

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

دراسة بعنوان

أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية
دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة

إعداد الطالب

علي عدنان أبو عودة

إشراف الدكتور

حمدي شحدة زعرب

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل
من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

ذو الحجة 1431هـ نوفمبر 2010م



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم.....ج س غ/35/
Ref2010/12/11م
التاريخ.....Date.....

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ علي عدنان علي أبو عودة لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية
دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 05 محرم 1431هـ، الموافق 2010/12/11م الساعة الثانية ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	د. حمدي شحادة زعرب	مشرفاً ورئيساً
	د. عصام محمد البحيسي	مناقشاً داخلياً
	د. ماهر موسى درغام	مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله و لزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمة المصرفية، وما إذا كان هناك إمكانية لتطبيق هذا المنهج في المصارف العاملة في قطاع غزة، والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقه في المصارف والمزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيقه.

وتم الرجوع إلى العديد من الدراسات والأبحاث في موضوع الدراسة، ووجد أن معظم هذه الدراسات تناولت منهج التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية متجاهلة استخدامه وتطبيقاته في القطاع الخدمي التي من ضمنها المصارف، إلا أن هذه الدراسة تطرقت إلى مفهوم منهج التكلفة المستهدفة وتطبيقه في المصارف، والعوامل المؤثرة في تحديده، واستخدام هذا المنهج في رفع كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تصميم قائمة استقصاء خاصة بمشكلة الدراسة تم توزيعها على مجتمع الدراسة والمتمثل بالمصارف العاملة في قطاع غزة وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss تم تحليل النتائج.

ومن خلال التحليل توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف، مع وجود بعض المعوقات التي يمكن التغلب عليها ومن أهم هذه المعوقات عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف، كما بينت الدراسة أن المصارف على دراية تامة بالمزايا المتنوعة المتحققة من خلال تطبيقها لهذا المنهج.

ووفقاً لأهداف الدراسة ونتائجها فأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أنه طالما تتوفر المقومات والإمكانيات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لابد من العمل الجاد للانتقال نحو تطبيق هذا المنهج لما له من فوائد ومزايا في زيادة كفاءة وفاعلية المصارف، وتحسين كفاءة التسعير بشكل خاصة، وعلى المصارف تطوير أنظمتها المحاسبية لتواكب التطور المستمر في بيئة الأعمال المصرفية، لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الإدارية المختلفة.

Abstract

“The Importance of using Target Costing to Improving The Efficiency of Pricing Bank Services”

This study aims to explain the importance at the using at target cost in improving the efficiency at pricing the banking service, and explain whether it is possible to apply this methodology in banks which is barriers that render this work in the local banks.

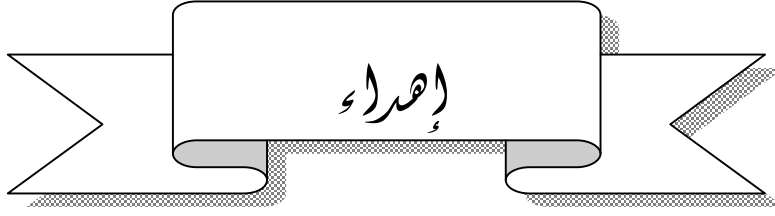
This study also aims to explain the features that we can active how this application.

We have used many refusals and previous studies and research in the study topic and we found that the majority at these studies focused on target costing approach in the manufacturing companies at the same time, they ignored applying it in the service sector which include the banks. This study focused on the target cost concept and applying this concept in the banks, also the study explained the factor that affect the target cost identification on the other hand the study explained how we can use this approach to increase the efficiency of banking services pricing, and to achieve the objective at this study, the researches have designed a survey related to the study problem and then distributed it on the target study group which is represented in the banks working in Gaza strip in order to get the necessary information , and by using SPSS program we analyzed the results through the analysis at the results , the study confirmed the possibility of applying target cost method in the banks even if some obstacles will come into beins.

Furthermore, the study explained that the banks know well the various features earned from applying this approach.

According to the study's objectives and results. the most important recommendations that the study concluded is it is important work hard and aggressively to move toward the application at this method since the necessary facilities are available . Because this method has a lot at features in increasing the efficiency and the effectiveness of banks and improving the pricings efficiency.





إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل
أسمه بكل افتخار .. إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر .. والدي العزيز
إلى من كان رضاها منيرا لدربي ومصدر سعادتي .. إلى من كان دعائها سر نجاحي .. إلى القلب
الداقي الذي غمرني بدفته منذ نعومة أظفري .. إلى معني الحنان والتفاني .. أمي الحنون
إلى الروح التي سكنت روحي .. إلى من حفر اسمها في قلبي بقلم أصله المحبة ومداده
الأبدية.... إلى رفيقتي في هذه الحياة .. إلى من سارت معي الدرب خطوة بخطوة ..
زوجتي الحبيبة

إلى ملاكي في الحياة .. إلى من أرى التفاؤل بعينيها .. والسعادة في ضحكتها .. إلى بسمة
الحياة وسر الوجود .. إلى شعلة الذكاء والنور .. إلى الوجه المفعم بالبراءة والمحبة .. إلى
قرة عيني وقلبي .. جنى

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة .. إلى من حياتي معهم زاخرة بالحب نابضة
بالحياة .. إلى قناديل الذكريات البعيدة .. إلى الذين أحببتهم وأحبوني .. أخوتي وأخواتي

إلى من حاكوا سعادتي بخيوط منسوجة من قلبهم .. إلى من تحلو أيامي بهم .. إلى من
شاطروني الأمل والألم .. حماي وحماتي

أهدي هذا الجهد المتواضع



شكر وتقدير

أحمد الله العلي العظيم صاحب الفضل والمنة على نعمه التي لا تعد ولا تحصى،
قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ﴾⁽¹⁾،

بعد أن أتوجه بالشكر لله عز وجل أجد نفسي مديناً بالوفاء والعرفان لأستاذي الفاضل
الدكتور/ حمدي شحده زعرب الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة حيث قدم لي العناية
والرعاية والنصح والإرشاد طيلة فترة إعداد الدراسة، فله مني عظيم الشكر والتقدير والعرفان والوفاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام **الدكتور/ عصام البحيصي، والدكتور/ ماهر
درغام**، على تفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأساتذة الكرام المحكمين لقائمة الاستقصاء، والشكر
موصول للأخوة والزملاء في العمل، والزملاء العاملين في المصارف في قطاع غزة.

وكما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع
وأخص بالذكر **الدكتور/ جبر الداعور، والأستاذ/ هاني أبو عودة، والأستاذ/ ماجد أبو مراد،
والأستاذ/ علاء حمد، والأستاذ/ محمود المصري**.

كما أسجل في هذا السياق جزيل شكري وعظيم امتناني إلى كلية التجارة والعاملين فيها
ولعمادة الدراسات العليا وعمادة المكتبات في الجامعة الإسلامية، ذلك المعلم الحضاري الشامخ
على ثرى وطننا الحبيب فلسطين.

(1) سورة النمل: الآية (19).

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الملخص باللغة العربية.
ب	الملخص باللغة الانجليزية.
ت	الإهداء.
ث	الشكر والتقدير.
ج	فهرس الموضوعات.
ر	قائمة الجداول.
ز	قائمة الأشكال.
❁ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.	
3	1.1.1 المقدمة.
4	1.1.2 مشكلة الدراسة.
4	1.1.3 أهداف الدراسة.
5	1.1.4 أهمية الدراسة.
5	1.1.5 فرضيات الدراسة.
6	1.1.6 متغيرات الدراسة.
6	1.1.7 منهجية الدراسة.
7	1.1.8 مجتمع الدراسة.
7	1.1.9 مصطلحات وتعريفات.
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.	
9	1.2.1 الدراسات العربية.
14	1.2.2 الدراسات الأجنبية.
16	1.2.3 تعليق عام على الدراسات السابقة.
16	1.2.4 ما يميز الدراسة.
❁ الفصل الثاني: التكاليف المستهدفة	
المبحث الأول: المدخل إلى منهج التكلفة المستهدفة.	

الصفحة	الموضوع
18	2.1.1 تمهيد.
19	2.1.2 مفهوم محاسبة التكاليف.
20	2.1.3 دوافع الاتجاه إلى منهج التكلفة المستهدفة.
22	2.1.4 نشأت وتطور التكلفة المستهدفة.
23	2.1.5 مفهوم التكلفة المستهدفة.
24	2.1.6 أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة.
25	2.1.7 أهداف ومبادئ استخدام منهج التكلفة المستهدفة.
25	2.1.7.1 أهداف استخدام منهج التكلفة المستهدفة.
25	2.1.7.2 مبادئ منهج التكلفة المستهدفة.
26	2.1.8 خصائص منهج التكلفة المستهدفة.
المبحث الثاني: تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.	
28	2.2.1 متطلبات نجاح تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.
28	2.2.2 أهم العوامل التي تدعم تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.
29	2.2.3 مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة.
29	2.2.3.1 المرحلة الأولى: تخطيط التكلفة المستهدفة.
32	2.2.3.2 المرحلة الثانية: تحقيق التكلفة المستهدفة باستخدام أدوات تحجيم التكلفة.
35	2.2.3.3 المرحلة الثالثة: تحسين مدخل التكلفة المستهدفة باستخدام مدخل التطوير والتحسين المستمر.
37	2.2.4 طرق تقدير التكلفة المستهدفة.
37	2.2.5 العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة وتطبيقها.
38	2.2.5.1 النوع الأول: العوامل الخاصة بظروف السوق.
39	2.2.5.2 النوع الثاني: العوامل الخاصة بإستراتيجية الإدارة.
40	2.2.6 مزايا تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.
41	2.2.7 الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.
❁ الفصل الثالث: الخدمات المصرفية ودور التكاليف المستهدفة في تسعيرها	
المبحث الأول: الجهاز المصرفي والخدمات المصرفية.	

