مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: القياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية (المصرف الصناعي السوري – فرع اللاذقية)
اسم الكاتب: د. لطيف زيود، د. رضوان العمار، كندة حليبية
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/4049
تاريخ الاسترداد: 2025/05/15 09:31 +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 للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No. (2) 2007

القياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية
(المصرف الصناعي السوري . فرع اللاذقية)

الدكتور لطيف زيود *
الدكتور رضوان العمار **
كندة حليبية ***

(تاريخ الإيداع 19 / 12 / 2006. قُبِل للنشر في 2007/5/13)

□ الملخّص □

إن استخدام محاسبة التكاليف في قطاع المصارف من الموضوعات الحديثة نسبياً، والتي تلقى اهتماماً كبيراً من المنظمات والمصارف في بعض الدول المتقدمة والنامية. ومن الطبيعي أن يكون سبب هذا الاهتمام هو الرغبة في الاستفادة من المنافع المتعددة التي تقدمها محاسبة التكاليف للمصارف في مجال قياس تكلفة الخدمات المصرفية وتحقيق الرقابة عليها واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة.

يهدف البحث إلى إيضاح كيفية استخدام محاسبة تكاليف في قطاع المصارف، من خلال التعريف بطبيعة نظام محاسبة التكاليف ومقوماتها في المصارف، وتقديم دراسة تطبيقية على المصرف الصناعي السوري . فرع اللاذقية لبيان كيفية قياس تكلفة الخدمات المصرفية. وقد تم عرض مجموعة من النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها .

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية . تكلفة الخدمات المصرفية

* أستاذ في قسم المحاسبة . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين– اللاذقية – سورية.
** أستاذ في قسم الأسواق المالية . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
*** طالبة ماجستير في قسم المحاسبة . كلية الاقتصاد . جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (2)2007
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Sciences Series Vol. (29) No. (2) 2007

Accounting Measurement of the Cost of Banking Service: The Industrial Syrian Bank in Lattakia

Dr. Latief Zayoud [*]
Dr. Radwan Al-Ammar [**]
Kinah Hlebeih [***]

(Received 19 / 12 / 2006. Accepted 13/5/2007)

□ ABSTRACT □

Using the cost accounting in the banking sector is a relatively new subject, which concerns organizations and banks in some of the developed and developing countries. Naturally, the reason for this interest is the desire to benefit from the various advantages which cost accounting offers in measuring the cost of the financial aids, the supervision and having the suitable administrative decisions.

This research aims to explain the use of cost accounting in banks, offers a practical study on the Industrial Bank, Lattakia Branch, in order to show the way of measuring the expense of these services. Some results and recommendations are presented.

Keywords: Banking Services, Cost of Banking Services.

[*] **Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
[**] **Professor, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**
[***] **Postgraduate Student, Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Tishreen, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إن أحد أهم الإجراءات التي تسمح بتحقيق منافسة فعالة للمصرف ضمن سوق الأعمال المصرفية هو تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بما يحقق أرباحاً مرتفعة للمصرف من جهة ويكسبه قدرة تنافسية أعلى من جهة أخرى، ويسمح له بتطوير الخدمات المصرفية وتنويعها.

وتحقيقاً لهدف تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية لابد من إيجاد نظام تكاليف فعال في المصرف يسمح بقياس تكلفة الخدمة المصرفية بشكل دقيق ويقدم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.

ونظراً لأهمية تلك المسألة سيتناول البحث موضوع القياس المحاسبي لتكلفة الخدمة المصرفية مع دراسة تطبيقية على المصرف الصناعي السوري- فرع اللاذقية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى مايلي :

1- دراسة تدفق البيانات المحاسبية والإحصائية عن أنشطة المصرف الصناعي السوري فرع اللاذقية والتي تمثل مدخلات نظام التكاليف في المصارف.

2- دراسة تكاليف الخدمة المصرفية وتحليلها في المصرف الصناعي السوري فرع اللاذقية.

3- بيان أهمية قياس تكاليف الخدمة المصرفية في اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة في المصرف .

4- الربط بين القياس المحاسبي للتكلفة وبين إمكانية تطوير الخدمات المصرفية من خلال تخفيض تكاليفها في المصرف الصناعي السوري – فرع اللاذقية .

فروض البحث:

1-عدم قياس تكلفة الخدمة المصرفية يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وضعف القدرة التنافسية.

2-عدم وجود نظام فعال لقياس تكاليف الخدمات المصرفية يؤدي إلى غياب البيانات والمعلومات المحاسبية (مخرجات نظام التكاليف) اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الخدمات المصرفية وتخفيض تكاليفها .

3- لاتتوافر لدى المصارف العامة المقومات الأساسية لنظام التكاليف .

4- النظام المحاسبي المطبق في المصارف يؤدي إلى تضخيم الأرباح وتآكل رأس المال.

5- ضعف نظام الأتمتة المطبق في المصارف يزيد من صعوبة وتكلفة تصميم نظام التكاليف كما أنه يرفع تكاليف الخدمات المصرفية .

6-عدم قدرة الجهات الإدارية على الاستفادة من مخرجات النظام بسبب ربط السياسات المصرفية بالسياسة الاقتصادية للدولة .

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتضمن دراسة للمراجع والمصادر العلمية المتخصصة في مجال المنشآت المالية ومحاسبة التكاليف، وكذلك الدراسات السابقة في هذا المجال. كما يتضمن دراسة ميدانية في

المصرف الصناعي السوري من خلال الاستفسار عن الخدمات التي يقوم المصرف بتقديمها لعملائه، وعن أنشطة المصرف المتعلقة بوحدات ومراكز التكلفة، وأيضاً الاطلاع على السجلات المحاسبية لدى المصرف والقيام بحساب تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في غياب نظام فعال لقياس التكاليف في المنشآت المصرفية مما يؤدي إلى ضعف قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، وخاصة فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية وتحديثها وتخفيض تكلفتها بما يخدم التطوير والتحديث في القطاع المصرفي، وهذا ناجم عن ضعف نظام الأتمتة، وعدم توافر البيانات المحاسبية والإحصائية الكافية عن نشاط المصرف والتي تمثل المدخلات الأساسية لنظام محاسبة التكاليف من جهة، وعدم قدرة الجهات الإدارية على الاستفادة من مخرجات النظام من جهة ثانية بسبب ربط السياسات المصرفية بالسياسة الاقتصادية للدولة.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من كونه يركز على ضرورة وجود نظام معلومات مؤتمت في المصرف يقدم المدخلات الأساسية لنظام محاسبة التكاليف في المصارف بأقل وقت وأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية منح المصارف هامشاً من الحرية للاستفادة من مخرجات نظام التكاليف لغرض تخفيض التكاليف واتخاذ القرارات السعرية المناسبة، بما يضمن منافسة فعالة للمصرف وخاصةً في ظل وجود المنشآت المصرفية الخاصة .

