

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية
أمانة البحوث والتوثيق

المنتدى المصرفي الخامس والعشرون

إمكانية تحديد العائد
من تكلفة الخدمات المصرفية

إعداد:

عامر على محمد حسين
البنك الوطني للتنمية الشعبية

ديسمبر 1997م

بسم الله الرحمن الرحيم

امكانية تحديد العائد من تكلفة الخدمات المصرفية

مقدمة:

تهدف هذه الورقة إلى ضرورة تحديد العائد من تكلفة الخدمات المصرفية ولتحقيق ذلك لابد من معرفة نوعية الخدمات المصرفية، قياس تكلفتها ومن ثم تحديد العائد منها، إذ ان المصارف السودانية تواجه مشكلة حقيقية في تحديد العائد من تكلفة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها الحاليين لاذي يستفيدون من المزايا المتعلقة بكل خدمة حسب نوع النشاط الذي يعمل فيه العميل ومستوى الخدمة التي يقدمها المصرف لإشباع احتياجات العميل من الخدمة المعنية والتي تعتبر المورد الأساسي لتحقيق الإيرادات بالمصرف، ومن هنا تتضح أهمية إعداد حسابات التكاليف لدى المصارف باعتبارها أداة تمكن الإدارة من التعرف على ما إذا كانت مؤسساتها تؤدي وظائفها المختلفة بأقل تكلفة ممكنة وتتيح لها التعرف على ربحية خدماتها والاستعانة بها كمؤشر في تحديد أسعار تلك الخدمات.

تعريف الخدمات المصرفية:

الخدمات المصرفية هي مجموعة من الخصائص والمزايا والمنافع التي تشبع احتياجات العميل ورغباته وهي بالنسبة للمصرف المصدر الرئيسي للإيرادات والأرباح. والخدمات المصرفية لها مجموعة من السمات المميزة، فهي غير محسوسة، ولا يمكن الفصل بين إنتاجها وتوزيعها، كما يمكن استمالة عملية توزيعها عبر فروع البنك المختلفة وهذا يعني تفرداها، وهي تتصف بقدر من التشابه والنمطية في معظم المصارف، إضافة إلى أهمية الانتشار الجغرافي وتفاوت معايير الاختيار من عميل لآخر.

تكلفة الخدمات المصرفية:

من المعروف ان المصرف يتكبد بعض المصروفات لقيامه بالخدمات المصرفية ممثلة في أجور الموظفين والعمال وثمان المطبوعات واستهلاك الآلات والمباني ويلزم الأمر تحديد هذه التكاليف حتى يمكن معرفة دى الربحية من وراء قيامه بهذه الخدمات ونظراً لأن جزءاً كبيراً من هذه التكاليف تعتبر تكاليف غير مباشرة لأنه يستخدم هذه الإمكانيات في أداء الوظائف والأنشطة الأخرى فإن الأمر يقضي تحديد تكاليف كل الأنشطة الأخرى وتحديد تكاليف كل نشاط منها حتى يمكن تحميله بها وذلك بغرض حصر التكاليف التي يتكبتها المصرف في إنتاجه للخدمات المصرفية وهذه التوضيح المالية

الغاية منها هو الحصول على عائد نظير تقديم الخدمات وهي المصدر الرئيسي لأرباح المصرف ويتطلب الأمر الإلمام بـ:
أ/ وحدة التكلفة:

يقصد بوحدة التكلفة أنها نتاج نشاط لمركز التكلفة وهي التي ينسب إليها وتحصل عليها عناصر التكاليف، ويجب عند تحديد وحدات التكلفة الأخذ في الاعتبار أن تتلاءم وحدة التكلفة مع طبيعة الخدمات التي يقدمها المصرف وأن تكون سهلة الإخضاع للقياس، ويسهل وضع مواصفات عامة لها، إضافة إلى ثباتها على الأقل في الأجل القصير حتى يسهل إجراء المقارنات.
ب/ طبيعة وحدات التكلفة:

تتسم وحدات التكلفة في المصارف بأنها غير ملموسة وأنه يصعب قياسها كمياً ولكن لا يعني ذلك أنه لا يمكن تحديدها وتمييزها ويتطلب ذلك تنفيذ الإجراءات الآتية:

- 1) تحديد الخدمات الرئيسية التي يقوم بها المصرف وتخصيص مركز تكلفة لكل خدمة.
- 2) دراسة وتحليل الدورة المستندية وسلسلة الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة.
- 3) مراعاة مبدأ النسبية وذلك عن طريق دمج وحدات الخدمة الفرعية مع بعضها البعض للتسهيل.

