

العنوان:	الموازنة التخطيطية أداة للرقابة في البنوك التجارية
المصدر:	مجلة المال والتجارة
الناشر:	نادي التجارة
المؤلف الرئيسي:	فريد، محمد طاهر
المجلد/العدد:	مج 13, ع 153
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1982
الشهر:	يناير
الصفحات:	19 - 21
رقم MD:	93394
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	قياس التكاليف، الموازنات التخطيطية، البنوك التجارية، مراكز التكلفة، مصر، محاسبة التكاليف، الرقابة الادارية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/93394">http://search.mandumah.com/Record/93394</a>

# الموازنة التخطيطية أداة للرقابة فى البنوك التجارية

محمد طاهر فريد

( المقالة الخامسة )

يتحقق للبنوك باستخدامها محاسبة التكاليف المنافع التالية :-

( أ ) قياس تكلفة كل خدمة من الخدمات التى يقدمها البنك لعملائه ، كذلك قياس تكلفة الإدارات والأقسام التى يضمها البنك .

(ب) الرقابة على التكلفة عن طريق تحديد تكلفة الأقسام والخدمات مقدما ثم مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المحددة مقدما والتعرف على أسباب الفروق بينها لاتخاذ الإجراءات اللازمة فى الوقت المناسب .

(ج) غالبا ما تكون بيانات التكلفة عنصرا أساسيا ضمن العناصر التى يلزم دراستها قبل اتخاذ أى قرار إدارى بشأن :-

- إضافة خدمة جديدة أو إلغاء خدمة قائمة .
- التوسع فى أداء خدمة قائمة أو الحد منها .
- إنشاء وحدة مصرفية جديدة أو إلغاء وحدة مصرفية قائمة .
- منح مزايا معينة لبعض العملاء لتنمية معاملاتهم مع البنك .

- استخدام وسائل جديدة فى أداء العمل مثل استخدام الحاسبات الالكترونية فى امسك الحسابات بدلا من الوسائل البدوية .

( د ) تفيد بيانات التكلفة فى مراجعة وتقييم اسعار الخدمات التى يقدمها البنك لعملائه .

نظام التكاليف فى البنوك :

يقوم نظام التكاليف فى البنوك على مجموعة من العناصر :-

- تحديد وحدات التكلفة .
- تحديد مراكز التكلفة .

- تبويب عناصر التكلفة .

- تخصيص وتوزيع عناصر التكلفة على المراكز .

أولا - تحديد وحدات التكلفة :

تعرف وحدات التكلفة بأنها وحدة كمية أو قيمية لقياس تكلفة المنتج أو العملية الانتاجية أو خدمة معينه . وتستخدم وحدة التكلفة فى البنوك لقياس نشاط مراكز التكلفة ( الأقسام أو الإدارات ) ، الخدمات الرئيسية والفرعية والانشطة الداخلية التى تتعلق بالخدمات .

ويسهل تحديد وحدات التكلفة عمل المحاسب فى تجميع التكاليف والرقابة عليها على أساس وحدة قياس ثابتة . . . . . وتنحصر وحدات التكلفة فى البنوك طبقا لوظائفها الأساسية فى ثلاث وحدات هى :-

- ١ - الجنيه ايداع
- ٢ - الجنيه استثمار
- ٣ - الخدمات المصرفية

ويتدرج تحت كل وحدة تكلفة رئيسية وحدات فرعية عديدة أخرى :-

- ( أ ) الجنيه ايداع جارى .
- ( ب ) الجنيه ايداع لأجل .
- ( ج ) الجنيه ايداع بأخطار سابق .
- ( د ) الخ . . . . . الخ .

وكذلك بالنسبة للجنيه استثمار يتدرج تحتها ما يلى :-

- ( أ ) الجنيه استثمار فى قروض بدون ضمان
- ( ب ) الجنيه استثمار فى قروض بضمان أوراق تجاريه .
- ( ج ) الجنيه استثمار فى قروض بضمانات متنوعة .
- ( د ) الخ . . . . . الخ .

