مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور نظام محاسبة تكاليف النشاط في قياس ربحية العميل دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري فرع /2/ في اللاذقية
اسم الكاتب: د. حسين شيخ محمد، د. محمد نادر العثمان، حمزة محمد سليطين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4669
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 16:22 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (2) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (2) 2015

دور نظام محاسبة تكاليف النَّشاط في قياس ربحيَّة العميل
دراسة تطبيقيَّة على المصرف التِّجاري السُّوري فرع /2/ في اللَّاذقية

الدّكتور حسين شيخ محمَّد *
الدّكتور محمَّد نادر العثمان **
حمزة محمَّد سليطين ***

(تاريخ الإيداع 4 / 12 / 2014. قُبِل للنشر في 4 / 3 / 2015)

□ ملخّص □

في بيئة شديدة التَّنافسيَّة تسعى المصارف إلى توسيع قاعدة عملائها عن طريق كسب عملاء جُدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بعملائها الحاليين، غير أنَّه ليس بالضَّرورة أن يُساعد الكَمّ الكبير من العملاء على تحسين ربحيَّة المصرف، فقد يكون هناك عملاء يُساهمون في زيادة الأرباح، وآخرون قد يتسبَّبون بمزيد من الخسائر، الأمر الذي يستدعي بالضَّرورة إلى قياس ربحيَّة العميل، وذلك من أجل الفهم الأفضل لمصادر الأرباح المختلفة في المصرف.

عندئذ تظهر مشكلة تخصيص التَّكاليف غير المباشرة على كلِّ عميل مصرفي، ومن ثمَّ ضرورة الاعتماد على نظام محاسبة تكاليف النَّشاط بهدف التَّحديد الدَّقيق لتكلفة العميل. إذ تبرز قوَّة هذا النِّظام من فلسفته القائمة على أنَّ النَّشاط هو المستهلك الحقيقي لموارد المصرف، وأنَّ العميل هو الذي يستهلك هذا النَّشاط، الأمر الذي يُفضي في النِّهاية إلى تحسين تَتَبُّع واقتفاء أثر عناصر التَّكاليف إلى كلِّ عميل من عملاء المصرف.

يتمثل الهدف الرَّئيسي للبحث بدراسة دور محاسبة تكاليف النَّشاط في قياس ربحيَّة العميل، ودور هذه المحاسبة في تقديم المعلومات اللَّازمة لتحقيق المزيج الأمثل من العملاء بهدف تعظيم أرباح المصرف.

طُبِّقَت هذه الدِّراسة على الفرع الثَّاني للمصرف التِّجاري السُّوري في اللَّاذقية كدراسة حالة، وذلك من أجل قياس ربحيَّة العميل على أرض الواقع باستخدام محاسبة تكاليف النَّشاط.

توصَّلت هذه الدِّراسة إلى أنَّ استخدام محاسبة تكاليف النَّشاط أكثر دقة من النِّظام التَّقليدي في قياس ربحيَّة العميل المصرفي، ومن ثمَّ إمكانيَّة أكبر على التَّمييز بين العميل المُربح والعميل غير المُربح، وذلك في ظلِّ غياب تطبيق محاسبة ربحيَّة العميل في المصرف.

الكلمات المفتاحيَّة: ربحيَّة العميل، محاسبة تكاليف النَّشاط، المصرف التِّجاري.

* أستاذ مساعد – قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة حلب – حلب – سورية.
** مدرس – قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
*** ماجستير – المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (2) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (2) 2015

The Role of Activity Based Costing in Measuring Customer Profitability Application Study on Syrian Commercial Bank branch /2/ in Lattakia

Dr. Houseen Sheik Mohammad*
Dr. Mohammad AL-othman**
Hamzy Mohammad Slayteen***

(Received 4 / 12 / 2014. Accepted 4 / 3 / 2015)

□ ABSTRACT □

In a highly competitive environment, the banks seek to expand its customer base of banks by winning new customers as well as retain existing customers, but it is not necessarily that the large amount of customers can help to improve the profitability of the bank, there may be customers contribute to increase profits and others may cause more losses, which necessarily calls to customer profitability measure for the best understanding of the different profit's resources in the bank. Then the problem of indirect costs allocation to each customer appears, and then the need to rely on Activity Based Costing system (ABC) in order to determine the exact cost of each customer. The strength of this system appears from its philosophy which based on that the activity is the real consumer of bank's resources and the bank customer is the one who consumes this activity and that leads to improve the tracking and tracing of cost elements to each bank's customer in the end.

The main objective of the research is studying ABC 's role in customer profitability measure, and the role of this accounting in providing necessary information to achieve the optimal mix of customer in order to maximize profits.

This study has been applied to Commercial Bank of Syria in Lattakia-second branch as a case study, in order to measure customer profitability in the reality using the Activity Based Costing.

This study found that the use of Activity Based Costing is more accurate than the traditional system in the banking customer profitability measurement and then a greater possibility of discrimination between the profitable customer and the unprofitable customer, and that in the absence of the applying of customer profitability accounting in the bank.

Keywords: Customer Profitability, Activity Based Costing, Commercial Bank.

* **Assistant Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Aleppo. Aleppo, Syria.**
** **Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Tishreen. Lattakia, Syria.**
*** **Master in Accounting, Faculty of Economics, Tishreen University. Lattakia, Syria.**

مقدِّمة:

تشهد بيئة الأعمال المصرفيَّة السُّوريَّة ازدياداً مستمراً في حدَّة المُنافَسة، وسرعةً وتطوراً في وسائلها وأساليبها، واستيعاباً من قبل إدارة المصارف العامَّة للمخاطر والتَّحديَّات المُرافقة لاشتداد حِدَّة المُنافَسة هذه، ينبغي عليها تحقيق ميزة تنافسيَّة تهدف إلى كسب ولاء العميل وإرضائه، من أجل الاحتفاظ به كعميل دائم لدى المصرف، عدا عن كسب عملاء جُدد مُربحين، الأمر الذي سوف تزداد معه حاجة إدارة المصارف للمعلومات الملائمة عن البيئة الخارجيَّة للتَّعرُّف على حاجات ورغبات العميل، وما يَتطلَّبه ذلك من إنفاق كميَّات ضخمة من موارد المصرف، ومن ثمَّ المزيد من التَّكاليف من أجل الاستثمار في قطاع العملاء، الأمر الذي سوف يثير التَّساؤل الآتي: هل الدَّخل العائد من العميل سيغطي التَّكاليف النَّاجمة عن الاستثمار في قطاعه، بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح يساهم في زيادة نمو المصرف؟

مشكلة البحث:

تحتاج الإدارة في سِياق الإجابة عن التَّساؤل السَّابق إلى قياس ربحيَّة كلِّ عميل، ومن أجل ذلك يجب أوَّلاً تخصيص التَّكاليف لكلِّ عميل على حِدَه، ثمَّ مقارنته مع الدَّخل المُكتَسَب منه، وذلك وفقاً للمعادلة التَّاليَّة:

ربحيَّة العميل = إيراد مبيعات العميل – تكلفة مبيعات العميل.

عندئذ سَيُواجه المحاسب الإداريّ مشكلة كبيرة عند قياس تكلفة الخدمات المُقدَّمة لكلِّ عميل في المصارف العامَّة، إذ أنَّه وعلى الرُّغم من الصُّعوبات التي تكتنِفُها عمليَّة تخصيص التَّكاليف غير المباشرة وتَتَبُّعها إلى كلِّ عميل، فقد تبيَّن من خلال الزِّيارات الميدانيَّة أنَّه لا يوجد نظام تكاليفيّ، وإنَّما نظام ماليّ يعتمد على تسجيل العمليَّات الماليَّة المصرفيَّة، و تقديم بيانات إجماليَّة على مستوى المصرف، وهذا الأمر عائد لِكَون المصارف العامَّة تُعَدُّ أدوات لتنفيذ السِّياسة الماليَّة والنَّقديَّة للدَّولة، وبالتَّالي تهدف سياسته إلى التَّعامل مع جميع العملاء، الأمر الذي أدَّى بطبيعة الحال إلى عدم الاهتمام بنظم محاسبة التَّكاليف فيها عُمُوماً، وغياب محاسبة ربحيَّة العميل خُصُوصاً.

