

دور التكاليف المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية

الباحثة اية نمير عبد الأمير و أ. د. عبد الرضا لطيف جاسم
كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، بغداد \ العراق

The Role of Target Costing in Improving the Quality of Banking Services

Researcher Aya Nimir Abd al-Amir

and Prof. Dr. Abd al-Ridha Latif Jasim

Mustansiriyah University, College of Administration and Economics, Baghdad / Iraq

Utayoyo1997@gmail.com

ridhaj69@yahoo.com



المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور التكاليف المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تحليل مدى مساهمة هذا الأسلوب المحاسبي في رفع كفاءة العمليات وتقديم خدمات ذات جودة عالية وبكلفة مناسبة. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التكاليف المستهدفة يسهم في تحسين جودة الخدمات من خلال تقليل الهدر في الموارد، وتحقيق التوازن بين الكلفة والجودة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي لدى الإدارات المصرفية بأهمية هذا الأسلوب، وتوفير الدعم الفني والتدريبي اللازم لتفعيله بشكل فعال في بيئة العمل المصرفي.

الكلمات الرئيسية: التكاليف المستهدفة، تحسين جودة الخدمات المصرفية

Abstract

This study aims to highlight the role of target costing in improving the quality of banking services by analyzing the extent to which this accounting method contributes to enhancing operational efficiency and delivering high-quality services at an appropriate cost. The study found that the application of target costing contributes to improving service quality by reducing resource waste and achieving a balance between cost and quality, which leads to increased customer satisfaction. The study also recommended the need to raise awareness among banking management about the importance of this approach and to provide the necessary technical and training support to effectively implement it within the banking work environment.

Keywords: Target costing, improving the quality of banking services

المقدمة

تعد التكاليف المستهدفة من الأدوات الحديثة في إدارة التكاليف، والتي تهدف إلى تخفيض التكاليف منذ المراحل الأولى لتطوير الخدمات أو المنتجات، مع الحفاظ على الجودة المطلوبة لتلبية احتياجات الزبائن. في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة المصرفية، أصبحت المصارف تسعى إلى تحسين جودة خدماتها مع ضبط تكاليفها لتحقيق رضا الزبائن والحفاظ على حصتها السوقية. ومن هذا المنطلق، ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهجية التكاليف المستهدفة كمدخل استراتيجي لإدارة التكلفة يركز على تحقيق قيمة مضافة للعميل في مقابل تكلفة مقبولة للمصرف. وتتناول هذه البحث العلاقة بين تطبيق التكاليف المستهدفة وتحسين جودة الخدمات المصرفية، من خلال تحليل مدى فاعلية هذه الأداة في تخفيض التكاليف غير الضرورية، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة العالية من وجهة نظر الزبائن. كما تسعى البحث إلى إبراز الآثار الإيجابية لتطبيق التكاليف المستهدفة على مستوى رضا الزبائن وتنافسية المصارف.

المبحث الاول \ منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث

في ظل البيئة المصرفية التنافسية، أصبحت المصارف مطالبة بتحقيق مستويات عالية من جودة الخدمات مع الحفاظ على كفاءة التكلفة. ورغم أهمية ذلك، لا تزال بعض المصارف تعتمد أساليب تقليدية في إدارة التكاليف، ما قد يؤدي إلى ضعف في تخصيص الموارد وارتفاع كلف الخدمات المصرفية، من هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤل الرئيس (ما دور تطبيق التكاليف المستهدفة في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟) وينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

- ما مدى تطبيق التكاليف المستهدفة في المصارف؟
- كيف يؤثر تطبيق التكاليف المستهدفة على رضا العملاء وجودة الخدمة؟



2.1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على مدى تطبيق نظام التكاليف المستهدفة في المصارف.
- قياس أثر التكاليف المستهدفة على جودة الخدمات المصرفية.
- تحليل العلاقة بين تطبيق التكاليف المستهدفة ومستوى رضا العملاء.
- تقديم توصيات تسهم في تحسين الأداء المصرفي باستخدام أدوات محاسبة التكاليف الحديثة.

3.1 أهمية البحث

تسهم البحث في إثراء الأدبيات المحاسبية من خلال ربط نظام التكاليف المستهدفة بجودة الخدمات المصرفية، وهو تقدم نتائج البحث دليلاً استرشادياً للإدارات المصرفية حول أهمية تطبيق التكاليف المستهدفة في تحسين الجودة وخفض التكاليف، مما يعزز من تنافسية المصارف.

4.1 فرضيات البحث

تم صياغة الفرضيات التالية:

- هل توجد علاقة لتطبيق التكاليف المستهدفة على جودة الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو لتطبيق التكاليف المستهدفة على دقة وجودة المعلومات المقدمة للعملاء ورضا العملاء عنها.

5.1 حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تركز على نظام التكاليف المستهدفة دون غيره من نظم التكاليف.
- الحدود المكانية: المصرف العراقي الإسلامي للأستثمار والتنمية.
- الحدود الزمنية: أجريت خلال سنة 2023

المبحث الثاني \ الاطار النظري للبحث

1.2 نشأة التكاليف المستهدفة وتطورها

إنّ تقنية TC هي عملية بسيطة الفهم والتطبيق نسبياً، وذات تأثير كبير على ربحية الوحدات الاقتصادية، بدأت بالظهور في اليابان خلال عام 1960م، إذ وجد أن 80% من الصناعات الكبرى كانت تتبّع هذه التقنية، إذ قام العديد من خبراء الصناعات اليابانية بتطوير فكرة أمريكية تسمى هندسة القيمة التي كانت تطبق في بعض الوحدات الاقتصادية، وتمّ تحويلها إلى تقنية ديناميكية تعمل على خفض التكاليف وتخطيط الارباح، وظهرت تقنية هندسة القيمة في الشركة الأمريكية (جنرال اليكتريك) أثناء الحرب العالمية الثانية. لقد زاد الاهتمام في الكتابات المحاسبية ممّا أدى إلى استحداث الشركات اليابانية تقنية عرفت باسم تقنية التكاليف المستهدفة، واستعملت التكاليف المستهدفة على نطاق واسع في الوحدات الصناعية اليابانية، إذ اعتمدت العديد من الوحدات الاقتصادية الأمريكية والأوروبية على التكاليف المستهدفة، وتعد تقنية التكلفة المستهدفة بمثابة حلاً إدارياً تساعد على تخفيض التكاليف الإجمالية للمنتجات وذلك عن طريق تحسين الخصائص المادية في مرحلة التصميم المبكر للمنتج (Ionescu,2015:95)، كذلك تسهم هذه التقنية في المحافظة على الأداء والجودة الوظيفية وتخفيض وقت تطوير المنتجات عن طريق التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكلفة للوحدة الاقتصادية، ممّا تؤدي إلى تركيزها على الزبون و السوق، زيادة قدرة الوحدة الاقتصادية على المنافسة وتعزيز مركزها التنافسي، زيادة أرباح المنتجات، و تركّز على الإدارة الاستراتيجية لمستوى التكلفة مع الاهتمام بوظيفة المنتجات التي ستحدد بالتأكد للحصول على منتجات أقلّ سعراً وأكثر جاذبية للزبائن (Alexandra,2017:546)، (الحميري، 2017: 276).

