

**استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض  
تكاليف الخدمات المصرفية بالتطبيق في مصرف  
الشمال للتمويل والاستثمار- البصرة  
بحث مستل من رسالة ماجستير**

**أ.م.د. هاشم علي هاشم**

**جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم المحاسبة**

**الباحثة: زينب جعفر الهلالي**

**جامعة البصرة – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم المحاسبة**

## **The use of target costing in cost reduction in banking services**

**Dr. Hashim Ali Hashim  
Zainab Gaffer Al-Hilali**

### **Abstract:**

Target costing is one considered to be an effective technique in space reduction costs and keeping on quality service presented, within dependence on limitation target selling price of the product on the basis study the market and competitors prices and limitation target profit then limitation target costing which on introduction services. The research aim to show the role of target costing in reducing the cost of banking services, by taking an empirical study in one private IRAQI bank( at North Bank for Finance & Investment-Basra). The research concluded that target costing can be applied with success in the banking industry.

- المجلد التاسع
- العدد الثامن عشر
- أيار ٢٠١٧
- استلام البحث: ٢٠١٤/٢/١٨
- قبول النشر: ٢٠١٤/٤/٢٣

أ.م.د. هاشم علي هاشم  
الباحثة: زينب جعفر الهلالي

## استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالتطبيق في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار- البصرة بحث مستل

### المستخلص

تعد تقنية التكلفة المستهدفة إحدى التقنيات الفعالة في مجال تخفيض التكاليف فضلاً عن المحافظة على جودة الخدمة المقدمة، عبر اعتمادها على تحديد سعر البيع المستهدف للمنتج على أساس دراسة السوق وأسعار المنافسين، وتحديد الربح المستهدف ومن ثم تحديد التكلفة المستهدفة التي في ضوئها يتم تقديم الخدمات. سعى البحث إلى بيان دور تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بالتطبيق على مصرف الشمال للتمويل والاستثمار - فرع البصرة، وقد أثبتت نتائج البحث إن استخدام تقنية التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية.

## المقدمة

تواجه بيئة الأعمال الحديثة العديد من التحديات التي تتمثل في المنافسة الشديدة في الأسواق، النمو والتطور السريع في تقنيات إنتاج السلع وتقديم الخدمات فضلا عن التغيير في أذواق الزبائن وحاجتهم إلى سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية. ونظرا لهذه المنافسة والتحديات التي تواجهها الوحدات الاقتصادية على اختلاف أنواعها سواء كانت صناعية ام خدمية ام تجارية ومن أجل البقاء والنمو والاستقرار، أصبح من الضروري لتلك الوحدات التحكم في تكاليف منتجاتها والاستفادة من التقنيات الناجحة التي استخدمت في دول متقدمة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وأثبتت نجاحها في مجال تخفيض التكاليف. وتعد تقنية التكلفة المستهدفة من التقنيات الفعالة في مجال تخفيض التكاليف والمحافظة على جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، عبر اعتمادها على تحديد سعر البيع المستهدف للمنتج بناءً على دراسة السوق وأسعار المنافسين وتحديد الربح المستهدف ومن ثم تحديد التكلفة المستهدفة التي يجري في ضوئها إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وكل ذلك يتم في المراحل الأولى لأنشطة سلسلة القيمة وتستمر عمليات تخفيض التكاليف في المراحل اللاحقة عن طريق تقنيات أخرى مساندة لتقنية التكلفة المستهدفة في مجال تخفيض التكاليف وهي تقنية هندسة القيمة وتقنية التحسين المستمر.

ان حالة المنافسة الضارية التي يشهدها قطاع المصارف الخاصة، تعطي الدافع لتلك المصارف لانتهاج التقنيات الحديثة لإدارة التكاليف والتي تكفل لها البقاء والاستمرار، إذ تعمل تلك التقنيات ومنها ( تقنية التكلفة المستهدفة) على تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية وتخفيض الوقت المستغرق لتقديم الخدمة مع المحافظة على جودة الخدمة المقدمة.

### مشكلة البحث:

إن ازدياد حدة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم نتيجة التطور التكنولوجي الكبير وانفتاح الأسواق والتغير في أذواق الزبائن ورغباتهم، دفع الكثير من المنشآت إلى السيطرة على تكاليف منتجاتها وهذا يتطلب التحول من النظم التقليدية للتكاليف إلى التقنيات الحديثة لإدارة التكاليف ومن بينها تقنية التكلفة المستهدفة التي تهدف إلى تلبية متطلبات الوضع التنافسي الجديد. إذ يترتب على استمرار المنشآت في استخدام النظم التقليدية للتكاليف

عدم القدرة على مواجهة تلك التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، ذلك لأن النظم التقليدية تركز على تخفيض التكاليف في مرحلة الإنتاج من خلال محاولة السيطرة على التالف وتقليل فرص الضياع، أما تقنية التكلفة المستهدفة فهي تعمل على التحكم بالتكاليف منذ بداية مراحل دورة حياة المنتج. وفيما يتعلق بقطاع المصارف (الخاصة)، تعد مسألة السيطرة على تكاليف الخدمات المصرفية غاية في الأهمية لتعزيز موقعها في السوق المحلية خاصة بعد النمو السريع في تقنيات الخدمة المصرفية وحاجة الزبائن إلى خدمات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة. وبالتالي فأن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل التالي:

**أهمية البحث** " هل بالإمكان استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية ؟ وفي أي مرحلة من مراحل تقديم الخدمة يكون دورها أكبر في تخفيض التكاليف ؟" تأتي أهمية البحث من أهمية تقنية التكلفة المستهدفة بوصفها إحدى التقنيات الحديثة لإدارة التكاليف ودورها في تخفيض التكاليف، كما تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع الذي يتناوله الا وهو قطاع المصارف التجارية الخاصة وذلك لما يتمتع به هذا القطاع من منافسة شديدة تتمثل بضرورة تقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأسعار منخفضة فضلا عن ضرورة تخفيض التكاليف لزيادة ربحية المصرف.

#### **هدف البحث:**

يسعى البحث إلى بيان دور تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، من خلال تطبيق هذه التقنية في قطاع المصارف الخاصة في العراق متمثلا بمصرف الشمال للتمويل والاستثمار - فرع البصرة.

#### **فرضية البحث:**

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها " يمكن استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية "

#### **حدود البحث:**

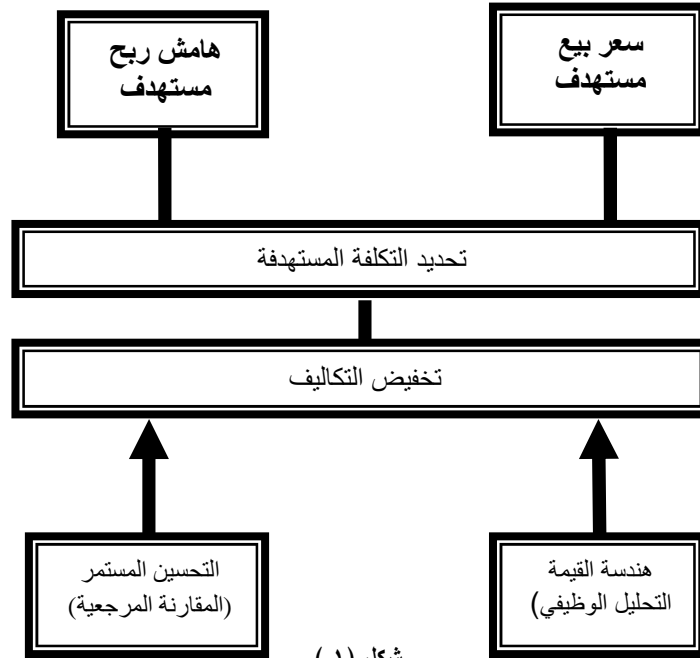
يحدد البحث بدراسة تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة على خدمة إصدار دفاتر الصكوك المقدمة من قبل مصرف الشمال للتمويل والاستثمار - فرع البصرة اعتمادا على بيانات فرع المصرف لعام ٢٠١٢

**منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري المنهج الوصفي بالاستناد إلى الكتب والرسائل الجامعية والدوريات التي تناولت موضوع الدراسة، أما في الجاني العملي فقد تم اعتماد المنهج التحليلي عبر التطبيق في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار-البصرة بالاستناد إلى البيانات المالية الخاصة بفرع المصرف لعام ٢٠١٢

**أنموذج الدراسة:**

يمثل أنموذج الدراسة تصوراً يوضح الفكرة التي تقوم عليها الدراسة التي تتكون من محورين هما (تقنية التكلفة المستهدفة وتخفيض التكاليف) والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة:-



شكل ( ١ )  
أنموذج البحث

## الجانب النظري:

### أولاً: طبيعة و مفهوم تقنية التكلفة المستهدفة

لقد تباينت الأدبيات المحاسبية في تحديد مفهوم تقنية التكلفة المستهدفة فقد عرفت بأنها عملية تحديد الحد الأعلى والمسموح به لكلفة المنتج وتطوير النموذج الذي يمكن ان يحقق الربحية بحدود التكلفة المستهدفة (Garrison&Noreen,2000:880). كما عرفت تقنية التكلفة المستهدفة بأنها طريقة تصميم السلع والخدمات بحدود كلفة معينة بالشكل الذي يلي احتياجات الزبائن (الجودة والوظائف) ويمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق الأرباح المستهدفة (Hillton,2003:529)، أما "Needles" فقد عرفها بأنها طريقة للتسعير تعمل على تحديد سعر المنتج الذي يمكن ان ينافس أسعار السوق و تحديد الربح المطلوب على المنتج ثم حساب التكلفة المستهدفة للمنتج بواسطة طرح الربح المستهدف (المطلوب) من سعر البيع المنافس (Needles,2008:501). وعرفت كذلك بأنها مدخل منظم لتحديد التكاليف المقترحة للمنتج والمحافظة على الوظيفة المحددة للمنتج وجودته، وتحقيق المستوى المطلوب من الربحية من خلال سعر البيع المستهدف (ICAOI,2011:53)، كما عرفت بأنها عملية تحديد سعر تقديري يكون الزبائن على استعداد لدفعه ثم حساب التكلفة المستهدفة لتحقيق الربح المطلوب (Horngren,2012:439). مما سبق يبدو إن لكل باحث وجهة نظره حول مفهوم تقنية التكلفة المستهدفة فبعضهم عدها أداة لتخطيط وإدارة التكاليف والأرباح معاً، ومنهم من عدها طريقة للتصميم في حين عدها بعضهم الآخر طريقة حديثة للتسعير، عليه يمكن القول بأن تقنية التكلفة المستهدفة تمثل إحدى تقنيات محاسبة التكاليف الإستراتيجية، التي تعمل على إدارة التكاليف والأرباح لغرض دعم الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج (سلعة أو خدمة) وتقديمه بالسعر الذي يرغب فيه الزبائن وفي متطلبات الجودة، ويحقق للوحدة الاقتصادية الربحية والبقاء والاستمرار في ظل التقدم التكنولوجي السريع والمنافسة العالية.

### ثانياً: مداخل تخفيض التكاليف

تقسم أغلب الأدبيات المحاسبية مداخل تخفيض التكاليف على:-

١ - مداخل جزئية - تقليدية      ٢ - مداخل شاملة - حديثة

وفيما يلي شرح هذه المداخل

#### ١ - المداخل الجزئية - التقليدية: تركز هذه المداخل على أحد عناصر التكاليف

كعنصر العمل أو أحد الأنشطة الفرعية في تخفيض التكاليف، وقد أتفق أغلب الباحثين أمثال "Anthony"، "porter & Miller"، "Johnson"، "Wood" على إن هذه المداخل تتمثل بالآتي (البديري، 2004: 41):-

مدخل التكنولوجيا (الأتمتة): يعتمد هذا المدخل على استخدام التكنولوجيا الحديثة بدلا من العنصر البشري في أداء المهام اللازمة لنشاط المنشأة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال تقليص عدد العاملين في الوحدة الاقتصادية إلى أقل ما يمكن.

**مدخل التنوع** : يعتمد هذا المدخل في تخفيض التكاليف على تنوع المنتجات التي تتعامل معها الوحدة الاقتصادية بقصد السيطرة على السوق والحصول على مركز تنافسي فيه.

مدخل الانتقال إلى الدول ذات الأيدي العاملة الرخيصة : يعتمد هذا المدخل في تخفيض التكاليف على أساس البحث عن بيئة عمل رخيصة، إذ تتضمن بيئة العمل الرخيصة الأيدي العاملة ذات الأجور المنخفضة و مزايا الموقع الجغرافي لبعض الدول.

مدخل الميل والمتوسط : يرتبط هذه المدخل بسياسة تخفيض أو زيادة عدد العمال حسب الحاجة للعمل، ما يؤدي إلى زيادة أو تخفيض الأجور حسب ظروف العمل.

مدخل الاندماج : يقصد بالاندماج ضم وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معا وتكون نتيجة الاندماج تكوين منشأة واحدة وذلك بهدف زيادة سعر سهم الوحدة الاقتصادية في السوق، التوجه نحو الاستثمار الجديد، زيادة معدل النمو، زيادة درجة استقرار الأرباح، الحصول على موارد إضافية وتقليل الضرائب (الغالبى و إدريس، 2009: 412). يقوم هذا المدخل في تخفيض التكاليف على أساس دمج مكونات الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية (العاملين، المنتجات، المصانع والإدارة) لغرض تحقيق اقتصادات الحجم .

بعد التعرف على المداخل التقليدية المستخدمة في تخفيض التكاليف يتبين أن بعض تلك المداخل تعتمد على قطع تكاليف عنصر معين ( العمل مثلا) كأساس لتخفيض التكاليف، وذلك من خلال احلال التكنولوجيا محل العمل البشري أو محاولة تقليص عدد العاملين بهدف تحقيق وفورات في أجور العمل مما يؤدي إلى التأثير بشكل سلبي على الروح المعنوية



للعاملين في الوحدة الاقتصادية، فضلا عن إن تطبيق بعض هذه المداخل مثلا مدخل التكنولوجيا قد يؤدي إلى زيادة التكاليف ذلك لأنه يستلزم تدريب العاملين على استخدام هذه التكنولوجيا مما يعني صرف الكثير من المال والوقت على هذه الدورات التدريبية. كما إن تقليل عدد العاملين قد يخفض تكاليف الأجور المباشرة ولكن من جهة أخرى فإن هذا التخفيض قد يكون على حساب جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، فضلا عن إنه قد يؤدي إلى تكثيف العمل على الكادر المتبقي.