دراسات سابقة:

منال الخطيب رسالة ماجستير في جامعة حلب بعنوان تكلفة الائتمان المصرفي وقياس مخاطره بالتطبيق على أحد المصارف التجارية السورية. تطرقت هذه الدراسة إلى مقومات نظام التكاليف في المصارف وأهميته في اتخاذ القرارات الإدارية . ولكنها لم تتناول بالتفصيل القياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية وإمكانية تطبيقها في القطاع المصرفي السوري وهذا ما قام هذا البحث بالتركيز عليه .

مخطط البحث:

تضمن البحث خصائص النشاط المصرفي وعلاقته بمحاسبة التكاليف، وطبيعة نظام محاسبة تكاليف المصارف ووظائفه، وتم إجراء دراسة تطبيقية للقياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية على المصرف الصناعي السوري . فرع اللاذقية، حيث تم تبويب مراكز التكلفة وتحديد وحدات التكلفة، وتخصيص وتحميل تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية على الخدمات المنتجة، ومن ثم نصل إلى الاستنتاجات والتوصيات.

خصائص النشاط المصرفي وعلاقته بمحاسبة التكاليف:

اعتمد العديد من الكتّاب على أن المصارف هي الوسيط بين رؤوس الأموال التي تبحث عن مجالات أو فرص للاستثمار، وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للحصول على الأموال. ويتميز النشاط المصرفي، من غيره من قطاعات الإنتاج الأخرى، بعدة خصائص أهمها:

1- تعتمد البنوك في مزاولة نشاطها على ما يودعه لديها العملاء من أموال وليس فقط على مواردها الذاتية، كرأس المال أو الاحتياطيات أو غيرها، وهو ما يسمى بمصادر الأموال من الخارج.

2- إن أساس عمل المصارف هو المتاجرة بالنقود حيث إنها تقبل ودائع الجمهور بفائدة معينة (وهي تكلفة الموارد) ثم تعيد استثمارها على شكل قروض أو تسهيلات للغير، بفائدة أعلى من الأولى (وهي عائد الاستثمار) وتحقق بذلك منفعة أو إيراداً من الفرق بينهما.

3- تعتمد المصارف في مزاولة نشاطها على نوعين من مصادر التمويل داخلية وخارجية:

وتتمثل مصادر التمويل الداخلية في رأس المال مضافاً إليه الاحتياطات بأنواعها، وأيضاً الأرباح غير الموزعة. أما مصادر التمويل الخارجية للمصرف، فهي تتمثل في عدة بنود من أهمها الودائع بأنواعها. والتي تمثل الجزء الأكبر من الأموال التي بحوزة المصرف .

إن الوظيفة الأساسية للمصرف هي إنتاج وتقديم (أو بيع) الخدمات المصرفية لعملائه لقاء عمولة أو فائدة يتقاضاها، وأيضاً قبول الودائع من المدخرين لتوظيفها في مجالات استثمارية معينة. مثال ذلك: فتح الحسابات الجارية الدائنة وقبول الحوالات المصرفية، وتحصيل الأوراق التجارية وحسمها لصالح العملاء، ومنح القروض والحسابات الجارية المدينة [1] . ويأخذ نظام محاسبة التكاليف في المصارف خصائصه الأساسية من الخصائص العامة التي تتميز بها الخدمات المصرفية من غيرها من مجالات الإنتاج الأخرى. ومن أهم هذه الخصائص:

1- كثيراً ما يربط العميل بين جودة أداء الموظف وبين جودة الخدمة المقدمة له، كما يصعب الفصل بين تكلفة إنتاج الخدمة وتكلفة تسويقها لتداخل عملية الإنتاج والتسويق.

2- نظراً لأن الخدمة البنكية تباع للعميل أولاً ثم تُنتج وتُستهلك في الوقت نفسه [2]، يترتب على ذلك عدم وجود أرصدة لخدمات تامة آخر المدة أو وحدات تحت التشغيل أخر المدة.

3- إن معظم تكاليف إنتاج الخدمات المصرفية، تُعد من التكاليف الثابتة، مثل الأجور وأقساط الاستهلاك ومصاريف الصيانة الدورية. [4]

4- إن وظيفة المحاسبة في النشاط المصرفي، لاتُعد وظيفة مساعدة، كما هو الحال في الأنشطة الأخرى، بل تنصرف إلى صميم العمل المصرفي وترتبط بوجوده.

5- إن محاسبة التكاليف في النشاط المصرفي ترتكز على مجموعة مترابطة من المقومات. يأتي في مقدمتها المجموعة المستندية والدفترية الخاصة بالمحاسبة المالية وتوصيف دقيق لوحدات ومراكز التكلفة، ودليل للحسابات، بالإضافة إلى قواعد واضحة للرقابة الداخلية.

6- تغير حجم معاملات المصرف: فهناك تقلب دائم في حجم العمليات، وحجم النشاط، سواء على مدار اليوم، أو على مدار أيام الشهر، وبالتالي هناك تغير دائم في حجم التكاليف المتغيرة.

7- إمكانية التنبؤ بالتكاليف سهلة نسبياً، فالمصرف يمكنه التنبؤ مستقبلاً بفترات ارتفاع مستوى النشاط، حيث إن النشاط يرتبط عادةً بمواسم معينة وأسباب معينة، كبداية أو نهاية الشهر.

8- إمكانية تتبع تكاليف المصارف إلى الأنشطة المختلفة بسهولة نسبياً، إذ يمكن ربط تكاليف المصرف بالأنشطة المختلفة، وبذلك يمكن تحويل معظم بنود التكاليف غير المباشرة إلى مباشرة بعد ربطها بمراكز التكلفة.[3]

طبيعة نظام محاسبة تكاليف المصارف:

1- نظام تكلفة إحصائي:

يعتمد نظام محاسبة التكاليف في المصارف على مجموعة الدفاتر والسجلات الخاصة بالمحاسبة المالية كمصدر رئيسي للبيانات الخاصة بعناصر تكلفة النشاط وإيراداته، وكذلك مصادر الأموال واستخداماتها في المصرف ، بالتالي لا يترتب عليه وجود مستندات وسجلات ودورة مستندية خاصة به، كما هو الحال في ظل طريقة الانفصال بين محاسبة التكاليف والمحاسبة المالية، مما يساعد على التقليل من تكلفة تصميم نظام التكاليف في هذه المصارف [1]. ويستخدم هذا النظام أيضاً الأسلوب الإحصائي كمصدر للبيانات المتعلقة بكمية النشاط على مستوى مراكز التكلفة وعلى مستوى الخدمات [9].

ونخلُص مما سبق إلى أن نظام محاسبة التكاليف في المصارف هو في حقيقته نظام تكلفة إحصائي. لا يستدعي وجود مستندات أو سجلات أو دورة مستندية خاصة به.

