

المحاسبة عن تكاليف التشغيل في البنوك: دراسة تحليلية مقارنة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر)

أ. مسعي سمير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر

s_messai@yahoo.fr

ملخص:

لأنها الحامل الأساسي لأداء الخدمات المصرفية، أصبحت التكاليف التشغيلية واحدة من أهم البنود التشغيلية للنشاط المصرفي، وأصبح ضبط هذه التكاليف واحدة من أهم اهتمامات البنوك التجارية، حيث نجد أن هذه الأخيرة تحاول جاهدة تقديرها حتى تتمكن من معرفة التكلفة النهائية لخدماتها، وبالتالي رسم سياستها السعرية بذكاء، خاصة مع تزايد عدد المؤسسات المالية المانحة للائتمان من جهة، وتساعد وتيرة التمويل المباشر من جهة أخرى. سنحاول من خلال ثنايا هذه الورقة معرفة أهم هذه التكاليف التشغيلية، كيفية توزيعها على مختلف المراكز في البنك، وفي الأخير كيفية تحديد تكلفة التشغيل الخاصة بمختلف الخدمات البنكية، مع دراسة تطبيقية لأحد أهم البنوك الفاعلة في الجزائر، ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الكلمات المفتاحية:

التكاليف التشغيلية، مراكز المسؤولية، مراكز الربحية، مراكز التكلفة، معدلات التحميل.

Résumé:

Parce qu'elle est le support principal de prestation de services bancaires, les coûts opérationnels sont un sujet très important pour l'administration de banques commerciales, c'est bien la raison pour estimer ces coûts, et déterminer les centres de responsabilités qui génère ces coûts, afin de bien connaître le prix de revient de services offerts par la banque, surtout avec les mutations constantes autour de l'environnement financier et la multiplication d'options disponibles aux parties emprunteuse. Nous essayons dans ce papier de bien identifier ces coûts, ainsi que la manière de répartition de ces coûts sur les différents centres de responsabilité dans la banque, et estimer le coût opérationnel de ses services, avec une étude du cas de la banque algérienne de l'agriculture et du développement rural BADR.

Mot clés:

Coûts opérationnels, centres de responsabilité, centres de coûts, centres de profits, clefs de répartition.

مقدمة:

تعتبر البنوك التجارية واحدة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني؛ لما لها من الدور الفعال في تمويل الاستثمار والنهوض بالتنمية، ناهيك عن خدمة السياسة المالية والنقدية للدولة. ومن أجل السير الحسن لنشاط هذه المؤسسات، لا بد من احتوائها على نظام للتكاليف على قدر من الكفاءة يسمح له بالتحكم في التكاليف التشغيلية، ومراقبة كافة تجاوزاتها. وبذلك فلا بد لمحاسبة التكاليف أن تأخذ دورها في خدمة هذا القطاع الاقتصادي الحساس؛ وذلك من خلال مساهمتها في توفير أفضل سبل المعلومات الخاصة بتكلفة نشاط المصرف، ترشيد قرارات الإدارة في التسعير، وزيادة الأداء لتحقيق أفضل العوائد الاستثمارية.

كما أن بيئة النشاط المصرفي تتطلب ربط عناصر التكاليف بوظائف البنك المختلفة، مع تحليل دقيق لكل عنصر من عناصر التكاليف تحليلاً وظيفياً، من أجل إجراء مقارنة تحليلية زمانية أو مكانية على مستوى فروع البنك أو البنوك المنافسة، لغرض تقييم الكفاءة التشغيلية للبنك واتخاذ القرارات المناسبة لدفع إيجابيات النشاط، ومعالجة سلبياته في المستقبل.

1- تعريف وأهداف محاسبة التكاليف في البنك:

تعد محاسبة التكاليف أداة هامة في يد إدارة البنوك حيث "تساعدها على القيام بمختلف وظائفها من تقييم وتخطيط للأداء، وتوجيه ورقابة على النشاط، كما يوفر أيضاً نظام التكاليف للبنك البيانات والمؤشرات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة"¹. وبشكل عام يمكن إيجاز مختلف الوظائف التي يقوم بها نظام التكاليف في البنك في النقاط الآتية:

- **تحديد تكلفة الخدمة المصرفية:** واحدة من أهم وظائف وأهداف نظام التكاليف في البنك، هي تجميع البيانات الخاصة بالمصاريف التشغيلية، وتسجيلها بغية الوقوف على مجموع التكاليف الإنتاجية، التسويقية والإدارية خلال فترة زمنية معينة، والتي بدورها تمثل حجر الأساس لرسم السياسة السعرية في البنك.
 - **تحديد المسؤولية داخل البنك:** وذلك عن طريق توفير البيانات وفقاً لكل مركز من مراكز المسؤولية في البنك، وتشخيص مشكلات العمل اليومي داخل الأقسام، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة إنتاجية البنك.
 - **الرقابة على التكاليف:** وذلك عن طريق المراقبة بين التكاليف الفعلية، والمقدرة مسبقاً، باستخدام الميزانيات التقديرية. وتحليل كافة الفروقات بغية تفاديها في المستقبل.
 - **المساعدة في إعداد الميزانيات التقديرية:** حيث يستفيد مُعد الميزانية التقديرية من بيانات التكاليف التاريخية؛ بدراسة سلوك التكاليف، وذلك بهدف التوقع بمسار التكاليف في المستقبل.
- وبشكل عام يمكن القول بأن نظام التكاليف في البنك يهدف إلى "إنتاج المعلومات التكاليفية اللازمة لممارسة الإدارة لوظائفها الأساسية من تخطيط، رقابة على التكاليف، أو تسعير للخدمات المقدمة"².
- وبعد معرفة أهم أهداف محاسبة التكاليف في البنك، سنأتي الآن إلى توضيح آلية استخدام البنوك التجارية للمحاسبة التحليلية قصد تقدر تكاليف خدماتها.

2- مراكز المسؤولية في البنك التجاري:

2-1. **تعريف مركز المسؤولية:** توجد مجموعة من التعاريف لمركز المسؤولية، نخص بالذكر منها: " يعرف مركز المسؤولية داخل البنك على أنه وحدة تنظيمية، يرأسها مسؤول مفوض، يتمتع بصلاحيات تسمح له بتسيير الوسائل المادية والبشرية، واتخاذ القرارات"³. كما يعرف مركز المسؤولية أيضاً على أنه وحدة تسيير تمتلك"⁴.

- تفويض شكلي للتصرف في الموارد، في حدود الأهداف المسطرة ضمن خطة التشغيل، وفي حدود ما تسمح به الميزانية.
 - نظام للرقابة الداخلية يسمح بمراقبة سير النشاط.
- كما يعرف أيضاً على أنه " مركز أداء نشاط معين، متجانس، وفي مكان عمل محدد، وبعاملين يستخدمون أدوات إنتاج متماثلة، وينتج عن مركز المسؤولية منتج مميز، أو خدمة مميزة قابلة للقياس"⁵.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل لمركز المسؤولية، على أنه وحدة تنظيمية تتمتع بنوع من الاستقلالية في إدارة أعماله، كما يمتلك نظام رقابة داخلية، يسمح له بالتحكم في مصاريفه، ومتابعة نشاطه ضمن الخطة الكلية للبنك.

2-2. أقسام مراكز المسؤولية داخل البنك:

يتخذ مركز المسؤولية شكل أصغر وحدة تنظيمية يشملها الهيكل التنظيمي للبنك، ولتحديد مراكز المسؤولية في البنك، لا بدّ من وجود توصيف دقيق للوظائف والخدمات التي يقدمها هذا الأخير، حيث نميز بين نوعين رئيسيين من الأقسام:

- **أقسام مرتبطة بالعملاء:** وهي الأقسام الفنية التي تقدم الخدمات مباشرة للعملاء؛ كقسم الحسابات الجارية، الاعتمادات المستندية، قسم الخزينة... الخ.

• **أقسام غير مرتبطة بالعملاء:** تتميز نشاطاتها بأنها غير مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالعملاء، غير أنها تقدم خدماتها لباقي المراكز الأخرى؛ كأقسام التدقيق، الحسابات، والأقسام الإدارية... الخ. وعليه يمكن التمييز بين نوعين من مراكز المسؤولية داخل البنك:

1-2-2-1. مراكز الربحية "Centres de Profit":

وهي مجموعة الأقسام الفنية التي يؤدي البنك من خلالها عمله ونشاطه اليومي إزاء العملاء⁶، وهي بذلك تساهم بشكل مباشر في تكوين نتيجة البنك؛ عن طريق القيام بأنشطة ذات طبيعة مالية أو تجارية تقدم مباشرة للجمهور مقابل عمولة أو فائدة. ومن أمثلة هذه المراكز نذكر جميع الأقسام الفنية للوكالات التجارية؛ كمراكز تسيير الحسابات، مراكز منح القروض، وأقسام الهندسة المالية... الخ.

