دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	تطوير أنظمة التكاليف في البنوك السعودية بغرض تحقيق مزايا تنافسية لمرحلة ما بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية
المصدر:	مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية
الناشر:	جامعة القصيم - كلية الاقتصاد والإدارة
المؤلف الرئيسي:	السوافيري، فتحي رزق
المجلد/العدد:	مج 1, ع 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2008
الشهر:	محرم / يناير
الصفحات:	35 - 61
رقم MD:	51002
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	النظم المحاسبية، السعودية، البنوك، الخدمات المصرفية، محاسبة التكاليف، التخطيط الاقتصادي، التنافس التجاري، العولمة الاقتصادية، التجارة الخارجية، منظمة التجارة العالمية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/51002

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، المجلد (١)،العدد (١)، ص ص ٣٥-٦١ (يناير٢٠٠٨م/ محرم١٤٢٩هـ)

تطوير أنظمة التكاليف في البنوك السعودية بغرض تحقيق مزايا تنافسية لمرحلة ما بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية**

فتحي رزق السوافيري

أستاذ ، قسم المحاسبة ، كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة القصيم ، بريدة ، المملكة العربية السعودية

ملخص البحث . بصفة عامة، يسعى القائمون على تصميم و تشغيل أنظمة التكاليف المحاسبية وبصفة أساسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و التي تتمثل في قياس و رقابة عناصر التكلفة، توفير المعلومات لمتخذي القرارات، بالإضافة إلى متابعة و تقييم الأداء. ولما كانت عمليات تصميم وتشغيل أنظمة التكاليف المحاسبية في الوحدات الخدمية بصفة عامة تتميز بالصعوبة و التعقيد نظرا لصعوبة تحديد وحدات المخرجات فيها مقارنة بالمشروعات الصناعية ، فان الأمر يزداد صعوبة وتعقيدا في البنوك بصفة خاصة نظرا لتعدد وحدات الخدمات التي يمكن أن تؤديها لعملائها من ناحية أولى ، ولطبيعة و خصائص وأداء الجهاز المصرفي بالمملكة العربية السعودية من ناحية ثانية ، وللدور المتوقع و المطلوب من هذا الجهاز في مرحلة ما بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية من ناحية ثالثة . كما وأن الاتجاهات الحديثة تسعى لإدارة التكاليف في البنوك من خلال منظور استراتيجي يتسع لمعالجة البيئة الداخلية و الخارجية ، و سواء أكانت البيانات المعتمد عليها مالية أم غير مالية ، وأيضا سواء أكانت تلك البيانات تخص فترات مالية قصيرة أم طويلة الأجل .وفي ضوء ذلك ، عرض البحث لنبذة تاريخية عن كيفية انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية ، والمبادئ التي تعتمد عليها تلك المنظمة ، و الفوائد و السلبيات المتوقعة و الردود عليها نتيجة عملية الانضمام . كما شمل البحث دراسة استطلاعية لعينة من البنوك السعودية للاستقصاء عن مدى وجود أنظمة تكاليفية لدى تلك البنوك و السياسات المتبعة لديها ضمن عملية اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى تحليل لدور مؤسسة النقد العربي السعودي في هذا النطاق ، كما امتد البحث ليشمل تحليلا للدراسات التي أجريت في هذا المجال . و تأسيسا على ذلك شمل البحث مجموعة من النتائج و التوصيات .

كلمات رئيسة :- منظمة التجارة العالمية WTO ، نظم التكاليف القائمة على الأنشطة ABC ، نظم التكاليف القائمة على الأنشطة الموجهة بالزمن TDABC ، قرارات التسعير في البنوك الوطنية .

** هذا البحث تم تدعيمه وتمويله من إدارة البحث العلمي بجامعة القصيم .

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في كيفية معالجة الفجوة بين الوضع الحالي لأنظمة التكاليف في حالة وجودها لدى البنوك السعودية على اختلاف توجهاتها، وبين ما تتطلبه البيئة التنافسية المتوقع وجودها وبصفة خاصة بعد ما تم انضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية. وما يترتب عليه من دخول البنوك الأجنبية صراع تقديم الخدمات للعملاء. و لذلك فإن مشكلة البحث تنطوي على استقصاء ومعرفة قاعدة البيانات التي تستند إليها إدارات البنوك الوطنية السعودية في تسعير تلك الخدمات ، بالإضافة إلى تحديد مدى التفعيل الفعلي للوظائف الأساسية لأنظمة التكاليف المحاسبية وبصفة خاصة لدى تلك البنوك سواء في مجال قياس ورقابة عناصر التكلفة وتوفير المعلومات الملائمة لمتخذي القرارات و المشاركة في المتابعة و تقييم الأداء .

كذلك تمتد مشكلة البحث لتشمل ضرورة التعرف على قواعد البيانات التي تلجأ إليها البنوك الأجنبية بصفة خاصة ، طالما أن تلك المعرفة هي من الاحتياجات الأساسية للمنظور الإستراتيجي لعملية اتخاذ القرارات لدى القائمين على إدارة تلك البنوك الوطنية .

أهمية البحث

وتكمن المجهودات التي يمكن بذلها عند تحليل البيانات التي يمكن تجميعها من البيئة المحلية الفعلية من ناحية ، وما يمكن الحصول عليه من الدراسات الحديثة و الخاصة بتطوير تكاليف البنوك الأجنبية في ظل التحليل الإستراتيجي للتكاليف من ناحية أخرى . كذلك يمكن القول بأن أهمية البحث تمتد لتشمل ما يمكن التوصل إليه من نتائج و توصيات مرتبطة بالوضع الحالي لسياسات التسعير في البنوك الوطنية السعودية ، وما ينصح به من سياسات سعريه قائمة على التحليل الإستراتيجي الشامل و المتمشية مع مستويات المنافسة المحتمل وجودها .

أهداف البحث

وفي ضوء ما تناولته مشكلة البحث وأهميته، يمكن عرض **الأهداف** التي يسعى البحث لتحقيقها في الآتي:

١- حصر الأسباب الحقيقية المؤدية إلى وجود فروق جوهرية في حالة وجودها بين أسعار الخدمات التي توفرها البنوك الوطنية لعملائها.

٢- التأكد من أن عدم وجود أنظمة تكاليف حقيقية وفعالة وملائمة و متطورة لدى البنوك مرده عدم توافر المنافسة الحقيقية مع البنوك الأجنبية .

٣- الاستفادة من مدخل الأنشطة ACTIVITY BASED COSTING (ABC) في عمليات تخصيص عناصر التكاليف غير المباشرة لدى البنوك وهي التي تمثل أكثر المشاكل المحاسبية جدلا و اختلافا عند عملية القياس ، وبيان الاستفادة من تبني هذا المدخل و ما طرأ عليه من تطورات كبيرة في الفترة الأخيرة . الأمر الذي ينعكس على جودة وظائف محاسبة التكاليف في قطاع البنوك .

٤- زيادة درجة شفافية المعلومات المتوفرة عن أداء القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بما يعكس أثره على بورصة الأوراق المالية وأسواق المال فيها.

منهج البحث و محتوياته

يعتمد البحث على كل من **المنهجين** الاستقرائي و الاستنباطي، حيث يتم استقراء البيانات و المعلومات التي يتم تجميعها و إخضاعها للتحليل المنطقي باستخدام أدوات التحليل المختلفة التي تتناسب مع طبيعة المشكلة و الأهداف المرجوة من البحث، سواء كان هذا التحليل وصفيا أو كميا. وذلك بغرض استنباط الحقائق المرتبطة بالمشكلة . وسوف يعتمد تطبيق تلك المنهجية على مجموعة من الأدوات سواء كانت قوائم استقصاء يتم إعدادها وفق الضوابط الإحصائية السليمة لتجميع البيانات من البنوك و مؤسسة النقد العربي السعودي ومن خبراء إعداد الأنظمة التكاليفية الملائمة للبنوك التجارية ، أو إجراء بعض المقابلات المقننة و المعد لها إعدادا مسبقا للأشخاص المسئولين عن عملية اتخاذ قرارات تسعير الخدمات أو رقابة عناصر التكاليف في البنوك أو المهتمين بتقييم الأداء للبنك ككل أو للأقسام المكونة له . كذلك تمتد تلك الأدوات لتشمل تحليل الدراسات العربية و الأجنبية التي أجريت في هذا النطاق.

وبعد أن شملت العناصر الثلاث الرئيسية السابقة كل من ملخص البحث ، مشكلته وأهميته وأهدافه ، و المنهج المتبع فيه ، فان العنصر الرابع سوف يخصص لإلقاء نبذة تاريخية عن انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية و الفوائد و السلبيات الناتجة عن عملية الانضمام . كما يشمل العنصر الخامس نتائج الدراسة الاستطلاعية و الخاصة بالوضع الحالي لأنظمة التكاليف الممكن تواجدها لدى البنوك الوطنية. أما العنصر السادس فسوف يخصص لإجراء دراسة تحليلية حول مجهودات الباحثين في مجال البحث ، على أن يتبعه العنصر السابع و الأخير و الخاص بنتائج و توصيات البحث .

انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية : نبذة تاريخية، مبادئ المنظمة،الفوائد المرجوة ،و السلبيات المتوقعة و الردود عليها . عيسى [١] أبو غزالة [٢] مثنى [٣] مجموعة مواقع إنترنت [٤]

نبذة تاريخية عن انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية

من خلال مؤتمر هافانا عام ١٩٤٧م أفرز الجهد الدولي اتفاقا بشأن تحرير التجارة الخارجية إبرام اتفاقية

عامة للتعريفات و التجارة (اتفاقية الجات GAAT) ، على أن يبدأ سريانها مع بداية عام ١٩٤٨ ميلادي . وقد تطور هذا الجهد ومن خلال ثماني جولات تفاوضية خلال الفترة ١٩٨٦ - ١٩٩٤م إلى إنشاء منظمة التجارة العالمية (WTO) بموجب إعلان مراكش في ١٥ ابريل ١٩٩٤م لتبدأ عملها اعتبارا من الأول من يناير ١٩٩٥ م . و استمرت المجهودات الدولية بشأن توسيع نطاق أعمال المنظمة لتشمل بالإضافة إلى خفض التعريفات الجمركية ومقاومة الإغراق في تجارة السلع و البضائع إلى دراسة موضوعات التجارة الإلكترونية و الخدمات . كما شمل التوسع عدد الدول الأعضاء في المنظمة حتى وصل إلى ١٤٩ دولة حتى يوليو ٢٠٠٧م. و تعد منظمة التجارة العالمية هي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الدول و أن مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدرة من اليسر و الحرية لتحقيق الرخاء و السلام. وجدير بالذكر أن القرارات تؤخذ في منظمة التجارة العالمية بإجماع الدول الأعضاء، و يتم التصديق عليها بواسطة برلمانات الدول الأعضاء. كما توجد آلية لفض المنازعات وتقبل الاعتراضات و التركيز على تفسير الاتفاقيات و التعهدات و كيفية ضمان الالتزام بالسياسات التجارية للدول الأعضاء في محاولة لتخفيض مخاطر امتداد الخلافات التجارية إلى نزاعات سياسية أو عسكرية.