2.2 مفهوم التكاليف المستهدفة وتعريفها

تعددت مفاهيم التكاليف المستهدفة إذ تناولها مختلف الكتاب والباحثين وبآراء ووجهات نظر مختلفة، إذ وضحا شهرزاد هي أحد أهم أساليب إدارة التكاليف التي تسعى إلى تحديد



وظائف الوحدة الاقتصادية من تخطيط، تصميم، إنتاج، رقابة حتى يتمكن من أكتساب القوة التنافسية في الأسواق وكذلك تسعى إلى تخفيض التكاليف مع الحفاظ على جودة وأداء المنتج وإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق الربح المطلوب. (شهرزاد، 2016: 256)، كما وضّحها De Melo هي تقنية تقوم بتحديد تكلفة دورة حياة المنتج التي عن طريقها يتم إنتاج المنتج بالموصفات المطلوبة وذات الوظائف والجودة لإنتاج منتج يحقق المستوى المطلوب من الأرباح خلال دورة حياته عند بيعه في السوق بسعر البيع المتوقع (De Melo, 2017: 155).

3.2 مبادئ التكاليف المستهدفة

هنالك العديد من الأدبيات التي تطرقت إلى المبادئ الأساس لتلك التقنية حيث أشار Hilton إلى أن تقنية التكاليف المستهدفة تتكون من سبعة مبادئ وهي كالتالي: (السعر يحدد التكلفة، التركيز على الزبائن، التركيز على التصميم، التنسيق بين الوظائف، تكييف سلسلة القيمة، توجيه دورة الحياة للمنتج، التركيز على تصميم العملية الإنتاجية) (Hilton, 2020: 683-684). ويتفق كل من (الكواز، 2016: 42)، (القصاب، 2016: 26)، (كاظم وإسماعيل، 2022: 82-83) بأنها تتكون من ستة مبادئ وتتجسد تلك المبادئ بما يأتي:

- **السعر يحدد التكلفة:** لتحديد التكاليف المستهدفة يتم تحديد سعر البيع المستهدف أولاً ثم يتم بعد ذلك طرح هامش الربح المستهدف من السعر، إذ يتم تحديد هامش الربح للمنتج بناءً على أسعار السوق، ويتم تحديد التكاليف المستهدفة عن طريق المعادلة الآتية:
- التكاليف المستهدفة = سعر السوق المستهدف - هامش الربح المستهدف
- **التركيز على الزبائن:** أن تقنية TC تتم تحت تأثير السوق، وتأخذ رأي زبائنها بالمنتجات التي يرغبون بها ومواصفاتها وخصائصها باستمرار، والعمل على تلبية متطلباتهم، ومعرفة مقدار المبالغ التي سيتم دفعها مقابل الجودة.
- **التركيز على التصميم:** تركز تقنية TC على التصميم الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف في جميع اجزاء دورة حياة المنتج، لذلك يجب أن يكون التصميم والتغييرات الهندسية قبل عملية بدء الإنتاج، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتقليل وصول المنتج الجديد إلى السوق.

- المشاركة عبر الوظائف: هو اعتماد نهج الفريق لتحقيق TC إذ يمثل أعضاء الفريق مجموعة واسعة من الأشخاص مثل: المنتجين، المصممين، المهندسين، متخصصي التسويق، خبراء البحث والتطوير، الموردين فرق المنتج والمعالجة عبر الوظائف المسؤولة عن المنتج بأكمله من بداية الإنتاج الأولي حتى يصل إلى الإنتاج النهائي.
- المشاركة في سلسلة القيمة: إن تطبيق تقنية TC يكون مع أصحاب المصلحة جميعاً سواء كانوا بائعين وموزعين ومقدمي الخدمات والzbائئ.
- تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج: يتم تقليل تكلفة دورة الحياة لكل من المنتج والzbائئ، إذ تتمثل تكلفة دورة الحياة: بسعر الشراء، الصيانة، تكلفة التشغيل، تكلفة التوزيع.

4.2 خصائص التكاليف المستهدفة

- هنالك مجموعة من الخصائص الأساس التي تتسم بها ويتفق كُُل من: (شهرزاد، 2016: 260-261)، (Celayir,2020:1319) وهي كالآتي:
- موجهة للzbائئ لتلبية متطلباتهم و رغباتهم واحتياجاتهم أثناء مرحلة تصميم المنتجات.
 - تحقق أهداف الإدارة العليا التي تتمثل في الحد من التكاليف الصناعية غير المباشرة وتحسين الربحية و المنافسة على المدى الطويل.
 - يتناسب تطبيق تقنية TC في المشاريع ذات المنتجات المتعددة والإنتاجية الصغيرة أكثر من المشاريع ذات الإنتاجية الكبيرة.
 - إنَّ تطبيقها يحتاج إلى التعاون بين العديد من أقسام الوحدة الاقتصادية.
 - تعمل على تخفيض التكاليف الإجمالية لدورة حياة المنتج من خلال مرحلة التصميم والتخطيط للمنتج، إذ كل قرار في هذه المرحلة يعد من القرارات المهمة.
 - تتعلق بمؤشرات الأداء المالية وغير المالية على عكس أنظمة تقدير التكاليف التقليدية التي تقوم بالتركيز على المقاييس والمؤشرات المالية فقط.
 - تساعد الوحدة الاقتصادية على تحقيق هامش الربح المرغوب فيه على المنتجات أو الخدمات سواء أكانت جديدة أم معاد تصميمها.



