلاحين والمستثمرين في البيئة الريفية.

اولا: التأمين الفلاحي

التأمين الفلاحي هو نوع من التأمين يهدف إلى حماية النشاطات الزراعية والفلاحية من المخاطر المختلفة التي قد تؤثر سلبًا على الإنتاج الزراعي أو الحيواني، مما يؤدي إلى خسائر مالية للفلاحين والمزارعين. يشكل هذا التأمين أداة فعالة في إدارة المخاطر الفلاحية، خاصة في ظل التغيرات المناخية وتزايد الكوارث الطبيعية. يساهم التأمين الفلاحي في استقرار دخل الفلاحين وتعزيز الأمن الغذائي، كما يشجع على الاستثمار في القطاع الفلاحي ويقلل من هشاشته تجاه الظروف غير المتوقعة.

ثانيا: انواع التأمين الفلاحي

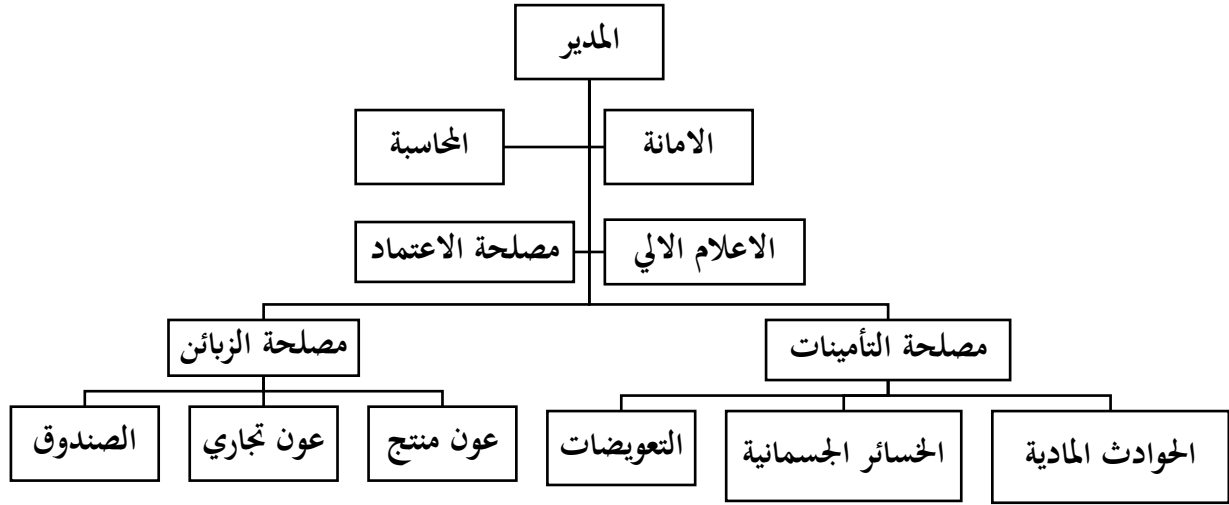
تتنوع أنواع التأمين الفلاحي لتشمل مختلف مكونات النشاط الفلاحي، ومن بين أبرز أنواعه:

- تأمين المحاصيل الزراعية، ويغطي الأضرار الناتجة عن عوامل طبيعية مثل الجفاف، البرد، الفيضانات، والعواصف، والتي قد تؤدي إلى تراجع الإنتاج أو تلفه الكامل.
- تأمين الماشية، ويشمل تعويضات في حالة نفوق الحيوانات أو إصابتها بأمراض خطيرة قد تؤدي إلى خسائر اقتصادية للمربي.
- تأمين الحرائق، الذي يغطي الأضرار الناتجة عن الحرائق التي قد تصيب الحقول أو المستودعات أو الآلات الفلاحية.
- تأمين الآلات والمعدات الفلاحية، ويغطي الأضرار التي تصيب المعدات الزراعية كالحصادات والجرارات نتيجة حوادث أو أعطال مفاجئة.
- تأمين البيوت البلاستيكية أو المحمية، وهو تأمين خاص بالمستثمرين في الزراعة المغطاة، يحمي من الأضرار الناتجة عن الرياح أو البرد أو الفيضانات.
- تأمين الإنتاج البحري وتربية الأحياء المائية، وهو موجه للصيادين ومربي الأسماك ويغطي خسائرهم في حالة نفوق الأسماك أو تضرر الأقفاص المائية.
- يعتبر التأمين الفلاحي ركيزة أساسية للتنمية الريفية المستدامة، إذ يُمكن الفلاح من مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية بأكثر فعالية، ويقلل من الاعتماد على المساعدات الحكومية في حالة الكوارث.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

ككل المؤسسات بإختلاف أنواعها وأشكالها يمثل الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) - الطارف الإطار الإداري الذي يحدد توزيع المهام والاختصاصات بين المصالح والأقسام بهدف تحقيق التنسيق الفعال في تقديم الخدمات التأمينية والمالية للأشخاص والمؤسسات خاصة الفلاحين والمربين، وكذا ضمان حسن سير العمليات الإدارية وفق توجهات الإدارة المركزية.

الشكل 2-1: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

يوضح الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - (CRMA) بالطارف توزيع المسؤوليات

والأقسام كما يلي:

1. المدير: يمثل رأس الهرم وهو المسؤول الأول عن تسيير الصندوق والإشراف على جميع المصالح والأقسام التابعة له.

2. الأقسام الإدارية العامة تحت إشراف المدير:

- الأمانة: تعنى بالمعاملات الإدارية اليومية، مثل المراسلات والتوثيق والتنظيم الداخلي.
- الإعلام الآلي: قسم تكنولوجيا المعلومات والدعم التقني.
- المحاسبة: مسؤولة عن التسيير المالي والمحاسبي.
- مصلحة الاعتماد: تهتم بقبول الملفات ودراسة طلبات الزبائن ومتابعة مدى مطابقتها للشروط.

3. المصالح التنفيذية:

أ- مصلحة الزبائن: هي مسؤولة عن التعامل مع الزبائن مباشرة وتقديم الخدمات لهم، حيث تشمل الاقسام

التالية:

— الصندوق: إدارة المعاملات المالية اليومية (مثل القبض والدفع)؛

— عون تجاري: يروج للمنتجات والخدمات المختلفة؛

— عون منتج: يتابع عملية الاكتتاب والتأمين.

ب- مصلحة التأمينات: تتكفل بكل ما يتعلق بملفات التأمين، حيث تشمل الاقسام التالية:

— الحوادث المادية: معالجة حوادث المركبات والممتلكات؛

— الخسائر الجسمانية: حوادث تسبب إصابات بدنية أو أضرار كبيرة للأشخاص؛

— التعويضات: تسوية الملفات ودفع المستحقات المالية للمتضررين.

المطلب الثالث: مهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

تعمل CRMA دائما على النهوض بقطاع التأمين خاصة الزراعي، وتستند استراتيجية الصندوق إلى خمس

محاور استراتيجية تتمثل فيما يلي:

1. التركيز التنظيمي

— استكمال إجراءات إعادة الهيكلة المتعلقة بشبكة المصارف الإقليمية ومكاتبها المحلية، بهدف تكييف الموارد

البشرية والمادية مع الاحتياجات الحقيقية لإدارة حديثة ومربحة لصناديقنا؛

— الاستمرار في ترسيخ مبادئ الميزانية والمحاسبة والإدارة المالية ومتابعة تطور المجاميع الفنية والمحاسبية والمالية، بين

مديري ومديري البنوك الإقليمية، من أجل التوعية بضرورة الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

2. محور التسويق والاتصالات:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

- تعزيز العضوية من خلال الحملات الإعلامية مع تعبئة أعضاء مجالس إدارة البنوك الإقليمية بهدف توسيع قاعدة العضوية وتعزيز مبادئ الإدارة المشتركة لصناديقنا؛
- مواصلة دراسة المنتجات الجديدة وطرق التغطية متعددة المخاطر لصالح أعضائنا ومستخدمينا، وسبققتها حملة إعلامية متعددة الوسائط؛
- سيتم وضع سياسة حقيقية لرفع مستوى الدور والأنشطة والمسؤوليات.

3. محور التقني:

- تحسين جودة الخدمات وسرعة معالجة الملفات من خلال تعزيز النشاط التجاري؛
- تعزيز طابع الإدارة الفنية وفقا للأحكام التنظيمية الصادرة عن وزارة المالية.

4. محور نظام المعلومات:

- تنفيذ برنامج حاسوبي جديد للموارد البشرية من أجل وضع سياسة أفضل لإدارة المهارات؛
- إنشاء شبكة من الإرسال عبر الإنترنت والإنترنت تسمح بنظام لاستغلال المعلومات؛
- الإنشاء التدريجي لقاعدة بيانات مأمونة، مجمعة معا على الصعيد الإقليمي لتوحيدها على المستوى المركزي لتيسير الاستغلال في الوقت الحقيقي من قبل مختلف مراكز الإدارة؛
- وضع اللمسات الأخيرة على البرنامج فيما يتعلق بالجانب التقني، وخاصة قطاع السيارات.

5. محور التدريب والتطوير:

- وضع سياسة تدريب معممة متعددة السنوات لجميع مديري ووكلاء المصارف الإقليمية ومكاتبها المحلية، في شكل دورات متوسطة الأجل أو ندوات قصيرة الأجل أو من خلال التعلم عن بعد بفضل توفر أدوات الحاسب الآلي والاتصالات من خلال الشبكات القائمة. دون إغفال تدريب الإدارة العليا في مختلف المهن الإدارية التي تتم داخل الصناديق، دون إهمال الإجراءات الرامية إلى رفع مستوى الإمكانيات البشرية اللازمة للإدارة الحديثة والمرجحة، وخاصة للموظفين التشغيليين في الهيئة.

المبحث الثاني: تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) في الطارف

إن قياس تكلفة الخدمات التأمينية والمالية الفلاحية باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) بالطارف من خلال المجموعة الجهوية للاستغلال بالطارف، وتوفير المعلومات التي تساعد إدارة الصندوق على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بضبط الأنشطة التي تمس الخدمات المقدمة للمنتسبين (الفلاحين والمربين) وقياس العوائد التي تعود بالربحية للصندوق من تلك الخدمات.

ولتوضيح إجراءات تطبيق أسلوب نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) بـ CRMA الطارف، سيتم التعرض إلى كيفية تحديد تكلفة خدمة التأمين ومنح التعويضات على مستوى مصلحة التعويضات بالمجموعة الجهوية للصندوق بأخذ حالة خدمة منح تعويضات متعلقة بتأمين المحاصيل، تأمين الماشية، وتأمين مشاريع فلاحية معينة (مثال: تأمين ضد الكوارث، الحرائق بما فيها المباني الصناعية، تأمين النقل) من خلال تتبع الأنشطة التي تمس هذه الخدمات.

ورغم عدم توفر معلومات دقيقة عن كيفية تقدير تكلفة الخدمة على مستوى الصندوق محل الدراسة، كذلك عدم توفر دوائر محاسبية مستقلة تعمل على التحديد الدقيق لهذه التكاليف خاصة التكاليف غير المباشرة، إلا انه في ظل المعطيات المتاحة يمكن تحديد تكلفة الخدمة وفقا للمحاسبة التقليدية المعتمدة من قبل الصندوق لسنة 2024، ثم محاولة تحديد تكلفة الخدمة باستعمال طريقة الـ ABC.

