

قياس تكلفة الخدمات الرئيسية
فى البنوك التجارية
فى الجمهورية العربية
المصرية

رسالة

احمد متولى حسين عبد الهادى

٣١٠٤



٣٣٢١٢
٣٠٩

بحث مقدم لكلية التجارة جامعة عين شمس
للحصول على درجة دكتور الفلسفة فى المحاسبة
تحت اشراف
الاستاذ الدكتور محمد السيد الجزار

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

يطيب للباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل الى استاذة الجليل الدكتور محمد السيد الجزار على تفضله بالاشراف على هذه الرسالة ، والذي كان لاشرافه البناء ، وتوجيهاته السديدة ، ومماونته الصادقة ، وبحوثه العلمية المتعددة ، خير عون ودليل للباحث في جميع مراحل اعدادها .

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير الى استاذة الدكتور محمد عباس حجازي على توجيهاته ونصائحه ، وبحوثه العلمية المتعددة التي استعان بها الباحث ، وعلى تفضله بالاشتراك في لجنة الحكم على هذه الرسالة .

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير الى السيد الاستاذ محمد عبد المنعم رشدي على تفضله بالاشتراك في لجنة الحكم على هذه الرسالة بالرغم من كثرة مشاغله ومسئوليياته .

ولا ينبغي عن الباحث ان يتقدم بخالص شكره وتقديره الى السيد الاستاذ رئيس مجلس ادارة بنك مصر ونائبه واعضاء مجلس الادارة والعاملين على مماونتهم الصادقة .

الباحث

طبيعة المشكلة وأهميتها

تواجه البنوك التجارية بعض المشكلات ذات الطابع المحاسبي ، فهى مثلا لا تستطيع قياس تكلفة أى خدمة من الخدمات التى تقدمها لعملائها ، وبالتالى لا يمكنها التعرف على مدى ربحية كل من هذه الخدمات ، الامر الذى يضعف من فاعلية عملية الاختيار من بين البدائل المتاحة عند وضع خطط الموارد واستخداماتها .

وسبب عدم التعرف على متوسط تكلفة كل خدمة على مستوى البنوك مجتمعة ، بل وعلى مستوى البنك الواحد ، فما زالت أسعار هذه الخدمات تحدد بطريقة تحكمية دون مراعاة عامل التكلفة ، وقد لا يكون لهذا العامل شأن كبير عند تحديد أسعار الخدمات المصرفية ، ومع ذلك فهو أفضل أساس لمراجعة وتقييم هذه الاسعار تحقيقا لاهداف سياسات التسمير فى الاجل القصير وفى الاجل الطويل ، ذلك لان البنوك منشآت مستمرة وتدار بقصد تحقيق الربح .

كذلك أصبحت مشكلة الرقابة على تكلفة الخدمات تفرغ نفسها على ادارة البنوك الوطنية ، وذلك بسبب الاتجاه نحو زيادة أجور ومدلات الماملين ، ورفع أسعار الفائدة على الودائع ، والتوسع فى استخدام الوسائل الالية الحديثه لاسيما الحاسبات الالكترونيه ، ويزيد من حدة هذه المشكله ما تواجهه هذه البنوك من منافسه شديدة من قبل البنوك المشتركة وفروع البنوك الاجنبية التى تنشأ نتيجة لسياسة الانفتاح الاقتصادى . وليس من بين وظائف نظم المحاسبة المالىة المستخدمه فى البنوك توفير البيانات التحليلية اللازمة لتحقيق الرقابة على تكلفة كل خدمة ، فهذا مجاله محاسبة التكاليف .

وتحتاج ادارة البنك الى بيانات تحليلية عن التكلفة ، لتساعدها على اتخاذ القرارات فى بعض مجالات العمل ، منها على سبيل المثال ، اضافة خدمة جديدة أو التوقف عن اداء خدمة قائمه ، التوسع فى اداء خدمته قائمه أو الحسد منها ، اضافة وحدة مصرفيه جديدة أو الغاء وحدة قائمه ، منح مزايا معينة لبعض العملاء بهدف تنمية معاملاتهم مع البنك ، كذلك استخدام وسائل جديدة فى اداء العمل .