٢ - المداخل الشاملة - الحديثة : نتيجة للانتقادات الموجهة إلى المداخل التقليدية لتخفيض التكاليف التي تتصف باقتصارها على عنصر معين كمجال لتخفيض التكاليف جاءت المداخل الحديثة التي تتميز بالشمولية، أي عدم الاقتصار على مجال أو عنصر محدد وإنما يتم الأخذ بنظر الاعتبار جميع أجزاء وأنشطة سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف. وهناك عدد كبير من التقنيات الإستراتيجية الحديثة في مجال تخفيض التكاليف كتقنية الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الجودة الشاملة، التكلفة على أساس الأنشطة والتكلفة المستهدفة.

#### ثالثا: آلية عمل تقنية التكلفة المستهدفة ودورها في تخفيض التكاليف

لقد حدد "Bragg" أربع مراحل أساسية لآلية عمل وتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة وكالتالي :- (Bragg, 2007: 229).

#### بحث السوق

يتم في هذه المرحلة دراسة السوق المنافسة وذلك بقصد التعرف على المنتجات المماثلة والمنافسة الجديدة في السوق، كذلك التعرف على تفضيلات واحتياجات الزبائن فيما يتعلق بالسلع والخدمات المستقبلية، وما هو السعر الذي يرغب الزبائن في دفعه مقابل تلك السلع والخدمات، كما يجري في هذه المرحلة تقدير حجم السوق الذي ستطرح فيه المنتجات الجديدة. إن هذه الدراسة تعطي للوحدة الاقتصادية صورة واضحة عن خطة الإيراد وعدد الوحدات الممكن بيعها من السلعة أو الخدمة و عدد المرات التي يتم فيها إعادة تقديم الخدمة وما هو السعر الذي ستباع أو تقدم به السلعة و الخدمة؟.

### تحديد هامش الربح والكلفة المستهدفة

في هذه المرحلة يجري ترجمة المعلومات المحددة في المرحلة الأولى إلى تصميم مبدئي للمنتج وتحديد سعر البيع المستهدف على وفق دراسة السوق، بعدها يحدد هامش الربح المستهدف للسلعة أو الخدمة و يمثل حاصل طرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف كلفة المنتج التي لا يمكن تجاوزها (التكلفة المستهدفة). أخيراً تجري مراجعة للتصميم التمهيدي للمنتج، إذا كان بحدود التكلفة المستهدفة يتم وضعه بالشكل النهائي، أما إذا لم يكن بحدود التكلفة المستهدفة فيتم التخلي عنه لأنه غير عملي.

### تحقيق هامش الربح المستهدف من خلال إجراء تحسينات للتصميم

في هذه المرحلة يأتي دور تقنية هندسة القيمة اللازمة لامتناس الفرق بين التكلفة الحالية والتكلفة المستهدفة للوصول بتكلفة السلعة أو الخدمة إلى المستوى الذي يحقق السعر والربح المستهدفين مع الحفاظ على جودة المنتج. إذ إن تقنية هندسة القيمة تساعد وتدعم تقنية التكلفة المستهدفة في مجال تخفيض تكاليف السلع والخدمات فهي تعمل على إحداث تغييرات في مواصفات المنتج من أجل تحسين قيمته، وذلك من خلال تحليل وتحديد الأجزاء والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج ليتم حذفها وتخفيض تكلفتها وصولاً إلى التكلفة المستهدفة بشرط عدم المساس بجودة المنتج ووظائفه.

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق هندسة القيمة التي سيتم اعتمادها في هذا البحث بالآتي:-  
تحديد الخدمة محل الدراسة.

إجراء التحليل الوظيفي للخدمة بقصد التعرف على الأنشطة التي تتكون منها فضلاً عن تحديد كلفة كل نشاط نسبة إلى كلفة الخدمة.

طرح الأفكار والبدائل التي تهدف إلى تخفيض التكاليف وبيان مقدار التخفيض المتحقق في التكاليف.

تطبيق الأفكار المقترحة بعد الحصول على موافقة الإدارة العليا للمنشأة وإقرارها بشكل نهائي.

### تنفيذ عمليات التحسين المستمر

لا يعني الوصول إلى التكلفة المستهدفة نهاية الأمر، بل بداية مرحلة جديدة في مراحل البحث المستمر عن مواضع لتخفيض التكاليف كلما أمكن ذلك (عبد الحفيظ، 2009:10). فبعد إن يتم أقرار المنتج عن طريق هندسة القيمة والبدء بتنفيذه بالاعتماد على التكلفة المستهدفة، يتحول الاهتمام إلى تقنية التحسين المستمر التي تعد من أهم التقنيات المساندة للتكلفة المستهدفة في مجال تخفيض التكاليف. إذ ترتبط تقنية التحسين المستمر ارتباطاً وثيقاً بتقنية التكلفة المستهدفة فهي مكملة ومساندة لها في تحقيق الهدف المتمثل بتوجيه الوحدة الاقتصادية نحو السوق بتخفيض التكاليف الكلية للمنتج (Feil, 2004:15-16)، (خضر، 2005:1). إذ تعمل تقنية التحسين المستمر على تخفيض التكاليف عن طريق تقبل الإدارة العليا للمنشأة ودعمها للآراء والاقتراحات التي يتقدم بها العاملون، مما يدفع العامل إلى البحث عن طرائق ووسائل لتخفيض التكاليف مع تطوير وتحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة (الكسب، 2004:34)، أما عن أهم الأساليب التي عن طريقها يتم تنفيذ تقنية التحسين المستمر والتي سيتم اعتمادها في هذا البحث أسلوب المقارنة المرجعية. المقارنة المرجعية: تعود نشأة المقارنة المرجعية إلى عام 1980م إذ طبقت لأول مرة من قبل منشأة Xerox، وعرفت بأنها عملية مستمرة لمقارنة مستويات الأداء للسلع والخدمات والأنشطة مقابل مستويات الأداء الأفضل والتي عادة ما توجد في الوحدات الاقتصادية الأخرى المنافسة أو في الوحدات الاقتصادية التي لديها عمليات مشابهة: 2012: Horngren, (244). كما وعرفت المقارنة المرجعية بأنها منهج منظم لتحديد أفضل الممارسات فيما يتعلق بالكلفة، الجودة والخدمة لمساعدة المنشأة في تحسين أدائها (Easton & others, 2008:18-23). والمقارنة المرجعية عبارة عن أداة مساعدة من أجل تحقيق التميز والتفوق من خلال التركيز على جانبيين هما (عقيلي، 2001:153):- تحديد نقاط الضعف مقارنة بالوحدات الاقتصادية المنافسة ووضع الخطط لتلافي هذا الضعف. تحديد نقاط القوة التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية عن الوحدات الاقتصادية المنافسة من أجل دعمها أكثر وجعلها متميزة باستمرار.