الصفحة	الموضوع
44	3.1.1 تمهيد.
44	3.1.2 لمحة على الجهاز المصرفي الفلسطيني.
45	3.1.3 تعريف المصارف.
46	3.1.4 أهمية المصارف.
47	3.1.5 وظائف المصارف.
48	3.1.6 مفهوم الخدمة المصرفية.
48	3.1.7 خصائص الخدمة المصرفية.
المبحث الثاني: التسعير المصرفي.	
52	3.2.1 تمهيد.
52	3.2.2 مفهوم السعر المصرفي.
53	3.2.3 أهداف التسعير المصرفي.
53	3.2.3.1 أهداف مرتبطة بالتعامل.
53	3.2.3.2 أهداف مرتبطة بالأرباح.
54	3.2.3.3 أهداف مرتبطة بالمحافظة على القيم.
54	3.2.3.4 هدف المحافظة على نوعية الائتمان مع نظم قوية لإدارة المخاطر.
54	3.2.4 اتخاذ قرارات التسعير.
55	3.2.5 العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية.
57	3.2.6 الاستراتيجيات التسعيرية للخدمات المصرفية.
57	3.2.6.1 استراتيجية التغلغل في السوق المصرفية.
57	3.2.6.2 استراتيجية قشط السوق.
58	3.2.6.3 استراتيجية قيادة السعر.
58	3.2.7 مناهج قرارات التسعير.
58	3.2.7.1 المنهج الاقتصادي للتسعير.
59	3.2.7.2 منهج التسعير على أساس التكلفة.
59	3.2.7.2.1 المنهج التقليدي في التسعير.
59	3.2.7.2.1.1 التسعير على أساس التكلفة الكلية.

الصفحة	الموضوع
59	3.2.7.2.12 التسعير على أساس التكلفة المتغيرة.
59	3.2.7.2.13 التسعير على أساس العائد على الاستثمار.
59	3.2.7.2.14 أوجه القصور في المنهج التقليدي للتسعير.
60	3.2.7.2.2 منهج التكلفة المستهدفة.
المبحث الثالث: تسعير الخدمة المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة.	
62	3.3.1 تمهيد.
62	3.3.2 دوافع استخدام منهج التكلفة المستهدفة في التسعير.
62	3.3.3 العلاقة بين التكلفة المستهدفة وتصميم الخدمة المصرفية.
63	3.3.4 مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.
65	3.3.5 مميزات منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.
❁ الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: الإطار النظري للتحليل الطريقة والإجراءات.	
67	4.1.1 مقدمة.
67	4.1.2 أسلوب الدراسة.
67	4.1.3 مجتمع وعينة الدراسة.
68	4.1.4 أداة الدراسة.
69	4.1.5 صدق قائمة الاستقصاء.
69	4.1.5.1 صدق أداة الدراسة.
69	4.1.5.2 صدق المقياس.
69	4.1.5.21 أولاً: الاتساق الداخلي.
74	4.1.5.22 ثانياً: الصدق البنائي.
74	4.1.5.3 ثبات قائمة الاستقصاء.
74	4.1.5.31 طريقة التجزئة النصفية.
75	4.1.5.32 طريقة ألفا كرونباخ.
76	4.1.6 المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
المبحث الثاني: تحليل البيانات وفق الخصائص والسمات الشخصية.	
78	4.2.1 توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

الصفحة	الموضوع
78	4.2.2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي.
79	4.2.3 توزيع أفراد العينة حسب التخصص.
79	4.2.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	
81	4.3.1 نتائج الفرضية الأولى.
84	4.3.2 نتائج الفرضية الثانية.
91	4.3.3 نتائج الفرضية الثالثة.
❁ الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
94	5.1 أولاً: النتائج.
95	5.2 ثانياً: التوصيات.
96	5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة.
❁ المراجع	
98	المراجع العربية.
102	المراجع الأجنبية.
❁ الملاحق	
الملحق الأول: المصارف التي تم إجراء الدراسة عليها.	
الملحق الثاني: طلب التحكيم.	
الملحق الثالث: قائمة بأعضاء لجنة تحكيم قائمة الاستقصاء.	
الملحق الرابع: قائمة الاستقصاء.	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3:1	المصارف العاملة لعام 2009م.	45
4:2	درجات مقياس ليكرت.	68
4:3	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية لفقراته.	69
4:4	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية لفقراته.	70
4:5	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية لفقراته.	73
4:6	مصنوفة معاملات الارتباط لكل المجالات مع الدرجة الكلية.	74
4:7	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل وبعد التعديل.	75
4:8	معامل ألفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية لقائمة الاستقصاء.	75
4:9	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	78
4:10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي.	78
4:11	توزيع أفراد العينة حسب التخصص.	79
4:12	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	79
4:13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول.	83
4:14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني.	88
4:15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثالث.	93

فائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.	1:1
30	العوامل المؤثرة على تحديد السعر المستهدف.	2:2
36	مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة.	2:3
65	مراحل تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.	3:4

الفصل الأول

ويشمل على مبحثين:

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

1-1-1: المقدمة:

نشأت المحاسبة وتطورت مثلها مثل العلوم الاقتصادية والاجتماعية تلبية لأشكال وحاجات التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي، حيث إن للمحاسبة مكانتها في المجتمعات المتقدمة فهي تعتبر من المهن الراقية التي تستند عليها دنيا الأعمال، "ومع زيادة حدة التطور والمنافسة في جميع المجالات كان لابد من تحقيق مزايا تنافسية للمنشآت فظهرت محاسبة التكاليف التي بدورها تطورت نظرياتها لتواكب سوق المنافسة مما جعلها تركز على التكلفة، وذلك من خلال تخفيض التكاليف" (النايلسي، 2008، ص5)، وعلى الرغم من الدور المهم الذي تلعبه أنظمة المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف في قرارات التسعير وخفض التكلفة إلا أنها مازالت قاصرة على مواكبة التطور وسوق المنافسة وخاصة في المجال المصرفي للحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء والمحافظة عليهم، حتى ظهرت أساليب حديثة استطاعت مواكبة التكنولوجيا والتقدم ومن الأساليب الحديثة لتخفيض التكلفة منهج التكلفة المستهدفة.

ولقد كانت اليابان من أوائل من استخدم منهج التكلفة المستهدفة إذ بدأ استخدامها في الصناعات اليابانية ولاسيما السيارات (النايلسي، 2008، ص5)، وذلك بعد القصور الذي شاب الأنظمة التقليدية في مواكبة التطور وسوق المنافسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى تداخل عدة عوامل في قرارات التسعير منها المنافسة وحجم الخدمات ونوعها وحاجات العملاء ورغباتهم (العمرى، 2003، ص14)، عدا عن أهمية التسعير في قرارات توسيع الخدمات المصرفية (جهماني وعمرى، 2002، ص684).

وبالنسبة للقطاع المصرفي الفلسطيني فقد كان من أكثر القطاعات الاقتصادية تطورا في فلسطين (أبو زعيتر، 2006، ص3)، ولا ريب بأن القطاع المصرفي قطاع حيوي ومهم، ويلعب دوراً في الاقتصاد الوطني ويحتل مراتب متقدمه، ومن سلم أولويات المصارف تخفيض التكاليف وتكاليف الخدمات المرتبطة بها، والسعي نحو امتلاك الصدارة والريادة في الخدمات المصرفية، وذلك لتحقيق معدلات ربح معقولة وكافية للمحافظة على بقائها واستمرارها، وخلق فرص استثمارية جديدة.

وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على منهج التكلفة المستهدفة وأهميتها في تسعير الخدمات المصرفية والفوائد المترتبة على استخدام هذا المنهج في تحسين كفاءة التسعير.