وضع الخطط وتحقيق الرقابة على التكلفة ، فضلا عن اتخاذ القرارات في بعض مجالات العمل الاخرى •

الهدف من البحث :

يتطلب علاج المشكلات السابقة استخدام محاسبة التكاليف في البنوك ، فهي المصدر الرئيسى للبيانات التحليلية عن التكلفة •

لذلك فقد حدد الهدف الرئيسى للبحث بالعمل على تصميم نظام مناسب لقياس تكلفة الخدمات الرئيسية التى تقدمها البنوك التجارية فى مصر •

فالباحث بحكم تخصصه المحاسبى وانتمائه الوظيفى لقطاع البنوك لفسترة طويلة قد لمس عن قرب مدى حاجتها الى الاستفادة من المنافع العديدة التى تقدمها محاسبة التكاليف ، ولحل ذلك يمثل السبب الرئيسى لاختيار موضوع البحث •

الفروض والسممات التى واجهت الباحث وحدود البحث

بحكم الباحث فى محاولته لايجاد نظام ملائم لقياس تكلفة الخدمات الرئيسيه الفروض التالية :-

١- أنه يمكن توفير احتياجات ادارة البنك من البيانات التحليلية عن التكلفة عن طريق استخدام نظام تكلفة احصائى •

٢- أن نظم المحاسبة المالية والنظم الاحصائية بالبنوك تسد جانبها كبيرا من احتياجات نظام قياس تكلفة الخدمات من البيانات الاولى عن عناصر النفقات والايادات ، ومصادر الاموال واستخداماتها ، وحجم النشاط على مستوى مراكز التكلفة وعلى مستوى الخدمات الرئيسيه •

٣- أن البنوك تقدم خدمات متعددة تختلف فى مواصفاتها ما بين نوع وآخر ، الا انها تكاد تكون نمطيه بالنسبة للنوع الواحد •

٤- أن حجم نشاط البنوك من حيث الكم والكيف يخضع لبعض القيود من قبل سلطات الدولة المعنية •

ولقد كان نقص المراجع العلمية التي تعالج موضوع استخدام محاسبة التكاليف في البنوك من أهم الصعوبات التي واجهت الباحث ، وقد أمكنه التغلب عليها بعد جهد عن طريق الحصول على قدر مناسب من المراجع العلمية الأساسية المنشورة بالخارج .

ومن المقومات الأساسية للبحوث العلمية أن تكون نتائجها قابلة للتطبيق العملي ، لذلك فقد اهتم الباحث بأيضاح كيفية تطبيق ما توصل اليه من نتائج ، إلا أنه اعتمد في ذلك على بيانات افتراضية عن التكلفة والنشاط ، حيث لم يكن ممكناً الحصول على بيانات فعلية ، لأن جانباً هاماً منها لا تهتم البنوك حالياً بحصره أو تسجيله بالأسلوب الذي يخدم أغراض الدراسة .

ويركز الباحث على إيضاح كيفية قياس التكلفة المتوسطة للخدمات وفقاً لنظرية التكاليف الكلية ، بالرغم مما يوجه إلى استخدام هذه النظرية من نقد في إطار نظم محاسبة التكاليف في المنشآت الأخرى ، ولقد كان الدافع إلى ذلك ما تبين للباحث عند دراسته لمسلك عناصر التكاليف بالنسبة للتغيرات في حجم وقيمة نشاط البنوك من أن الجانب الأعظم من هذه العناصر ثابت في الأجل القصير .

خطة البحث

استعان الباحث عند تناوله موضوع قياس تكلفة الخدمات الرئيسية في البنوك التجارية في مصر بالمصادر الرئيسية التالية :

- المعلومات المتاحة عن بعض نظم قياس تكلفة خدمات البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية والهند وألمانيا الاتحادية .
- النظريات والمبادئ والطرق والإجراءات المستخدمة في محاسبة التكاليف ، وذلك في حدود ما يصلح استخدامه منها في إطار النظام الذي يقترحه الباحث لقياس تكلفة الخدمات الرئيسية في البنوك .
- سياسات البنوك التجارية ، وأنظمة العمل بها ، وأنظمتها المحاسبية والإدارية .