## الجانب التطبيقي

لغرض التعرف على دور تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية سيجري العمل على تطبيق هذه التقنية في أحد المصارف العراقية الخاصة وهو مصرف الشمال للتمويل والاستثمار - فرع البصرة، وعليه سيتم عرض هذا الجانب بالشكل التالي:-

### أولاً: نبذة مختصرة عن المصرف

تأسس مصرف الشمال للتمويل والاستثمار كشركة مساهمة خاصة عام ٢٠٠٤ برأسمال (٢,٥) مليار دينار بموجب شهادة التأسيس المرقمة ٩٧١٢ والمؤرخة في ٢٠٠٣/١٠/٧ وعلى أثر ذلك أصدر البنك المركزي العراقي ترخيصه للمصرف للعمل كمؤسسة مصرفية مجازة بموجب الكتاب المرقم ٣٤١/٣/٩ والمؤرخ في ٢٠٠٤/٣/٩، وياشر المصرف بتقديم الخدمات المصرفية للزبائن بتاريخ ٢٠٠٤/٤/١ من خلال فرعه الرئيس في بغداد ولدى المصرف ٢٠ فرعاً في بغداد وباقي محافظات القطر. وقد تم زيادة رأسماله أكثر من مرة خلال الأعوام الماضية كان آخرها في عام ٢٠١٢ إذ أصبح (٢١٠) مليار دينار.

يمارس المصرف نشاطاته المصرفية والاستثمارية والتمويلية بإشراف البنك المركزي العراقي ورقابته ويعد من المصارف الرائدة في العراق اذ يعمل على حشد المدخرات الوطنية واستثمارها في مشروعات تعود بالنفع على البلاد وعلى حملة الأسهم.

### ثانياً: احتساب التكلفة الفعلية للخدمات التي يقدمها المصرف ( فرع البصرة)

احتساب التكاليف المباشرة

تحديد مراكز الكلفة: تقسم مراكز الكلفة إلى نوعين هما :

المراكز الرئيسية (المراكز الإنتاجية) : وهي مجموعة من المراكز/الأقسام التي يتم من خلالها تقديم الخدمات بصورة مباشرة إلى الزبائن وتشمل التسهيلات الائتمانية والحسابات الجارية وحسابات التوفير والسفاتيح والحوالات وخطابات الضمان والفيزا كارذ والصندوق والمقاصة الالكترونية.

المراكز المعاونة (مراكز الخدمات) : وهي المراكز التي تقدم خدماتها إلى المراكز الرئيسية وتساعد في أداء عملها وتشمل الذاتية والمراسلة والحاسبة والمحاسبة والاستعلامات والإدارة.

مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة 219

توزيع عناصر التكاليف المباشرة على مراكز الكلفة الخاصة بالمصرف : تعرّف التكاليف المباشرة بأنها التكاليف التي يتم تتبعها بشكل مباشر على المراكز من واقع المستندات والسجلات المحاسبية، مثل فوائد حسابات التوفير التي يجري تحميلها مباشرة على مركز حسابات التوفير دون الحاجة إلى أسس توزيع معينة، والفقرات التالية توضح عناصر التكاليف المباشرة الخاصة بفرع المصرف محل الدراسة والتي سيجري توزيعها على مراكز الكلفة كما يبين ذلك جدول (١).

تم احتساب المبلغ لفترة شهر من خلال تقسيم الرصيد السنوي الظاهر في ميزان المراجعة لفرع المصرف محل الدراسة على ١٢ شهرا.

تم توزيع الرواتب والمخصصات الخاصة بكل مركز بالاعتماد على قائمة الرواتب الخاصة بالمصرف لتاريخ ٢٠١٢/١٢/١٨، وتم توزيع مبلغ قدره (٥٠٠٠٠٠٠) دينار والمتعلق براتب المحامي القانوني الذي يعمل بعقد مع المصرف على جميع مراكز المصرف بواقع (٣٥٧٨٦) ديناراً لكل مركز.

تم تحميل العمولات المصرفية المدفوعة إلى البنك المركزي العراقي بالكامل على مركز المحاسبة.

تم توزيع القرطاسية على المراكز بناءً على سجل الصادر المخزني لكل مركز كلفة لعام ٢٠١٢ ومن ثم التقسيم على ١٢ شهرا.



### ١ - احتساب التكاليف غير المباشرة لكل مركز كلفة

تعرف التكاليف غير المباشرة بأنها التكاليف التي تكون مشتركة لأكثر من مركز واحد ولا يمكن تحميل المركز بها مباشرة إلا باستخدام أساس معين (عدد العمال ، المساحة وغيرها)، مثل مصروف الكهرباء الذي يجري توزيعه على مراكز الكلفة الخاصة بالمصرف بموجب أساس عدد المصابيح أو المساحة. جدول (٢) يستعرض أسس توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز الكلفة الخاصة بالمصرف.

#### جدول (٢)

أسس توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز الكلفة الخاصة بفرع المصرف

المركز	أسس التوزيع	عدد العاملين	قطع*الأثاث	عدد الهواتف	المساحة
التسهيلات المصرفية	1	5	1	8 م	
الحسابات الجارية	6	22	2	18 م	
حسابات التوفير**					
الصندوق	6	26	—	20 م	
السفاتج	1	5	1	8 م	
الحوالات	1	5	1	8 م	
خطابات الضمان	1	5	1	8 م	
الذاتية***					
المحاسبة	2	13	1	25 م	
الفيزا كارد****					
المقاصة الالكترونية	1	5	—	8 م	
الحاسبة	1	5	—	6 م	
الاستعلامات	9	17	1	255 م	
الإدارة	2	22	2	36 م	
المجموع	31	130	10	400 م	

المصدر من (إعداد الباحثان وبالتعاون مع معاون مدير مصرف الشمال ومسؤول شعبة المحاسبة)

\* في ضمنها (٦) مكائن لعد النقود

\*\* أسس التوزيع تكون مناصفة مع مركز الحسابات الجارية

\*\*\* أسس التوزيع تكون مناصفة مع مركز خطابات الضمان

\*\*\*\* أسس التوزيع تكون مناصفة مع مركز المحاسبة

- بعد تحديد أسس التوزيع الخاصة بفرع المصرف، يجري توزيع عناصر التكاليف غير المباشرة على مراكز الكلفة كما موضح في جدول (٣) على وفق الآتي :-
- ☒ تم توزيع مصروف الوقود والزيوت بالتساوي على جميع مراكز فرع المصرف، إذ إن فرع المصرف يمتلك ثلاث مولدات تعمل بمعدل ٦ ساعات يوميا وتستهلك منها جميع المراكز.
  - ☒ تم توزيع مصروف اللوازم والمهمات بالتساوي على جميع مراكز المصرف .
  - ☒ تم توزيع مصروف تجهيزات العاملين على أساس عدد العاملين لكل مركز كلفة.
  - ☒ تم توزيع مصروف الكهرباء على مراكز المصرف باستخدام أساس المساحة المقدرة لكل مركز.
  - ☒ تم توزيع مصروف صيانة المباني على مراكز المصرف باستخدام أساس المساحة المقدرة لكل مركز.
  - ☒ تم توزيع مصروف صيانة الآلات والمعدات بالتساوي على جميع مراكز المصرف .
  - ☒ تم توزيع مصروف صيانة الأثاث باستخدام أساس عدد قطع الأثاث المقدرة لكل مركز.
  - ☒ تم توزيع مصروف الدعاية والإعلان بالكامل لمركز التسهيلات المصرفية، وذلك لأنه في العام ٢٠١٢ تم نشر دعاية وإعلان للقروض الزراعية .
  - ☒ تم توزيع مصروف المياه باستخدام أساس عدد العاملين .
  - ☒ تم توزيع مصروف النشر والطباعة بالتساوي على مراكز المصرف .
  - ☒ تم تحميل مصروف السفر والإيفاد لإغراض النشاط بالكامل على مركز الإدارة .
  - ☒ تم توزيع مصروف السفر والإيفاد لإغراض التدريب مناصفة بين مركزي التسهيلات الائتمانية والمقاصة الالكترونية.
  - ☒ تم توزيع مصروف الاتصالات العامة والانترنت كالأتي (٦٠٠٠٠ دينار اشترك الانترنت الشهري تم تحميله بالكامل على مركز الحاسبة لأنه يقوم بخدمات المراسلة بين بقية الفروع والمصارف، ٢٠٠٠٠ دينار كلفة الاتصالات تم توزيعها على عدد الهواتف البالغ مجموعها عشرة هواتف .