إن الهدف الأساسي لمنظمة التجارة العالمية هو المساعدة في سريان و تدفق التجارة العالمية بحرية و سهولة. وذلك من خلال إدارة الاتفاقيات الخاصة بالتجارة، التواجد كمنتدى للمفاوضات المتعلقة بالتجارة، فض المنازعات، مراجعة السياسات، مساعدة الدول النامية من خلال المساعدات التكنولوجية و برامج التدريب، و التعاون مع المنظمات الدولية الأخرى. و تمثل الدول الأعضاء حتى الآن (١٤٩ دولة) أكثر من ٩٠٪ من التجارة العالمية ، وأن الهيئة العليا الخاصة باتخاذ القرارات في المنظمة هي المؤتمر الوزاري و الذي يعقد اجتماعاته مرة كل سنتين على الأقل ، أما المجلس العام فيأتي في المرتبة الثانية ويشمل سفراء و رؤساء وفود الدول وأحيانا بعض المسئولين المرسلين من عواصم الدول الأعضاء . حيث يعقد المجلس العام اجتماعاته عدة مرات في العام الواحد و ذلك في المقر العام للمنظمة بجنيف. وعلى المستوى الثالث (بعد المؤتمر الوزاري و المجلس العام) توجد ثلاثة مجالس فرعية متخصصة في البضائع، الخدمات، و الملكية الفكرية، حيث ترفع تلك المجالس الثلاث تقاريرها إلى المجلس العام. كما يمكن القول بأن المستوى الرابع للمنظمة يشمل العديد من اللجان المتخصصة وفرق العمل التي يتم تشكيلها لدراسة موضوعات متخصصة.

ولقد استغرقت عملية انضمام المملكة العربية السعودية ١٢ عاما (١٩٩٤ م حتى الأول من ديسمبر ٢٠٠٦م حيث كانت المذكرة المقدمة من وزارة التجارة الخارجية السعودية لمنظمة التجارة العالمية (WTO) هي نقطة البداية وتبعها العديد من جولات المفاوضات مع الدول الأعضاء ، ولم يدخر الوفد السعودي المفاوض جهدا في سبيل العمل على الإسراع بعملية الانضمام ، كما تطلب الأمر القيام بجولات مكوكية لبعض عواصم الدول الرئيسة لتوضيح وجهات النظر و إزالة الأسباب التي كانت عائقا في إتمام عملية المفاوضات . لقد بذلت المملكة جهودا ناجحة أيضا في مجال تكييف الوضع الاقتصادي الداخلي في محاولة للتوافق مع شروط المنظمة

و بصفة خاصة تحقيق رغبات كافة الأعضاء و للتغلب على الاعتراضات التي من الممكن ظهورها.

المبادئ الأساسية للعلاقات التجارية متعددة الأطراف

طالبت منظمة التجارة العالمية أعضاءها بالالتزام بعدد من المبادئ الرئيسة في العلاقات التجارية متعددة الأطراف:

١- مبدأ معاملة الدولة الأولى بالرعاية، حيث ينطوي هذا المبدأ على أن كل دولة عضو في المنظمة تقدم ميزة تفضيلية في تعاملها مع دولة أخرى بمنح المعاملة التفضيلية ذاتها لجميع الدول الأعضاء في المنظمة؛وذلك تحقيقا لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية . ويستثنى من ذلك المزايا التبادلية في إطار الاتحادات الجمركية ومناطق التجارة الحرة ، وما تمنحه بعض الدول المتقدمة لعدد من الدول النامية .

٢- مبدأ المعاملة الوطنية، ويقتضي عدم التمييز بين المنتجات المحلية و المماثلة لها من المستورد من حيث الرسوم المحلية و الضرائب و المواصفات القياسية.

٣- مبدأ الشفافية ، وينطوي على ضرورة نشر معلومات واضحة ودقيقة عن كافة القوانين والأنظمة و اللوائح الوطنية .

٤- مبدأ حماية الصناعة المحلية الناشئة ، بمعنى أنه لمواجهة المنافسة الحادة التي تلاقيها الصناعة المحلية الناشئة من عملية الاستيراد ، فإن المنظمة تسمح بالحماية ولكن في حدودها الدنيا وأن تقتصر على فرض الرسوم الجمركية المعقولة وأن تضع الدول سقوفا عليا و لمستويات منخفضة من الرسوم الجمركية و التأكيد على إزالة الحواجز غير الجمركية في هذا المجال .

٥- مبدأ المفاوضات التجارية، ويعني اعتبار منظمة التجارة العالمية هي الإطار التفاوضي المناسب لتنفيذ الأحكام أو تسوية المنازعات.

الفوائد المرجوة من انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية

ويمكن حصر الفوائد التي من الممكن أن تجنيها المملكة العربية السعودية من الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية WTO في:

١- حل النزاعات التجارية بين المملكة و الغير طالما أن وجود الأنظمة التجارية الدولية و تطبيقها يؤدي إلى تسيير المعاملات التجارية بين المصدرين و المستوردين في سهولة و يسر ، بالإضافة إلى أن وجود مثل هذه الأنظمة وما تنطوي عليه من قوانين بناءة وقواعد سليمة للتفاوض يؤدي إلى حل المشاكل بين الأعضاء بالطرق السلعية و التزام جميع الأطراف بنتائج التحكيم و العمل بها .

٢- إن وجود تلك الأنظمة والقوانين المتفق عليها بين الدول الأعضاء عامة يؤدي إلى قوة الدول النامية كمجموعة أفضل من المفاوضات مع الدول المتقدمة كل على حدة ، بل ويمكن القول إنه وفي ظل عدم وجود العنصرية التجارية ووجود نظام تجاري موحد ينطبق على الجميع ، فإن ذلك من شأنه تسهيل النظام التجاري العالمي .

٣- كما تمتد فوائد المملكة الممكن جنيها من الانضمام لمنظمة التجارة العالمية إلى منع القيود الكمية غير الجمركية على الواردات ، بالإضافة إلى منع العنصرية التجارية و المرتبطة بالاستيراد من بلد معين دون الآخر ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج المحلي ، طالما أن الواردات المستخدمة في الإنتاج تكون أرخص في ظل الاستيراد المفتوح و المنافسة بما يؤدي إلى انخفاض تكاليف مستويات المعيشة للمواطن في المملكة .

٤- إن الانضمام لمنظمة التجارة العالمية يعطي المستهلك في الدول الأعضاء خيارات أكثر في عملية الشراء و خاصة بصدد التمتع بجودة السلع و الخدمات. كما و أن جودة السلع و الخدمات المنتجة محليا سوف تتحسن حتى تكون قادرة على منافسة السلع و الخدمات المماثلة أو البديلة.

٥- زيادة الدخل القومي و الفردي، لقد أوضحت الدراسات الاقتصادية أن حرية التجارة ساهمت وبصورة واضحة في زيادة الدخل القومي للدول المتقدمة كالولايات المتحدة و الدول الأوروبية بصفة عامة. إن انضمام المملكة و تمتعها بكافة الحقوق يعطي المسئولين الفرصة لإعادة توزيع الاستثمارات المتاحة في محاولة للتكيف مع نظام العولمة ، بما يؤهل المستثمرين من القدرة على المنافسة المحلية و العالمية .

٦- من المتوقع أن يؤدي تحرير التجارة و انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية إلى حدوث تحسن في معدلات النمو الاقتصادي ، وما يتبعه من زيادة فرص العمل من ناحية وارتفاع مستوى التقنية و تدريب الكوادر الوطنية في مجالات الإنتاج و التسويق والاستيراد و التصدير من ناحية ثانية .

٧- بصفة عامة يؤدي انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية إلى التخلص من الاحتكار في إنتاج و تسويق بعض السلع و الخدمات . ففي ظل السوق الحرة يكون الباب مفتوحا على مصراعيه للمنافسة ولن يبقى في السوق إلا من يتمتع بالكفاءة الإنتاجية العالية.

٨- أدى التزام المملكة بحرية التجارة في الفترة ما قبل الانضمام لمنظمة التجارة العالمية إلى سهولة التقيد بالشروط الواردة في الاتفاقية من ناحية ، وتحقيق العدالة بين المستوردين و المصدرين من ناحية ثانية ، و توفير المعلومات الاقتصادية لكافة الأطراف المشاركة و بالتالي عدم وجود العنصرية التجارية من ناحية ثالثة .

السلبيات المحتملة نتيجة لانضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية

على الرغم من ذكر بعض السلبيات المرتبطة بالانضمام لمنظمة التجارة العالمية ، إلا أنه يمكن اعتبارها مجرد أفكار يمكن الرد عليها ومن أمثلتها :

١- اعتقاد البعض بأن إدارة منظمة التجارة العالمية تفرض على أعضائها السياسات التجارية الداخلية ، غير أنه يمكن الرد على ذلك بأنه تم الوصول إلى اتفاقية موقعة من الدول الأعضاء وبعد مفاوضات تفصيلية و شاقة من قبل خبراء متخصصين في مجالات الاقتصاد و القانون بصفة خاصة للتصدي لمحاولات الدول المتقدمة في فرض سياسات تجارية معينة .

٢- ادعاء البعض بأن هدف منظمة التجارة العالمية هو تحرير التجارة بين الدول الأعضاء دون الاهتمام بالثمن الذي تدفعه بعض الدول النامية. ومرة أخرى ومن خلال وجود المفاوضات للحد من معوقات

الاستيراد و التصدير بين الدول الأعضاء، فان الهدف هو انسياب التجارة الدولية بسهولة ويسر و زيادة التبادل التجاري و أن من أهداف المنظمة هو توفير المناخ الملائم للمفاوضات وصولا للقواعد المنظمة لذلك.

٣- ادعاء البعض بتفضيل المنظمة للفوائد التجارية عن التنمية الاقتصادية. و يمكن الرد على هذا الادعاء من خلال أن نمو التجارة العالمية بين الدول الأعضاء من شأنه العمل على نمو و ازدهار الاقتصاد الوطني وتحقيق معدلات أفضل من التنمية الاقتصادية ، و لضمان تحقيق هذا التوافق يجب على القائمين على إدارة الاقتصاد تعديل الهياكل و النظم و القوانين التشريعية الداخلية لتتواكب مع شروط المنظمة .

٤- اعتقاد البعض بوجود تعارض بين تحرير التجارة العالمية و تحسين البيئة . و يتمثل الرد على ذلك في أن الاتفاقيات المبرمة بين الدول الأعضاء تنطوي على الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية و تحقيق معدلات عالية للتنمية الاقتصادية بالإضافة إلى حماية البيئة ، وأن من بين شروط الانضمام منع الدعم المحلي و استثنت من ذلك الدعم الخاص بحماية البيئة .

