





نظام التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم

تأليف

تشارلز هيكس

ترجمة

الدكتور/ محمد مصطفى الجبالي الدكتور/ لطفي الرفاعي محمد فرج
أستاذ مشارك أستاذ مساعد
قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك سعود - القصيم



٣ جامعة الملك سعود ١٤١٩ هـ (١٩٩٨ م).

هذه ترجمة عربية مصرح بها لكتاب :

Designing Places for People

Small and - Mid-Sized Business:

An Implementation Guide

لمؤلفه :

Douglas T. Hieks Published By Joh Wiley Sons, Inc, 1992.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

هيكس، تشارلز

نظام التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم / ترجمة محمد مصطفى الجبالي، لطفي الرفاعي محمد فرج - الرياض.

٣٨٣ ص؛ ٢٨×٢١ سم

ردمك ٦-٧٢١-٠٥-٩٩٦٠

١- التكاليف الصناعية ٢- محاسبة التكاليف (أ) الجبالي، محمد

مصطفى (مترجم) (ب) فرج، لطفي الرفاعي (مترجم) (ج) العنوان

١٩/٠٢٢١

ديوي ١٣، ٣٣٨

رقم الإيداع : ١٩/٠٢٢١

حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة شكلها المجلس العلمي وقد وافق المجلس على نشره في اجتماعه الثالث عشر للعام الدراسي ١٤١٧/١٦ هـ والذي عقد في ١٢/١١/١٤١٦ هـ الموافق ٣١/٣/١٩٩٦ م

النشر العلمي والمطابع ١٤١٩ هـ



تقديم

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ، ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين . . . وبعد :

ضمن أساسيات كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك سعود - فرع القصيم ، في ترجمة وتدریس أحدث ما توصل إليه في مجال العلوم الإدارية ، وتمشيًا مع المناهج الدراسية الجديدة الخاصة بإعداد الكوادر المهنية في مجال التكاليف ، فقد اختير كتاب « نظم التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم » لترجمته إلى اللغة العربية ، وتدريسه ضمن مقرر (٤٢٥ حسب - محاسبة التكاليف) ، المقرر على طلبة الكلية . ويعد هذا الكتاب مرجعًا مهمًا للعاملين في مهنة المحاسبة ، كما يعد موضوع الكتاب من الموضوعات غير المطروقة في المؤلفات العربية ، إذ يأخذ هذا الكتاب منهج نظام التكلفة حسب الأنشطة .

وإنني إذ أرجو أن يكون هذا الكتاب إضافة علمية مهمة للمكتبة العربية ، يستفيد منها الباحثون والدارسون ، أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الزميلين الدكتور محمد مصطفى الجبالي ، والدكتور لطفي الرفاعي محمد فرج على مابذلاه من جهد ، سائلًا الله لهما دوام التوفيق .

والله الموفق

د . عبدالله بن سليمان العزّاز
عميد كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة الملك سعود - القصيم

مقدمة المترجمين

لقد ترتب على التطورات الحديثة في تكنولوجيات الإنتاج والمعلومات حدوث كثير من التطوير في أنظمة التكاليف حتى باتت أنظمة التكاليف تقليدية، وأصبحت متقدمة، وتحتاج إلى مزيد من التطوير المستمر مواكبةً لاحتياجات إدارة المشروع من معلومات متطورة وتحقيقاً لأهداف التطور المستمر. وبهذا الشكل من التطوير، يعود لمحاكاة التكاليف دورها الريادي، كمصدر رئيسي يوفر لإدارة المشروع معظم البيانات والمعلومات الكمية والموضوعية.

يعدُّ نظام التكلفة حسب الأنشطة من التطورات التي اقترح في الوقت الحاضر ضرورة التوجه إلى تطبيقها لتطوير أنظمة التكاليف الحالية في المشروعات. ويهدف نظام التكاليف حسب الأنشطة إلى ضرورة تحديد تكلفة كل نشاط يؤدي بدايةً، ثم يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة تلك الأنشطة على المنتجات التي استفادت منها، وتطلبت وجودها، وتبعاً لأسس تخصيص تناسب طبيعة كل نشاط على حدة.

