

المحاسبة عن تكاليف التشغيل في البنوك دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر)

د. مسعي سمير جامعة عباس لغرور خنشلة

ملخص:

لقد أصبحت التكاليف التشغيلية واحدة من أهم البنود التشغيلية للنشاط المصرفي، وأصبح ضبط هذه التكاليف واحدة من أهم اهتمامات البنوك التجارية، خاصةً مع تزايد عدد المؤسسات المالية المانحة للائتمان من جهة، وتساعد وتيرة التمويل المباشر من جهة أخرى. سنحاول من خلال ثنايا هذه الورقة معرفة أهم التكاليف التشغيلية، وكيفية توزيعها على مختلف المراكز في البنك، 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:

La maîtrise de coûts opérationnels est devenue un sujet très important pour les banques commerciales, surtout avec les mutations dans l'environnement financier et la multiplication d'options pour les emprunteurs. Nous essayons dans ce papier de bien identifier ces coûts, ainsi que la manière de leur répartition, avec une étude du cas de la banque BADR.

Mot clés: Coûts opérationnels, centres de responsabilité, centres de coûts, centres de profits, clefs de répartition.

1- مقدمة:

تعتبر البنوك التجارية واحدة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني؛ لما لها من الدور الفعّال 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.

2- تعريف وأهداف محاسبة التكاليف في البنك:

تعد محاسبة التكاليف أداة هامة في يد إدارة البنك حيث "تساعد 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 السعريّة 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 عل 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.

3- مراكز المسؤولية في البنك التجاري:

- 3-1. 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 تمتلك⁴:

- 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.

3-2. 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 نُميّز 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:

3-2-1. مراكز الربحية "Centres de Profit": وهي مجموعة الأقسام الفنيّة التي يؤدي البنك من خلالها عمله ونشاطه اليومي إزاء العملاء⁶، وهي بذلك مراكز 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 الفنيّة للوكالات التجارية؛ كمراكز تسير الحسابات، مراكز منح القروض، وأقسام الهندسة المالية... الخ.

3-2-2. مراكز التكلفة "Centres de coût": وهي المراكز التي تساعد مراكز إنتاج الخدمات المصرفية (المراكز الفنية) في أداء عملها، وتوفر لها مستلزمات العمل وظروفه المساعدة⁷، وبذلك فإن وجودها ضروري لنشاط البنك، على الرغم من أنها مراكز غير مدوّنة للعائد.

ويمكن لمراكز التكلفة أن تأخذ إحدى الأشكال الآتية:

3-2-2-1. 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.

3-2-2-2. 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.

3-2-2-3. مراكز تشغيلية "Centres de Opérationnels": وهي مراكز متصلة اتصالاً مباشراً مع المراكز الفنية في البنك، حيث تقدم لها خدمات نمذجة "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 Operationnels 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. إذاً فالتكلفة الإجمالية للمراكز الفنية هي الأساس في تسعير خدماتها للعموم، 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:** وتمثل 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.

4- أهم التكاليف البنكية وطرق قياسها:

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

4-1- التكاليف المباشرة: تعبر 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:

4-1-1- تكلفة الأجور "Les Charges de Personnel": وتمثل 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 الاقطاعات الاجتماعية، وجميع مصاريف الرسكلة والتكوين.

- **تقدير تكلفة الأجور:** تعتبر تكلفة الأجور من البنود الأساسية في النشاط المصرفي حيث أنّ 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".
- **تقدير الوقت المستغرق:** بعد معرفة تكلفة الدقيقة الواحدة لعمل الموظف، من الضروري حساب أو تقدير الوقت اللازم لتقديم القرض،

4-1-2- مصاريف الإعلام الآلي "Les Charges d'Informatique": وتضم مصاريف الإعلام الآلي في البنك كلاً من العناصر¹⁰:

- **مصاريف التطوير "Les Charges de Développement"**: وتشمل تكلفة الدراسات الخاصة بتطوير أنظمة جديدة، وأعمال الصيانة للأنظمة المتوفرة حالياً.
- **مصاريف الشبكات "Les Charges des Réseaux"**: وتهتم بالأساس بتكلفة تسيير مجموع أجهزة الإعلام الآلي المتوفرة بالبنك.
- **مصاريف المعالجة "Les Charges de Traitement"**: وتعلق بكافة مصاريف استغلال أجهزة الإعلام الآلي في النشاط اليومي للبنك.

4-1-3. المصاريف العقارية "Les Charges Immobilières": تعبّر المصاريف العقارية عن "مجموع تكاليف التسيير والاحتلاكات الخاصة بالمباني والتجهيزات التابعة لها"¹¹؛ وتضم العناصر الآتية: مصاريف شراء وكراء المباني، مخصصات احتلاك المباني، جميع الرسوم العقارية "Taxes foncières"، مخصصات احتلاك 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 كالبهو، الأروقة، الفناء... الخ فيتم تحميلها نسبياً إلى عدد العمال الذي يشغل بكل قسم¹².

4-1-4. النفقات العامة "Les Charges d'Economat": وهي متنوعة وذات مصادر مختلفة، وتمثل في جميع لوازم العمل اليومي داخل الأقسام كالأدوات المستهلكة (الأوراق، الطابع، السجلات... الخ)، إضافة إلى مصاريف نقل العمال وأجهزة الاتصال كالهاتف والفاكس... الخ.

بالنسبة للوازم العمل المستهلكة يومياً يتم تقييمها بسعر الشراء، وتُحْمَل 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. وتوزيعها على مركز معين يتوقف فقط على كفاءة وخبرة محاسب التكاليف.