غير أنَّه ومع تزايد عدد المصارف الخاصَّة المُنافِسة فإنَّه يجب على المصارف العامَّة مُراجعة وضعها التَّكاليفي وأرباحها الحقيقية، الأمر الذي لا يمكن أن يتم دون امتلاك نظام للتكاليف على قَدْرٍ من الكفاءة يسمح له بالقياس الدَّقيق لربحيَّة العميل المصرفي، والتَّحكم في التَّكاليف المرتبطة بكل عميل، ومراقبة كافة تجاوزاتها، وبالتالي فإنَّه لابُدَّ لمحاسبة التَّكاليف في نهاية الأمر أن تأخُذَ دورها في خدمة القطَّاع المصرفي العام.

وقد بيَّنت الدِّراسة المرجعيَّة للأبحاث التي درست نظام محاسبة تكاليف النَّشاط أهميَّة هذا النِّظام باعتباره يمثِّل تطوّراً ملموساً على طريق تقديم بيانات تكاليفيَّة أكثر دقَّة وملائمة لأغراض القياس والتَّخطيط والرَّقابة واتِّخاذ القرارات، فكان تساؤل البحث الحالي يتمحور حول مدى قدرة هذا النِّظام على قياس ربحيَّة العميل في القطاع المصرفي العام في سورية.

أهميَّة البحث وأهدافه:

تبرز أهميَّة البحث في تطوير أساليب المحاسبة الإداريَّة من أجل حلِّ مشكلة محاسبيَّة مهمَّة، ومن ثمَّ مساعدة إدارة المصرف التِّجاري في إيجاد مقياس دقيق لربحيَّة العميل، يتم الاعتماد عليه في التَّمييز بين العملاء المُربحين والعملاء غير المُربحين. كما يهدف هذا البحث بصفة أساسيَّة إلى دراسة الدَّور الذي يمكن أن تلعبه محاسبة تكاليف النَّشاط في قياس ربحيَّة العميل، من أجل الحصول على بيانات أكثر ملائمة لاتِّخاذ قرارات إداريَّة تختلف في مضمونها ومتطلِّباتها عمَّا كان يُتَّخَذ سابقاً.

منهجيَّة البحث:

لتحقيق أهداف الدِّراسة تمَّ تقسيم البحث إلى قسمين:

القسم النَّظري: تمَّ الاعتماد في هذا القسم على المنهج الوصفي التَّحليلي لجمع المادَّة العلميَّة المُتعلِّقة بموضوع البحث من خلال الإطِّلاع على الدِّراسات السَّابقة، والدَّوريَّات، والمراجع العربيَّة والأجنبيَّة.

القسم العملي: تمَّ الاعتماد في هذا القسم على دراسة حالة المصرف التِّجاري السُّوري فرع /2/ في اللَّاذقية من أجل قياس ربحيَّة العميل باستخدام محاسبة تكاليف النَّشاط والمحاسبة التَّقليديَّة، ووفقاً لهذه الغاية تمَّ استخدام أسلوب المقابلة الشَّخصيَّة مع المدير ورؤساء الدَّوائر والشُّعب المصرفيَّة، وأسلوب ملاحظة ومعاينة آليَّة العمل المصرفي والنِّظام المحاسبي.

الدِّراسات السَّابقة:

1. دراسة **عبد الكريم عبد الرَّحيم علي**، عام 2014، بعنوان **أهميَّة تحليل ربحيَّة الزَّبائن في الشَّركات الصِّناعيَّة** [1]

هدفت الدِّراسة إلى إجراء بعض التَّعديلات على أنظمة محاسبة التَّكاليف لتوفير البيانات والمعلومات التي ترتبط بتحليل ربحيَّة الزَّبون من أجل تعزيز القدرة التَّفاوضيَّة لدى إدارة التَّسويق، حيث اعتمَد البحث أسلوب دراسة الحالة التي توصَّل من خلالها إلى أنَّه ليس بالضَّرورة أن يكون الزَّبون الأفضل هو من حقَّقت الشَّركة منه الإيراد الأكبر خلال الفترة الماليَّة، إذ إنَّ هناك تكاليف مخفيَّة تتعلق بهم لا تُظهِرها أنظمة المحاسبة التَّقليديَّة، وهذا ما أدَّى إلى أن تكون أهمّ التَّوصيَّات هي ضرورة استخدام نظام محاسبة تكاليف النَّشاط لتخفيض التَّكاليف المُتعلِّقة بالزَّبائن للوصول إلى معلومات أكثر دقة حول ربحيَّتهم.

2. دراسة **علاء محمد محمد البتانوني**، عام 2007، بعنوان **استخدام نظام التَّكلفة على أساس النَّشاط في تحليل ربحيَّة العميل– دراسة تطبيقيَّة** [2]

هدفت هذه الدِّراسة إلى كيفيَّة استخدام نظام التَّكلفة على أساس النَّشاط في تحليل ربحيَّة العميل بغرض تحسين الرّبحيَّة في بيئة الأعمال المصريَّة. وخَلُصَت الدِّراسة من خلال الحالة التطبيقيَّة على إحدى الشَّركات الصِّناعيَّة التي تعمل في مجال صناعة الأواني المنزليَّة إلى أنَّ هناك إمكانيَّة كبيرة لتطبيق الإطار المُقترَح في بيئة الأعمال المصريَّة في ظلِّ توافر البيانات عن هيكل الإيرادات والتَّكاليف بالنسبة للعملاء.

3. دراسة **kuchta & Troska**، عام 2007، بعنوان **Activity Based Costing and Customer Profitability** [3]

هدفت هذه الدِّراسة إلى دراسة إمكانيَّة استخدام محاسبة تكاليف النَّشاط في تحليل ربحيَّة العميل، وعَمِدَت من أجل تحقيق هدفها هذا إلى القيام بدراسة تطبيقيَّة على إحدى الشَّركات التِّجارية. وقد خَلُصَت الدِّراسة إلى أهميَّة استخدام محاسبة تكاليف النَّشاط في تحليل ربحيَّة العميل من أجل التَّمييز بين العملاء المُربحين، والعملاء غير المُربحين، وبالتَّالي العمل على تقديم معلومات مُهمَّة تساعد تنظيمات الأعمال على تحقيق مجموعة من المزايا مقارنة بالأنظمة التَّقليديَّة الأخرى.

وتتميز الدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة في كونِها تتناول قياس ربحيَّة العميل باستخدام محاسبة تكاليف النَّشاط في المصارف كمؤسسات خدميَّة ماليَّة ضمن بيئة الأعمال السُّوريَّة، كما تمَّ إجراء مُقارنة بين ربحيَّة

العميل المصرفي باستخدام كلٍّ من محاسبة التَّكاليف التَّقليديَّة ومحاسبة تكاليف النَّشاط، وذلك بتطبيق المحاسبتين على المصرف التِّجاري السُّوري فرع /2/ في اللَّاذقية تطبيقاً عمليَّاً.

أولاً: تعريف ربحيَّة العميل:

يمكن تعريف ربحيَّة العميل كما يلي: "هي مُساهمة العميل في أرباح المصرف، وهذه المُساهمة هي عبارة عن الفرق بين الإيرادات المُكتَسَبَة من هذا العميل وإجمالي التَّكاليف المُرتَبِطَة به خلال فترة زمنيَّة مُحدَّدة" [4].

تبرز أهميَّة تحليل ربحيَّة العميل بشكل عام من كون قياس أرباح المصرف عند مستوى المُنتَج يتجاهل الفوارق الكبيّرة في الربحيَّة المتولِّدة من مختلف العملاء، ومن ثمَّ فإنَّ حساب الرّبحيَّة عند مستوى العميل (المصدر الحقيقي للربح) يُوفِّر فَهماً أفضل عن كيفيَّة تحقيق الأرباح.

ثانياً: فوائد قياس وتحليل ربحيَّة العميل:

تظهر فوائد تحليل ربحيَّة العميل في مجالات عِدَّة، تمَّ الاقتصار على دراسة مجالين، وهما [5]:

1. إدارة التَّكلفة: تنبع أهميَّة إدارة التَّكلفة من الهدف الأساسيّ لأيّ مصرف هو تعظيم الأرباح، حيث يستطيع المصرف تحقيق هدفه هذا عن طريق تحكُّمه في تكلفة أداء الأنشطة المُترتِّبة من خدمة العميل [6]، وبالتَّالي فإنَّ تحليل ربحيَّة العميل يكشف عن برامج تحسين الرّبحيَّة عن طريق إدارة التَّكلفة المُستهدَفة.