2- ارتباط نظام محاسبة تكاليف المصارف بنظام محاسبة التكاليف الصناعية:

يرتبط نظام محاسبة تكاليف المصارف بنظام محاسبة التكاليف الصناعية إلى درجة كبيرة، حيث يقوم على النظريات والمبادئ نفسها التي تقوم عليها محاسبة التكاليف الصناعية، وكذلك على الأسس والإجراءات نفسها بعد تطويرها لتلائم طبيعة الخدمات التي تقدمها المصارف [5].

3- قياس التكلفة على مستوى الفرع وعلى مستوى المصرف ككل:

في ظل نظام محاسبة تكاليف المصارف يتم قياس تكلفة الإدارات والأقسام ومتوسط تكلفة الخدمات وذلك بالنسبة لكل فرع من فروع المصرف على حدة ، وذلك على اعتبار أن الفرع يمثل وحدة محاسبية مستقلة وله بعض الاستقلال الإداري عن المركز الرئيسي.

ويتم قياس التكلفة المتوسطة للخدمات على مستوى المصرف ككل وذلك عن طريق تجميع بيانات التكلفة وكمية النشاط الخاصة بجميع الفروع التي يضمها المصرف. [6]

القواعد والمبادئ التي تشكل الإطار العام لمحاسبة التكاليف في المصارف : [4]

تتمثل القواعد والمبادئ التي تشكل الإطار العام لمحاسبة التكاليف في المصارف فيما يلي :

1- **الاستحواذ على عناصر التكاليف:** تتمثل تكلفة الاستحواذ على عناصر التكاليف في جميع المبالغ أو المطالبات النقدية ، أو مايعادلها للحصول على خدمة أو منفعة معينة للمصرف .

2-**استخدام عناصر التكاليف** : يتم استخدام عناصر التكاليف خلال فترة معينة، فمقابلة أحد العملاء للمسؤول عن بحث طلب الائتمان يستغرق فترة زمنية، تحسب تكلفة الأجور لها من خلال راتب هذا المسؤول عن الشهر مقسوماً على عدد ساعات عمله .

3- تحميل عناصر التكاليف على الخدمة المؤداة : لتحديد التكلفة التي يستلزمها تقديم كل خدمة بدرجة عالية من الدقة لابد من تحميل عناصر التكاليف على الخدمة المؤداة .

وظائف نظام محاسبة التكاليف في المصارف:

أ- تحديد تكلفة وحدة النشاط: وذلك من خلال تحديد الأقسام المختلفة، وتحديد تكلفة الأنشطة داخل الأقسام عن طريق تقسيم المصرف إلى مراكز وأقسام مختلفة، ومن ثم تحديد الأنشطة داخل كل قسم وذلك بغية حصر التكاليف وتحميلها على الأنشطة لتحديد تكلفة كل نشاط.

ونجد أن نظام التكاليف يُقدم البيانات والمؤشرات الكافية عن تكلفة الخدمة المصرفية التي تقدم للعملاء حيث تُمثل تكلفة الخدمة المصرفية الحد الأدنى أو هامش الحماية أمام إدارة البنك، بحيث لاينبغي على البنك تسعير الخدمة المصرفية بأقل من التكلفة.

ب- توفير أسس الرقابة الكافية على عناصر تكاليف النشاط المصرفي، وهي تكلفة الأموال والأجور والمصاريف الأخرى.

ج- توفير البيانات طبقاً لمراكز المسؤولية في المصرف مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتشخيص مشكلات العمل اليومي في كل مركز من مراكز تقديم الخدمة في المصرف.

د- ترشيد القرارات الإدارية:تسعى محاسبة التكاليف إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها الإدارة من أجل ترشيد القرارات الإدارية المختلفة للقيام بالوظائف التالية: [3]

- التخطيط لمصادر الأموال واستخداماتها وتخطيط ربحية المصرف.
- تقويم الأداء للتعرف على ربحية الأنواع المختلفة للودائع والقروض.
- اتخاذ القرارات، في ضوء تقويم الأداء.

ولابد من قيام مصمم نظام التكاليف في المصرف ببعض الدراسات التفصيلية للمصرف، والتي من أهمها: [1]

1- دراسة هيكل التنظيم الإداري للبنك والوقوف على توصيف الوظائف الإدارية والفنية لأقسامه المختلفة، وبيان علاقتها ببعضها بعضا، من جهة، وعلاقة هذه الأقسام بقسم المحاسبة والتكاليف من جهة أخرى.

2- دراسة الدورة المستندية المستخدمة في المصارف، للوقوف على أسلوب انسياب البيانات بين أقسامه المختلفة، ومدى الاستعانة بالحاسبات الإلكترونية في تخزين البيانات واسترجاعها عند الحاجة إليها.

3- دراسة نظم الرقابة الداخلية في البنك ووسائل تنفيذها، ونظم تقييم الأداء.

وتُعد هذه الدراسات بمثابة مدخلات لنظام التكاليف.

أما مقوماته فتتمثل فيما يلي: [4]

1-تحديد مراكز التكلفة ووضع دليل خاص بها.

2-تحديد وحدات التكلفة.

3-تحديد التكاليف ووضع دليل لحسابات التكاليف.

4-تحديد فترة التكاليف.

5-تحديد طريقة القياس وأساس التحميل.

بينما تعد قوائم التكاليف وتقاريرها من مخرجاته الأساسية والتي تستخدمها الإدارة المصرفية لرفع مستوى أداء الخدمة المصرفية للعملاء، وبالتالي تحسين ربحية البنك وتحقيق أفضل العوائد لمالكي البنك والمستثمرين فيه.

دراسة تطبيقية للقياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية على المصرف الصناعي السوري . فرع اللاذقية:

تبويب مراكز التكلفة وتحديد وحدات التكلفة:

لغرض تحديد مراكز التكلفة في المصرف لابد لمصصم نظام التكاليف من القيام ببعض الدراسات التفصيلية الخاصة بالمصرف ومن أهمها:

1- دراسة هيكل التنظيم الإداري للمصرف وتوصيف الوظائف الإدارية والفنية لأقسامه.

2- دراسة الدورة المستندية المستخدمة في المصرف للتعرف على طريقة انسياب البيانات ،وكذلك السجلات والكشوف المستخدمة.

3- تحديد مراكز التكلفة في المصرف وتبويبها :

بالاعتماد على الدراسة التفصيلة للهيكل التنظيمي للمصرف فرع اللاذقية يمكن تبويب مراكز التكلفة في المصرف كما يلي:

مراكز إنتاج الخدمات المصرفية: شعبة الحسابات الجارية . شعبة تحصيل القروض . قسم الصندوق . دائرة المحفظة.

مراكز الخدمات المساعدة، وتضم: دائرة التسليف ودائرة المحاسبة والدائرة التقنية ودائرة المراقبة والتدقيق وشعبة أمانة السر.

مراكز الخدمات الإدارية: الدائرة المالية وشعبة القضايا وشعبة شؤون العاملين والمستودع والإدارة والخدمات.

4- تحديد وحدات التكلفة: يمكن تبويب وحدات التكلفة تحت المجموعات التالية:

1- وحدات كمية لقياس تكلفة نشاط مراكز التكلفة: تتخذ هذه الوحدات غالباً شكل وحدات العمل الذي تشارك فيه أقسام المصرف المختلفة في أداء الخدمات للعملاء .

