



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم المحاسبة

**دور الأدوات المستحدثة لإدارة التكاليف في ترشيد  
تكلفة الخدمات المصرفية  
من المنظور الاستراتيجي - دراسة تطبيقية**

**The role of the innovated tools of cost management to  
rationalize service cost of banks from the strategic  
perspective**

**An Applied study**

**رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة**

إعداد الباحث  
**عبدالسلام محمد عبدالله الفيتوري**

إشراف

**أ.د. عبد الرحمن محمود عليان**

أستاذ المحاسبة - كلية التجارة  
جامعة عين شمس

أستاذ التكاليف - كلية التجارة  
جامعة عين شمس

**٢٠١٩**  
**القاهرة**

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلِمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدِيقُ اللَّهِ الْعَظِيمُ

شَوَّرَكُ الْبَقَّة

٣٣

## الإهداء

- إلى روح والدي براً وإحساناً وعرفاناً أسكنهم الله فسيح جناته.
- إلى زوجتي رفيقة الدرب.
- إلى أبنائي يتبعذو من هذا العمل نموذجاً لمواصلة التعليم والمعرفة.
- إلى أخواتي وأصدقائي الأوفياء.
- إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

الباحث

## شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
﴿رَبِّ أَوْزِعِنِي أَنْ أَشْكُرْ تَعْمِلَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالدَّيْ وَأَنْ أَعْمَلْ صَالِحَاتْ صَاءَهُ  
وَأَذْخِلَنِي رَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

صدق الله المظير - (سورة النمل: الآية [١])

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلوة والسلام على خير الخلق سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ومن أتبعهم إلى يوم الدين، وبعد.

الحمد لله الذي آثار إلى درب العلم والمعرفة وأعانتني بفضله على إجازة هذا البحث العلمي يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظم سلطانك ومن مقتضيات شكر الله عز وجل شكر كل من مد يد العون والمساعدة حتى أنجز البحث بفضل الله، ففي الحديث الذي رواه داود والترمذى: قال رسول الله: «لا يشكر الله عز وجل من لا يشكر الناس».

لذا يسعدني أن أنقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عبد الرحمن محمود عليان المشرف على الرسالة وكان له الدور الجلي الواضح في إنجاز هذا العمل لما قدمه من نصائح وإرشادات وتوجيهات ومتابعة مستمرة خلال مراحل الرسالة ومنحه الوقت والجهد العظيم الذي كان له أعظم الأثر في إتمام هذه الرسالة فجزاه الله عنى خير الجزاء وبارك الله له في علمه وصحته وأهله.

كما يسعدني أن أنقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور / محمد حسن عبد المجيد لمشاركته في الإشراف على الرسالة وإمداد الباحث بالإرشادات والتوجيهات التي كان لها دور كبير في إتمام هذه الرسالة حيث لم يأل جهداً ولم يدخل بعلمه ووقته فجزاه الله عنى خير الجزاء وبارك الله له في علمه وصحته وأهله.

---

## شكر وتقدير

---

كما يشرفني أن أتقدم بواهر الشكر وعظيم التقدير والاحترام إلى الرئيس وأعضاء لجنة المناقشة.

الأستاذ الدكتور / عبد الرحمن محمود عليان - أستاذ التكاليف بكلية التجارة - جامعة عين شمس.

والأستاذ الدكتور / سمير أبو الفتوح صالح - أستاذ المحاسبة ونظم المعلومات - كلية التجارة - جامعة المنصورة.

والأستاذ الدكتور / سماسم كامل موسى - أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة عين شمس.

وأخيراً وليس آخرأً أتقدم بخالص الشكر إلى أفراد عينة الرسالة من العاملين بالمصارف الليبية وخاصة مصرف الإجماع العربي ولما قدمه من تعاون وعوناً في سبيل إتمام هذه الرسالة.

والله الموفق والمستعان ،،،

الباحث

## المـلخص

يتناول الباحث في هذه الدراسة دور الأدوات المستحدثة لإدارة التكلفة في ترشيد تكاليف خدمات قطاع البنوك التجارية لدعم القدرة التنافسية مع الحفاظ على جودة تلك الخدمات وتحسينها لمواجهة المنافسة السائدة في هذا القطاع وتوفير المقومات الازمة للتطبيق.

إلى جانب التعرف على المشكلات والصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق أسلوب أدوات التكلفة المستحدثة وإمكانية وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها لتوفير المزايا التي يحققها هذا الأسلوب في تعزيز الخدمات بالبنوك التجارية.