وقد تناول الباحث موضوع البحث على النحو التالي :-

الباب الأول : الخدمات الرئيسية ومحاولات قياس تكلفتها

الفصل الأول : الخدمات الرئيسية

الفصل الثاني : محاولات قياس تكلفة خدمات البنوك (دراسة مقارنة)

الباب الثاني : الركائز الأساسية لنظام قياس تكلفـــــــــــــــــة

الخدمات الرئيسية

مقدمه عن الاتجاهات العامة للنظام

الفصل الاول : وحدات التكلفة

الفصل الثاني : مراكز التكلفة

الفصل الثالث : تهيب عناصر التكاليف

الباب الثالث : تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة على

الخدمات الرئيسية

الفصل الاول : حصر عناصر التكاليف غير المباشرة ومشاكل تحليلها

الفصل الثاني : تحميل تكلفة مراكز الخدمات الرئيسية وتكلفتها

مراكز الخدمات الادارية على الخدمات الرئيسية .

الفصل الثالث : تحميل تكلفة الموارد المالية على خدمات

الاقراض والاستثمار

الباب الرابع : قياس تكلفة الوحدة (دراسة تطبيقية)

الفصل الاول : أساليب قياس تكلفة الوحدة من الخدمات

الفصل الثاني : قياس تكلفة ودخل الجنبه قروض واستثمارات وودائع

الباب الخامس : استخدامات التكاليف في المجالات الادارية

في البنوك التجارية

الفصل الاول : التكاليف في مجال تخطيط الربح في البنوك التجارية

الفصل الثاني : التكاليف وأسعار الخدمات المصرفية

الفصل الثالث : وسائل تحقيق الرقابة على تكلفة الخدمات الرئيسية

الفصل الرابع : التكاليف في مجال اتخاذ القرارات مع دراســــــــــــــــة

حالات تطبيقية

ويرد في نهاية البحث تلخيص له وعرض لنتائجه وتوصيات الباحث فـــــــــــــــــي

هذا المجال .

أدعو الله أن أكون بهذه المحاولة قد وفقت في دراسة احدى المشكلات المحاسبية

التي تواجه البنوك التجارية في مصر وتقديم الحلول المناسبة لها .

والله ولي التوفيق

الباحث



تحريرا في ١٠/١/١٩٧٥

فهرست المحتويات

رقم الصفحة

أ

مقدمه

هـ

فهرست المحتويات

ط

قائمة الجداول

ك

قائمة الاشكال

ل

قائمة الحالات

ا

الباب الاول : الخدمات الرئيسية ومحاولات
قياس تكلفتها

٢

الفصل الاول : الخدمات الرئيسية

٢

أولا : وصف الخدمات الرئيسية

٨

ثانيا : الآثار المتوقعة لسياسة الانفتاح
الاقتصادي على تكلفة الخدمات الرئيسية

١٢

الفصل الثاني : محاولات قياس تكلفة خدمات البنوك
(دراسة مقارنة)