2. إدارة الإيراد: تحليل ربحيَّة العميل يعمل على تحديد العملاء المُسبِّبين للخسارة والعملاء المُربحين، الأمر الذي يعطي لإدارة المصارف مجالاً معيَّناً من الحريَّة في تحديد أسعار الخدمات المُقدَّمة، بحيث تعكس هذه الأسعار الفروق بين هذين النَّوعين من العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح من العميل المُربح، وتحويل العميل الخاسر إلى عميل مُربح في النِّهاية.

ثالثاً: تعريف محاسبة تكاليف النّشاط:

يُعَدُّ نظام المعلومات المُحدَّدة على أساس النَّشاط حسب رأي هيكس [7] بمثابة مفهوم لمحاسبة التَّكاليف يقوم أساساً على اعتبار أنَّ جميع المُنتَجَات تحتاج إلى مؤسسة تؤدي مجموعة من الأنشطة، وأنَّ هذه الأنشطة باستهلاكها لموارد المؤسسة يترتَّب عليها تكلفة يجب أن تتحمَّلها تلك المؤسسة. ولعلَّ Cooper [8] يؤكِّد ذلك باعتباره لنظام محاسبة تكاليف النَّشاط مدخلاً متطوِّراً في منهجيَّة تخصيص التَّكاليف الإضافيَّة ذات المرحلتين بحيث يتم تخصيص هذه التَّكاليف على الأنشطة قبل تخصيصها على المُنتَجَات أو العملاء.

رابعاً: منظور التَّكلفة ومنظور العمليَّات في محاسبة تكاليف النَّشاط [9]:

المنظور الأول: منظور التَّكلفة

حيث يوضِّح المسار الذي تسلكه التَّكلفة في تَدفُّقِها نحو أوجه التَّكلفة داخل المصرف، وذلك عن طريق توسيط الأنشطة في استهلاك أوجه التَّكلفة لموارد المصارف: موارد ⟵ أنشطة ⟵ أوجه تكلفة.

ومن خلال هذا المنظور يمكن دراسة آليَّة تجميع وتخصيص التَّكاليف غير المباشرة بالمرحلتين التَّاليتين [10]:

- المرحلة الأولى: تحديد تكاليف الأنشطة:

تتجسَّد هذه المرحلة في تجميع التَّكاليف غير المباشرة، وتحديد الأنشطة كمراكز تكلفة، حيث يتم حصر وتحديد كافة الأنشطة المُؤدَّاة داخل المصرف على اختلاف أقسامه، ومن ثمَّ يتم تخصيص الموارد المُستهلَكَة (التَّكاليف) على هذه الأنشطة اعتماداً على استهلاكها لهذه الموارد.

- المرحلة الثَّانيَّة: تحديد تكاليف أوجه التَّكلفة:

تتجسَّد هذه المرحلة في تخصيص التَّكاليف غير المباشرة على أوجه التَّكلفة، حيث يتم تحميل تكاليف الأنشطة على أوجه التَّكلفة كالعملاء، وذلك بناء على ما تتطلَّبه هذه الأوجه من هذه الأنشطة، وما يتم استهلاكه منها.

المنظور الثَّاني: منظور العمليَّات أو أسلوب التَّطبيق

يوفِّر هذا المنظور فَهماً أفضل عن الكيفيَّة التي يتم بها استنفاذ الموارد داخل المصارف، وذلك عن طريق توفير بيانات عن العوامل المُسبِّبة للقيام بالأنشطة المُستهلكة لهذه الموارد، أي يختص هذا المنظور بتوفير المعلومات التي ترتبط بأداء الأنشطة، حيث تُستخدَم هذه المعلومات لقياس كفاءة النَّشاط [11]، الأمر الذي يمكن معه قياس وتقييم الأداء المصرفي.

النَّتائج والمناقشة:

دراسة حالة: لمحة عن المصرف التِّجاري السُّوري محلِّ الدِّراسة:

يُعَدُّ المصرف التِّجاري السُّوري من أهمِّ مؤسسات النِّظام المصرفي السُّوري، إذ يُقدِّم خدماته المصرفيَّة من خلال عدد من الفروع المُنتشرة في جميع أنحاء الجمهوريَّة العربيَّة السُّوريَّة، حيث يبلغ عدد هذه الفروع /63/ فرع، ويَتبَعُ لكلِّ فرع عدد من المكاتب عددها /29/ مكتب، ومجموعة من كوى الصِّرافة يبلغ عددها حوالي /44/ كوّة [12].

تمَّ أخذ الفرع الثَّاني للمصرف التِّجاري السُّوري في محافظة اللاذقية كحالة عمليَّة لتطبيق محاسبة تكاليف النَّشاط في قياس ربحيَّة العميل في القطاع المصرفي العام، نظراً للمُنافَسة الشَّديدة التي يتعرض لها من قبل المصارف الخاصَّة بالإضافة إلى قاعدة عملائه الكبيرة، وخدماته المصرفيَّة المُتنوِّعة، وبحيث تَتَعدُّد وتتنوَّع فيه التَّكاليف المصرفية، وتمَّ الاعتماد على التَّكاليف الشَّهريَّة للفرع خلال الفترة المُمتدَّة من 2009/01/01م وحتَّى 2009/06/30م.

خطوات تطبيق محاسبة تكاليف النَّشاط في قياس ربحيَّة العميل في المصرف التِّجاري محلِّ الدِّراسة:

الخطوة الأولى: **دراسة الهيكل التَّنظيمي للمصرف التِّجاري محلِّ الدِّراسة، وتوصيف شُعَبِهِ المصرفيَّة:**

تأتي أهميَّة دراسة الهيكل التَّنظيمي للمصرف التِّجاري محلِّ الدِّراسة في كونِ هذا الهيكل ما هو في الحقيقة إلَّا عبارة عن تجميع وترتيب الأنشطة المُتجانسة ضمن شُعب محدَّدة، وبالتَّالي فإنَّ دراسة هذا الهيكل يساعد في تحديد الأنشطة المُرتبطة بتقديم خدمة معيَّنة، ومن ثمَّ عميل معيَّن عن طريق تحديد خدمات وعملاء كلِّ شُعبة.

يتألف الهيكل التنظيمي للمصرف التِّجاري محلِّ الدِّراسة من:

1) إدارة الفرع.
2) دائرة العمليَّات الجاريَّة: وتتضمن (شُعبة خدمة المتعاملين، وشُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة).
3) دائرة المحاسبة والتَّدقيق: وتتضمن (شُعبة المحاسبة، شُعبة التَّدقيق، شُعبة القروض).
4) ومكتب السّكرتارية: ويتضمن (شُعبة شؤون العاملين، شُعبة الدِّيوان، المقسم، شُعبة الماليَّة).

كما تبيّن عند دراسة الهيكل التنظيمي على أرض الواقع أنَّه توجد غرفتان ضمن مبنى المصرف تحتويان على أجهزة ومعدَّات إلكترونيَّة فقط:

- الأولى: وتُدعى بغرفة السّويفت swift ويقصد به نظام التَّعامل المصرفي بين المصارف المُنتسبة لمؤسسة الاتِّصالات السّلكيَّة واللَّاسلكيَّة الماليَّة العالميَّة.

- الثّانية: وتُدعى بغرفة التَّجهيزات الإلكترونيَّة وتحتوي على مُخدِّمات حاسوبيَّة وبرامج إلكترونيَّة.

كما أنّ هناك أيضاً كوَّة تابعة للمصرف توجد في الميريديان مُهمَّتها الأساسيَّة شراء العملات النَّقديَّة الأجنبيَّة.