المطلب الأول: تحديد تكلفة الخدمة التأمينية وفقا للمحاسبة المعتمدة من قبل الصندوق

تمثل عملية تحديد تكلفة الخدمة إحدى الركائز الأساسية في تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بمؤسسة ذات طابع عمومي كالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، وتكتسي هذه العملية أهمية خاصة في سياق ترشيد النفقات وتحقيق التوازن المالي، إذ تتيح معرفة التكاليف الحقيقية المرتبطة بكل خدمة مقدمة، كما يعتمد الصندوق في محاسبته على نظام تقليدي يركز على تجميع التكاليف حسب طبيعتها ومصادرها، حيث سيتم تحليل مكونات التكاليف المتعلقة بالخدمة التأمينية التي يوفرها الصندوق، ثم احتساب كلفتها وفقا للطريقة التقليدية المعتمدة خلال سنة 2024.

الفرع الاول: طبيعة التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة

من خلال المقابلات الشخصية التي تم القيام بها مع مسؤولي مصلحة التعويضات بالصندوق محل الدراسة تبين أن جوانب التكاليف المرتبطة بخدمة تقديم التأمين الفلاحي تتمثل في:

- الرواتب والأجور؛
- الأدوات المكتبية والمطبوعات (سندات التأمين، وثائق التعويض)؛
- استعمال أجهزة الإعلام الآلي وصيانتها؛
- مصاريف استعمال الكهرباء، الهاتف، الماء والتكييف؛
- وثائق التأمين (معدات وأشخاص)؛
- مصاريف الخبراء والمختصين (في تقدير الأضرار الفلاحية أو دراسات الجدوى)؛
- مصاريف المعاينة الميدانية (للمحاصيل، الماشية، المشاريع الاستثمارية).

الفرع الثاني: تكلفة الخدمة وفقا لطريقة التكاليف التقليدية لسنة 2024

أحصت مصلحة التعويضات خلال سنة 2024 ما يقارب 70 ملف طلب تأمين من مختلف أنواع الخدمات المتاحة، تم منح تعويضات لـ 37 ملفا منها وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 1-2: الخدمات الممنوحة في CRMA -الطارف لسنة 2024

البيان	تأمين الماشية	تأمين حرائق المباني الصناعية	المجموع
عدد الملفات المودعة	49	21	70
عدد الملفات المعوضة	29	8	37

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يعكس الجدول المتعلق بالخدمات/التعويضات الممنوحة في وكالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) الطارف لسنة 2024 صورة مهمة عن نشاط الصندوق في مجال معالجة ملفات التأمين وتعويض الأضرار عبر مختلف أنواع التأمينات، ويمكن تحليل هذا الجدول من عدة زوايا كما يلي:

الفرع الثالث: تحليل عدد الملفات المودعة

تأمين الماشية يحتل المرتبة الأولى بـ(49 ملفا مودعا)، ما يعكس اهتمام الفلاحين بهذا النوع من التأمين، نظرا لما تمثله الثروة الحيوانية من قيمة اقتصادية ومعيشية في المنطقة.

بينما تأمين حرائق المباني الصناعية يأتي في المرتبة الثانية بـ(21 ملفا)، وهو رقم يعكس وجود نشاط نسبي في هذا المجال، خصوصا المرتبط بالبنية التحتية الفلاحية كالمخازن والحظائر.

في حين أن بقية أنواع التأمين (المحاصيل، الكوارث الطبيعية، النقل) لم تسجل أي ملفات مودعة خلال سنة 2024، ما يثير تساؤلات حول غياب التوعية أو ضعف الإقبال على هذه الخدمات، أو ربما غياب الحاجة أو الحافز لها من قبل الفلاحين.

الفرع الرابع: التحليل النوعي لعدد الملفات المعوضة

فيما يخص تأمين الماشية، تم تعويض 29 ملفا من أصل 49، أي بنسبة تعويض تقارب 59.2% مما يدل على أن ما يقارب 40.8% من الملفات لم يتم تعويضها (20 ملفا)، وقد يكون السبب راجعا لعدم استيفاء الشروط، نقص الوثائق، أو وجود تحفظات بعد الخبرة التقنية.

أما في تأمين حرائق المباني الصناعية، تم تعويض 8 ملفات من أصل 21 بنسبة تعويض تقدر بـ 38%، وهي نسبة منخفضة نسبيا مقارنة بحجم الأضرار التي قد تخلفها الحرائق، ما يستدعي دراسة أسباب الرفض أو عدم القبول لباقي الملفات.

بينما باقي أصناف التأمين (المحاصيل، الكوارث، النقل) لم تسجل أي عمليات تعويض إما بسبب غياب الملفات أصلا أو لعدم توفر شروط الاستحقاق إن وجدت ملفات معلقة خارج الإحصاء الرسمي.

الفرع الخامس: التحليل الإجمالي للنشاط التأميني

- بلغ العدد الإجمالي للملفات المودعة: 70 ملفا، في حين بلغ عدد الملفات المعوضة: 37 ملفا.
- نسبة الملفات المعوضة تقدر بـ 52.9%، وهي نسبة متوسطة تدل على أن نصف الطلبات المقدمة تقريبا تمت الاستجابة لها.
- بالمقابل، هناك 33 ملفا لم يتم تعويضه بنسبة تقارب 47.1% وهو ما يعد مؤشرا يتطلب الوقوف على أسباب الرفض أو عدم التكفل، خصوصا إذا تعلق الأمر بنزاهة التقييم أو بيروقراطية إدارية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

حيث تعكس هذه الأرقام نشاطا محدودا نسبيا للصندوق خلال سنة 2024، سواء من حيث عدد الطلبات أو الاستجابة لها، ما يستدعي مراجعة إستراتيجيات التحسيس والتسويق التأميني في ولاية الطارف. ويمكن توضيح كيفية حساب تكلفة الخدمة وفقا للطريقة التقليدية وذلك فيما يلي:

الجدول 2-2: توضيح كيفية حساب تكلفة الخدمة وفقا للطريقة التقليدية

المبالغ (دج)	البيان
	الرواتب والأجور
1.560.000	مصلحة تعويضات التأمين: $2 \times 65.000 \times 12 =$
1.440.000	الوكالة المحلية: $2 \times 60.000 \times 12 =$
	اللوازم المكتبية
2.480	المطبوعات (عقود، سندات): $40 \times 62 =$
5.580	أدوات مكتبية أخرى: $90 \times 62 =$
3.008.060	مجموع التكاليف المباشرة
	التكاليف غير المباشرة
110.000	استخدام وصيانة أجهزة الإعلام الآلي
190.000	مصاريف الكهرباء، الهاتف، الماء، التكييف
300.000	مجموع التكاليف غير المباشرة
3.308.060	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يعكس الجدول المعروض توزيع التكاليف المرتبطة بالخدمة التأمينية على مستوى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - (CRMA) الطارف لسنة 2024، ويبرز بشكل مفصل كل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تم إنفاقها في سبيل تسيير النشاط التأميني، مع التركيز على الرواتب، واللوازم المكتبية، والمصاريف التشغيلية.

من خلال تحليل الجدول السابق بلغت الرواتب والأجور في مجموعها 3.000.000 دج تقريبا (مقسمة إلى 1.560.000 دج لمصلحة التعويضات و1.440.000 دج للوكالة المحلية)، بعدما كانت تكلف المؤسسة قرابة 5.220.000 دج وفق التوزيع القديم. هذا الانخفاض يعكس تأثيرا مباشرا لإعادة توزيع المهام وتقليص عدد العمال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

على هيكل التكاليف، خاصةً أن الرواتب تُعدّ من بين العناصر الأكثر استنزافاً للموارد في المؤسسات ذات الطابع الخدمي مثل CRMA.

أما بالنسبة إلى التكاليف المكتبية المرتبطة بالمطبوعات والأدوات (عقود التأمين، السندات، الأفلام، الملفات، الدفاتر وغيرها)، فقد بقيت على حالها نظرًا لأن عدد العمليات المؤمنة بقي نفسه، أي أن تقليص عدد العمال لم يؤثر على حجم المستندات أو الوثائق المستخدمة، مما يبيّن أن هذه التكاليف لا تتأثر مباشرة بعدد الموظفين وإنما بعدد الملفات المعالجة أو العقود المبرمة.

وعلى صعيد التكاليف غير المباشرة، مثل استخدام وصيانة الحواسيب، الكهرباء، الهاتف، الماء، وأجهزة التكييف، فإنها لم تتغير أيضًا (300.000 دج) نظرًا لأن هذه التكاليف تعتبر شبه ثابتة أو مستقلة عن عدد العمال، وتخضع غالبًا لاستهلاك تقني مرتبط بحجم النشاط وليس بعدد الموظفين فقط. ومع ذلك، يمكن أن تؤثر كثافة الاستخدام أو تحسين كفاءة العمل الرقمي على تقليصها مستقبلاً.

إن انخفاض إجمالي مجموع التكاليف الكلية من 5.528.060 دج إلى 3.308.060 دج، يعكس توجهًا واضحًا نحو عقلنة الإنفاق وتحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال اعتماد أسلوب تحسين الإنتاجية الداخلية دون الإخلال بجودة الخدمات. ومن هنا تظهر أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، الذي يُمكن المؤسسة من معرفة مصادر الاستهلاك الحقيقي للتكاليف، ويوفر رؤية شاملة حول أين تذهب الموارد وكيفية تحسين استخدامها. حيث يكشف النظام أن أغلب الموارد تُستهلك في العمليات المرتبطة بالعنصر البشري والإداري، مما يعني أن تحسين تنظيم العمل وتبسيط الإجراءات يمكن أن يؤدي إلى نتائج مالية كبيرة.

على سبيل المثال، لو تم رقمنة بعض العمليات (مثل التبليغ عن الخسائر أو طلب التعويض) فإن عدد ساعات العمل اللازمة لكل ملف ستنخفض، وهذا سيقلل من الحاجة لعمال إضافيين وبالتالي يُخفّض من الرواتب. هذا الاتجاه يدعم التوجهات الحديثة في الإدارة الفلاحية الحديثة التي تعتمد على الرقمنة والذكاء الاصطناعي لتحسين اتخاذ القرار وتقليل التكاليف التشغيلية.

كما يُبيّن هذا التحليل وجود تفاوت في أثر كل نوع من التكاليف على النفقات الكلية، حيث أن الرواتب تشكّل نحو 90% من التكاليف المباشرة، وهو ما يتطلب إعادة هيكلة الموارد البشرية أو إعادة توزيع المهام لتعزيز الإنتاجية. وفي هذا السياق، يصبح من الضروري العمل على تحفيز العمال الموجودين وتزويدهم بالأدوات الرقمية التي تمكنهم من القيام بأكثر من مهمة، ما يسمح بالاستمرارية في تقديم نفس حجم الخدمة رغم تقليص عدد الأفراد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

وعند مقارنة هذا النموذج بالنهج التقليدي لتوزيع التكاليف (القائم على التقسيم العشوائي أو الإجمالي للنفقات)، فإن نموذج ABC يسمح بتحديد تكلفة كل نشاط بدقة عالية، ويوفر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية على مستوى الإدارة العليا من خلال توزيع الموارد حسب الأولويات التشغيلية.