2- وحدات قياس تكلفة النشاط على مستوى الخدمات الرئيسية.

5-تخصيص عناصر التكلفة غير المباشرة وتوزيعها على مراكز التكلفة:

تُقسم التكاليف غير المباشرة في المصرف إلى:

1 . تكاليف غير مباشرة على وحدة الخدمة المصرفية خاصة بكل مركز تكلفة(تكاليف مباشرة بالنسبة لمركز التكلفة).

2. تكاليف غير مباشرة على وحدة الخدمة المصرفية عامة أو مشتركة (غير مباشرة بالنسبة لمركز التكلفة)، ولذلك لابد من حصر البنود الخاصة بكل مركز تكلفة ومن ثم تحديد البنود العامة ووضع أسس مناسبة لتوزيعها على مراكز التكلفة.

تحديد عناصر التكاليف غير المباشرة:

بعد الاطلاع على الكشوف والسجلات في المصرف تم حصر عناصر التكاليف غير المباشرة في المصرف . وقد قامت الباحثة بمايلي :

1- تخصيص عناصر التكلفة غير المباشرة وتوزيعها على مراكز التكلفة.

2- توزيع تكاليف مراكز الخدمات الإدارية على مراكز الخدمات المساعدة ومراكز إنتاج الخدمات المصرفية.
3- توزيع تكاليف مراكز الخدمات المساعدة على مراكز إنتاج الخدمات المصرفية.

حصر بنود التكاليف الخاصة بكل مركز تكلفة في المصرف (التكاليف المباشرة):

تم تجميع كشوف الرواتب والأجور، وجداول العمل الإضافي، وبدل الإجازات، وبدل الوصفات الطبية، وكسوة المستخدمين، والمكافآت، والمهمات، وتحديد حصة كل موظف عن العام كله، ثم تحديد مركز الخدمة (القسم) الذي يتبع له الموظف وتحميل كامل نصيبه خلال العام على مركز التكلفة. ولابد من الإشارة إلى أن هذه الجداول غير دقيقة وفيها الكثير من الأخطاء بسبب إعدادها يدوياً وعدم استخدام الحاسب الآلي، علماً بأنه كان من الممكن تفادي هذه الأخطاء فيما لوتم إعدادها على الحاسب بالإضافة إلى توفير الكثير من الوقت والجهد على الموظف المسؤول وأيضاً على مصمم نظام التكاليف .

حصر بنود التكاليف العامة أو المشتركة في المصرف (التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة):

لابد من حصر البنود العامة (التكاليف غير المباشرة بالنسبة لمراكز التكلفة) وتحديد قيمتها ووضع أسس مناسبة لتوزيعها على مراكز التكلفة.ومن خلال الاطلاع على السجلات في المصرف يمكن حصر التكاليف غير المباشرة بالنسبة لمراكز التكلفة، وتحديد أسس التوزيع المعتمدة لتوزيع النفقات المشتركة كمايلي :

المساحة: المساحة التي يشغلها كل مركز تكلفة وعدد العاملين:عدد الموظفين في كل مركز تكلفة.

قيمة الأثاث والآلات والعدد والأدوات: قيمة الأثاث والآلات والأدوات في كل مركز تكلفة .

توزيع تكاليف مراكز الخدمات الأخرى على مراكز تقديم (إنتاج) الخدمات المصرفية (المراكز الفنية):

بعد أن تم حصر جميع تكاليف الخدمات المصرفية غير المباشرة في مراكز إنتاج الخدمات المصرفية ومراكز الخدمات المساعدة الأخرى، فإن الخطوة التالية هي توزيع تكاليف مراكز الخدمات الأخرى (وهي مراكز الخدمات المساعدة ومراكز الخدمات الإدارية) على مراكز إنتاج الخدمات المصرفية، والتي تمر من خلالها الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، لكي يتم حصر جميع التكاليف غير المباشرة في مراكز إنتاج الخدمات المصرفية. وقد اتفق الباحثون في مجال محاسبة تكاليف المصارف على أن طريقة التوزيع التنازلي لتكاليف مراكز الخدمات المساعدة على المراكز الأخرى في البنك، هي الطريقة الأكثر انسجاماً مع طبيعة النشاط المصرفي في البنوك ، وسوف تتبع الباحثة هذه الطريقة مع مراعاة بعض التعديلات التي اقتضاها الهيكل التنظيمي للمصرف، ولتطبيق طريقة التوزيع التنازلي لابد مما يلي:

1 . ترتيب مراكز الخدمات المساعدة، ترتيباً تنازلياً، بحيث يبدأ الترتيب بالمركز الذي يؤدي خدماته لأكبر عدد من المراكز الأخرى في البنك، وينتهي بمركز الخدمة الذي يؤدي خدماته لمراكز إنتاج الخدمات المصرفية فقط.

ومن خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي للمصرف الصناعي وطبيعة العمل فيه، فقد اعتمدت الترتيب التالي:

مراكز الخدمات الإدارية:

. مركز الإدارة.
. مركز الخدمة.
. مركز الدائرة المالية.
. مركز شؤون العاملين .
. مركز المستودع.
. مركز شعبة القضايا.

مراكز الخدمات المساعدة:

. مركز المراقبة والتدقيق.
. مركز أمانة السر.
. مركز التقنية.
. مركز المحاسبة.
. مركز التسليف.

2 . تحديد أساس توزيع تكلفة أي مركز على المراكز الأخرى:

مركز الإدارة: عدد العاملين.

مركز الخدمة: المساحة.

مركز شؤون العاملين: عدد العاملين.

مركز المستودع: عدد العاملين .

مركز شعبة القضايا: عدد العاملين.

مركز المراقبة والتدقيق: عدد العاملين.

مركز أمانة السر: عدد العاملين.

مركز التقنية: من المفروض أن يتم توزيع تكاليف مركز التقنية على أساس عدد أجهزة الكمبيوتر في كل مركز، ولكن وجدت الباحثة أن أجهزة الكومبيوتر الموجودة في شعبة الحسابات الجارية مستخدمة من قبل دائرة المحفظة وشعبة تحصيل القروض، وبالتالي تم توزيع تكاليف هذا المركز على أساس عدد الأجهزة في كل قسم وتوزيع حصة شعبة الحسابات الجارية من التكلفة على مراكز التكلفة (شعبة الحسابات الجارية –دائرة المحفظة –شعبة تحصيل القروض) على أساس عدد العاملين في كل مركز تكلفة .

مركز المحاسبة: عدد العاملين.

مركز التسليف: وجدت الباحثة أن مركز التسليف يخدم قسم تحصيل القروض ودائرة المحفظة فقط. وبالتالي سوف يتم توزيع تكاليف هذا المركز على مركزي التكلفة السابقين فقط، وعلى أساس عدد العاملين في كل مركز تكلفة.

