

الموازنة التخطيطية أداة للرقابة في البنوك	العنوان:
مجلة المال والتجارة	المصدر:
نادي التجارة	الناشر:
فريد، محمد طاهر	المؤلف الرئيسي:
مج 14, ع 166	المجلد/العدد:
لا	محكمة:
1983	التاريخ الميلادي:
فبراير	الشهر:
23 - 30	الصفحات:
94417	رقم MD:
بحوث ومقالات	نوع المحتوى:
EcoLink	قواعد المعلومات:
الخسائر، الموازنات التخطيطية، الرقابة الداخلية، البنوك، مصر، الارباح، الموارد، توظيف الاموال، التحليل الاقتصادي، محاسبة المسؤولية، تقييم الاداء، اعداد التقارير، محاسبة التكاليف، إدارة البنوك، الرقابة الادارية	مواضيع:
<a href="http://search.mandumah.com/Record/94417">http://search.mandumah.com/Record/94417</a>	رابط:

# القسم الثاني

## تقارير ودراسات

### الموازنة التخطيطية أداة للرقابة في البنوك

محمد طاهر فريد

( المقال الأخير )

سنوضح بمثال عملي كيفية اعداد الموازنة التخطيطية لأحد البنوك ، وفيما يلي الميزانية العمومية لأحد البنوك خلال السنوات الثلاث الاخيرة المنتهية في ١٩٨١/١٢/٣١ .

(بملايين الجنيهات المصرية)

خصوم	أصول						
	١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٩				
رأس المال المدفوع	٣٠	٢٠	٢٠	نقدية بالصندوق لدى البنوك	١٤٨	١١٨	٨٧
مخصصات	٣٥	٢	٣	والمراسلين			
احتياطيات	٤	٣٢	٢٥	اذون خزانة	٣٠	٢٢	١٥
ارباح غير موزعة	١٥	٨	٥	استثمارات فى أوراق مالية	١٠	٧	٥
ودائع لاجل	٨٠	٧٠	٥٥	قروض طويلة الاجل	٦	٤	٣
ودائع تحت الطلب	٥٩	٤٥	٣٠	قروض قصيرة الاجل	٤٨	٤٣	٣٣
بنوك ومراسلين	٧٥	٦٠	٣٨	أصول ثابتة	١١	٧	٦
	٢٥٣	٢٠١	١١٤٩		٢٥٣	٢٠١	١٤٩
التزامات البنك نظير	٧٠	٥٠	٤٠	التزامات العملاء نظير	٧٠	٥٠	٤٠
اعتمادات مستندية مفتوحة				اعتمادات مستندية مفتوحة			
وخطابات ضمان				وخطابات ضمان			

٢ - الأتى حساب الأرباح والخسائر عن السنوات الثلاث المنتهية فى ١٢/٣١/١٩٨١ .

( بملايين الجنيهات المصرية )

	١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٩		١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٩
فوائد دائنة	٧	٦	٥	فوائد مدينة	٦	٥	٤
عمولات مصرفية	٣ر٥	٣	٢	أجور وحوافز ومكافآت	٢	١ر٥	١
ايرادات الاستثمار فى	٣	٢	١	مصاريف ادارية	١	٥ر	٢ر
أوراق مالية				مخصصات	١ر٥	١	٨ر
ايرادات أخرى	٦	٥	٤	صافى الربح	٩	٨	٦
	١٩ر٥	١٦	١٢		١٩ر٥	١٦	١٢

٣ - ان الفوائد على الودائع لاجل ٨٪ أما الودائع من البنوك والمراسلين ٧٪ .

٤ - ان الضمانات المصدرة للعملاء والاعتمادات المستندية التى ستفتح لحساب العملاء تقدر بحوالى ١٠٠ مليون جنيه .

رابعا - الموارد :

١ - ان الفوائد على القروض طويلة وقصيرة الاجل تقدر بنسبة ٧٥٪ سنويا فى المتوسط والفوائد على اذون الخزانة ٨٪ سنويا وان متوسط الفترة المحتفظ بها لهذه الاذون ٩ شهور .