الجدول رقم (1): توصيف الشُّعب في المصرف التَّجاري السُّوري محلِّ الدِّراسة

الشُّعب المصرفيَّة	الأعمال التي تقوم بها
شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة	1. حفظ الموجودات النَّقدية للفرع، وتنفيذ جميع عمليات دفع النُّقود بالعملات المحليَّة والأجنبيَّة وقبضها وتصريف العملات الأجنبيَّة. 2. معالجة الحوالات الواردة والصَّادرة الداخليَّة والخارجيَّة والشَّيكات بالعملات المحليَّة والأجنبيَّة. 3. معالجة عمليات كوة الصِّرافة المرتبطة بالفرع.
شُعبة خدمة المتعاملين	1. فتح وإغلاق جميع أنواع حسابات المتعاملين الدَّائنة والمدينة بالعملات المحليَّة والأجنبيَّة. 2. تنظيم الوكالات المصرفيَّة للمتعاملين، ومعالجة جميع المواضيع بتأجير الصَّناديق الحديديَّة. 3. القيام بكافة أعمال بطاقات الدَّفع الإلكترونيَّة وكلِّ مستلزماتها.
شُعبة المحاسبة	1. إعداد كشوفات الحسابات في المواعيد المُحدَّدة. 2. مسك الحسابات الجارية المدينة والدَّائنة وتنظيم الوضع الدَّوريّ لهذه الحسابات. وتدقيق القيود المُسجَّلة فيها على الحاسب وتصحيح الأخطاء إن وُجِدَت. 3. تنظيم المُطابقات الشَّهريَّة بين الفرع والإدارة العامَّة.
شُعبة التَّدقيق	1. تدقيق إيصالات قبض وسحب الأموال بالعملات المحليَّة والأجنبيَّة في شُعبة العمليَّات النَّقديَّة. 2. تدقيق الميزانيَّة الشَّهريَّة والسَّنويَّة للفرع.
شُعبة القروض	وتقوم بمعالجة جميع المواضيع المُتعلِّقة بمنح القروض ومنح تسهيلات حسم سندات.
شُعبة شؤون العاملين	1. تنفيذ جميع القرارات والتَّدابير المُتعلِّقة بشؤون العاملين في الفرع. 2. مراقبة سجل الدَّوام والتَّأخير للعاملين وإعداد جدول الإجازات.
الدِّيوان	1. تسجيل الطَّلبات المُقدَّمة من قبل العملاء للحصول على خدمات المصرف بالإضافة إلى الاحتفاظ ببعض النُّبوتيات المُقدَّمة من قبلهم. 2. القيام بإرسال الكُشُوفات الحسابيَّة إلى أصحابها في المواعيد المُتَّفق عليها مع العملاء وإلى العناوين المُحدَّدة من قبل العملاء.
الماليَّة	وتقوم بعملية الرَّبط بين الفرع والمركز الماليّ لمعالجة جميع المواضيع المُتعلِّقة بالتَّدفئة والنُّور والمياه والصَّيانة للأدوات والآلات للعمل على تأمين مستلزمات الفرع من مطبوعات وقرطاسية وصيانة البناء والأثاث والتَّجهيزات العائدة للفرع وجردها في نهاية كلِّ سنة.
المقسم	ويقوم بتأمين الاتصالات اللَّازمة لأداء العمل بالمصرف بشكل عامّ.

المصدر: إعداد الباحثين

الخطوة الثَّانية: **تحديد المُنتَجَات والخدمات التي يُقدِّمُها المصرف التَّجاري محلِّ الدِّراسة:**

تتمثَّل هذه المُنتَجَات والخدمات في المصرف التَّجاري محلِّ الدِّراسة بكلِّ ممَّا يليّ:

التَّسهيلات: وتشمل: حساب جاري مدين، قروض، حسم سندات.

الحسابات: وتشمل: حسابات جاريّة، حسابات التّوفير، الودائع لأجل.

الخدمات: وتشمل: تأجير صناديق حديديَّة، حوالات، شراء وبيع نقد أجنبي، شيكات.

لا بدَّ من الإشارة إلى أهميَّة تحديد المُنتَجَات والخدمات المصرفيَّة المُقدَّمة للعملاء في المصرف، وذلك حتَّى يمكن تحديد الأنشطة اللَّازمة لخدمة العميل الطَّالب للمُنتَج أو الخدمة المصرفيَّة.

الخطوة الثَّالثة: **تحديد الأنشطة المصرفيَّة، وحصر عددها، وربطها بالشُّعب:**

أصبح من السَّهل تحديد الأنشطة، وذلك على اعتبار أنَّ هذه الخطوة ستتم على مستوى كل شُعبة بدلاً من تحديد الأنشطة على مستوى المصرف ككلّ.

الجدول رقم (2): الأنشطة المصرفيَّة في كل شُعبة مصرفيَّة

الشُّعب		الأنشطة المصرفيَّة
شُعبة خدمة المتعاملين		
عدد ما تمَّ تنفيذه من هذه الأنشطة	59	فتح حسابات جارية بعملة أجنبية (أفراد – شركات)
	709	فتح حسابات جارية بالليرة السورية
	439	فتح حسابات توفير
	27	ربط وديعة لأجل بالعملة الأجنبية
	89	ربط وديعة لأجل بالليرة السورية
	79	إغلاق حسابات جارية بالعملة الأجنبية (أفراد – شركات)
	175	إغلاق حسابات جارية بالليرة السورية
	551	إغلاق حسابات توفير
	1	كسر وديعة لأجل بالعملة الأجنبية
	71	كسر وديعة لأجل بالليرة السورية
	14	تأجير صناديق حديدية
	°	مقاصة صادرة
		مقاصة واردة
	86	إصدار بطاقة دفع إلكترونية محلية
	▽	تجديد البطاقة
		إصدار بدل ضائع
		طلب رقم سري من جديد
		إلغاء بطاقة فيزا مسحوبات بطاقة فيزا
		تغذية حساب فيزا

° لم يتم الحصول على عدد عمليات التَّقاص بسبب ربطها مع يوميَّة المصرف، وبما أنَّ اليوميَّة متنوِّعة، ولا تقتصر على عمليَّات التَّقاص فقط، كان الرُّجوع إلى هذه الثَّبوتيَّات بشكل يوميّ خلال الفترة المدروسة أمر مُكلّف جداً من حيث الجهد والوقت.

▽ لا يمكن تتبّع تكلفة عملاء بطاقة الدَّفع الإلكترونيّ، وذلك لتمكّن هؤلاء العملاء من السَّحب من أيّ صرَّاف تجاري سوري على امتداد الجمهوريَّة، عدا عن صعوبة الحصول على هذه المعلومات، بالإضافة إلى الجهد الكبير لربط هذه المعلومات بعملاء المصرف المدروس.

	1	تنظيم وكالة مصرفية خاصة بتحريك حساب جار بالعملة الأجنبية
	42	تنظيم وكالة مصرفية خاصة بتحريك حساب جار بالعملة السورية
شُعبة العمليات النَّقديَّة والحسابيَّة		
عدد ما تمّ تنفيذه من هذه الأنشطة	140	إيداع نقدي في حساب جار بالعملة الأجنبية
	297	سحب نقدي من حساب جار بالعملة الأجنبية – بنكنوت
	135	سحب نقدي من حساب جار بالعملة الأجنبية – حوالات
	855516	إيداع نقدي في حساب جار بالليرة السورية
	23360	إيداع نقدي في حساب جار مدين – تسديد قرض
	32291	سحب نقدي من حساب جار بالليرة السورية
	898671	سحب نقدي من حساب جار مدين
	4796	إيداع نقدي في حساب توفير
	6713	سحب نقدي من حساب توفير
	343	منح دفتر شيكات
	10	إصدار دفتر توفير بدل عن مفقود
	76	تحويل بين حسابين بنفس الفرع
	9	حوالات داخلية صادرة خارج المحافظة
	8	حوالات خارجية صادرة
	79	حوالات واردة خارجية
	1	إصدار دفتر شيكات بدل ضائع
	146	تصديق شيك
	49	شيك مباع
	4009	التصريف من العملة الأجنبية إلى الليرات السورية (شراء العملات)
	42	بيع العملات الأجنبية
شُعبة المحاسبة		
عدد ما تمّ تنفيذه من هذه الأنشطة	56	بيان رصيد بالحسابات الجارية بالعملة الأجنبية
	1472	كشف حساب جار بالعملة الأجنبية – دوري
	25	كشف حساب جار بالعملة الأجنبية – استثنائي
	2460	كشف حساب جار بالليرة السورية – دوري
	51	كشف حساب جار بالليرة السورية – استثنائي
شُعبة القروض		
عدد ما تمّ تنفيذه من هذه الأنشطة	1	منح قروض اكساء
	28	منح قروض سيارات

	546	منح قروض سخانات
	9	منح قروض موظفين
	251	منح تسهيلات حساب جاري مدين
	0	حسم سندات

المصدر: إعداد الباحثين

هناك بعض الأنشطة لم يتم معرفة عدد ما تمَّ تنفيذه خلال الفترة المدروسة بسبب تشابه معالجة هذه الأنشطة إلكترونيَّاً، ولذلك جاء عدد المُنفَّذ من هذه الأنشطة مدموجة مع عدد المُنفَّذ من أنشطة أخرى، وخير دليل على ذلك هو نشاط تحويل بين حسابين خارج الفرع، حيث يتم معالجته مع نشاط إيداع نقديّ في حساب جاري.