وكمثال لذلك فإن مركز تكلفة الحسابات الجارية وحدة التكلفة فيه هي الحساب الجاري، ومركز تكلفة الاعتمادات المستندية وحدة التكلفة فيه اعتماد مستندي.
تعريف مركز التكلفة:

يف تعريف النظام المحاسبي لمركز التكلفة يضم كل العناصر التي يجب توافرها فمركز التكلفة هو: "دائرة أداء نشاط معين متجانس وخدمات من نوع معين متجانس ويحتوى مركز التكلفة على مجموعة من عوامل إنتاج متمثلة وينتج عن مركز التكلفة منتج متميز أو خدمة متميزة قابلة للقياس، ويتعين أن تكون مراكز التكلفة ممثلة لوحدة مسؤولة تبعاً للتنظيم الإداري بحيث يمثل كل مركز نشاطاً متميزاً عن غيره وفقاً لطبيعة العمل مع بيان حدوده الفنية والإدارية.

ومركز التكلفة قد يكون مركز تكفة إيرادي وهو المركز الذي يتولى تقديم الخدمات المصرفية للعملاء ومن أمثله قسم الإعتمادات المستندية، أو مركز تكلفة خدمي وهو الذي يتولى تقديم الخدمات للمراكز الإيرادية ويجعلها مهياً للعمل ولا تقدم خدمات للعملاء ومن أمثله الشؤون الإدارية والعلاقات العامة.

ولابد من توزيع تكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإيرادية حسب أسس عادلة لأنها تقوم ببيع الخدمة بل تقدمها للمراكز الإيرادية وبناءً على ذلك يلزم استنباط أسس مناسبة للتوزيع ولتحديد التكلفة الإجمالية لانتاج الخدمة مع اختيار طريقة التوزيع المناسبة، (إجمالية، انفرادية، تنازولية، أو

تبادلية)، فمثلاً مركز تكلفة خدمة الخزينة أساس توزيعه عدد الحركات لكل مركز أصلي، ومركز تكلفة الخدمات الإدارية أساس توزيعه عدد العاملين في كل مركز أصلي.

عنصر التكلفة:

يقصد بعنصر التكلفة بأنه مقدار الإنفاق الذي انفق من أجل الحصول على شيء ملموس أو منفعة غير ملموسة وذلك لانتاج سلعة معينة أو لأداء خدمة ما هذا ويجب أن تكون هناك علاقة سببية بين عملية التضحية بالاتفاق ومقدار الاستفادة من وراء ذلك الانفاق، فعلى سبيل المثال أي إنفاق لم يستفاد من ورائه أي شيء فلا يعتبر تكلفة بل يعتبر خسارة وأي إنفاق يزيد عما كان يجب (الإنفاق المعياري) تعتبر الزيادة خسارة.

طبيعة عناصر التكاليف في المصرف:

بدراسة وتحليل عناصر التكاليف في المصارف نجدها تتسم بالخصائص الآتية:

- 1) تتسم معظم التكاليف في المصارف بالثبات نسبي تجاه التغير في حجم النشاط.
- 2) يمثل رقم عنصر تكلفة المواد رقماً صغيراً بالنسبة لتكلفة عنصر العمالة.
- 3) يمثل رقم عنصر تكلفة العمالة رقماً كبيراً بالنسبة لكافة تكاليف المصرف.
- 4) هنالك نسبة كبيرة من عناصر تكاليف المصارف شبه ثابتة متغيرة، ويلزم لأغراض التحليل تحليلها.

تحليل عناصر التكاليف في المصرف:

أن انسب الطرق لتحليل عناصر التكاليف في المصارف هي التحليل حسب مراكز النشاط، أي يتم ربط عنصر التكلفة بمركز النشاط الذي استفاد منها وطبقاً لهذه الطريقة تحلل عناصر التكلفة في المصارف الى المجموعات الآتية:

- 1) عناصر تكاليف مباشرة ومخصصة على المراكز:

* تكلفة العمالة.