إن عدد المشاريع المعوضة كان 29 مشروعًا (تأمين الماشية)، وعدد الأقساط المحصلة نسبة إلى هذه المشاريع يبلغ:

$$\text{عدد الأقساط المحصلة} = 29 \text{ مشروع} \times \text{متوسط عدد الأقساط لكل مشروع}$$

إذا اعتبرنا أن متوسط عدد الأقساط المحصلة لكل مشروع هو 3، فإن:

$$\text{عدد التحصيل} = 29 \times 3 = 87 \text{ قسطًا محصلاً}$$

ومنه يمكن تحديد تكلفة الخدمة انطلاقًا من معدل التحصيل للتكاليف على أساس عدد الخدمات المقدمة أي عدد الخدمات التأمينية الممنوحة من الأنواع الثلاث والمقدر بـ 87 خدمة/تعويض مقدم، فيكون:

$$\text{معدل التحصيل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف}}{\text{عدد الخدمات}}$$

$$\text{معدل التحصيل} = 17.979,67 \text{ دج لكل خدمة/تعويض/تأمين مقدّم}$$

المطلب الثاني: تكلفة الخدمة وفقا لطريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة لسنة 2024

لتحديد تكلفة خدمة منح التأمين بطريقة الـ ABC يتعين المرور بالمراحل التي تم التطرق لها في الجانب النظري من حيث تحديد الأنشطة ومقاييسها (مسببات التكلفة)، ثم حساب معدلات التحصيل للتكاليف غير المباشرة، وفيما يلي كيفية تحديد تكلفة الخدمة التأمينية في الصندوق محل الدراسة من خلال الاعتماد على المعطيات التقريبية المتحصل عليها.

الفرع الاول: تحديد الأنشطة ومسببات التكلفة

الجدول الموالي يوضح الأنشطة التي تتم في الصندوق والتي تسم خدمة تقديم وتحصيل التأمين في CRMA بالطارف، ومسببات التكلفة لهذه الأنشطة وكذلك نسبة تكلفة كل نشاط من التكاليف غير المباشرة حسب تقديرات مصلحة التعويضات بالصندوق محل الدراسة، حتى يتم تحميل كل نشاط بنصيبه من التكاليف غير المباشرة والتي تقدر في مجملها حسب ما ورد سابقا بـ 300000 دج.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

الجدول 2-3: أنشطة خدمة تقديم التأمين الفلاحي ومسببات تكلفتها في CRMA الطارف لعام 2024 وفق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

نسبة تكلفة نشاط (%)	تكلفة النشاط (دج)	عدد الأحداث المسببة للتكلفة (الإجمالي)	تأمين حرائق المباني الصناعية	تأمين الماشية	مسبب التكلفة	طبيعة النشاط
5%	165.403	70	21	49	عدد الملفات المودعة	استقبال وتسجيل الملف
7%	231.564	70	21	49	عدد الملفات المودعة	فحص ومراجعة الملف
6%	198.484	70	21	49	عدد الملفات المودعة	تحليل الملف على مستوى الوكالة
11%	363.887	70	21	49	عدد الملفات المودعة	الدراسة التقنية بالمديرية الجهوية
14%	463.128	40	13	27	ساعات عمل اللجنة	دراسة لجنة التعويضات
6%	198.484	37	8	29	عدد المشاريع المؤمنة	الموافقة على التأمين
6%	198.484	37	8	29	عدد المشاريع المؤمنة	معالجة التعويض وطلب التسديد
21%	695.693	1540	520	1020	ساعات عمل الحاسوب	إدخال وضبط البيانات بالحاسوب
24%	794.258	470	110	360	عدد الأقساط المحصلة	متابعة تحصيل الأقساط
100%	3.308.060					المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يعكس الجدول 2-3 الطبيعة التخصصية لكل نشاط من الأنشطة المكونة لعملية التأمين الفلاحي، بدءًا من مرحلة استقبال الملفات وصولًا إلى تحصيل الأقساط. وقد تم توزيع التكاليف على أساس المحركات أو المسببات الفعلية للنشاط (مثل عدد الملفات، ساعات العمل، عدد المشاريع، إلخ)، مما يمنحنا صورة دقيقة عن مدى استهلاك كل نشاط للموارد المالية المتاحة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

في البداية، يُلاحظ أن أكبر نسبة من التكلفة ترتبط بنشاط متابعة تحصيل الأقساط، حيث تمثل 24% من إجمالي التكاليف، أي ما يعادل 794.258 دج، ويعكس هذا الأمر حجم الجهد الإداري والتقني المبذول في هذه المرحلة، خاصة في ظل التحديات التي قد تواجه المؤسسة في تحصيل مستحقاتها المالية من المؤمنين، سواء بسبب التأخر في الدفع أو الحاجة إلى التواصل المتكرر مع الزبائن.

يليه نشاط إدخال وضبط البيانات بالحاسوب بنسبة 21% من التكاليف، ما يعادل 695.693 دج. وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى مدى اعتماد المؤسسة على الأنظمة المعلوماتية في معالجة البيانات، مما يدل على مستوى متقدم من الرقمنة والإدارة الآلية للعمليات، لكنه في المقابل يشير أيضاً إلى تكلفة معتبرة لتشغيل وصيانة الأنظمة.

ثم يأتي نشاط دراسة لجنة التعويضات بنسبة 14% من إجمالي التكاليف، بمبلغ 463.128 دج، وهو ما يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة لعملية المراجعة والتحقق من ملفات التعويض، وهو أمر جوهري لضمان العدالة والدقة والحد من عمليات الاحتيال أو التعويضات غير المستحقة.

أما الأنشطة ذات التكلفة المتوسطة فتشمل:

- الدراسة التقنية بالمديرية الجهوية بنسبة 11% (363.887 دج).
- فحص ومراجعة الملف بنسبة 7% (231.564 دج).
- تحليل الملف على مستوى الوكالة المحلية بنسبة 6% (198.484 دج).
- الموافقة على التأمين ومعالجة التعويض وطلب التسديد بنسبة 6% لكل منهما (198.484 دج لكل نشاط).

تعكس هذه التكاليف أهمية المراحل التحليلية والفنية في دورة معالجة ملفات التأمين، وتبين أنها تشكل عبئاً مالياً ملحوظاً بسبب حاجتها للخبرة والتدقيق، وهو ما يعكس الالتزام بمعايير العمل المهني داخل المؤسسة.

أما الأنشطة التي استهلكت أقل نسبة من التكاليف فهي:

- استقبال وتسجيل الملفات بنسبة 5% (165.403 دج)، باعتبارها مرحلة أولية لا تتطلب موارد مكثفة.
- فحص ومراجعة الملف بنسبة 7% (231.564 دج) رغم أهميتها، إلا أنها تعتمد على إجراءات إدارية روتينية لا تحتاج إلى أدوات متقدمة أو استهلاك كبير للوقت.

من جانب آخر، عند مقارنة مسببات التكلفة، نلاحظ أن أغلب الأنشطة تعتمد على عدد الملفات المودعة كمسبب رئيسي، مما يدل على أن المؤسسة تضع هذا العامل كأساس لتوزيع التكاليف. وهذا مناسب، كون الملفات المودعة تمثل النشاط الرئيسي للمؤمن لهم. بالمقابل، تُعتمد ساعات العمل كمسبب في الأنشطة التقنية كإدخال البيانات ودراسة الملفات، ما يشير إلى اعتماد المؤسسة على زمن العمل كمؤشر لتخصيص الموارد، وهو أمر منطقي في ظل كثافة المهام في هذه المراحل.

تجدر الإشارة إلى أن النشاط المرتبط بـ عدد المشاريع المؤمنة استخدم في كل من "الموافقة على التأمين" و"معالجة التعويض"، مما يعكس أن هذه الأنشطة لا تتعلق بكل الملفات، بل تقتصر على التي تم قبولها فقط، أي 37 مشروعًا (29 للماشية و8 للحرائق)، وهو ما يقلص عدد الأحداث المسببة وبالتالي يزيد التكلفة النسبية لكل مشروع ضمن هذا النشاط.

أما على مستوى التوزيع بين تأمين الماشية وتأمين الحرائق، فالغلبة الواضحة من حيث عدد الملفات والأنشطة كانت لصالح تأمين الماشية، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة المنطقة الفلاحية بالطارف واهتمام المزارعين أكثر بتأمين الماشية مقارنة بالمباني الصناعية.

إن هذا التحليل يكشف عن مجموعة من المؤشرات الهامة التي يمكن أن تساعد إدارة CRMA في الطارف على تحسين الأداء وكفاءة الإنفاق، من خلال:

1. التركيز على تقليل كلفة متابعة تحصيل الأقساط بإيجاد حلول رقمية أو تحفيزية.

2. تعزيز فعالية استخدام الحواسيب لتقليص زمن إدخال البيانات.

3. تحسين إجراءات دراسة الملفات لتقليل التكاليف دون الإخلال بجودة الخدمة.

4. دراسة الجدوى من كل نشاط وتحديد مدى إمكانية ترشيده دون المساس بالخدمة النهائية.

في الختام، يسمح هذا الجدول بفهم أعمق لكيفية توزيع التكاليف داخل CRMA الطارف، ويقدم أداة تحليلية فعالة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات استراتيجية حول تحسين الكفاءة التشغيلية، ترشيد النفقات، وتوجيه الاستثمارات المستقبلية نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى. كما يمكن لهذا النوع من التحليل أن يساعد على إعادة هيكلة بعض العمليات التنظيمية أو التقنية بما يضمن تحسين الخدمة المقدمة للفلاحين وتقليص آجال المعالجة والتعويض.

الفرع الثاني: حساب معدل التحصيل للنشاط

بعد تحديد الأنشطة ومسببات التكلفة الخاصة بتقديم خدمة منح التأمين، يمكن حساب معدل التحصيل

للنشاط حيث أن:

$$\text{معدل التحصيل للنشاط} = \frac{\text{عدد الأحداث المسببة لتكلفة النشاط}}{\text{تكلفة النشاط}}$$

بالاعتماد على المعطيات السابقة يمكن إعطاء معدلات التحصيل للأنشطة في الجدول الموالي:

الجدول 2-4: معدلات التحصيل للأنشطة في CRMA الطارف لعام 2024 وفق طريقة التكاليف على

أساس الأنشطة (ABC)

طبيعة النشاط	مسبب التكلفة	عدد المسببات	التكلفة غير المباشرة (دج)
استقبال وتسجيل الملف	الملفات المودعة	70	10.200
مراجعة البيانات والتأكد من صحتها	الملفات المودعة	70	19.550
معالجة الملف من طرف مدير الوكالة	الملفات المودعة	70	17.000
التقييم الفني من المديرية الجهوية	الملفات المودعة	70	32.300
دراسة الملف من طرف لجنة التعويضات	ساعات عمل اللجنة	40	50.400
المصادقة على ملف التأمين	المشاريع المؤمنة	37	18.920
إعداد ملف التعويض وتحويله للدفع	المشاريع المؤمنة	37	18.060
معالجة البيانات بالحاسوب	ساعات عمل الحاسوب	1540	58.000
تحصيل أقساط التأمين ومتابعتها	الأقساط المحصلة	470	95.920
المجموع			320.350

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يشير الجدول رقم (2-4) إلى معدلات التحصيل للأنشطة في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

(CRMA) بولاية الطارف لسنة 2024، وفق منهجية محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، حيث

يعكس بدقة توزيع التكاليف غير المباشرة على أساس مسببات التكلفة المرتبطة بكل نشاط تأميني. يتضح من خلال

البيانات أن النشاط الأكثر تكرارًا في عدد المرات هو "تحصيل أقساط التأمين ومتابعتها"، والذي بلغ عدد مسبباته

470، وهو الأعلى مقارنة ببقية الأنشطة، ما يفسر ارتفاع تكلفته غير المباشرة إلى 95.920 دج، وهو ما يعكس