٥- الادعاء بتقليل فرص العمل و زيادة الفجوة بين الفقراء و الأغنياء . و يتمثل الرد على ذلك بأن تحرير التجارة العالمية يزيد من فرص العمل للمواطنين و يعمل على ازدهار الاقتصاد الوطني ومن ثم تحقيق معدلات الفقر .

٦- ضعف مكانة الدول النامية في منظمة التجارة العالمية . حيث تتمتع المملكة العربية السعودية بمكانة قوية حتى قبل الانضمام للمنظمة من ناحية، كما وأن عملية الانضمام تزيد من القدرة التفاوضية مع الدول المتقدمة من ناحية ثانية.

٧- إجبار المملكة على الانضمام لمنظمة التجارية العالمية . و الحقيقة أن رؤية المملكة تتمثل في أفضلية الانضمام للمنظمة مقارنة بالبقاء خارجها لما لعملية الانضمام من فوائد متعددة و محاولة الاستفادة من الميزات التجارية التي يتبادلها الأعضاء .

٨- ادعاء البعض بسيطرة شريحة معينة من المجتمع على باقي شرائح المجتمع و عدم تحقيق العدالة في توزيع العائد. و يمكن الرد على ذلك بأن من مقتضيات الاتفاقية الموقعة عدم وجود مكان للاحتكار الداخلي في ظل السوق المفتوحة و ارتفاع درجة المنافسة.

٩- وصف منظمة التجارة العالمية بالديكتاتورية في فرض شروطها على الدول الأعضاء دون اخذ في الاعتبار آراء أعضائها. و يرد على ذلك بأن قرارات المنظمة تؤخذ بموافقة جميع الأعضاء و ليس الأغلبية و أن لكل عضو حق الاعتراض إذا ما كان في غير مصلحته التجارية.

الدراسة الاستطلاعية حول الوضع الحالي لأنظمة التكاليف لدى البنوك السعودية

تم إعداد قائمة استقصاء موجهة للعاملين في البنوك على اختلاف مستوياتهم مشتملة على ثمانية أسئلة، حيث طلب من المستجوبين اختيار بديل إجابة من بين خمسة بدائل. وقد وزعت قائمة الاستقصاء على ٨٠

فردا تم اختيارهم عشوائيا من كافة البنوك السعودية و على تعدد فروعها. ووصلت الإجابات الفعلية إلى ٦٨ إجابة بنسبة ٨٥٪ وهي نسبة ردود عالية في مثل هذه الحالات، وقد كانت الإجابات و التحليل الإحصائي لها على النحو الآتي:

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		مبالغ محددة فقط	التصرف في بعض الحالات	مرونة ضئيلة	مرونة متوسطة	حرية التصرف		
١	هل تفرض عليكم إدارة البنك عملات محددة يجب تحصيلها من العملاء أم توجد مرونة نسبية	٦٠	٧	١	٠	٠	١٣,٦	٢٦,٦٧

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا أوافق	محايد و متروك للإدارة	أوافق بشروط	أموافق في بعض الحالات	أوافق بدون شروط		
٢	هل توافق على إنشاء نظام تكاليف في البنك	١	٢٢	٥	٥	٣٥	١٣,٦	14.45

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ليس لدي فكرة	مجرد سماعي بذلك	لدي فكرة محدودة	لدي فكرة غير كبيرة	لدي أفكار كبيرة		
٣	هل لديك فكرة عن وجود أنظمة تكاليف لدى البنوك المنافسة داخل المملكة أو خارجها	٤١	١١	٧	٦	٣	١٣,٦	١٥,٥٨

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لاأوافق	لا أستطيع تحديد الرأي	أوافق بشروط	أوافق بعد دراسة	موافق تماما		
٤	هل توافق على الرأي على أن ارتباط المملكة بمنظمة التجارة العالمية سوف يعود بالفائدة على القطاع المصرفي السعودي.	٢	٣	٤	٥٤	٥	١٣,٦	٢٢,٦١

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		عدم وجود علاقة ارتباط	علاقة ارتباط ضعيفة	علاقة ارتباط متوسطة	علاقة ارتباط قوية	علاقة ارتباط تامة		
٥	هل تعتقد بوجود علاقة ارتباط بين ما قمت بدراسته في مرحلة البكالوريوس أو الدبلوم و بين ما يحتاجه عملك بخصوص المعلومات التكاليفية .	١٦	٤٥	٣	٣	١	١٣,٦	١٨,٥٤

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا يتضمن التدريب تثقيفا	مستوى متواضع من التثقيف	مستوى متوسط من التثقيف	مستوى جيد من التثقيف	مستوى مرتفع و مستمر من التثقيف		
٦	هل تتضمن برامج التدريب في البنك تثقيفا حول مبادئ منظمة التجارة العالمية و ردود الأفعال حولها.	٢	٦	٩	٤٨	٣	١٣,٦	١٩,٤٢

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا تعتمد على بيانات	رغم وجود بيانات التكاليف تتجاهلها الإدارة	وجود علاقة غير مباشرة بين القرارات و البيانات	علاقة جيدة بين البيانات و القرارات	علاقة تامة بين البيانات و القرارات		
٧	هل تعتقد أن القرارات الإدارية للبنك تعتمد على البيانات التكاليفية	٥	٣	١٠	١٧	٣٣	١٣,٦	١٢,١٢

رقم السؤال	نص السؤال	الإجابات					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		هذا الإطار غير موجود لدى البنك	غير موضع اهتمام من إدارة البنك	اهتمام بسيط من الإدارة	اهتمام جيد من الإدارة	اعتماد مستمر و دعم متواصل من الإدارة		
٨	الإدارة الإستراتيجية للتكاليف تتطلب تركيزا على بيانات غير مالية ، مديات زمنية متباينة ، و بيانات داخلية و خارجية .	١٨	٢٠	١٠	١٢	٨	١٣,٦	٥,١٨

وتشير الإجابات و التحليل الإحصائي لها تفاوت إجابات المستجوبين بدرجة كبيرة نحو الأسئلة التي شملتها قائمة الاستقصاء ، مما أدى لارتفاع قيم الانحرافات المعيارية بصفة عامة :-

١- فيما يتعلق بالسؤال الأول، أجاب غالبية المستجوبين بنسبة ٨٩,٧ ٪ بأن العمولات التي يتقاضاها البنك محددة مسبقا من الإدارة ولا مجال للمرونة النسبية في هذا النطاق، رغم قناعة حوالي ٥١,٤ بضرورة إنشاء نظام تكاليف في البنوك لدراسة العلاقة بين أسعار تلك العمولات وتكلفة الأداء و هو ما تضمنه السؤال الثاني.

٢- بصفة عامة ، تعتمد إدارات البنوك في تحديد أسعار خدماتها و منتجاتها المتعددة على تعليمات مؤسسة النقد العربي السعودي من ناحية ، و على ما تحدده البنوك المنافسة من ناحية ثانية ، دون إيجاد علاقة بين تكلفة الأداء و تلك الأسعار ، وهو ما تشير إليه إجابات كل من السؤالين الثالث و الخامس . حيث أظهرت إجابة السؤال الثالث أن نسبة ٦٠,٣ ٪ ليس لديهم فكرة حول وجود أنظمة تكاليفية سواء لدى البنك الذي يعمل فيه ، أو لدى البنوك المنافسة . كما أن نسبة ٨٩,٧٪ من المستجوبين ضمن السؤال الخامس أفادت بعدم وجود علاقة ارتباط بين ما تم دراسته وبين ما يتم تطبيقه.

٣- أجمع المستجوبون بنسبة ٨٦,٨٪ على أمكانية الاستفادة من انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية WTO و خاصة في قطاع الخدمات ، طالما أن عملية الانضمام ضرورية و إلزامية في عصر العولمة من ناحية ، و استفادة المواطن السعودي من جودة الخدمات و انخفاض الأسعار من ثانية ، و بما يعود على الاقتصاد الوطني السعودي من ارتفاع معدلات التنمية و انخفاض معدلات البطالة من ناحية ثالثة . كما أن إجابة السؤال السادس تؤكد على ضرورة بذل الجهد نحو تدريب و تثقيف مستمرين لجميع العاملين في القطاع المصرفي بالمملكة .

٤- أوضحت إجابات السؤالين السابع و الثامن ضرورة امتداد مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لمجال التكاليف وذلك بهدف التركيز على البيانات غير المالية بجانب البيانات المالية ، الذي القصير بجانب المدى الطويل ، و البيانات الداخلية بجانب البيانات الخارجية .

تحليل الدراسات السابقة في مجال تطوير أنظمة تكاليف البنوك

أوضحت الدراسة الاستطلاعية لهذا البحث أن انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية سوف يعرض البنوك الوطنية لمزيد من المنافسة ، سواء المحلية أو الدولية من ناحية ، وبالتالي أصبح لزاما على إدارات البنوك المحلية ضرورة الاعتماد على أنظمة تكاليفية متطورة و فعالة لتوفير المعلومات التي تتمتع بخصائص الدقة ، الملاءمة ، الوقتية ، و الكفاءة و الفاعلية من ناحية أخرى . وفي هذا النطاق ذكر تار [٥] Tarr مطالبته بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بصورة جيدة. ولكي يكتسب تحليل الدراسات السابقة في مجال تطوير أنظمة تكاليف البنوك فائدته المرجوة، يرى الباحث إمكانية تقسيم تلك الدراسات إلى أربعة مجموعات، وذلك على النحو الآتي:

الانتقادات الموجهة لأنظمة التكاليف التقليدية في البنوك وتطويرها بمحاسبة الأنشطة

تتميز أنظمة التكاليف في قطاعات الخدمات بصفة عامة وفي القطاع المصرفي بصفة خاصة بطبيعة مميزة تختلف عما هو سائد في القطاع الصناعي. حيث يرى زامل [٦].

أن تكاليف البنوك تشمل بصفة رئيسة الفوائد و العمولات المدفوعة وتكاليف التشغيل بالإضافة إلى عناصر أخرى كالاتصالات و الانتقالات و التقنية و الضيافة وأن هذه الطبيعة الخاصة تتطلب جهدا في الفصل بين الجزء المتغير و الثابت منها للاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرارات. كما أن تحقيق مزايا تنافسية للبنوك يتطلب الحصول على إجابات واضحة من إدارة البنك حول خمسة أسئلة ترتبط بالخدمات و المنتجات، أسعار تلك الخدمات و المنتجات، فئات العملاء التي ينبغي التركيز عليها، كيفية قياس الأداء، و التعرف على قنوات التوزيع التي يجب استخدامها.