تخصيص تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية وتحميلها على الخدمات المنتجة:

بعد القيام بتجميع عناصر التكلفة غير المباشرة في مراكز إنتاج الخدمات المصرفية، لابد من تخصيص تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية وتحميلها على الخدمات بهدف تحديد نصيب كل خدمة من هذه التكلفة. ويتم ذلك من خلال اتباع أساس التخصيص المباشر أو تحميل تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية على الخدمات. بالنسبة للمصرف الصناعي السوري- فرع اللاذقية: من الممكن اتباع أساس التخصيص المباشر وذلك بالنسبة لمركز تكلفة حسم السندات حيث يرتبط بخدمة واحدة وبالتالي يمكن تخصيص تكلفة مركز حسم السندات على خدمة حسم السندات، مع الأخذ بعين الاعتبار نصيبها من تكلفة مركز الصندوق. أما بالنسبة لمراكز التكلفة /الصندوق والحسابات الجارية وتحصيل القروض/ لابد من إتباع أسلوب تحميل تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية على الخدمات ويتم ذلك وفق الخطوات التالية :

1- تحديد الخدمات المستفيدة من مركز التكلفة .

2- اختيار وحدة التحميل المناسبة :وجدنا أنه من الممكن استخدام وحدات التحميل البسيطة بالنسبة لمركز التكلفة (الصندوق) لأنه يؤدي وحدات عمل أو نشاط من نوع واحد وذات تكلفة متساوية ويتم ذلك كما يلي :

جدول رقم (1) جدول توزيع تكاليف مراكز الخدمات الأخرى على مراكز إنتاج الخدمات المصرفية لعام 2004 (ل.س)

البيان	الإدارة	الخدمة	الدائرة المالية	شعبة شؤون العاملين	المستودع	شعبة القضايا	المراقبة والتدقيق	أمانة السر	التقنية	المحاسبة	التصنيف	دائرة المحفظة	قسم الصندوق	شعبة تحصيل القروض	شعبة الحسابات الجارية	المجموع
التكاليف المباشرة على مركز التكلفة	795785	1421305	185921	626205	165820	513685	154472	563383	257054	474612	2300971	185060	216000	492381	541931	8894585
التكاليف غير المباشرة على مركز التكلفة	373364	548469	86561	152323	118407	164782	224837	171247	205364	335267	810563	99283	226984	126659	500106	4144216
توزيع تكاليف مركز الإدارة	1169149	1969774	272482	778528	284227	678467	379309	734630	462418	809879	3111534	284343	442984	619040	1042037	13038801
توزيع تكاليف مركز الخدمة	2145146.4	175372.4	29228.7	58457.5	29228.7	58457.5	29228.7	58457.5	29228.7	87686.2	292287.3	29228.7	58457.5	29228.7	204601.1	
توزيع تكاليف مركز المالية	374427.6	72716.8	29228.7	109075.2	145433.7	109075.2	72716.8	145433.7	145433.7	290867.3	725376.2	72716.8	109075.2	145433.7	181792.1	
توزيع تكاليف مركز ذوي العاملين		22692.6	11346.3	22692.6	11346.3	22692.6	11346.3	22692.6	11346.3	34038.9	113462.9	11346.3	22692.6	11346.3	79424.0	
توزيع تكاليف مركز المستودع	968753.3	31250.1	11346.3	62500.2	31250.1	62500.2	31250.1	62500.2	31250.1	93750.3	312501.1	31250.1	62500.2	31250.1	218750.7	
توزيع تكاليف مركز القضايا	501485.8	33432.4	16716.2	33432.4	16716.2	33432.4	16716.2	33432.4	16716.2	50148.6	167161.9	16716.2	33432.4	16716.2	117013.3	
توزيع تكاليف مركز المراقبة	964624.9	34450.9	34450.9	68901.8	34450.9	68901.8	34450.9	68901.8	34450.9	103352.7	344508.9	34450.9	68901.8	34450.9	241156.2	
توزيع تكاليف مركز أمانة السر	575018.0	42593.9	21297.0	42593.9	21297.0	42593.9	21297.0	42593.9	21297.0	63890.9	212969.6	21297.0	42593.9	21297.0	149078.7	
توزيع تكاليف مركز التقنية	1168642.0	46745.7	46745.7	93491.4	46745.7	93491.4	46745.7	46745.7	46745.7	140237.0	467456.8	46745.7	93491.4	46745.7	327219.8	
توزيع تكاليف مركز المحاسبة	798886.5	22191.3		22191.3	22191.3	22191.3	22191.3	22191.3	22191.3	199721.6	399443.2	22191.3		22191.3	155339.0	
توزيع تكاليف مركز التصنيف	1873572.5	892177.4	892177.4	1784355.5	892177.7	892177.7	892177.4	892177.4	892177.4	1873572.5	6858879.2	892177.4	1784355.5	892177.7	624524.2	
توزيع تكاليف مركز الدائرة		3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	3429439.6	
المجموع	7951785	11693649	1421305	5484691	1659820	5136851	1544722	5633831	2572541	4746121	23009711	1850601	2169840	4924811	5419311	88945851

المصدر: قامت الباحثة بتوزيع التكاليف اعتماداً على بيانات الجدولين رقم (1) و(2).

ميزان المراجعة السنوي للمصرف الصناعي فرع اللاذقية

جدول رقم (2) تحديد نصيب كل نشاط من تكلفة مركز الصندوق

النشاط	عدد وحدات العمل (1) وحدة	توزيع تكلفة المركز حسب أنواع النشاط (2) (ل.س)	تكلفة الوحدة (3) (ل.س)
فتح حساب جار	25	9804	392
صرف الشيك	775	303925	392
فتح حساب ودائع تحت الطلب	46	18039	392
فتح دفتر التوفير	279	109413	392
سحب من دفتر التوفير	*200	78432	392
إضافة دفعة إلى دفتر التوفير	*150	58824	392
فتح حساب ودائع لأجل	4	1568	392
سحب ودائع لأجل	0	0	0
فتح حساب جار مدين	35	13725	392
سحب من الحساب الجاري المدين	*100	39216	392
تسديد الحساب الجاري المدين	*10	3921	392
صرف قرض	334	130982	392
تسديد دفعات	*600	235297	392
حسم السندات	29	11372	392
تحصيل السندات	*250	98040	392
المجموع	2837	1112564.4	

المصدر: اعتماداً على بيانات المصرف الصناعي ، التقرير السنوي لعدد الخدمات المقدمة في عام 2004 .

* تدل على أن الرقم افتراضي ،لم تستطع الباحثة الوصول إلى الأرقام الفعلية .