* تكلفة مستلزمات النشاط من المواد.

* تكاليف مباشرة أخرى يتم تخصيصها على المراكز مباشرة.

- 2) نصيب المراكز الايرادية من التكاليف غير المباشرة:

في حالة اتباع منهج التكاليف الكلية، تحمل المراكز الايرادية بنصيبها من التكاليف غير المباشرة وتتضمن المراكز الايرادية من تكاليف مراكز الخدمات التي توزع على المراكز الايرادية بأسس وطرق مناسبة ما أمكن ذلك وفيما يلي تصور لمراكز الخدمات وبيان أسس التوزيع المناسبة:

* تكاليف مراكز الخزينة - توزع على أساس عدد حركات السحب والايدياع لكل مركز ايرادي.

* تكاليف مركز الاتصالات - توزع حسب عد العاملين او اجهزة النفون الداخلية او أي أساس عادل يراه محاسب التكاليف.

* تكاليف مركز صيانة وإصلاح الآلات - توزع حسب عدد الآلات.

* تكاليف مركز المبنى - وتوزع حسب مساحة كل مركز.

* تكاليف مركز التخزين - توزع على أساس قيمة المواد والمهمات والمطوعات المنصرفة لكل مركز.

* تكاليف مركز شئون العاملين - توزع على أساس عدد العاملين.

(3) التكاليف العامة:

وتتضمن تكاليف الاشراف الاداري، الاشراف المالي، التدريب والتأهيل، البحوث، التطوير،

الشئون القضائية، اضافة الى التكاليف الاجتماعية واحياء المناسبات.

بيان كيفية تحديد تكلفة وحدات الانتاج المصرفي

مراكز تكلفة رئيسية			مراكز تكلفة مساعدة			مراكز تكلفة عامة			عناصر التكاليف
×	×	×	×	×	×	×	×	×	أولاً: عناصر مباشرة 1- مهايا الموظفين ومكافآتهم 2- مطبوعات وأدات كتابية 3- استهلاك أثاث 4- مصروفات مباشرة متنوعة 5-..... الخ
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
××	××	××	××	××	××	××	××	××	اجمالي التكاليف مباشرة
×	×	×	×	×	×	×	×	×	ثانياً: عناصر غير مباشرة 1- استهلاك المباني 2- إضاءة ومياه 3- إعلان 4- رسوم وأتعاب 5-..... الخ
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
×	×	×	×	×	×	×	×	×	
××	××	××	××	××	××	××	××	××	اجمالي التكاليف غير المباشرة
×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××	×××	إجمالي تكلفة المراكز الرئيسية قبل تحميل مراكز التكاليف الرئيسية بتكاليف المراكز العمومية والمساعدة
×	×	×	×	×	×	×	×	←	الخطوة الثالثة (*) توزيع تكاليف المراكز العامة على المراكز المساعدة والرئيسية
×	×	×	×	×	×	×	×	←	
×	×	×	×	×	×	×	×	←	
			×××	×××	×××				إجمالي تكاليف المراكز الرئيسية او المساعدة
×	×	×	×	×	×	×	×	←	الخطوة الرابع (*) توزيع تكاليف المراكز المساعدة على المراكز الرئيسية
×	×	×	×	×	×	×	×	←	
×	×	×	×	×	×	×	×	←	
×××	×××	×××							اجمالي تكاليف المراكز الرئيسية
ع	ص	س							عدد وحدات الانتاج المصرفي

(*) تم التوزيع باقتراض ان مركز التكلفة العام أ يخدم كلا من ب، ج (مراكز عامة) بالإضافة الى المراكز المساعدة والرئيسية، وأن المراكز العام ب يخدم مركز ج أيضاً بالإضافة الى المراكز المساعدة والرئيسية، كما تم توزيع تكاليف المراكز المساعدة بنفس الطريقة أي ان مركز أ يخدم مركز ب، ج بالإضافة الى المراكز الرئيسية، كما يخدم مركز ب مركز ج بالإضافة الى المراكز الرئيسية أما مركز ج يخدم المراكز الرئيسية فقط، في حين لم يتم توزيع متبادل بين المراكز الرئيسية.