2-2-2-2. مراكز التكلفة "Centres de coût":

وهي المراكز التي تساعد مراكز إنتاج الخدمات المصرفية (المراكز الفنية) في أداء عملها، وتوفير لها مستلزمات العمل وظروفه المساعدة⁷، وبذلك فإن وجودها ضروري لنشاط البنك، على الرغم من أنها مراكز غير مدرة للعائد.

ويمكن لمراكز التكلفة أن تأخذ إحدى الأشكال الآتية:

1-2-2-2-1. مراكز مساعدة "Centres de Support":

وهي مراكز تقدم خدمات داخلية، تساعد من خلالها مراكز إنتاج الخدمات المصرفية في أداء عملها المعتاد، كما تخدم أيضاً المراكز الأخرى في البنك، ومن أمثلة هذه المراكز المساعدة نذكر: قسم الصيانة، قسم الخدمات الاجتماعية، قسم الأرشفة، قسم الإعلام الآلي، قسم التسويق، قسم التنظيم والاتصال... الخ.

2-2-2-2-2. مراكز هيكلية "Centres de Structure":

تقوم الأقسام الهيكلية بتدعيم الأخرى، والتنسيق بين النشاطات حيث تمارس كافة النشاطات الإدارية، المالية، وكذا مهام الإشراف والرقابة داخل البنك، ومن أمثلة هذه المراكز: المديرية العامة، قسم التخطيط والرقابة، مراقبة التسيير ومراقبة الميزانية، المفتشيات... الخ.

2-2-2-2-3. مراكز تشغيلية "Centres de Opérationnels":

وهي مراكز متصلة اتصالاً مباشراً مع المراكز الفنية في البنك، حيث تقدم لها خدمات منمذجة "Formalisée" (متكررة وروتينية)؛ مثل معالجة الصكوك والتحويلات، تنفيذ أوامر البورصة، دراسة طلبات القروض... الخ.

ويمكن التمييز بين نوعين من المراكز التشغيلية⁸: مراكز تشغيلية بنكية، وأخرى غير بنكية.

- المراكز التشغيلية البنكية "Centres Opérationnels Bancaires":

تقدم المراكز التشغيلية البنكية خدمات روتينية ومتكررة، تساهم بشكل مباشر في إنتاج الخدمات المصرفية؛ نذكر منها أقسام: القيم المنقولة، تسيير القروض، العمليات البنكية التقليدية، معالجة الصكوك، تنفيذ أوامر البورصة... الخ.

- المراكز التشغيلية غير البنكية "Centres Opérationnels Non Bancaires":

على عكس نظيرتها البنكية، تمارس مراكز التشغيل غير البنكية مهام ذات طابع إداري، تخدم هي الأخرى باقي المراكز الإدارية في البنك، كأقسام الرسكلة والتكوين، التوظيف، العقار... الخ.

من خلال الاستعراض السابق لمختلف مراكز المسؤولية داخل البنك، نخلص إلى أن مراكز إنتاج الخدمات المصرفية أو الأقسام الفنية داخل البنك هي مراكز ربحية؛ أي مدرة للدخل ولها تكاليفها المباشرة الخاصة بها، وأن مراكز الخدمات المساعدة أو مراكز التكلفة (المراكز المساعدة + المراكز الهيكلية + المراكز التشغيلية) هي مراكز غير مدرة للعائد، وبالتالي فالتكاليف الخاصة بها هي تكاليف غير مباشرة، يتم توزيعها على الأقسام الفنية وفق معدلات تحميل "Clefs de Répartition" مناسبة. إذا فالتكلفة الإجمالية للمراكز الفنية هي الأساس في تسعير خدماتها للجمهور، حيث أن استرداد هذه التكلفة يمثل الحد الأدنى، أو هامش الحماية أمام إدارة البنك، فلا يجب أن تسعر الخدمة المصرفية بأقل من تكلفتها. وعموماً فإن تكاليف التشغيل في البنك يتم تقسيمها إلى نوعين: مباشرة وغير مباشرة.

- **التكاليف المباشرة:** وتتمثل في مجموع التكاليف الخاصة بمراكز الربحية في البنك، والتي يسهل تحميلها عليه بصورة مباشرة، بصفته هو المستفيد منها أو المسؤول عن إنفاقها.

- **التكاليف غير المباشرة:** وتشمل كافة التكاليف والمصاريف الخاصة بمراكز التكلفة، والتي يتم توزيعها على المراكز الفنية.

3- أهم التكاليف البنكية وطرق قياسها:

يتحمل البنك التجاري في سبيل تقديم خدماته إلى الجمهور نوعين من التكاليف، تكاليف مباشرة، وأخرى غير مباشرة.

1-3. التكاليف المباشرة:

تعبّر التكاليف المباشرة عن مجموع التكاليف التي يسهل تحميلها مباشرة إلى مركز مسؤولية معين أو منتج محدد، بصفته هو المستفيد منها أو المسؤول عن إنفاقها، وغالباً ما تضم التكاليف المباشرة داخل البنك العناصر الآتية:

1-1-3. تكلفة الأجور "Les Charges de Personnel":

وتتمثل في تكلفة العنصر البشري المرتبط بأداء الخدمات المصرفية، وغالباً ما تمثل نسبة 80-90 % من التكاليف المباشرة في البنك، وتضم تكلفة الأجور داخل البنك كل ما يتحمله هذا الأخير من أجور نقدية تدفع للعاملين، بالإضافة إلى الاقتطاعات الاجتماعية، وجميع مصاريف الرسكلة والتكوين.

● **تقدير تكلفة الأجور:** تعتبر تكلفة الأجور من البنود الأساسية في النشاط المصرفي حيث أن العمل الإنساني هو العامل الرئيسي لأداء العمليات المصرفية، ويتم تقدير تكلفة الأجور في البنك عن طريق قياس تكلفة الوقت المستغرق في أداء الخدمة المصرفية، وبذلك فوحدة القياس المثلى هي تكلفة الدقيقة المستغرقة في العمل⁹ "Coût – Minute". فبافتراض مركز مسؤولية داخل البنك يضم عدداً من

الموظفين n فإن تكلفة الأجور CP¹⁰ لهذا المركز تساوي إلى CPΣ، فإذا أخذنا بعين الاعتبار الملاحظات التالية حول معدل التغيب 20% "Taux d'Absentéisme"، والحجم الساعي للعمل هو 8 ساعات يومياً لمدة 250 يوم في السنة، فإن الوقت المستغرق في العمل سنوياً هو $96000 = 0.8 \times 60 \times 8 \times 250$ دقيقة سنوياً وعليه فتكلفة الدقيقة الواحدة لهذا المركز هي:

$$C_m = \frac{\sum CP}{96000 \times n}$$

● **تقدير الوقت المستغرق:** بعد معرفة تكلفة الدقيقة الواحدة لعمل الموظف، من الضروري حساب أو تقدير

الوقت اللازم لتقديم القرض، ولذلك فإن محاسب التكاليف يتبع الخطوات الآتية¹¹:

أ- تحديد كافة الخطوات الإدارية والتقنية اللازمة لإنتاج القرض بدءاً من تاريخ إيداع ملف القرض، معالجة ملف القرض، ملاء الاستثمارات، جمع البيانات ودراستها، إلى غاية بدء سداد القرض.

ب- تقدير الوقت اللازم لإتمام العمليات السابقة، وذلك بإتباع إحدى الطريقتين:

- المراقبة الميدانية للوقت المستغرق لأداء الخدمة باستخدام آلة لقياس الزمن "Chronomètre"، عن طريق محاسب التكاليف أو الموظف المسؤول عن الخدمة.

- اللجوء إلى الزمن المعياري "Temps Standard" المحدد مسبقاً من طرف الإدارة المركزية للبنك.

غير أن الصعوبة الوحيدة التي تواجه محاسب التكاليف في تحديد تكلفة الخدمة من العنصر البشري، تكمن في حال قيام موظف واحد بعدد من المهام في نفس الوقت، لذلك يلجأ محاسب التكاليف إلى التوزيع العشوائي لتكلفة الوقت المستغرق لمختلف المهام.

إذاً فبمعرفة الوقت المستغرق لأداء الخدمة، وتكلفة الدقيقة الواحدة من الجهد البشري، يسهل على البنك تحميل تكلفة الأجور بسهولة إلى مختلف مراكز المسؤولية بداخله.

2-1-3. مصاريف الإعلام الآلي "Les Charges d'Informatique":

وتضم مصاريف الإعلام الآلي في البنك كلاً من العناصر¹²:

- **مصاريف التطوير "Les Charges de Développement":** وتشمل تكلفة الدراسات الخاصة بتطوير أنظمة جديدة، وأعمال الصيانة للأنظمة المتوفرة حالياً.