ويسعدنا أن نقدم للمكتبة العربية هذا الجهد المتواضع ممثلاً في ترجمة كتاب: «نظام التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم»، للمؤلف تشارلز هيكس، الذي يركز أساساً على تقديم الإطار النظري للنظام من خلال عديد من الحالات والأمثلة التطبيقية التي تناسب المستويات المختلفة لمستخدمي هذا الكتاب، بما يمكن في الوقت نفسه إدارة المشروع من اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة بناءً على بيانات تكاليف تتسم بالدقة، ويدعم في نهاية الأمر وظائف تحليل ربحية المنتجات والتسعير، وما شابه ذلك من أهداف.

ولعلنا لانبالغ إذا قلنا إن هذه الترجمة ما كانت لترى النور لولا المساهمات الإيجابية والدعم المتواصل الذي قدمته كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك سعود - فرع القصيم. ولا يفوتنا هنا أن نتوجه بالشكر إلى سعادة الدكتور عميد الكلية

لدعمه المتواصل لإخراج هذا الكتاب في الصورة الحالية له ، وكذلك سعادة الدكتور مدير مركز البحوث بالكلية لتعاونه الإيجابي والبناء في المراحل العديدة لإعداد وطبع الكتاب ، وأيضاً ، إلى كل من أسهم في إخراج هذا الكتاب ، وخاصة الأستاذ حسين عبدالعزيز البليسي لما قدمه من جهد في نسخ هذا الكتاب .

وقد قام الدكتور لطفي الرفاعي بترجمة الفصول الثاني والرابع والسادس والثامن والعاشر والثاني عشر والرابع عشر والسادس عشر والثامن عشر والعشرين والحادي والعشرين والرابع والعشرين ، في حين قام الدكتور محمد الجبالي بترجمة الفصول الأول والثالث والخامس والسابع والتاسع والحادي عشر والثالث عشر والخامس عشر والسابع عشر والتاسع عشر والثاني والعشرين والثالث والعشرين والخامس والعشرين من الكتاب الأصلي .

والله نسأل التوفيق والقبول ، ، ،

المرجمان

مقدمة المؤلف

قد نما مفهوم تحديد التكلفة حسب الأنشطة في العصر الحديث بدرجة أسرع من أي أسلوب محاسبي آخر. فمنذ عقد من الزمن فقط، كان جميع المحاسبين والمتهنين مقتصرين فقط في استخدامهم لمعلومات التكاليف، على تلك الناتجة عن نظام التكلفة التقليدي الذي تسير عليه المنشأة. وبانتهاء عام ١٩٨٠م، أصبح الذين يعتقدون في صحة البيانات السابقة قلة، وأمكن بمتهى السرعة التحول عن الاعتقاد بصحة النظام التقليدي، وأصبح مفهوم تحديد التكلفة حسب الأنشطة هو الأكثر قبولاً ودقة، وأضحى يمثل الصورة الصحيحة التي يجب أن يكون عليها نظام التكلفة الملائم. ولكن لسوء الحظ، مازال نظام التكلفة حسب الأنشطة، يمثل لمعظم المنشآت مجرد مفهوم نظري فقط يعتقد في صحته، ولا يطبق بشكل عملي.

وتعتمد معظم المداخل الحالية لدراسة نظام التكلفة حسب الأنشطة على مفاهيم تم تطويرها بواسطة المشروعات العالمية المعتمدة على الحاسوب في التصنيع، المتمثلة في تنظيمات كبيرة، مثل مجدونالدز دوجلاس، وستنجهوس، شركة جنرال موتورز، شركة لوكهيد وأيضاً مكاتب المحاسبة الستة الكبيرة. ولقد قام الباحثان في هذه المشروعات بتطوير مداخل متقدمة في المحاسبة، والمحاسبة الإدارية بصفة عامة، إلا أن الأفكار التي تم تصويرها جاءت مواكبة لاحتياجات المنشآت التي يعملون بها. ولكن على الرغم من التطورات السابقة فإن معظم المشروعات الصناعية ليست عملاقة مثل شركة جنرال موتورز وغيرها، والتي تم تطوير نظام التكلفة حسب الأنشطة بداية لمناسبة أعمالها. ويرجع ذلك إلى أن معظم المشروعات ليست لديها القدرة المالية والموارد اللازمة لتطبيق الأفكار التي تم التوصل إليها، فهذه المشروعات عبارة عن مشروعات صغيرة أو متوسطة الحجم. وبالرغم من كل ماسبق مازالت الحاجة ماسة