هذا فضلا عن اتمام بعض الانشطة الداخليه التي تتعلق  
بهذه الخدمات .

٢ - وحدات قياس تكلفة النشاط على مستوى الخدمات  
الرئيسيه :

ويتم تبويب هذه الوحدات تحت المجموعتين التاليتين:-

- وحدات قياس تكلفه كميته النشاط

- وحدات قياس تكلفة مبلغ أو قيمة النشاط

ثانيا - تصيد مراكز التكلفة :

عرف النظام المحاسبي الموحد لمركز التكلفة بأنه عبارة  
عن دائرة أداء نشاط معين متجانس أو خدمات من نوع  
معين متجانسه ، ويحتوى مركز التكلفة منتجاً متميزاً أو  
خدمه متميزه قابله للقياس .

ومراكز التكلفة فى البنوك ، يقصد بها مراكز الانفاق  
أو المسئوليه التي يتم داخلها الوفاء بأختصاصات  
وانجازات معينة ومحددة فمراكز التكلفة اذن يتم فيها  
تنفيذ عمليات متجانسه كأصدار خطابات الضمان أو  
الاعتمادات المستنديه أو صرف نقديه . . الى غير ذلك ،  
ويكون اطار المسئوليه عنها محددًا واضح المعالم ويشرف  
عليها شخص يتحمل المسئوليه عن العمليات التي تنفذ  
فيها .

وتتخذ مراكز التكلفة كأساس لحصر عناصر التكلفة  
تمهيدا لقياس تكلفة وحدة الخدمه أو النشاط منها ،  
كما تستخدم فى تخطيط تكلفة التشغيل والرقابه عليها  
والتقرير عنها . . وينبغى ان يباشر كل مركز تكلفه نشاطه  
فى مكان عمل محدد وتحت إشراف شخص مسئول  
وبعاملين وأدوات ومهمات محدده .

ومن الناحيه العمليه ، فإن مراكز التكلفة يتم تحديدها  
فى ضوء الهيكل التنظيمى لكل بنك ، فيتخذ مركز التكلفة  
شكل أصغر وحدة تنظيمية يضمها الهيكل التنظيمى ،  
فإذا كان القسم هو أصغر وحدة تنظيمية أعتبر كمركز  
للتكلفة ، على أن صلاحية القسم ليكون مركزا للتكلفة  
تتوقف على توافر العوامل التاليه :-

١ - ان يكون لكل قسم اختصاصات محددته تختلف  
عن اختصاصات الاقسام الأخرى ، وان يؤدي القسم خدمه  
مميزه قابله للقياس ، وذلك حتى يمكن حصر وقياس  
النشاط المؤدى فى دائرة القسم وبالتالي يمكن تصيد  
تكلفة الوحدة منه .

وأیضا بالنسبة للخدمة المصرفية يندرج تحتها ما يلي :-

- (أ) خدمة خطابات الضمان .
- (ب) خدمة الاعتمادات المستنديه .
- (ج) خدمة تأجير الخزائن .
- (د) الخ . . . . .

وتقتضى عملية تحليل التكاليف وعرضها ضرورة تقسيم  
الوظائف الرئيسيه للبنك وهى ايداع استثمار ، أداء  
خدمات الى وظائف فرعية ، كان تبويب وظيفة الاستثمار  
مثلا الى :-

- الائتمان .
- اوراق ماليه .
- الخ . . . . .

كما ان الائتمان على سبيل المثال يمكن تبويبه الى  
وظائف فرعية أخرى ، كالقروض بدون ضمان ، وبضمان  
بضائع وبضمانات متنوعه ، اعتمادات مستنديه . . الخ .

كذلك تبويب وظيفة الايداع الى ودائع لأجل ، وداائع  
بأخطار وداائع توفير ، . . الخ .