- **مصارييف الشبكات "Les Charges des Réseaux"**: وتهتم بالأساس بتكلفة تسيير مجموع أجهزة الإعلام الآلي المتوفرة بالبنك.
- **مصارييف المعالجة "Les Charges de Traitement"**: وتتعلق بكافة مصارييف استغلال أجهزة الإعلام الآلي في النشاط اليومي للبنك.
- تعد تكلفة الوحدة الدقيقة "Coût- minute" الطريقة المثلى والأنسب لتحميل مصارييف الإعلام الآلي إلى مختلف مراكز المسؤولية في البنك، ولقياس نصيب كل قسم من مصارييف الإعلام الآلي، يتبع محاسب التكاليف الخطوات الآتية:
- أ- قياس زمن المعاملات التي يقوم بها القسم، وتقديرها كنسبة مئوية إلى إجمالي الوقت المستغرق في استخدام أجهزة الحاسوب.
- ب- حساب تكلفة القسم من مصارييف الإعلام الآلي، استناداً إلى التكلفة الإجمالية لأجهزة الإعلام الحاسوب.
- ج- حساب التكلفة المتوسطة للخدمة المصرفية، وذلك بعد معرفة حجم المعاملات الكلية التي قام بها القسم. والجدول الآتي يوضح كيفية توزيع مصارييف الإعلام الآلي على مختلف أقسام البنك.

الجدول (01): توزيع مصارييف الإعلام الآلي في البنك

القسم	معدل الاستخدام (%)	نصيب القسم من التكلفة (دج)	حجم المعاملات	التكلفة المتوسطة للخدمة (دج)
- الحسابات الجارية	20	77000	20000	3.85
- العلاقات العامة	15	57750	120	481.25
- تسيير القروض	15	57750	2700	21.39
- تسيير القيم المنقولة	25	96250	17000	5.66
.....
.....
.....
- التسويق	10	38500	150	250.67
المجموع	%100	385.000	-	-

- حيث أن : - حجم المعاملات يساوي عدد الخدمات المقدمة أو العمليات المنجزة.
- التكلفة المتوسطة تساوي إلى نصيب القسم من التكلفة التشغيلية، منسوبة إلى حجم المعاملات المنجزة.
- 3-1-3. المصارييف العقارية "Les Charges Immobilières"**: تعبر المصارييف العقارية عن "مجموع تكاليف التسيير والاهتلاكات الخاصة بالمباني والتجهيزات التابعة لها"¹³؛ وتضم العناصر الآتية:
- مصارييف شراء وكراء المباني.
 - مخصصات اهتلاك المباني.
 - جميع الرسوم العقارية "Taxes foncières".
 - مخصصات اهتلاك المعدات والأثاث.

- مصاريف صيانة وتنظيف المباني.
- كراء الآلات و المعدات عن طريق الإيجار التمويلي "Leasing".
- التأمين على المباني والمعدات.

وغيرها من المصاريف على العقارات التي يملكها البنك.

وعموماً يتم توزيع هذه المصاريف على مختلف الأقسام، بحسب المساحة التي يشغلها كل قسم إلى إجمالي المساحة الكلية للبنك، أما عن المساحات المشتركة كالبنو، الأروقة، الفناء... الخ فيتم تحميلها نسبياً إلى عدد العمال الذي يشتغل بكل قسم¹⁴.

3-1-4. النفقات العامة "Les Charges d'Economat":

وهي متنوعة وذات مصادر مختلفة، وتتمثل في جميع لوازم العمل اليومي داخل الأقسام كالأدوات المستهلكة (الأوراق، الطابع، السجلات... الخ)، إضافة إلى مصاريف نقل العمال وأجهزة الاتصال كالهاتف والفاكس... الخ.

بالنسبة للوالم العمل المستهلكة يومياً يتم تقييمها بسعر الشراء، وتُحمل مباشرة إلى الأقسام أو المراكز المسؤولة عن إنفاقها، أما باقي المصاريف الأخرى المشتركة كالهاتف والتيلكس، فيصعب على محاسب التكاليف تحميلها إلى جهة معينة، لذلك فهو يُوزعها بالتساوي على مختلف الأقسام بالبنك.

ملاحظة: في بعض البنوك يتم إيصال أجهزة الهاتف والتيلكس بعددات آلية "Compteurs"، تسمح بمعرفة نصيب كل قسم من تكلفتها.

هذا وقد توجد العديد من المصاريف المرتبطة بنشاط البنك، والضئيلة القيمة بشكل يصعب معه تخصيصها. وتوزعها على مركز معين يتوقف فقط على كفاءة وخبرة محاسب التكاليف. وبشكل عام يمكن إجمال أهم معدلات التحميل على مختلف المراكز في البنك في الجدول التالي:

الجدول (02): أهم معدلات التحميل في البنك التجاري

بند التكلفة	أساس التوزيع
1- استهلاك مباني البنك	حسب المساحة التي يشغلها كل مركز
2- نفقات الطاقة الكهربائية	حسب المساحة التي يشغلها كل مركز، أو عدد الآلات والمعدات الكهربائية التي يستخدمها
3- نفقات التكييف	حسب المساحة التي يشغلها كل مركز
4- التأمين على مباني البنك	حسب المساحة التي يشغلها كل مركز
5- الإيجارات (إن وجدت)	حسب المساحة التي يشغلها كل مركز
6- تكاليف صيانة الأجهزة و المباني	حسب عدد الأجهزة التي يستخدمها كل مركز أو حسب مساحة مركز بالنسبة للمباني
7- أجور مدراء الأقسام و الفروع	على أساس العاملين في كل مركز
8- نفقات الضيافة	على أساس عدد العاملين في كل مركز
9- أجور عمال القرطاسية	على أساس قيمة القرطاسية؛ لكل قسم بموجب أذن الصرف الفعلية
10- أجور عمال الصيانة و الحراسة	حسب قيمة الأجهزة في كل مركز
11- نفقات التأمين ضد السرقة و الحريق، أثاث و معدات البنك	على أساس قيمة المعدات والأثاث في كل مركز
12- موظفي الاستقبال و الأمن	توزع على أساس عدد العاملين، أو قيمة الأجهزة المستخدمة

المصدر: د. عبد الإله نعمة جعفر، ص. 154
3-2. التكاليف الغير مباشرة:

التكاليف الغير مباشرة هي تكاليف لا يمكن تحميلها إلى منتج أو قسم معين على وجه الخصوص، وتضم مصاريف كل من المديریات، الأقسام والوحدات المساعدة، إضافة إلى الأقسام الإدارية العليا. ولتوزيع مثل هذه التكاليف غير المباشرة يقوم محاسب التكاليف بتقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين¹⁵:

أ- تكاليف الأقسام المساعدة.

ب- التكاليف الهيكلية الناتجة عن الأقسام الإدارية العليا.

3-2-1. تكلفة الأقسام المساعدة:

يتم توزيع التكاليف الخاصة بالوظائف المساعدة على مختلف مراكز الخدمات في البنك (الفنية + التشغيلية) وفق معدلات تحميل متفق عليها؛ قد تكون عدد العاملين في القسم، مساحة القسم، أو بحسب الوقت المستغرق في خدمة كل مركز.

3-2-2. التكاليف الهيكلية للأقسام الإدارية العليا:

بالنسبة للمصاريف الهيكلية يتم توزيعها تنازلياً بدءاً من الأقسام العليا وصولاً إلى الأقسام الدنيا. أما فيما يخص بوحدة التحميل المناسبة فليست الوقت اللازم لخدمة كل مركز، وإنما النقل النسبي للتكاليف "Poids Respectifs des Charges"، فعادةً ما يقوم محاسب التكاليف باستخدام معاملات خاصة تعكس حجم التكاليف التي يتحملها كل مركز؛ فإذا افترضنا أن تكاليف الإشراف والرقابة لقسم معين تبلغ 50.000 دج، ويشرف على ثلاث وحدات مختلفة:

- تكلفة الوحدة أ تمثل 60% من مجموع التكاليف.

- تكلفة الوحدة ب تمثل 20% من مجموع التكاليف.

- تكلفة الوحدة ج تمثل 20% من مجموع التكاليف.

فعندئذٍ نقوم بتوزيع 30.000 من تكلفة القسم إلى الوحدة أ، 10.000 إلى كل من الوحدة ب، و10.000 دج للوحدة ج.