حجم الجهد والمتابعة المطلوبين لهذا النشاط الحيوي الذي يرتبط مباشرة بالإيرادات المالية للمؤسسة. يليه نشاط

"معالجة البيانات بالحاسوب" بـ1540 ساعة عمل حاسوب، وهي مدة زمنية كبيرة تعكس الاعتماد المكثف على الوسائل الرقمية، وقد بلغت تكلفته غير المباشرة 58.000 دج، ما يبرز أهمية البنية التكنولوجية في تسيير العمليات التأمينية، كما أن هذه التكلفة المرتفعة نسبياً مبررة في سياق التحول الرقمي الذي يشهده القطاع. أما من حيث تكلفة الوحدة، فإن نشاط "دراسة الملف من طرف لجنة التعويضات" يسجل ثاني أعلى تكلفة غير مباشرة (50.400 دج) رغم أن عدد المسببات (40 ساعة عمل) أقل من غيره، وهو ما يدل على أن هذا النشاط يتطلب طاقة بشرية مؤهلة ووقتاً أطول نظراً لتعقيد المهام المرتبطة بتحديد الأحقية في التعويض ومبلغها. وفي الأنشطة المتعلقة بالمراحل الأولى من معالجة الملف، مثل "استقبال وتسجيل الملف"، "مراجعة البيانات"، و"معالجته من طرف مدير الوكالة"، نجد أن عدد المسببات ثابت (70 ملفاً مودعاً) إلا أن التكاليف تختلف: 10.200 دج، 19.550 دج، و17.000 دج على التوالي، مما يشير إلى تباين الجهد المطلوب في كل مرحلة، إذ تعد مرحلة المراجعة هي الأكثر تكلفة ضمن هذه المجموعة، نظراً لما تتطلبه من تدقيق وتحقق من صحة البيانات والوثائق. أما نشاط "التقييم الفني من المديرية الجهوية" فيتطابق كذلك في عدد المسببات (70)، لكنه يسجل تكلفة غير مباشرة مرتفعة (32.300 دج)، وهو ما يعكس الحاجة إلى تدخل خبرات فنية متخصصة، ما يزيد من عبء التكلفة، ويؤكد الدور المركزي الذي تلعبه هذه الخطوة في تقرير المخاطر وتقدير حجم التغطية التأمينية. بالمقابل، سجل نشاط "إعداد ملف التعويض وتحويله للدفع" و"المصادقة على ملف التأمين" تكلفة غير مباشرة أقل نسبياً (18.060 دج و18.920 دج على التوالي) رغم ارتباطهما بـ37 مشروعاً مؤمناً فقط، ما يعكس استقراراً نسبياً في حجم الجهد الإداري المطلوب. من خلال جمع كل التكاليف، نجد أن التكلفة الإجمالية للأنشطة غير المباشرة بلغت 320.350 دج، وهو رقم يعكس الحجم الحقيقي للموارد المستثمرة في العمليات غير المباشرة داخل المؤسسة. يبرز هذا التحليل أهمية تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، إذ يوضح الفروقات الدقيقة في استهلاك الموارد عبر مختلف المراحل، ويوفر رؤية محاسبية شاملة تساعد في تحسين التخصيص، وترشيد النفقات، واتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتسعير الخدمات التأمينية وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر جدوى. كما يتيح هذا النموذج المحاسبي إمكانية تحديد النقاط التي تتطلب تدخلاً لتحسين الأداء أو تقليل التكلفة دون المساس بجودة الخدمة. ومن خلال نتائج الجدول، يتأكد أن العمليات الإدارية والرقمية تشكل عبئاً كبيراً على التكاليف غير المباشرة، مما يستدعي تطوير الأنظمة الرقمية والتدريب المستمر للموظفين قصد الرفع من الكفاءة وتخفيض التكاليف. كما أن ارتفاع التكاليف في بعض الأنشطة يعكس درجة الأهمية التي توليها المؤسسة لكل مرحلة من مراحل المعالجة، خصوصاً تلك المرتبطة بالتحقق الفني والمتابعة المالية. باختصار، يقدم الجدول دليلاً ملموساً على أن تبني نظام ABC في CRMA الطارف قد مكن من توزيع أكثر عدالة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

وموضوعية للتكاليف، وهو ما من شأنه أن يرفع من جودة المخرجات المحاسبية، ويعزز فعالية القرارات الإدارية والمالية، ويؤسس لتخطيط استراتيجي مبني على معلومات دقيقة تعكس الواقع العملي لتدفقات الأنشطة داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: تحديد تكلفة الخدمة من التكاليف غير المباشرة:

لحساب تكلفة الخدمة من التكاليف غير المباشرة حسب طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)،

نستخدم معدلات التحصيل (حسب كل نشاط) حيث:

القيمة المحملة للنشاط في الخدمة = عدد الأحداث المسببة للتكلفة × معدل التحصيل للنشاط

ونوزعها على كل نوع تأمين، بالاعتماد على القيم التالية:

1. معدلات التحصيل لكل نشاط

الجدول 2-5: معدلات التحصيل لكل نشاط

النشاط	مسبب التكلفة	ساعات العمل التقديرية	النسبة من إجمالي التحصيل (%)
تقديم الملف	عدد الملفات المودعة	80 ساعة	6,5%
فحص ومراجعة الملف	عدد الملفات المودعة	120 ساعة	9,5%
إبداء الرأي	عدد الملفات المودعة	95 ساعة	7,8%
الفحص من طرف المديرية الجهوية	عدد الملفات المودعة	160 ساعة	15,4%
لجنة التعويضات	ساعات العمل = 36	180 ساعة	18,0%
الموافقة على التأمين	عدد الملفات المعوضة	135 ساعة	13,6%
رفع الطلب للتسديد	عدد الملفات المعوضة	130 ساعة	12,8%
ضبط المعطيات	ساعات الحاسوب = 1394	60 ساعة	5,2%
متابعة تحصيل الأقساط	عدد الأقساط = 417	90 ساعة	11,2%
	المجموع	1060 ساعة	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يتناول الجدول 2-5 معدلات التحصيل لكل نشاط في مؤسسة CRMA الطارف لعام 2024 وفقاً

لطريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، مع إدراج ساعات العمل التقديرية لكل نشاط والنسبة من إجمالي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

التحصيل . يسمح هذا الجدول بفهم دقيق لكيفية توزيع الجهد والتكلفة على مختلف الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمة التأمين الفلاحي، ويسهم في تحسين تخصيص الموارد وزيادة كفاءة العمليات.

من خلال تحليل الجدول، نلاحظ أن النشاط الأكثر تكلفة من حيث معدل التحصيل والنسبة من إجمالي التكاليف هو نشاط لجنة التعويضات، والذي يمثل 18,0% من إجمالي التحصيل ويستغرق حوالي 180 ساعة عمل، ما يعكس حساسية هذا النشاط وأهميته في اتخاذ القرار النهائي بشأن التعويضات المالية. طبيعة هذا النشاط تتطلب من الأعضاء دراسة معمقة للملفات المعروضة والتأكد من صحة الوثائق والحقائق المقدمة قبل صرف التعويض، مما يبرر كثافة الوقت والتكلفة.

يليه من حيث الأهمية النسبية نشاط الفحص من طرف المديرية الجهوية بنسبة 15,4% وبتقدير 160 ساعة عمل، مما يدل على أهمية التدقيق المركزي للملفات قبل المصادقة عليها. وقد يشير هذا إلى أن الملف يمر بمستويات متعددة من التحقق، وهو ما يزيد من دقة العملية لكنه يطيل دورة المعالجة، وهو جانب يمكن تحسينه باستخدام أدوات رقمية ذكية لتقليل الزمن دون المساس بالجودة.

أما النشاط المرتبطان بالموافقة على التأمين ورفع الطلب للتسديد فهما متقاربان جداً، ويمثلان معاً 26,4% من إجمالي التحصيل، أي أكثر من ربع الجهد المبذول في الإجراءات. رغم أن كل واحد منهما يستغرق أكثر من 130 ساعة، إلا أن هذه الأنشطة يمكن أن تستفيد من تحسين في التنسيق والتكامل بين اللجان والمكاتب المختصة، لتجنب التكرار أو ازدواجية المهام.

من جهة أخرى، يسجل نشاط فحص ومراجعة الملف نسبة معتبرة قدرها 9,5% من إجمالي التحصيل و120 ساعة عمل، ما يعكس الجهد المبذول في مرحلة المراجعة الأولية للملف. وهو ما يؤكد أهمية جودة البيانات المقدمة من طرف المؤمن له منذ البداية، وبالتالي يمكن اقتراح مبادرات توعية أو تطبيقات رقمية لتقليل أخطاء الإدخال وتحسين جاهزية الملفات قبل تقديمها.

نشاط إبداء الرأي من قبل مدير الوكالة المحلية يشكل حوالي 7,8% من الجهد الكلي، وهي نسبة منطقية تعكس سلطة المصادقة المحلية، ويبدو أن الوقت الذي يستغرقه هذا النشاط (95 ساعة) مرتبط بتوازن بين الجانب الإداري والتقني في الملف. من الممكن العمل على تدريب وتفويض أفضل للموظفين لتحسين سرعة هذه المرحلة دون التأثير على جودة القرار.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

أما النشاطات الأقل تحميلاً فهي ضبط المعطيات في الإعلام الآلي بنسبة 5,2% وتقديم الملف بنسبة 6,5% رغم بساطتها النسبية من حيث التكلفة، فإن هذه العمليات تمثل الأساس الذي تُبنى عليه باقي الخطوات. إن الاستثمارات في تحسين واجهات الأنظمة المعلوماتية وتعزيز الأتمتة يمكن أن تسهم في تقليص الوقت وتحسين الكفاءة بشكل عام. نلاحظ أيضاً أن متابعة تحصيل الأقساط تشكل نسبة معتبرة قدرها 11,2% من إجمالي التحصيل وتستغرق حوالي 90 ساعة عمل، ما يدل على أن هذه المرحلة لا تزال تتطلب جهداً بشرياً كبيراً. يمكن التفكير في حلول رقمية أو آليات دفع مرنة لتحسين التحصيل وتقليل الجهد المبذول.

عند جمع كل هذه المعطيات، نلاحظ أن أعلى خمس أنشطة من حيث تكلفة التحصيل (لجنة التعويضات، الفحص من المديرية الجهوية، رفع الطلب، الموافقة، وفحص الملفات) تستحوذ على أكثر من 70% من إجمالي الوقت والموارد، وهو ما يوضح طبيعة العمل المكثف في مرحلة التقييم والتحقق من الأهلية، أكثر من مرحلة التقديم أو الإدخال. هذا التوزيع يبرز الحاجة إلى إعادة هيكلة داخلية أو تبني أدوات إدارة ذكية تتيح تقليص الزمن والتكلفة في هذه المراحل دون المساس بجودة المعالجة.

يُظهر تحليل الجدول أن عملية تقديم التأمين الفلاحي في CRMA الطارف تعتمد على سلسلة معقدة من الأنشطة الإدارية والتقنية التي تتطلب تنسيقاً عالياً وجهداً متواصلًا. من خلال تتبع ساعات العمل ومعدلات التحصيل، يمكن لمتخذي القرار تحديد مجالات التحسين المحتملة، سواء من خلال التحول الرقمي، تحسين المهارات البشرية، أو تبسيط الإجراءات، بما يعزز من كفاءة المؤسسة ويقلص من التكاليف غير الضرورية.