5.2 أهداف التكاليف المستهدفة

تتسم TC بمجموعة من الأهداف إذ يتمثل الهدف الأساس بتخفيض تكلفة المنتجات مع ضمان استمرارية الجودة، وتحقيق التوازن الأمثل بين الجودة والوظائف والتكلفة، ويمكن تلخيص الأهداف الأخرى على النحو الآتي (Celayir,2020:1311)، (callado,2020:99):

- مساعدة الوحدة الاقتصادية في تلبية متطلبات الزبائن وإشباع رغباتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة ذات جودة وكفاءة وسعر مناسب.
- تحقيق الأرباح وتحقيق مزايا تنافسية سواء أكان على المدى الطويل الأجل أم القصير الأجل من خلال تقليل تكاليف الإنتاج والسيطرة عليها قبل حدوثها مع عدم المساس بالجودة.
- تساعد في توسيع الحصة السوقية وتعظيم الأرباح والسيطرة على أهداف التكلفة.
- توفر الدعم في المرحلة الأولية للمنتج ومرحلة التصميم لإدارة التكلفة للمنتج ولتحقيق الأرباح والمنافسة على المدى الطويل.

6.2 الخدمات المصرفية

شهدت الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات والأفراد بالخدمات بشكل عام و في الخدمات المصرفية بشكل خاص، وأن عرض الخدمات المصرفية في الأسواق تسهل على الأفراد الحياة، ومنها الصراف الآلي إلى استلام الفواتير، واستخدام شبكة الانترنت وغيرها من الخدمات المصرفية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمات المصرفية، أنواعها، خصائصها، أهدافها، وتعد المصارف من إحدى المنظمات التي تقوم بتقديم منتجات غير ملموسة، تمارس الأنشطة التسويقية، وترتكز على خدماتها كمدخل لزيادة قدراتها التنافسية وخدمة زبائنها بأكثر كفاءة. قبل التطرق إلى مفهوم الخدمات المصرفية لابد من التعرف أولاً على مفهوم الخدمة بصفة عامة.

7.2 تعريف الخدمات

هنالك العديد من التعاريف للخدمات أظهرتها أدبيات التسويق، وعليه يمكن تعريف الخدمة أذ عرفها كافي بأنها مجموعة من المنافع أو النشاطات أو الانجازات التي يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أي ملكية، وأن تقديمها أو إنتاجها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا تكون (كافي، 2018: 36). كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن إنجازات وأفعال أو أعمال، بمعنى أن الخدمات تتضمن جميع الأنشطة الاقتصادية التي تكون مخرجاتها ليست منتجات مادية، وبشكل عام تستهلك الخدمات عند وقت إنتاجها، وتقدم قيمة مضافة مثل: التسلية، الراحة، الصحة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول (دنيا، 2021: 34). ويشير Dubois وآخرون أن الخدمات هي عبارة عن أشياء تدرك بالحواس وتكون قابلة للتبادل تقوم بتقديمها شركات أو مؤسسات معينة تختص بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسة خدمية (Dubois at el, 2006: 462).

8.2 مفهوم الخدمات المصرفية

تعتبر الخدمات المصرفية العامل الأساس في تطوير الأنشطة المصرفية أي أنها تؤدي دوراً مهماً في تعزيز قدراته من خلال تأثيرها على رغبات الزبائن وتفضيلاتهم. وقد تعرف الخدمات المصرفية هي العمليات التي تكون ذات مضمون منفعي في العناصر الملموسة وغير الملموسة المدركة من قبل الوحدات والأفراد أو من خلال قيمتها المنفعية التي تشكل في الوقت نفسه مصدر للربحية (الطائي، 2019: 2010). وأشار عبد الملك بأنها عبارة عن كل ما يقدمه المصرف إلى الزبائن من منافع ولا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء، وتعتبر مصدر لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم المالية الحالية والمستقبلية وتعتبر مصدر من مصادر إرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين المصارف والزبائن (عبد الملك، 2015: 7). كما تعرف الخدمات المصرفية بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والفعاليات والأدوات الموجهة للزبائن لتحقيق المنافع للطرف المستفيد منها لإشباع حاجاته ورغباته، ونتيجة لاستعمال الجهد البشري أو آلي فهي تمثل مصدراً للربح من وجهة نظر المصرف، وعليه يمكن النظر إلى الخدمات المصرفية من ثلاث زوايا وهي: (أل شبيب، 2015: 31-32):



- **جوهر الخدمات:** يتمثل جوهر الخدمات في البعد الذي يرتبط بالدافع الذي يقف وراء طلب الخدمات المصرفية، أي مجموعة المنافع الجوهرية التي يستهدف الزبائن تحقيقها من وراء طلبهم للخدمات التي تحقق رغباتهم.
- **الخدمات الحقيقية:** تشمل مجموعة من الأبعاد التي تختص بجودة الخدمات نفسها، والتي يرتقي مضمونها بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى الزبائن وتوقعاتهم من وراء الخدمات.
- **الخدمات المدعمة:** وهي تلك الخدمات التي تمثل مضموناً متكاملًا يشير إلى جوهر الخدمات وحقيقتها، فضلاً عن مجموعة من الخصائص المقترنة بتقديمها، وهذا يجب النظر إلى الخدمات المصرفية ليس فقط من زاوية جوهرها، وإنما كحل يسعى الزبائن إليه وصولاً لتحقيق إشباع رغباتهم.

9.2 خصائص الخدمات المصرفية

- تتميز الخدمات المصرفية كغيرها من الخدمات بعدد من الخصائص وذلك على الشكل التالي: تعدد وتنوع الخدمات المصرفية، غير ملموسة، صعوبة التميز في الخدمات المصرفية وتقييمها، اشباع رغبات الزبائن وتلبية متطلباتهم، التوازن بين النمو والمخاطر، الاعتماد على الودائع، تكامل الخدمات المصرفية في ذاتها، الانتشار الجغرافي، صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة وسيتم بيان ذلك في النقاط الآتية (عباس، 2018: 284):
- لا يمكن صنع الخدمات مقدماً: لا يمكن إنتاج الخدمات مقدماً وتخزينها لحين طلب الزبائن، لأن موظفو المصارف يقومون بإنتاج الخدمات بمجرد وصول طلباً من الزبائن.
 - **الخدمات المصرفية منتجات غير ملموسة:** إن أهم ما يميز الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها هو أنها مصممة بالأساس لإشباع حاجات ورغبات معينة موجودة لدى مجموعة من الزبائن، وان هذه الخدمات غير ملموسة وليس لها كيان مادي معين، لذا فان الحكم على مدى جودتها لا يمكن إن يتم إلا بعد استخدامها من قبل الزبون علماً أنها تنتج وتستهلك في أن واحد، وان المصارف تعتمد على عملية الترويج للخدمات التي من خلالها يتم شرح وتوضيح مزايا

الخدمات المقدمة, فالخدمات المصرفية تتميز بأنها تباع أولاً ومن ثم يشعر الزبائن بقيمة التعامل بها، ومدى إشباعها لحاجاتهم بمعنى أنه يلمس مزاياها بعد التعامل بها وليس قبل التعامل بها.