- ☒ تم توزيع مصروف مكافآت لغير العاملين على أساس عدد العاملين .
- ☒ تم توزيع مصروف المصروفات الخدمية الأخرى بالتساوي على جميع المراكز .
- ☒ تم توزيع مصروف اندثار المباني بنسبة (٥%) باستخدام أساس المساحة .
- ☒ تم توزيع مصروف اندثار الآلات بنسبة (٢٠%) بالتساوي على جميع مراكز فرع المصرف.
- ☒ تم توزيع مصروف اندثار الأثاث بنسبة (٢٠%) على أساس عدد قطع الأثاث المقدرة لكل مركز.
- ☒ تم تحميل مصروف إعانات المنتسبين على مركز الاستعلامات.
- ☒ تم توزيع مصروف " مصروفات سنوات سابقة " بالتساوي على جميع مراكز الكلفة.
- ☒ تم توزيع مصروف خسائر رأسمالية بالتساوي على جميع مراكز الكلفة في فرع المصرف.

جدول (١٢) توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة والصرف

المراكز الرئيسية (المراكز الإنتاجية)														
التكاليف المخصصة	أقسام التوزيع	المركز المساعد (مركز الخدمات)						المركز الرئيسي (المركز الإنتاجية)						
		مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات	مركز الخدمات		
46000	بالتساوي	25732	25732	25732	25732	25732	25732	25732	25732	25732	25732	360248	بالتساوي	360248
14000	بالتساوي	45184	45184	45184	45184	45184	45184	45184	45184	45184	45184	632576	بالتساوي	632576
39785	عدد الدقائق	9947	19892	19892	19892	19892	19892	19892	19892	19892	19892	316607	عدد الدقائق	316607
14425	الكهرباء	1800	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	160278	المساحة	160278
810000	صيانة مباني	90000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	180000	900000	المساحة	900000
4781	صيانة آلات	4781	4781	4781	4781	4781	4781	4781	4781	4781	4781	66334	بالتساوي	66334
42920	صيانة تلك	3575	7150	7150	7150	7150	7150	7150	7150	7150	7150	219266	تلك الآلات	219266
	دعاية وإعلان											87794	بالتساوي	87794
10782	مياه	1990	3980	3980	3980	3980	3980	3980	3980	3980	3980	166334	عدد الدقائق	166334
12885	تلفون وتلغراف	12885	12885	12885	12885	12885	12885	12885	12885	12885	12885	167505	بالتساوي	167505
77083	سفر ووظائف أخرى											77083	بالتساوي	77083

← تابع



مراكز الخدمات الرئيسية باعتماد أسس ملائمة، وسيتم إتباع طريقة التوزيع المباشر إذ يتم توزيع إجمالي تكاليف كل مركز خدمة على مراكز الإنتاج كل على حدة، وبذلك يتم استخدام الأساس الذي يتلاءم مع طبيعة التكلفة الموزعة وطبيعة المركز المراد التوزيع إليه، ولغرض توضيح الآلية التي يجري بها توزيع تكاليف مراكز الخدمات على المراكز الإنتاجية، يتم إعداد جدول ( ٤ ) إذ يتم أولاً توزيع تكاليف مركز الإدارة والتي تبلغ (٢,٤٤٤,٥٣١١٥ دينار) على المراكز الرئيسية باستخدام أساس عدد العاملين لكل مركز. بعدها يتم توزيع تكاليف مركز الاستعلامات البالغة (٢,١١٢٣٢٩١٠ دينار) على المراكز الإنتاجية بالتساوي وهكذا للمراكز الأخرى.

#### ٤- احتساب تكلفة وحدة الخدمة

سيتم اختيار مركز الحسابات الجارية لغرض تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة عليه وذلك لتعدد الخدمات التي يقدمها هذا المركز مقارنة مع بقية مراكز فرع المصرف. إن حساب تكلفة وحدة كل خدمة يقدمها مركز الحسابات الجارية يجري على وفق الخطوات التالية :-

☒ احتساب متوسط الزمن الفعلي لأداء الخدمة في مركز الحسابات الجارية... تم احتساب متوسط الزمن الفعلي لكل خدمة من خدمات مركز الحسابات الجارية من خلال قياس الوقت الفعلي لانجاز ثلاث معاملات لكل خدمة، وتمت قسمة مجموع أوقات ثلاث معاملات على عددها (٣) كما هو موضح في جدول ( ٥ ) .

☒ تحديد متوسط عدد وحدات الخدمة الشهرية... تم تحديد متوسط عدد وحدات الخدمة لكل الخدمات التي يقدمها مركز الحسابات الجارية بناءً على السجلات المحاسبية الخاصة بكل خدمة لعام ٢٠١٢ والتقسيم على ١٢ شهر.

☒ حساب قيمة الوحدة النسبية لمتوسط الزمن ... تم حساب قيمة الوحدة النسبية لمتوسط الزمن باستخدام المعادلة التالية (مرعي وآخرون، 2003:341) :-

قيمة الوحدة النسبية لكل خدمة مقدمة للزبون = الزمن لكل خدمة مقدمة للزبون ÷ أدنى زمن لتقديم الخدمة للزبون

على سبيل المثال قيمة الوحدة النسبية لمتوسط الزمن لخدمة فتح الحساب = ٢٠ ÷ ١٠ = دقيقة



## جدول ( ٥ )

## حساب متوسط الزمن بالدقائق لخدمات مركز الحسابات الجارية

متوسط الزمن	المعاملة ٣	المعاملة ٢	المعاملة ١	الخدمة
20	15	20	25	فتح الحساب الجاري
35	40	30	35	إصدار دفاتر الصكوك
25	20	25	30	إيداع نقدي محلي
25	25	30	20	سحب نقدي محلي
30	35	30	25	إيداع نقدي أجنبي
30	30	35	25	سحب نقدي أجنبي
10	10	12	8	إصدار كشف الحساب
15	15	10	20	إيداع صكوك مقاصة مسحوبة على نفس الفرع
20	15	25	20	إيداع صكوك مقاصة مسحوبة على فروع تابعة للمصرف
30	30	30	30	غلق الحساب الجاري
25	25	25	25	تصديق الصكوك
30	30	30	30	تأييد إلى أي جهة بوجود حساب جاري لدى الزبون
25	30	20	25	استشهاد بعدم توافر رصيد لدى الزبون
20	15	20	25	استدعاء أو تصوير صك أو مستند
20	20	20	20	إيقاف صرف الصك
15	15	15	15	إلغاء التصديق
35	30	40	35	حجز الصكوك هاتفياً

المصدر من (إعداد الباحثان بالتعاون مع مدير الفرع وموظفي مركز الحسابات الجارية وأمناء الصناديق)

✘ حساب مجموع الوحدات المرجحة بالقيم النسبية : تم تحديد مجموع الوحدات المرجحة بالقيم النسبية لكل خدمة يقدمها مركز الحسابات الجارية من خلال ضرب متوسط عدد وحدات الخدمة الشهرية  $X$  قيمة الوحدة النسبية لمتوسط الزمن، مثلاً مجموع الوحدات المرجحة بالقيم النسبية لخدمة فتح الحساب الجاري ( $2 \times 45 = 90$ ) وهكذا لباقي الخدمات.