* المصدر: د. حسن احمد غلاب: محاسبة التكاليف في البنوك، سلسلة محاضرات معهد الدراسات المصرفية، البنك المركزي المصري، 1975/74م.

تسعير الخدمات المصرفية

إن الهدف الرئيسي للمصرف هو تقديم خدمات مصرفية بكل الحاجات المالية والائتمانية للعملاء على مستوى معين من الربحية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المصرف. وإذا كان تقديم المصرف للخدمات المصرفية المناسبة وإتاحتها أمام العملاء أينما كانوا تم ترويجها لهم بالشكل الذي يساعد على استمالة سلوكهم الشرائي لهذه الخدمات، فإن السعر غير المناسب سيؤدي إلى عدم قبول العملاء لها، بل وسيترك أثراً على ربحية المصرف ولهذا كان التسعير يمثل بعداً استراتيجياً في أي مصرف.

السعر وأثره على ربحية المصرف:

يعرف السعر بأنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة وبعبارة أخرى، فإن السعر يمثل مجموع القيم التي يكون المستهلك على استعداد لمبادلتها مع مجموعة المنافع أو الفوائد المرتبطة بامتلاكه لسلعة أو استخدامه لخدمة معينة فإن السعر بالذات يعتبر محددًا مباشراً لربحية المصرف وذلك لسببين هما:

(1) أن الأسعار التي يدفع العملاء لقاء الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف تشكل مصدراً رئيسياً لدخل المصرف.

(2) أن أسعار الخدمات المصرفية تؤثر على حجم مبيعات المصرف من هذه الخدمات.

طرق تسعير الخدمات المصرفية:

(1) التسعير بإضافة هامش ربح إلى التكلفة: حيث يتم إضافة هامش ربح معياري إلى التكلفة، ويتطلب ذلك المعرفة التامة بالتكاليف في معظم الحالات.

(2) التسعير على أساس الربح المستهدف: (تحليل التعادل): تعتمد على عنصر التكاليف أيضاً ويتحدد السعر بمستوى الربح الذي يسعى إدارة المصرف لتحقيقه بالنسبة للخدمة المصرفية.

(3) التسعير على أساس القيمة المتوقعة: يتطلب ذلك من إدارة المصرف تقدير حجم التعامل المتوقع بالخدمة المصرفية عند مستوى معين من الجودة والسعر وعند مقارنة الخدمة المصرفية المقدمة من المصرف بمثيلاتها من خدمات المصارف المنافسة فإن الجودة النسبية تؤخذ في الاعتبار بالإضافة إلى تقدير القيمة التي يدفعها العميل مقابل الخدمة المصرفية. وبإضافة هذه القيم إلى متوسط سعر المنافسة فإنه يعطي سعر القيمة الاجمالية للخدمة.

(4) التسعير حسب سعر السوق: يترك المصرف المبادرة للمصارف الرئيسية تحديد السعر وتقوم المصارف الأخرى بإتباع المصرف القائد في تسعير الخدمات المصرفية.

5) التسعير على أساس العلاقة مع العميل: تقوم على أساس اعطاء عروض خاصة في أسعار الخدمة المصرفية لبعض فئات العملاء وأن السعر يتحدد على أساس تقييم العلاقة الأجمالية مع العميل فتكون إدارة المصرف على استعداد لقبول هوامش ربح منخفضة مقابل الاحتفاظ بالعميل.

وبعد استعراض طرق التسعير المختلفة، نرى أن أنسب الطرق هي التسعير بإضافة هامش ربح معياري إلى التكلفة الكلية وذلك بالضرورة يتطلب حصراً للتكاليف الكلية التي تكبدها المصارف لإنتاج خدمة ما وبذلك يمكن تحديد العائد من تكلفة الخدمات المصرفية وهذا هو الهدف من هذه الورقة.