- لا يمكن إنتاج عينات من الخدمات: من المستحيل إنتاج الخدمات وإرسال عينات منها إلى الزبائن بشكل مسبق لأن الاستفادة منها تتم بنفس الوقت.
- التأكد من تقديم كل ما يطلبه الزبون: أن الخدمات المصرفية تتميز بأنها غير ملموسة وبما أن كل زبون له حساسية خاصة به أثناء الحصول على الخدمة لذا فإن الحكم النهائي على جودة الخدمات المصرفية يكون من قبل الزبون.
- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك بنفس الوقت: إن الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت وذلك بحكم أنها لا يمكن إنتاجها مقدماً أو تخزينها.
- الخدمات المصرفية غير قابلة للأستدعاء: أن الخدمات مجرد أن تصنع وتقدم إلى الزبون فإنها تستهلك في نفس الوقت, لذلك يجب على موظفي المصارف أن يدركوا جيداً أن تقديم الخدمة والاستفادة منها هو لحظة واحدة, لذلك يجب أن يتأكدوا من كونها مناسبة ومتفوقة في جميع جوانبها، أذ لا مجال للإضافة عليها وذلك بعد تقديمها للزبون.
- الانتشار الجغرافي: تقوم المصارف بإنشاء فروع لها كي تستطيع تقديم وعرض خدماتها للوصول إلى أكبر عد ممكن من المنتفعين، وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة من الخدمات الأمر الذي يؤدي لتخفيض التكاليف.
- جودة الخدمات المصرفية تكون غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبائن: أن الموظف في المصرف يتفاعل ويتعامل مباشرة مع الزبائن، وإنتاجه وتقديمه للخدمات يتم بناءً على تفاعل بينه وبين الزبائن، فلاستهلاك يكون بمجرد تقديم الخدمة ولا يمكن إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج, فالمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات لجودة الخدمة المقدمة، وبالتالي من المهم أن يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة, لذا فإن الرقابة على جودة الخدمة المصرفية يتطلب جهوداً أكبر أذ تزيد هذه الخاصية من تكلفة الخدمات المقدمة.



10.2 أنواع الخدمات المصرفية

1- قبول الودائع : هناك نوعان من قبول الودائع النوع الأول الودائع الادخارية التي تهدف في المقام الأول بالاستفادة من مدخرات الزبائن. المتمثلة في الودائع لأجل محدد وودائع التوفير، وفي العادة تتلقى هذه الحسابات فوائد. أما النوع الآخر هي الودائع الجارية التي تعتبر جزء من محفظة الودائع تحت الطلب للمصرف، وفي الأساس حساب قيد التشغيل ويتم تشغيله بنشاط مع قيود قليلة جدا على عدد وكمية الرسومات، وان المصرف ملزم بسداد هذه الالتزامات عند الطلب من الزبون، وفي العادة لا تتلقى هذه الحسابات فوائد (Mishkin & Eakins 2018:67-485)،(أسماء، 2023: 67).

2- منح التسهيلات الائتمانية

أولاً: الائتمان النقدي: يتمثل الائتمان النقدي بـ:

- القروض والسلف: تقوم المصارف بتقديم القروض لزيائنها والمتمثلة بالقروض القصيرة، المتوسطة، الطويلة الأجل.
- الحساب الجاري المدين: يقصد به السحب على المكشوف، أن يقوم المصرف بالسماح لطالب هذا النوع من التسهيلات بسحب المبلغ المتفق عليه وفي التدرج من حسابه الجاري وذلك بعد أن قام المصرف بكل إجراءات مخاطر الائتمان وتحديد قدرة الساحب على السداد.
- الأوراق التجارية المخصوصة: هي صكوك مكتوبة بشكل قانوني تتضمن التزاماً في دفع مبلغ من النقود وفي وقت معين، ويمكن نقل الحق الثابت فيها في طرق التظهير أو المناولة.

ثانياً: الائتمان التعهدي: وهو الائتمان غير النقدي ويعتبر من الأعمال التجارية

الحديثة التي تحتاج إلى أنواع مختلفة من هذا الائتمان، ويتمثل في:

- الاعتمادات المستندية: وهو عقد صادر من المصرف ويعرف باسم المصرف المصدر وذلك نيابة عن أحد زبائنه ويفوض مصرف آخر يعرف باسم المصرف المبلغ أو المؤكد بالدفع للمستفيد، ويلتزم المصرف المصدر في ضمان الرسومات التي تتم في موجب الائتمان المحدد للمستفيد الذي هو عادة مزود السلع والخدمات.

- **خطاب الضمان:** هو تعهد يصدر من المصرف بناءً على طلب أحد المتعاملين معه في دفع مبلغ معين أو قابل للتعيين لشخص آخر من دون قيد أو شرط إذا طلب منه ذلك بخلال المدة المعينة في الخطاب (خلف، 2021: 42).
- 3- **الحوالات:** هي حركة للأموال عن طريق طرف الكتروني، هاتف، كمبيوتر، شريط مغناطيسي، لاستلام وإصدار الحوالات الداخلية والخارجية ومن دون الحاجة لوجود حساب شخصي للزبون بحيث فقط يعتمد على الرقم السري للحوالة (رحيم 2017: 95).
- 4- **الاستثمارات:** يقصد بها توظيف الأموال في الموجودات لأجل طويلة، متوسطة، قصيرة بهدف تحقيق الربح، كالاستثمار بتشكيلة من الأوراق المالية يحتفظ بها المصرف لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها في الربحية، السيولة، الأمان، المسؤولية الاجتماعية، وأن معظم المصارف تتخذ الاستثمار في الأوراق المالية بديلاً عن النقد المعطل اي بدلاً من الاحتفاظ بالأرصدة النقدية الكبيرة في خزائنها لهدف السيولة والتي لا يتولد عنها أي عائد، تقوم باستثمار هذا النقد في أوراق مالية يتولد عنها عائد يحقق هدف الربحية وفي الوقت نفسه يمكن تحويلها إلى أوراق نقدية يحقق هدف الربحية والسيولة معاً (العبيبي، 2022: 22).
- 5- **الخدمات الإلكترونية:** هي استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة كأجهزة الكمبيوتر والاتصالات أو غير ذلك من الوسائل الإلكترونية المتطورة لتمكين المعاملات المصرفية (Ferrell et al, 2020: 492-493)، ومنها:
 - **أجهزة الصراف الآلي:** تعتبر من أكثر أشكال الخدمات المصرفية الإلكترونية شيوعاً، ويقدم العديد من وظائف المصرف داخل جهاز الخدمة الذاتية الذي يمكن أن يكون موجوداً بالمتاجر والمستشفيات والكليات والمطارات... الخ
 - **الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول:** هي إجراء المعاملات المصرفية والأنشطة الأخرى ذات الصلة عبر الأجهزة المحمولة، وتشمل الخدمات المقدمة كدفع الفواتير وتحويلات الأموال وإدارة الحسابات وطلبات دفتر الشيكات والاستعلام عن الرصيد وكشوف الحساب والفائدة وأسعار الصرف وما إلى ذلك.
 - **المصرف البيئي:** مع انخفاض تكلفة الاتصالات طورت المصارف ابتكاراً مالياً آخر، وهو الخدمات المصرفية المنزلية وأصبح من المفيد الآن للمصارف أن تنشئ مرفقاً مصرفياً إلكترونياً يرتبط فيه زبون المصرف بجهاز كمبيوتر