وسعى الباحث من وراء هذه الدراسة التي تحقق هدفًا رئيسيًّا ألا وهو محاولة التعرف على مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب وأدوات إدارة التكلفة في مجال خفض التكلفة وتعزيز الخدمات في البنوك التجارية حيث حقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية في الإنتاج بالشركات الصناعية، وتوصل في النهاية إلى أنه بالرغم من الصعوبات التي قد تواجه التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية إلا أن تطبيق هذا الأسلوب يساعد على دعم القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك وهو البقاء والنمو والاستمرار في سوق المنافسة السائدة في الوقت الحاضر حيث أسفرت الدراسة عن عدة نتائج ونوصيات من أهمها ما يلي:

### أولاً: النـتائج:

- أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالمصارف الليبية التي تعمل على تخفيض التكاليف وذلك باستبعاد لأنشطة التي لا تضيف قيمة والتخلص من نواحي الإسراف مما يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي تعزيز الخدمات المصرفية بصورة مقبولة.
- يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى التحسين المستمر للخدمات المصرفية لليبيا احتياجات العملاء مما يسهم في تحقيق هامش ربح مرغوب لدى الادارة وهذا يزيد من حصة المصرف السوقية.
- نظام قياس تكاليف الجودة يعطي أهمية لرقابة الخدمات المصرفية من أجل تخفيض تكاليفها.

### ثانياً: التوصيات:

- استقطاب الكوادر والخبرات التقنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفء وفعال في مؤسسات القطاع المصرفي وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت لتحفيزهم على الإبداع والتميز.
- تدريب العاملين في هذه المؤسسات وتأهيلهم من خلال اشتراكهم في دورات متخصصة لتعليمهم دور الأدوات والأساليب المستخدمة في إدارة التكلفة وتعريفهم بالمزايا التي تتحققها لهم تطبيقها.
- ضرورة سعي مؤسسات القطاع المصرفي في ليبيا إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه بشكل متكامل حيث يوفر هذا النموذج الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي وكذلك ضرورة العمل على تهيئة كل الظروف اللازمة لتعزيز عملية تطبيقه وذلك إذ ما أرادت هذه المؤسسات تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لديها.
- العمل على تطوير أنظمة التكاليف في القطاع المصرفي الليبي لتواكب التطور المستمر في تقديم الخدمات المصرفية.
- ضرورة استخدام نماذج سلسلة القيمة لتحليل أي خدمة داخل أي خلية لا تضيف قيمة بغض تحديد كيفية تخفيض تكلفتها أو حذفها.
- تشجيع القطاع المصرفي الليبي على ابتكار أو اختراع وتصميم خدمات مصرافية جديدة تحقق ربحية للمصرف وتلبى رغبات العملاء.
- الاهتمام بتبادل المعلومات والمعرفة بين الأقسام المختلفة داخل المصرف ومعرفة مواطن الضعف والقوة عن طريق الأخذ بتطبيق الأساليب الحديثة لقياس التكاليف بغرض تخفيض وتحديد تكلفة الخدمة المصرفية بصورة دقيقة وبالتالي يساعدها بصورة مقبول ومرضية.

## قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء .....	ج
شكر وتقدير .....	ب
أولاً: الملخص: .....	د
ثانياً: التوصيات: .....	هـ
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....</b>	<b>١</b>
١-١ مقدمة: .....	١
١-٢ الدراسات السابقة: .....	٢
١-٣ التعليق على الدراسات السابقة: .....	٣
١-٤ ما تتميز به الدراسة الحالية: .....	٤
١-٥ مشكلة البحث: .....	٥
١-٦ أهداف البحث: .....	٦
١-٧ أهمية البحث: .....	٧
١-٨ فروض البحث: .....	٨
١-٩ حدود ونطاق البحث: .....	٩
١-١٠ منهجية البحث: .....	١٠
١-١١ عينة البحث: .....	١١
١-١٢ مجتمع البحث: .....	١٢
١-١٣ خطة البحث: .....	١٣
١-١٤ مصطلحات وتعريفات: .....	١٤
<b>الفصل الثاني: الأدوات المستحدثة لإدارة التكلفة .....</b>	<b>٢٨</b>
٢-١ تمهيد: .....	٢٨
٢-٢ مفهوم إدارة التكلفة: .....	٢٩
٢-٣ أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية: .....	٣٠
٢-٣-١ منهج التكلفة المستهدفة .....	٣١
٢-٣-١-١ نشأت وتطور التكلفة المستهدفة: .....	٣٢