2-1-1: مشكلة الدراسة:

تعتبر المصارف والخدمات المرتبطة بها من الأعمدة الرئيسية للاقتصاد، لذلك تسعى المصارف لتوفير خدماتها بشكل تجذب معه أنظار المستثمرين للإقبال على الخدمات المصرفية، فتساعد حدة المنافسة في سوق الخدمات المصرفية وتنوع وتعدد هذه الخدمات بالإضافة إلى تعاضد استخدام التكنولوجيا في تقديمها، وضع المصارف الفلسطينية أمام تحديات لإستمراريتها ونجاحها، إذ فرض على المصارف ليس فقط السعي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي احتياجات ورغبة العملاء بل أيضاً إلى تقديم الخدمات بالجودة والسعر الذي يرضي العميل، وهذا جعل المصارف تختار أما أن تقف أمام الاستمرار في تسعير خدماتها وفق الأنظمة التقليدية للتسعير الذي يبدأ من تحديد التكلفة الفعلية للخدمة مضافاً إليه هامش الربح المطلوب والمرغوب به الذي يطلب من العميل، أو إتباع المنهج الحديث في التسعير القائم على استخدام منهج التكلفة المستهدفة، ولكي يتم تطبيق منهج التكلفة المستهدفة وتمكينه من تحقيق أهدافه المرجوة ليس مرهونا فقط برغبة إدارة المصرف في تبني هذا المنهج وإنما الأهم أن يتوفر لدى المصرف المقومات والشروط اللازمة لتطبيقه، وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- هل تتوفر لدى المصارف العاملة في قطاع غزة المقومات والشروط اللازمة لإمكانية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية؟
- 2- هل تدرك المصارف العاملة في قطاع غزة المزايا التي تحققها من تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية؟
- 3- هل يوجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة في قطاع غزة؟

3-1-1: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في بيان دور التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، خاصة لم تحققه من مزايا في مجالات التخطيط والرقابة على التكلفة وتجنبها وبالتالي خفضها، وينبثق عن الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية وهي:

- 1- معرفة مقومات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة والصعوبات التي تواجهها المصارف في تطبيق التكلفة المستهدفة.
- 2- التعرف على أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة على تسعير الخدمات المصرفية في ظل المنافسة.

4-1-1: أهمية الدراسة:

إن الدافع للقيام بهذه الدراسة هو المساهمة في معرفة الظروف والعوامل الممهدة لتطبيق أنظمة علمية متطورة لحساب تكاليف الخدمات في المصارف وتحسين كفاءة تسعير الخدمات، وصولاً إلى أفضل النتائج في الاستثمار والاستغلال لتحقيق المعدلات الاقتصادية المنشودة، بأقل التضحيات الاقتصادية في الموارد والإمكانيات المتاحة، كما أن نقل منهج التكلفة المستهدفة يمثل نقلاً لتجارب ناجحة، حيث ظهر منهج التكلفة المستهدفة مؤخراً في الدراسات والأبحاث كأحد أهم أنظمة إدارة التكاليف الحديثة، التي أثبتت الدراسات السابقة نجاحاتها في خفض التكاليف وتحسين كفاءة تسعير الخدمات، كما تتبع أهميتها من أهمية القطاع المرتبط بها، فالقطاع المصرفي الفلسطيني يعتبر ركيزة اقتصادية مهمة ويمثل قطاع من التعاملات المهمة في الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وله أهمية في تحسين قرارات التسعير مستندة إلى أساليب حديثة، لمواكبة التقدم الحاصل اليوم في القطاع المصرفي.

5-1-1: فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

تتوفر لدى المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء.

الفرضية الثانية:

يؤدي تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة في قطاع غزة إلى:

- 1- خفض تكاليف الخدمات المصرفية.
- 2- زيادة الربحية لدى المصارف.
- 3- تحسين كفاءة التسعير في الخدمات المصرفية.
- 4- جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

الفرضية الثالثة:

يوجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة في قطاع غزة.

6-1-1: متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1:1)

متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المتغير المستقل

المتغير التابع

التكلفة المستهدفة

- مقومات التطبيق
- تخفيض التكاليف
- تحسين كفاءة تسعير الخدمات
- زيادة الربحية
- جذب عملاء جدد والمحافظة عليهم
- صعوبات ومعوقات

7-1-1: منهج الدراسة:

تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الكافية والدقيقة عن الموضوع المبحوث والوصول إلى المعرفة الدقيقة لمشكلة الدراسة وإمكانية قياس المعلومات كما وكيفاً لاستخدام المنهج الإحصائي لتحليل وتوزيع قائمة الاستقصاء. وتعتمد الدراسة على جمع البيانات الأولية والتي تتمثل بإعداد قائمة استقصاء خاصة بموضوع الدراسة.

بالإضافة إلى المعلومات الثانوية التي تتمثل بالكتب والدوريات والمجلات، إضافة إلى الدراسات السابقة ورسائل الماجستير والنشرات المختلفة.

8-1-1: مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ولديهم علاقة بمشكلة الدراسة من أعضاء مجلس إدارة، ومديري المصارف والفروع ومساعدتهم ورؤساء أقسام ومن موظفين عاملين في أقسام الحسابات للمصرف، ويتم استخدام طريقة العينة العشوائية لاختيار مجموعة من العاملين في المصارف للإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء.

9-1-1: مصطلحات وتعريفات:

التكلفة المستهدفة:

عرفه (Bhimani, 2001, p42) على أنه نظام متكامل تابع لإدارة التكاليف يستخدم عند تصميم منتج جديد أو عند تطوير منتج.

السعر المستهدف:

يعرف السعر المستهدف بأنه السعر الذي يكون العميل راغباً وقادراً على دفعه مقابل تقديم الخدمة (Horngren, et. al., 2000, p245).

الربح المستهدف:

هو مقدار ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من منتج معين (راجحان، 2002، ص 16).

الخدمة المصرفية:

تعرف الخدمة بأنها تمثل عمل أو تسهيلات تقود للمساعدة في إنجاز الأعمال مقابل أجر معين (الصميدعي ويوسف، 2001، ص 19).

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1-2-1: الدراسات العربية:

1- دراسة المطارنة (2008) بعنوان "متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في

الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية": (دراسة ميدانية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات استخدام التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، والتعرف على مدى توافر العناصر اللازمة لتطبيق هذا المدخل، كذلك المعوقات التي تحول دون تطبيقه، وقد تم من خلال الجانب النظري التعرف إلى مفهوم التكلفة المستهدفة وأهداف التكلفة المستهدفة وخصائصها فضلاً عن آلية تطبيق هذا المدخل وطرائق تقدير التكلفة المستهدفة، وقد تمت الدراسة على إحدى وثلاثون شركة من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية التي لها اهتمام ومعرفة بهذا المدخل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الشركات الصناعية الأردنية لا تقوم بتطبيق هذا المدخل، ويتوافر عدد من العناصر اللازمة لتطبيق هذا المدخل في الشركات الصناعية الأردنية إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المدخل منها الخوف من تبني أساليب جديدة مختلفة عن الأسلوب المستخدم حالياً، وعدم وجود المنافسة الشديدة، وعدم توافر المعلومات الواضحة والمفصلة لتكاليف المنتجات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الشركات الصناعية الأردنية بفوائد ومزايا وأهمية هذا المدخل، فضلاً عن عقد الندوات في هذا المجال.

2- دراسة أبو عواد (2008) بعنوان "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة

تسعير الخدمات المصرفية"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت البنوك التجارية العاملة في الأردن تدرك المزايا المترتبة على تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية وأهمية هذا المنهج في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.

وخلصت الدراسة إلى أن منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تسعير الخدمات المصرفية وذلك من خلال توليد الحوافز لتخفيض تكلفتها، كما أن تسعير الخدمات

المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من وجهة نظر العميل من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية، و تدرك معظم البنوك التجارية المزايا المترتبة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة، كما تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يسعى إلى استقطاب مزيد من العملاء العمل على تحسين خدماته وتطويرها باستمرار وفقاً لمتطلبات العملاء و رغباتهم وبحيث تكون ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرفه، كما تتوفر لدى معظم البنوك التجارية أقسام متخصصة في التكاليف ولكن لا يتم الاستفادة منها في معظم الأحيان في تحسين تسعير الخدمات المصرفية، كما لا تقوم أقسام التكاليف بدراسة سلاسل القيمة للخدمات المصرفية عند محاولة تخفيض تكلفة تلك الخدمات، كما وجدت الدراسة بأن لدى معظم البنوك التجارية أقسام متخصصة في إدارة الجودة الشاملة تعمل باستمرار على الرقابة على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء بهدف الارتقاء بمستوى خدماتها بما يتواءم مع المنافسة السائدة في السوق.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور محاسبة التكاليف في البنوك التجارية لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الإدارية المختلفة، وإلى توعية العاملين في البنوك التجارية وإدارتها بدور منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ودورها في تخفيض تكلفة الخدمات وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وإلى ضرورة إشراك العملاء في عملية التحسين والتطوير للخدمات المصرفية لما له من دور في سوق الخدمات المصرفية.

3- دراسة منصور (2008) بعنوان "ماهية التكاليف المستهدفة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التكلفة المستهدفة وبيان مراحل تطبيقها والمزايا المترتبة عليه والصعوبات التي تحول دون تطبيقه، وقد خلصت الدراسة إلى اهتمام مدخل التكلفة المستهدفة بالتكاليف في مرحلة التصميم والتطوير أي قبل حدوث التكلفة، وقد تتساوى التكلفة المسموح بها مع التكلفة المستهدفة وذلك عندما يكون التحدي الإستراتيجي لخفض التكلفة يساوي صفر، كما يمكن للمنظمة الاختيار بين أدوات عديدة من أدوات تحجيم التكلفة للوصول إلى التكلفة المبدئية للمنتج إلى مستوى التكلفة المستهدفة، وأن الوصول إلى التكلفة المستهدفة لا يعني نهاية الأمر وإنما يعني بداية مرحلة جديدة للبحث عن مواطن لاختراق التكلفة، وأن مدخل التكلفة المطور قد يعني ضمناً مشاركة جميع العاملين بالمنظمة بإدارة التكلفة، وضرورة دعم الإدارة العليا لمدخل التكلفة المستهدفة مع ضرورة حرص الإدارة على القضاء على الصعوبات التي تواجه تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة حتى تستطيع المنظمة الاستفادة من مزايا هذا المدخل.