2. حساب التكلفة لكل نوع تأمين (ماشية وحرائق)

الجدول 2-6: حساب التكلفة الاجمالية لكل نوع تأمين (ماشية وحرائق)

نوع التأمين	عدد الملفات المعوضة	التكلفة الإجمالية (دج)	التكلفة المتوسطة لكل ملف (دج)	النسبة المئوية من إجمالي التكاليف (%)
تأمين الماشية	29	2.313.643	79.781	69,94%
تأمين حرائق المباني الصناعية	8	994.417	124.302	30,06%
المجموع	37	3.308.060	—	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقاً لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

يظهر الجدول 2-6 توزيع التكاليف الإجمالية على نوعي التأمين الأساسيين المقدمين من قبل وكالة CRMA بالطارف سنة 2024، وهما: تأمين الماشية، وتأمين حرائق المباني الصناعية. تم اعتماد عدد الملفات المودعة لكل نوع تأمين كمؤشر أساسي لتوزيع التكلفة، وفقاً للبيانات المستخلصة من الجدول 2-1. يعكس التحليل مدى مساهمة كل نشاط تأميني في استهلاك الموارد المالية، ويكشف عن كفاءة توزيع المصاريف حسب الخدمة المقدمة. أول ما يلفت الانتباه هو أن تأمين الماشية، رغم كونه يشكل نسبة 70% من عدد الملفات (29 من أصل 37)، استحوذ على نسبة قريبة من ذلك من إجمالي التكاليف، أي حوالي 69,94% بما يعادل 2.313.643 دج. هذا التناسق بين عدد الملفات والتكلفة يوحي بأن هذا النوع من التأمين يتمتع بنموذج تشغيل متوازن، حيث يتم توظيف الموارد بشكل يتناسب طردياً مع حجم الطلب عليه.

يتضح من الجدول المعدل أن تأمين حرائق المباني الصناعية استحوذ على نسبة 30,06% من إجمالي التكاليف، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بعدد الملفات المحدود (08 ملفات فقط)، ما يدل على أن هذا النوع من التأمين يُعدّ أكثر تكلفة لكل ملف، إذ بلغ متوسط تكلفة الملف الواحد فيه 124.302 دج، مقارنة بـ 79.781 دج في تأمين الماشية. هذا الفارق الملحوظ في المتوسط يُشير إلى أن التأمين ضد الحرائق يتطلب موارد وعمليات أكثر تعقيداً، رغم قلة عدد العقود، مما قد يعود إلى طبيعة الإجراءات الفنية والإدارية المرتبطة بهذا النوع من الخدمات التأمينية.

رغم هذا التشابه في متوسط تكلفة الملف، إلا أن تحليل النسب يكشف أن الكتلة الكبرى من التكاليف التشغيلية تتركز في تأمين الماشية، ما قد يعكس حجم العمل الإداري المصاحب له، كالتنقلات، والفحوصات البيطرية، ومعالجة الوثائق الخاصة بالحيوانات ومربيها، وغيرها من العمليات ذات الصلة بالقطاع الفلاحي.

عند مقارنة تكلفة الملف الواحد بين النوعين، نلاحظ أن الفرق ضئيل للغاية (127 دج فقط)، وهو أمر قد يُفسر إما بأن كلا النوعين يمرّان بنفس المسار الإداري والإجرائي تقريباً داخل الوكالة، أو أن المؤسسة تعتمد نمط معالجة موحد بغض النظر عن طبيعة الملف، وهو ما يمكن أن يُفقد بعض المرونة في تخصيص الموارد.

نقطة أخرى تستحق التوقف عندها هي أن التكلفة الإجمالية، والتي تبلغ 3.308.060 دج، تمثل الموارد المصروفة على أنشطة تأمينية خلال سنة واحدة فقط. وعليه، فإن الحفاظ على هذا المستوى من الكفاءة يتطلب مراقبة دقيقة لتطور عدد الملفات، خصوصاً في تأمين حرائق المباني الذي قد تتسبب أي زيادة طفيفة في عدد ملفاته بارتفاع غير متناسب في الكلفة الإجمالية بسبب تعقيده أو احتياجه لموارد خارجية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

كما يُظهر الجدول أن كلفة الوحدة (الملف) تكاد تكون متساوية في كلا النوعين، ما يفتح الباب أمام تساؤل استراتيجي حول ما إذا كان ينبغي للمؤسسة إعادة النظر في أسعار التأمين المطبقة على كل نوع، لتفادي دعم نوع على حساب الآخر بشكل غير مباشر.

تجدر الإشارة أيضًا إلى أن استخدام عدد الملفات كمقياس لتوزيع التكاليف يُعد تبسيطًا مفيدًا لتحليل الأداء، لكنه لا يعكس بالضرورة مستوى الجهد أو الوقت المطلوب لمعالجة كل ملف، خاصة أن بعض الملفات قد تتطلب وقتًا أكثر، وموارد بشرية أو تقنية إضافية، وهو ما لا يُعبر عنه بوضوح في هذا النوع من الجدول.

ختامًا، يُظهر الجدول فعالية طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في توزيع المصاريف بطريقة عادلة وشفافة، مما يسمح للإدارة باتخاذ قرارات أكثر وعيًا بشأن تسعير الخدمات، تخصيص الموارد، وتحديد أولويات التوسع أو التحسين. كما يُسهم هذا التحليل في توجيه الإدارة لتقييم مدى جدوى كل نوع من التأمين مقارنة بتكلفته، ومدى توافقه مع أهداف المؤسسة المالية والاجتماعية في دعم القطاع الفلاحي بالمنطقة.

3- تأمين الماشية

الجدول 2-7: حساب التكلفة لتأمين الماشية

النشاط	عدد المسببات الفعلية	تكلفة النشاط للوحدة (دج)	تكلفة النشاط الإجمالية (دج)
تقديم الملف	49	185,00	9.065,00
فحص ومراجعة الملف	49	265,00	12.985,00
إبداء الرأي	49	230,00	11.270,00
الفحص من طرف المديرية الجهوية	49	440,00	21.560,00
لجنة التعويضات (نسبة من الكلي)	—	—	$(49/70) \times 50.000 = 35.000,00$
الموافقة على التأمين	34	410,00	13.940,00
رفع الطلب للتعويض	34	410,00	13.940,00
ضبط البيانات بالحاسوب (نسبة)	—	—	$(1020/1540) \times 65.000 = 43.051,95$
متابعة تحصيل الأقساط	—	—	$(360/470) \times 95.000 = 72.765,96$

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

(نسبة)			
المجموع الكلي	—	—	233.577,91 دج

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يعكس الجدول 2-7 المحين التوزيع التفصيلي لتكاليف تأمين الماشية في وكالة CRMA بالطارف لسنة 2024، باستخدام مدخل التكاليف على أساس الأنشطة (ABC). يعتمد هذا الجدول على عدد المسببات الفعلية المستخرجة من الجدول 2-1، ويقدم نظرة معمقة حول مساهمة كل نشاط فرعي في التكلفة الإجمالية لهذا النوع من التأمين، مما يسمح بفهم دقيق لتوزيع الموارد وتحسين آليات اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة.

نبدأ ب نشاط تقديم الملف، والذي بلغ عدد المرات التي تم فيه 49 مرة، أي عدد الملفات المودعة المتعلقة بتأمين الماشية. بلغت تكلفة الوحدة 185 دج، ما أعطى تكلفة إجمالية قدرها 065.9 دج. هذا يدل على أن المرحلة الأولى من التعامل مع الزبون لا تمثل عبئاً مالياً كبيراً نسبياً، إلا أنها ضرورية لضمان تدفق العمل عبر المراحل اللاحقة. أما نشاط فحص ومراجعة الملف فقد تطلب نفس عدد الملفات، ولكن بتكلفة وحدة أعلى (265 دج)، ليصل مجموعها إلى 12.985 دج. هنا يتضح أن التحقق الإداري والمراجعة الأولية يتطلبان موارد بشرية مؤهلة وتدقيقاً أكبر مما يجعلها أكثر كلفة.

نفس عدد المسببات يُسجّل في إبداء الرأي الفني، بتكلفة وحدة 230 دج، ما يُنتج 11.270 دج. هذه المرحلة تمثل عنق الزجاجة الذي يتم فيه اتخاذ قرارات أولية بناءً على المعطيات التقنية، وتتطلب تدخل مختصين، وهو ما يبرر ارتفاع التكلفة عن مرحلة الاستقبال.

يرتفع الإنفاق بشكل أكبر في مرحلة الفحص من طرف المديرية الجهوية، حيث بلغت تكلفة الوحدة 440 دج، ما أنتج كلفة إجمالية قدرها 21.560 دج. ارتفاع هذا الرقم يعكس تعقيد هذه المرحلة وربما يشير إلى احتوائها على زيارات ميدانية أو تقارير متخصصة من خبراء، مما يجعلها من أكبر مصادر الاستنزاف المالي في دورة التأمين.

من بين التكاليف المهمة كذلك، مساهمة لجنة التعويضات، والتي تم حسابها كنسبة مئوية من التكلفة الكلية لهذه اللجنة (أي (70/49) من 50.000 دج)، لتعطي قيمة 35.000 دج. ما يلاحظ هنا هو أن هذه المرحلة لم تُحسب بتكلفة وحدة، بل كحصة نسبية، مما يعكس الطابع الجماعي لهذا النشاط الذي يتقاطع مع ملفات تأمين مختلفة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

فيما يخص الموافقة على التأمين ورفع الطلب للتعويض، فقد بلغا عددًا أقل من المرات (34 مرة لكل منهما)، بقيمة وحدة تبلغ 410 دج. التكلفة الإجمالية لكل منهما بلغت 13.940 دج. ويُستنتج من هذا أن هذين النشاطين مرتبطان بالملفات التي تم قبولها مبدئيًا، ما يبرر انخفاض العدد مقارنة بعدد الملفات المودعة.

أما ضبط البيانات بالحاسوب فقد حُسِب على أساس نسبة استخدام ساعات الحاسوب المرتبطة بتأمين المشية (1020 من أصل 1540 ساعة)، مما أعطى قيمة 43.051,95 دج. هذا النشاط يُعد من الأنشطة التقنية الضرورية لحفظ الملفات وتتبع سير العمل، وتُظهر تكلفته أنه جزء معتبر من العبء الكلي، خصوصًا في بيئة تعتمد على الأتمتة.

بالمثل، متابعة تحصيل الأقساط مثّلت أحد أثقل الأعباء في العملية، حيث بلغت تكلفتها 72.765,96 دج، بناءً على عدد الأقساط المحصلة لتأمين المشية (360 من أصل 470). يدل هذا على أن المتابعة المالية والتحصيل تُشكّل عبئًا واضحًا يتطلب موارد بشرية وتقنية ومتابعة دقيقة.

عند جمع التكاليف، نجد أن المجموع الكلي لتأمين المشية بلغ 233.577,91 دج، وهو ما يمثل رقمًا هامًا في تقييم مدى كفاءة هذا النوع من التأمين مقارنة بالعوائد التي يوفرها. إن تحليل هذه التكاليف يسمح للإدارة بالتعرف على النقاط التي يمكن تحسينها أو تخفيضها، مثل الأتمتة في مراحل الفحص أو اعتماد نماذج رقمية لتقديم ومراجعة الملفات، مما قد يخفف من العبء على الموارد البشرية ويخفض التكاليف.