قائمة المحتويات

٣٣	٢-٣-١-٢ مفهوم التكلفة المستهدفة:.....
٣٤	٢-٣-١-٣ أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة.....
٣٥	٢-٣-١-٤ أهداف استخدام منهج التكلفة المستهدفة.....
٣٦	٢-٣-١-٥ خصائص منهج التكلفة المستهدفة:.....
٣٦	٢-٣-١-٦ متطلبات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة:.....
٣٧	٢-٣-١-٧ داعي تطبيق التكلفة المستهدفة:.....
٣٩	٢-٣-١-٨ مراحل تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة:.....
٤٣	٢-٣-١-٩ نتائج تطبيق منهج التكلفة المستهدفة .....
٤٤	٢-٣-١-١٠ المعوقات التي تواجه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة:.....
٤٥	٢-٣-٢ هندسة القيمة:.....
٤٧	٢-٣-٣ بطاقة الأداء المتوازن:.....
٤٧	٢-٣-٣-١ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن .....
٤٩	٢-٣-٣-٢ اهداف بطاقة الأداء المتوازن:.....
٥٠	٢-٣-٤-٣ فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:.....
٥٠	٢-٣-٣-٤ خصائص بطاقة الأداء المتوازن .....
٥١	٢-٣-٣-٥ خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:.....
٥٢	٢-٣-٣-٦ القواعد الأساسية لتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن:.....
٥٢	٢-٣-٣-٧ معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
٥٣	٢-٣-٤ مفهوم نظرية القيود:.....
٥٤	٢-٣-٤-١ أهمية نظرية القيود:.....
٥٥	٢-٣-٤-٢ أهداف نظرية القيود:.....
٥٥	٢-٣-٤-٣ خطوات تطبيق نظرية القيود:.....
٥٦	٢-٣-٥-٥ الانتاج في الوقت المحدد (JUST IN TIME) :.....
٥٧	٢-٣-٥-١ الخصائص الاساسية لأسلوب الانتاج في الوقت المحدد:-.....
٥٨	٢-٣-٥-٢ مزايا نظام المخزون في الوقت المحدد: .....
٥٨	٢-٣-٥-٣ مشاكل التخزين في ظل الإنتاج في الوقت المحدد: .....
٥٩	٢-٣-٦ محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة:.....

٢-٣-٦-١ مفهوم محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة: .....	٥٩
٢-٣-٦-٢ خطوات تصميم التكلفة على أساس النشاط.....	٦١
٢-٣-٦-٣ مزايا تطبيق محاسبة التكاليف على أساس النشاط: .....	٦٢
٢-٣-٧ اسلوب ادارة الجودة الشاملة (TQM) :.....	٦٣
٢-٣-٧-١ أهداف الجودة الشاملة: .....	٦٥
٢-٣-٧-٢ تطبيق اسلوب ادارة الجودة: .....	٦٦
٢-٣-٧-٣ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:- .....	٦٦
٢-٣-٧-٤ مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة .....	٦٧
٢-٣-٧-٥ معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة .....	٦٨
٢-٣-٨ تحليل سلسلة القيمة :Value Chain Analysis .....	٦٩
٢-٣-٨-١ مفهوم تحليل سلسلة القيمة: .....	٦٩
٢-٣-٨-٢ خصائص تحليل سلسلة القيمة: .....	٧٠
٢-٣-٨-٣ اهداف سلسلة القيمة:.....	٧١
٢-٣-٩ دورة حياة المنتج Life Cycle .....	٧١
٢-٣-١٠ المحاسبة عن انجاز Throughput Accounting .....	٧٢
٢-٣-١٠-١ مفهوم المحاسبة عن الانجاز: .....	٧٢
٢-٣-١٠-٢ مزايا المحاسبة عن انجاز:.....	٧٣
٢-٣-١٠-٣ انتقادات المحاسبة عن الإنجاز .....	٧٤
٢-٣-١١ اسلوب المقارنة المرجعية (BM) .....	٧٤
٢-٣-١١-١ مفهوم المقارنة المرجعية:.....	٧٤
٢-٣-١١-٢ مزايا المقارنة المرجعية:.....	٧٤
٢-٣-١١-٣ طرق المقارنة المرجعية:.....	٧٥
٢-٣-١٢ التحسين المستمر: Kaizen cost (Kc) .....	٧٥
٢-٣-١٢-١ عناصر دورة التحسين:.....	٧٦
٢-٣-١٢-٢ أهداف التحسين المستمر: .....	٧٧
٢-٣-١٢-٣ فوائد التحسين المستمر.....	٧٧
٢-٣-١٢-٤ خطوات تطبيق التحسين المستمر: .....	٧٨