✘ حساب تكلفة الوحدة المرجحة : تم حساب تكلفة الوحدة المرجحة لكل الخدمات التي يقدمها مركز الحسابات الجارية بموجب المعادلة التالية ( النعيمي، 2006:33) :

$$\text{تكلفة الوحدة المرجحة} = \frac{\text{التكاليف الشهرية للقسم}}{\text{مجموع الوحدات المرجحة بالقيم النسبية}}$$

اذ تم تقسيم التكاليف الشهرية لمركز الحسابات الجارية البالغة ٥١٩٢٦٢١ ديناراً على مجموع الوحدات المرجحة بالقيم النسبية والذي يبلغ ٩٤٠ وحدة لتصبح تكلفة الوحدة المرجحة لجميع الخدمات ٥٥٢٤,٠٦٥ ديناراً.

✘ حساب تكلفة الخدمات: تم حساب تكلفة الخدمات التي يقدمها مركز الحسابات الجارية من خلال ضرب مجموع الوحدات المرجحة بالقيم النسبية لكل خدمة X تكلفة الوحدة المرجحة.

✘ حساب تكلفة وحدة الخدمة: تم استخراج تكلفة وحدة كل خدمة يقدمها مركز الحسابات الجارية من خلال تقسيم تكلفة الخدمة على متوسط عدد وحدات الخدمة الشهرية. جدول (٦) يوضح الكيفية التي جرى بها احتساب تكلفة وحدة كل خدمة من الخدمات التي يقدمها مركز الحسابات الجارية.

#### ثالثاً: احتساب التكلفة المستهدفة

سيجري في هذه الفقرة توضيح آلية احتساب التكلفة المستهدفة لإحدى الخدمات التي يقدمها مركز الحسابات الجارية وهي خدمة (إصدار دفاتر الصكوك)، وبيان دور تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية بمساعدة ودعم من تقنيات أخرى لها دور كبير في مجال تخفيض التكاليف ومنها تقنيتا هندسة القيمة والتحسين المستمر، على وفق الخطوات التالية:-

✘ تحديد متوسط سعر البيع المستهدف.. لقد تم تحديد متوسط سعر البيع المستهدف باعتماد أسعار بيع الخدمة لأربع مصارف منافسة للمصرف محل الدراسة والتي كانت (٥٠٠٠، ٧٥٠٠، ١٠٠٠٠، ١٠٠٠٠) ديناراً، ثم جرى تقسيم مجموع هذه الأسعار والبالغ ٣٢٥٠٠ ديناراً على عدد المصارف البالغ ٤ مصارف ليتم التوصل إلى متوسط سعر البيع المستهدف للخدمة والذي يساوي ٨١٢٥ ديناراً.

- ✘ احتساب هامش الربح المستهدف للخدمة.. لغرض احتساب هامش الربح المستهدف للخدمة يجري إتباع الخطوات التالية:-
- تحديد سعر بيع الخدمة بالمصرف/ لقد تم تحديد سعر بيع الخدمة في المصرف محل الدراسة والبالغ ( ٧٥٠٠ ) دينار بناءً على جدول أسعار العمليات المصرفية الخاص بمصرف الشمال.
  - احتساب ربح وحدة الخدمة/ تم احتساب ربح وحدة الخدمة من خلال طرح التكلفة الفعلية للخدمة والبالغة (١٩٣٣٤,٢٣) ديناراً من سعر بيع الخدمة والبالغ (٧٥٠٠) دينار ليصبح ربح (خسارة) الوحدة (-١١٨٣٤,٢٣) ديناراً.



جدول (٦) كلفة كل خدمة من خدمات مركز الحسابات الجارية

7	6	5	4	3	2	1
تكلفة وحدة الخدمة	تكلفة الخدمات	المرجحة	مجموع الوحدات المرجحة بالقيم النسبية	النسبة المئوية لمتوسط الزمن	وحدات الخدمة الشهرية	بالمئات
11048.13	497165.85	5524.065	90	2	45	20
19334.23	309347.64	5524.065	56	3.5	16	35
13889	486117.72	5524.065	88	2.5	35	25
13852.7	900422.6	5524.065	163	2.6	55	25
16572.2	562887.8	5524.065	120	3	40	30
16572.2	414304.9	5524.065	75	3	25	30
5524.065	193342.3	5524.065	35	1	35	10
8286	298300	5524.065	54	1.5	36	15
11048.13	220962.6	5524.065	40	2	20	20
16572.2	165722	5524.065	30	3	10	30
13810.2	607647.15	5524.065	110	2.5	44	25
16572.2	165722	5524.065	30	3	10	30
13810	27620	5524.065	5	2.5	2	25
11048.13	33144.4	5524.065	6	2	3	20
11048.13	88385	5524.065	16	2	8	20
8286	24868.3	5524.065	4.5	1.5	3	15
19334.23	96671.14	5524.065	17.5	3.5	5	35
	5192621		940			

- احتساب نسبة الربح لوحددة الخدمة/ جرى احتساب نسبة الربح لوحددة خدمة إصدار دفاتر الصكوك من خلال قسمة ربح ( خسارة) وحددة الخدمة (-١٨٣٤,٢٣ ديناراً) على التكلفة الفعلية لها والتي تبلغ ( ٩٣٣٤,٢٣ ديناراً) لتكون نسبة ربح ( خسارة) الوحددة (-٦١%)
- احتساب هامش الربح المستهدف لوحددة الخدمة/ تم احتساب هامش الربح المستهدف لوحددة الخدمة من خلال حاصل ضرب نسبة ربح ( خسارة) الوحددة(-٦١%) X سعر البيع المستهدف للخدمة (٨١٢٥ ديناراً) ليصبح هامش الربح المستهدف للخدمة (-٤٩٥٦,٢٥) ديناراً.
- ☒ احتساب التكلفة المستهدفة لوحددة الخدمة/ تم احتساب التكلفة المستهدفة لوحددة الخدمة من خلال تطبيق معادلة التكلفة المستهدفة: التكلفة المستهدفة= سعر البيع المستهدف- هامش الربح المستهدف(٨١٢٥ + ٤٩٥٦,٢٥ = ١٣٠٨١,٢٥ ديناراً).
- ☒ احتساب مقدار التخفيض المستهدف/ يجري احتساب مقدار التخفيض المستهدف في وحددة خدمة إصدار دفاتر الصكوك من خلال طرح مقدار التكلفة المستهدفة للخدمة والبالغ ١٣٠٨١,٢٥ ديناراً من مقدار التكلفة الفعلية للخدمة والبالغ ١٩٣٣٤,٢٣ ديناراً ليصبح بذلك مقدار التخفيض المستهدف ٦٢٥٢,٩٨ ديناراً.