4- دراسة الخلف وزوينف (2007) بعنوان "التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة - دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى دراسة فلسفة وآلية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة، وأهمية استخدامها في التسعير في ظل المنافسة الشديدة في الاقتصاد المعاصر، وقد تم إجراء الدراسة على إحدى شركات صناعة الأدوية البيطرية الأردنية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن قرارات التسعير تتأثر بالعديد من العوامل كالزبائن والمنافسين والتكاليف، وأن اعتماد المنهج التقليدي في التسعير في عصر العولمة وحرية التجارة لا يمكن من المنافسة في حدود السعر السائد في الأسواق التنافسية، وأن منهج التكلفة المستهدفة يمثل طريقة للتسعير ونظام لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة في البيئة التنافسية، ووجدت الدراسة أن الشركات عينة الدراسة تطبق نظام تكاليف فعلي وتستند في تسعير منتجاتها بصورة رئيسة على التكلفة الكلية، وإلى ضرورة تطوير أنظمة التكاليف للمساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، واعتماد منهج التكلفة المستهدفة في التسعير لرفع كفاءة القرارات ذات الصلة، مع أهمية قيام الشركات محل عينة الدراسة بإعداد البرامج والدورات التدريبية المتطورة والمتخصصة في مجال التسعير لتزويد كوادرها بآخر المستجدات في هذا الميدان.

5- دراسة هاشم (2003) بعنوان "تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق إستراتيجية زيادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق إستراتيجية زيادة التكلفة خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة في جمهورية مصر العربية، ودورها الحيوي في مجالات التخطيط وخفض وتجنب التكلفة بأسلوب غير تقليدي، وتوفير إطار منظم لتعظيم الاستفادة من أسلوب التكلفة المستهدفة في منشآت الأعمال المعاصرة.

وقد أظهرت الدراسة إلى عجز نظام التكاليف التقليدية بأدواتها وأساليبها عن مواكبة بيئة منظمات الأعمال الحديثة، لدرجة أنه قد يكون معوقاً لتطوير الأداء التكاليفي في تلك البيئة، وأن هناك تكامل واضح ما بين أسلوب التكلفة المستهدفة من ناحية وإستراتيجية زيادة التكلفة من ناحية أخرى، وأن هناك دور لأسلوب التكلفة المستهدفة في دعم إستراتيجية زيادة التكلفة، وأن أسلوب التكلفة المستهدفة يساهم في توفير البيانات التكاليفية اللازمة لتحديد بدائل وبرامج التطوير والنماذج والتصميمات المختلفة، وهذا الأمر ينعكس على ترشيد تخصيص الموارد وتحقيق الأهداف التكاليفية، كما يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة بما يوفره من بيانات في فحص

الأداء التكاليفي في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد درجة تحقيق الأهداف التكاليفية المنشودة، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

6- دراسة جهماني والعمري (2003) بعنوان "تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن"

هدفت هذه الدراسة لإبراز أهمية تطبيق نظم محاسبة التكاليف في المصارف التجارية بالأردن وأهميتها في اتخاذ القرارات المختلفة لاسيما قرارات تسعير الخدمات، كما هدفت إلى معرفة الصعوبات والعقبات التي تمنع تطبيق نظم محاسبة التكاليف في المصارف التجارية الأردنية ورفدها بالكفاءات المؤهلة والمدربة لتشغيل هذه النظم وتحقيق الفائدة المرجوة منها، ولتحقيق أغراض الدراسة فقد تم توزيع استبانته على كافة المصارف التجارية في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية البنوك التجارية الأردنية لا تنشئ قسماً أو وحدة للتكاليف و أن المصارف الأردنية تستخدم طرقاً مختلفة لتخصيص التكاليف، وأن البنوك التي تطبق محاسبة التكاليف ترى أن تقسيم البنك لمراكز تكلفة يساعد في القياس السليم لتكلفة الخدمة البنكية وتحديد أسعارها، وتستخدم في القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير وتوسيع الخدمة المصرفية، وفي تقييم أداء المدراء ورؤساء الأقسام، وفي مراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها البنك، وتستخدم في القرارات المتعلقة بالحد أو إلغاء خدمة يقدمها المصرف، وفي منح مزايا لبعض العملاء لتنمية تعاملاتهم مع المصرف.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة المصرف بقرار تسعير الخدمة المصرفية واهتمام السلطات الرقابية بعملية التسعير لما لها من تأثير على ربحية المصرف وقدرته على البقاء وبالتالي نجاح القطاع المصرفي ككل.

7- دراسة العمري (2003) بعنوان "دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في المصارف التجارية الأردنية وذلك من خلال التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في قرارات التسعير والتعرف على أسلوب تخصيص التكاليف والمعوقات التي تحول دون إيصال المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالإضافة لتكاليف المخاطر.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن 64% من المصارف الأردنية تواجه صعوبات وعوائق في الوصول إلى قرار تسعير دقيق، وبينت أن هذه العوامل تتمثل في عدم وضوح المعلومات

الواردة من الفروع والأقسام، وعدم توافر الخبرات العلمية والعملية، والتكاليف المترتبة على تطبيق نظام محاسبة التكاليف، وأن 73% من البنوك الأردنية تعتمد على عدة عوامل في تسعير الخدمات منها ارتفاع المنافسة على الخدمات المقدمة من حيث الكم والنوع، وحاجات العملاء ورغباتهم، وتكلفة الخدمة المقدمة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمعلومات الواردة من الأقسام والفروع والتركيز على أنظمة التكاليف حسب الأنشطة، وضرورة العمل على دمج المصارف الصغيرة لزيادة قدرتها التنافسية في مستوى الأسعار.

8- دراسة تهامي (2002) بعنوان "التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة"

هدفت الدراسة إلى بيان دور التكلفة المستهدفة كمدخل مستحدث في رفع كفاءة عملية اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تنتم بالمنافسة الشديدة وسرعة التقدم التكنولوجي، حيث تطرق الباحث إلى مناهج وإستراتيجيات التسعير لكل من المنهج الاقتصادي والمنهج المحاسبي للتسعير وإستراتيجيات تسعير في ظل بيئة الأعمال الحديثة، كما بيّنت إلى كيفية الاستفادة من أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال التسعير، كما تضمنت إطار مقترح لتنفيذ إجراءات تطبيق التكلفة المستهدفة، وأهمية التكلفة المستهدفة كمدخل إستراتيجي لإدارة التكلفة في بيئة الأعمال الحديثة ومزايا تطبيقها.

وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يتمثل بصفة أساسية في مجموعة من الإجراءات لتخفيض التكاليف في مرحلتي البحوث والتطوير، ويمكن تطبيق التكلفة المستهدفة عن طريق تحقيق التكامل بين جميع أقسام المنشأة، كما أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة قد يعمل على تشجيع نشاط البحوث والتطوير بالمنشآت مما يحقق التقدم التكنولوجي لها.

وأوصت الدراسة إلى استخدام الإدارة العملية في إجراءات تطبيق التكلفة المستهدفة وأهم هذه الطرق هندسة القيمة وجدول التكلفة، ويمكن تطبيق التكلفة المستهدفة من تقديم المنتج بالموصفات والسعر المرغوب فيهما من قبل المستهلك وبأقل تكلفة ممكنة.

9- دراسة راجحان (2002) بعنوان "دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات - دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكلفة وتطوير المنتجات، إضافة إلى مدى تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة في المشاريع الصناعية في مدينة

جده، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التكاليف المستهدفة غير مطبق في المشاريع الصناعية بجده من ناحية عملية بل يتم إتباع العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها النظام، حيث أظهر أنه لا يتم استخدام معادلة التكاليف المستهدفة التي تعتبر الأساس الأول للنظام، وأن هناك إمكانية لتطبيق نظام التكاليف المستهدفة ولكن قد يحتاج ذلك بعض الوقت حتى يتم تفهم هذا النظام بصورة صحيحة وحتى يتم التدريب على طريقة تطبيقه بصورة كافية ولكن يمكن استخدامه كأسلوب لمواجهة المنافسة وفرص البقاء في السوق.

2-2-1: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Filomena, et. al. (2009) بعنوان: "Target costing operationalization during product development: model and application"

"تفعيل التكلفة المستهدفة من خلال تطوير المنتجات : تطبيق نموذج"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تجربة الدول النامية في مرحلة مبكرة حيث هناك علامات لتكلفة إنتاج منتج معين في ظل عملية التنمية، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات الصناعات التحويلية البرازيلية، وتفعيل أسلوب التكاليف المستهدفة لخفض التكلفة على أجزاء المنتج، مع ضرورة إيجاد معايير لضبط النفقات خلال عملية الشراء وقد تم استخدام دراسة حالة مفصلة بهدف الاستخدام الاستراتيجي لتكلفة المستهدفة.