٢ - الأرباح على الاسهم ( الاوراق المالية ) تقدر بنسبة ٢٠٪ .

٣ - ان العمولات والمصرفيات كالتالى :-

● ١٪ على الخطابات الضمان والاعتمادات فى المتوسط .

● ٣٠٠ ألف جنية مصرفيات ادارية تقاضاها عن خدمات مؤداه للعملاء .

٤ - ان الايرادات الاخرى تتمثل فى الآتى :-

● النقدية المودعة لدى البنوك والمراسلين ويحتسب عليها فوائد بمعدل ٧٪ سنويا وان متوسط النقدية خلال العام ١٢ مليون جنيه .

● اذون الخزانة .

خامسا ) انه تقرر انشاء فرعين جديدين اعتبارا من أول عام ١٩٨٢ تبلغ تكاليفهما الاستثمارية ٢ مليون جنيه يتم تمويلهما عن طريق المصادر التمويلية .

٥ر- مليون جنيه مصرى من الأرباح غير الموزعة .

١ر٥ مليون جنيه مصرى من الاحتياطات .

من البيانات والمعلومات السابقة فانه يمكن اعداد الموازنة التخطيطية للبنك عن عام ١٩٨٢ .

وبمناسبة اعداد الموازنة التخطيطية للبنك عن ١٩٨٢، فقد تم تقدير الموارد والاستخدامات على النحو التالى :-

أولا - الموارد :

انه على ضوء الاتجاه العام فانه من المحتمل أن تزيد الودائع بنسبة ٣٠٪ عن المحقق عام ١٩٨١ نظرا للتزايد المستمر فى نشاط البنك وافتتاح فرعين جديدين . أما الودائع من البنوك والمراسلين فمن المحتمل أن تزيد بنسبة ٢٠٪ عن المحقق عام ١٩٨١ .

ثانيا - توظيف الاموال :

فى ضوء المعدلات المطبقة فى السنوات السابقة فان توظيف أموال البنك تكون على الوجه التالى :-

١ - ان ما نسبته ٢٥٪ من الودائع تحت الطلب يظل ثابتا طوال العام .

٢ - ان القروض قصيرة الاجل تمثل ٦٠٪ من الودائع .

٣ - ان القروض طويلة الاجل من المنتظر زيادتها بمبلغ ٢ مليون جنيه .

٤ - زيادة قيمة الاوراق المالية بنسبة ٤٠٪ عن المحقق عام ١٩٨٠ أو زيادة اذون الخزانة بنسبة ٢٠٪ عن المحقق عام ١٩٨٠ .

ثالثا - الاستخدامات :

١ - من المنتظر زيادة الاجور والحوافز والمكافآت شاملة التعينات الجديدة بزيادة قدرها ٤٠٪ عن المحقق عام ١٩٨٠ . وان المصاريف الادارية والعمومية تقدر بزيادة قدرها ٣ر- مليون جنيه عن المحقق عام ١٩٨٠ .

٢ - ان المخصصات تمثل ٥٪ من القروض طويلة وقصيرة الاجل ، والاهلاكات ١٠٪ من قيمة الاصول الثابتة .

أولا - حساب الأرباح والخسائر التقديرى عن عام ١٩٨٢ .

(بالمليون جنيه مصرى)

بيان	فعلى عام ١٩٨١	مخطط عام ١٩٨٢	مقدار التغير
<b>الجانب الدائن (الإيرادات) :</b>			
فوائد محصلة	٨	١٢ر٣	٤ر٣
عمولات محصلة	١٥	١ر١	(٥-)
إيرادات استثمارات	٣	٢ر٨	(٢-)
إيرادات أخرى	٧	١٠ر٦	٣ر٦
	<u>١٩ر٥</u>	<u>٢٦ر٧</u>	<u>٧ر٢</u>
<b>الجانب المدين (المصروفات) :</b>			
فوائد مدفوعة	٦	١٤ر٦	٨ر٦
أجور ومكافآت	٢	٢ر٨	٨-
مصاريف إدارية	١	١ر٣	٣-
مخصصات	١٥	٦-	(٩-)
اهلاكات	-	١ر٣	١ر٣
	<u>١٠ر٥٠</u>	<u>٢٠ر٦</u>	<u>١٠ر١</u>
<b>صافى الربح (١-٢)</b>	<u>٩</u>	<u>٦ر١</u>	<u>(٢ر٩)</u>

ثانيا - قائمة التدفق النقدى التقديرية عن عام ١٩٨٢ .