المصرف ويسمح له بإجراء المعاملات باستخدام الهاتف الذكي، الجهاز اللوحي، الكمبيوتر الشخصي والآن يمكن لزبائن المصرف بإجراء العديد من معاملاتهم المصرفية دون مغادرة المنزل والميزة بالنسبة للزبون هي راحة الخدمات المصرفية المنزلية، بينما تجد المصارف أن تكلفة المعاملات أقل بكثير من التكلفة المرتبطة بالخدمات المصرفية التقليدية.

6 - خدمات تأمين: كان يقوم المصرف بتقديم القرض للزبون وبنفس الوقت يبيعه بوليصة تأمين على الحياة، وبذلك يضمن السداد في حالة وفاة الزبون من مقبوضات التأمين (wirtz&LoveLock,2022:267).

7 - توطين الرواتب: هو بطاقة مدفوعة مقدماً يقوم بتقديمها صاحب العمل من أجل دفع صافي رواتب الموظفين وبمجرد أن يودع صاحب العمل الأموال بحساب الموظف، ومن بعدها يمكن للموظف استخدامها الشراء العناصر وسحب النقدية ودفع الفواتير، وان هذه البطاقات تقضي الحاجة الى شيكات ورقية.

8 - تبادل العملات الاجنبية: وهي من أول الخدمات التي قدمتها المصارف، وتتمثل في قيامها ببيع وشراء العملات الاجنبية. حيث ان سعر الصرف هو مبادلة عملتين، أحد العملتين هي السلعة والعملية الأخرى ثمناً لها (pride et al,2019:76)

9 - الامانات: تقدم المصارف نوعين من الامانات وهي الامانات الشخصية يعمل المصرف بوظيفة المؤتمن به للوصايا، وذلك من أجل إدارة الممتلكات للمتوفي وذلك بقيام المصرف بدفع ديون المتوفي وفك الرهن لعقاراته والتأكد بحصول الورثة من حقوقهم القانونية. والنوع الأخر هو الامانات التجارية مثلاً يدير المصرف محافظ الأوراق المالية الخاصة بزبائنه وبحسب الأوامر التي يتلقاها منهم.

10 - الاستشارات المالية: تقدم المصارف المشورة والنصح بمجالات التسهيلات والادخار والبحث عن الفرص الاستثمارية المحلية والدولية وتقدم هذه الخدمة للزبائن من الشركات.

11.2 استخدام نظام التكاليف المستهدفة لتحسين جودة الخدمات المصرفية
تعد تقنية التكاليف المستهدفة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التحكم في التكاليف والأنظمة مع ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية. وتعتمد هذه

التقنية على تحديد تكاليف المنتجات أو الخدمات بناءً على السعر الذي يقبله الزبائن مطروحاً منه هامش الربح المطلوب، وليس بالإعتماد على التكاليف الفعلية كما هو الحال في الطرق التقليدية وهناك عدد من الخطوات التي تستخدم لتحسين وتعزيز جودة الخدمات المصرفية وهي كما يأتي:

1. تحديد السعر المقبول من الزبائن: يبدأ المصرف بتحديد السعر الذي يمكن للزبائن دفعه مقابل خدمات معينة، مثل خدمات: (فتح الحساب، إصدار بطاقة، تحويل الأموال). ويتم ذلك بناءً على دراسات السوق، وتحليل المنافسين، وتوقعات الزبائن.

2. تحديد هامش الربح المستهدف: يحدد المصرف نسبة الربح التي يرغب في تحقيقها من كل خدمة مصرفية.

3. احتساب التكاليف المستهدفة: هي الحد الأقصى للتكلفة التي لازم البنك يلتزم فيه مع المحافظة على الجودة، وتحسب من خلال المعادلة التالية:

التكاليف المستهدفة = السعر المقبول - هامش الربح المرغوب به

4. تحليل الخدمات وتفكيكها إلى مكوناتها: بمعنى تحليل مكونات الخدمات المصرفية تفكك كل خدمة من الخدمات إلى أنشطتها الأساس، ويتم تحديد تكلفة كل نشاط على حدة. على سبيل المثال خدمة فتح حساب تشمل: (التحقق من الهوية، إدخال البيانات، إصدار البطاقة، تدريب الموظف، إلخ).

5. تحسين العمليات المصرفية وتقليل من نسبة الهدر: يعني بذلك تحسين العمليات المصرفية في حال كانت التكاليف الفعلية أعلى من التكاليف المستهدفة، ويُجري المصرف مراجعة شاملة للعمليات بهدف إزالة الأنشطة غير الضرورية (غير المستغلة)، وتبسيط الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا لتقليل التكاليف التشغيلية. إذا كانت التكاليف الفعلية أعلى من التكاليف المستهدفة، يقوم المصرف بـ:

- إعادة تصميم الخدمات لتكون أكثر كفاءة وفاعلية.
 - استخدام التكنولوجيا مثل: التحول الرقمي لتقليل إعداد الموظفين أو الوقت.
 - إلغاء الأنشطة غير الضرورية (غير المستغلة) التي لا تضيف قيمة للزبائن.
6. المحافظة على جودة الخدمات: يتم تحديد العناصر الأساس في جودة الخدمات مثل: السرعة، الأمان، دقة المعلومات، والتركيز على تحسينها أو المحافظة عليها حتى مع



تخفض التكاليف أثناء عملية تقليل التكاليف، والمصرف يضمن أن هذه العناصر لا تتأثر، بل يمكن أن تتحسن لأن العمليات أصبحت أنظف وأسرع.