توصلت الدراسة إلى أن المشاركين في المشتريات خاصة المهندسين والمصممين هم أكثر من يتحكم في التكلفة بشكل دقيق، كما بينت الدراسة بأن هناك قيود على هذه الدراسة تمثلت في عدم وجود مناقشة لتقدير التكاليف المحددة وتقنيات خفض التكاليف.

2- دراسة Kocsoy, et. al. (2008) بعنوان: "Target costing in Turkish manufacturing enterprises"

"التكاليف المستهدفة في المشاريع الصناعية التركية"

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية استفادة الشركات من التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية ومن أهم هذه الأساليب هو التكاليف المستهدفة، خاصة في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا والتغير في توقعات العملاء، وتقصير دور حياة المنتج، وزيادة قوة المنافسة العالمية وخاصة بين الشركات وسعي نحو تخفيض تكلفة المنتج والجودة العالية، وقد أجريت الدراسة على أكبر شركات التصنيع المدرجة في غرفة تجارة اسطنبول والحاصلة على الأيزو، والكشف

عن الاختلافات الأساسية بين هذه الشركات التي تطبق أسلوب التكاليف المستهدفة وبين التي لا تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وأثره على الشركات المطبقة له.

وبينت الدراسة أن على الشركات إتباع استراتيجيات تنافسية متوازنة، خاصة وأن غالبية الشركات تعمل في ظل ظروف سوق تنافسية، ولكي تجني الشركات الفوائد المتوقعة من التكاليف المستهدفة عليها إعطاء أهمية أكبر لتحديد توقعات العملاء قبل تصميم المنتج.

3- دراسة Rattray ,et. al. (2007) بعنوان: "Target costing in New Zealand manufacturing firms":

"التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية النيوزيلندية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية النيوزيلندية.

وقد تم إرسال استبانة مسحية من خلال البريد الإلكتروني إلى إحدى وثلاثون شركة نيوزيلندية من أصل ثمانون شركة أي بما نسبته (39%) واستطلاع آرائهم بخصوص التكلفة المستهدفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن اثنتي عشرة شركة فقط تستخدم التكلفة المستهدفة وأنه يتم استخدام التكلفة المستهدفة للمنتجات القائمة حالياً وهي تلقى اهتماماً من قبل أقسام التصنيع أكثر منه في أقسام التوريد، كما كانت أسباب استخدام التكلفة المستهدفة مشابهة لنتائج الدراسات السابقة من حيث تخفيض التكلفة وزيادة المبيعات، وأن صغر حجم العينة وقلة عدد الشركات التي تطبق التكلفة المستهدفة حد من القدرة استخلاص نتائج دقيقة يمكن تعميمها وتبنيها.

4- دراسة Dekker and Smidit (2003) بعنوان: "A survey of the Adoption and Use of Target Costing In Dutch Firms":

دراسة مسحية حول تبني واستخدام التكلفة المستهدفة في الشركات الألمانية.

هدفت هذه الدراسة إلى حصر الشركات الألمانية التي تطبق مفهوم التكلفة المستهدفة أو مفاهيم أخرى مشابهة له، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات الألمانية المدرجة أسهمها في السوق المالي وقد بلغ عددها اثنتين وثلاثون شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن تسعة عشر شركة من أصل اثنتين وثلاثون شركة تطبق ممارسات مشابهة لمفهوم التكلفة المستهدفة وكان الهدف الأساسي من التطبيق هو تخفيض التكلفة، ووجدت الدراسة أن الإدارات الأكثر

مساهمة في تطبيق التكلفة المستهدفة هي إدارة التطوير وإدارة التصميم، وكانت إدارة الحسابات أقل مشاركة في تنفيذ هذه الطريقة.

5- دراسة Ellram (2002) بعنوان: "Supply Management Involvement in the Target Costing Process":

"دور المشتريات (الإمداد) في مراحل التكلفة المستهدفة".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المشتريات في مراحل التكلفة المستهدفة من خلال حالات تطبيقية على عدد من المنشآت الأمريكية التي تطبق هذا المبدأ. وقد توصلت الدراسة إلى بيان أهمية دور إدارة المشتريات في مراحل التكلفة المستهدفة وخصوصا المراحل الأولية منها، كما بينت الدراسة أن إدارة المشتريات تكون أكثر فاعلية عند مشاركتها في تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، إضافة إلى أنه لا يوجد وظيفة محددة يمكن أن تتولى تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة.

3-2-1: تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراضنا للدراسات السابقة أن جميع الدراسات تناولت منهج التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية، متجاهلة تطبيقه في القطاع الخدمي ومن ضمنها المصارف، باستثناء دراسة واحدة وهي دراسة أبو عواد سنة 2008م، التي تناولت تطبيق هذا المنهج في البنوك التجارية الأردنية؛ كما نجد بأن الدراسات السابقة تتفق بأن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة يحقق فوائد متعددة للمنشآت التي تقوم بتطبيقه، كما تكاد تجمع الدراسات السابقة على ضرورة توعية العاملين بالمنشآت المختلفة بأهمية وفوائد تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

4-2-1: ما يميز الدراسة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة أنها تركز على منهج التكلفة المستهدفة ودورها في تسعير الخدمات المصرفية في قطاع غزة، الذي هو نظام حديث من أنظمة التكاليف، ومحاولة التعرف على هذا المنهج وخصائصه ومميزاته ومدى توفر مقومات تطبيقه، كما يتم الوقوف على المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيقه في المصارف.

وعليه فإن هذه الدراسة المتواضعة ستكون اللبنة الأولى على حد علم الباحث للسير نحو إمكانية تطبيق هذا المنهج في القطاع المصرفي في قطاع غزة، كما أنها تعتبر الدراسة الأولى التي تتحدث عن منهج التكلفة المستهدفة في مجال خدمات القطاع المصرفي في قطاع غزة.

الفصل الثاني

التكاليف المستهدفة

ويشمل على مبحثين:

المبحث الأول : المدخل إلى منهج التكلفة المستهدفة.

المبحث الثاني : تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

المبحث الأول

المدخل إلى منهج التكلفة المستهدفة

2.1.1 تمهيد :

تؤدي نظم محاسبة التكاليف دوراً مهماً وبارزاً في خدمة الإدارة، وتزويدها بالبيانات والتقارير المهمة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات اللازمة، وتزويد الإدارة ببيانات التكاليف اللازمة لقياس التكلفة وإعداد القوائم المالية الخاصة بالتكاليف، فقد أصبحت المحاسبة عن التكاليف أمراً ضرورياً وحيوياً لاستمرار الوحدات الاقتصادية وازدهارها وقدرتها على المنافسة مع مثيلاتها" (نور وآخرون، 2005، ص9)، كما أنها لم تظهر حديثاً فهي من العلوم القديمة، فقد ذكر أن الفراعنة كانوا يتبعون أنظمة خاصة بالنشاط الزراعي والمعماري شبيهة بأنظمة محاسبة التكاليف المعروفة الآن، وفي بداية العهد الإسلامي تم استخدام أصول علمية للمحاسبة وإعداد المركز المالي لبيت المال (كراجة وآخرون، 1991، ص7)، وهذا يعني بأن محاسبة التكاليف ليست وليدة اللحظة بل تمتد إلى آلاف السنين.

وقد كانت محاسبة التكاليف ومازالت لها دوراً متصاعداً في الحياة الاقتصادية، حيث تُعد الركيزة الأساسية في قبول أو رفض مشاريع استثمارية من خلال إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية، بالإضافة إلى دورها الفعال في المساهمة بعمليات التخطيط والرقابة (شقيقة، 2007، ص 27).

ويشهد العالم في الوقت الحاضر تحولاً جذرياً في بيئة الأعمال، فقد أصبحت تتسم بالتقدم السريع في تقنية المعلومات، والتسارع في مجال ابتكار منتجات جديدة وتقديم خدمات مميزة، وامتدت المنافسة بين الصناعات لتصبح على المستوى العالمي، مما فرض على المنشآت تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وبأقل تكلفة ممكنة مع توفير البدائل المتجددة، الأمر الذي يبرز من خلاله واضحاً الأهمية المتزايدة لتبني أنظمة حديثة لمحاسبة التكاليف تكون قادرة على مواكبة المستجدات في بيئة الأعمال الحديثة (Garrison and Noreen, 2003, p12).