(بالمليون جنيه مصرى)

		<b>(أ) الموارد :</b>
٢٣ر٥		حقوق الملكية
٤ر١		المخصصات
١٨١ر١		ودائع جارية تحت الطلب
٩٠ر٠		بنوك ومراسلون
٢٦ر٧		إيرادات النشاط الجارى
<u>٣٣٥ر٣</u>		اجمالى الموارد
		<b>(ب) الاستخدامات :</b>
٣٦		أذون خزانة
١٤		استثمارات فى م٠١
٨٢		قروض طويلة وقصيرة الاجل
١٣		أصول ثابتة
١٩ر٢		مصروفات مختلفة
<u>١٦٤ر٣</u>		اجمالى الاستخدامات
<u>١٧١</u>		النقدية بالصندوق ( الفائض )

ثالثا - الميزانية العمومية التقديرية عن ١٩٨٢ .

(بالمليون جنيه مصرى)

١٧١  
٣٦  
١٤  
٨  
٧٤  
١١٧

٣١٤٧

(أ) الأصول :

تقديية بالصندوق لدى المرسلين  
اذون خزانة  
استثمارات فى أوراق مالية  
قروض طويلة الاجل  
قروض قصيرة الاجل  
أصول ثابتة ( الصافى )

اجمالى الأصول

(ب) الخصوم :

٣٠  
٢٥  
١٠  
٤١  
١٠٤  
٧٧  
٩٠  
٦١

٣١٤٧

● رأس المال  
● الاحتياطيات  
● أرباح غير موزعة  
● مخصصات  
● ودائع لاجل  
● ودائع تحت الطلب  
● بنوك ومراسلين  
● صافى أرباح العام

اجمالى الخصوم

الموازنة التخطيطية أداة للرقابة :

التنظيمى للبنك وتدفق السلطة والمسئولية . ومن الطبيعى اذا ما وضعت الموازنة وتم تحديد الهدف فان مسئولية القائمين على التنفيذ تحتم عليهم الحرص على تنفيذ أرقام الموازنة بأحسن أداء ، كما يتعين فى نفس الوقت التحقق من اتمام التنفيذ عن طريق مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرات الموضوعة أى انه يتعين مراقبة الاداء .

ونورد فيما يلى مثلا عمليا يوضح كيفية الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية . بافتراض انه فى نهاية الربع الاول من عام ١٩٨٢ كانت النتائج الفعلية المحققة للودائع والائتمان كما يلى مقارنة بالموازنة التخطيطية .

بعد أن يتم اعداد الموازنة التخطيطية للبنك ومراجعتها واعتمادها من السلطة المختصة . تصبح الأرقام الواردة بها اهدافا يتعين تحقيقها ، وحتى يمكن تنفيذ هذه الاهداف يجب أن يتم تحديد المسئول عن التنفيذ . ونظرا لان الموازنة تعد لكل قسم من أقسام البنك ( على مستوى الادارات والفروع ) فان كل رئيس قسم أو مدير ادارة أو مدير فرع يعتبر مسئولا عن تنفيذ الجزء الذى يخصه من الموازنة . ومن هنا يمكن القول أن تركيب الموازنة التخطيطية للبنك يجب أن يتوافق والهيكل

(بالمليون جنيه مصرى)