---

٧٨ .....	٢-٣-١٣ ستة سجما : (Six Sigma)
٧٩ .....	٢-٣-١٣-١ مبادئ سيجما ستة :
٨٠ .....	٢-٣-١٣-٢ أهمية أسلوب سيجما ستة :
٨٠ .....	<b>الفصل الثالث: الجهاز المصرفي والخدمات المصرفية</b>
٨٠ .....	١-٣-١ الجهاز المصرفي:
٨٠ .....	١-٣-١ تمهيد:
٨٠ .....	٣-١-٣ لمحه على الجهاز المصرفي الليبي:
٨٢ .....	٤-١-٣ تعريف المصرف:
٨٣ .....	٤-٢ الخدمات المصرفية
٨٣ .....	٤-٢-١ مفهوم الخدمة المصرفية
٨٧ .....	٤-٢-٣ تسويق الخدمات المصرفية:
٨٧ .....	٤-٢-٤ أهمية الخدمات المصرفية:
٨٨ .....	٤-٢-٥ أهداف تسويق الخدمات المصرفية
٨٩ .....	٤-٢-٦ مراحل تطوير تسويق الخدمات المصرفية
٩١ .....	٤-٢-٧ المزيج التسويقي المصرفى
٩٥ .....	٤-٢-٨ جودة الخدمة المصرفية
٩٥ .....	٤-٢-٩ أهمية الجودة في الخدمات
٩٦ .....	٤-٢-١٠ تعريف جودة الخدمة
٩٦ .....	٤-٢-١١ ابعاد جودة الخدمة:-
١٠٠ .....	٤-٢-١٢ عناصر ادارة الجودة في الخدمات المصرفية:
١٠٢ .....	٣ - ٣ التسعير المصرفى
١٠٢ .....	٣-٣-١ تمهيد .....
١٠٢ .....	٣-٣-٢ مفهوم السعر المصرفى
١٠٣ .....	٣-٣-٣ أهداف التسعير المصرفى
١٠٦ .....	٣-٣-٥ العوامل المؤثرة في قرارات التسعير
١٠٩ .....	٣-٣-٦ طريقة التكلفة المعللة:
١٢٠ .....	٣-٣-٧ تسعير الخدمة المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة

---

---

## كهر قائمة المحتويات

---

<b>الفصل الرابع الدراسة التطبيقية</b>	١٢٦
الخاتمة	١٧٢
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	١٧٥
١-٥: أولاً: النتائج:	١٧٥
٢-٥: ثانياً: التوصيات:	١٧٦
٣-٥: ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:	١٧٧
<b>قائمة المراجع</b>	١٧٨
أولاً: المراجع باللغة العربية:	١٧٨
ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:	١٨٨
ثالثاً: المواقع إلكترونية:	١٩٢
<b>الملاحق</b>	١٩٣
<b>Summary</b>	١

## **قائمة الجداول**

جدول رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم (١): المصادر العاملة في ليبيا.....	٨١	
جدول رقم (٢): بيان بعدد القوائم المرسلة والمستردة.....	١٢٩	
جدول رقم (٣): توصيف العينة طبقاً للوظيفة وسنوات الخبرة.....	١٢٩	
جدول رقم (٤): توصيف العينة طبقاً للوظيفة والمؤهل.....	١٣٠	
جدول رقم (٥): توصيف العينة طبقاً للوظيفة والتخصص.....	١٣٠	
جدول رقم (٦): يوضح الدراسة التطبيقية لمتغيرات الدراسة.....	١٤٠	
جدول رقم (٧): متغيرات الدراسة وتقسيماتها الفرعية.....	١٤١	
جدول رقم (٨): نتائج المحاور مجتمعة.....	١٤٣	
جدول رقم (٩): نتيجة المتغيرات الفرعية لكل محور على حدى.....	١٤٣	
جدول رقم (١٠): القياس الكمي لمتغيرات الدراسة.....	١٥٠	
جدول رقم (١١): اختبار الفرض الرئيسي.....	١٥٨	
جدول رقم (١٢): إختبار الفرض الفرعي الأول.....	١٦٠	
جدول رقم (١٣): إختبار الفرض الفرعي الثاني.....	١٦١	
جدول رقم (١٤): إختبار الفرض الفرعي الثالث.....	١٦٢	
جدول رقم (١٥): إختبار الفرض الفرعي الرابع.....	١٦٤	

