



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم المحاسبة

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

**The role of the innovated tolls 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

إعزاهو (الباحث)
عبدالسلام محمد عبدالله الفيتوري

إشراف

أ.د. / عبد الرحمن محمود عليان **د. / محمد حسن عبد المجيد**

أستاذ المحاسبة – كلية التجارة
جامعة عين شمس

أستاذ التكاليف – كلية التجارة
جامعة عين شمس

القاهرة ٢٠١٩

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سُورَةُ الْبَقَرَةِ

٣٢

الإهداء

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

الباحث

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿ رَبِّ أَوْزِرْ عَنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

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

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة 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 وأعانني بفضلته على إجازة هذا البحث العلمي
يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ومن مقتضيات شكر الله عز وجل
شكر كل من مد يد العون والمساعدة حتى أنجز البحث بفضل اله، ففي الحديث الذي رواه
داود والترمذي: قال رسول الله: «لا يشكر الله عز وجل من لا يشكر الناس».

لذا يسعدني أن أتقدم 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 عني خير الجزاء وبارك الله له
في علمه وصحته وأهله.

كما يسعدني أن أتقدم 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 يخل بعلمه ووقته فجزاه الله عني خير
الجزاء وبارك الله له في علمه وصحته وأهله.

شكر وتقدير

كما يشرفني أن أتقدم بوافر 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.

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

والله الموفق والمستعان,,,

الباحث

الملخص

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 اللازمة 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 تسعير الخدمات بالبنوك التجارية.

وسعى الباحث من وراء هذه الدراسة التي تحقق هدفاً رئيسياً ألا وهو محاولة التعرف على مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب وأدوات إدارة التكلفة في مجال خفض التكلفة وتسعير 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 وتوصيات من أهمها ما يلي:

أولاً: النتائج:

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

ثانياً: التوصيات:

- استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفء وفعال في مؤسسات القطاع المصرفي وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت لتحفيزهم على الابداع والتميز .
- تدريب العاملين في هذه المؤسسات وتأهيلهم من خلال اشتراكهم في دورات متخصصة لتعليمهم دور الادوات والاساليب المستخدمة في إدارة التكلفة وتعريفهم بالمزايا التي تحققها لهم تطبيقها .
- ضرورة سعي مؤسسات القطاع المصرفي في ليبيا إلى تبني نموذج بطاقة الاداء المتوازن وتطبيقه بشكل متكامل حيث يوفر هذا النموذج الادوات الملائمة لقياس الاداء المالي الاستراتيجي وكذلك ضرورة العمل على تهيئة كل الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقه وذلك إذ ما أرادت هذه المؤسسات تحقيق الاداء 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 بغرض تحديد كيفية تخفيض تكلفتها أو حذفها .
- تشجيع القطاع المصرفي الليبي على ابتكار أو اختراع وتصميم خدمات مصرفية جديدة تحقيق ربحيه للمصرف وتلبي رغبات العملاء .
- الاهتمام بتبادل المعلومات والمعرفة بين الأقسام المختلفة داخل المصرف ومعرفة مواطن الضعف والقوة عن طريق الأخذ بتطبيق الاساليب الحديثة لقياس التكاليف بغرض تخفيض وتحديد تكلفة الخدمة المصرفية بصورة دقيقة وبالتالي يسعها بصورة مقبول ومرضية.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء.....	ج
شكر وتقدير.....	ب
أولاً: الملخص:.....	د
ثانياً: التوصيات:.....	هـ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١-١ مقدمة:.....	١
١-٢ الدراسات السابقة:.....	١-٢
١-٣ التعليق على الدراسات السابقة:.....	١-٣
١-٤ ما تتميز به الدراسة الحالية:.....	٢٠
١-٥ مشكلة البحث:.....	٢٠
١-٦ أهداف البحث:.....	٢١
١-٧ أهمية البحث:.....	٢١
١-٨ فروض البحث:.....	٢٢
١-٩ حدود ونطاق البحث:.....	٢٣
١-١٠ منهجية البحث:.....	٢٣
١-١١ عينة البحث:.....	٢٤
١-١٢ مجتمع البحث:.....	٢٥
١-١٣ خطة البحث:.....	٢٦
١-١٤ مصطلحات وتعريفات:.....	٢٧
الفصل الثاني: الأدوات المستحدثة لإدارة التكلفة	٢٨
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

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 دواعي 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 الانتاج في الوقت المحدد (JIT):
٥٧	٢-٣-٥-١ الخصائص الأساسية 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:

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

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

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

قائمة الجداول

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

قائمة الأشكال

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

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

١ - مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين،
سيدنا محمد ﷺ، وعلى آله وصحبه أجمعين.
وبعد،،

نشأت المحاسبة وتطورت مثلها مثل العلوم الاقتصادية والاجتماعية، تلبية
أشكال وحاجات التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي، حيث أن للمحاسبة مكانتها 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
التسعير وخفض التكلفة، إلا أنها ما زالت قاصرة على مواكبة التطور وسوق المنافسة،
وخاصة في المجال المصرفي، للحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء،
والمحافظة عليهم، حتى ظهرت أساليب حديثة استطاعت مواكبة التكنولوجيا والتقدم،
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 (النابلسي، ٢٠٠٨: ص ٥)،
وذلك بعد القصور الذي شاب الأنظمة التقليدية في مواكبة التطور وسوق المنافسة.
وتجدر الإشارة هنا إلى تداخل عدة عوامل في قرارات التسعير، منها المنافسة،
وحجم الخدمات ونوعها، وحاجات العملاء ورغباتهم، وفي ظل هذه التطورات تزايد عدد