لتلك المشروعات الصغيرة لمعرفة تكلفتها سواء على مستوى وحدة الإنتاج أو على مستوى عملياتها مثلما هو الحال في المشروعات الكبيرة .
ويقدم هذا المرجع عرضاً لأسلوب بديل لتطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة في تلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة . وللتفرقة فيما بين النظام الملائم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وبين ذلك المناسب للمشروعات الكبيرة ، فقد استخدمت الحروف الكبيرة (ABC) والتي تمثل اختصاراً لنظام التكلفة حسب الأنشطة ، للتعبير عن النظام المطبق في المشروعات الكبيرة ، وفي الوقت نفسه استخدمت الحروف الصغيرة (abc) للتعبير عن ذلك النظام الملائم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم . ولا يعد هنا النظام الملائم للمشروعات الصغيرة ، بمثابة نسخة مصغرة من ذلك النظام المستخدم في المشروعات الكبيرة ، ولكنه قد جاء نتيجة دراسات عديدة لمواجهة مشكلات تكاليفية نبتت من الواقع العملي لتلك المشروعات الصغيرة .

ولقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء ، ففي الجزء الأول تم مناقشة العديد من الموضوعات المتعلقة بتطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم . أما الجزء الثاني فهو يتناول المراحل التنفيذية لتطبيق نظام التكلفة حسب الأنشطة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم . أما الجزء الثالث والأخير فيتناول كيفية استخدام نموذج التكلفة التجميعي في تطوير مراحل وأساليب اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة المعتمدة على بيانات التكاليف . يضاف إلى ذلك ، استخدام نموذج التكلفة السابق في تجربة تكلفة الإنتاج والعمليات ، وأيضاً في تحليل ربحية خطوط الإنتاج المختلفة .

ويُعد نظام التكلفة حسب الأنشطة ، كنظام يستحدث لتطوير احتساب التكلفة ، بمثابة احتياج ضروري وأساسي لمنشآت عقد التسعينات ، بهدف تطوير الوضع التنافسي لتلك المنشآت وتنميته ، وهنا يظهر التساؤل الخاص بتوقيت التغيير . وسوف تساعد الأساليب التي تم عرضها في هذا الكتاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم على التطور والنمو والاستفادة من ذلك المنهج الإداري الحديث ، حاضراً ومستقبلاً .

المحتويات

الصفحة

هـ	تقديم
ز	مقدمة المترجمين
ط	مقدمة المؤلف
١	القسم الأول
	الفصل الأول: نظام التكاليف حسب الأنشطة للمشروعات
٣	الصغيرة والمتوسطة الحجم
٤	الأسس الفلسفية
٩	نموذج تجميع التكلفة
١٠	ما المنشآت التي تعد صغيرة أو متوسطة الحجم
١١	تغيير طريقة التفكير في التكلفة
	الفصل الثاني: كيف وصلت محاسبة التكاليف إلى
١٣	مستواها الحالي من عدم التطور
	الفصل الثالث: تأثير عدم قيام نظام التكاليف بوظائفه
٢١	على الوجه المطلوب: ثلاث حالات توضيحية.
٢١	قصة مشتلين زراعيين
٢٦	معدل شركة بلانت وايد
٢٨	حالة المؤسسة الصناعية
٣٤	الخلاصة