و توضح دراسة فونج Vong [٧] فروقا أساسية بين نظام القياس التقليدي للتكلفة و نظام القياس القائم على الأنشطة. حيث يعتمد المدخل التقليدي على الحجم، بينما يعتمد مدخل الأنشطة على مبدأ يتضمن أن الأنشطة تستهلك موارد وأن المنتجات والخدمات و العملاء تستهلك أنشطة وليس موارد. كما وأن الهدف الأساسي للمخل التقليدي هو قياس تكلفة المنتج أو الخدمة ، بينما يسعى مدخل الأنشطة إلى التعرف على العوامل المسببة للمصروفات و العمليات التشغيلية . إن حاجة المنظمات الصناعية و الخدمية لأنظمة تكاليف متطورة ، إنما تنبع أساسا من استخدام نظم تكنولوجية متطورة في تسيير أعمالها وهو ما تبناه مالكي Maleki [٨] الأمر الذي انعكس على زيادة مرونة الإنتاج وتطوير جودة المنتجات و الخدمات ، ومن ثم توفير المعلومات الملائمة . ويضيف شين [٩] Shin أن طبيعة الاتجاهات الحديثة في القطاع الصناعي و الخدمي أدت إلى الحاجة لمجموعات مختلفة من معلومات الرقابة الإدارية وبصفة خاصة لتطوير مفاهيم الإنتاجية والكفاءة و الفاعلية . ويؤكد هيرشHirsh [١٠] على أن انتشار استخدام النظم التكنولوجية المتطورة وشيوع الاتجاهات الحديثة أديا إلى زيادة نسبة الآلية في الأداء مما ترتب عليه انخفاض نسبة تكاليف العمل المباشر وزيادتها لعناصر التكاليف غير المباشرة ، الأمر الذي زاد من أهمية تخصيص التكاليف غير المباشرة ، ورغم ذلك فإن نسبة المنشآت الصناعية السعودية والأكثر اهتماما بعملية التخصيص من القطاع الخدمي و التي تطبق نظام تكاليف الأنشطة ١٤٪ فقط ، بينما بلغت ٤١٪ في الولايات المتحدة ، و٢٥٪ في دولة البحرين ، الملحم [١١] .

ويوجه جونسون و [١٢] Johnson & Kaplanانتقادا لأنظمة التكاليف التقليدية من حيث توفيرها معلومات مضللة في مجالات التسعير وتقييم الأداء و تخصيص الموارد لاعتمادها على عامل الحجم بالرغم من عدم وجود علاقة سببية واضحة بين تلك المقاييس و ما يستخدم بالفعل من الموارد المتاحة . ومن جانب آخر فإن تعرض نظام التكاليف القائم على الأنشطة للعديد من الانتقادات من قبل رجبي Rigby [١٣] حيث لم يحظ بقبول بين المستخدمين بأكثر من ٥٠٪ ، كما فشل العديد من الشركات في التكيف معه ، حيث واجه صعوبات سلوكية و تنظيمية ، كذلك صاحب تطبيقه تكلفة مرتفعة ، ودرجة عالية من التعقيد وصعوبة التعديل ، وأن تطبيقه يعتمد على الكثير من التقديرات الشخصية . كما تضيف دراسة كابلان و أندرسون Kaplan & Anderson [١٤]أن

تكلفة تخزين و تشغيل وتقدير بيانات هذا النظام عالية ، كذلك توصف النماذج المستخدمة خلاله بأنها محلية ، بمعنى أنها لا تأخذ في الحسبان البيانات البيئية المحيطة ، لذلك قدما الباحثان نموذجا متطورا يعتمد على الزمن ، وهو ما سنتعرض له في أجزاء تالية . كما يوجه كابلان Kaplan [١٥] النقد لنظام التكاليف القائم على الأنشطة من حيث افتراضه وجود علاقة خطية مزدوجة وعلى مرحلتين، الأولى بين الموارد و الأنشطة و الثانية بين الأنشطة و الوحدات والخدمات المنتجة، حيث من الصعب منطقيا افتراض خطية العلاقة خلال تلك المرحلتين. كما أكدت دراسته على انتقادات التكلفة والوقت و الجهد ، غير أن ذلك لا يمنع قبول تشغيله إذا زادت منافعه عن التكاليف الممكن تحملها .

ويؤكد ميشيل Mitchell [١٦]على أهمية نظام التكاليف القائم على الأنشطة في مجالات المحاسبة الإدارية طالما أنه يؤثر على مجال تصميم أنظمة المعلومات التكاليفية لتوفير معلومات أكثر دقة وملاءمة ، سواء في مجال التسعير واختيار تشكيلة المنتجات و الخدمات و الرقابة على الأداء .

ويعد نظام التكاليف القائم على الأنشطة أحد أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية (شانك) و جوفن داراجان،يانج وسيتلو ، وفيريرا (Ferrara) ; Shank&Govindaragan; Young&Selto [١٧] (وأن الاعتماد المتزايد على التقنية العالية أدى إلى التأثير على هيكل وسلوك التكاليف ، الأمر الذي أدى إلى انخفاض نسبة التكاليف المباشرة للعمالة وفي المقابل ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة مما أدى إلى زيادة أهمية نظام التكاليف القائمة على الأنشطة . ونظرا لأن تطبيق نظام ABC ينطوي على عمليات معقدة وشاملة، وبالتالي يحتاج لوقت وجهد و تكلفة، لذلك ينبغي توافر عدة شروط (كوبر،استرين وآخرين) (Cooper , Estrin and et al) [١٨] : التنوع الكبير للمنتجات و الخدمات و تعقد العمليات الإنتاجية ، توافر نظام محاسبي كفء ، اختلاف أحجام و كميات و نطاق السلع والخدمات ، تزايد استخدام التقنية ، ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة ، ودافعية إدارة المنشآت و إدراكها لضرورة البعد عن الأنظمة التقليدية للتكاليف. كما أيدت دراسة آينز وميشيل Innes Mitchell [١٩] وجود علاقة بين حجم المنشأة معبرا عنها بحجم المبيعات ومدى تنوع المنتجات من ناحية ، وبين مدى تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة من ناحية أخرى .

كذلك تعدد دراسة جرين وأمينخانان Green & Amenkhienan [٢٠]الأسباب التي تدفع المنشآت لتطبيق أنظمة التكاليف القائمة على الأنشطة و التي منها توفير المعلومات الدقيقة حول تكلفة وسعر وحدة المنتج أو الخدمة ، المساعدة في تحسين وإدارة ورقابة التكاليف ، توفير مقاييس أكثر دقة ، فهم أفضل لسلوك التكلفة ، معلومات أفضل حول ربحية المنتجات و الخدمات والأقسام و العملاء ، بالإضافة إلى آثار ايجابية حول سلوك العاملين . كما تعدد نفس الدراسة الصعوبات التي تلاحق أنظمة التكاليف القائمة على الأنشطة ، مثل تحديد الأنشطة ذاتها ومسببات التكلفة ، حجم كبير من العمل لجمع المعلومات ، وقت كبير لجمع و تحليل المعلومات و إعداد التقارير ، تردد المحاسبين في إحداث التغيير ، عدم توافر المتخصصين في مجال النظام ، ندرة البرامج الجاهزة ، بالإضافة إلى صعوبة إقناع الإدارة العليا بتطبيق النظام . كما يضيف المطارنة [٢١] أن تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة يؤدي إلى تنمية روح العمل كفريق نظرا لاحتياجة إلى متخصصين في المحاسبة

والإنتاج و التسويق و الإدارة .

أما دراسة بامبر و هيوجز Bamber & Hughes [٢٢] فقد اختصت بتطبيق مدخل تكاليف الأنشطة ومقارنته بالمدخل التقليدي على قطاع الخدمات بصفة عامة ، وأحد البنوك الأهلية الافتراضية بصفة خاصة . حيث تمت المقارنة بين نتائج تطبيق المدخلين من حيث تخصيص التكاليف غير المباشرة للبنك على بعض الأنشطة التي يقدمها لفئتين من العملاء : كبار عملاء كرجال أعمال ، و صغار العملاء العاديين ، حيث اتضح اختلاف نتائج تخصيص التكاليف غير المباشرة ، الأمر الذي أثر على قرارات التسعير و تشكيلة المنتجات و الخدمات و قرارات التوسع وتقييم الأداء . كما تعدد دراسة ماكس Max [٢٣] المزايا التي يمكن لإدارة البنوك جنيها من تطبيق أنظمة التكاليف التي تستند إلى الأنشطة ، و التي يمكن التمثيل عليها في تحسين قرارات التسعير وما يتبعه من تخطيط لأنشطة البنك ، معلومات مفيدة ووقتية وملائمة لتقييم الأداء ، معلومات حاضرة و مؤثرة لقياس ربحية المنتجات و العملاء و القطاعات المختلفة ، بالإضافة إلى إمكانية حدوث تكامل بين الأدوات المستخدمة في المحاسبة الإدارية كبطاقة تقييم الأداء المتوازن ، المقارنة بالأفضل ، نظرية القيود ، إدارة الجودة الشاملة ، و التحسين المستمر .

ولم يقتصر تطوير المدخل التقليدي لأنظمة التكاليف على تقديم نظام التكاليف القائم على الأنشطة، بل تعداه إلي الدعوة مع تكامله مع بطاقة تقييم الأداء المتوازن BSC و عملية التدرج التحليلية AHP ثيريو وآخرون Theriou and *at al* [٢٤]. ،حيث شملت عملية التدرج التحليلية خمسة مستويات للأهمية تتدرج من أهمية متساوية حتى مستوى بالغ الأهمية ، كما شملت بدائل مسببات التكلفة الأكثر أهمية ستة و عشرين عنصرا ، بالإضافة إلى تحديد ثلاثة مستويات أهمية لكل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. وتطبيق تلك الخطوات أمكن الحصول على الأوزان النسبية لبدائل مسببات التكلفة و التي تمثل المدخلات لبطاقة تقييم الأداء المتوازن . وتطالب مقالة كل من ناجومو و دونلون Nagumu & Donlon [٢٥] بضرورة إجراء تكامل بين بطاقة تقييم الأداء المتوازن و إدارة المخاطر ، لكي يتضمن نموذج تقييم الأداء المتوازن بالإضافة إلى المؤشرات المالية و غير المالية ، المعلومات الداخلية و الخاصة بالبيئة الخارجية ، الأداء قصير الأجل و طويل الأجل ، أيضا قدرة إدارة المشروع على منع وجود الاحتمال الخاص بعامل أو حدث ما من شأنه أن يمنع التنظيم من تحقيق أهدافه .

و يرى الباحث أن تحليل الدراسات السابقة لتلك المجموعة قد أوضح عدم ملاءمة أنظمة التكاليف التقليدية القائمة على الحجم سواء للمنشآت الصناعية أو قطاع الخدمات عامة و لقطاع البنوك بصفة خاصة. كما أن تطوير هذا النظام بالاعتماد على مدخل الأنشطة واجه أيضا العديد من الانتقادات رغم مزاياه ، و أن الأمر يتطلب الأخذ في الاعتبار مجهود الباحثين نحو تطوير مدخل الأنشطة كما سوف توضحه الصفحات التالية من خلال تحليل الدراسات ضمن المجموعات الأخرى .