- لم نستطع الوصول إلى الأرقام الفعلية لعدم وجود البيانات المتضمنة هذه المعلومات في المصرف، وهذا بسبب عدم استخدام برامج مطورة على الحاسب الآلي.
- بالنسبة لمركزي التكلفة (شعبة الحسابات الجارية وشعبة تحصيل القروض) فهما يؤديان وحدات عمل من أنواع مختلفة وذات أوقات مختلفة وبالتالي لابد من استخدام وحدات تحميل مرجحة ويتم ذلك وفق الخطوات التالية:

أ- يمكن تحديد تكلفة وحدات التحميل من تكلفة مركز الحسابات الجارية والتي تبلغ 3340936.2 كما يلي:

جدول رقم (3): نصيب النشاط من تكلفة مركز الحسابات الجارية

النشاط	عدد وحدات العمل (وحدة)	الوقت النمطي للوحدة (د)	عدد الوحدات المرجحة (وحدة)	توزيع تكلفة المركز حسب أنواع النشاط (ل.س)	تكلفة الوحدة (ل.س)
فتح حساب جار	25	10	250	59600	2384
صرف الشيك	775	10	7750	1847599	2384

فتح حساب ودائع تحت الطلب	46	10	460	109664	2384
فتح دفتر التوفير	279	10	2790	665136	2384
سحب من دفتر التوفير	*200	5	1000	238400	1192
إضافة دفعة إلى دفتر التوفير	*150	5	750	178800	1192
فتح حساب ودائع لأجل	4	3	12	2861	715
سحب ودائع لأجل	0	2	0	0	0
الحوالات	334	3	1002	238877	715
المجموع	1498		14014	3340936	

المصدر: اعتماداً على بيانات المصرف الصناعي، التقرير السنوي لعدد الخدمات المقدمة في عام 2004.

*الأرقام افتراضية ، لم تستطع الباحثة الوصول إلى الأرقام الفعلية .

ب- يتم تحديد تكلفة وحدات التحميل من تكلفة مركز تحصيل القروض والتي تبلغ 4496357.1 كما يلي:

جدول رقم (4): نصيب النشاط من تكلفة مركز تحصيل القروض

النشاط	عدد وحدات العمل (وحدة)	الوقت النمطي للوحدة (د)	عدد الوحدات المرجحة (وحدة)	توزيع تكلفة المركز حسب أنواع النشاط (ل.س)	تكلفة الوحدة (ل.س)
فتح حساب جار مدين	35	5	175	114787	3280
سحب من الحساب الجاري المدين	*100	3	300	196777	1968
تسديد الحساب الجاري المدين	*10	4	40	26237	2624
صرف قرض	334	10	3340	2190785	6559
تسديد دفعات	*600	5	3000	1967771	3280
المجموع			6855	4496357	

المصدر: اعتماداً على بيانات المصرف الصناعي. التقرير السنوي لعدد الخدمات المقدمة في عام 2004.

وبناء على ماسبق يمكن تحديد تكلفة الوحدة من الخدمات الرئيسية في المصرف كما يلي :

1- تجميع تكلفة الأنشطة على مستوى جميع مراكز التكلفة بإعداد الجدول التالي :

جدول رقم (5): تجميع تكلفة النشاط على مستوى جميع مراكز التكلفة للعام (2004)

النشاط	الحسابات الجارية	الصندوق	تحصيل القروض	حسم السندات	المجموع
فتح حساب جار	59600	9804			69404
صرف الشيك	1847599	303925			2151524
فتح حساب ودائع تحت الطلب	109664	18039			127703
فتح دفتر التوفير	665136	109413			774549
سحب من دفتر التوفير	238400	78432			316832
إضافة دفعة إلى دفتر التوفير	178800	58824			237624

فتح حساب ودائع لأجل	2861	1568			4429
سحب ودائع لأجل	0	0			0
الحوالات	238877	13725			252602
فتح حساب جار مدين		39216	114787		154003
سحب من الحساب الجاري المدين		3921	196777		200698
تسديد الحساب الجاري المدين		130982	26237		157219
صرف قرض		235297	2190785		2426082
تسديد دفعات		11372	1967771		1979143
حسم السندات		98040		4088943.3	4186983.3
المجموع	3340937	1112564.4	4496357	4088943.3	13038795

المصدر: اعتماداً على بيانات الجداول (2 و 3 و4).

2- تجميع تكلفة الخدمة على مستوى الأنشطة (الخدمات الفرعية) التي تشارك فيها كما يلي :

جدول رقم (6): قياس تكلفة خدمة الحسابات الجارية

الخدمات الفرعية	عدد الوحدات	تكلفة العنصر أو الوحدة (ل.س)	مجموع تكلفة الخدمة (ل.س)
فتح حساب جار	25	2776	69404
صرف شيك من الحساب الجاري	400*	2776	1110464
المجموع		5552	1179868

المصدر: اعتماداً على بيانات الجداول (5).

وهذا ينطبق على باقي الخدمات، حيث تم قياس تكلفة كل خدمة .

قياس التكلفة المباشرة (تكلفة الأموال) على وحدة الخدمة المصرفية :

اتفق الباحثون في مجال قياس تكلفة الخدمات المصرفية على اعتبار تكلفة الأموال من التكاليف المباشرة كونه من السهل تخصيصها على وحدة الخدمة المصرفية باعتبارها تشمل الفوائد المدينة المدفوعة بالنسبة لكل خدمة من الخدمات التالية :الحسابات الجارية الدائنة والودائع تحت الطلب والودائع لأجل وودائع التوفير .ويمكن إعداد الجدول التالي لمعرفة التكلفة (المباشرة وغير المباشرة) لوحدات الخدمة المصرفية .

* بالنسبة لنفقات الإدارة العامة ، الإدارة العامة لا تقوم بتقديم الخدمات المصرفية وإنما تنحصر مهمتها في الإشراف على عمل الفروع. ولذلك قمت بمايلي :

1- توزيع نفقات الإدارة العامة على فروع المصرف جميعها على أساس عدد العاملين في كل فرع، وكانت حصة فرع اللاذقية مبلغ 40551760 ل.س.

2- تم توزيع هذه النفقات على الخدمات المصرفية بنسبة ثابتة على اعتبار أن هذه النفقات ثابتة لاتتغير بتغير حجم النشاط. وقد حصلت على النسبة من خلال تقسيم نفقات الإدارة العامة على عدد الخدمات الرئيسية المقدمة .

*من خلال المقارنة بين تكاليف الخدمات المصرفية التي تحملها الفرع ونصيب الفرع من نفقات الإدارة العامة نجد أن مبلغ الأخيرة أكبر من مبلغ الأولى وهذا يعني تضخيم التكاليف وتحميل الفرع أعباء كبيرة تقلل من أرباحه .

جدول رقم (7): تحديد التكلفة الإجمالية للخدمات بعد إضافة نصيب كل خدمة من نفقات الإدارة العامة للمصرف للعام (2004)

الخدمة	التكلفة الإجمالية قبل إضافة نصيب الخدمة من نفقات الإدارة العامة (ل.س)	إضافة نصيب الخدمة من نفقات الإدارة العامة بنسبة 12.5 (ل.س)	التكلفة الإجمالية بعد إضافة نصيب الخدمة من نفقات الإدارة العامة (ل.س)	الدخل* (ل.س)
الحسابات الجارية	2902016	5068970	7970986	218537
ودائع تحت الطلب	1788737	5068970	6857707	170000
ودائع لآجل	1060680	5068970	6129650	0
ودائع التوفير	20892616	5068970	25961586	0
الحوالات	252602	5068970	5321572	191916
منح القروض	4405225	5068970	9474195	87483331
الحسابات الجارية المدينة	511920	5068970	5580890	3421218
حسم السندات	4186983	5068970	9255953	32533017
المجموع	36000779	40551760	76552539	

المصدر: اعتماداً على بيانات الجدول (6)، حسابات الباحثة.