7. **التقييم والتحسين المستمر:** أن المصرف يقوم ويراجع ويتابع أداء الخدمات باستمرار، ويقارن بين التكاليف والجودة، ويُجري تعديلات حسب الحاجة لدى تحقيق أهداف التكلفة والجودة، ويُجري تحسينات دورية بناءً على التغذية الراجعة من الزبائن ومؤشرات الأداء.

المبحث الثالث

تطبيق تقنية التكاليف المستهدفة في المصرف محل البحث

1.3 تطبيق تقنية التكاليف المستهدفة في المصرف محل البحث

هذا المبحث سيتناول اجراءات منهج تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة وبحسب الخطوات التي سبق التعرض لها في الجانب النظري ذات الصلة بهذه التقنية وذلك من أجل تعزيز قدرة المصرف من إدارة كلفته كأسبقيه تنافسية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك بالوصول إلى اقصى تخفيض ممكن.

2.3 خطوات تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة

تحديد سعر البيع المستهدف

تتطلب عملية تحديد سعر البيع المستهدف لخدمات المصرف معرفة أسعار البيع للخدمات المنافسة والمماثلة، ومن هذا المنطلق فعند استقصاء المصارف المحليّة من أجل التعرف على أسعار بيع الخدمات، فضلا عن المقابلات التي اجرتها الباحثة مع مسؤولي المصرف محل البحث، تبين أن أسعار المنتجات المماثلة والمنافسة للخدمات كما موضح في الجدول (1).

جدول (1)

أسعار الخدمات المصرفية المماثلة لأسعار الخدمات المصرفية في المصرف محل البحث

ت	الخدمات المنافسة	مصرف الثقة الإسلامي	مصرف الأمين
1	الخدمات المصرفية للأفراد:-		
	• حسابات الادخار	5000	15000
	• الحسابات الجارية	25000	25000
	• حسابات الوديعة	25000	30000
	• حسابات النخبة	10000	15000
	• البطاقة الإلكترونية	25000	5000
2	الخدمات المصرفية للأعمال:-		
	• حسابات الأعمال	50000	40000
	• تمويل التجارة	75000	80000
	• أعمدات مستندية	100000	120000
	• خطابات ضمان		
3	الخدمات المصرفية للأستثمار :-		
	• سياسة مكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال.	20000	25000
	• الإيداع	10000	15000
	• الدمج		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلات مع مسؤولي المصارف محل البحث.

ومن خلال المقابلات التي اجرتها الباحثة مع بعض وكلاء المصارف المعنيين بتقديم الخدمات تم اخذ الخدمات المماثلة لمصرفي الثقة والامين مع المصرف العراقي الاسلامي للاستثمار والتنمية، أذ اتضح أن الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد وللأعمال في المصرف الثقة الاسلامي ومصرف الأمين هي من الخدمات المنافسة لخدمات المصرف محل البحث، وذلك للأقبال الشديد عليها نظراً لجودتها العالية من ناحية تعامل المصرف مع الزبائن، فضلاً عن انخفاض تكلفة الخدمات، وبناءً على ذلك فان سعر البيع المستهدف للخدمات المقدمة يمثل متوسط أسعار الخدمات المنافسة والذي يتم استخراجه عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{متوسط أسعار الخدمات} = \text{أجمالي أسعار الخدمات المقدمة} \div \text{عدد الخدمات}$$



ان سعر البيع المستهدف للخدمات المقدمة يمثل متوسط أسعار الخدمات المنافسة الذي سوف يتم اظهارها في الجدول (2):

الجدول (2)

يوضح الجدول متوسط أسعار الخدمات المماثلة للخدمات المصرفية

متوسط أسعار الخدمات	مصرف الأمين	مصرف الثقة الإسلامي	الخدمات المنافسة	ت
10000 \	15000	5000	الخدمات المصرفية للأفراد:- • حسابات الادخار	1
25000	25000	25000	• الحسابات الجارية	
27500	30000	25000	• حسابات الوديعة	
12500	15000	10000	• حسابات النخبة	
15000	5000	25000	• البطاقة الالكترونية	
45000	40000	50000	الخدمات المصرفية للأعمال:- • حسابات الأعمال	2
77500	80000	75000	• تمويل التجارة	
110000	120000	100000	• أعمدات مستندية • خطابات ضمان	
22500	25000	20000	الخدمات المصرفية للأستثمار :- • سياسة مكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال.	3
12500	15000	10000	• الإيداع • الدمج	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلات مع مسؤولي المصارف محل البحث.

يتضح من الجدول السابق تم استعمال المعادلة لاحتساب متوسط اسعار الخدمات المصرفية التي قدمها مصرفي الامين ومصرف الثقة الاسلامي، وذلك عن طريق جمع الخدمات المماثلة للمصرفية مع بعضها وتقسيمها على عدد المصارف (2).

تحديد الربح المستهدف

يسعى المصرف محل البحث إلى تحقيق هامش ربح تتراوح نسبته من 10% إلى 30%، ولشدة المنافسة التي تحيط بالمصرف محل البحث وبالأخص خدماته التي

قدمها المتمثلة بالخدمات المصرفية للأفراد والخدمات المصرفية للأعمال والخدمات المصرفية للاستثمار من قبل الخدمات المنافسة, فان الباحثة قد اختارت الحد الأدنى من نسبة هامش الربح المذكورة في اعلاه والبالغة %10 من سعر البيع المستهدف. وعليه سيكون الربح المستهدف كالآتي:

$$\text{الربح المستهدف} = \text{سعر البيع المستهدف} \times \text{نسبة هامش الربح المستهدفة}$$

وسيتيم بيان الارباح المستهدفة للخدمات المصرفية المماثلة لها في المصارف محل البحث بالاعتماد على المعادلة أعلاه في الجدول الاتي الجدول (3):

جدول (3)

الربح المستهدف للخدمات المماثلة لأسعار الخدمات المصرفية

الربح المستهدف	متوسط أسعار الخدمات	الخدمات المنافسة	ت
1000 2500 2750 1250 1500	10000 25000 27500 12500 15000	الخدمات المصرفية للأفراد:- • حسابات الادخار • الحسابات الجارية • حسابات الوديعة • حسابات النخبة • البطاقة الالكترونية	
4500 7750 11000	45000 77500 110000	الخدمات المصرفية للأعمال:- • حسابات الأعمال • تمويل التجارة • أعمادات مستندية • خطابات ضمان	
2250 1250	22500 12500	الخدمات المصرفية للاستثمار:- • سياسة مكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال. • الإيداع • الدمج	

المصدر: اعداد الباحثة .