ملاحظة: يعتبر تحديد التكلفة الغير مباشرة أحد المعضلات التي تواجهها غالب البنوك التجارية في تحديد تكلفة خدماتها، لذلك فكثير منها تتبع طريقة التكلفة الكلية "Coût Complet" في حساب تكاليفها، حيث تفترض أن التكاليف الغير مباشرة تمثل نسبة 30-40% من إجمالي التكاليف المباشرة الخاصة بمركز إنتاج الخدمات المصرفية، وتضيف إليها هامشاً معيناً يسمح بتغطية هذه التكاليف.

$$\boxed{\text{التكلفة الكلية} = \text{التكلفة المباشرة} + \text{هامش}}$$

4- حساب التكاليف التشغيلية "Coûts Opératoires":

بعد الانتهاء من حساب التكاليف المباشرة والغير مباشرة، وتوزيعها على مختلف مراكز المسؤولية في البنك، يقوم محاسب التكاليف بحساب تكاليف التشغيل الخاصة بكل مركز من مراكز الربحية، بهدف الوقوف على التكلفة التشغيلية للقروض الممنوحة، وهذا بإتباع الخطوات التالية¹⁶:

4-1. ضبط العناصر الخاصة بالمحاسبة التحليلية:

نتيجة لوجود بعض الفروقات البسيطة ما بين المحاسبة العامة والتحليلية في البنك، يقوم محاسب التكاليف بالاعتماد على البيانات المسجلة في المحاسبة العامة بعد إدخال بعض التعديلات كإدماج بعض المصاريف الإضافية، كالتكلفة التقديرية لحقوق الملكية "Coût du Fonds Propres"، تخفيض بعض المصاريف ذات الطابع الاستثنائي؛ كالعقوبات أو مصاريف إعادة الهيكلة "Charges de Restructuration"؛ وذلك لأن إدماجها لا يسمح بقياس تكلفة عادية للعمليات المصرفية، وبالتالي يعطي معلومات مظلة حول ربحية وتكلفة النشاطات.

تكاليف المحاسبة العامة.

تكاليف إضافية.

- تكاليف غير قابلة للدمج (استثنائية).

تكاليف قابلة للدمج في المحاسبة التحليلية.

4-2. حصر بنود التكلفة الخاصة بكل مركز:

بعد تحديد مراكز المسؤولية في البنك وتقسيمها إلى مراكز ربحية (مراكز إنتاج للخدمات المصرفية)، وأخرى مراكز للتكلفة، يعمل محاسب التكاليف على حصر بنود التكاليف الخاصة بكل مركز، والتي يسهل تحميلها عليه بصورة مباشرة؛ باعتباره هو المستفيد منها.

3-4. توزيع التكاليف الغير مباشرة على المراكز الفنية ومراكز التشغيل:

بعد حصر التكاليف الخاصة بكل مركز مسؤولية في البنك، يُقدم محاسب التكاليف على توزيع التكاليف الخاصة بالمراكز الهيكلية والمساعدة، على كل من الأقسام التشغيلية والفنية لمنح القروض، لأنها هي الأقسام المسؤولة عن إنتاج القروض في البنك.

4-4. حساب التكلفة التشغيلية للعمليات:

تهدف هذه العملية إلى معرفة تكلفة التشغيل الخاصة بمركز تسيير القروض، وذلك بغية الوقوف وراء نصيب القروض الممنوحة من تكاليف التشغيل، وذلك باستخدام إحدى الطرق الآتية:

1-4-4. التكلفة المتوسطة للعمليات "Coût Moyen des Opérations":

حيث يتم حساب التكلفة التشغيلية باستخدام الوسط الحسابي لمجموع عمليات منح القروض، وذلك بقسمة تكلفة مجموع العمليات على عدد العمليات المنجزة.

$$\text{التكلفة المتوسطة لعملية منح القروض} = \frac{\text{التكلفة التشغيلية لمجموعة العمليات}}{\text{عدد العمليات المنجزة}}$$

عدد العمليات المنجزة.

غير أنه ما يعاب على هذه الطريقة هي التذبذب وعدم ثبات في حساب التكلفة؛ لأنها تتوقف على حجم الإنتاج؛ أي عدد العمليات المنجزة، لذلك فبعض البنوك تفضل طرق أخرى كالتكلفة المعيارية أو تكلفة السوق.

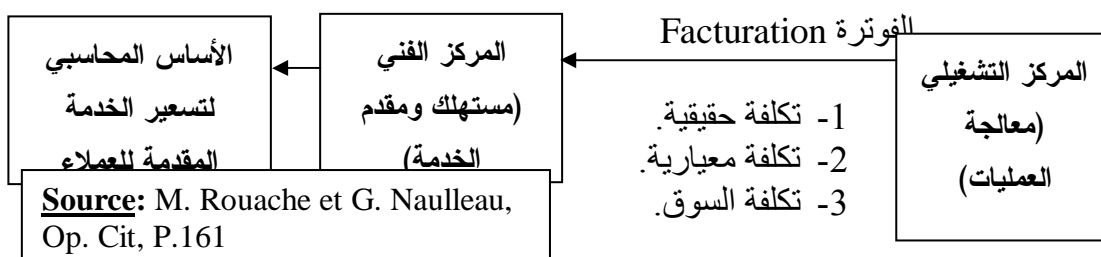
2-4-4. التكلفة المعيارية "Coût Standard":

تعرف التكلفة المعيارية على أنها التكلفة المتوقعة في ظروف العمل الطبيعي، لذلك فهي تمثل قاعدة "une norme" يجب احترامها خلال فترة معينة. أما الطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد التكلفة المعيارية، فهي التوقع بحجم العمليات التي سيقوم بها المركز التشغيلي عند بداية السنة المالية (عند توزيع الميزانية السنوية)، واعتمادها كأساس في حساب التكلفة التشغيلية للعمليات البنكية.

3-4-4. تكلفة السوق "Coût du Marché":

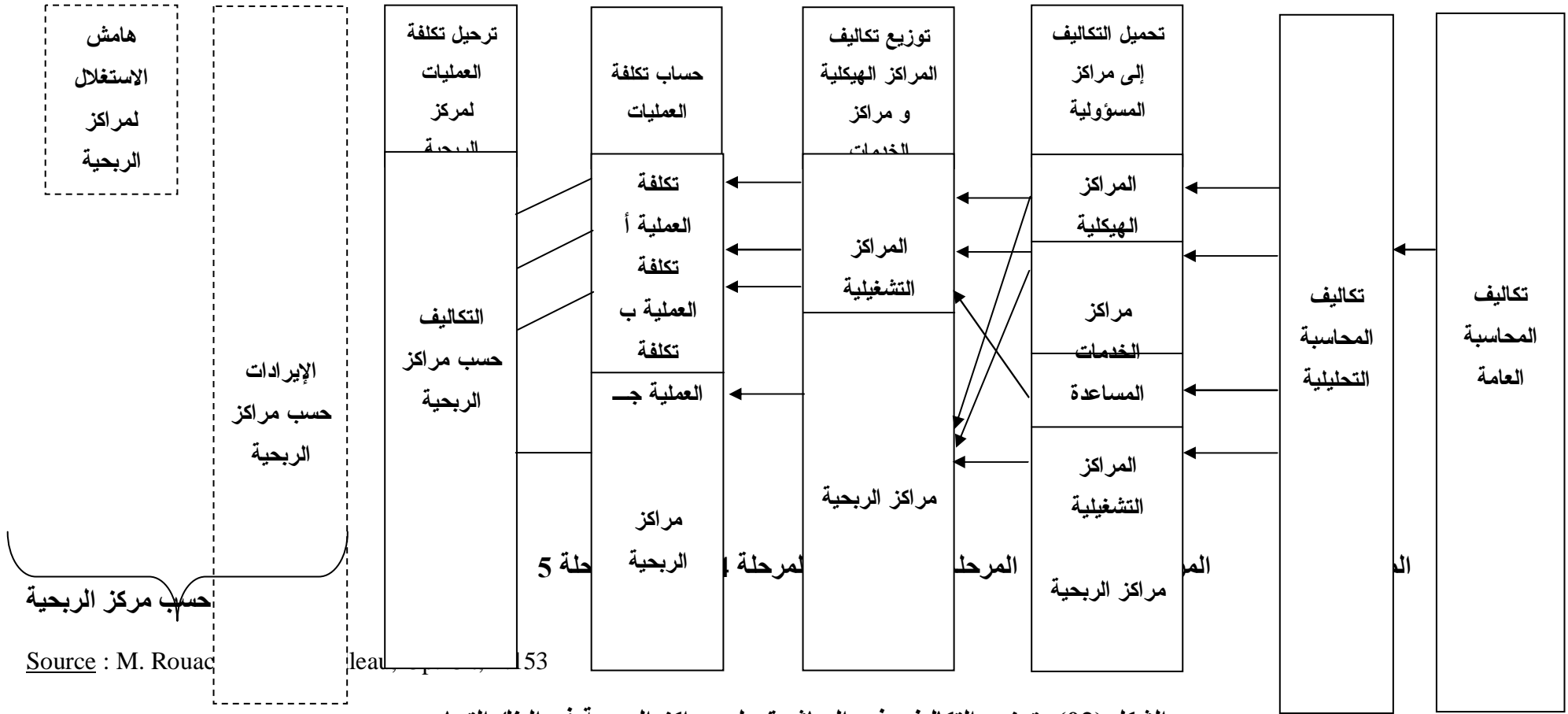
يمكن أيضاً تحديد تكلفة التشغيل الخاصة بعملية منح القروض، على أساس السعر السائد في السوق، وذلك عن طريق المقارنة مع التكاليف المحققة من قبل المؤسسات المالية الأخرى من ذات النشاط. وتتميز هذه الطريقة بالديناميكية؛ حيث تجعل البنك دائماً في تتابع لمستويات نشاط البنوك المنافسة، غير أن محدوديتها تكمن في إمكانية البنك الحصول على مثل هذه المعلومات.