#### رابعاً: تحقيق التخفيض المستهدف

إن سياسة المصرف محل الدراسة تنص على إصدار دفاتر الصكوك حصراً من الإدارة العامة في بغداد ولمن يبلغ رصيدهم حسابهم ٥٠٠٠٠٠٠٠ دينار فأكثر، وهذا يستلزم من إدارة الفرع جرد حسابات الزبائن بشكل مستمر ومتابعة إيداعات الزبائن بدقة لحصر عدد الزبائن الذين يتجاوز رصيدهم المبلغ المذكور آنفاً ورفع أسماء الزبائن المستحقين لدفاتر الصكوك إلى الإدارة العامة في بغداد، ويتم إعداد الدفتر وترميزه هناك ثم يرسل إلى فرع المصرف. ولغرض توضيح الآلية التي تجري بها عملية تحقيق التخفيض المستهدف في الخدمة، يجري إتباع الخطوات التالية:-

- ١- تحقيق التخفيض المستهدف باستخدام تقنية هندسة القيمة
- ☒ التعرف على الأنشطة التي تتضمنها آلية تقديم خدمة إصدار دفاتر الصكوك في فرع المصرف محل الدراسة وحساب تكلفة كل نشاط نسبة إلى تكلفة الخدمة كما موضح فيجدول (٧)
- ☒ تقديم الأفكار التي تهدف إلى تخفيض التكاليف وكما يلي:-
- الاستغناء عن تسلم مبلغ العمولة نقدا وإنما يستقطع المبلغ من رصيد الزبون بقيد محسوب يعده موظف الجاري بدلاً من إعداد مستند قبض بالعمولة، ويترتب على هذا الأجراء حذف جميع أنشطة الصندوق والتي تبلغ كلفتها (١١٩٦,٨٨) ديناراً وبذلك يكون مقدار التخفيض المتحقق ١١٩٦,٨٨ ديناراً.
- ☒ تقييم الأفكار وحساب التخفيض المتحقق منها حيث يكون إجمالي التخفيض المتحقق هو ١١٩٦,٨٨ ديناراً

- ٢- استخدام تقنية التحسين المستمر باعتماد أسلوب المقارنة المرجعية
- عند مقارنة آلية تقديم خدمة إصدار دفاتر الصكوك في المصرف محل الدراسة مع بعض المصارف المنافسة تبين أن الآلية التي يجري بها تقديم خدمة إصدار دفاتر الصكوك في تلك المصارف تجري كالتالي:-
- يعطى دفتر الصكوك للزبون مباشرة عند فتحه حساباً جارياً في المصرف وبناءً على طلبه
- ترسل كمية معينة من دفاتر الصكوك من الإدارة العامة للمصرف في بغداد بين فترة وأخرى بناءً على احتياج فرع المصرف
- يتم إعداد دفتر الصكوك في الفرع (كتابة اسم الزبون ورقم حسابه ) عند تطبيق هذه الآلية يتم حذف الأنشطة التالية:-
- |   |                 |
|---|-----------------|
| جرد أسماء الزبائن المستحقين لدفاتر الصكوك | ١١٠٤,٨ ديناراً  |
| اطلاع المدير وموافقته                     | ٥٥٢,٤١ ديناراً  |
| طباعة الأسماء                             | ٢٧٦٢,٠٣ ديناراً |
| المصادقة على الأسماء                      | ٥٥٢,٤ ديناراً   |

إرسال قائمة الأسماء بالأيمل	١١٠٤,٨ ديناراً
إعداد دفتر الصكوك في بغداد	٨٢٨٦,١ ديناراً
	١٤٣٦٢,٥٦ ديناراً
إذن يكون إجمالي التخفيض المتحقق هو	
هندسة القيمة	١١٩٦,٨٨ ديناراً
التحسين المستمر	١٤٣٦٢,٥٦ ديناراً
المجموع	١٥٥٥٩,٤٤ ديناراً

## جدول ( ٧ )

احتساب كلفة أنشطة خدمة إصدار دفاتر الصكوك لفرع المصرف

مركز الكلفة	النشاط	متوسط زمن أداء النشاط	كلفة النشاط بالدينار
الكاونتر *	جرد بأسماء الزبائن المستحقين لدفاتر الصكوك	M2	1104.8
المدير	الإطلاع والموافقة	M1	552.41
الحاسبة	طبع الأسماء مع أرقام الحسابات	M5	2762.03
المدير	المصادقة على الأسماء	M1	552.41
الحاسبة	إرسال قائمة الأسماء بالأيمل إلى الإدارة العامة - بغداد	M2	1104.81
الإدارة العامة - بغداد	إعداد دفتر الصكوك (طبع أسم الزبون ورقم حسابه على الدفتر وترميز الدفتر بالجيكور)	M15	8286.1
الكاونتر	إعداد مستند قبض بالعمولة	S20	184.14
الصندوق	تسلم مبلغ العمولة	S15	138.1
	التسجيل في جدول المقبوضات النقدية	S30	276.2
	الختم والتوقيع على مستند القبض	S5	46.03
	ترحيل مبلغ العمولة إلى الحاسبة	M1	552.41
	إرسال مستند القبض إلى شعبة الجاري (الكاونتر)	S20	184.14
الكاونتر	تسجيل مبلغ العمولة بسجل المقبوضات النقدية	S30	276.2
	التأكد من أسم ورقم حساب الزبون المثبت على الدفتر	S5	46.03

		وتسليم الدفتر إلى الزبون	
230.18	S25	تسجيل أسم الزبون وتوقيعه وتاريخ استلام الدفتر في سجل إصدار دفاتر الصكوك	
276.2	S30	ترحيل مبلغ العمولة إلى الحاسبة	
276.2	S30	إرسال مستند القبض إلى المخول ب	
138.1	S15	تدقيق مستند القبض مع الختم والتوقيع	
552.41	S1	تفعيل العملية بالحاسبة	المخول ب
276.2	S30	إرسال مستند القبض إلى المخول أ	
138.1	S15	تدقيق مستند القبض مع الختم والتوقيع	
552.41	S1	تفعيل العملية بالحاسبة	المخول أ
276.2	S30	إرسال مستند القبض إلى المحاسبة	
552.41	M1	تدقيق وحفظ المستند بعد الختم والتوقيع	المحاسبة
19334.23	M35		المجموع

المصدر من ( إعداد الباحثان )

\*تم احتساب كلفة كل نشاط كما يلي  $19334,23 \times (2 \div 35) = 1104,8$  دينار

وهكذا يتبين إن استخدام تقنية التكلفة المستهدفة قد حقق نتائج ايجابية كبيرة في مجال تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية ( خدمة إصدار دفاتر الصكوك)، إذ بلغ مقدار التخفيض المتحقق في تكلفة الخدمة ١٥٥٥٩,٤٤ ديناراً أي ما يعادل نسبة ٢٤٨% من التخفيض المستهدف لها والبالغ ٦٢٥٢,٩٨ ديناراً. إذ كان التخفيض المتحقق بمساعدة تقنية هندسة القيمة ١١٩٦,٨٨ دينار، بينما بلغ التخفيض المتحقق بمساعدة تقنية التحسين المستمر ١٤٣٦٢,٥٦ ديناراً. وهذا يعني إن النسبة الكبيرة لتخفيض التكاليف كانت في مرحلة تقديم الخدمة باعتماد التحسين المستمر (المقارنة المرجعية) لآلية تقديم الخدمة المصرفية في المصرف محل الدراسة من خلال المقارنة مع آلية تقديم الخدمة المصرفية من قبل بعض المصارف المنافسة.