حاجة البنوك لإدارة التكلفة

يعد المبرر الأساسي لحاجة البنوك لإدارة التكلفة هو عدم وجود تعليمات لديها تعتمد على أسس

علمية، حيث كان التدخل الحكومي كما أوضحت الدراسة الاستطلاعية متمثلا في الجهات الحكومية الرقابية، هو العامل المسيطر على إصدار مثل هذه التعليمات، إلا أن المنافسة المحلية و العالمية في قطاع البنوك تفرض علينا ضرورة التأكد من تصميم أنظمة التكاليف الملائمة وإدارة تلك التكاليف بالصورة التي يترتب عليها قياس التكلفة و الرقابة عليها ، وتوفير المعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرارات . وتؤكد دراسة ساب و آخرون [٢٦] Sapp and *et al*. على أن حاجة البنوك للبيانات التكاليفية إنما ترجع لعدم وجود تعليمات لدى المؤسسات المالية تعتمد على أسس علمية ، بالإضافة إلى الزيادة المضطردة في تكلفة مصادر الأموال ، والتوسع في الخدمات التي تقدمها البنوك ، بالإضافة إلى إدخال الميكنة بطريقة كبيرة. وتضيف الدراسة أن صعوبة أنظمة التكاليف في قطاع البنوك يمكن إرجاعها أيضا لطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه من ناحية ، وقصر الفترة الزمنية التي تؤدي بها الأنشطة من ناحية أخرى . وأن دورة حياة منتجات البنوك و العلاقات مع العملاء تتغير بدرجة كبيرة وتتفاوت من قصيرة الأجل إلى طويلة الأجل، وأن التعليم الجامعي كان منصبا و لفترات طويلة على أنظمة التكاليف في المشروعات الصناعية.

كذلك تشير دراسة ريزئي Rezaee [٢٧] إلى التوسع في تطبيق مفاهيم المحاسبة الإدارية في البنوك مقارنة بما تم في القطاع الصناعي . حيث تطالب الدراسة بضرورة الاعتماد على المنظور الاستراتيجي في توفير المعلومات لمتخذي القرارات لما للبيئة الخارجية من تأثير كبير على اتخاذ القرارات . كما تؤكد ذات الدراسة على أن الاهتمام بالتقارير الإدارية الداخلية في قطاع البنوك إنما يتطلب الاهتمام بأنظمة محاسبة التكاليف نظرا لما توفره من معلومات مفيدة وملائمة وعلى درجة عالية من الثقة ، طالما أن مستوى الثقة في المعلومات يعتمد على تكامل و تجانس طرق قياس التكاليف المستخدمة ، وان وظيفة محاسبة التكاليف تتميز بأنها ديناميكية نظرا لضرورة تطوير نظام التكاليف بما يتلاءم مع احتياجات عملية اتخاذ القرارات .

وفي هذا النطاق، تعددت المجالات التي يمكن أن يغطيها هيكل إعداد التقارير الداخلية، فدراسة روزفلت وجونسون Roosevelt &Johnson [٢٨] عددت ثمانية مجالات، بينما عددت دراسة فايلت [٢٩] Filet أربعة مجالات، بينما اقتصرت دراسة كيشولم ودنكان Chisholm & Duncan [٣٠] على ثلاثة مجالات فقط . ويرى الباحث انه رغم هذا التعدد في المجالات إلا أنه يمكن حصرها جوهريا في تقارير داخلية مرتبطة بربحية مراكز المسئولية، ربحية المنتجات، و ربحية العملاء. وأيا كان هذا التعدد فانه يتطلب قاعدة بيانات ملائمة في البنك لإعداد التقارير و إمداد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة .

وسعيا لإدارة تكاليف البنوك بفاعلية أكبر ، تضمنت دراسة الباحثان حسين وهوجيو Hoque [٣١] نتائج دراسة ميدانية أجريت حول ممارسات أربعة بنوك يابانية لقياس الأداء ، حيث استخدمت نظرية علم الاجتماع الموقفي في تطبيق المحاسبة الإدارية على البنوك واتضح تأثر عملية تقييم الأداء بستة عوامل هي: القيود الاقتصادية ، الرقابة المنتظمة للبنك المركزي ، معايير المحاسبة ، التركيز الاستراتيجي للإدارة ، حجم البنك ، درجة المنافسة ، وأخيرا الاقتداء بالآخرين . إن حاجة البنوك لإدارة التكاليف تتطلب الاعتماد على أدوات المحاسبة الإدارية المستحدثة و التي تعتمد على البيانات المالية و غير المالية، فقد وجهت الدراسات المرتبطة بكابلان Kaplan ومكليهاتان Mclihattan [٣٢]انتقادات لمقاييس الأداء المالية التقليدية تمثلت في أنها تركز

على المخرجات مع إهمال جانب الجودة ، عدم وجود ارتباط مع إستراتيجية التصنيع ، اعتبار المقاييس متأخرة طالما أنها تقيس الأداء بعد انجازه ، تتمتع بدرجة عالية من التجميع طالما أنها تقيس الانحرافات على مستوى الأقسام ، وكما أنها لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة . كما تؤيد دراستي عرابي ودروري Drury [٣٣] أيضا أن إعادة هندسة المحاسبة الإدارية ليتم صبغها بصفة الإستراتيجية يتطلب الاعتماد على البيانات الخارجية بجانب البيانات الداخلية ،

والبيانات غير المالية بجانب البيانات المالية ، و ارتباطها بالفترة طويلة الأجل بجانب ارتباطها بالفترة قصيرة الأجل ، وامتداد العلاقات مع الموردين و العملاء ، و التركيز على الجودة ، ودراسة المواقف التنافسية للموردين . كما تؤكد دراسة نولان Nolan [٣٤] على أن تطبيق مدخل الأنشطة في قطاع البنوك من شأنه العمل على إحداث تكامل بين إدارة الموارد بصورة اقتصادية وقياس الربحية و الإدارة الإستراتيجية .

ويرى الباحث أن تلك الدراسات السابقة التي توضح حاجة البنوك لإدارة التكاليف إنما ترسخ الحقيقة الخاصة بضرورة تطوير كل من محاسبة التكاليف و المحاسبة الإدارية للتلاؤم مع المنظور الإستراتيجي المطلوب ومسايرة المنافسة ومفاهيم الجودة و التحسين المستمر .

أنظمة تكاليف البنوك و قرارات التسعير

بصفة عامة ، تعد قرارات تسعير خدمات و منتجات البنوك من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة . وبالطبع فإن البيانات التكاليفية من أهم مدخلات عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالتسعير ، لذلك تنعكس كفاءة نظام التكاليف في توفير معلوماته على جودة قرارات التسعير المتخذة . وتؤكد دراسة دركر Drucker [٣٥] أنه حتى أوائل الثمانينيات من القرن الماضي عدم وجود بيانات تكاليفية لدى القائمين على الصناعات الخدمية بما فيها البنوك . واتضح أن إدارة البنوك اعتمدت في مراحلها الأولى على متوسطات التكلفة الكلية ، سواء في مجالات تسعير الخدمات المقدمة أو تقييم الأداء ، بينما تطور الأمر في المراحل التالية من حيث الاعتماد وعلى أنظمة التكاليف القائمة على الأنشطة . وعلى المستوى المحلي فقد أوضح التعميم الصادر من إدارة البنك الأهلي التجاري من خلال تعميم رقم ٥٣/ ٩٧ [٣٦] إلى كل من مديري خدمات العملاء ومديري إدارة الفرع ضرورة الالتزام بأسعار منتجات و خدمات البنك الواردة ضمن الدليل المرسل إليهم. حيث إن تلك الأسعار قد تم تخطيطها مركزيا دون الاعتماد على بيانات تكاليفية .

واعتبرت دراسة رايس و كوكا كولا Rice and Kocokulah [٣٧] أن سياسة تحديد السعر الداخلي للأموال المتاحة داخليا لدى البنوك Funds Transfer Pricing (FTP) هي بمثابة أداة للمحاسبة الإدارية داخل صناعة البنوك ، طالما أنها وسيلة لقياس ربحية المنتجات و الخدمات البنكية بالإضافة إلى كونها وسيلة لتقييم أداء تلك البنوك سواء على مستوى المنتجات و الخدمات أو على مستوى عملاء البنك .

ويرى كونفيري Convery [٣٨] أن صناعة البنوك تواجه في الوقت الحاضر منافسة محلية و عالمية لا تقتصر فقط على المؤسسات المالية المشابهة ، و لكن تمتد تلك المنافسة إلى شركات التأمين و الاستثمار و غيرها من المنشآت القادرة على منح الائتمان للغير ، وهذا ما يزيد عملية التسعير صعوبة كبيرة . وقد أضافت دراسةكوكاكولا

و اجلير Kocakulah and Eller [٣٩]أن استخدام سياسة سليمة لتسعير الأموال الداخلية في البنك هي أمثل طريقة لقياس ربحية فروع البنك ، حيث يتم توحيد تكلفة الأموال المستخدمة في تلك الفروع . وتضيف دراسة كاوانو Kawano [٤٠] أنه يجب على إدارة البنك لمعرفة كيفية تحقيق الأرباح داخل البنك سواء على مستوى التنظيم ككل أو المنتج أم العميل ، ضرورة تفعيل نظام تسعير تحويل الأموال ، حيث بناء عليه يتم تحديد المصروفات الناتجة عن استخدام الأموال . وفي جانب آخر تحديد الإيرادات الناتجة عن توفير الأموال . وتضيف الدراسة بأن الأهداف الأساسية من تصميم نظام لتسعير التحويلات في البنوك تشمل :

١- يجب أن يحفز نظام تسعير التحويلات الأحداث المربحة و التي تساعد البنك في تحقيق أهدافه وعلى أساس متجانس ، وأن تصميم غير ملائم لنظام التسعير سوف يعود على البنك بنتائج سيئة .

٢- يجب أن يوفر نظام تسعير التحويلات داخل البنك مقارنات موضوعية ، لإتمام عملية تقييم الأداء و بدرجة سهولة كافية على مستوى مراكز الربحية أو المنتجات أو العملاء .

٣- يجب أن يتصف نظام تسعير التحويلات في البنوك بالبساطة و الإدراك ، وأن يتجاوب وجوده مع مبدأ التكلفة و المنفعة ، بالإضافة إلى أن وجود هذا النظام يتفق مع حجم البنك ذاته .

٤- أن يساعد نظام تسعير التحويلات في قرارات التسعير ، تحديد قيم الأموال المتاحة ، فصل مخاطرة الفوائد المدينة عن الفوائد الدائنة ، و تدعيم إدارة أصول و التزامات البنك .

كما شملت ذات الدراسة عرضا للطرق الأساسية الأربعة المستخدمة في تسعير تحويلات الأموال : طريقة المجمع الواحد ، طريقة تعدد المجمعات ، المعدلات المتوسطة ، و المعدلات الحدية . ويرى الباحث أن اختيار نظام تسعير تحويلات الأموال داخل البنك يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية و التكنولوجية المتاحة من ناحية ، وعلى مستوى الأهداف المرغوب في تحقيقها من وجود هذا النظام .