الشكل (01): تحديد سعر التنازل الداخلي للعمليات المصرفية



5-4. تحميل التكلفة التشغيلية إلى المراكز الفنية:

بعد حساب تكلفة العمليات التي قامت المراكز التشغيلية بإنتاجها، يتم تحميلها كلية إلى المراكز الفنية المسؤولة عنها، وبصفته الموزع النهائي للخدمة (المراكز الفنية)، فهي تتحصل على عائد يتم مقارنته مع التكاليف التشغيلية لمعرفة نتيجة نشاط المركز. وفيما يلي شكل يوضح مختلف المراحل الخاصة بتحميل تكاليف التشغيل إلى المراكز الفنية.



الشكل (02): توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز الربحية في البنك التجاري

Source : M. Rouac

يتضح جلياً من العرض السابق أن آلية تحديد السعر تنطلق من التكلفة، ويضاف إليها هامش يعبر عن ربح البنك، غير أنه ما يحمل على هذه الطريقة هو اعتمادها على مدخل التكلفة في تحديد السعر، وإهمال الأسعار الجارية في السوق. وذلك هو الخطأ الذي تداركته المنشآت اليابانية في تسعير منتجاتها، حيث تقوم الطريقة اليابانية على الأخذ بالأسعار الجارية في السوق كواقع مفروض، مع الضغط على التكاليف وعلى هامش الربح، من أجل اقتراح أسعار أكثر تنافسية¹⁷.

5- تقدير تكلفة التشغيلية لقروض بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" في 13 مارس 1982، بموجب المرسوم رقم 82-206 المؤرخ بـ 13 مارس 1982، كشركة مساهمة رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ 33 مليار دج، وكان تأسيسه تبعاً لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري "BNA". يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكافة الأعمال المصرفية التقليدية؛ كقبول الودائع بمختلف العملات في شكل أوعية ادخارية متنوعة، تمويل المشروعات في قطاعات نشاط مختلفة، تمويل عمليات التجارة الخارجية وإدارة وتسويق الإصدارات الجديدة للأوراق المالية. سنحاول من خلال هذا القسم من الدراسة تقدير التكلفة التشغيلية للقروض التي يمنحها هذا البنك "BADR"، من خلال إسقاط الدراسة النظرية السابقة على أرض الواقع.

1-5. البناء التنظيمي للبنك:

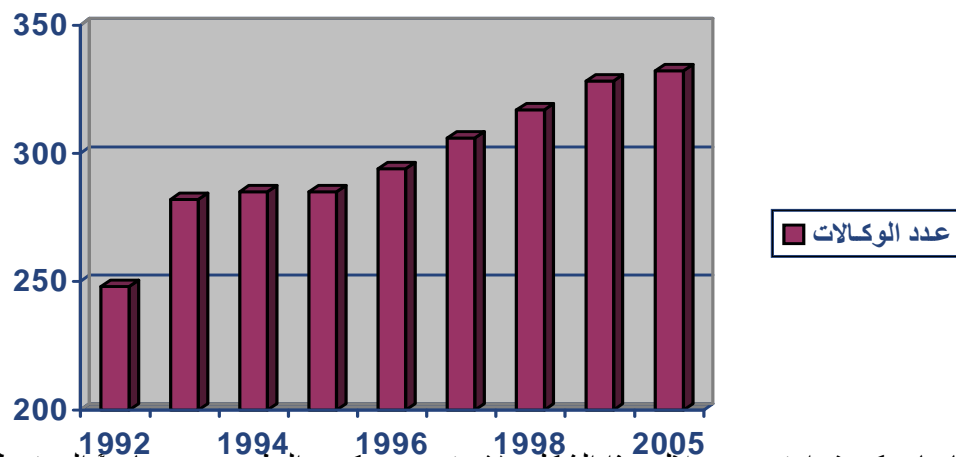
يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية الشبكة الأكثر كثافة في الجزائر، حيث تطور عددها بوتيرة تصاعدية من 14 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري "BNA" في بداية مشواره، إلى 317 وكالة عام 1998، ليصل عددها عام 2005 إلى 332 وكالة (من بينها 41 فرعاً)، موزعين توزيعاً متفاوتاً عبر كامل التراب الوطني. والجدول الآتي يبرز تطور عدد وكالات البنك من سنة 1992 إلى غاية 2005.

الجدول(03): تطور عدد وكالات بنك "BADR"

السنوات	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2003	2005
عدد الوكالات	248	282	285	285	294	306	317	328	332

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منشورات البنك.

الشكل (03): تطور عدد وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية



أما ما يمكن قراءته من خلال هذا الشكل، لا يبتعد عن كون البنك يسعى جاهداً إلى تغطية أكبر قدر ممكن من السوق الوطنية؛ عن طريق توسيع شبكة وكالاته، وتوزيعها في المناطق ذات التواجد السكاني المرتفع، الأمر

الذي انعكس على هيكل موارده، حيث أن أكثر من 80% من موارده هي عبارة عن ودائع للأفراد، مثلما يوضح الجدول الآتي:

الجدول(04): هيكل ودائع بنك "BADR"

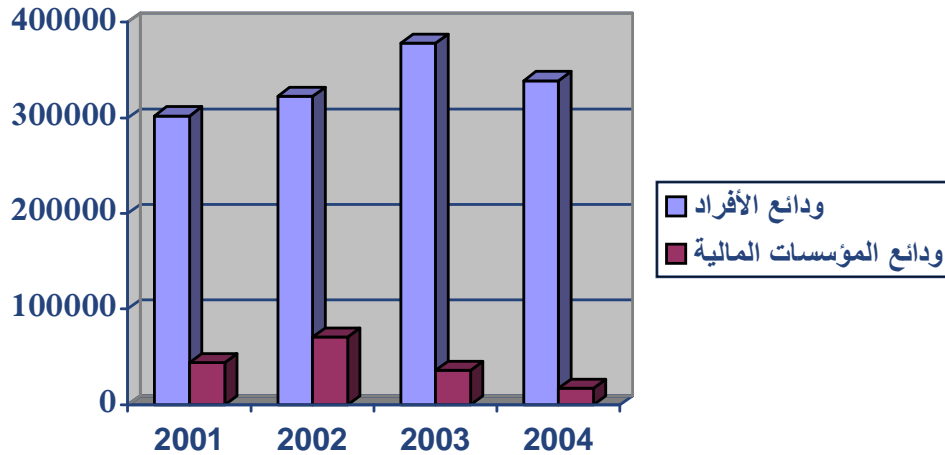
الوحدة: مليون. دج

2004		2003		2002		2001		السنوات
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
96	338.701	92	378.123	83	322.642	88	301.917	ودائع الأفراد
04	17.294	08	35.966	17	70.587	12	44.330	ودائع المؤسسات المالية
100	355.995	100	414.089	100	393.229	100	346.247	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ميزانيات البنك.