**الاستنتاجات...**

- ١- تعد تقنية التكلفة المستهدفة من التقنيات التي تعتمد عليها المداخل الحديثة لتخفيض التكاليف إذ يؤدي تطبيق هذه التقنية إلى الاهتمام في بداية سلسلة القيمة لتصميم برنامج لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن وعلى مدى دورة حياة المنتج مع المحافظة على جودة المنتج وخصائصه.
- ٢- يتضمن تقديم الخدمة المصرفية إجراءات روتينية تستغرق وقتاً طويلاً لأدائها فضلاً عن تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها عملية تقديم الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الخدمة المصرفية.
- ٣- هناك صعوبة في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية لعدة أسباب منها:-
  - ☒ قلة عناصر التكاليف المباشرة مع ازدياد عناصر التكاليف غير المباشرة وبالتالي يصعب تتبع وتوزيع عناصر التكاليف غير المباشرة بشكل موضوعي ودقيق.
  - ☒ تعدد وتنوع الخدمات المقدمة في كل مركز فضلاً عن اشتراك أكثر من مركز غالباً في تقديم خدمة مصرفية معينة، وبالتالي من أجل التوصل إلى تكلفة الخدمة بشكل دقيق يستلزم الأمر تحديد حصتها من تكاليف كل مركز تكلفة تمر به.
  - ☒ ما تتميز به طبيعة الخدمة المصرفية من خصائص أهمها اللاملموسية والتلازمية حيث تتصف الخدمة المصرفية بأنها غير ملموسة أي لا تشغل حيزاً من الفراغ، كما إنه لا توجد إمكانية لفصل الخدمة عن من يقدمها.
- ٤- لا توجد لدى إدارات وكوادر معظم المصارف الخاصة المعرفة بتقنية التكلفة المستهدفة وأهميتها في تخفيض التكاليف.
- ٥- يؤدي استخدام تقنية التكلفة المستهدفة والتقنيات الساندة لها إلى تحقيق نتائج ايجابية في مجال تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، إذ بلغ إجمالي التخفيض المتحقق في تكاليف خدمة إصدار دفاتر الصكوك ١٥٥٥٩,٤٤ ديناراً. فكان مقدار التخفيض المتحقق في تكاليف الخدمة نتيجة استخدام تقنية هندسة القيمة ١١٩٦,٨٨ ديناراً، في حين بلغ مقدار التخفيض المتحقق في تكاليف الخدمة نتيجة لاستخدام تقنية التحسين المستمر ٤٣٦٢,٥٦ ديناراً.

## التوصيات

- ١- إعادة النظر بشكل مستمر في آلية تقديم الخدمات المصرفية وتطويرها من خلال:-
  - ☒ التعرف على الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة المصرفية والتخلص منها ومعرفة الأنشطة التي تضيف قيمة للخدمة والعمل على تحسينها
  - ☒ تقليل الإجراءات الروتينية وتفويض الصلاحيات لتقليل المستويات الإدارية التي تمر بها آلية تقديم الخدمة المصرفية
- ٢- ضرورة تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصرف محل الدراسة من خلال إنشاء شعبة أو قسم مستقل لحسابات الكلفة يكون تابعاً لشعبة المحاسبة، يقوم بتزويد إدارة المصرف بالمعلومات المتعلقة عن تكلفة كل قسم أو كل خدمة.
- ٣- توعية الكوادر الإدارية والفنية والمحاسبية للمصارف بأهمية استخدام التقنيات الحديثة لإدارة التكاليف ومن بينها تقنية التكلفة المستهدفة، لما لها من اثر في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، خاصة وإن المصارف تعمل ضمن بيئة تنافسية توجب عليها تقديم أفضل خدمة ويسعر تنافسي وبالتالي ضرورة تخفيض التكاليف لضمان البقاء والاستمرار.
- ٤- ضرورة اهتمام المصارف بدراسة السوق ومتابعة أسعار بيع الخدمات المصرفية من قبل المصارف المنافسة والتعرف على متطلبات الزبائن من الخدمات المصرفية بشكل مستمر.
- ٥- اعتماد استخدام تقنية التكلفة المستهدفة والتقنيات الساندة لها بهدف تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية مع المحافظة على الجودة المطلوبة لضمان تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن.

## مصادر البحث

### أولاً : التقارير والنشرات الرسمية

- ١- التقرير السنوي لمجلس الإدارة لمصرف الشمال للعام ٢٠١٢ م
- ٢- جداول أسعار العمليات المصرفية لمجموعة من المصارف المنافسة في البصرة للعام ٢٠١٢م
- ٣- جدول أسعار الخدمات المصرفية للمصرف لعام ٢٠١٢م
- ٤- ميزان المراجعة لمصرف الشمال- فرع البصرة للعام ٢٠١٢ م

### ثانياً : الكتب

- ١- عقيلي، عمر وصفي،(2001)،"مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر"،دار وائل للنشر،عمان،الأردن.
- ٢- الغالبي، طاهر محسن، و إدريس،وائل محمد:(2009)،"الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل"،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.
- ٣- مرعي، عبد الحي، ومبارك،صلاح الدين عبد المنعم، و مصطفى،محمود مراد،(2003)،" أنظمة التكاليف لإغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات"،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر
- 4 - Bragg, Steven M,(2007),"Management Accounting: Best practices". John Wiley & Sons, Inc.
- 5 - Easton ,Halsey ,mc Anally and Hargreaves, (2008) ,"Financial & Managerial Accounting for MBAS
- 6 - Garrison, Ray and Noreen, Eric,(2000)," Managerial Accounting",9<sup>th</sup>, New York, McGraw-Hill.
- 7 - Hilton, Maher, Selto , (2003),"cost Management: Strategies for Business Decisions" ,Second ed.
- 8 - Horngren, Charles, Datar, Srikantm , Raganmadhav ,(2012)," cost Accounting managerial Emphasis",14th ed ,Prentice Hall.
- 9 - ICAOI, Institute of Chartered Accountants of India,(2011),"Advanced Management Accounting", Board of studies, vol. 1 , New Delhi.
- 10 - Needles, Grosson ,(2008),"Managerial Accounting",8<sup>th</sup>ed.



### ثالثاً : الرسائل والدوريات

- ١ - البديري،جاسم حميد، (2004)،"تطوير مدخل سلسلة القيمة نشاط-تكلفة-تخفيض التكاليف"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة،جامعة البصرة،كلية الإدارة و الاقتصاد.
- ٢- خضر،أنس متي،(2005)،"قياس التكلفة المستهدفة لتصنيع المنتج خلال مرحلة التصميم لأغراض التسعير : دراسة حالة في معمل الألبسة الولادية في الموصل"، رسالة ماجستير، جامعة الموصل.
- ٣- عبد الحفيظ، محمد عماد صلاح،(2008)، "التكلفة المستهدفة"،جامعة القاهرة
- ٤ - الكسب، علي إبراهيم، (2004)،"المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر(الكابزن) في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير،جامعة الموصل ، كلية الإدارة و الاقتصاد.
- ٥ - النعيمي،صفاء إبراهيم محمود،(2006)،"أهمية معلومات التكاليف في ترشيد قرارات تسعير الخدمات المصرفية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار"، رسالة ماجستير، جامعة الموصل،كلية الإدارة والاقتصاد .

6 -Fiel ,Patrick ,Yook, Keun ,Hyo and Kim,II- Woon,(2004),"Japanese Target costing- Historical Perspective" ,international Journal of strategic cost Management ,Spring.