الخطوة الرَّابعة: **تحديد عناصر التَّكاليف في المصرف، وأُسس تخصيصها على الشُّعب:**

الجدول رقم (3): عناصر التَّكاليف في المصرف وأُسس تخصيصها على الشُّعب

رقم الحساب	اسم الحساب	المصروف	أساس التَّخصيص على الشُّعب
50	الرّواتب والأجور والتَّعويضات	5635987*	تُخصَّص من واقع الجداول الشهريَّة للرواتب والأجور على أساس صافي الاستحقاق لكلِّ عامل في كلِّ شُعبة.
500	رواتب الموظفين		
502	التعويضات العائلية		
504	تعويض التدفئة		
505	الحوافز الإنتاجية		
51	تعويضات خاصَّة بالموظفين والمستخدمين وغيرهم		
510	تعويضات المسؤولية والاختصاص.		
519	التعويضات الأخرى		
53	الأعباء الاجتماعية		
532	أجور الأطباء	41436	تُخصَّص من واقع كُشُوفات الطَّبابة على العاملين خلال فترة الدِّراسة.
533	المساهمة في صندوق التأمين الصحي	688657	تُخصَّص من واقع كُشُوفات الطَّبابة على العاملين الذين استفادوا من خدمات الصُّندوق.
537	كسوة المستخدمين	42500	تُخصَّص من واقع قرار توزيع نفقات الكُسوة على العاملين المستفيدين.
54	الإيجارات وتوابعها والتأمين		
540	الإيجارات ورسوم الحراسة	36000	تُخصَّص من واقع العقود المُبرَمة على الأماكن المُستأجَرَة من قبل المصرف.
541	التدفئة	75647	تُخصَّص على شُعب المصرف، وذلك على

***تم الحصول على الجداول الشَّهريَّة للرواتب والأجور من: دائرة الرَّواتب في المصرف التِّجاري السوريّ الإدارة العامَّة (دمشق).**

				أساس المساحة.
	542	الإنارة والإصلاحات الكهربائية	54850	الإنارة تُخصَّص على الشُّعب على أساس المساحة، بينما للإصلاحات فتُوزَّع حسب ما تمَّ من إصلاحات في كل شُعبة.
	544	تأمين المباني والموجودات	1170238	تُخصَّص على موجودات المصرف من مباني وسيارات بناء على العقود مع شركة التَّأمين.
	545	صيانة المباني وأماكن العمل	4930	تُخصَّص على الشُّعب حسب ما تمَّ بها من صيانة، وذلك من واقع فواتير الصِّيانة.
55		اللوازم والقرطاسية والمطبوعات		
	5500	اللوازم والقرطاسية	163306.25	تُخصَّص على شُعب المصرف بناء على مستندات التَّوزيع.
	5501	المطبوعات	213442.63	
	551	اشتراكات للصحف والمجلات	8000	تُخصَّص على إدارة المصرف.
56		إصلاح وصيانة الموجودات		
	560	إصلاح وصيانة الأثاث والمفروشات	21608	تُخصَّص على شُعب المصرف الطَّالبة للإصلاح، وذلك حسب مستندات الإصلاح في شُعبة الماليَّة.
	561	إصلاح وصيانة الآلات والمعدات	138573	تُخصَّص على الشُّعب حسب ما تمَّ من صيانة لآلاتها.
	563	محروقات وسائل النقل	55400	تُخصَّص على إدارة المصرف.
57		الرّسوم والضَّرائب وما يماثلها		
	574	رسوم مختلفة	9000	تُخصَّص على الشُّعب الإنتاجيَّة.♦
59		النَّفقات المختلفة الأخرى		
	590	بريد وبرق وهاتف	76678	تُخصَّص بالكامل على المقسم.
	5940	طوابع ماليّة	10200	تُخصَّص على العاملين في المصرف المستفيدين من صندوق التَّأمين الصحيّ.◊
	596	نفقات التّنظيف	318127	تُخصَّص على كافة الشُّعب حسب المساحة.*
	598	نفقات مختلفة	11450	تُخصَّص على الشُّعب الإنتاجيَّة.

المصدر: إعداد الباحثين

أمَّا بالنّسبة للاهتلاكات: تمَّ حصر أصول المصرف بالجرد مباشرة لها ضمن الشُّعب بمساعدة المسؤول الماليّ للمصرف، ثمَّ تمَّ الرُّجوع إلى بطاقات هذه الأصول لمعرفة مقدار استهلاكها عن الفترة الزَّمنيَّة المُحدَّدة في الدِّراسة.

♦ تمَّ الاعتماد على هذا المعيَّار في التَّخصيص، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار بأنَّ حساب الرّسوم المختلفة يتضمن عنصر تكلفة واحد، وهو رسم خدمات مجلس مدينة اللاذقية الذي من شأنه الحفاظ على النَّظافة أمام المصرف، وغير ذلك.

◊ تمَّ الاعتماد على هذا المعيَّار في التَّخصيص، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار بأنَّ قيمة الطَّوابع الماليَّة تخصُّ فقط لكُشُوفات الطَّبابة.

*** إنَّ معيَّار التَّخصيص هذا لم يشمل مساحة غرفة التَّجهيزات الإلكترونيَّة، وذلك على اعتبار أنَّ هذه الغرفة تحتوي على معدَّات وتجهيزات حسّاسة لعمل المصرف بشكل عام، ولها إشراف مباشر من دائرة الدَّعم الفنيّ الكائنة في فرع آخر للمصرف التِّجاري.**

جدول رقم (4): إجمالي تكلفة الشُعب المصرفيَّة

الشُّعب المصرفيَّة	تكلفة الشُّعب
شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة	3204325.8
شُعبة خدمة المتعاملين	830550.43
كوّة الميريديان	441538
شُعبة المحاسبة	741963.08
شُعبة التَّدقيق	305168.14
شُعبة القروض	680687.67
شؤون العاملين:	
1. الإداريين في الشُّعبة	703985.02
2. المُرَاسلين	179396.17
3. الأذَنَة	188342.37
4. المُنَظِّفين	57956.46
5. الحُرَّاس	517999.58
6. السَّائق	52297.2
الدِّيوان	243868.3
المقسم	293693.81
السّويفت	107999.65
الماليَّة	427701.15
الإدارة	411623.34
غرفة التَّجهيزات الإلكترونيَّة	325228.05
المجموع	9714324.22

المصدر: إعداد الباحثين

الخطوة الخامسة: توزيع تكاليف أنشطة مراكز التَّكلفة العامَّة في المصرف على الشُّعب:

_ بما أنَّ النَّشاط الذي تقوم به الإدارة هو الإشراف، ومراقبة تقديم الخدمات المصرفيَّة للعميل فقدّ تمَّ توزيع تكلفة هذا النَّشاط على أساس نسبة عدد العمليَّات التَّشغيليَّة المُقدَّمة للعميل التي تمَّت في كل شُعبة.

_ تمَّ تقسيم تكلفة أنشطة شؤون العاملين إلى ثلاث مراكز تكلفة هي: تكاليف الأنشطة التي يقوم بها الإداريّين حيث تمَّ توزيعها على أساس عدد العاملين في كلِّ شُعبة، تكاليف أنشطة المراسلين والأذَنَة والسَّائق حيث تمَّ توزيعها بالتَّساوي بين الشُّعب، تكاليف أنشطة الحُرَّاس والمُنَظِّفين تمَّ توزيعها على أساس مساحة كل شُعبة.

_ وبما أنَّ نشاط شُعبة الماليَّة هو متابعة أمور المصرف الماليَّة للاستمرار في النَّشاط الجاري للمصرف فقد تمَّ توزيع تكاليف الماليَّة على أساس عدد فواتير الموجودة في القسم، والتي تخصُّ كلّ شُعبة.

_ تمَّ توزيع تكلفة المقسم على أساس عدد الهواتف في كلِّ شُعبة لصعوبة تَتَبُّع تكلفة المكالمات اللَّازمة لخدمة العميل في كل شُعبة.

جدول رقم (5): توزيع تكاليف مراكز التَّكلفة العامَّة على الشُّعب المُستفيدة

الشُّعب المصرفيَّة	توزيع تكاليف مراكز التَّكلفة العامَّة
شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة	4294469.98
شُعبة خدمة المتعاملين	1207208.69
كوّة الميريديان	574266.00
شُعبة المحاسبة	1005873.29
شُعبة التَّدقيق	509386.90
شُعبة القروض	1071201.07
الدِّيوان	442511.80
السّويفت	284178.48
غرفة التَّجهيزات الإلكترونيَّة	325228.05
المجموع	**9714324.26**

المصدر: إعداد الباحثين

الخطوة السَّادسة: **توزيع تكلفة أنشطة مراكز التَّكلفة المساعدة في المصرف على الشُّعب الإنتاجيَّة:**

_ تمَّ توزيع تكلفة شُعبة التَّدقيق بشكل كامل على شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة، وذلك على اعتبار أنَّ نشاطها الأساسيّ يتمثَّل في تدقيق مستندات العميل الصَّادرة من شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة فقط.