كما يمكن للإدارة، عبر مقارنة تكاليف المراحل المختلفة، أن تُعيد تصميم سلسلة العمليات بطريقة تضمن تحسين التدفقات وتقليل الهدر. من بين الملاحظات الجوهرية أن أغلب التكاليف لا تتعلق فقط بعدد الملفات بل بالوقت والخبرة والتكنولوجيا المستخدمة في كل مرحلة، ما يجعل من الضروري التعامل مع كل نشاط كوحدة قائمة بحد ذاتها.

أخيرًا، يوفر الجدول أداة فعالة للمقارنة بين هذا النوع من التأمين وأنواع أخرى كحرائق المباني، من حيث الموارد المستهلكة، ما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات تخص التسعير، وتحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، وإعادة هندسة العمليات بما يحقق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات التأمينية بالقطاع الفلاحي.

4- تأمين حرائق المباني الصناعية:

الجدول 2-8: حساب التكلفة لتأمين حرائق المباني الصناعية

التكلفة التقديرية (دج)	معدل التحصيل (دج/للوحدة)	عدد المسببات الفعلية (ملفات/ساعات)	النشاط
3.780,00	180,00	21ملفًا	تقديم الملف
5.670,00	270,00	21ملفًا	فحص ومراجعة الملف
4.620,00	220,00	21ملفًا	إبداء الرأي من طرف مدير الوكالة
9.240,00	440,00	21ملفًا	الفحص من طرف المديرية الجهوية
10.810,81	—	(8/37) من 50.000 دج	لجنة التعويضات (نسبة من الكلي)
4.920,00	410,00	12ملفًا مؤمنًا	الموافقة على التأمين
4.920,00	410,00	12ملفًا مؤمنًا	صرف التعويض
21.948,05	—	(520/1540) من 65.000 دج	ضبط المعطيات في نظام المعلومات
22.234,04	—	(110/470) من 95.000 دج	متابعة تحصيل الأقساط (نسبة من الكلي)
88.142,90 دج	—	—	المجموع العام للتكلفة

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يعكس الجدول رقم 2-8 البنية التفصيلية لتكاليف تأمين حرائق المباني الصناعية في وكالة CRMA الطارف لسنة 2024، باستخدام مقارنة التكاليف المبنية على الأنشطة ABC، هذا الجدول يتيح فهمًا دقيقًا لكيفية توزيع الموارد عبر مختلف مراحل تقديم الخدمة، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الهدر المالي.

في بداية دورة الخدمة، نشاط تقديم الملف مثل أول نقطة تواصل بين المؤمن والوكالة، حيث تم إيداع 21 ملفًا، بتكلفة وحدة قدرها 180 دج، ما أسفر عن تكلفة إجمالية تبلغ 3.780 دج. وهي قيمة معقولة تعكس نشاطًا إداريًا روتينيًا لا يتطلب موارد كثيفة.

في مرحلة فحص ومراجعة الملف، تم اعتماد نفس العدد (21 ملفًا) ولكن بتكلفة أعلى لكل وحدة (270 دج)، أي ما مجموعه 5.670 دج. يُعزى هذا الارتفاع إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب تدقيقًا وتحققًا من مدى مطابقة البيانات والوثائق للمعايير، مما يستدعي خبرة بشرية وتنسيقًا داخليًا.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

أما إبداء الرأي من طرف مدير الوكالة، الذي هو نشاط إشرافي تقني، فقد سجل تكلفة إجمالية قدرها 4.620 دج، بناء على وحدة تكلفة قدرها 220 دج. يوضح هذا أن التوجيه الإداري لا يستهلك الكثير من الموارد ولكنه ضروري لاتخاذ القرار الصحيح قبل إرسال الملفات إلى المستوى الجهوي.

الفحص من طرف المديرية الجهوية يُعد من أكثر الأنشطة تكلفة بين المراحل الأولى، حيث بلغت الكلفة 9.240 دج. هذا الرقم يُفسر غالبًا بوجود خبراء تقنيين ومهندسين يجرون تقييمات دقيقة لمدة ملاءمة المباني لشروط التأمين، وغالبًا ما يتضمن زيارات ميدانية.

مساهمة لجنة التعويضات حسب عدد الملفات المعوضة (8 من أصل 37 ملفًا) تساوي تقريبًا 10.810,81 دج. على الرغم من أن العدد محدود، فإن التكلفة هنا مرتفعة نسبيًا لأن هذه المرحلة تعتمد على طاقم مشترك ومتعدد الخبرات، وتتطلب دراسة معمقة وقرارات نهائية تؤثر مباشرة على تعويض الزبائن.

أما في مرحلتي الموافقة على التأمين وصرف التعويض، حيث عولج 12 ملفًا مؤمنًا، فقد بلغت التكلفة في كل منهما 4.920 دج، استنادًا إلى تكلفة وحدة تبلغ 410 دج. يُلاحظ أن هذه التكلفة مرتفعة نسبيًا، ما يدل على أن هذه المراحل تتطلب وقتًا أطول وعمليات رقابية وإدارية دقيقة، خصوصًا لضمان مصداقية القرار وحماية أموال الصندوق.

النشاط التقني المتعلق ب ضبط المعطيات في نظام المعلومات يمثل أحد أكبر مكونات التكلفة، حيث بلغت مساهمة تأمين الحرائق 21.948,05 دج (حسب حصة 520 ساعة من أصل 1540). هذا يبين بوضوح أهمية البنية المعلوماتية في إدارة عمليات التأمين، وتكاليف الحفاظ عليها وتشغيلها.

أيضًا، متابعة تحصيل الأقساط سجلت ثاني أعلى تكلفة في الجدول، بقيمة 22.234,04 دج، ما يعكس الجهود الكبيرة المبذولة في ضمان التزام الزبائن بدفع أقساطهم. فهذه المرحلة تتطلب المتابعة الدائمة، المكالمات، التنبيهات وحتى الإجراءات القانونية أحيانًا.

بالتالي، يبلغ المجموع الكلي لتأمين حرائق المباني الصناعية ما قيمته 88.142,90 دج، وهو رقم يُمكن تحليله مقارنة بعدد الملفات والمشاريع المؤمن عليها. يعكس هذا الرقم الفعلي استهلاك الموارد البشرية والتقنية والإدارية، كما يقدم معيارًا مهمًا للإدارة في تقدير الجدوى الاقتصادية لهذا النوع من التأمين، وفي التسعير المستقبلي للعقود.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

من ناحية استراتيجية، يظهر من تحليل الجدول أن الجزء الأكبر من التكاليف يتركز في ثلاث مراحل رئيسية: ضبط المعطيات الرقمية، متابعة الأقساط، واللجنة التقنية للتعويضات. هذه الملاحظات قد تُرشد الإدارة إلى التفكير في حلول تكنولوجية لتقليص الزمن والجهد في تلك المراحل، مثل رقمنة اللجنة أو اعتماد برمجيات إدارة التحصيل.

كما يمكن القول إن نسبة التكلفة لكل ملف مؤمن أو معوض مرتفعة نسبيًا مقارنة بتأمين الماشية، ما يتطلب من الإدارة تقييم عائد هذا النوع من التأمين من الناحية الربحية. هل الأقساط التي يتم تحصيلها تغطي هذا الإنفاق؟ أم أن هناك حاجة لإعادة تسعير الخدمة أو تحسين العمليات لتقليل التكلفة؟

أخيرًا، يعتبر الجدول أداة فعالة لاتخاذ قرارات تحسين العمليات، فهو يسلط الضوء على النقاط التي تستهلك موارد زائدة والتي يمكن معالجتها من خلال الرقمنة، إعادة توزيع المهام، أو تحسين التكامل بين الوكالة المحلية والمديرية الجهوية. وبالاستمرار في تطبيق منهج التكاليف المبنية على الأنشطة (ABC)، يمكن للمؤسسة تعزيز قدرتها على التخطيط المالي وتوجيه الاستثمار نحو الأنشطة الأكثر فاعلية وربحية.

5- تكلفة الخدمة غير المباشرة الكلية لكل نوع تأمين

الجدول 2-9: تكلفة الخدمة غير المباشرة الكلية لكل نوع تأمين في CRMA الطارف

نوع التأمين	نسبة الاستفادة من التكاليف غير المباشرة (%)	التكلفة غير المباشرة (دج)
تأمين الماشية	$(360/470 + 1020/1540)/2 = 0.766 \approx 77\%$	231.000,00
تأمين حرائق المباني الصناعية	$(110/470 + 520/1540)/2 = 0.233 \approx 23\%$	69.000,00
المجموع الكلي	100%	300.000,00

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات مقدمة من الوكالة الجهوية للصندوق CRMA بالطارف.

يعكس الجدول 2-9 المعاد صياغته التوزيع المنهجي للتكلفة غير المباشرة لكل من تأمين الماشية وتأمين حرائق المباني الصناعية في وكالة CRMA الطارف لسنة 2024، وفقًا لمبدأ التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، وبالاستناد إلى بيانات الاستهلاك الفعلي للموارد كما ورد في الجدول 2-2.

يتضح من الجدول أن تأمين الماشية استحوذ على نسبة 77% من إجمالي التكاليف غير المباشرة، أي ما يعادل 231.000 دج، مقابل 23% فقط لتأمين الحرائق، أي ما يعادل 69.000 دج. هذا التوزيع لم يتم بشكل اعتباطي، بل استند إلى معايير كمية دقيقة وهي: عدد الأقساط المحصلة وعدد ساعات استخدام الحاسوب، وهما من أبرز مسببات التكاليف غير المباشرة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

تشير هذه الأرقام إلى أن تأمين الماشية يستهلك الحصة الأكبر من الموارد غير المباشرة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب. أولاً، عدد ملفات الماشية المعالجة والمشاريع المؤمنة كان أكبر مقارنة بتأمين الحرائق (49 ملفاً مودعاً مقابل 21، و29 ملفاً معوضاً مقابل 8). ثانياً، عدد ساعات العمل بالحاسوب المرتبطة بتأمين الماشية بلغ 1020 ساعة، مقارنة بـ 520 ساعة فقط لتأمين الحرائق. هذا الفرق الكبير في الاستخدام الرقمي ينعكس على تكاليف الكهرباء، الصيانة، الاتصالات، وتكاليف تكنولوجيا المعلومات التي تمثل جوهر التكاليف غير المباشرة.

أما تأمين حرائق المباني الصناعية، فعلى الرغم من أن القيمة الفردية للعقد أو الملف قد تكون أعلى، إلا أن عدد العمليات المرتبطة به قليل نسبياً، سواء من حيث الملفات أو الأقساط أو ساعات العمل، مما يبرر انخفاض تكلفته غير المباشرة.

ومن الناحية التحليلية، فإن هذه المعطيات تؤكد أهمية استخدام نظام (ABC) الذي يُمكن المؤسسة من تحديد كلفة كل خدمة بدقة، وليس توزيعها بالتساوي أو بشكل تقديري، كما كان الحال في الأنظمة التقليدية. بهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مدروسة بخصوص أسعار التأمين، تقييم الربحية، وتوجيه الاستثمارات نحو الأنشطة الأكثر كفاءة.

إضافة إلى ذلك، يفتح الجدول المجال أمام الإدارة للتساؤل حول إمكانية ترشيد التكلفة في تأمين الماشية، من خلال مثلاً تحسين الكفاءة الرقمية أو دمج بعض العمليات الإدارية. كما يمكن إعادة دراسة العلاقة بين حجم العمل وكفاءة الأداء، خاصة إذا تبين أن النفقات المرتفعة لا تُقابلها مداخيل كافية من أقساط التأمين.