* الدخل تم الحصول عليه من ميزان المراجعة السنوي لعام 2004.

قياس تكلفة الليرة قروض ودخلها:

بعد الوصول إلى تكلفة كل خدمة مصرفية ومقارنتها بالدخل يمكن توزيع تكلفة ودخل خدمات الودائع والحسابات الجارية الدائنة والتي تمثل تكلفة مصادر التمويل على خدمات الإقراض وحسم السندات التي تمثل استخدامات التمويل للوصول إلى التكلفة الحقيقية لمصادر التمويل وذلك كمايلي:

1-تحميل تكلفة الودائع وتوزيع دخلها على خدمات الإقراض بنسب محددة لمعرفة نصيب كل خدمة من خدمات استخدام الأموال من تكلفة ودخل الخدمات التي تمثل مصادر التمويل .

قامت الباحثة باستخدام نسبة التوزيع (متوسط أرصدة الخدمة/إجمالي متوسط أرصدة خدمات حسم السندات ومنح القروض والحسابات الجارية المدينة) × 100، كمايلي :

جدول رقم (8): تحديد نسب توزيع تكلفة الودائع على خدمات الإقراض ودخلها

الخدمة	متوسط 1/1	متوسط12/31	متوسط الأرصدة (ل.س)	معدلات التحميل %
منح القروض	659470000	472759500	566114750	%66
الحسابات الجارية المدينة	222000000	212790000	217395000	%25
حسم السندات	50299500	90434866	70367183	%8

المجموع	931769500	775984366	853876933	%100

المصدر: اعتماداً على بيانات المصرف (ميزان المراجعة السنوي لعامي 2005/2003).

جدول رقم (9): توزيع تكلفة الودائع على خدمات الإقراض ودخلها قبل وبعد إضافة نصيبها من نفقات الإدارة العامة

الخدمة	نسب التوزيع	تكلفة الودائع قبل إضافة نصيبها من نفقات الإدارة العامة	تكلفة الودائع بعد إضافة نصيبها من نفقات الإدارة العامة	دخل الودائع*
منح القروض	%66	17664828	31107602	257597
الحسابات الجارية المدينة	%25	6783510	11945700	98921
حسم السندات	%8	2195711	3866627	32019
المجموع	%100	26644049	46919929	388537

المصدر: اعتماداً على بيانات الجداول (7 و8).

* الدخل تم الحصول عليه من ميزان المراجعة السنوي لعام 2004.

جدول رقم (10): تجميع تكلفة خدمات الإقراض ودخلها وحسم السندات قبل إضافة نصيبها من الإدارة العامة

الخدمة	تكلفة خدمات الإقراض قبل توزيع تكلفة ودخل الودائع		تكلفة التمويل ودخل الودائع		تكلفة ودخل خدمات الإقراض	
	التكلفة	الدخل	التكلفة	الدخل	التكلفة	الدخل
منح القروض	4405225	87483331	17585072	257597	21990297	87740928
الحسابات الجارية المدينة	511920	3421218	6661012	98921	7172932	3520139
حسم السندات	4186983	32533017	2131524	32019	6318507	32565036
المجموع	9104128	123437566	26644049	388537	35481736	123826103

المصدر: اعتماداً على بيانات الجدول (7).

*من خلال الجدول وجدت الباحثة أن المصرف يحقق دخلاً قدره /88344367/ هذا قبل تحميل الخدمات نصيبها من نفقات الإدارة العامة . وأن خدمة الحسابات الجارية المدينة تمثل عبئاً على المصرف كونها تحقق خسائر ناتجة عن ارتفاع تكلفتها وانخفاض أرباحها. ولذلك على المصرف السعي لضغط تكاليف هذه الخدمة أو عدم تقديم هذه الخدمة .

جدول رقم (11) تجميع تكلفة خدمات الإقراض ودخلها وحسم السندات بعد إضافة نصيبها من الإدارة العامة

الخدمة	تكلفة خدمات الإقراض قبل توزيع تكلفة ودخل الودائع		تكلفة التمويل ودخل الودائع		تكلفة ودخل خدمات الإقراض	
	التكلفة (ل.س)	الدخل (ل.س)	التكلفة (ل.س)	الدخل (ل.س)	التكلفة (ل.س)	الدخل (ل.س)
منح القروض	9474195	87483331	31107602	257597	40581797	87740928

الحسابات الجارية المدينة	5580890	3421218	11945700	98921	17526590	3520139
حسم السندات	9255953	32533017	3866627	32019	13122580	32565036
المجموع	24311038	123437566	46919929	388537	71230967	123826103

المصدر: اعتماداً على بيانات الجدول (7).

من خلال الجدول وجدت الباحثة أن المصرف يحقق دخلاً قدره /52595136/ هذا بعد تحميل الخدمات نصيبها من نفقات الإدارة العامة .

أي أنّ الربح انخفض بشكل كبير بعد تحميل الخدمات نصيبها من نفقات الإدارة العامة.

جدول رقم (12): تحديد تكلفة ودخل الليرة قروض بعد إضافة نصيب الخدمات من نفقات الإدارة العامة

الخدمة	متوسط أرصدة الخدمة (ل.س)	تكلفة الخدمة (ل.س)	دخل الخدمة (ل.س)	تكلفة الليرة	دخل الليرة
منح القروض	566114750.00	40581797.00	87740928.00	0.07	0.15
الحسابات الجارية المدينة	217395000.00	17526590.00	3520139.00	0.08	0.02
حسم السندات	70367183.00	13122580.00	32565036.00	0.19	0.46
المجموع	853876933.00	71230967.00	123826103.00	0.34	0.63

المصدر: اعتماداً على بيانات الجداول (7 ، 9).

من خلال الجدول وجدت الباحثة أن الليرة من خدمة الحسابات الجارية المدينة لا تحقق أي ربح وإنما تحقق خسارة بنسبة 0.6 بينما تحقق الليرة من خدمة حسم السندات أعلى دخل بالنسبة للمصرف بنسبة 0.27، وهي نسبة جيدة، وأن خدمات منح القروض وحسم السندات مربحة .

الاستنتاجات والتوصيات:

أ . الاستنتاجات:

1- بالرغم من وجود نظام محاسبة مالية جيد ودفاتر وسجلات محاسبية إلا أنها غير كافية لتزويد محاسب التكاليف بالمعلومات التي تمثل مدخلات نظام التكاليف .إذ لا يوجد تفصيل للنفقات المدفوعة في السجلات المحاسبية، كذلك بالنسبة للإيرادات.