فهذا التطور التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة في ظل عجز نظم محاسبة التكاليف التقليدية على التماشي مع مواكبة هذا التطور ومواجهة المنافسة دفع إلى التفكير في نظم حديثة ومتطورة تواكب ذلك التقدم، "هذه التحديات فرضت على المنشآت بكافة أشكالها تحديث أنظمتها الإدارية والإنتاجية خاصة وأن نظام التكاليف التقليدي تعرض للكثير من الانتقادات بسبب قصوره في توفير معلومات تكلفة صحيحة" (أبو خشبة، 1999، ص287)، فظهرت العديد من الطرق والأساليب لتطوير نظم محاسبة التكاليف التقليدية لكي تستطيع الاستجابة لهذه التغيرات منها نظام التكاليف المبني على الأنشطة، ونظم الإنتاج الفوري، ونظم إدارة الجودة الشاملة، ونظم التكاليف المستهدفة وغيرها، كما "أن المنشآت تستخدم العديد من الطرائق المختلفة لتحسين الربحية الخاصة بها مثل التوسع في الإنتاج والمبيعات، والزيادة في الجودة وتخفيض التكاليف، بالإضافة إلى تقليل وقت اكتمال الدورة الإنتاجية (Agrawal, et al., 2006, p14).

2.1.2 مفهوم محاسبة التكاليف:

تعرف محاسبة التكاليف بأنها: " مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي تستخدم لتتبع عناصر التكاليف، وتحليل هذه العناصر بشكل يؤدي إلي تحديد تكلفة الإنتاج، والرقابة علي عناصر تكاليف الإنتاج لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتقديم البيانات التحليلية للإدارة لمساعدتها في التخطيط واتخاذ القرارات علي أسس سليمة " (الحدرب ووديان، 2010، ص19)، وتم تعريفها أيضاً بأنها: " مجموعة من المبادئ والإجراءات الرسمية اللازمة لتحقيق أهداف النظام، وأنه يعمل على تجميع وتخصيص وتحليل تكاليف الإنتاج أو النشاط، لتحديد تكلفة وحدات الإنتاج، وتحديد التكاليف التي تحدث في الوحدات الإدارية المختلفة، وتقديم معلومات مفيدة للأغراض الإدارية بما فيها رقابة وتخطيط تكاليف الإنتاج " (الرجبي، 2010، ص17)، كما عرفت أيضاً بأنها: " ذلك الجزء من نظم إدارة التكلفة الذي يقيس التكلفة بهدف اتخاذ قرارات الإدارة والتقارير المالي " (القباني، 2010، ص18)، وعرفت على أنها: " القيمة الاقتصادية لأية تضحية اختيارية سواء أكانت مادية أم معنوية والتي يمكن قياسها بالعملة النقدية وتبذل في سبيل الحصول على منفعة حاضرة أو مستقبلية ويجب أن لا تقل قيمة المنافع التي يتم الحصول عليها عن قيمة التضحية (التكلفة) " (الكسار وأحمد، 2010، ص15).

ولقد عرفها أبو حشيش بأنها: " مقدار التضحية التي تتكبدها المنشأة في سبيل الحصول على عنصر ذا قيمة اقتصادية، وهذا العنصر قد يكون على شكل مادي ملموس (مواد، آلات، بضاعة....) أو علي شكل غير ملموس (أجور، إضاءة، إيجار....) ويمكن قياس التضحية بمقدار النقص الحاصل في الأصول، كأن يتم الحصول علي العنصر الاقتصادي نقداً أو بالاستغناء عن بعض ممتلكات المنشأة أو بتقديم خدمات للمنشأة المالكة لهذا العنصر " (أبو حشيش، 2009، ص34)، وعرفها عبد المقصود بأنها: " تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول علي منفعة مادية في الحاضر أو المستقبل أو بمعنى آخر هي استنفاد الموارد الاقتصادية المتاحة اختيارياً بهدف الحصول علي موارد اقتصادية أخرى في الحاضر أو المستقبل " (عبد المقصود، 2008، ص51)، كما وعرفها (درغام، 2007، ص5) بأنها: أحد حقول علم المحاسبة القائم علي مجموعة من الطرائق والمبادئ والأسس العلمية التي يهدف أساساً إلى قياس وتحديد تكلفة المنتج وتزويد إدارة المنشأة بالمعلومات اللازمة والملائمة لمساعدتها في أداء وظائفها: التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق الأهداف الاجتماعية، كما تم تعريفها بأنها " تشير إلى مجموع النفقات المدفوعة في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة يتوقع منها إيراد أو منفعة إما نتيجة بيعها أو استعمالها وإذا لم يتحقق الإيراد فإن النفقات المدفوعة تعتبر خسارة للمشروع " (نور والشريف، 2006، ص11).

ويرى (درغام، 2007، ص5) بأن التعريفات مهما تعددت وتتنوعت فإنها تشترك جميعاً في الآتي:

- 1- محاسبة التكاليف علم تحكمه مجموعة من الطرائق والمبادئ والأسس العلمية.
- 2- اهتمام محاسبة التكاليف بتحديد تكلفة النشاط الفعلية.
- 3- الرقابة علي التكاليف.
- 4- المساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات ورسم السياسات.

ومن التعريفات السابقة يرى الباحث أنها تكاد تجمع على أن نظام التكاليف ما هي إلا نظام للمعلومات تهتم ببيانات التكاليف وتسجيلها وفق أصول علمية وذلك بهدف إنتاج تقارير تساعد الإدارة للقيام بوظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وغيرها.

وقد أجمل زعرب وظائف نظم محاسبة التكاليف فيما يلي (زعرب، 2006، ص12):

- 1- تسجيل عناصر النفقات المختلفة في الدفاتر التكاليفية.
- 2- تحليل البيانات من أجل تحديد نصيب مراكز التكلفة المختلفة.
- 3- ضبط عناصر تكلفة الخدمة ورقابتها.
- 4- ضبط تكلفة النشاط ورقابتها وتحليل الانحرافات.
- 5- قياس تكلفة الخدمة.
- 6- إعداد التقارير اللازمة.

2.1.3 دوافع الاتجاه إلى منهج التكلفة المستهدفة:

إن الدافع نحو الاتجاه إلى منهج التكلفة المستهدفة هو القصور الذي شاب نظام التكاليف التقليدي وهذا القصور أدى إلى التفكير في صرف النظر عن هذه النظم نسبياً والتفكير في أساليب ونظم حديثة تعالج ذلك القصور، "حيث إنها لا تحدد سعر البيع أولاً بل تقوم بتحديد التكلفة وإضافة هامش الربح المناسب، فإذا كان هذا السعر أعلى من سعر السوق أو أن الشركة لا تستطيع البيع بهذا السعر، فيتم تخفيض سعر البيع إلى أقل قدر ممكن، في حين نرى أن نظام التكلفة المستهدفة قد عالج هذا الأمر عن طريق تحديد سعر السوق أولاً ثم تقوم بتحديد هامش الربح المخطط تحقيقه والفرق بين سعر السوق والربح المخطط يمثل التكلفة المسموح بها" (النابلسي، 2008، ص 9)، كما أثبتت العديد من الدراسات مثل دراسة أبو عواد سنة 2008م،

ودراسة خلف وزويلف سنة 2007م، وغيرها من الدراسات أن منهج التكلفة المستهدفة يحقق العديد من المزايا من تحسين الجودة وخفض التكلفة وتحسين موقف المنافسة.

وتتمثل أوجه القصور في النظام التقليدي للتكاليف بالتالي (أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة

التكاليف، <http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/298>):

1- إذا أرادت النظم التقليدية إجراء تخفيض للتكلفة فإنها تقصد بذلك التخفيض تقليل فرص الضياع والتلف بالشركة دون الأخذ في الاعتبار التكلفة المستهدفة للإنتاج.

2- تعطى الأساليب التقليدية الأولوية لتخفيض سعر البيع بما يتناسب مع السوق عن تخفيض التكلفة أولاً.

3- إن التكاليف التي يتم تحميلها على المنتج تكون المحدد الرئيسي في تحديد سعر البيع دون النظر إلى سعر السوق مسبقاً.

4- النظم التقليدية لا تأخذ في الحسبان قرارات واقتراحات الموردين، والمستهلكين في الحسبان قبل عملية الإنتاج، ولكن تهتم بذلك بعد الانتهاء من عملية الإنتاج، هذا على عكس النظم الحديثة ومنها "منهج التكلفة المستهدفة".

5- تبدأ الطرق التقليدية بتحديد التكلفة أولاً ثم على ضوءه تقوم بتحديد سعر البيع حيث تضيف إلى التكلفة هامش الربح ليصبح بذلك سعر البيع.

وبناء على ما تقدم يجمع العمرو أسباب ظهور التكلفة المستهدفة وانتشارها إلى التالي

(العمرو، 2007، ص 16-17):

1- هناك العديد من الانتقادات الموجهة لأنظمة التكاليف التقليدية من الأكاديميين والقائمين على المشروعات، لذلك تم ابتكار هذا النظام لينقضى النقص السابق.

2- في الوقت التي تزداد فيه الأسعار اليوم بسبب ظروف العرض والطلب، ظهر نظام التكلفة المستهدفة ليحد من هذه الزيادة عن طريق تحديد تكاليف الإنتاج في حدود معينة للتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.

3- صعوبة اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات نتيجة لظروف عدم التأكد المحيطة بمتخذي القرار، دفعت المشروعات إلى البحث عن نظام يدرس البيئة الداخلية والخارجية للمنتج بصورة مستمرة.

4- ازدياد المنافسة بين المشروعات دفع أصحابها ومديريها إلى البحث عن أسلوب جديد يمكنها من البقاء والاستمرار في الأسواق، وذلك عن طريق تقديم منتجات ذات كلفة منخفضة وجودة عالية.