٣٧	الفصل الرابع : تحديد مشكلة نظام التكلفة
٤١	الفصل الخامس : نظام التكلفة حسب الأنشطة
٤٢	تعريف الأنشطة
٤٤	أهداف نظام التكاليف
٤٥	أسس تحميل التكلفة
٤٩	مراكز التكلفة
٥٠	الخلاصة
٥١	القسم الثاني :
٥٣	الفصل السادس : إنشاء نظام تكلفة حسب الأنشطة ..
٥٤	الخطوة الأولى : تعيين الأنشطة الملائمة وتعريفها
٥٦	الخطوة الثانية : تقسيم الأنشطة إلى مراكز تكلفة
٥٩	الخطوة الثالثة : تحديد العناصر الرئيسية للتكلفة
٦٢	الخطوة الرابعة : تحديد العلاقات بين الأنشطة والتكاليف
٦٢	الخطوة الخامسة : تحديد مسببات حدوث التكلفة لتخصيص التكاليف
٦٥	الفصل السابع : تكوين نموذج تدفق التكلفة
٦٥	مكونات التكاليف غير المباشرة
٦٧	أنواع مراكز التكلفة
٧١	الشكل البياني الذي يوضح المراحل السبع لتدفق التكلفة تنازليًا ..
٧٢	المستوى الأول : المرتبات والأجور
٧٨	المستوى الثاني : المزايا العينية
٧٩	المستوى الثالث : توزيع عناصر التكاليف الخاصة
٨٢	المستوى الرابع : مراكز الخدمات
٨٥	المستوى الخامس : مراكز الأنشطة المدعمة لأنشطة التشغيل
٨٥	المستوى السادس : الأنشطة الإدارية المدعمة
٨٥	المستوى السابع : الأنشطة التشغيلية
٨٩	تعظيم أهداف التكاليف
٩١	المفهوم العام لتدفق التكلفة

٩٣	الفصل الثامن : وسائل تنفيذ نظام التكلفة حسب النشاط
٩٣	تكاليف التحويل
٩٦	وحدات الاستهلاك
٩٩	توزيع التكلفة على أساس العمالة
١٠٣	توزيع التكلفة على أساس الطلب
١٠٥	توزيع التكلفة على أساس القطعة
١٠٧	توزيع التكلفة على أساس ساعات دوران الآلات
١٠٩	توزيع التكلفة على أساس الخط / وقت الخلية
١١١	وعاء الطاقة البشرية الإنتاجية
١١٣	الفصل التاسع : تخطيط نموذج تجميع التكلفة
١١٧	أسس التوزيع المقترح استخدامها بوساطة شركة الأحمدي
١١٧	المستوى الأول : الأجور والمرتبات
١١٧	المستوى الثاني : المزايا العينية
١١٩	المستوى الثالث : تكاليف محملة تحميلاً خاصاً
١١٩	المستوى الرابع : عناصر التكاليف العامة غير المباشرة للمصنع
١١٩	المستوى الخامس : مراكز الخدمات
١٢٠	المستوى السادس : مراكز الأنشطة المدعمة للنشاط الإنتاجي
١٢٠	المستوى السابع : مركز تكاليف الإدارة العامة
١٢٠	المستوى الثامن : مركز الأنشطة الإنتاجية
١٢١	تخطيط النموذج وتصميمه
١٣١	الفصل العاشر : تجميع البيانات
١٣٢	المستوى الأول : الأجور والمرتبات
١٣٤	المستوى الثاني : المزايا العينية
١٣٤	المستوى الثالث : تكاليف خاصة محددة
١٤١	المستوى الرابع : مراكز الخدمات
١٤٦	بيانات لمستويات أخرى
١٤٩	الفصل الحادي عشر : بناء نموذج تجميع التكلفة
١٥٠	الجدول PR-1 : معلومات عن إجمالي رواتب الأفراد

١٥٣	الجدول PR-2 : معلومات عن الزمن الإضافي
١٥٦	الجدول PR-3 : علاوة العمل في ورديات مسائية
١٥٩	الجدول PR-4 : الأجور المدفوعة لعمال مباشرين عن أعمال غير مباشرة
١٦١	الجدول FB-1 : المدفوعات عن الإجازات المرضية والاعتيادية والأعياد
١٦٥	الجدول FB-2 : حساب معدل تكلفة المزايا العينية
١٧١	الفصل الثاني عشر : بناء نموذج تجميع التكلفة (تكاليف معينة خاصة) .
٢٧١	الجدول SA - 1 : نسب التخصيص (على أساس المساحة) بالقدم المربع
١٧٤	الجدول SA - 2 : مصاريف الاستهلاك
١٧٦	الجدول SA - 3 : الإيجارات وأقساط البيع الاستثنائي
١٧٩	الجدول SA - 4 : أسس تخصيص التكاليف الثابتة الأخرى
١٧٩	الجدول SA - 5 : نفقات استهلاك الكهرباء والوقود والغاز
١٨٤	الجدول SA - 6 : التوريدات (مهام وأدوات كتابية)
١٨٧	الجدول SA - 7 : النفقات المقدرة
	الفصل الثالث عشر : بناء نموذج تجميع التكلفة فيما يتعلق بمراكز
	الخدمات / النفقات الصناعية العامة / أنشطة تدعيم
١٩١	الإنتاج والإدارة
١٩٢	الجدول AL - 1 : النفقات الصناعية الإضافية العامة
١٩٢	الجدول AL - 2 : مراكز الخدمات
٢٠٠	الجدول AL - 3 : توزيع مراكز دعم الإنتاج
٢٠٣	جدول AL - 4 : توزيع تكلفة أنشطة دعم النشاط الإداري
	الجدول AL - 5 : المواد المباشرة والعمليات التي تقدم عن طريق
٢٠٥	جهات خارج المشروع
٢٠٧	الجدول AL - 6 : معلومات عن ساعات دوران الآلات
	الفصل الرابع عشر : بناء نموذج تجميع التكلفة (الأنشطة
٢١١	الإنتاجية وحساب المعدلات)
٢١١	الجدول DC - 1 : التكاليف الإجمالية للقسم
٢٢٢	الجدول DC - 2 : حساب معدلات تحميل التكاليف غير المباشرة
٢٢٥	الجدول DC - 3 : تسوية التكلفة ومعدل التسوية