_ تمَّ توزيع تكلفة السّويفت على شُعبة العمليّات النّقديّة والحسابيّة، وذلك على اعتبار أنَّ غرفة السّويفت مُهمَّتها الوحيدة تتمثَّل في دعم شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة في تنفيذ حوالات العملاء الخارجيَّة الصَّادرة والواردة.

_ بما أنَّ نشاط الدِّيوان هو تسجيل طلبات العميل، وإرسال كُشُوفات الحساب إلى العملاء فقد تمَّ توزيع تكلفة هذا النَّشاط على أساس ما يأخذه عملاء كلّ شُعبة من الشُّعب الإنتاجيَّة من وقت وجهد لتنفيذ نشاط الدِّيوان.♦

_ من الجدير بالذّكر أنَّ غرفة التَّجهيزات الإلكترونيَّة تابعة وبشكل مباشر من حيث الإشراف والصَّيانة إلى دائرة الدَّعم الفنيّ الموجودة لدى المصرف التِّجاري السُّوري فرع /3/ لذلك لم يتم تحميل غرفة التَّجهيزات الإلكترونيَّة بأيّ تكلفة من مراكز التَّكلفة السَّابقة، وتتمثَّل أنشطة هذه الغرفة بما يلي:

♦ **تمَّ الحصول على النِّسب التي تمَّ من خلالها توزيع تكلفة الدِّيوان على باقي الشُّعب الإنتاجيَّة من خلال الاطِّلاع المباشر على أعمال الدِّيوان، ومن خلال الخبرة الشخصيَّة للعاملين في قسم الدِّيوان.**

1. حراسة المصرف، وذلك من خلال وجود منظومة إنذار حديثة مُركَّبة لدى المصرف.
2. تزويد أجهزة الحاسب فقط الموجودة لدى الفرع بالطَّاقة الكهربائيَّة في حال انقطاع الكهرباء، وذلك من خلال وحدة تغذيَّة كهربائيَّة ضخمة UPS.
3. ربط حواسيب الفرع مع بعضها البعض على شبكة داخليَّة، وربط هذه الشَّبكة بالإدارة العامَّة للمصرف التِّجاري السُّوري في دمشق من خلال مُخدِّم رئيسي للفرع.

بناء على ذلك تمَّ توزيع تكاليف أنشطة غرفة التّجهيزات الإلكترونيّة على باقي الشُّعب المُستفيدة وفق ما يليّ:

1. تُوزَّع تكلفة منظومة الإنذار على شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة وشُعبة خدمة المتعاملين فقط على أساس المساحة، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار وجود كاميرات المراقبة في كِلتَا الشُّعبتين المذكورتين فقط، وعلى اعتبار أنَّ الخزنة الرئيسيَّة للفرع تابعة لشُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة.
2. تُوزَّع تكلفة UPS بناء على عدد الحواسيب الإلكترونيَّة الموجودة في كلِّ شُعبة من شُعب المصرف.
3. تُوزَّع تكلفة مُخدِّم الفرع وملحقاته على أساس عدد الحواسيب الإلكترونيَّة الموجودة في كلِّ شُعبة.

جدول رقم (6) إجماليّ تكلفة الشُّعب الإنتاجيَّة

الشُّعب المصرفيَّة	توزيع تكاليف مراكز التَّكلفة المساعدة
شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة	5473551.44
شُعبة خدمة المتعاملين	1352780.03
كوّة الميريديان	574266.00
شُعبة المحاسبة	1173259.79
شُعبة القروض	1140466.99
المجموع	9714324.26

المصدر: إعداد الباحثين

الخطوة السَّابعة: **توزيع تكلفة المراكز الإنتاجيَّة على الأنشطة:**

تمَّ توزيع التَّكاليف الخاصَّة بمراكز الإنتاج على الأنشطة المصرفيَّة على أساس عامل الوقت، وذلك على اعتبار أنَّ الزَّمن من أجل خدمة العميل يعمل كمتغيِّر مُتحكِّم بحجم استهلاك الموارد من قبل الأنشطة المصرفيَّة، لذلك يجب تحديد الوقت الفعلي لتنفيذ كلِّ نشاط، وبما أنَّ جميع الموظفين في الدَّائرة أو الشُّعبة نفسها يقومون بأداء جميع الأنشطة، فقد تمَّ تحديد نسبة للوقت اللَّازم لتنفيذ كلِّ نشاط من إجمالي الوقت اللَّازم لإنجاز جميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفون على مستوى الشُّعبة أو الدَّائرة، وتمَّ الاعتماد في ذلك على المُشاهدة والمقابلات الشَّخصيَّة.

جدول رقم (7) توزيع تكلفة المراكز الإنتاجيَّة على الأنشطة

التَّكلفة الإجماليَّة للشُّعبة	النسبة	تكلفة النَّشاط الإجماليَّة	شُعبة خدمة المتعاملين
1352780.03	9	121750.20	فتح حسابات جارية بعملة أجنبية (أفراد – شركات)

فتح حسابات جارية بالليرة السورية	121750.20	9
فتح حسابات توفير	121750.20	9
ربط وديعة لأجل بالعملة الأجنبية	40583.4	3
ربط وديعة لأجل بالليرة السورية	40583.4	3
إغلاق حسابات جارية بالعملة الأجنبية (أفراد – شركات)	67639.00	5
إغلاق حسابات جارية بالليرة السورية	67639.00	5
إغلاق حسابات توفير	67639.00	5
كسر وديعة لأجل بالعملة الأجنبية	67639.00	5
كسر وديعة لأجل بالليرة السورية	67639.00	5
تأجير صناديق حديدية	135278.00	10
مقاصة صادرة	54111.20	4
مقاصة واردة	54111.20	4
إصدار بطاقة دفع إلكترونية محلية	40583.40	3
تجديد البطاقة	13527.80	1
إصدار بدل ضائع	40583.4	3
طلب رقم سري من جديد	40583.4	3
إلغاء بطاقة فيزا مسحوبات بطاقة فيزا	40583.4	3
تغذية حساب فيزا	40583.4	3
تنظيم وكالة مصرفية خاصة بتحريك حساب جار بالعملة الأجنبية	54111.20	4
تنظيم وكالة مصرفية خاصة بتحريك حساب جار بالعملة السورية	54111.20	4
	1352780.03	100

شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة	تكلفة النَّشاط الإجماليَّة	النسبة	التَّكلفة الإجماليَّة للشُّعبة
إيداع نقدي في حساب جار بالعملة الأجنبية – في حساب المتعامل نفسه	273677.57	5	5473551.44
سحب نقدي من حساب جار بالعملة الأجنبية – بنكنوت	328413.09	6	
سحب نقدي من حساب جار بالعملة الأجنبية – حوالات	328413.09	6	
إيداع نقدي في حساب جار بالليرة السورية	164206.54	3	
إيداع نقدي في حساب جار مدين – تسديد قرض	328413.09	6	

سحب نقدي من حساب جار بالليرة السورية	218942.06	4
سحب نقدي من حساب جار مدين	218942.06	4
إيداع نقدي في حساب توفير	164206.54	3
سحب نقدي في حساب توفير	218942.06	4
منح دفتر شيكات	328413.09	6
إصدار دفتر توفير بدل عن مفقود	328413.09	6
تحويل بين حسابين بنفس الفرع	164206.54	3
حوالات داخلية صادرة خارج المحافظة	437884.12	8
حوالات خارجية صادرة	492619.63	9
حوالات واردة خارجية	328413.09	6
إصدار دفتر شيكات بدل ضائع	328413.09	6
تصديق شيك	164206.54	3
شيك مباع	164206.54	3
التصريف من العملة الأجنبية إلى الليرات السورية (شراء العملات)	218942.06	4
بيع العملات الأجنبية	273677.57	5
	5473551.44	100

شُعبة المحاسبة	تكلفة النَّشاط الإجماليَّة	النسبة	التَّكلفة الإجماليَّة للشُّعبة
بيان رصيد بالحسابات الجارية بالعملة الأجنبية	281582.35	24	1173259.79
كشف حساب جار بالعملة الأجنبية – دوري	211186.76	18	
كشف حساب جار بالعملة الأجنبية – استثنائي	234651.96	20	
كشف حساب جار بالليرة السورية – دوري	211186.76	18	
كشف حساب جار بالليرة السورية – استثنائي	234651.96	20	
	1173259.79	100	

شُعبة القروض	تكلفة النَّشاط الإجماليَّة	النسبة	التَّكلفة الإجماليَّة للشُّعبة
منح قروض اكساء	228093.40	20	1140466.99
منح قروض سيارات	228093.40	20	

منح قروض سخانات	228093.40	20
منح قروض موظفين	228093.40	20
منح تسهيلات حساب جاري مدين	228093.40	20
	1140466.99	100

المصدر: إعداد الباحثين

الخطوة الثَّامنة: **حساب مُعدَّل تحميل تكلفة النَّشاط:**

تمَّ الحصول على هذا المُعدَّل بتقسيم تكلفة النَّشاط على عدد مرات تكرارته.