5- ومن أسباب ظهور مدخل التكلفة المستهدفة هو السعي إلى أسلوب الوقاية خير من العلاج. ويرى الباحث إن من أهم الدواعي التي دفعت إلى التحول إلى منهج التكلفة المستهدفة هي حدة المنافسة الحاصلة بين المصارف والتي يحاول كل مصرف أن يحسن في خدماته المقدمة للعميل بالإضافة إلى خفض السعر أو تكلفة الخدمة المقدمة.

2.1.4 نشأت وتطور التكلفة المستهدفة:

إن فكرة التكاليف المستهدفة قد بدأت بالظهور بعد أن واجهت نظم التكاليف التقليدية تحديات كبيرة خاصة في مجال المنافسة، فيرجع بداية ظهورها إلى عام 1960م، حيث وجد أن 80% من الصناعات الكبرى تتبع هذا الأسلوب بالفعل، وقد تم الاعتراف بها بشكل واسع كعامل مهم للوضع التنافسية المتفوقة للشركات اليابانية في سنوات الثمانينات، والتكاليف المستهدفة ما هي إلا تطوير لفكرة أمريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة الذي ظهرت في شركة (جنرال اليكتريك) بعد الحرب العالمية الثانية بهدف إنتاج المنتج في ظل وجود نقص في عناصر الإنتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة، وقام الخبراء اليابانيون بتطوير هذه الفكرة وتحويلها إلى نظام فعال يهدف إلى إنتاج منتج بكفاءة وفاعلية مع خفض التكلفة وتخطيط الربحية يعرف بنظام التكاليف المستهدفة (منصور، 2008، ص5).

وقد كانت اليابان من أوائل من استخدم منهج التكلفة المستهدفة إذ أن استخدام اليابانيون لأسلوب التكلفة المستهدفة كان من أحد عوامل تقدم الصناعات اليابانية، وقد استخدمت معظم الشركات اليابانية أسلوب التكاليف المستهدفة لما يحققه من مزايا في إنتاج منتج بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية مع خفض تكلفة الإنتاج إلى أدنى مستوى، واليوم أصبح هناك نسبة كبيرة من الصناعات التجميعية تستخدم هذا الأسلوب مثل صناعة السيارات، والالكترونيات، والأدوات المنزلية وغيرها؛ وقد أثبتت الدراسات أن معظم الشركات اليابانية العملاقة وجميع شركات صناعة السيارات في اليابان تستخدم منهج التكاليف المستهدفة وعلى سبيل المثال: تويوتا، وهونداي، ومتسوبيشي، ونيسان، وكانون (Boer and Etlie, 1999, p23).

وبالرغم من استخدام اليابانيون أسلوب التكلفة المستهدفة لما يقرب من الثلاثين عام باعتباره سلاحا استراتيجيا لإدارة التكاليف إلا أن المديرين خارج اليابان لم يكن لديهم المعرفة الكافية التي تظهر لهم الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب فقد كان الاعتقاد السائد لديهم أن أي مقال أو كتاب يحتوي على جملة نظام التكاليف فإنه يناقش موضوع خاص بعمل المحاسبين وبالتالي فهو خارج اهتمامهم بالرغم من أن مدخل التكلفة المستهدفة هو أسلوب شامل لإدارة التكاليف والأرباح (منصور، 2008، ص5).

2.1.5 مفهوم التكلفة المستهدفة:

تعددت المفاهيم والتعريفات ولم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد لتكلفة المستهدفة، فقد عكست التعريفات وجهات نظر مختلفة فقد عرفت على أنها: "عبارة عن عملية لإدارة لأرباح بصفة عامة وذلك عن طريق تحديد مستويات جودة المنتج والتي تمكن المنظمة من تحقيق إستراتيجيتها للربح على أن يتم تحقيق تلك المستويات المذكورة في مراحل التخطيط للمنتج وكذلك تطويره للمستوى الذي يقابل تطلعات واحتياجات العملاء" (الرفاعي، 2006)، كما عرفت "مدخل يهدف إلى تقديم منتج للسوق بجودة عالية وسعر منخفض يتماشى مع أسعار المنافسين محققاً الأرباح المطلوبة وذلك من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج خلال دورة حياة المنتج ابتداءً من مرحلة التخطيط والتصميم وحتى بيع المنتج" (العمرو، 2007، ص16)، كما عرفها (المطارنة، 2008، ص285) بأنها: أسلوب أو نظام يهدف إلى إدارة التكاليف والأرباح المخططة عن طريق القيام بإجراء دراسة للسوق وتحديد للسعر ومعرفة رغبات العميل للوصول إلى ما يرضيه فضلاً عن إدارة التكلفة خلال مرحلة التخطيط والتصميم والتطوير للمنتج أي أن تمارس من خلال دورة حياة المنتج.

وعرفت على أنها: عبارة عن عملية ضبط وتحديد إجمالي تكاليف المنتج المقترح والمحدد والذي يؤدي إنتاجه إلى توليد الربحية المطلوبة عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل (النبلسي، 2008، ص8)، كما ذهب حياني لتعريفها بأنها: طريقة لتخطيط التكلفة تركز على المنتجات ذات عمليات التشغيل المتميزة أو الخاصة والدورة الحياتية القصيرة نسبياً وأنها طريقة التكلفة التي تستخدم في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج أي مرحلة الأبحاث والتطوير وهندسة المنتج (حياني، 2005، ص33)، وعرفها راجحان على أنها: "أحد أنظمة التكاليف الفعالة والشاملة، التي تهتم بالتنسيق والتنظيم لجميع مراحل وأقسام المشروع من تخطيط وتصميم وإنتاج ورقابة، بهدف تقديم منتجات متنوعة وذات جودة مناسبة وتكاليف منخفضة، ولها وظائف متطورة تشبع احتياجات العملاء وتحقق الأرباح المطلوبة والمكانة السوقية المهمة" (راجحان، 2002، ص13)، وحيث إن مدخل التكلفة المستهدفة قد ظهر أولاً في اليابان فإن من المناسب عرض تعريف جمعية المحاسبين اليابانيين للتكلفة المستهدفة، إذ تم تعريفها بأنها عبارة عن: عملية لإدارة الإيراح بصفة عامة وذلك عن طريق تحديد مستويات جودة المنتج وسعره وشروط توزيعه وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالمنتج والتي تمكن المنظمة من تحقيق إستراتيجيتها للربح على أن يتم تحقيق تلك المستويات المذكورة في مراحل التخطيط للمنتج وكذلك تطويره للمستوى الذي يقابل تطلعات واحتياجات العملاء (منصور، 2008، ص6).

وينظر (هاشم، 2003) إلى التكلفة المستهدفة بأنها: "نظام لإدارة تكاليف تصميم منتج جديد وتطويره وتحديثه بهدف تحديد تكاليف إنتاج المنتج المقترح قبل الإنتاج الفعلي وبما يحقق مستوى الربح المستهدف"، ورأى فيشر على أنها: "التكلفة الإدارية المخططة والمستخدمة في المراحل الأولية من تصميم المنتج، بحيث تؤثر على عملية إنتاج المنتج حسب متطلبات السوق" (Fisher, 1995, p54)، كما عرفها آخرون بأنها: عبارة عن أداة لإدارة التكاليف يستخدمها المخططون خلال تصميم المنتجات من أجل تطويرها وتحسينها بهدف تخفيض التكاليف في المستقبل (Kaplan and Atkinson, 1998, p224).

بعد أن عرضنا التعريفات السابقة يتضح لنا أنها تتضمن وجهات نظر مختلفة مع تضمنها نفس المضمون وهو أن التكلفة المستهدفة هي أداة لخفض التكاليف مع المحافظة على الجودة، ومن خلال التعريفات السابقة نخلص بالتالي:

1- إن التكلفة المستهدفة هي أحد أهم أدوات إدارة التكاليف الحديثة التي يتم استخدامها بهدف تحقيق أهداف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإنتاج ورقابة، وذلك لتدعيم القدرة التنافسية للمنشأة.

2- إن التكلفة المستهدفة تسعى لتخفيض التكاليف وتقديم الخدمات والمنتجات ذات جودة تنافسية في حدود السعر والمواصفات التي تفي باحتياجات العملاء مع تحقيق الأرباح المخططة.

3- تعمل التكلفة المستهدفة على المساعدة في ضمان نجاح المنتجات الجديدة وذلك من خلال التأكد من ربحية المنتج قبل طرحه، وتقليل حالة عدم التأكد.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث التكلفة المستهدفة بأنها إحدى أهم أدوات إدارة التكاليف الحديثة التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية للمنشأة وتوليد الأرباح التي ترغب المنشأة بها وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على الجودة، ومعرفة نجاح سوق الخدمة والمنتج قبل تقديمه وذلك لتحقيق الأهداف والأغراض الإستراتيجية للمنشأة.