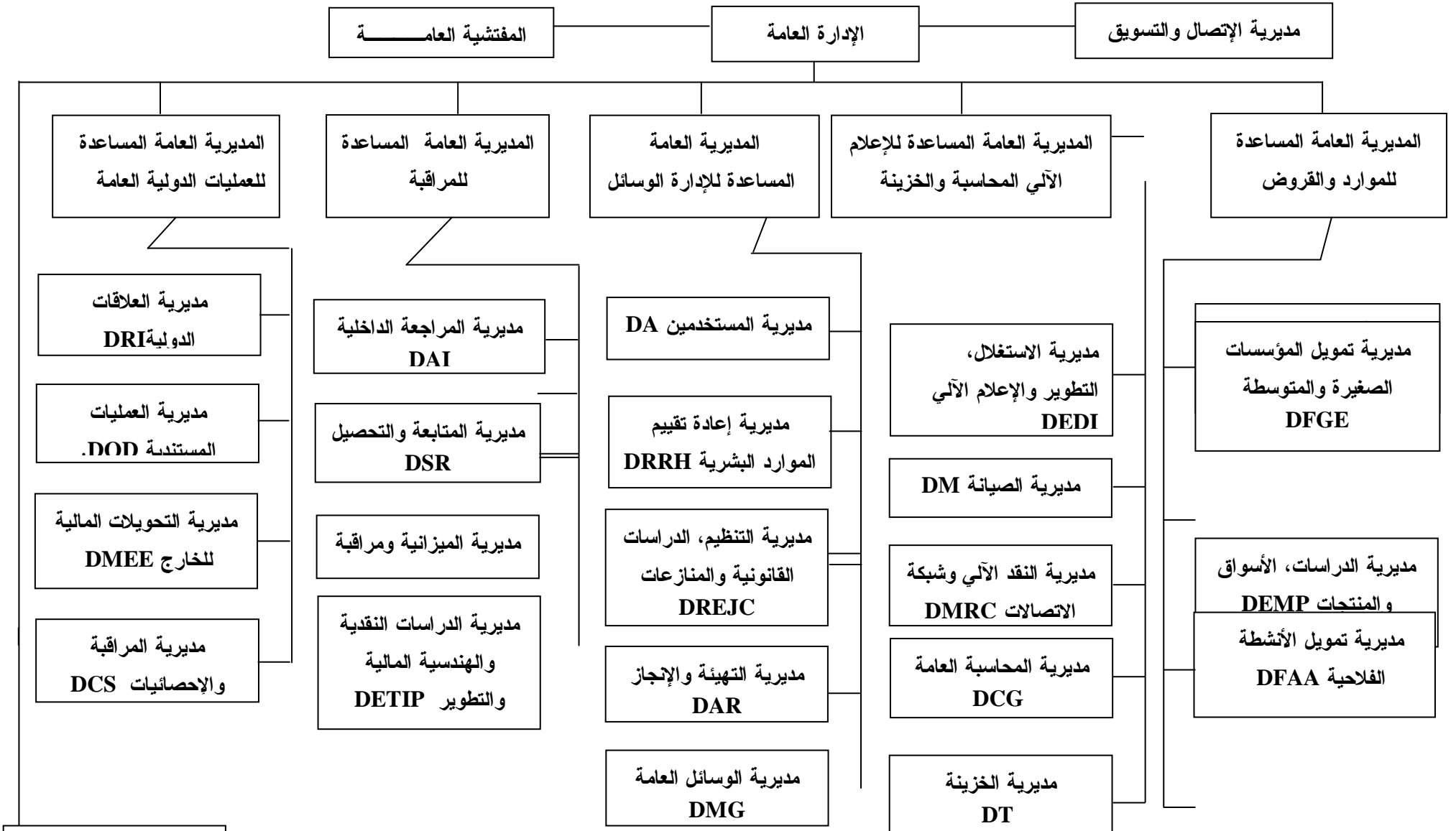
الشكل (04): هيكل ودائع بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الوحدة: مليون. دج



كما تم ذكره آنفاً يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدماته عن طريق 332 وكالة استغلال، كل مجموعة من الوكالات يرأسها فرع جهري GRE¹⁸ يقوم بإدارة نشاطاتها وتنظيم عملها، كما يتكفل أيضاً ببعض الملفات الثقيلة التي تعجز عنها، كـ بعض القروض الضخمة الموجهة للمؤسسات. هذا بالنسبة إلى المراكز الفنية أما عن الإدارة العليا للبنك، فتتكون من مديرية عامة مركزية، تساعد في أداء مهامها مجموعة من المديرية المساعدة DGA¹⁹ هي:

- المديرية العامة المساعدة للموارد والقروض.
 - المديرية العامة المساعدة المختصة بالإعلام الآلي، المحاسبة والخزينة.
 - المديرية العامة المساعدة للإدارة والوسائل.
 - المديرية العامة المساعدة للمراقبة.
 - المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية.
- وفيما يلي شكل بياني يوضح الهيكل التنظيمي "Organigramme" للبنك، خلال نشاطه لعام 2004-2005.



الشكل (05): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 2004-2005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منشورات البنك.

5-2. مراكز المسؤولية داخل البنك:

تشتمل مراكز المسؤولية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على نوعين من المراكز: مراكز للتكلفة وأخرى للربحية.

5-2-1. مراكز الربحية:

تضم مراكز الربحية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية كلاً من:

- وكالات الاستغلال: لأنها وحدات تجارية تتعامل مباشرة مع الزبائن، تعتبر وكالات الاستغلال مراكز مدرة للدخل من الدرجة الأولى.
- مديرية الخزينة: نتيجة لتدخلها المباشر في السوق النقدية، ولأنها المسؤولة عن تسيير السيولة داخل البنك، فهي تسجل عوائد مختلفة نتيجة لقيامها بعملية الإقراض.
- المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية: تعتبر المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية مركزاً للربحية، كونها تهتم بكافة عمليات التجارة الخارجية، وكذا جميع أشكال التحويلات المالية نحو الخارج.

5-2-2. مراكز التكلفة:

تشتمل مراكز التكلفة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على:

- الفروع الجهوية: لأنها مسؤولة عن تنظيم نشاط الوكالات التجارية للبنك، فإن ذلك لا يسمح لها بتحقيق أي عائد يذكر.
- كافة المديرات باستثناء مديرية الخزينة ومديرية العلاقات الدولية.

5-3. مصاريف التشغيل الخاصة بالبنك:

وهي مجموع المصاريف العامة اللازمة لنشاط البنك، ويتم تصنيفها داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ستة مجموعات رئيسية:

- ✓ تكاليف التشغيل العامة: وتضم كل ما يلزم البنك لنشاطه اليومي كاللوازم المكتبية، مصاريف الهاتف، مصاريف الكهرباء والغاز، الطابع، الإشهار.... الخ.
 - ✓ تكاليف التشغيل العقارية: وتضم كلاً من مصاريف الكراء والصيانة، وكافة المصاريف المتعلقة بالمباني.
 - ✓ تكاليف التشغيل الخاصة بالنقل: وتشمل كلاً من قطع الغيار الخاصة بعناد النقل لدى البنك، مصاريف الصيانة والإصلاح، البنزين المستهلك.
 - ✓ تكاليف المستخدمين: وتجمع العناصر الآتية: معالجة الأجور وكافة أنواع التعويضات، الحوافز والمكافآت، المساهمات الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى مصاريف الرسكلة والتكوين.
 - ✓ الضرائب والرسوم: وتضم كلاً من الدفع الجزافي "VF"، وحقوق التسجيل.
 - ✓ تكاليف الإعلام الآلي: وتشمل كافة المصاريف الخاصة بعناد الإعلام الآلي (قطع غيار، الأدوات سريعة الاستهلاك "Consumable"، تجهيزات الإعلام الآلي)
- وفيما يلي جدول يعرض توزيع هذه المصاريف على مختلف مراكز المسؤولية داخل البنك.

الجدول (03): تكاليف التشغيل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2004

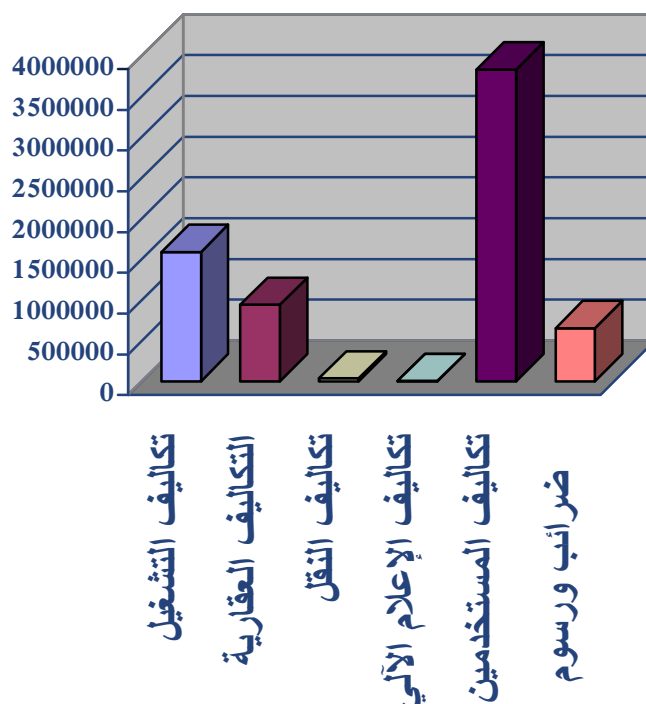
الوحدة: ألف دج

المركز	تكاليف التشغيل العامة	تكاليف التشغيل العقارية	تكاليف التشغيل الخاصة بالنقل	تكاليف التشغيل بالإعلام الآلي	مصاريف المستخدمين	ضرائب ورسوم	المجموع
شبكة الوكالات	449.746	159.189	2.928	1.995	2.404.709	34.393	3.052.963
م.ع للعمليات الدولية	26.175	735	732	0	82.364	1.253	111.260
مديرية الخزينة	8.776	526	569	29	60.084	30.969	100.955
باقي المديريات	1.017.397	70.152	14.291	5.221	507.861	576.591	2.191.476
الفروع الجهوية	83.960	34.735	18.164	223	786.319	11.531	916.930
المجموع	1.586.054	265.337	36.686	7.469	3.823.335	654.739	6.373.587
	%24	%4	%1	%1	%60	%10	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانيات التقديرية للبنك.