يتضح من الجدول السابق تم اظهار الارباح المستهدفة لكل خدمة من الخدمات المصرفية من خلال حاصل ضرب متوسط اسعار الخدمات في ادنى هامش ربح متوقع ان يحصل عليه المصرف محل البحث الذي يكون 10% .

تحديد التكاليف المستهدفة

يتم تحديد الكلفة المستهدفة من خلال طرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف للخدمات المصرفية المقدمة ويتم احتسابها عن طريق المعادلة التالية:
الكلفة المستهدفة للخدمات = سعر البيع المستهدف - الربح المستهدف

وعليه سيتم بيان التكاليف المستهدفة في الجدول (4) بناء على المعادلة اعلاه :

جدول (4) التكاليف المستهدفة للخدمات المصرفية

ت	الخدمات المنافسة	سعر البيع المستهدف	الربح المستهدف	التكاليف المستهدفة
1	الخدمات المصرفية للأفراد:-			
	• حسابات الادخار	10000	1000	9000
	• الحسابات الجارية	25000	2500	22500
	• حسابات الوديعة	27500	2750	24750
	• حسابات النخبة	12500	1250	11250
2	الخدمات المصرفية للأعمال:-			
	• حسابات الأعمال	45000	4500	40500
	• تمويل التجارة	77500	7750	69750
3	• أعمادات مستندية	110000	11000	99000
	• خطابات ضمان			
	الخدمات المصرفية للأستثمار :-			
• سياسة مكافحة تمويل الإرهاب				
• وغسيل الأموال.				
• الإيداع	22500	2250	20250	
• الدمج	12500	1250	11250	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (2) والجدول رقم (3).

يتضح من الجدول السابق بأنه تم تحديد التكاليف المستهدفة لكل خدمة من الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف محل البحث بالاعتماد على معادلة التكاليف المستهدفة التي تساوي سعر البيع المستهدف لكل خدمة من الخدمات المصرفية مطروحاً منه الربح المستهدف لكل خدمة.

تحديد التكاليف الحالية

بهدف تحديد التخفيض المستهدف في تكاليف الخدمات المصرفية، فإن الأمر يتطلب تحديد تكاليف الخدمات الحالية للمصرف محل البحث والتي يتم مقارنتها مع التكاليف المستهدفة ويتم بيان ذلك عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{التخفيض المستهدف} = \text{التكاليف الحالية} - \text{التكاليف المستهدفة}$$

وسيتم بيان التخفيض المستهدف للخدمات المصرفية في الجدول التالي (5):

جدول (5) التخفيض المستهدف للخدمات المماثلة لأسعار الخدمات المصرفية

ت	الخدمات المنافسة	التكاليف الحالية (1)	التكاليف المستهدفة (2)	التخفيض المستهدف (3)
1	الخدمات المصرفية للأفراد:- • حسابات الادخار • الحسابات الجارية • حسابات الودیعة • حسابات النخبة • البطاقة الالكترونية	27000 37500 45000 25000 35000	9000 22500 24750 11250 13500	18000 14700 20250 13750 21500
2	الخدمات المصرفية للأعمال:- • حسابات الأعمال • تمويل التجارة • أعمدات مستندية • خطابات ضمان	75000 80000 125000	40500 69850 99000	34500 10150 26000
3	الخدمات المصرفية للأستثمار :- • سياسة مكافحة تمويل الإرهاب و غسيل الأموال. • الإيداع • الدمج	88000 66000	20250 11250	67750 54750

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3) والجدول رقم (4).



يتضح من الجدول السابق تم استخراج التخفيض المستهدف للخدمات المصرفية المماثلة لخدمات المصرف محل البحث عن طريق المعادلة المتمثلة بالفرق بين التكاليف الفعلية للمصرف محل البحث والتكاليف المستهدفة و لإظهار نسبة التخفيض للخدمات المصرفية المقدمة يتم استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التخفيض المستهدفة} = (\text{التخفيض المستهدف} \div \text{التكاليف الفعلية}) \times 100\%$$

سيتم اظهار نسب التخفيض في الجدول التالي (6):

جدول (6)

نسب التخفيض المستهدف للخدمات المماثلة لأسعار الخدمات المصرفية

ت	الخدمات المنافسة	التخفيض المستهدف	نسبة التخفيض
1	الخدمات المصرفية للأفراد:-		
	• حسابات الادخار	18000	66.6%
	• الحسابات الجارية	14700	39%
	• حسابات الوديعة	20250	45%
	• حسابات النخبة	13750	55%
	• البطاقة الالكترونية	21500	61%
2	الخدمات المصرفية للأعمال:-		
	• حسابات الأعمال	34500	46%
	• تمويل التجارة		
	• أعمادات مستندية	10150	12.6%
	• خطابات ضمان	26000	20.8%
3	الخدمات المصرفية للأستثمار :-		
	• سياسة مكافحة تمويل الإرهاب وغسيل الأموال.		
	• الإيداع	67750	76.9%
	• الدمج	54750	82.9%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (3) والجدول رقم (4).



يتبين مما سبق إن نسبة التخفيض مقارنةً بالتكاليف الفعلية في المصرف محلّ البحث كبير جداً وهذا يعني ان تكاليف المصرف مرتفعة جداً، مما يؤثر على الوضع التنافسي له كما يؤدي إلى انخفاض اسعاره مقارنةً بتكاليفه المرتفعة وتصريف خدماته وتخفيض وتضييق الفجوة في التكاليف وتحسين جودة الخدمات المصرفية ويتضح مما سبق دور استخدام التكاليف المستهدفة في تحسين وتعزيز جودة الخدمات المصرفية

- توجيه الخدمات وفقاً لتوقعات الزبائن: تعتمد التكاليف المستهدفة على تحليل احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، مما يؤدي إلى تصميم خدمات مصرفية متركزة على القيمة المضافة للزبائن وتلبي رغباتهم من حيث المرونة والدقة والسرعة.
- تخفيض التكاليف غير الضرورية: أن تطبيق تقنية التكاليف المستهدفة تؤدي إلى الكشف عن الخطوات والأنشطة التي لا تضيف قيمة مباشرة للزبائن، مما يؤدي إلى تقليصها أو إلغاؤها من دون المساس والتأثير على الجودة.
- رفع الكفاءة التشغيلية: يتم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين وتخصيص الموارد وتبسيط الإجراءات المصرفية، كما يتحقق تخفيض التكاليف وتحسينها في وقت تقديم الخدمات وكفاءتها، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة.
- دعم اتخاذ قرارات تسعيرية عادلة: تعزز التقنية من قدرة المصرف على تقديم أسعار الخدمات التنافسية أذ تتناسب مع قدرات الزبائن وتضمن لهم الربحية.
- تحسين صورة المصرف وولاء الزبائن: الخدمات التي تُقدّم بجودة وكفاءة عالية وتكاليف مناسبة تعزز ثقة الزبائن ورضاهم وولائهم على المدى الطويل.