١٢

أولا : محاولات قياس تكلفة خدمات البنوك الامريكيه

٢٣

ثانيا : محاولة قياس تكلفة خدمات البنوك الهنديه

٢٨

ثالثا : محاولة قياس تكلفة خدمات البنوك الالمانيه

٣٢

رابعا : الدروس المستفادة من تحليل نتائج
محاولات قياس تكلفة خدمات البنوك

٣٦

الباب الثاني : الركائز الاساسيه لنظام قياس
تكلفة الخدمات الرئيسية

٣٧

مقدمه عن الاتجاهات العامه للنظام

٤٠

الفصل الاول : وحدات التكلفة

٤٠

أولا : تعريف وحدة التكلفة

٤١

ثانيا : اساس تحديد وحدات التكلفة

٤٤

ثالثا : تبويب وحدات التكلفة

٤٦

رابعا : دليل مقترح لوحدات التكلفة

٥٦

الفصل الثاني : مراكز التكلفة

٥٦

أولا : وظائف وخصائص مراكز التكلفة

٥٨

ثانيا : تحديد مراكز التكلفة

٦٠

ثالثا : تبويب مراكز التكلفة

٦١

رابعا : دليل مقترح لمراكز التكلفة

٦٩	الفصل الثالث : تبويب عناصر التكاليف
٦٩	أولا : تبويب عناصر التكاليف وفقا لطبيعة عوامل الانتاج الرئيسية
٧٤	ثانيا : تبويب عناصر التكاليف وفقا للوظائف الرئيسية
٨٠	ثالثا : تبويب عناصر التكاليف وفقا لمسالكها بالنسبة للتغيرات في حجم وقيمة الخدمات
٨٦	رابعا : تبويب عناصر التكاليف وفقا لملاقاتها بالوحدة من الخدمات الرئيسية
٨٧	خامسا : تبويب عناصر التكاليف وفقا لقابليتها لرقابة مراكز المسئولية
٨٩	الباب الثالث : تحميل عناصر التكاليف غير المباشرة على الخدمات الرئيسية
٩٠	الفصل الاول : حصر عناصر التكاليف غير المباشرة ومشاكل تحليلها
٩٠	أولا : مشاكل تحديد بعض عناصر التكاليف غير المباشرة
٩٩	ثانيا : فترة التكلفة
١٠٢	ثالثا : تخصيص وتوزيع عناصر التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة
١٠٦	رابعا : توزيع تكلفة مراكز الخدمات المساعده
١١١	الفصل الثاني : تحميل تكلفة مراكز الخدمات الرئيسية وتكلفة مراكز الخدمات الادارية على الخدمات الرئيسية
١١١	أولا : وحدات التحميل
١١٤	ثانيا : تحميل تكلفة مراكز الخدمات الرئيسية على الخدمات
١٢٠	ثالثا : تحميل تكلفة مراكز الخدمات الادارية على الخدمات
١٢٨	الفصل الثالث : تحميل تكلفة الموارد المالية على خدمات الاقراض والاستثمار
١٢٨	مقدم
١٢٩	أولا : تحديد الاموال القابلة للاقراض والاستثمار
١٤١	ثانيا : تحديد معدلات التحميل

٢٥٢	ثانيا : محاسبة المسئوليات كوسيلة لتحقيق الرقابة على تكلفة الخدمات الرئيسية
٢٥٢	١- تقسيم البنك الى مراكز للمسئولية
٢٥٥	٢- التخطيط على مستوى مراكز المسئولية
٢٥٨	٣- قياس النتائج على مستوى مراكز المسئولية
٢٦٠	٤- التقرير على اساس مراكز المسئولية
٢٧١	الفصل الرابع : التكاليف في مجال اتخاذ القرارات مع دراسة حالات تطبيقية
٢٧١	أولا : دور محاسب التكاليف بالنسبة لاتخاذ القرارات
٢٧٢	ثانيا : طبيعة بيانات التكاليف اللازمة لاتخاذ القرارات
٢٧٢	ثالثا : دراسة حالات تطبيقية عن دور التكاليف في اتخاذ القرارات *
٢٨١	ملخص البحث ونتائجه
٢٩٩	التوصيات
٢٩٩	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة

٣	جدول رقم ١/١ تطور الودائع لدى البنوك التجارية من ١٩٦٥/٦/٣٠ حتى ١٩٧٥/٦/٣٠
٦	جدول رقم ٢/١ تطور قروض البنوك التجارية من ١٩٧٥/٦/٣٠ حتى ٦٥/٦/٣٠
١٣٧	جدول رقم ١/٣ تحديد الاموال القابلة للاقراض والاستثمار على مستوى البنك
١٣٩	جدول رقم ٢/٣ تحديد الاموال القابلة للاقراض والاستثمار على مستوى الفرع
١٤٣	جدول رقم ٣/٣ توزيع الاموال القابلة للاقراض والاستثمار على مستوى البنك
١٤٥	جدول رقم ٤/٣ توزيع الاموال القابلة للاقراض والاستثمار على مستوى الفرع
١٤٩	جدول رقم ١/٤ توزيع تكلفة مركز الحسابات الجارية على الانشطة
١٥٠	جدول رقم ٢/٤ توزيع تكلفة مركز مراكز العملاء على الانشطة
١٥٠	جدول رقم ٣/٤ توزيع تكلفة مركز الخزينة على الانشطة
١٥١	جدول رقم ٤/٤ تجميع تكلفة النشاط على مستوى جميع مراكز التكلفة
١٥٢	جدول رقم ٥/٤ قياس تكلفة خدمة الحسابات الجارية تحت الطلب
١٥٧	جدول رقم ٦/٤ تحميل تكلفة مركز الحسابات الجارية على الانشطة مع تجميع التكلفة على اساس الخدمات الرئيسية
١٦٣	جدول رقم ٧/٤ تحميل تكلفة مركز التوفير على الانشطة مع تجميع التكلفة على اساس الخدمات الرئيسية
١٦٥	جدول رقم ٨/٤ تحميل تكلفة مركز التسليف على الانشطة مع تجميع التكلفة على اساس الخدمات الرئيسية
١٦٧	جدول رقم ٩/٤ تحميل تكلفة مركز الخزينة على الانشطة مع تجميع التكلفة على اساس الخدمات الرئيسية
١٧٠	جدول رقم ١٠/٤ تكلفة الوحدة من الخدمات الفرعية
١٧٧	جدول رقم ١١/٤ تخصيص وتحميل تكلفة الخدمات والانشطة الرئيسية المتعلقة بتقديم الاموال على الخدمات الرئيسية المتعلقة باستخدام الاموال على مستوى البنك
١٧٩	جدول رقم ١٢/٤ توزيع دخل خدمة الودائع على الخدمات الرئيسية المتعلقة باستخدام الاموال على مستوى البنك
١٨٠	جدول رقم ١٣/٤ تكلفة ودخل خدمات الاقراض والاستثمار على مستوى البنك
١٨٢	جدول رقم ١٤/٤ تكلفة ودخل الجنيه قروض والاستثمارات على مستوى البنك
١٨٥	جدول رقم ١٥/٤ تحميل تكلفة الخدمات الرئيسية المتعلقة بتقديم الاموال على الخدمات والانشطة الرئيسية المتعلقة باستخدام الاموال على مستوى الفرع
١٨٦	جدول رقم ١٦/٤ توزيع دخل خدمة الودائع على الخدمات والانشطة الرئيسية المتعلقة باستخدام الاموال على مستوى الفرع

رقم الصفحة

١٨٧	جدول رقم ١٧/٤	تكلفة ودخل خدمات الاقراض على مستوى الفرع
١٨٩	جدول رقم ١٨/٤	تكلفة ودخل الجنيه قروض على مستوى الفرع
١٩٢	جدول رقم ١٩/٤	تخصيص وتحميل تكلفة القروض والاستثمارات على الودائع ورأس المال على مستوى البنك
١٩٥	جدول رقم ٢٠/٤	تخصيص وتوزيع دخل القروض والاستثمارات على الودائع ورأس المال على مستوى البنك
١٩٧	جدول رقم ٢١/٤	تكلفة ودخل الودائع ورأس المال على مستوى البنك
١٩٨	جدول رقم ٢٢/٤	تكلفة ودخل الجنيه ودائع على مستوى البنك
١٩٩	جدول رقم ٢٣/٤	تكلفة الحصول على الجنيه ودائع على مستوى البنك
٢٠٠	جدول رقم ٢٤/٤	تحميل تكلفة القروض على الودائع على مستوى الفرع
٢٠١	جدول رقم ٢٥/٤	توزيع دخل القروض على الودائع على مستوى الفرع
٢٠٢	جدول رقم ٢٦/٤	تكلفة ودخل الودائع على مستوى الفرع
٢٠٣	جدول رقم ٢٧/٤	تكلفة ودخل الجنيه ودائع على مستوى الفرع
٢٠٤	جدول رقم ٢٨/٤	تكلفة الحصول على الجنيه ودائع على مستوى الفرع
٢١٨	جدول رقم ١/٥	ربحية الخدمات الرئيسية المتعلقة بالاقراض والاستثمار
٢٢١	جدول رقم ٢/٥	ربحية الخدمات الرئيسية المتعلقة بقبول الودائع

قائمة الاشكال

رقم الصفحة		شكل رقم
٢٣٨	التكاليف وحجم النشاط والارباح في ظل تغير السعر	شكل رقم ١/٥
٢٦٦	تكاليف قسم حسابات صندوق التوفير	شكل رقم ٢/٥
٢٦٧	تكاليف مراقبة التوفير والاحوال الشخصيه	شكل رقم ٣/٥
٢٦٨	تكاليف ادارة الودائع	شكل رقم ٤/٥
٢٦٩	ايرادات وتكاليف النشاط الجارى	شكل رقم ٥/٥
٢٧٠	قائمة المركز المالى	شكل رقم ٦/٥