وتؤكد دراسة كوكاكولا Kocakulah [٤١]أيضا على أن سياسة تسعير تحويلات الأموال ضمن صناعة البنوك بأنها أداة للمحاسبة الإدارية لأغراض تحسين الربحية وقرارات التسعير ، وأن تطبيق تلك السياسة يحدد تكلفة الأموال المتاحة لإدارة البنك ، وأن ربحية البنك تتمثل في الفرق بين سعر تحويل الأموال المقترضة و الأموال المقرضة للغير . و أضافت الدراسة أن كل عميل يخصص له سعر تحويل أموال مختلف يتوقف على طول فترة الاقتراض و طريقة السداد. و طالما أن تكلفة تمويل القروض ليست هي التكلفة الوحيدة في هذا المجال، فان تطبيق محاسبة التكاليف القائمة على الأنشطة تساعد في تفهم أفضل لعمليات البنوك و الأنشطة التي يقوم بها.

مجهودات الباحثين نحو تطوير أنظمة التكاليف في البنوك

من أبرز الدراسات التي ارتبطت بتحليل تكاليف البنوك من ناحية ، و بالتوسع في تطبيق مدخل الأنشطة آخذاً في الاعتبار الطبيعة الخاصة للبنك من حيث الموارد المستخدمة كمدخلات ومنتجات البنك كمخرجات من ناحية أخرى ، هي الدراسة التي قدمها كل من سميث و هاربر Smith. and Harper [٤٢]حيث تم تحليل تكاليف البنك من خلال ثلاثة مستويات على النحو الآتي :

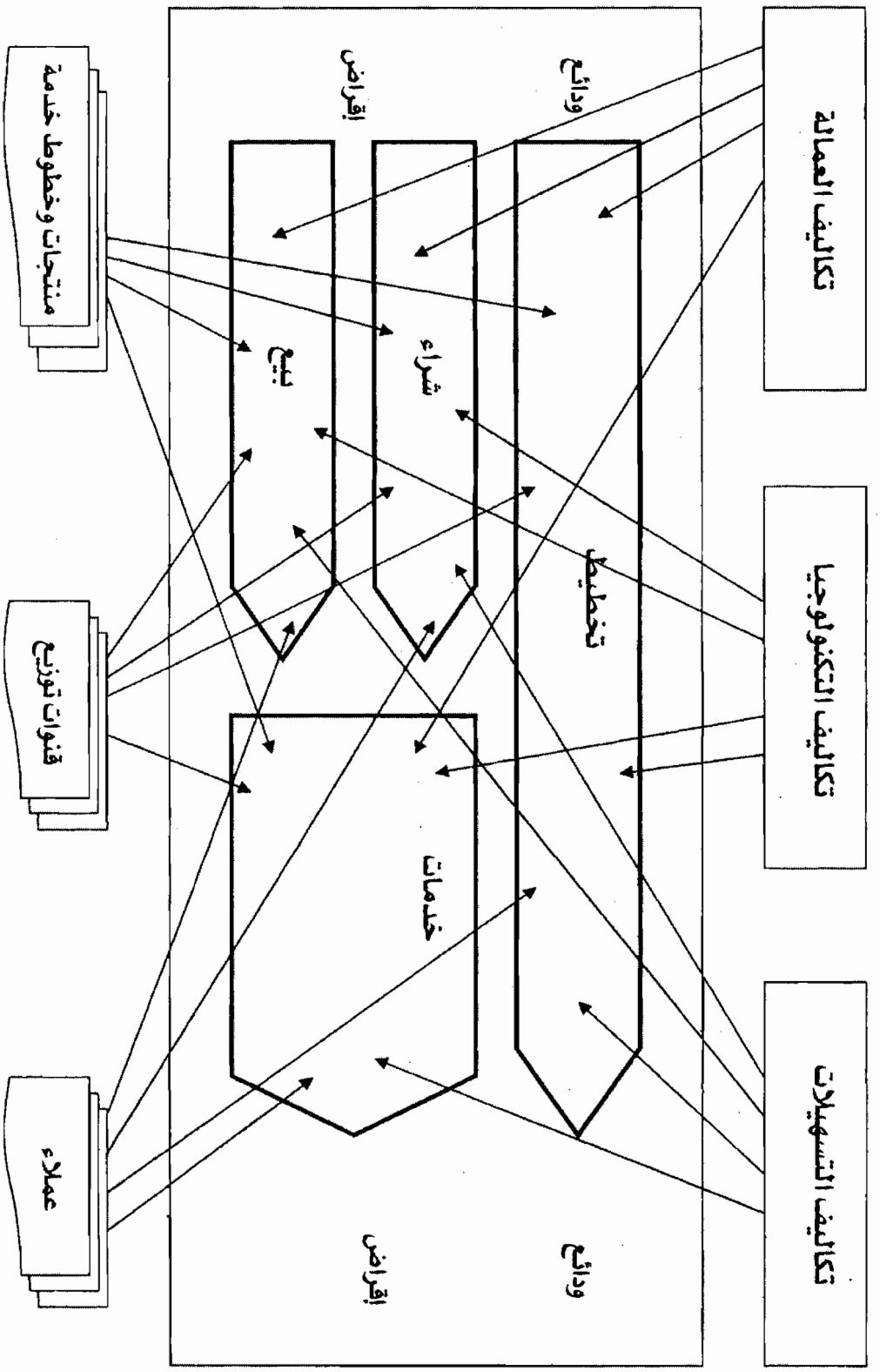
١-يختلف المستوى الأول من بنك لآخر لاختلاف التكاليف المرتبطة به . حيث تعكس تكاليف البنوك القرارات التي تتخذ عند مستويات مختلفة ، سواء أكانت مرتبطة بتحديد موقع البنك وحجمه ، أم المنتجات التي سوف يتم تقديمها للعملاء ونوعية العملاء الذين سيتم خدمتهم ، بالإضافة إلى بعض الاحتياجات التي يحاول البنك تلبيتها لبعض الأسواق الأخرى . ولذلك يقوم البنك بعمليات التخطيط الإستراتيجي ، إدارة الاستثمارات ، وضع الهيكل التنظيمي للبنك ، وإعداد التقارير المالية للمستثمرين . وبناء على ذلك، يتضمن المستوى الأول تكلفة الأموال والأعباء غير المباشرة (إدارية، عامة، مالية، وقانونية). ومن خلال الوظائف الأساسية الأربعة (التخطيط، الشراء، البيع، و الخدمات) يستطيع البنك القيام بكافة العمليات و الأنشطة.

٢-ينطوي المستوى الثاني على تحقيق تكاليف تنفيذ الإستراتيجية، حيث يتم إنفاق الأموال على النواحي الإدارية و التسهيلات و التكنولوجيا و التسويق و الشئون القانونية، حيث تعتبر تلك التكاليف بمثابة تكاليف غير مباشرة للأنشطة الرئيسية التي يمارسها البنك مع عملائه. حيث يتم تحليل كل وظيفة من الوظائف الأربعة السابق تناولها في المستوى الأول إلى مجموعة من العمليات المستقلة.

٣-ويتميز المستوى الثالث بربط التكاليف بالأنشطة سواء على مستوى الحساب أو العملية المعينة واعتبار تلك التكاليف على أنها مباشرة. فالتكاليف المرتبطة بالعمالة و التكنولوجيا و التسهيلات و التسويق و الشئون القانونية كموارد، وباستخدام مسببات تكلفة ملائمة يمكن إعادة تخصيصها على الأنشطة التي انطوى عليها المستوى الثاني للوظائف الأربعة و التحليل الذي تم لكل وظيفة منها. وباستخدام مسببات الأنشطة الملائمة أيضا يمكن إعادة تخصيص تلك الوظائف على أغراض التكلفة سواء كانت المنتجات وخطوط الخدمة، أو قنوات الخدمة، أو العملاء.

ويمثل الشكل رقم(١) ملخصا للمستويات الثلاث لتحليل تكاليف البنك ويرى الباحث أن هذا النموذج الخاص بتحليل تكاليف البنك يمتاز بخاصيتين أولاهما أنه يرتبط بتطبيق مدخل الأنشطة في قطاع البنوك و هو ما يندر تطبيقه في الدراسات المحاسبية و ثانيهما أنه ينتقل من تطبيق مدخل التكاليف الذي يعتمد على الأنشطة من المدخل البسيط إلى المدخل الأكثر توسعا ، حيث تعددت الموارد المستخدمة في الخطوة الأولى لتشمل العمالة و التكنولوجيا و التسهيلات و التسويق والشئون القانونية من ناحية ، بل والأكثر أهمية تم التوسع في نطاق الأنشطة من العمليات ومن الوظائف الأربعة من ناحية ثانية ، بل و امتد نطاق المخرجات الخاص بالبنوك ليشمل المنتجات وخطوط الخدمة ، قنوات أداء الخدمة ، ثم العملاء من ناحية ثالثة .

ويعتبر ربط نظام التكاليف القائم على الأنشطة بعنصر الزمن Time Driven Activity Based Costing TDABC من المحاور التي تمثل تطويرا ايجابيا في محاسبة التكاليف نظرا لأنها تأخذ في الاعتبار عنصر الزمن كتغير في عملية التخصيص ، حيث يتم ترجيح مسببات التكلفة المستخدمة كأساس لعملية التخصيص بالفترات الزمنية المتاحة . ويعتقد الباحث أن قطاع البنوك من أكثر مجالات تخصيص التكاليف غير المباشرة و التي تحتاج إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار عنصر الزمن .



الشكل رقم(١): المستوى الثالث لنموذج تحليل تكاليف البنك

وفي هذا النطاق قدمت دراسة افرارت و بروجيهان Everaert and Bruggeman [٤٣]نموذجا رياضيا لقياس التكلفة الكلية المحملة على وحدة التكلفة ، حيث :

التكلفة الكلية لوحدة التكلفة = $\sum_{م=1}^{ن}$ مجـ $\sum_{س=1}^{ت}$ مجـ $\sum_{ص=1}^{ث}$ ك $_{س.ص}$ و $_{م}$

حيث: $و_م$: تكلفة الوحدة الزمنية لمجموع الموارد م .

$ك_{س.ص}$: الزمن المستنفد في الحدث ص للنشاط س .

ن : عدد مجمعات الموارد .

ت : عدد الأنشطة .

ث : عدد الأحداث للنشاط المعين .

كما توصلت الدراسة التي قدمها كل من بريس و راي Preiss and Ray [٤٤] إلى إمكانية قياس إجمالي التدفقات الواردة لمشروع معين عن طريق مجموع حاصل ضرب حافة ربح الوحدة للمنتج أو الخدمة في سرعة تدفق المنتج أو الخدمة بين فترتين ت١ و ت٢ ، حيث تقاس تلك السرعة من خلال قسمة صافي الأرباح على وحدة القياس الزمني . كما تضمنت سلسلة المقالات للسوافيري [٤٥]عرضا تحليليا لنظام التكاليف القائم على الأنشطة ونموذجا جديدا لتحليل الانحرافات يتلأم مع طبيعة هذا النظام ، كما تضمنت عرضا لنظام التكاليف القائم على الأنشطة و الموجه بالزمن كتطوير للمدخل التقليدي لهذا النظام .