قائمة الأشغال

شكل رقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
٢٧.....	شكل رقم (١): متغيرات البحث .....	شكل رقم
٤١.....	شكل رقم (٢) : طريقة التكلفة المستهدفة.....	٣٠
٤٢.....	شكل رقم (٣): العوامل المؤثرة على تحديد السعر المستهدف .....	٣١
٤٢.....	شكل رقم (٤) : طريقة التكلفة المستهدفة.....	٣٢
٤٩.....	شكل رقم (٥) : الجوانب الستة لبطاقة الأداء المتوازن .....	٣٣
٦٥.....	شكل رقم (٦) : مفهوم ادارة الجودة الشاملة.....	٣٤
٦٨.....	شكل رقم (٧): دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة وتعزيز المركز التنافسي للمنشأ.....	٣٥
٧٠.....	شكل رقم (٨): سلسلة القيمة .....	٣٦
٧٦.....	شكل رقم (٩): التحسين المستمر وحل المشكلات .....	٣٧
١٠٠ .....	شكل رقم (١٠) : عناصر ادارة الجودة بالمصارف .....	٣٨
١٠٦.....	شكل رقم (١١): العوامل المؤثرة على قرارات التسعير في المصرف .....	٣٩
١٢٣.....	شكل رقم (١٢) : مراحل التطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية .....	٤٠
١٦٦.....	شكل رقم (١٣) : التسلسل الزمني لاجمالي الدخل خلال الفترة من ٢٠١٥ حتى ٢٠١٧ بشكل شهري .....	٤١
١٦٧.....	شكل رقم (١٤) : عينة ACF ونموذج PACF للسلسلة ذات مرة والمترين المختلفتين .....	٤٢
١٦٨.....	شكل رقم (١٥): اختلاف ثانٍ إلى السلسلة الزمنية الذي تكون في شكل ثابت.....	٤٣
١٧١.....	شكل رقم (١٦) : نموذج ARIMA (1,2,1) التقديري المتغير .....	٤٤

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### ١ - مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين،  
سیدنا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد،،

نشأت المحاسبة وتطورت مثلاً مثل العلوم الاقتصادية والاجتماعية، تلبية  
أشكال وحاجات التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي، حيث أن للمحاسبة مكانها في  
المجتمعات المتقدمة، فهي تعتبر من المهن الراقية التي تستند عليها دنيا الأعمال،  
ومع زيادة حدة التطور والمنافسة في جميع المجالات، كان لابد من تحقيق مزايا  
تنافسية للمنشآت، فظهرت محاسبة التكاليف التي بدورها تطورت نظريتها لتواكب سوق  
المنافسة بما يجعلها تركز على التكلفة، وذلك من خلال ترشيد التكاليف، وعلى الرغم  
من الدور المهم الذي تلعبه أنظمة المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف في قرارات  
التشعير وخفض التكلفة، إلا أنها ما زالت قاصرة على مواكبة التطور وسوق المنافسة،  
و خاصة في المجال المصرفي، للحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء،  
والمحافظة عليهم، حتى ظهرت أساليب حديثة استطاعت مواكبة التكنولوجيا والتقدير،  
ومن الأساليب الحديثة لترشيد التكلفة: منهج التكلفة المستهدفة.

ولقد كانت اليابان من أوائل من استخدم منهج التكلفة المستهدفة، إذ بدأ  
استخدامها في الصناعات اليابانية، ولاسيما السيارات (تابلسي، ٢٠٠٨: ص ٥)،  
ونذكر بعد القصور الذي شاب الأنظمة التقليدية في مواكبة التطور وسوق المنافسة.  
وتتجذر الإشارة هنا إلى تداخل عدة عوامل في قرارات التشعير، منها المنافسة،  
وحجم الخدمات ونوعها، وحالات العملاء ورغباتهم، وفي ظل هذه التطورات تزداد عدد