بيان	طبقا للموازنة	المحقق الفعلى	الانحراف
أولا - السوائدع :			
ودائع لاجل	١٧	٢٠	٣
ودائع تحت الطلب	٢٦	٢٤	(٢)
الاجمالى	٤٣	٤٤	١
ثانيا - الائتمان :			
● قروض طويلة الاجل	٢	١	(١)
● قروض قصيرة الاجل			
بدون ضمان	٤	٣	(١)
بضمان أوراق تجارية	٥	٥	-
بضمانات متنوعة	٦	٧	١
بضمان بضائع	٤	٥	١
الاجمالى	٢١	٢١	-

واضح من الجدول السابق أن النتيجة الاجمالية للمتابعة هي :-

١ - زيادة الودائع التي استقطبها البنك خلال الربع الاول من عام ١٩٨٢ عما كان مقدرا بالموازنة التخطيطية، ولكن هذه الزيادة كانت نتيجة لزيادة الودائع لاجل بمبلغ ٣ مليون جنيه عن المخطط وانخفاض الودائع تحت الطلب بمبلغ ٢ مليون جنيه .

#### اولا - خطأ فى التقديرات :

اذا كانت الخطط او تقديرات الموازنه غير سليمه كأن تكون قد أعدت وفقاً لفروض خاطئه لم تؤسس على دراسات دقيقه ، فانه يجب اعاده النظر فى تقديرات الموازنه فيما تبقى منها .

#### ثانيا - خطاى التنفيذ :

قد يكون الخطاى تنفيذ الموازنه مرجعه الاساسى :

(١) عدم وجود فكره واضحه عن الخلفيات التي أعدت الموازنه على اساسها ، او عدم تبليغ المسئولين فى فروع وادارات وأقسام البنك بما يخصهم من خطط .

٢ - ان الائتمان قد حقق فى مجموعه ما كان مخططا ولكن بعض أنواع التسهيلات حقق انخفاضاً عما كان مقدرا والبعض الآخر حقق زيادة .

٢ - ان الائتمان قد حقق فى مجموعه ما كان مخططا ولكن بعض أنواع التسهيلات حقق انخفاضاً عما كان مقدرا والبعض الآخر حقق زيادة .

٢ - ان الائتمان قد حقق فى مجموعه ما كان مخططا ولكن بعض أنواع التسهيلات حقق انخفاضاً عما كان مقدرا والبعض الآخر حقق زيادة .

وفى كلا الحالتين يجب دراسة اسباب الانحرافات بالزيادة أو الانخفاض .

من هنا يمكن القول انه لى تحقق عملية المتابعه والرقابة اغراضها يجب ان يتم متابعة التنفيذ اولا باول وذلك باجراء المقارنات الدوريه فى شكل تقارير (اسبوعيه،

( ب ) عدم وجود كفاءات متخصصة للتنفيذ مما يترتب عليه انخفاض مستوى الاداء بصفه عامه .

وعلى أية حال فان المقارنة الدورية بين أرقام الموازنه والارقام الفعلية يؤدي الى اكتشاف الاخطاء أو الانحرافات فى الوقت المناسب واتخاذ الاجراءات اللازمه لتصحيح الاوضاع . وننوه الى ان المقارنات يجب ان تتم وفقا لنظام التقارير الدورية الشامله لجميع أوجه نشاط البنك . فيجب أن تعد تقارير عن الودائع الفعلية والمقدرة ، القروض والتسهيلات الائتمانية التى منحت بالفعل مع ما هو مقدر بالموازنه ، كذلك بالنسبة لخطايات الضمان والاعتمادات ، الخ . ولاشك أن أى انحرافات سلبية فى أى بند من البنود يكون له الأثر المباشر على نتائج عمليات البنك بصفه عامة . فعلى سبيل المثال اذا كان من المقدر خلال فترة الموازنه ان يتم استقطاب ودائع بمبلغ ٢ ملايين من الجنيهات ولم يتحقق من هذا الرقم سوى ٢ مليون جنيهه مصرى ، فان ذلك سوف يترتب عليه الاتى :-

١ - انخفاض رقم التسهيلات الائتمانية الممكن منحها للعملاء ، مما يترتب عليه انخفاض فى الفوائد والعمولات التى يتقاضاها البنك .