في الختام، يوفر الجدول أداة استراتيجية لإدارة الموارد غير المباشرة بفعالية، ويدعم قرارات التسعير والمراقبة المالية بطريقة أكثر علمية وواقعية، مما يُحسِّن الأداء العام للصندوق ويزيد من شفافيته وكفاءته في تقديم الخدمات.

المطلب الثاني: أهمية تطبيق طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة على مستوى الصندوق CRMA

مما تقدم من عملية التحليل لتكاليف الخدمات التأمينية بالطريقة المستخدمة على مستوى الصندوق وطريقة ABC فإنه يمكن اقتراح أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC) كنموذج أكثر كفاءة لتطبيقه في صندوق التعاون الفلاحي - CRMA الطارف، وذلك للأهمية البالغة لهذا النموذج الذي يساعد على تقليل الهدر المالي وتحديد الأنشطة التي تعمل على تحقيق قيمة مضافة، وفيما يلي نبرز هذه الأهمية من خلال المقارنات الآتية:

أولاً: مقارنة محددات حساب التكاليف وفق الطريقة المعتمدة على مستوى الصندوق والنموذج المقترح ABC

الجدول رقم 2-10: مقارنة بين النموذج المعتمد في الصندوق والنموذج المقترح ABC

العنصر	النموذج المعتمد في الصندوق	النموذج المقترح
عدد الأنشطة المحددة	5 أنشطة رئيسية	توسيع إلى 12 نشاطاً مع فصل أكثر دقة للوظائف
مسيبات التكلفة	عدد الملفات / ساعات العمل	دمج مسببات متعددة (عدد العمليات، مستوى المخاطرة، نوع الخدمة)
الوحدة التحليلية	الملف/الساعة/القسط المحصل	الملف + درجة التعقيد + الوقت المستغرق
دقة جمع البيانات	تعتمد على متوسطات تقديرية	اعتماد نظام رقمي لتسجيل الوقت والموارد الفعلية لكل ملف
توزيع التكاليف غير المباشرة	على أساس عدد الملفات فقط غالباً	على أساس الوزن الحقيقي للنشاط (باستخدام مصفوفة الترجيح)
الدورات الزمنية للحساب	سنوي	ربعي (كل 3 أشهر) لمتابعة أدق
استخدام التكنولوجيا	جزئي	رقمنة كل العمليات الإدارية وربطها بنظام ERP مبسط
مؤشرات الأداء (KPI)	غير محددة	تحديد مؤشرات مثل: تكلفة المعالجة للملف، زمن دورة الخدمة، رضا العملاء

المصدر: بومسجد، بدر. "مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة". مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 1، 2024، ص 432.

في ظل النتائج المستخلصة من تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) كنموذج مقترح وذلك بالاعتماد على المعطيات التي تم الحصول عليها من CRMA الطارف، تبرز الحاجة إلى هذا النموذج الذي يعد أكثر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

كفاءة لأنه يعالج أوجه القصور في النموذج المعتمد على مستوى الصندوق ويمنحه نظرة أدق عند توزيع التكاليف غير المباشرة. فهذا النموذج المقترح يقوم على إعادة هيكلة محاور التحليل وتوسيع نطاق المتغيرات المستخدمة في التوزيع، بما يضمن ربط التكلفة الفعلية بالجهد المبذول في كل نشاط، ويتضح ذلك من خلال المراحل التالية:

أول خطوة في النموذج المقترح هي تفصيل الأنشطة بشكل أدق، حيث يتم تقسيم الأنشطة الكبيرة إلى مهام فرعية، مثل فصل نشاط "مراجعة الملف" إلى: تدقيق معلومات العميل، مطابقة الوثائق، وإعداد تقرير أولي. هذا التقسيم يسمح بتتبع دقيق للزمن والموارد المستخدمة في كل جزء.

ثانيًا، يعتمد النموذج على دمج أكثر من مسبب تكلفة لكل نشاط، وليس الاكتفاء بمسبب واحد مثل عدد الملفات. يمكن اعتماد مجموعة من المسببات مثل: وقت التنفيذ (بالدقائق)، درجة تعقيد الملف، عدد التعديلات المطلوبة، وعدد الأطراف المعنية في الملف.

ثالثًا، يوصى باعتماد نظام رقمي داخلي لتسجيل الوقت والعمليات، حيث يقوم كل موظف بتسجيل بداية ونهاية المهام اليومية المرتبطة بكل نشاط. هذا الأمر يساعد على توليد قاعدة بيانات فعلية وموثوقة يمكن الرجوع إليها في كل تحليل.

رابعًا، في النموذج المقترح، يتم استخدام مصفوفة ترجيح لتحديد أثر كل مسبب تكلفة على التكلفة النهائية، بدلاً من الاعتماد على نسب ثابتة. فعلى سبيل المثال، قد يُمنح وقت التنفيذ وزن 50%، وعدد مراحل المعالجة 30%، ومستوى الخطورة 20%.

خامسًا، من الضروري تحويل عمليات التحليل من التقييم السنوي إلى تحليل ربعي أو نصف سنوي، بهدف مواكبة التغيرات الموسمية والتقلبات في حجم الملفات والخدمات.

سادسًا، ينص النموذج المقترح على توسيع استخدام مؤشرات الأداء (KPIs)، بحيث يتم ربط كل نشاط بمؤشر يعكس فعاليته، مثل: تكلفة النشاط لكل ملف، مدة النشاط، ونسبة الملفات التي تم قبولها دون مراجعة إضافية.

سابعًا، يتطلب هذا النموذج وجود نظام معلوماتي محكم يربط بين الإدارات المختلفة (الإدارة الجهوية، الوكالة المحلية، لجنة التعويضات)، مما يضمن تدفق البيانات بشكل فوري وسلس.

ثامنًا، من العناصر الجديدة في النموذج هو تقييم العائد مقابل التكلفة لكل نشاط، أي تحديد مدى مساهمة كل نشاط في تحقيق الخدمة النهائية مقارنةً بتكلفته، بهدف حذف أو تقليص الأنشطة ذات المردودية المنخفضة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

أخيراً، يوصى بأن يتضمن النموذج المقترح برنامج تدريبي خاص بالموظفين لتعزيز ثقافة التتبع الدقيق وتقدير الموارد، مما يساهم في تحسين التفاعل مع النظام وتطبيقه بشكل أكثر فعالية.

هذا النموذج المقترح يمثل نقلة نوعية في التحليل المحاسبي الإداري، ويُمكن CRMA الطارف من تحسين اتخاذ القرار، وتقليل الهدر، وتحقيق عدالة أكبر في توزيع التكاليف على خدمات التأمين المختلفة.

ثانياً: أوجه الاختلاف والتشابه مع النظام الكلاسيكي للتكاليف

الجدول رقم 2-11: أوجه الاختلاف والتشابه مع النظام الكلاسيكي للتكاليف

العنصر	أسلوب ABC	النظام الكلاسيكي للتكاليف
وحدة التوزيع	النشاط كمركز تكلفة	مركز تكلفة تقليدي (قسم/إدارة)
دقة تحميل التكاليف	عالية جداً بناءً على مسببات فعلية	منخفضة نسبياً تعتمد على نسب توزيع ثابتة
مناسبتة للخدمات	عالي الفعالية في بيئات الخدمات المعقدة	أقل ملاءمة للخدمات متعددة العمليات
التركيز على العمليات	يُحلل كل نشاط على حدة	يُركز على كلفة المنتج أو الخدمة النهائية
المرونة	عالي المرونة والتخصيص	محدود التخصيص
التكلفة الزمنية للتطبيق	مرتفع في البداية، ثم ينخفض مع التكرار	منخفض عند البداية لكنه غير دقيق على المدى الطويل
الدقة في القرار	يدعم اتخاذ قرارات أكثر عقلانية	قد يؤدي إلى قرارات قائمة على بيانات غير دقيقة

المصدر: مصطفى خلدي، "تقييم التكاليف الطبية-الاقتصادية: تجربة تطبيق طريقة الأقسام المتجانسة المرتبطة بطريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC): حالة المستشفى العمومي الجزائري"، دفاتر ميكاس، المجلد 6، العدد 1، 31 ديسمبر 2010، ص 112.

يشكل نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) نقلة نوعية في منهجية قياس وتحميل التكاليف، مقارنة بالنظام الكلاسيكي التقليدي. وبينما يتشابهان في بعض المبادئ العامة، إلا أن بينهما اختلافات جوهرية تؤثر بشكل مباشر على دقة التحليل وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات.

1. من حيث وحدة التحليل:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف-

في النظام الكلاسيكي، تُحمّل التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات باستخدام قاعدة تحميل واحدة مثل ساعات العمل المباشر أو عدد الوحدات المنتجة. في المقابل، يعتمد نظام ABC على تحليل الأنشطة الفعلية وتحديد مسببات التكلفة لكل نشاط، مما يمنح نظرة أكثر واقعية للتكلفة الحقيقية لكل خدمة.

2. من حيث الدقة:

يوفر نظام ABC دقة أكبر في تحميل التكاليف لأنه يربطها مباشرة بالأنشطة التي تولدها. أما النظام الكلاسيكي فيعتمد على معدلات عامة قد لا تعكس بدقة استهلاك الموارد من طرف كل منتج أو خدمة، مما يؤدي إلى تحميل غير عادل وغير دقيق.

3. من حيث مستوى التفاصيل:

ABC يُحلل المؤسسة إلى عدد كبير من الأنشطة الدقيقة، بينما يكتفي النظام التقليدي بتقسيم المؤسسة إلى مراكز تكلفة عامة (كالإنتاج، الصيانة، الإدارة)، وهو ما قد يُخفي الكثير من التكاليف الدقيقة المرتبطة بكل نشاط جزئي.

4. من حيث قابلية الاستخدام في الخدمات:

نظام ABC أكثر كفاءة في المؤسسات الخدمية كـ CRMA الطارف، حيث يصعب تتبع التكلفة المباشرة بدقة. أما النظام الكلاسيكي، فقد نشأ أصلاً لبيئة صناعية تعتمد على الإنتاج الكمي وتكرار العمليات، لذلك فهو أقل ملاءمة للقطاعات المعقدة ومتعددة العمليات¹.

5. من حيث التكلفة والجهد:

تطبيق نظام ABC يتطلب مجهوداً أولياً كبيراً من حيث جمع البيانات وتصنيف الأنشطة وتحديد المسببات، بعكس النظام الكلاسيكي الذي يتميز ببساطة في التطبيق لكنه لا يحقق نفس مستوى التحليل العميق.

6. من حيث الفائدة الإدارية:

ABC يقدم بيانات أكثر عمقاً تمكن من اتخاذ قرارات إدارية دقيقة مثل تسعير الخدمات، تقييم الأداء، وإعادة هيكلة العمليات. أما النظام الكلاسيكي، فيبقى محدوداً في تقديم معلومات دقيقة لاتخاذ قرارات استراتيجية.

¹ خلايفة، ريجانة، وحمزة بن خليفة. "عقبات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر." مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022، ص 200.

7. من حيث التكيف مع التغيير:

نظام ABC أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات في العمليات وتنوع الخدمات، بينما يكون النظام التقليدي جامدًا نسبيًا ويصعب تعديله دون إعادة تصميم كلي.

8. من حيث المخرجات:

في ABC، كل منتج أو خدمة يحصل على تكلفة دقيقة مرتبطة بمستوى الاستهلاك الحقيقي للموارد، ما يؤدي إلى تحسين توزيع الأرباح وتحليل الربحية. أما في النظام التقليدي، فقد تظهر بعض الخدمات مربحة وهي ليست كذلك فعليًا نتيجة التوزيع غير العادل.