٢٢٥	الفصل الخامس عشر : استكمال النموذج
	الفصل السادس عشر : نظام التكاليف حسب الأنشطة في
٢٣٣	المؤسسات الخدمية
٢٣٤	شركة أنابيب عوادم السيارات
٢٤٦	مستوصف الشارع الرئيسي
٢٦١	القسم الثالث :
	الفصل السابع عشر : تحديد تكلفة وحدة الإنتاج وربحية
٢٦٣	خط الإنتاج
٢٦٤	ربحية خطوط الإنتاج
٢٧٧	الخلاصة
٢٧٩	الفصل الثامن عشر : معدل التحميل وتحليلات قيم العمليات
٢٨١	فرص خفض التكلفة للأنشطة التشغيلية
٢٨٨	فرص خفض التكلفة للأنشطة الخدمية المساندة ومراكز الخدمات ..
٢٩٣	الفصل التاسع عشر : تحليلات دعم القرارات
٢٩٤	تقييم الإنفاق الرأسمالي
٢٩٨	المفاضلة بين تحمل أجور إضافية أو تعيين عمالة جديدة
	الفصل العشرون : نظم التكاليف طويلة الأجل وطرق التسعير
٣٠١	(تحديد الاحتياجات من الأنشطة والمصادر)
٣٠٥	خطة لتقدير التكاليف طويلة الأجل
٣٠٦	تحديد الاحتياجات من الأنشطة والمصادر
٣٠٦	إعداد النموذج المستقبلي للتكاليف
	الفصل الحادي والعشرون : نظم التكاليف والتسعير
٣١١	طويلة الاجل (توفير الأنشطة المطلوبة)
٣١٢	مصادر القوى البشرية الإضافية
٣١٥	مصادر الوقت الإضافي للألات
٣١٩	تكاليف إضافية أخرى والموارد غير المباشرة
	الفصل الثاني والعشرون : نظم التكاليف والتسعير طويلة
٣٢٣	الأجل (تحديث نماذج سنة الأساس)

٣٢٩	الفصل الثالث والعشرون: نظم تكاليف الإنتاج والتسعير طويلة الأجل (تقدير تكاليف البرنامج متعدد الأعوام)
٣٣٩	الفصل الرابع والعشرون: نظم التكاليف والتسعير طويلة الأجل (خلال دورة حياة المنتج)
٣٤٤	أفكار أخرى في مجال التكاليف ونظم التسعير
٣٤٥	إمكانية استخدام التكلفة الحدية
٣٤٩	الفصل الخامس والعشرون: نظام التكلفة حسب الأنشطة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم
٣٥٣	ثبت المصطلحات اللغوية
٣٥٣	أولاً: عربي إنجليزي
٣٦٤	ثانياً: إنجليزي - عربي
٣٧٥	كشاف الكتاب

القسم الأول

- نظام التكاليف حسب الأنشطة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم
- كيف وصلت محاسبة التكاليف إلى مستواها الحالي من عدم التطور؟
- تأثير عدم قيام نظام التكاليف بوظائفه على الوجه المطلوب.
- تحديد مشكلة نظام التكلفة.
- نظام التكلفة حسب الأنشطة.