٢ - انخفاض الفوائد والعمولات سوف يؤثر بالتالى على ارباح البنك عما هو مقدر بالموازنه التخطيطيه من هنا يتضح ان الموازنه التخطيطيه للبنك ليست اداة للتخطيط فقط ، ولكنها فى نفس الوقت اداة للمتابعه والرقابه . إذ انه من غير المجدى وضع موازنه تخطيطيه للبنك دون متابعة تنفيذها ومراقبه ماتم منها والا انتفى الغرض منها . لان التخطيط والمتابعه والرقابه عناصر متلازمه تسعى الى تحقيق هدف واحد وهو تنفيذ الخطه باقصى كفاية ممكنه .

### محاسبه المسئولية والمبادئ التى تقوم عليها :

يقصد بالرقابه اكتشاف الانحرافات الناشئه عن التطبيق الفعلى للموازنه بغرض تحقيق اهداف محدده ولكى تتم الرقابه الفعاله بهذا المفهوم لا بد من وجود نظام لتحديد المسئوليات وقياس النتائج الفعلية وتحليل الانحرافات وتوفير المعلومات اللازمه لاتخاذ قرارات التصحيح ، هذا النظام يسمى فى العرف المحاسبى بنظام محاسبه المسئوليات .

ومحاسبه المسئوليه يقصد بها ربط التكلفة بشخص ادارى مسئول يمكن مواجهته وسؤاله عن تفسير اسباب

الانحرافات فى التكاليف الواقعة فى نطاق سيطرته وتحكمه وبعبارة اخرى فان محاسبه المسئولية تعنى تصميم النظام المحاسبى طبقا لتدرج خطوط السلطه والمسئولية تتفق والمستويات الادارية . وتتحدد التكاليف الخاصه بكل مركز مسئوليه فى تلك التى تخضع لتحكم كل مستوى ادارى مسئول .

وهناك مبادئ أساسيه يقوم عليها نظام محاسبه المسئوليه ، هذه المبادئ هى :-

- تحديد مراكز أو وحدات المسئوليه .
- تحديد معايير الاداء .
- توافر الخطط والبرامج التفصيلية للعمل وترجمتها فى شكل موازنه اداء .
- الفصل بين التكاليف الخاضعه للرقابه وتلك الغير خاضعه للرقابه .
- اعداد التقارير المقدمه لمراكز المسئوليه بما يتفق ومستواها الادارى .

### ١ - تحديد مراكز المسئولية :

يعتمد مركز المسئولية فى البنك على الهيكل التنظيمى له ، ويمكن تعريف مركز المسئوليه بانه وحدة اداريه مختصه بالقيام بنشاط معين ، فادارة الائتمان تختص بدراسة التسهيلات الائتمانية المطلوبه للعملاء مع تقرير الحدود المصرح بها لكل نوع من انواع هذه التسهيلات ( قروض قصيره - اعتمادات مستنديه ، خطابات ضمان ، الخ . الخ ) وادارة التسويق المصرفى تختص بجذب العملاء الجدد للبنك . وهكذا بالنسبه لباقي الادارات وافرع البنك المختلفه .

### ٢ - تحديد معايير الاداء :

ان تحديد معايير للأداء ليس بالامر اليسير او السهل إذ أن بعض المسئوليات يصعب اخضاعها للقياس الكمي هذا من ناحية ومن ناحية اخرى فان المعايير التى يتم قياس الاداء على اساسها يجب ان تكون عادله ودقيقه بحيث يقتنع بها الافراد وتؤثر فى رفع كفاءة ادائهم . فاذا كانت المعايير غير محدده فانها تترك ثغرات للافراد للتهرب من المسئولية .