كما تضمنت دراسة مايجا و جاكوب Maiga, and Jacobs [٤٦] تحليل تجريبي للعلاقة بين أداء المنشأة من ناحية ، وكل من بطاقة تقييم الأداء المتوازن BSC ونظم التكاليف القائمة على الأنشطة ABC من ناحية أخرى . حيث شملت متغيرات الأداء كل من جودة المنتجات، رضاء العميل، و حافة المبيعات. بينما شملت متغيرات بطاقة تقييم الأداء المتوازن على أربع وجهات نظر خاصة بالعميل، العمليات الداخلية، النمو و التعلم، و النظرة المالية. أما نظم ABC فقد شملت ستة متغيرات . وباستخدام تحليل الانحدار تم اختبار ثلاثة فروض نحو وجود دالة ايجابية تفاعلية بين متغيرات الأداء لدى BSC و ABC ، ووجد بالفعل دالة إيجابية باستثناء نظرة العمليات الداخلية ضمن كل من BSC و ABC في علاقتهما بمتغير حافة ربح المبيعات . أما دراسة ماكدونالد McDonald [٤٧] فقد اقترحت نموذجا لتفعيل دور كل من ABC وإدارة ذلك النظام ABM وذلك من خلال الحصول على تنبؤات بربحية البنك و التي تعتمد بدورها على تنبؤات بإيرادات المنتجات الخدمية التي يؤديها البنك لعملائه من ناحية ، و تنبؤات بمعدلات نمو تلك المنتجات الخدمية من ناحية ثانية ، وتنبؤات بحجم تلك المنتجات الخدمية و مسببات تكلفتها من ناحية ثالثة .

واختصت دراسة مابيرلي Mabberley [٤٨]بعرض نتائج ثلاث حالات عملية لثلاثة بنوك . تمثلت الحالة الأولى لبنك شمال أوروبا حيث كان الهدف هو مراجعة إستراتيجية أعماله بهدف وضع خطة للنمو في الأجل الطويل ، مع رغبة إدارة البنك في تحليل ربحية مختلف الأنشطة التي يزاولها لكي يتعرف المديرين على العوامل الهامة التي تؤثر على التركيز الاستراتيجي لأنشطة الأعمال ، و مكونات سلسلة القيمة و من ثم تحديد جوانب القوة و مواطن الضعف . أما الحالة الثانية فخصصت لبنك باركر بهدف قياس تكلفة المنتجات المقدمة للعملاء أما الحالة الثالثة فارتبطت ببنك بلاتينيم بهدف قياس ربحية وإعداد التقارير عنها ، حيث توضح الحالة علاقات العملاء المستفيدين من سلسلة من خدمات الإقراض و الودائع و الاستثمار و الاستشارات . وكانت المنهجية واحدة في الحالات الثلاث و ذلك من خلال ستة مراحل و لكل مرحلة أربعة خطوات فرعية. و قد حققت الحالات الثلاث أهداف أنظمة المعلومات التكاليفية في توفير المعلومات لمتخذي القرارات .

ويؤكد الباحث أن مجهودات الباحثين في هذا المجال و بصفة خاصة تطوير أنظمة ABC و ربطها بالزمن يعتبر خطوة هامة في زيادة فاعلية تلك الأنظمة في قطاع البنوك لما يترتب على ذلك من دقة عملية القياس وفعالية الرقابة وتوفير المعلومات .

النتائج و التوصيات

بعد أن عرض البحث للمحاور الثلاثة الرئيسية : انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية وبيان الفوائد و السلبيات و الردود عليها ، نتائج الدراسة الاستطلاعية الخاصة بالتعرف على الوضع الحالي لأنظمة التكاليف في القطاع المصرفي الوطني و ما يرتبط به من موضوعات لدى العاملين بالبنوك ، و تحليل الدراسات السابقة في هذا المجال ، يمكن تلخيص النتائج و التوصيات على النحو الآتي :

نتائج البحث

١ – تم إنشاء منظمة التجارة العالمية WTO في ١٥ أبريل ١٩٩٤م لتبدأ أعمالها في الأول من يناير ١٩٩٥م. وقد وصل عدد الدول الأعضاء حتى يوليو ٢٠٠٧م ١٤٩ دولة، وأن مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من اليسر و الحرية لتحقيق الرخاء و السلام، وفض المنازعات التجارية بين الدول. وبعد ١٢ عاما من المفاوضات الشاقة انضمت المملكة للمنظمة في ديسمبر ٢٠٠٦م.

٢– تتبنى منظمة التجارة العالمية في تسيير العلاقات التجارية بين الدول الأعضاء، خمسة مبادئ أساسية هي: مبدأ معاملة الدولة الأولى بالرعاية، مبدأ المعاملة الوطنية، مبدأ الشفافية، مبدأ حماية الصناعة المحلية الناشئة، و مبدأ المفاوضات التجارية.

٣– تم حصر ثماني فوائد يمكن أن تجنيها المملكة من انضمامها لمنظمة التجارة العالمية و التي تمثلت في : حل المنازعات التجارية بين المملكة و الغير ، تسهيل النظام التجاري العالمي ، منع القيود غير الجمركية و العنصرية التجارية ، خيارات أكثر للمستهلكين ، زيادة الدخل القومي والفردي ، تحسين في معدلات النمو الاقتصادية ، التخلص من الاحتكار ، سهولة التقيد بشروط الاتفاقية وتحقيق العدالة للمستوردين و المصدرين . كما أن ما

يردده البعض من سلبيات يمكن الرد عليها بالعديد من الإيضاحات الإيجابية التي تطمئن المواطنين على عملية الانضمام .

٤- أوضحت الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على العاملين لدى البنوك الوطنية و الذين يشغلون مستويات متعددة فيها، عدم وجود أنظمة تكاليفية فعالة تقوم بالوظائف الجوهرية والمتمثلة في القياس و الرقابة و توفير المعلومات لمتخذي القرارات ، كذلك أوضحت الدراسة انخفاض مستوى ثقافة مجتمع العاملين نحو انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية ، كذلك وجود تفاوت بين الخلفية العلمية للعاملين من ناحية ، وبين ما تحتاجه الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى . بالإضافة إلى التفاوت الكبير و الذي يتمثل في كبر الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو مدى اعتماد القرارات المتخذة بواسطة إدارة البنوك و خاصة قرارات التسعير و التوسع و تقييم الأداء على البيانات التكاليفية . كذلك أوضحت الدراسة الاستطلاعية (وهو ما يدعم مشكلة البحث) احتياج العاملين في البنوك وبصفة خاصة متخذي القرارات إلى دورات مكثفة ومستمرة مرتبطة بالتطورات الحديثة في أنظمة تكاليف قطاع الخدمات وبصفة خاصة لدى القطاع المصرفي.

٥- تجمع الدراسات السابقة على توجيه النقد لأنظمة التكاليف التقليدية في تخصيص التكاليف غير المباشرة؛نظرا لاعتمادها على الحجم كمسبب للتكلفة. كما أن تطبيق أنظمة التكاليف القائمة على الأنشطة و الاعتماد على مسببات تكلفة مقنعة لم يعد كافيا، بل أوجدت الدراسات المتطورة ضرورة توجيه هذا النظام بالزمن في العديد من الحالات الواقعية.

٦- أجمعت الدراسات السابقة على ضرورة إيجاد تكامل بين أدوات إدارة التكاليف المستحدثة والمتمثلة في بطاقة تقييم الأداء المتوازن BSC و المقارنة بالأفضل BM و نظرية القيود CT وإدارة أنظمة التكاليف القائمة على الأنشطة ABM وأية أدوات أخرى تزيد من كفاءة وفاعلية المعلومات المنتجة .

توصيات البحث

في ضوء الموضوعات العديدة التي تناولها البحث و التي شملت انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية، الدراسة الاستطلاعية للوضع الحالي لأنظمة التكاليف في القطاع المصرفي بالمملكة، تحليل للدراسات السابقة التي أجريت في مجال أنظمة تكاليف البنوك، يمكن استخلاص مجموعة من التوصيات:

١- نظرا للانخفاض النسبي لمستوى المعرفة لدى العاملين في القطاع المصرفي الوطني نحو انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية و ما يصاحبها من مزايا وما يردده البعض من سلبيات و الردود عليها ، وما تستند إليه المنظمة من مجموعة من المبادئ الأساسية ، فان الأمر يتطلب مزيدا من الدورات و الندوات لإحداث طفرة في مستوى المعرفة لدى المسئولين في القطاع المصرفي .

٢- نظرا لوجود فجوة بين ما يدرس بالفعل في الجامعات الوطنية نحو وجود أنظمة التكاليف في قطاع الخدمات عامة ، و في القطاع المصرفي خاصة ، وبين ما يجب أن تحتويه المقررات الدراسية ، يوصي البحث بزيادة المساحة التدريسية لهذه النوعية من الأنظمة وما حدث من تطور كبير فيها لدى القطاع المصرفي في الدول الأجنبية .

٣-إن التحول في مسميات محاسبة التكاليف و المحاسبة الإدارية إلى مسمى واحد يشملهما معا بعنوان إدارة التكاليف وفق منظور إستراتيجي ، إنما يعني في واقع الأمر إجراء تخطيط لأنظمة التكاليف والرقابة عليها و المحافظة على فعاليتها في إمداد متخذي القرارات بالمعلومات التكاليفية وفق خصائص الدقة و الملاءمة و الوقتية و الكفاءة من ناحية ، وشمولها لمعلومات مالية وغير مالية ، قصيرة الأجل وطويلة الأجل ، معلومات داخلية وأخرى خارجية من ناحية أخرى .

٤- تشجيع المزيد من البحوث والدراسات التكاليفية التي تتناول تطوير أنظمة التكاليف في القطاع الخدمي عامة وفي القطاع المصرفي خاصة في ظل شدة المنافسة المتوقعة بين البنوك الوطنية و البنوك الأجنبية . كما يوصي الباحث أيضا بتشجيع البحوث و الدراسات التكاليفية التي تتناول تكامل الأدوات المستحدثة مثل نظام تكاليف الأنشطة ، إدارة نظام تكاليف الأنشطة ، بطاقة تقييم الأداء المتوازن ، المقارنة بالأفضل ، نظرية القيود ، إدارة الجودة الشاملة ، التحسين المستمر ، سلاسل القيمة و غيرها من الأدوات .

المراجع

[١] عيسى،سعد عبدالله خليل ، *نظرة على اتفاقيات التجارة الدولية* ، وزارة الزراعة بالمملكة العربية السعودية ، الرياض .