جدول رقم (8) مُعدَّل تحميل تكلفة النَّشاط في كل شُعبة إنتاجيَّة

شُعبة خدمة المتعاملين	مُعدَّل تحميل تكلفة النَّشاط	عدد مرات تكرار النَّشاط خلال الفترة المدروسة	تكلفة النَّشاط
فتح حسابات جارية بعملة أجنبية (أفراد – شركات)	2063.56	59	121750.2
فتح حسابات جارية بالليرة السورية	171.72	709	121750.2
فتح حسابات توفير	277.34	439	121750.2
ربط وديعة لأجل بالعملة الأجنبية	1503.08	27	40583.4
ربط وديعة لأجل بالليرة السورية	455.99	89	40583.4
إغلاق حسابات جارية بالعملة الأجنبية (أفراد – شركات)	856.18	79	67639
إغلاق حسابات جارية بالليرة السورية	386.5	175	67639
إغلاق حسابات توفير	122.75	551	67639
كسر وديعة لأجل بالعملة الأجنبية	67639	1	67639
كسر وديعة لأجل بالليرة السورية	952.66	71	67639
تأجير صناديق حديدية	9662.71	14	135278
مقاصة صادرة			54111.2
مقاصة واردة			54111.2
إصدار بطاقة دفع إلكترونية محلية	471.9	86	40583.4
تجديد البطاقة			13527.8
إصدار بدل ضائع			40583.4
طلب رقم سري من جديد			40583.4
إلغاء بطاقة فيزا مسحوبات بطاقة فيزا			40583.4
تغذية حساب فيزا			13527.8
تنظيم وكالة مصرفية خاصة بتحريك حساب جار بالعملة الأجنبية	54111.2	1	54111.2

54111.2	42	1288.36	تنظيم وكالة مصرفية خاصة بتحريك حساب جار بالعملة السورية
1352780			

تكلفة النَّشاط	عدد مرات تكرار النَّشاط خلال الفترة المدروسة	مُعدَّل تحميل تكلفة النَّشاط	شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة
273677.57	140	1954.84	إيداع نقدي في حساب جار بالعملة الأجنبية
328413.09	297	1105.77	سحب نقدي من حساب جار بالعملة الأجنبية – بنكنوت
328413.09	135	2432.89	سحب نقدي من حساب جار بالعملة الأجنبية – حوالات
164206.54	855516	0.19	إيداع نقدي في حساب جار بالليرة السورية
328413.09	23360	14.06	إيداع نقدي في حساب جار مدين – تسديد قرض
218942.06	32291	6.78	سحب نقدي من حساب جار بالليرة السورية
218942.06	898671	0.24	سحب نقدي من حساب جار مدين
164206.54	4796	34.24	إيداع نقدي في حساب توفير
218942.06	6713	32.61	سحب نقدي في حساب توفير
328413.09	343	957.47	منح دفتر شيكات
328413.09	10	32841.3	إصدار دفتر توفير بدل عن مفقود
164206.54	76	2160.61	تحويل بين حسابين بنفس الفرع
437884.12	9	48653.79	حوالات داخلية صادرة خارج المحافظة
492619.63	8	61577.45	حوالات خارجية صادرة
328413.09	79	4157.13	حوالات واردة خارجية
328413.09	1	32813.09	إصدار دفتر شيكات بدل ضائع
164206.54	146	1124.7	تصديق شيك
164206.54	49	3351.15	شيك مباع
218942.06	4009	54.61	التصريف من العملة الأجنبية إلى الليرات السورية/شراء العملات/
273677.57	42	6516.13	بيع العملات الأجنبية
5473551.46			

تكلفة النَّشاط	عدد مرات تكرار النَّشاط خلال الفترة المدروسة	مُعدَّل تحميل تكلفة النَّشاط	شُعبة المحاسبة
281582.35	56	5028.25	بيان رصيد بالحسابات الجارية بالعملة الأجنبية
211186.76	1472	143.46	كشف حساب جار بالعملة الأجنبية – دوري
234651.96	25	9386.07	كشف حساب جار بالعملة الأجنبية – استثنائي
211186.76	2460	85.84	كشف حساب جار بالليرة السورية – دوري
234651.96	51	4601.02	كشف حساب جار بالليرة السورية – استثنائي
1173259.8			

تكلفة النَّشاط	عدد مرات تكرار النَّشاط خلال الفترة المدروسة	مُعدَّل تحميل تكلفة النَّشاط	شُعبة القروض
228093.4	1	228093.4	منح قروض اكساء
228093.4	28	8146.19	منح قروض سيارات
228093.4	546	417.75	منح قروض سخانات
228093.4	9	25343.71	منح قروض موظفين
228093.4	251	908.74	منح تسهيلات حساب جاري مدين
1140467			

المصدر: إعداد الباحثين

الخطوة التَّاسعة: **احتساب ربحيَّة العميل:**

يمكن بالاعتماد على محاسبة تكاليف النَّشاط استخراج كافة الأنشطة التي تُقدَّم للعملاء، ومن خلالها يتم احتساب تكلفة هذه الأنشطة، ومن ثمَّ مقارنتها مع الإيرادات المقبوضة من هذا العميل، واستخراج الرّبح الإجماليّ لكل عميل.

غير أنَّه وبسبب السّريَّة المصرفيَّة، وحساسية المعلومات المرتبطة بنوعيَّة الخدمات المُقدَّمة للعميل في المصرف التِّجاري محلِّ الدِّراسة فقد تمَّت الموافقة من قبل إدارة المصرف على تبيَّان ربحيَّة ثلاث عملاء ناشطين في المصرف فقط خلال فترة الدِّراسة، دون ذكر الأسماء، لذلك تمَّ ترميزهم بالعميل 1 و2 و3.

	الأنشطة	تكلفة النشاط	عمولة النشاط
العميل (1):	منح تسهيل حساب جاري مدين	908.74	0
	فتح حساب جاري بالليرة السورية	171.72	0
	منح دفتر شيك عدد/2/	1914.94	200
	كشف حساب بالليرة السورية – استثنائي عدد/3/	13803.06	150
	كشف حساب بالليرة السورية – دوري عدد/3/	257.52	0

	الإجمالي	17055.98	350

الفوائد الدائنة المقبوضة على تسهيل حساب جاري مدين خلال الفترة المدروسة = 45000

إجمالي الربح المتولِّد عن العميل (1) = (45000+350) – 17055.98 = 28294.02 ل.س

	الأنشطة	تكلفة النشاط	عمولة النشاط
العميل (2):	فتح حساب جاري بالعملة الأجنبية/ بنكنوت	2063.56	0
	فتح حساب جاري بالعملة الأجنبية/ حوالات	2063.56	0
	فتح حساب توفير	277.34	0
	كشف حساب بالعملة الأجنبية – استثنائي	9386.07	59
	حوالات واردة خارجية	4157.13	0
	ربط وديعة بالعملة الأجنبية / بنكنوت	1503.08	0
	ربط وديعة بالعملة الأجنبية / حوالات	1503.08	0
	الإجمالي	20953.82	50

الفوائد المدينة المدفوعة على الودائع = 11000 ، عمولة دائنة مقبوضة سحب مبالغ من الحوالة الواردة = 1053 إجمالي الخسارة = إجمالي التَّكلفة – إجمالي الإيرادات = 31953.82 – 1103 = 30850.82 ل.س