اهمية الفصل بين التكاليف التي يمكن اخضاعها لرقابه هذا المركز . . فعلى سبيل المثال فان تكاليف اقتناء المعدات والادوات الكتابيه تصدر من المدير المختص بالشئون الاداريه . لذلك فان مديري الادارات لابد لهم فى اتخاذ قرار بشأن تحديد قسط الاهلاك الواجب استقطاعه على المعدات والادوات وكذا الاشراف على صيانتها الدوريه فهذه المسئوليات تقع على عاتق الاداره المختصة ( الشئون الاداريه ) ولكن على مديري الادارات التحكم فى مستوى تشغيلها . وعليه فانه يجب الاتضمن الموازنه التخطيطيه تقارير الاداء للتكاليف التى تنتج عن قرارات مدير اداره معين لا يمكنه بشكل أو بآخر التأثير فيها ( التكاليف ) .

#### ٥ - نظام التقارير :

تعتبر التقارير الوسيله الطبيعيه للاتصال ونقل المعلومات والبيانات المتعلقة باوجه النشاط المختلفه فى البنك بصفه دوريه الى المستويات الاداريه المختلفه لتكون على علم تام بمجريات الامور ، وحتى تستطيع ان تتخذ القرارات اللازمه وفرض الرقابه على اعمال البنك .

ان متابعة تنفيذ الموازنه التخطيطيه والرقابه على مستويات الاداء يجب وان يكون فى شكل تقارير دوريه توضح ماتم انجازه بالفعل ومقارنته بما هو مخطط بالموازنه مع المقارنات بين الفترات المختلفه على مستوى كل قسم او اداره او فرع .

بهذا العرض نكون قد انتهينا من بحث الموازنات التخطيطيه كأداة للرقابه فى البنوك . ولا شك ان اى بحث او دراسه علميه تعتمد على صحة القروض التى اذا كانت بعيده عن الصواب أو الواقعيه ، فان النتائج التى فصل اليها سوف تكون حتما خاطئه . والأمانه تقتضى اذا ما تأكد نامن خطأ فى التطبيق ، فان علينا تعديل صحه القروض . ومن هنا يكون العلم قد ملك من الاسباب البقاء والتطور الامر الذى يجعله صحيحا وصالحا على مر الزمن .

اما اذا تركنا هذه القروض تنهار واحده تلو الاخرى دون تعديل فسوف تنهار النتائج ويصبح العلم فى يوم ما وكأنه تاريخ فقط .

وتتضمن عملية تحديد المعايير تحديد المعدلات النمطيه لتطبيقها ، وقد يستلزم الامر تحديد معدل او اكثر لكل معيار ، وقد يتمثل المعدل فى الهدف الواجب تحقيقه .

ان العمليات المصرفيه التى تقوم بها البنوك كثيره ومتشعبه ومتنوعه ، كذلك فان الاساليب المتبعه فى القيام بهذه العمليات تختلف من بنك لآخر تبعا للتنظيم الداخلى لكل بنك ، بل انه فى البنك الواحد قد يختلف التنظيم الداخلى تبعا لحجم الاداره او الفرع . كذلك فان العاملين باعتبارهم عنصر انتاج وتكلفة فى نفس الوقت يختلفون فى مهاره والكفاءة اختلافا شديدا فمنهم الممتاز ومنهم المتوسط ومنهم الضعيف وقياس انتاج الموظف يتم عن طريق تحديد عدد العمليات ، من نوع معين ، التى يمكنه انجازها فى ساعه عمل . وبالطبع لابد ان تختلف كفاءته بالنسبه لكل عمليه من العمليات المصرفيه على حده تبعا لاستعداده الشخصى .

#### ٣ - خطط وبرامج الاداء :

ان الخطط وبرامج الاداء ماهى فى الواقع الا تطبيق لمعايير الاداء على اوجه نشاط البنك المستقبليه خلال فترة زمني معينه ، فالموازنات التخطيطيه عباره عن ترجمه للخطط والبرامج الموضوعه فى صورة كميه وماليه تساعد على مايلي :-

- التحديد الدقيق لمعايير الاداء والانحراف عنها .
- مقارنة انحرافات كل وحده من وحدات المسئوليه بانحرافات وحده اخرى .
- امكان تحديد تأثير الانحرافات على ربحية البنك .