[٢] مجموعة طلال أبو غزالة، منظمة التجارة العالمية، الدول العربية الأعضاء،

[٣] مثنى ، فضل علي ، *الآثار المحتملة لمنظمة التجارة العالمية على التجارة الخارجية للدول النامية* ، القاهرة ، مكتبة مدبولي ، ٢٠٠٠ .

[٤] مجموعة من المواقع على الأنترنت يمكن الرجوع إليها :

www.wtoarab.org/site

www.wtoarab.org

www.worldbank.org

www.imf.org

www.wto.org

www.commerce.gov.sa

[٥] Tarr, Jams D. "Developing Performance Measurement Systems That Support Continuous Improvement." Hospital Material Management Quarterly, (November 1996).

[٦] زامل، أحمد محمد، (٢٠٠٤م)، *تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية: كيف تدعم الإدارة على أساس النشاط وتدير مواردك بفاعلية*، الرياض، معهد الإدارة العامة.

[٧] Vong, J. "ABC in Banking." *Singapore Accountant,* 11, No. 6 (November/December 1995), 36-42, (www.proquestumi.com).

[٨] Maleki, R.A. *Flexible Manufacturing Systems: The Technology and Management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

[٩] Shim, E. "Information Relevance and Conditions for Activity-based Costing System in a New Manufacturing Environment." *Management Accounting,* 5 (1996).

[١٠] Hirsch, M.L. *Advanced Management Accounting.* PWSKSNT Publishing Co., 1988, 42 p.

[١١] الملحم ، عدنان بن عبدالله ، (٢٠٠٢م) ، " نظام التكاليف على أساس النشاط - دراسة تحليلية و تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية " ، *البحوث المحاسبية* ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، سبتمبر ، : ٨٧-١١٣.

[١٢] Johnson, T.H. and Kaplan, R.S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting.* Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1987.

[١٣] Rigby, D. *Management Tools.* Boston: Bain and Company, 2003.

[١٤] Kaplan, R.S. and Anderson, S.R. "The Innovation of Time-driven Activity-based Costing." *Cost Management,* 21, No. 2 (March/April 2007), 5-15.

[١٥] _____. "In Defense of Activity-based Cost Management." *Management Accounting,* (November 1992), 58-65.

[١٦] Mitchell, F. "A Commentary on the Applications of Activity-based Costing." *Management Accounting Research,* 5 (1994), 261-277.

[١٧] Ferrara, W. "The New Cost Management Accounting More Questions Than Answers." *Management Accounting,* (October 1990).

Young, S. and Selto, F. "New Manufacturing Practice and Cost Management: A Review of the Literature and Directions for Research." *Journal of Accounting Literature,* 10 (1991).

Shank, K. and Goinderjan, V. *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage.* New York: The Free Press, 1993.

[١٨] Cooper, R. "ABC: The Right Approach for You?" *Accountancy,* (January 1991).

Estrin, T.; Kontor, J. and Albers, D. "Is ABC Suitable for Year Company?" *Management Accounting (US),* (April 1994).

[١٩] Innes, J. and Mitchell, F. "A Survey of Activity-based Costing in the UK's Largest Companies." *Management Accounting Research,* 6 (1995).

[٢٠] Green, F.P. and Amenkhienan, F. "Accounting Innovations: A Cross-sectional Survey of Manufacturing Firms." *Journal of Cost Management,* 5, No. 1 (1992).

[٢١] المطارنة، غسان فلاح، (٢٠٠٠)، " مدى إمكانية تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط في البنوك التجارية الأردنية - دراسة ميدانية "، *مجلة كلية التجارة* - جامعة الإسكندرية، المجلد الأول: ٣٢٥- ٣٤٣.

[٢٢] Bamber, L.S. and Hughes, K.E. "Activity-based Costing in the Service Sector: The Buckeye National Bank." *Issues in Accounting Education,* 16, No. 3 (August 2001), 381-408.

[٢٣] Max. M. "ABC Trends in the Banking Sector: A Parishioner's Perspective." *Journal of Performance Management,* 17, No. 3 (2004), 23-40.

[٢٤] Theriou, N.; Theriou, G. and Papadopoulos, A. "Integrating the Balanced Scorecard and Activity-based Costing." *Cost Management,* 21, No. 3 (May/June 2007), 42-48.

[٢٥] Nagumo, T. and Donlon, B.S. "Integrating the Balanced Scorecard and Coso Erm Frameworks." *Cost Management,* 20, No. 4 (July/August 2006), 20-30.

[٢٦] Sapp, R.W., *et al.* "Activity-based Information for Financial Institutions." *Journal of Performance Management,* 18, No. 2 (2004), 22-34.

[٢٧] Rezaee, Z. "The Relevance of Managerial Accounting Concepts in the Banking Industry." *Journal of Performance Management,* 18, No. 2 (2003), 3-16.

[٢٨] Roosevelt, J.G. and Johnson, D.H. "Managing Profitability Information: How to Develop a Framework for Success." *Bankers Monthly Magazine,* (April 1986), 30-31.

[٢٩] Faletti, P. F. "Are Your Branches Profitable? Do You Really Know?" *Savings Institutions,* (October 1986), 88-95.

[٣٠] Chrisholm, R.W. and Duncan, G.K. "A Product Profitability System for Improved Decision Making." *The World of Banking,* (January/February 1985), 27-33.

[٣١] Hussain, M.M. and Hoque, Z. "Understanding Non-financial Performance Measurement Practices in Japanese Banks: A New Institutional Sociology Perspective." *Accounting Auditing & Accountability Journal,* 15, No. 2 (2002), 162-183.

[٣٢] Kaplan, R.S. "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research." *The Accounting Review,* (October 1983), 689-692.

Mclihattan, R.D. "How Cost Management System Can Support the JIT Philosophy." *Management - Accounting,* (September 1987).

[٣٣] عرابي ، محمد بكر ، (١٩٩٩) ، " إطار مقترح لإعادة هندسة المحاسبة الإدارية لتحقيق مطلب الإدارة الإستراتيجية في القطاع الصناعي مع دراسة ميدانية " ، *المجلة العلمية للاقتصاد و الإدارة* ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الثاني .

Drury, C. "Cost Control and Performance Measurement: In an AMT Environment." *Management Accounting,* (November 1990).

[٣٤] Nolan, P.M. "Critical Success Factors for Implementing an Enterprise-wide ABC Solution." *Journal of Accounting Research,* (January/February 2000).

[٣٥] Drucker, Peter F. "The Information Executives Truly Need." *Harvard Business Review,* (January/ February 1995).

[٣٦] البنك الأهلي التجاري (١٩٩٧) تعميم (إدارات) رقم ٥٣ - ٩٧ ، : ١-٣٦.

[٣٧] Rice, J.D. and Kocokulah, M.C. "Funds Transfer Pricing: A Management Accounting Approach within the Banking Industry." *Journal of Performance Management,* 17, No. 2 (2004), 3-13.

[٣٨] Convery, S. "Keeping Banks Competitive: A Foundation for Robust Performance Management." *Balance Sheet,* 11, No. 3 (2003).

[٣٩] Kocakulah, M.C. and Eller, M. "Funds Transfer Pricing: How to Measure Branch Profitability." *Journal of Performance Management,* 19, No. 1 (2006), 45-56.

[٤٠] Kawano, R. "Funds Transfer Pricing." *Journal of Performance Management,* 18, No. 2 (2004), 35-43.

[٤١] Kocakulah, M.C. "Funds Transfer Pricing: A Management Accounting Approach within the Banking Industry." *Journal of Performance Management,* 17, No. 2 (2004), 3-13.

[٤٢] Smith, J.T. and Harper, C. "AMIFS Bank Cost Analysis Model (BCAM) Implementing Activity-based Cost Management in a Financial Institution." *The Journal of Bank Cost & Management Accounting,* 14, No. 2 (2001), 16-60.

[٤٣] Everaert, P. and Bruggeman, W. "Time-driven Activity-based Costing: Exploring the Underlying Model." *Cost Management,* 21, No. 2 (May/April 2007), 16-20.

[٤٤] Preiss, K. and Ray, M. "Time-based Costing: Part 1 – Costing for a Dynamic Business Environment." *The Journal of Corporate Accounting & Finance,* 11, No. 5 (July/August 2000), 65-74.

[٤٥] السوافيري ، فتحي رزق ، (١٩٩٨) ، " دراسة تحليلية للإطار الفكري و العملي لنظم التكاليف القائمة على الأنشطة ، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية* - جامعة الإسكندرية ، العدد الثاني - المجلد الخامس والثلاثون ، سبتمبر ، : ١٩١-٢٣٢.

----------، (١٩٩٩)، " الإطار الملائم لنموذج تحليل انحرافات التكاليف غير المباشرة في ظل أنظمة التكاليف القائمة على الأنشطة "، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية* - جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد السادس و الثلاثون، مارس: ١-٢١.

---------- ، (٢٠٠٦) ، " دراسة تحليلية لنماذج قياس تكلفة المنتج و الموجهة بمتغير الوقت " ، *مجلة الدراسات التجارية و الإدارية* ، كلية التجارة بفرع دمنهور ، السنة الثانية ، العدد رقم (١) ، المجلد الثاني ، : ١-٥٩ .

[٤٦] Maiga, A.S. and Jacobs, F.A. "Balanced Scorecard, Activity-based Costing and Company Performance: An Empirical Analysis." *Journal of Managerial Issues,* XV, No. 3 (Fall 2003), 283-301.

[٤٧] McDonald, R.B. "True Activity-based Management for Banks." *Journal of Performance Management,* 17, No. 3 (2004), 41-52.

[٤٨] Mabberley, J. *Activity-based Costing in Financial Institutions: How to Support and Manage Your Resources Effectively.* 2nd ed., 1998.

Developing Cost Systems in Saudi Banks to Achieve Competitive Benefits of Post Joining Stage to WTO

Fathi R. El-Sawafiri
Professor, Accounting Dep., College of Business & Economics,
Qassim University, Buraidah, KSA

Abstract. Generally, the accountants try to design and operate the accounting cost systems to achieve a set of purposes, which include measuring, controlling the costs elements, providing relevant information for decision makers, and evaluating the performance. The design and operating of accounting cost systems in the service units consider complex, where the reason is that output unit's present complex matter, especially when comparing with industrial enterprises. Also, the matter is more complex in banks for some reasons: multiple output units, different time required to perform each unit, counter-parties, special nature, properties and performance of banking sector in Saudi Arabia. The advanced trends try to manage costs in banks through a strategic perspective, which covers the treatment of internal and external environment, whether the data are financial or unfinancial, or the data belong to the short and long periods. The study covers three main dimensions: (1) Historical brief belong how the Kingdom of Saudi Arabia joined the World Trading Organization (WTO), the principles that must be applied, the advantages, and disadvantages resulted. (2) Survey study through a sample of Saudi banks, to investigate the current application for accounting cost systems, and to disclose the policies applied in decision making at banks sector. (3) Analysis of previous studies which are implemented at the same field. Also, the study includes some principal results and recommendations which consider relevant and required to develop banks performance.