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1.4 الاستنتاجات

- 1) أظهرت نتائج البحث أن استخدام التكاليف المستهدفة يُعد أداة من الأدوات الفعالة في ضبط تكاليف تقديم الخدمات المصرفية دون التأثير سلباً على جودتها.
- 2) يلاحظ أن التكاليف المستهدفة تساهم في تحقيق توازن بين تكلفة الخدمات وجودتها، مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وولائهم.
- 3) تبين أن تقنية التكاليف المستهدفة تساهم في تقليل الهدر والفاقد في الموارد البشرية والمالية، من خلال تحسين كفاءة العمليات.
- 4) تحفيز الابتكار وتحسين الأداء: أن هذه التقنية تدفع الإدارات المصرفية إلى البحث عن طرق إبداعية لتقديم الخدمات وبجودة عالية وبتكاليف أقل.
- 5) على الرغم من فعالية هذه التقنية، إلا أن هناك ضعفاً في التطبيق العملي له داخل العديد من المؤسسات المصرفية بسبب نقص الوعي أو الدعم المؤسسي.

2.4 التوصيات

- 1) ضرورة تعزيز فهم إدارة المصرف لمفهوم تقنية التكاليف المستهدفة وأهميته في تحقيق التميز التنافسي.
- 2) يجب تقديم البرامج التدريبية المتخصصة للموظفين والمحاسبين حول كيفية تطبيق هذه التقنية بشكل فعال.
- 3) العمل على دمج أسلوب التكاليف المستهدفة مع نظم إدارة الجودة لتعزيز الأداء المؤسسي.
- 4) تحديث وتطوير نظم المعلومات المستخدمة لتوفير بيانات دقيقة تساهم في تحديد التكلفة المستهدفة بدقة.
- 5) تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسات المصرفية لضمان تطبيق مستدام للتكاليف المستهدفة.



المصادر

- آل شيب، دريد كامل، (2015)، "إدارة العمليات المصرفية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- دنيا، بوخملة، (2021)، "اتجاهات العملاء نحو الخدمات المصرفية الإسلامية والعوامل المؤثرة في تبنيها"، -دراسة حالة لآراء عملاء بنك البركة وكالة ولاية سكيكدة، مذكرة ماجستير، تسويق الخدمات الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية جامعة 8 ماي 1945 -قالمة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية
- شهرزاد، أ صالح سميرة، (2016)، "التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية جامعة سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث.
- الطائي، امتثال رشيد بجاي،(2019)، " تخفيض كلفة الخدمة المصرفية وتحسين تسعيرها تطويرها بأستعمال تقنية الكلفة المستهدفة " بحث تطبيقي في مصرف الرشيد الادارة العامة وبعض فروعها، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد . مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية . المجلد (9) العدد (1).
- عباس، م.م نبراس محمد، (2018)، "استعمال آلية منهج التكلفة المستهدفة في تسعير لخدمة المصرفية" دراسة تطبيقية، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد / Journal Of Administration And Economics السنة الواحد و الاربعون - العدد مئة واربعة عشر.
- عبد الملك، عليوش،(2015)، " اهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفية " دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- القصاب، باسم عبد الحسن عبود، (2019)، "التكامل بين تقنيتي الكلفة المستهدفة ومحاسبة استهلاك الموارد واثره في تخفيض التكاليف"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة معمل القديفة، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء.
- كاظم، علي منفي، وإسماعيل، مجبل دواي،(2022)، "أنموذج مقترح لاستعمال تقنيتي المحاسبة الرشيقة والتكلفة المستهدفة لتخفيض التكاليف : دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة"، المعهد التقني العمارة الجامعة التقنية الجنوبية، العمارة العراق، مجلة الريادة للمال والأعمال - المجلد الثالث (العدد 4).
- كافي، مصطفى يوسف، (2018)، "إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، الأردن.
- الكواز، صلاح مهدي جواد، (2016)، " دور التكامل بين تقنيتي التكلفة على اساس الوظائف الموجهة بالوقت ونشر وظيفة الجودة في تحقيق القيمة المضافة للزبون" دراسة تطبيقية أطروحة دكتوراه.



- Alexandra, Mortură Laura , (2017) ," Considerations Concerning the Application of Target Costing Method in the Industry of Dairy Products" "1 December 1918" University of Alba Iulia, România
- Callado, Antônio, Callado, Aldo Leonardo Cunha, & Bomfim, Emanuel Truta do, (2020), " Target costing in micro and small companies from the IT sector", Revista Evidenciação 125-141, Set. 2020, Contábil & v. 8. n. Finanças, 3. p. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>
- Celayir, Duygu , (2020), "Target Costing as a Strategic Cost Management Tool and a Survey on Its Implementation in the Turkish Furniture Industry" Department of Accounting and Auditing, Istanbul, Turkey. Dcelayir@Ticaret.Edu.Tr İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal Of Business Research-Turk, 12(2), 1308-1321
- De Melo, Reymard Savio Sampaio, D. and Granja, A. D. (2017)," Guidelines for target costing adoption in the development of products for the residential real estate market ", Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 153-165, jul./set..
- Dubois, Bernard, Philip Kotler, Kevin Keller , Delphine Marceau,(2006) "Marketing management", Pearson Education, 12éme edition.
- Feil , Patrick , Keum – Hyo yook, IL- woon kim, (2004)," Japanese Target Costing, Historical perspective", international journal of strategic cost management International Journal, 11(1), 10-19.
- Hilton, Ronald W. and Platt, David E., (2020): "Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment" 20th ed . Mc Graw –Hill, Education
- Ionescu Aurelian ,C. A,"Target Costing in the Budget and Calculation of Cost and of Results for Some Products in the Stainless Steel Industry" , Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 6, Issue. (1),2015, P:96.Baghdad College Journal of Economic Sciences, the sixty number
- mortur_laura@yahoo.com , "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XVII, Issue 1 /2017.