حالة تطبيقية

من واقع تجربتنا في الجهاز المصرفي نعلم أن بنك السودان هو الجهة التي تحدد تعريف الخدمات المصرفية للمصارف السودانية، ونعلم ان البنك المركزي يعتمد فيما يعتمد على متوسط الأداء الفعلي للمصارف والإيرادات.. وأيضاً تم الأخذ في الاعتبار معدلات التضخم وارتفاع الاسعار وهذا يعتبر تسعيراً ادارياً في ظل سياسة التحرير.. علماً بأن الخدمات المصرفية وهي الانتاج الحقيقي للمصارف غير محررة أي ليست للمصارف الخيار في تخصيص مواردها في استثمارات بعينها. ونحسب ان تعرفه مثل هذه لا تأخذ في الاعتبار أحجام المصارف وعدد فروعها والتقنية المستخدمة فيها.. والتي ينتج منها تكاليف محددة نعتقد أنها غير واقعية.

وإن توفر المعلومات هو السبب الرئيسي في اختيار البنك الوطني للتنمية الشعبية عل الرغم من قلة انشاء فروعها وعدم وجود مركز يؤثر على كفاءة الخدمة، ولذلك فإن الهدف من اختياره هو إبراز حالة توضيحية وليس معيارية.

ومن أجل المساهمة في البحث الجاي لايجاد أسلوب لتحديد تعريفه واقعية رغم الصعوبات التي تكتنف هذه الدراسة قمنا بعمل الآتي:

أسلوب قياس التكاليف على الحالة:

تم إتباع أسلوب التكلفة الكلية التي تم تجميعها من السجلات والدفاتر المالية للبنك الوطني للتنمية الشعبية كتكلفة حقيقية واجب دراستها.

الطرق والخطوات المتبعة لقياس التكاليف:

تم إتباع طريقة التوزيع التنازلي لاختلاف وتباين أساس التوزيع والتحميل ثم على أساس الأجور المباشرة لأن إتباع طريقة ساعات العمل المباشر غير عادلة ولا تعطي صورة حقيقية للتحميل لتساوي عدد ساعات العمل في كل الأقسام وهو ستة ساعات يومياً. والخطوات هي:

الخطوة الاولى:

قمنا بتقسيم المصرف قيد الدراسة إلى أقسام إيرادية وخدمية جدول رقم (1) والذي يتضمن الأقسام المختلفة للبنك، ثم قمنا بتوزيع عناصر التكاليف التي تحملها البنك للفترة موضوع الدراسة على مراكز التكلفة المبنية في الجدول. وقد تم تقسيم عناصر التكلفة التي تكاليف مباشرة، تكاليف غير مباشرة وتكاليف مشتركة، وتم اختيار أساس مناسب للتوزيع كما موضح في الجدول.

الخطوة الثانية:

توزيع تكاليف الأقسام الخدمية على أقسام الخدمات الارادية باستخدام التكاليف المباشرة/والغير مباشرة من البيانات المستخرجة من دفاتر وسجلات البنك بعناصر التكاليف المختلفة لأقسام الخدمات المصرفية والأقسام الخدمية ولتحديد التكلفة الكلية التي تكبدها كل قسم من أقسام الخدمات

المصرفية بعد إضافة تكلفة الأقسام الخدمية الى تكاليفها باستخدام طريقة التوزيع التنازلي والتي تراعي استفادة بعض اقسام الخدمات المتبادل نشاطها بحيث يوزع أولاً تكاليف قسم الخدمة الذي يخدم أكبر عدد من الأقسام الاخرى والذي تكون تكاليفه أكبر من تكاليف الأقسام الأخرى المتشابهة معه في الأهمية ويقفل هذا القسم نهائياً ولا يتحمل بأي جزء من تكاليفه عبد تقسيم تكلفته على باقي الأقسام سواء كانت خدمات مصرفية إيرادية أو أقسام خدمة كل حسب إستفادته وبإختيار أساس التوزيع المناسب، جدول رقم (2) يوضح.