4-2. التكاليف الغير مباشرة: التكاليف الغير مباشرة هي تكاليف لا يمكن تحميلها إلى منتج أو قسم معين على وجه الخصوص، وتضم مصاريف كل من المديرين، الأقسام والوحدات المساعدة، إضافة إلى الأقسام الإدارية العليا.

ولتوزيع مثل هذه التكاليف غير المباشرة يقوم محاسب التكاليف بتقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين¹³:

أ- تكاليف الأقسام المساعدة.

ب- التكاليف الهيكلية الناتجة عن الأقسام الإدارية العليا.

4-2-1. 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.

4-2-2. 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 الثقل النسبي للتكاليف "Poids Respectifs des Charges"، فعادةً ما يقوم محاسب التكاليف باستخدام معاملات خاصة تعكس حجم التكاليف التي يتحملها كل مركز.

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 رأس مالها 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 ودخارية 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.

5-1. 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.

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدماته عن طريق 332 وكالة استغلال، كل مجموعة من الوكالات يرأسها فرع جهري GRE¹⁴ يقوم بإدارة نشاطاتها وتنظيم عملها، كما يتكفل أيضاً ببعض الملفات الثقيلة التي تعجز عنها، كبعض 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 المديريات المساعدة DGA¹⁵ 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.

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 للمساعدة للعمليات الدولية:** تعتبر المديرية العامة للمساعدة 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 المديريات:** 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، الطوابع، 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 بعتاد النقل لدى البنك، مصاريف الصيانة والإصلاح، البنزين المستهلك.
 - ✓ **تكاليف المستخدمين:** وتجمع العناصر الآتية: معالجة الأجرور وكافة أنواع التعويضات، الحوافز والمكافآت، المساهمات الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى مصاريف الرسكلة والتكوين.
 - ✓ **الضرائب والرسوم:** وتضم كلاً من الدفع الجزائي "VF"، وحقوق التسجيل.

✓ **تكاليف الإعلام الآلي:** وتشمل كافة المصاريف الخاصة بعتاد الإعلام الآلي (قطع غيار، الأدوات سريعة الاستهلاك "Consummable"، تجهيزات الإعلام الآلي)، وفيما يلي جدول يعرض توزيع هذه المصاريف على مختلف مراكز المسؤولية داخل البنك.

الجدول (01): تكاليف التشغيل لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2004

الوحدة: ألف دج

المركز	تكاليف التشغيل العامة	تكاليف التشغيل التقنية	تكاليف التشغيل العامة بالقرن	تكاليف التشغيل بالإعلام الآلي	مصاريف المستخدمين	حساب رسوم	المجموع
شبكة توكالات	448.746	158.189	2.928	1.995	2.404.709	34.393	3.052.963
م العمليات الدولية	26.175	735	732	0	82.364	1.253	111.260
م العمليات الدولية	8.776	526	569	29	60.084	30.969	100.955
إجمالي العمليات	1.017.397	70.152	14.291	5.221	507.861	576.591	2.191.476
الفرع الطبيعي	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.

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 الجوي "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 مشخصة 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 و 60% في أكبر البنوك الأوربية.

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 تسير عالية الأداء، تسمح له بمطابقة المصاريف التشغيلية مع احتياجات هياكله، وتبرير جميع تجاوزاتها.

4-5. حساب تكاليف التشغيل الخاصة بنشاط الإقراض: سنقوم في هذه المرحلة من البحث بتحميل التكاليف التشغيلية الخاصة بمراكز التكلفة على مراكز الربحية، قصد الوقوف على تكلفة الخدمات المقدمة، وبعدها سنستخرج نصيب القروض الممنوحة من التكاليف الإجمالية.

5-4-1. تكاليف التشغيل الخاصة بمراكز المسؤولية بالبنك:

وقد قمنا بتلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول (02): تكاليف التشغيل بحسب مراكز المسؤولية داخل بنك "BADR" 2004

المراكز	المبلغ (دج)
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.

5-4-2. 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 (03): 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 (04): 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.

إذاً 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: كإداء 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.

وفي الخطوة التالية قمنا بتحميل 80% من تكاليف التشغيل الخاصة بالوكالات التجارية إلى نشاط الإقراض في البنك، لنحصل على تكلفة تشغيل جديدة مساوية إلى:

$$(0.8 \times 2.111.064.356) = 1.688.851.485 \text{ دج.}$$

تكاليف التشغيل

مجموع القروض الممنوحة

= 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 مستخدمةً 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 تمكّننا 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 عصرنة 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 بصدر قانون النقد والقرض 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 تقدم جملة من التوصيات التي من شأنها تحسين أداء البنك في مجال التكلفة التشغيلية للخدمات المصرفية:

- الإقتداء بالنموذج الياباني في تحديد التكاليف، واستبدال نظام الأجر 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، لتمييز البنك في سياسته السعريّة.

- الاهتمام أكثر بالتكنولوجيات الحديثة، والتحصّن قدر الإمكان أمام المنافسة الأجنبية الشرسة، وما تحمله من مفاجئات (خدمات الكترونية، تميّز 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 - هاشم احمد عطية ومحمود 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 Gérard, **Le Contrôle de Gestion Bancaire et Financier**, 3^{ème} édition, Banque éditeur, Paris, 1998, P.57
- ⁵ - عبد الإله نعمة جعفر، محاسبة التكاليف في البنوك التجارية، دار الشروق، الأردن، 2002، ص.18
- ⁶ - المرجع نفسه، ص. 18
- ⁷ - المرجع نفسه، 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 - ibid, P.63
- ¹¹ - J-M. Errera et c. Jimenez, Op.Cit, P.66
- ¹² - Sylvie De Coussergues, Op. Cit, P.122
- ¹³ - ibid, P.124
- ¹⁴ - GRE : Groupe Régional d'Exploitation.
- ¹⁵ - DGA: direction générale adjointe