الشكل (04): تكاليف التشغيل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الوحدة: ألف دج



نلاحظ من خلال الجدول السابق، وبالتحديد النسب المئوية لتوزيع تكاليف التشغيل على مختلف المراكز في البنك، أن أكبر نسبة كانت من نصيب شبكة الوكالات التجارية (50% تقريباً)، تليها باقي المديريات والفروع الجهوية، وفي المرتبة الأخيرة تأتي المديرية العامة للعمليات الدولية، ومديرية الخزينة بنسبة 1%، وهو توزيع جد معقول بالنظر إلى النشاط الجوّاري "Proximité" الذي تقوم به شبكة الوكالات التجارية، والذي يحتم عليها التواجد بكثافة، والتغلغل قدر الإمكان في المناطق العمرانية. أما عن النسب المستقاة من عناصر تكاليف التشغيل الشكل (04)، فنلاحظ أن حصة الأسد كانت من نصيب مصاريف المستخدمين، وذلك بنسبة 60%، بعدها تكاليف التشغيل العامة، يليها وبنسب متفاوتة باقي عناصر تكاليف التشغيل الأخرى، هذا إن دل على شيء إنما يدل على أهمية العنصر البشري داخل البنك، وأن الجهد الإنساني يعتبر الأساس في تقديم الخدمة المصرفية، خاصة مع شروع البنك في تطبيق مشروع البنك الجالس "Banque Assise"، وتقديمه لخدمات مخصصة للعملاء.

أما إذا أردنا التعليق على هذه النسبة "المصاريف العامة"، فلا سبيل لدينا إلا بمقارنتها مع النتيجة البنكية الصافية للبنك "PNB"، وحساب معامل الاستغلال "Coefficient d'Exploitation".

$$\text{معامل الاستغلال} = \frac{\text{المصاريف العامة}}{\text{PNB}}$$

$$0.45 = \frac{6.373.587.202}{14.468.260.360}$$

أي أن 45% من النتيجة البنكية الصافية لبنك "BADR"، يتم امتصاصها من قبل المصاريف العامة. وهي نسبة جيدة إذا ما قورنت مع النسب الدولية المعمول بها، حيث يتراوح معامل الاستغلال بين 50% و60% في أكبر البنوك الأوروبية.

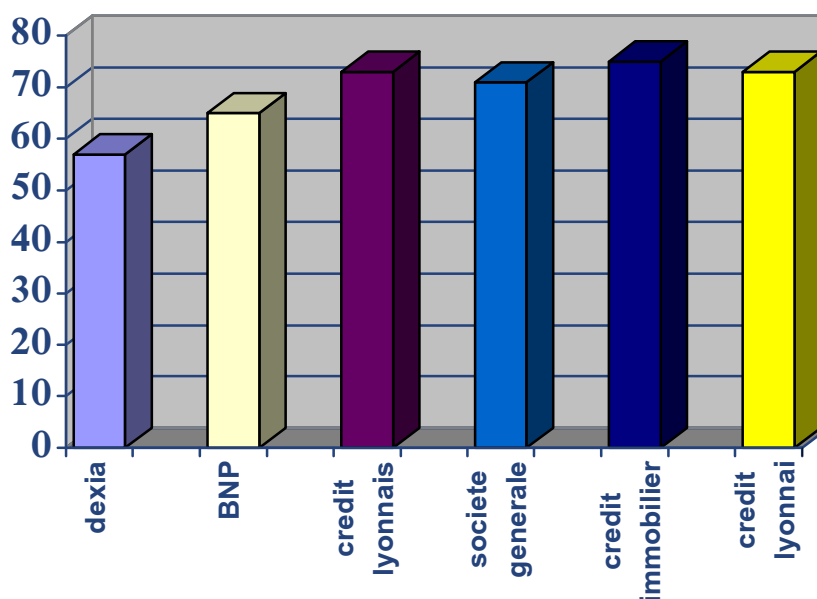
الجدول(04): معامل الاستغلال لأكبر البنوك الفرنسية 2000

البنك	معامل الاستغلال
- DEXIA.	57.5%
- Groupe Banques Populaires.	62%
- BNP Paribas.	65%
-Crédit Agricole.	65.6%
- Crédit Mutuel.	68.8%
- Société Générale.	71.1%
- Crédit Lyonnais.	73.7%
- Crédit Immobilier de France.	75.7%
- Caisse d'Epargne.	77.1%
MOYEN	68.50%

Source : www.lesechos.fr

الشكل(05): معامل الاستغلال لأكبر البنوك الفرنسية 2000

معامل الاستغلال (%)



وبالتالي يمكن الحكم على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك عالي الأداء من ناحية التحكم في المصاريف العامة وحصرها، ويمكن إرجاء السبب وراء ذلك في امتلاك البنك لمنظومة تسيير عالية الأداء، تسمح له بمطابقة المصاريف التشغيلية مع احتياجاته، وتبرير جميع تجاوزاتها.

4-5. حساب تكاليف التشغيل الخاصة بنشاط الإقراض:

سنقوم في هذه المرحلة من البحث بتحليل التكاليف التشغيلية الخاصة بمراكز التكلفة على مراكز الربحية، قصد الوقوف على تكلفة الخدمات المقدمة، وبعدها سنستخرج نصيب القروض الممنوحة من التكاليف الإجمالية.

4-5.1. تكاليف التشغيل الخاصة بمراكز المسؤولية بالبنك:

وقد قمنا بتلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول (05): تكاليف التشغيل بحسب مراكز المسؤولية داخل بنك "BADR" 2004

المركز	المبلغ (د ج)
تكاليف التشغيل الخاصة بالوكالات	3052.963.537
تكاليف تشغيل المديرية العامة للعمليات الدولية	111.260.853
تكاليف تشغيل مديرية الخزينة	100.955.463
تكلفة الفروع الجهوية	916.930.985
تكلفة تشغيل باقي المديريات	2.191.476.364
المجموع	9.481.994.551

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانيات التقديرية للبنك.

2-4-5. تحميل تكاليف التشغيل الخاصة بمراكز التكلفة على مراكز الربحية:

ولتحميل تكاليف التشغيل الخاصة بمراكز التكلفة على مختلف مراكز الربحية في البنك، وفي ظل غياب معلومات دقيقة عن تكاليف التشغيل الخاصة بكل مديرية على حدة، قمنا بالخطوات الآتية:

أ- تحميل تكاليف التشغيل الخاصة بمختلف الفروع الجهوية، والبالغ عددها 41 إلى شبكة الوكالات التجارية للبنك باعتبارها المسؤولة عن تكاليفها.

ب- توزيع مصاريف مختلف المديريات (باستثناء مديرية العمليات الدولية ومديرية الخزينة) على مختلف المراكز الفنية للبنك على أساس حجم النشاط "Volume d'Activité"؛ أي إيرادات الاستغلال + تكاليف الاستغلال.

حجم النشاط = إيرادات الاستغلال + تكاليف الاستغلال

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (06): حجم النشاط لمراكز الربحية في بنك "BADR" -2004-

النسبة	حجم النشاط (د ج)	المراكز
53%	1.764.424.2798	الوكالات التجارية
26%	8.450.049.137	مديرية الخزينة
21%	6.582.413.835	المديرية العامة للعمليات الدولية
100%	3.249.670.770	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانيات التقديرية للبنك.

وبعد ذلك يسهل عليها تحميل التكاليف الغير مباشرة على المراكز الفنية كل حسب حجم نشاطها:
53% تحمل للوكالات الجهوية.
26% تحمل لمديرية الخزينة.

21% يتم تحميلها إلى المديرية العامة المساعدة للعمليات الدولية. والجدول الآتي يوضح كيفية توزيع هذه المصاريف على مختلف المراكز الفنية للبنك.

الجدول (07): توزيع تكاليف التشغيل على مراكز الربحية في بنك "BADR" -2004-

الوحدة: ألف دج

البيان	المديريات العامة	الفروع الجهوية	مديرية الخزينة	م.ع.ع الدولية	الوكالات التجارية
التكاليف الخاصة بكل مركز	2.191.476	916.930	100.955	111.260	3.052.963
توزيع مصاريف الفروع الجهوية	-	(916.930)	-	-	916.930
توزيع مصاريف المديريات العامة	(2.191.476)	-	425.700	553.410	1.128.106
المجموع	0	0	526.655	664.671	2.111.064

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الميزانيات التقديرية للبنك.

إذا وبعد حساب التكاليف التشغيلية الخاصة بجميع وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يبقى علينا فقط حساب التكلفة التشغيلية الخاصة بنشاط الإقراض "Activité de Crédit" داخل البنك. فإذا تمعنا النظر في تعريف البنك نقول بأنه كل مؤسسة تقوم بالوظائف الآتية:

أ- الوساطة المالية: (جمع الودائع ومنح القروض)

ب- الوساطة السوقية: وتضم جميع أنشطة السوق المالي من متاجرة بالأوراق المالية، توسط بين المستثمرين، هندسة مالية، إصدار واكتتاب... الخ.

ج- تقديم خدمات متنوعة: كأداء المدفوعات، إجراء التحويلات المختلفة... الخ.