الخطوة الثالثة:

توزع تكاليف الأقسام الخدمية إلى أقسام الخدمات المصرفية الإيرادات باستخدام الكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة وباستخدام نفس البيانات المستخرجة ودفاتر البنك والمتعلقة بعناصر التكاليف المختلفة لأقسام الخدمات المصرفية الإيرادية والأقسام الخدمية لذلك البنك ولتحديد التكلفة الاجمالية التي تكبدها كل قسم من الأقسام على أساس التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة استناداً على طريقة التوزيع التنازلي التي اتبعناها في توزيع التكاليف في الخطوة الثانية على أقسام الخدمات المصرفية والإيرادية وإستخدام نفس نسب التوزيع والأسس، جدول رقم (3) يوضح ذلك.

ثم وبعد تحليلنا لعناصر تكاليف كل مراكز التكاليف وتحميل الأقسام الإيرادية بتكاليف الأقسام الخدمية وفق طريقة التوزيع التنازلي كانت المحصلة النهائية هي التكاليف الإجمالية للأقسام الإيرادية. وبمقارنة التكلفة الإجمالية لكل قسم إيرادي مع مقدار العائد من الخدمات المقدمة بالقسم وصافي الأرباح كانت على النحو التالي:

القسم	العائد	التكاليف	الربح أو الخسارة
الاعتمادات	56,891	9,796	47,095
التمويل	39,635	30,243	9,392
الضمانات *	14000	9,758	4,242
الحسابات	22,195	37,475	(15,280)
	132,721	78,272	44,449

* ما يعادل 5,4241 عبارة عن أرباح عن العام 1997م لخطابات ضمان نفذت في العام 1996، ثم استبعادها من الدراسة إذ أن تكلفتها ضمنت في عام 1996م.

وبمقارنة التكاليف الإجمالية لكل قسم إيرادي مع مقدار العائد من الخدمات بالقسم وصافي

الأرباح كانت على النحو التالي:

القسم	العائد	الربح أو الخسارة
-------	--------	------------------

الاعتمادات	% 580,75	% 480,75
التمويل	% 131	% 31
الضمانات *	% 143	% 43
الحسابات	% 59	(% 41)

وقد قمنا بدراسة للتكاليف المباشرة والغير مباشرة وكمثال لذلك قسم الاعتمادات، جدول رقم (4) يوضح.

وتجدر الإشارة إلى أنه وجدنا صعوبة في تحديد التكلفة المعيارية لكل مركز من مراكز الخدمات المصرفية في المصرف موضوع الدراسة وذلك للأسباب التالية:

- 1) عدم وجود مراكز تكاليف للخدمات المصرفية المختلفة.
 - 2) عدم وجود مراكز تكاليف للأقسام الغير إيرادية.
 - 3) عدم وجود نظام لمحاسبة التكاليف دقيق.
 - 4) عدم إنتهاج نظام محاسبة التكاليف المعيارية في مجال الرقابة.
 - 5) عدم وجود عنصر الرقابة على الزمن القياسي المطلوب لأداء أي خدمة مصرفية أو جزء منها.
 - 6) عدم وجود نظام دقيق للرقابة على المواد المستخدمة في المراكز المختلفة.
 - 7) عدم وجود مركز للتدريب بالمصرف يساعد في رفع الكفاءة لتقديم خدمة متميزة وفي وقت مثالي مما يزيد من التكاليف.
 - 8) عدم الاستفادة من تقديرات الموازنات التخطيطية في التنبؤ بالتكاليف المتوقعة والإيرادات.
- لكل ما ذكر وجدنا صعوبة في تحديد التكلفة المعيارية والتي بناءً عليها تضاف نسبة أو قيمة إضافية كنوع التسعير المقترح في الدراسة وهذه مشكلة تعاني منها معظم المصارف ولذلك لابد من إتباع الإقتراحات المقدمة في خاتمة وتوصيات الورقة.

ملخص وخاتمة وتوصيات

ملخص وخاتمة:

تكشف لنا من خلال عملنا في البيانات المالية من واقع تجربتنا في المصارف.. أن الإيرادات المحققة في المصارف ليست هي الإيرادات الحقيقية.. وذلك بسبب إهدار كثير من موارد البنك في شكل مواد مباشرة وتكاليف أخرى مباشرة وزمن مهدر.

والسبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود مراكز لرقابة وضبط التكاليف في المصارف.. وعدم وجود سياسية واضحة للشراء وتسعير المواد.. فكثير من المطبوعات والأدوات الكتابية والآلات والأجهزة تستغل في أعمال خارجية، وتحسب تكلفتها على المصرف. حتى استغلال المواد المستخدمة في إنتاج الخدمات المصرفية لا يتم بسياسة التسعيرة المعروفة وهي الأولى في الأول أو الأخير في الأول أو المتوسط المرجح.

وأيضاً اتضح أنه لا يتسم بالواقعية لاقفاله عوامل عدة منها احجام المصارف، عدد فروعها والتقنية المستغلة في المصرف.

توصيات:

تأسيساً على ما ورد أعلاه نورد التوصيات الآتية:

(1) للوصول إلى قياس دقيق في المصارف لتكلفة الخدمات المصرفية لابد من تطبيق مفاهيم وأسس ونظم محاسبة التكاليف في المصارف ولاسيما في مجال تحديد تكلفة الخدمات وإنشاء مراكز تكلفة للأقسام الإيرادية والأقسام الخدمية وعمل قوائم التكاليف واستحداث سجلات ودليل للنظام المحاسبي يشمل الدورة المستندية والمجموعة الدفترية والعنصر البشري المؤهل وقاعد ونظم معلومات كاملة تقنية عالية وتنسيق متكامل بين المحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف.

(2) التأكيد على أهمية إنتهاج نظام التكاليف المعيارية في مجال الرقابة.

(3) إدخال عنصر الرقابة على الزمن القياسي المطلوب أداء أي خدمة مصرفية أو جزء منها بين موظف وآخر.

(4) ضبط الرقابة على المواد المستخدمة في النشاطات المختلفة لأنه في اهدارها وعدم ضبطها زيادة للتكاليف مما يؤثر على التسعير للخدمة.

(5) الإهتمام بتدريب العاملين ورفع كفاءتهم من أجل زيادة الإنتاج وتجويده مع تقليل التكاليف في الزمن الذي يتغرقه أداء الخدمة وبالتالي ضبط الأجور.

(6) عدم تحديد تسعير إداري من قبل البنك المركزي للخدمات المصرفية واقتصار التحديد على هوامش الأرباح للتمويل، وترك الأمر للمصارف المختلفة بتحديد طرق التسعير المناسبة من واقع التكاليف الحقيقية.

(7) الاستفادة من تقديرات الموازنات التخطيطية في التنبؤ بالتكاليف المتوقعة والإيرادات.

(8) نوصي اتحاد المصارف السوداني بضرورة إدخال نظام محاسبة التكاليف في البنوك وهي الخطوة الأولى نحو إمكانية تحديد العائد.

قائمة المراجع

أ) المراجع العربية:

- 1) حسين حسين شحاته: الإطار العام لأساس ونظم محاسبة التكاليف في المصارف الإسلامية، مطبوعات مركز الاقتصاد الإسلامي للبحوث والاستشارات والتدريب.
- 2) محمد عبدالحليم عمر: المعالجة المحاسبية للخدمات المصرفية في المصرف الإسلامي، من مطبوعات مركز الاقتصاد للبحوث والاستشارات والتدريب.
- 3) حسين احمد غلاب: محاسبة التكاليف في البنوك، سلسلة محاضرات البنك المركزي المصري، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة 1975/74م.
- 4) خليل الشماع ود. خالد أمين عبدالله، التحليل المالي للمصارف، عمان، اتحاد المصارف العربية، 1990 الأردن.
- 5) د. حسين حسين شحاته: تحليل مفاهيم منهج تكاليف الأنشطة في مجال البنوك، البنك المركزي المصري، معهد الدراسات المصرفية، القاهرة 1987م.
- 6) أحمد نور، د. السيد عبدالمقصود، مبادئ محاسبة الكاليف الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية 1989م.
- 7) عصام الدين احمد الجبالي: دور معيار التكلفة في الرقابة وتقييم الأداء في قطاع البنوك التجارية بالسودان، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة 1977م.
- 8) ناجي معلا: العلاقة العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان 1992م.
- 9) هشام البساط: الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، اتحاد المصارف العربية، لبنان، بيروت 1981م.

ب) المراجع الانجليزية:

- 1) Banking Services and their cost to customer, banking world, may 1993
- 2) The myth of free banking, banking world, aug. 1993
- 3) How banks control costs, banking world, Feb. 1994.