أسس تصيد وحدات التكلفة :

- ١ - ملائمة وحدات التكلفة لطبيعة الخدمة .
- ٢ - ملائمة وحدات التكلفة لطرق أداء العمل .
- ٣ - ارتباط وحدات التكلفة بوحدات قياس الخدمات  
للأغراض الاحصائية والتسويقيه
- ٤ - وضوح مقياس وحدات التكلفة
- ٥ - ينبغى ان تتمشى وحدات التكلفة مع سياسات  
الاداره واحتياجاتها من نظام قياس التكلفة
- ٦ - ضرورة ملائمة وحدات التكلفة لطبيعة سلك  
عناصر التكلفة بالمصارف

تبويب وحدات التكلفة ووضع دليل لها :

يمكن وضع تبويب وحدات التكلفة تحت المجموعات  
التاليه :-

١ - وحدات كمية لقياس تكلفة نشاط مراكز التكلفة  
والاقسام والادارات المختلفه .

تتخذ هذه الوحدات غالبا شكل وحدات العمل التي  
تشارك به اقسام البنك المختلفه فى أداء الخدمات للعملاء

٢ - أن يكون لكل قسم رئيس مسئول يشرف على عدد معين من العاملين - وأن يباشر القسم نشاطه في مكان عمل محدد حتى يسهل الاشراف عليه وكى يسهل تحميله ببعض عناصر التكلفة غير المباشرة مثل مصروفات شغل أماكن العمل .

٣ - أن يكون لكل قسم أقسامه ومهامه وأدواته ومعداته الخاصة به حتى يمكن تحميله ببعض عناصر التكلفة غير المباشرة مثل الاهلاك ومصاريف الصيانة والاصلاحات .

#### مراكز تكلفه رئيسيه :

- ادارة حسابات العملاء
- ادارة الاعتمادات المستنديه
- ادارة المشروعات والاستثمار
- ادارة الائتمان والتمويل
- ادارة عمليات سوق المال
- الخ . . . . .

#### مراكز تكلفة مساعدة :

- ادارة شئون العاملين
- ادارة الشئون الاداريه
- ادارة العلاقات العامة
- الخ . . . . .

#### مراكز تكلفه الخدمات الاداريه والماليه

- ادارة الشئون الماليه
- ادارة التخطيط والموارنه
- ادارة الرقابه والمراجعة الداخلية

#### مراكز تكلفة حكيمه

- قسم الصيانه
- الجراج
- الخ . . . . .

ويعد تحديد مراكز التكلفة يعد دليلا يعطى لكل مركز رقم يشير اليه

محمد ظاهر فريد

#### (أ) مراكز تكاليف رئيسيه :

وهي عباره عن الاقسام أو الادارات التي تؤدي الوظائف أو الخدمات المصرفية للعملاء مباشرة كاقسام الشيكات المصرفيه - خطابات الضمان - الاعتمادات - القروض - الاوراق الماليه - شهادات الايداع . . . الخ .

#### (ب) مراكز تكاليف مساعدة :

وتمثل الاقسام التي ليس لها اتصال مباشر بالعملاء ، ولكنها تعمل على معاونة المراكز الرئيسية في القيام بعملياتها المصرفيه المختلفه كاقسام الشئون الاداريه ، الحفظ ، المراسلات ، شئون العاملين . . . الخ .

#### (ج) مراكز تكاليف خدمات اداريه :

وتختص هذه المراكز بحصر تكلفة انشطه الوحدات الاداريه المختلفه التي يضمها المركز الرئيسي للبنك ، وتؤدي هذه المراكز خدمات تستفيد منها جميع فروع وادارات البنك المختلفه .

#### (د) مراكز تكاليف حكيمه :

وهي التي تنشأ بغرض حصر بعض عناصر التكاليف غير المنتظمة أو قليلة الاهمية ، والتي لا يمكن نسبتها الى مراكز تكاليف معينه . ويتم توزيع مجموع المراكز الحكيمه على مراكز التكاليف الانتاجيه .

مع تحيات

## شركة مصر للتأمين

كبرى شركات التأمين في الشرق