	الأنشطة	تكلفة النشاط	عمولة النشاط
العميل (3):	فتح حساب توفير	2.77.72	0
	كشف حساب بالليرة السورية – استثنائي عدد/3/	13803.06	150
	بيان رصيد بالحسابات الجارية بالعملة الأجنبية – عدد/3/	15084.75	600
	كشف حساب بالعملة الأجنبية – استثنائي	9386.07	50
	تصديق شيك – عدد/18/	60320.7	900
	إيداع نقدي في حساب جار بالليرة السورية – عدد/3/	0.57	0
	سحب نقدي من حساب التوفير – عدد/9/	293.49	0
	إيداع نقدي في حساب التوفير – عدد/2/	102.72	0
	تحويل بين حسابين بنفس الفرع	2160.61	0
	الإجمالي	101429.69	1700

إجمالي الخسارة = إجمالي التَّكلفة – إجمالي الإيرادات = 101429.69 – 1700 = 99729.69 ل.س

1. قياس ربحيَّة العميل في القطاع المصرفي باستخدام محاسبة التَّكاليف التَّقليديَّة:

من أجل قياس ربحيَّة العميل باستخدام النِّظام التَّقليدي لمحاسبة التَّكاليف يتم الاعتماد على أساس واحد في تحميل التَّكاليف غير المباشرة، وفي العادة يكون عدد العملاء أو ساعات العمل المباشر، وذلك بقسمة تكلفة مركز تكلفة الإنتاج على عدد ساعات التَّشغيل ثمَّ ضرب تكلفة ساعة التَّشغيل الواحدة بالوقت اللَّازم لخدمة كلِّ عميل، غير أنَّه ولعدم توفُّر آلة لاحتساب الوقت اللَّازم لخدمة كلِّ عميل خلال الفترة المدروسة لم يتم تحديد الوقت اللَّازم لخدمة كلِّ عميل، لذلك تمَّ استخدام عدد العملاء الذين تمَّ خدمتهم في المصرف خلال الفترة المدروسة كأساس لتحميل التَّكاليف غير المباشرة على كلِّ عميل.

عدد العملاء في كل شُعبة:

تمَّ دمج تكلفة شُعبة خدمة المتعاملين بتكلفة شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة، وذلك على اعتبار أنَّه لا يمكن فصل عملاء شُعبة خدمة المُتعاملين عن شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة، كما تمَّ توزيع تكلفة شُعبة المحاسبة بالتَّساوي بين شُعبة العمليَّات النَّقديَّة والحسابيَّة، وشُعبة القروض.

الشُّعب المصرفيَّة	التَّكلفة	عدد العملاء	تكلفة العميل الواحد
شُعبة العمليَّات النَّقدية والحسابيَّة	7412961.36	15419	480.77
كوّة الميريديان	574266	0	0
شُعبة القروض	1727096.88	835	2068.38
المجموع	9714324.26	16254	

احتساب الرّبحيَّة:

العميل	التَّكلفة	الإيراد	الرّبح	الخسارة
1	2068.38 + 480.77	45350	42800.85	–
2	480.77	1103	430.77	–
3	480.77	1700	1219.23	–

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات:

1. لا يوجد نظام محاسبيّ للتكاليف في المصرف، وإنّما نظام ماليّ يعتمد على تقديم بيانات إجماليَّة على مستوى المصرف ككل، الأمر الذي يَحُول دون تحديد تكلفة وربحيَّة العميل المصرفي.

2. يعمل نظام محاسبة تكاليف النَّشاط على قياس ربحيَّة العميل المصرفي بشكل أدقّ من النِّظام التَّقليدي للتكاليف، وهي نتيجة متوافقة مع نتائج الدِّراسات السَّابقة.

3. يساعد نظام محاسبة تكاليف النَّشاط إدارة المصرف على التَّمييز بين العملاء على أساس ربحيَّتهم بالنِّسبة للمصرف، وليس على أساس عدد الخدمات المصرفيَّة المُقدَّمة للعميل.

4. إنَّ نظام محاسبة تكاليف النَّشاط باستخدامه مُسبِّبات تكلفة للأنشطة بدلاً من الاقتصار على مجموعة مُحدَّدة من مُعدَّلات التَّحميل، يعمل على تحليل أسباب كون بعض العملاء مُربحين، والبعض الآخر مُسبِّب للخسارة.

5. في مجال اتِّخاذ وترشيد القرارات الإداريَّة فإنَّ نظام محاسبة تكاليف النَّشاط يساعد على تعظيم أرباح المصرف، وذلك نتيجة اعتماد الإدارة على معلومات دقيقة تتعلق بتكلفة كلِّ عميل، ومن ثمَّ تحديد مقدار الرّبح الذي يجب تحصيله منه.

التَّوصيات:

1. ضرورة تعزيز تطبيق محاسبة ربحيَّة العميل في المصرف التِّجاري السُّوري في ظلِّ التَّوجُّه إلى كسب رضا العميل، بهدف الحصول على فهم أفضل عن تكاليف وربحيَّة عملاء المصرف.

2. ضرورة توجيه إدارة المصرف التِّجاري السُّوري نحو استخدام محاسبة تكاليف النَّشاط في قياس ربحيَّة العميل، لأنَّ ذلك لا يساعد فقط على القياس الدَّقيق للربحيَّة، وإنَّما أيضاً على زيادة الأرباح دون التَّوقُّف عن التَّعامل مع أيِّ عميل تحقيقاً للسياسة الماليَّة والنَّقدية للدولة، إذ أنَّه ومن خلال المعلومات المُستقاة من نظام محاسبة تكاليف النَّشاط في تحليل أسباب كون بعض العملاء مُربحين، والبعض الآخر مُسبِّب للخسارة فإنَّ ذلك يساعد الإدارة في اتِّخاذ قراراتها بشأن استهداف العملاء الأكثر ربحيَّة، بالإضافة إلى معالجة أسباب عدم ربحيَّة بعض العملاء بإتِّباع سياسات معيَّنة أو تطبيق برامج تحسين للربحيَّة تَهدُف إلى تحويل هؤلاء العملاء إلى عملاء مُربحين.

3. ضرورة إجراء بحوث مُستَفيضة تَهدُف إلى دراسة مقوِّمات وصعوبات تطبيق محاسبة تكاليف النَّشاط من أجل قياس ربحيَّة العملاء في المصرف التِّجاري السُّوري، مع الأخذ بعين الاعتبار بأنَّ كلَّ فرع من فروع هذا المصرف له خصوصيَّة معيَّنة عند تطبيق محاسبة تكاليف النَّشاط في قياس ربحيَّة عملائه، وذلك تِبعاً لنوع الخدمات المُقدَّمة، وهيكله التَّنظيمي، ونوع وحاجة عملائه.

المراجع:

[1] علي، عبد الكريم عبد الرحيم. *أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية*. مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد السادس، العدد الثاني عشر، 2014، ص138–157.

[2] البتانوني، علاء محمد محمد، *استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في تحليل ربحية العميل دراسة تطبيقية*. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2007، ص291–226.

[3] Kuchta, D., & M., Troska. *Activity- Based costing and Customer Profitability*. Journal Cost Management, Boston, May/Jun, Vol.21, Iss.3, 2007, PP18-26.

[4] Söderlund, Magnus & Vilgon, Mats. *Customer Satisfaction and Links to Customer Profitability: An Empirical Examination of the Association Between Attitudes and Behavior*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No. 1, 1999, pp1-22.

[5] E.M. van Raaij et al. *The implementation of customer profitability analysis: A case study*. Industrial Marketing Management, vol. 32, Issue. 7, October, 2003, pp573-583.

[6] Kaplan, Robert & V.G, Naraynan. *Customer Profitability Measurement and Management*. Working paper, Harvard Business School, 2001, pp1-12.

[7] هيكس، تشارلز. ترجمة محمد الجبالي ولطفي فرج. *نظام التكلفة حسب الأنشطة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم*. جامعة الملك سعود، القصيم، 1998، ص1–381.

[8] Cooper, Robin. *The rise of activity based costing : what is an activity based cost system*. journal of cost management, Summer, 1988, pp45-54.

[9] مابرلي، جولي. ترجمة د.أحمد محمد الزامل. *تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية*. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص1–495.

[10] عطية، أحمد صلاح. *محاسبة تكاليف النشاط للاستخدامات الإدارية*. الدار الجامعية – الإسكندرية، 2006، ص1–203.

[11] عبد الدايم، صفاء محمد. *إطار مقترح لاستخدام مدخل إدارة النشاط ABM لتحليل ربحية العميل دراسة تطبيقية*. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، 2000، ص397–435.

[12] التَّقرير السَّنوي للمصرف التِّجاري السُّوري لعام 2009.