2- غياب المعلومات الإحصائية التي تتضمن البيانات والمعلومات عن أنشطة المصرف المتعلقة بوحدات التكلفة ومراكزها وهذا ناتج عن ضعف نظام الأتمتة المطبق وعدم استخدام برامج مطورة على الحاسب.

3- بالنسبة لخدمات الإقراض في المصرف وجدت أن هناك العديد من الديون المستحقة غير المسددة الملاحقة قضائياً ،هذه الديون تحتسب عليها فوائد سنوية بالإضافة إلى فوائد التأخير،ووفق النظام المحاسبي الموحد السوري الذي لايسمح بإعدام الديون. تضاف جميع هذه الفوائد إلى إيرادات المصرف وتحتسب ضمن الأرباح علماً أنها إيرادات غير

مقبوضة. ويبدو أنه من الصعب قبضها أو قبض الديون المستحقة ،كما يدفع المصرف مصاريف ملاحقة قضائية عليها ويحملها على الزبون .كل هذا يمثل تضخيماً لأرباح الفرع التي يتم تحويلها إلى الإدارة العامة ،ويؤدي إلى تآكل رأس المال تدريجياً ومن ثم استهلاك أموال المودعين في أرباح وهمية غير حقيقية .

4- عدم الاهتمام بتأهيل الموظفين وتدريبهم في المصرف في مجال استخدام الحاسب الآلي .

5- لم تستطع الباحثة الحصول على تفصيل إيرادات كل نوع من أنواع القروض أو تفصيل نفقاته، وبالتالي تعذر تحديد تكاليف كل نوع وتحديد دخله للوقوف على أنواع القروض المربحة أو الخاسرة التي يمنحها المصرف.

6- على نحو عام يمثل ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية زيادة في سعرها وهذا يضعف قدرة المصرف على المنافسة. ولكن بالنسبة للمصرف الصناعي فإن انخفاض أو ارتفاع التكلفة لا يؤثر في سعر الخدمة باعتبار أن السعر موضوع مسبقاً من قبل السلطات الاقتصادية بما يتلاءم و سياسة الدولة الاقتصادية، وهذا يقلل من أهمية مخرجات نظام التكاليف التي تعد من أهم أهدافها مساعدة الإدارة على رسم سياسات التسعير.

7- من الصعب تخصيص التكلفة وتوزيعها على الخدمات المصرفية، حيث واجهت صعوبة في الحصول على عدد الخدمات المقدمة، أو الوقت النمطي لكل خدمة مؤادة. بالتالي لايمكن تطبيق نظام التكاليف على المصرف في الوضع الحالي بسبب صعوبة الحصول على مدخلات النظام بالإضافة إلى عدم القدرة على الاستفادة من مخرجات نظام التكاليف على نحو فعلي من قبل الإدارة.

ب . التوصيات:

1- التوقف عن تقديم خدمة الحسابات الجارية المدينة واستبدالها بخدمات أكثر إدراراً للربح وذات تكاليف أقل كوسائل الدفع الإلكترونية وربط العملاء وهم في منازلهم بالمصرف عن طريق الشبكات الإلكترونية .

2- تفعيل دور الحاسب الآلي ودعم المصرف بعناصر فنية متخصصة في مجال الأتمتة.

3- العمل لإيجاد تفصيل أكبر لعناصر النفقات والإيرادات في السجلات المحاسبية، واعتماد الأتمتة في حفظ السجلات .

4- الاهتمام بالمعلومات الإحصائية حول نشاط المصرف لأنها تعكس تطور الإقبال على الخدمات المصرفية، واهتمام الزبائن بالحصول على خدمة دون أخرى، وسرعة تقديم الخدمات المصرفية ،مما يعطي صورة واضحة عن كفاءة الموظفين وسرعة أدائهم.

5- السعي لضغط نفقات الإدارة العامة التي أصبحت تمثل عبئاً كبيراً على الفروع.

6- إيجاد حل لمشكلة الديون المستحقة غير المدفوعة وفوائدها التي أصبحت تهدد المصارف العامة كثيراً، وتشكيل مخصص للديون المشكوك بتحصيلها وفوائد التأخير يحمل على حساب النفقات، وبالتالي يخفض أرباح المصرف المحولة إلى الإدارة العامة ، مما يمنع تآكل رأس المال بأرباح وهمية غير محققة .

7- العمل على تخفيض التكاليف والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية والسعي للتحول إلى المصرف الشامل والدخول في مجال التجارة الإلكترونية والتأجير التمويلي .

8- إطلاق حرية المصرف في تحديد أسعار الخدمات المصرفية، بما يتناسب وتكلفة الخدمة وهامش الربح المطلوب تحقيقه، ضمن إطار المنافسة مع المصارف الأخرى.

9- التوسع في الإسهام في المشروعات الصناعية الكبرى التي تحقق زيادة في الدخل القومي من خلال منح القروض طويلة الآجل، والتقليل من خدمات القروض قصيرة الآجل التي تذهب في مجملها إلى مشاريع خدمية ذات ربح سريع، أو تصرف لأغراض شخصية ويتعذر سدادها .

10- تطبيق نظام محاسبة التكاليف في المصرف مع ضمان توفير مدخلات النظام بحيث يسهل على أي موظف في قسم المحاسبة تطبيق نظام التكاليف وقياس تكلفة الخدمات. وأيضاً منح الإدارة حرية كافية للاستفادة من مخرجات نظام التكاليف واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق تخفيض التكاليف وزيادة الربح.

المراجع:

1. أد. بو زيد، الدسوقي حامد، *إدارة البنوك (1)*، مصر، بدون تاريخ، ص 16-61.

2. بلخير، أحمد إبراهيم، *مدى استخدام محاسبة التكاليف في المصارف التجارية في الجماهيرية الليبية*، رسالة ماجستير، جامعة قار يونس، ليبيا، بدون تاريخ، ص14.

3. د. جعفر، عبد الإله نعمة، *محاسبة التكاليف في البنوك التجارية*، دار الشروق، عمان، الأردن، 2002، ص13.

4. الخطيب، منال. *تكلفة الائتمان المصرفي وقياس مخاطره بالتطبيق على أحد المصارف التجارية السورية*، رسالة ماجستير، جامعة حلب، 2003، ص87.

5. عبد الهادي، أحمد متولي حسين، *استخدام محاسبة التكاليف في المصارف، اتحاد المصارف العربية*، العدد 15، بدون تاريخ، ص14.

6. د. محمد، محمد محمود عبد ربه، *محاسبة التكاليف (قياس تكلفة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية)*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص106.

7. ميزان المراجعة السنوي لعام 2004، المصرف الصناعي السوري.

8- Charlest. Horngren & George Foster & Srikant M. Dater. *Cost Accountoing: Mamagerial Emphasis*, Prentice-Hall, 1997, PP26 .

9 - Horngren, C. T, Cost *Accounting, A Managerial Emphasis*, Prentice-Hall,1986,p.p.5.