ولكى تكون الموازنات التخطيطيه اداة فعاله للرقابه فلا بد من تصميم نظام الموازنات التخطيطيه بحيث تتحدد موازنه تفصيليه لكل وحده من وحدات المسئوليه بما يتفق والمعدلات المستخدمه فى قياس ادائها ومع الطرق المتبعه فى قياس النتائج الفعليه بحيث تسهل عمليه المقارنه بين النتائج الفعليه وتقديرات الموازنه .

#### ٤ - التكاليف الخاضعه وغير الخاضعه للرقابه :

قد يرى البعض تحميل كل التكاليف المرتبطه بمركز تكلفة معين بصرف النظر عما اذا كانت هذه التكاليف تخضع لرقابه هذا المركز من عدمه ، ومن هنا تبدو



## مراجع البحث :

١٠ - اسس اعداه الموازنات التخطيطية فى البنوك

حسن عيد التواب سليمان • معهد الدراسات المصرفية  
بالبنك المركزى •

١١ - اعداه الموازنات التخطيطية للبنوك

واستخداماتها كاداة للرقابة • دكتور ابراهيم مختار  
ابراهيم - معهد الدراسات المصرفية بالبنك المركزى  
المصرى •

١٢ - البنوك ، تنظيمها وادارتها - دكتور محمد

سامى محمد • مكتبة عين شمس •

١٣ - اساسيات ادارة البنوك - دكتور سيد الهوارى

مكتبة عين شمس •

١٤ - ادارة المنشآت المالية - دكتور محمود عساف

الطبعة الثانية - ٧٥ / ١٩٧٦ •

١٥ - اصول المحاسبه الاداريه - دكتور أحمد فؤاد

عبد الخالق ، دكتور سعيد محمود عرفه • طبعة ١٩٦٦ •

١٦ - محاسبه التكاليف قياس وتحليل ورقابه -

دكتور عباس شافعى طبعة ١٩٧٤ •

١٧ - استخدام منهج ديناميكية النظم فى مجال

تقييم المشروعات الاستثمارية دكتور حسين حسين  
شحاته - معهد الدراسات المصرفية • البنك المركزى  
المصرى •

١٨ - معدلات الاداء كوسيله لرفع كفاءة المصرف •

محمد عبد الوهاب انور اتحاد المصارف العربيه •

١ - الاداره الماليه العمليه فى المشروعات التجاريه

• محمد عبد العزيز عبد الكريم • مكتبة التجارة  
والتعاون •

٢ - التنظيم والتخطيط المحاسبى • دكتور حسن كمال

اسعد ، والدكتور سمير بباوى فهمى • مكتبة الانجلو

٣ - الموازنه النقديه اداه لمنح الائتمان فى البنوك

التجاريه • مقاله للباحث بمجلة الاقتصاد والمحاسبه -  
يونيه سنة ١٩٧٧ •

٤ - الاحصاء فى اتخاذ القرارات التجاريه - دكتور

محمد فتحى محمد على مكتبة عين شمس •

٥ - محاسبه التكاليف الفعلية - دكتور محمد عبد

العزيز حجازى • مكتبة دار النهضة العربيه •

٦ - محاسبه التكاليف فى البنوك • دكتور حسن

أحمد غلاب - معهد الدراسات المصرفية • البنك المركزى  
المصرى •

٧ - المحاسبه الاداريه فى البنوك التجاريه • دكتور

حسن أحمد غلاب - معهد الدراسات المصرفية - البنك  
المركزى المصرى •

٨ - استخدام محاسبه التكاليف فى المصارف - أحمد

متولى حسن - اتحاد المصارف العربيه •

٩ - التكاليف النمطية المحدده مقدما كاداه للرقابه

فى البنوك التجاريه • معهد الدراسات المصرفية بالبنك  
المركزى • للسيد / أحمد سيد حرموش •