جدول رقم (2)
بيان طريقة التوزيع التنازلي على أساس التكاليف المباشرة والغير مباشرة
عن الفترة 97/1/2 - 1997/6/30م بألات الجنيهاات

الأقسام الخدمية					أقسام الخدمات المصرفية الإيرادية					أساس التوزيع	المبلغ	اسم عنصر التكلفة
الجملة	الكمبيوتر	المالية والادارية	شئون الافراد	الخزينة	الجملة	الحسابات	الضمانات	التمويل	الاعتمادات			
34,297	8,531	11,353	4,573	9,840	52,975	17,461	5,306	24,379	5,829	عدد العاملين	87,272	الجملة الكلية توزيع تكلفة الشئون المالية والادارية
	1,793	-	597	1,793	7,170	3,585	896	1,494	1,195		11,353	
	10,324	-	5,570	11,633	60,145	21,046	6,202	25,873	7,024	عدد الحركات	11,633	توزيع تكلفة الخزينة
	-	-	323	-	11,310	7,756	1,292	1,616	646			
	10,324	-	5,493	-	71,455	28,802	7,494	27,489	7,670	عدد الحركات	10,324	توزيع تكلفة الكمبيوتر
	-	-	382	-	9,942	5,735	1,530	1,530	1,147			
	-	-	5,875	-	81,397	34,537	9,024	29,019	8,817	عدد العاملين	5,875	توزيع تكلفة شئون الأفراد
			-	-	5,875	2,938	734	1,244	979			
					87,272	37,475	9,758	30,243	9,796	الأجور المباشرة		معدل التحميل
						8,176	2,164	3,550	2,160			
						4,58	4,51	8,52	4,54			

* المصدر: البنك الوطني للتنمية الشعبية.

جدول رقم (3)
بيان طريقة التوزيع التنازلي على أساس التكاليف الثابتة والمتغيرة
عن الفترة 97/1/2 - 1997/6/30م بألات الجنيهاً

الأقسام الخدمية					أقسام الخدمات المصرفية الإيرادية					أساس التوزيع	المبلغ	اسم عنصر التكلفة
الجملة	الكمبيوتر	المالية والإدارية	شئون الافراد	الخزينة	الجملة	الحسابات	الضمانات	التمويل	الاعتمادات			
25197	5867	7549	3317	8464	30253	14757	4507	6277	4712	عدد العاملين	55450	أولاً: التكاليف الثابتة توزيع تكلفة الشئون المالية والإدارية
	1192	-	398	1192	4767	2384	596	993	794		7549	
	7059	-	3715	9656	35020	17141	5103	7270	5506	عدد الحركات	9656	توزيع تكلفة الخزينة
	-	-	268	-	9388	6438	1073	1341	536			
	7059	-	3983	-	44408	23579	6176	8611	6042	عدد العاملين	7059	توزيع تكلفة الكمبيوتر
	-	-	261	-	6798	3922	1045	1046	785			
	-	-	4244	-	51206	27501	7222	9657	6827	عدد العاملين	4244	توزيع تكلفة شئون الافراد
	-	-	-	-	4244	2122	531	774	707			
9100	2664	3804	1256	1376	55450	29623	7752	10541	7534	عدد الحركات	31822	ثانياً: التكاليف المتغيرة توزيع تكلفة الشئون المالية والإدارية
	601	-	200	601	22722	2704	799	18102	1117		3804	
	3265	-	1456	1977	25125	3905	1099	18603	1518	عدد الحركات	1977	توزيع تكلفة الخزينة
	-	-	55	-	1922	1318	219	275	110			
	3265	-	1511	-	27047	5223	1318	18878	1628	عدد الحركات	3264	توزيع تكلفة الكمبيوتر
	-	-	121	-	3143	1813	484	484	362			
	-	-	1632	-	30190	7036	1802	19362	1190	عدد العاملين	1632	توزيع تكلفة شئون الافراد
	-	-	-	-	1632	816	204	340	372			
	-	-	-	-	31822	7852	2006	19702	2262			

* المصدر: البنك الوطني للتنمية الشعبية.