9. من حيث التشابه:

يتشابه النظامان في الهدف العام وهو تحميل التكاليف على المنتجات أو الخدمات، وفي استخدام مفهوم التكاليف المباشرة وغير المباشرة. كما يعتمدان على حساب التكاليف الكلية للوصول إلى سعر التكلفة الحقيقي، لكن طريقة الوصول إلى هذا الهدف تختلف بشكل جوهري¹.

¹ خلايفة، ريحانة، مرجع سبق ذكره، ص 200.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل تبين ان تطبيق نظام ABC في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) -الطارف- له أهمية خاصة، باعتباره مؤسسة ذات طابع خدماتي تهدف إلى تقديم منتجات تأمينية موجهة خصيصا للفلاحين ومربي الماشية مما يفرض عليها ضبط تكاليف خدماتها بشكل يعكس واقع النشاط ويخدم تحسين مردوديتها.

ومنه يظهر الفارق الكبير في التكلفة بين الطريقتين حيث أن طريقة ABC أكثر دقة، إذ تعكس فعليا حجم الأنشطة وتكرارها الحقيقي مما قد يخفي التكلفة الحقيقية لبعض العمليات المكلفة، وهذا يبرر ضرورة النظر في تحسينات مثل الرقمنة أو تقليص النشاطات المتكررة لأنها تستنزف موارد ضخمة.

حيث تبين أن الصندوق محل الدراسة يعتمد على نمط تقليدي في التسيير المالي يقوم على تثبيت عدد محدود من الأعوان وتوجيه أغلب الإنفاق نحو الأجور، وهو ما يفتح المجال لمقترحات ترشيدية تشمل اعتماد الرقمنة لتقليص الكلفة المتكررة وتحسين الأداء التشغيلي، كما يمكن تعزيز الموارد التقنية والإدارية المساعدة (مثل الإعلام الآلي والطباعة الآلية) لخفض الجهود اليدوي وتقليل الاعتماد الكبير على الموارد البشرية ما يسهم مستقبلا في تخفيض الكلفة الكلية للخدمة دون المساس بجودة الأداء أو سرعة التعويض.

خاتمة

في خضم التحولات العميقة التي مست بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات المعاصرة، خاصة في القطاعات الخدمية كقطاع التأمين، مطالبة بتبني آليات متقدمة في مجال المحاسبة تُمكنها من التفاعل مع التعقيدات التشغيلية وترشيد الأداء المالي. وقد أثبتت نتائج هذه الدراسة أن نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يُمثل نقلة نوعية مقارنة بالأساليب التقليدية، حيث يُمكن المؤسسات من احتساب تكاليف الخدمات بدقة أعلى، عبر تتبع الأنشطة التي تستهلك الموارد وربطها فعليًا بالمنتجات والخدمات.

أظهرت المعالجة النظرية والتطبيقية لهذا النظام في حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CRMA) بولاية الطارف أن النظام يسمح بالكشف عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية، ويوفر معلومات محاسبية دقيقة تعزز من فعالية اتخاذ القرار وترشيد التكاليف. كما أن اعتماد هذا النظام مكن من إبراز أوجه القصور في الأساليب التقليدية التي تعتمد على التوزيع العمومي للتكاليف، مما يؤدي إلى معلومات مشوهة تنعكس سلبًا على الأداء المالي للمؤسسة.

لقد أكدت الدراسة أهمية الانتقال نحو نظم محاسبية أكثر واقعية وعدالة، خاصة في ظل محدودية الموارد وارتفاع المنافسة، كما شددت على ضرورة التأهيل والتدريب داخل المؤسسات لتسهيل استيعاب وتطبيق نظام ABC بفعالية. ومن هنا، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بطرح الإشكالية وتحليل أبعادها، بل تُعد مساهمة تطبيقية تستهدف إثراء الممارسة المحاسبية في المؤسسات الجزائرية وتوجيهها نحو الكفاءة والشفافية.

الإجابة عن الفرضيات:

الفرضية الأولى:

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام التكاليف على أساس العلاقة (ABC) يواجه بالفعل تحديات تقنية وتقنية، مثل صعوبة تنظيم البيانات وجمعها بدقة، مما يضيف إلى الحاجة إلى تأهيل الموارد البشرية، مما يؤثر على فعاليته في البيئة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثانية:

إذ خلصت الدراسة التطبيقية إلى أن نظام ABC يساهم بفعالية في تخفيض التكاليف غير الضرورية، وتحسين مؤشرات الأداء المالي من خلال تعزيز دقة المعلومات واتخاذ قرارات مبنية على أسس تحليلية واضحة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

نتائج الدراسة:

- نظام ABC يوفر رؤية تحليلية دقيقة حول تكلفة الخدمات التأمينية من خلال ربط الموارد بالأنشطة والأنشطة بالخدمات.
- الاعتماد على النظام التقليدي يؤدي إلى معلومات غير دقيقة بسبب التوزيع العشوائي للتكاليف غير المباشرة.
- تطبيق ABC في CRMA كشف عن أنشطة غير ذات قيمة يمكن تقليصها، مما ساهم في خفض النفقات التشغيلية.
- النظام يعزز الكفاءة الداخلية ويوجه الموارد نحو الأنشطة الأكثر ربحية.
- هناك وعي محدود داخل بعض المؤسسات التأمينية حول فعالية نظام ABC، ويجب تعزيز التكوين والتدريب لرفع مستوى الفهم والتطبيق.

توصيات الدراسة:

- ضرورة تعميم استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات التأمينية الجزائرية، خاصة التي تتسم بتعقيد العمليات.
- تنظيم دورات تدريبية متخصصة في نظام ABC لفائدة الكوادر المحاسبية داخل المؤسسات.
- تعزيز التكامل بين نظم المعلومات المحاسبية ونظام ABC لضمان دقة البيانات وتحليلها بشكل آلي وفعال.
- اعتماد أدوات تقييم دورية لمراقبة الأداء المالي وربطه بأنشطة المؤسسة باستمرار.
- تشجيع البحوث التطبيقية حول فعالية نظم المحاسبة الحديثة في القطاعات الخدمية بالجزائر.
- تطوير برامج محاسبية خاصة بالنظام الجديد تتوافق مع خصوصية القطاع التأميني الجزائري.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بآليات لتبني نظام ABC عبر مرافقة تقنية ومالية.

قائمة المراجع

الكتب

1. إسماعيل حجازي، سعاد العالميم، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. بوخراز عمر، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
3. إسماعيل يحيى التركي، محاسبة التكاليف المتقدمة- قضايا معاصرة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
4. صلاح عطية أحمد، محاسبة تكاليف النشاط ABC للاستخدامات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
5. ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2004.
6. هاشم أحمد عطية، محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

المجلات

1. أبو برهم، نور إبراهيم ودرغام، ماهر موسى، نموذج مقترح لتطبيق نظام محاسبة استهلاك الموارد في قياس تكلفة الخدمة الصحية دراسة حالة مشفى دار السلام، خان يونس، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 3، 2021.
2. أبو شعيشع، أحمد مختار إسماعيل، المحاسبة عن استهلاك الموارد كمدخل لتطوير نظم إدارة التكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد السابع، العدد الأول، 2016.
3. بن عواق العربي، قدوري عمار، مساهمة نظام التكاليف على أساس الأنشطة الموجه بالوقت في تحسين أداء المؤسسة ودعم موقفها التنافسي دراسة حالة فندق ومطعم الربيع سطيف، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد الرابع، جامعة محمد لمين دباغين، 2018.
4. بولعبايز، وفاء، وشلابي، عمار. "استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة ولاية سكيكدة." مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، عدد 1، يونيو 2021، ص 118.
5. خلايفة، ريجانة، وحمزة بن خليفة. "عقبات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر." مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022.

6. خلايفية ربحانة، بن خليفة حمزة، عقبات تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة abc ونظام التكاليف على أساس المواصفات ABCII في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة عينة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 06، العدد الثاني.
7. سعد سامي فتحي الغندور، مدخل المحاسبة عن استهلاك الموارد لتطوير أسلوب التكلفة على أساس النشاط لخدمة القرارات الإدارية في منظمة الأعمال: دراسة اختيارية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد 03، 2014.
8. عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغربان ، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80 2010.
9. كاظم، حاتم كريم، استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه للوقت TDABC في قياس تكلفة الخدمة الفندقية -دراسة تطبيقية في فندق النجف، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد، 32 جامعة الكوفة، العراق، 2015.
10. ماهر موسى درغام، مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة في الشركات الصناعية لقطاع غزة، مجلة الجامع الإسلامية، المجلد 15، العدد 02، غزة، فلسطين، 2007.
11. محمد علي السيدية، منى سالم حسين المرعي، تخصيص التكاليف المبني على الأنشطة جديد للقياس مقارنة بالأنظمة التقليدية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 2- العدد 3، العراق، 2006.

أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير

1. إبراهيم عبد الله شقفة، خليل، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوروبي (دراسة تطبيقية على قسمي الدم والتخثر والميكروبيولوجي)، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة قسم التجارة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
2. أمين بن سعيد، نظام محاسبة التكاليف المبني على أساس الأنشطة كأداة مساعدة على التسيير وتحسين الأداء، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتهيئة الري، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، 2010.
3. بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
4. حابي أحمد، دراسة مقارنة بين طرق التكاليف التقليدية وطريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2011.

قائمة المراجع

5. رامي عبد الحليم رزقي، إمكانية تطبيق نظام ABC في تقييم ربحية العملاء في الشركات التجارية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
6. ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعيارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
7. سامي ياسين، الطرق الحديثة لحساب التكاليف واتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع GPL البلدية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2010.
8. طويبية أحمد، المحاسبة التحليلية كأداة للتخطيط ومراقبة الانتاج، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
9. غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
10. معالم سعاد، دور نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

الملتقيات العلمية

1. قداري هودة سلطان التكامل بين أنظمة : التكاليف الإدارة ، و الموازنة على أساس الأنشطة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البلدية، 2017، يوم 14/07/2013.
2. قداري هودة سلطان، التكامل بين أنظمة التكاليف، الإدارة، والموازنة على أساس الأنشطة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدية 2، يوم 2017/04/25.
3. كرابالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البلدية، الجزائر، 22 ماي 2002.
4. مشاش نادية، أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في دعم مراقبة التسيير ورفع أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدية 2، 2018.

المراجع الاجنبية

Augé, Brigitte, Gérard Naro, Alain Vernhet. Mini manuel de comptabilité de gestion. Dunod, 2013.



الطارف في: 2025/.../...

المرجع: 2025/.../... في: 2025/.../... ج ش ب ج ط

إلى السيد (ة) مدير: القمصين...
- الطاريف...
- جليل...
- المستورع

الموضوع: تصريح بإجراء تربص

في إطار إعداد مذكرة التخرج لطلبة الماستر والاستفادة من المرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتك
نطلب من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم من إعداد تربص قصير الأجل .

- الطالب (ة) :...
- الطالب (ة) :...
- الطالب (ة) :...

- الطالب (ة) :...
- الطالب (ة) :...
- الطالب (ة) :...

نلتزم منكم اخذ هذا الطلب بعين الاعتبار وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة .
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

رئيس القسم

إمضاء وختم الهيئة المستقبلية

الطارف في: 2025/.../...
رئيس القسم
الطارف في: 2025/.../...
رئيس القسم

المديرة
بوبكر ليلي