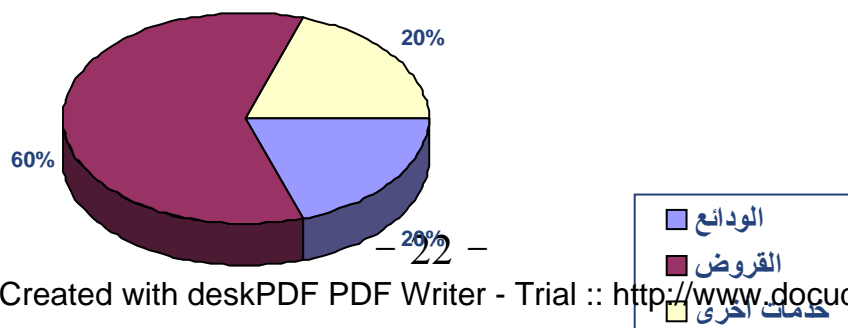
وبالتالي حتى نتوصل إلى تكلفة دقيقة للقروض الممنوحة، ينبغي علينا توزيع التكاليف التشغيلية على مختلف أنشطة البنك، وذلك بإيجاد معدلات تحميل مناسبة. من أجل ذلك ارتأينا توزيعها على أساس عدد العاملين في كل نشاط من الأنشطة السابقة الذكر، حيث تمت إفادتنا في مديرية الموظفين أن:

20 % من الموظفين يعملون في نشاط الودائع.

20 % من الموظفين يعملون في الخدمات المختلفة.

60 % يعملون في نشاط الإقراض.

الشكل (06): توزيع العمال حسب الأنشطة



وفي الخطوة التالية قمنا بتحميل 80% من تكاليف التشغيل الخاصة بالوكالات التجارية إلى نشاط الإقراض في البنك، لنحصل على تكلفة تشغيل جديدة مساوية إلى:
 $(0.8 \times 2.111.064.356) = 1.688.851.485$ دج.

$$\frac{\text{تكاليف التشغيل}}{\text{مجموع القروض الممنوحة}} = \text{تكلفة التشغيل الخاصة = بنشاط الإقراض}$$

$$0.0107 = \frac{1.688.851.485}{156.932.095.320} =$$

التكلفة التشغيلية = 1.07%

أي أن كل دينار من الاستخدامات يتحمل ما مقداره 0.01076 دج كتكاليف تشغيلية خاصة بإنتاجه. وعلى الرغم من انخفاض هذه النسبة ومعقوليتها، إلا أنه من الواجب على البنك أن يحاول تخفيضها قدر الإمكان لأنها (التكاليف التشغيلية) تمثل الركيزة الأساسية لتخفيض أسعار خدماته، والاستعداد بقوة للمنافسة الأجنبية التي بدأت بوادرها تظهر من خلال فتح بعض الفروع لبنوك أوربية ك: Cité Bank ، Union Bank ، Société Générale ، PNB Paribas... وغيرهم. وفي هذا الصدد ينبغي علينا التنويه بالاتجاه الجديد الذي انتهجته هذه البنوك في تقديم خدماتها، من خلال تبني نظام البنوك الالكترونية؛ أين تقوم هذه البنوك بغرض اكتساح أكبر قدر ممكن من السوق بأقل التكاليف التشغيلية، بالترويج لخدماتها مستخدمة في ذلك أدوات الاتصال الحديثة من إنترنت، هاتف، فاكس... الخ. لذا نستفسر كباحثين عن موقف البنوك الجزائرية من هذه التغيرات، ومدى قدرتها على منافسة بنوك أوربية من مثل هذا الوزن؟

6- خلاصة الدراسة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معرفة أهم التكاليف التشغيلية اللازمة من أجل إنتاج القروض المصرفية، وكذا كيفية تحميلها إلى الأقسام المسؤولة عنها، من أجل الوقوف على التكلفة الحقيقية للخدمات المصرفية. ولإعطاء البحث بعداً تجريبياً، قمنا بدراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تمكنا من الخروج بالنتائج والتوصيات الآتية:

- على الرغم من تعميم شبكة الإعلام الآلي في كافة وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، إلا أن تكلفة الأجور لا تزال مرتفعة، وذلك بنسبة 60% من تكاليف التشغيل داخل البنك، وبالتالي نستنتج أنه مهما بلغت عصرية البنك وتطوره، يبقى العنصر البشري هو الأساس في تقديم الخدمة المصرفية.
- امتلاك الدولة لمعظم البنوك الناشطة في السوق، أدى إلى غياب المنافسة، وإهمال عنصر الربحية داخل البنك، بدليل انخفاض مردودية بنك الفلاحة والتنمية الريفية مقارنة بحجم ميزانية (حيث لا يتعدى معدل العائد على الملكية "ROE" لآخر 10 سنوات من النشاط نسبة 1%) . وبالتالي نستنتج تغلب الطابع الاجتماعي على نشاط البنك، حتى لا نقول هدر المال العام.
- على الرغم من انتهاء مرحلة التخصص البنكي، وذلك بصدور قانون النقد والقروض 90-10، إلا أن الملاحظ أو المترقب للساحة المصرفية الجزائرية، بإمكانه أن يميز نوعاً من التقسيم للأنشطة ما بين البنوك العمومية، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتكر القطاع الفلاحي، صندوق التوفير والاحتياط "CNEP" يسيطر على سوق العقارات، بنك الجزائر الخارجي "BEA" يختص في التجارة الخارجية... الخ. وعلى الرغم من بعض التداخل

المزيف في الأنشطة، إلا أنه يمكن لنا أن نخلص إلى نتيجة استمرار عهد التخصص وتقسيم السوق، الأمر الذي انعكس سلباً حسب رأينا على المنافسة ما بين البنوك، وأدى إلى خمول أجهزة التسويق والاتصال بداخلها. ومن خلال هذه النتائج يمكننا تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تحسين أداء البنك في مجال التكلفة التشغيلية للخدمات المصرفية:

- الإقضاء بالنموذج الياباني في تحديد التكاليف، واستبدال نظام الأجور الثابتة بالأجور المتغيرة، وذلك عن طريق تعويض المستخدمين بما يحاكي عملية الإنتاج.
- إنهاء عهد الوجبة المجانية، والتأكيد على عنصر ربحية المشاريع، وإلغاء كافة الاعتبارات السياسية والاجتماعية في التمويل.
- الدراسة الدقيقة لمشاريع التوسع في الوكالات التجارية، حتى لا تكون عبئاً على عاتق البنك في المستقبل، خاصة إذا علمنا أن التكاليف التشغيلية تمثل البند الأساسي إن لم نقل الوحيد، لتميز البنك في سياسته السعرية.
- الاهتمام أكثر بالتكنولوجيات الحديثة، والتحصن قدر الإمكان أمام المنافسة الأجنبية الشرسة، وما تحمله من مفاجئات (خدمات الكترونية، تميز في تقديم الخدمات، وربما أسعار أكثر تنافسية... الخ)

الهوامش والمراجع

- ¹ - العناتي ورمضان محمد، محاسبة التكاليف " مفاهيم، مبادئ وتطبيقات "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص.18
- ² - د. هاشم احمد عطية و د.محمود محمد عبد الرب، النظام المحاسبي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية، الدار الجامعية، عين شمس، 2000، ص.12.
- ³ - C. Jemenez et Jean M. Errera, Pilotage Bancaire et Contrôle Interne, Edition Eska, Paris, 1999, P.26
- ⁴ - Rouach Michel et Naulleau Gérrard, Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier, 3^{ème} édition, Banque éditeur, Paris, 1998, P.57
- ⁵ - د. عبد الإله نعمة جعفر، محاسبة التكاليف في البنوك التجارية، دار الشروق، الأردن، 2002، ص.18
- ⁶ - د. عبد الإله نعمة جعفر، مرجع سبق ذكره، ص. 18
- ⁷ - د. عبد الإله نعمة جعفر، مرجع سبق ذكره، ص. 18
- ⁸ - C. Jemenez et Jean M. Errera, Op.Cit, P.27
- ⁹ - De Coussergues Sylvie, Gestion de la Banque, 2^{ème}, édition, Dunod, Paris, 1996, P.120
- ¹⁰ - CP : Coûts de Personnel.
- ¹¹ - Errira J-M et Jimenez c, Op.Cit, P.63
- ¹² - Errira J-M et Jimenez c, Op.Cit, P.63
- ¹³ - J-M. Errera et c. Jimenez, Op.Cit, P.66
- ¹⁴ - Sylvie De Coussergues, Op. Cit, P.122
- ¹⁵ - Sylvie De Coussergues, Op.Cit, P.124
- ¹⁶ - M. Rouache et G. Naulleau, Op.Cit, P.152 -157

¹⁷ - Renaud De Maricourt, Les Samouraïs du Management, Vuibert, Paris, 1993, P.104

¹⁸ - GRE : Groupe Régional d'Exploitation.

¹⁹ - DGA: direction générale adjointe