2.1.6 أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة:

تتبع أهمية منهج التكلفة المستهدفة كأساس لتخطيط الربحية و بناء معايير التكلفة خاصة في ظل انتشار التكنولوجيا وما صاحب ذلك من وجود منافسة عالمية تتسم بسرعة التغيير، ولم يعد التفوق التكنولوجي هو العنصر الأساسي في اكتساح الأسواق وتحقيق أرباح مقبولة خاصة بعد انخفاض الفروق في الجودة بين المصارف المتنافسة، ولكن أصبح بمقدور المتنافسين الذين يستخدمون مستوى أقل من التكنولوجيا ولكن بتقديم خدمة بتكاليف أقل المنافسة واكتساب الأسواق، وتحقيق المعدلات المطلوبة على الاستثمار، وتزداد فرص النمو وتحقيق الربحية أمام

المصارف التي تستطيع زيادة جودة الخدمات المطلوبة وتقليل التكلفة، وبالإضافة إلى الجودة والتكلفة يمثل عنصر الوقت الضلع الثالث للإستراتيجية الجديدة للتنافس.

2.1.7 أهداف ومبادئ استخدام منهج التكلفة المستهدفة:

2.1.7.1 أهداف استخدام منهج التكلفة المستهدفة:

تعددت أهداف منهج التكلفة المستهدفة حسب وجهة نظر كل باحث، ولكن الهدف المشترك والرئيس نجده هو خفض التكلفة والمحافظة على الجودة، وهناك أهداف أخرى كالآتي (الشيخ أحمد، 2008، ص3):

- 1- خفض تكلفة المنتجات الجديدة مع مراعاة الحفاظ على جودة المنتج والتقييد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج والسعر المتناسب مع السعر السائد في السوق.
- 2- تحفيز موظفي الشركة على العمل للوصول إلى الربح المستهدف وذلك بتعميم العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة على كافة مستويات العاملين في الشركة.
- 3- التخطيط الاستراتيجي للمشروع وبما يكفل تحقيق الخفض المستمر في التكلفة وزيادة فعالية تصميم المنتج وتطويره.

كما أضاف (Dekker, 2003) الآتي:

- 4- تطوير المنتج دائما لجذب المستهلكين.
- 5- تخفيض تكاليف المنتجات الحالية والمستقبلية.
- 6- يساعد مدخل التكلفة المستهدفة في تحديد تكاليف المنتج المستهدفة أي التكلفة التنافسية المستمدة من واقع السوق الخارجي ومقارنتها بتكلفة المنتج.
- ونضيف على هذه الأهداف الآتي:
- 7- تحقيق أهداف الإدارة العليا من أرباح ومنافسة على المدى الطويل في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وكذلك تغيير أذواق المستهلكين.
- 8- تحقيق رغبة العملاء وإشباع احتياجاتهم وذلك بتقديم منتجات متطورة وذات جودة وسعر مناسبين.
- 9- تقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب وبجودة مناسبة لضمان الاستمرار في الأسواق.

2.1.7.2 مبادئ منهج التكلفة المستهدفة:

يرتكز نظام التكاليف المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي (العمر، 2007، ص 19-20):

- 1- يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف والأرباح.
- 2- يقوم بتحديد تكلفة المنتج وفقاً للمعادلة التالية: السعر المستهدف - الربح المستهدف = التكلفة المستهدفة.
- 3- يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ذي مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه، سواءً من داخل المشروع أو من خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين.
- 4- يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين ويجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة، أو يجعل منهم شركاء للمشروع أو طرفاً أساسياً في عملية التخطيط والتصميم للمنتجات.
- 5- ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.
- 6- يقوم بإشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية، مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية.
- 7- يعتمد على أساس دقيق وصحيح من المعلومات الجديدة من داخل وخارج المشروع.

2.1.8 خصائص منهج التكلفة المستهدفة (الداعور، 2002، ص 29-30):

- 1- أنها تطبق في مرحلة التطوير والتصميم وهي تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي يتم تطبيقها في مرحلة الإنتاج.
 - 2- أنها ليست أسلوب إداري لمراقبة التكاليف بالمعنى التقليدي و لكنها أسلوب يهدف إلى تخفيض التكاليف.
 - 3- يتم استخدام بعض أساليب علم الإدارة في تحديد التكاليف المستهدفة لأن الأهداف الإدارية والتكاليف المستهدفة تتضمن الأساليب الفنية لتطوير وتصميم المنتج.
 - 4- تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة يتطلب تعاون العديد من الإدارات داخل المنشأة.
- كما أضاف (Cooper and Chew, 1996, p93) الآتي:
- 5- يشرح ويصف هيكل أو خطة التطوير مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التسعير وتعقد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين.

المبحث الثاني

تطبيق منهج التكلفة المستهدفة

2.2.1 متطلبات نجاح تطبيق منهج التكلفة المستهدفة:

- يرى (Gagne & Discenza, 1995, 19) أن المنشآت التي تمتاز بخصائص معينة يمكن أن تجني معظم الفوائد من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة ومن هذه المتطلبات:
- 7- المنشآت التي تكون حياة منتجاتها متنوعة.
 - 8- المنشآت التي تعتمد في صناعاتها وخدماتها على المعدات الآلية والحاسوب.
 - 9- المنشآت التي تكون لديها خبرة خاصة بالمنتجات ذات دورة الحياة قصيرة.
 - 10- أن تعتمد على أنظمة التطوير في خفض التكلفة سواء أثناء مرحلة التطوير والتصميم وكذلك أثناء دورة حياة المنتج.
 - 11- أن تكون تعتمد أيضا على بعض الأدوات والأنظمة الإدارية مثل سياسة الإنتاج الفوري، وكذلك رقابة الجودة الشاملة، وأنشطة استخلاص القيمة.
- وبحسب رأي الباحث أن إتباع التحسين المستمر للخدمات، مع المحافظة على جودة المنتج والخدمة، والاعتماد على برامج محوسبة لمعالجة البيانات والحصول على المعلومات بالوقت والسرعة اللازمة من متطلبات النجاح لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

2.2.2 أهم العوامل التي تدعم تطبيق منهج التكلفة المستهدفة:

- لا يكفي إعجاب الإدارة بأسلوب التكلفة المستهدفة لضمان نجاح هذا الأسلوب عند التنفيذ، وإنما ينبغي أن يكون لدى الإدارة إيمان قوى بضرورة هذا الأسلوب لبقاء المنظمة وصمودها أمام المنافسة الشرسة التي أصبحت من سمات السوق المعاصر، وقد أظهر استطلاع للرأي تم إجرائه على عدد 135 شركة يابانية مقيدة في بورصة طوكيو وتستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة أن أهم عشرة عوامل داعمة لنجاح تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة ما يلي (منصور، 2008، ص16):
- 1- وجود نظام جيد للمعلومات المحاسبية.
 - 2- وجود نظام جيد لتقدير التكاليف بالاعتماد على كلا من التكاليف التاريخية والدراسة السوقية لاتجاهات الأسعار.
 - 3- الدعم من قبل الإدارة العليا وذلك بسبب الطبيعة الإستراتيجية لهذا المدخل ولتأثيره على أسلوب العمل في مختلف الإدارات داخل المنظمة بالكامل.
 - 4- توفير الدورات العلمية والتدريب العملي للأفراد على استخدام مدخل التكلفة المستهدفة.

- 5- تشجيع وتطوير فرق العمل من مختلف الإدارات والتخصصات.
- 6- تنمية العلاقات مع الموردين بحيث تكون قائمة علي التعاون بدلا من ربح طرف علي حساب خسارة للطرف الآخر.
- 7- مشاركة جميع المعلومات المتاحة بين جميع الإدارات والأفراد وعدم اختصاص البعض بها.
- 8- وجود قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم سواء بين الشركة والموردين أو بين الشركة والعملاء أو بين مختلف الإدارات والأقسام داخل الشركة لتسهيل تقديم ومناقشة الاقتراحات والحصول على المعلومات.
- 9- اعتماد الإدارة علي أسلوب تفويض السلطات لفرق العمل لمساعدتها علي الابتكار والإبداع.
- 10- تقييم جميع الأنشطة والأعمال والأفراد بمدي مساهمتهم في تحقيق إستراتيجية الربح للشركة.

2.2.3 مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة:

قبل البدء بتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لابد في البداية من التأكد من وجود نظام تكاليفي، بالإضافة إلى إستراتيجية واضحة تلائم أهداف الإدارة، كما يتم تحديد الهدف من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة وهو خفض التكلفة، وتتم عملية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بثلاث مراحل رئيسة كالتالي:

المرحلة الأولى: تخطيط التكلفة المستهدفة.

المرحلة الثانية: تحقيق التكلفة المستهدفة باستخدام أدوات تحجيم التكلفة.

المرحلة الثالثة: تحسين مدخل التكلفة المستهدفة باستخدام مدخل التطوير والتحسين المستمر.

والمرحلة الثانية والثالثة أطلق عليها بعض الباحثين مثل منصور وغيره الأدوات المساندة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

2.2.3.1 المرحلة الأولى : تخطيط التكلفة المستهدفة:

ويمكن التعرف على هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد السعر المستهدف:

والمقصود بالسعر المستهدف هو "السعر المقدر للسلعة أو الخدمة والذي يرغب الزبون أو العميل ويكون قادر على دفعه" (Horngren, et. al., 2000, p425).

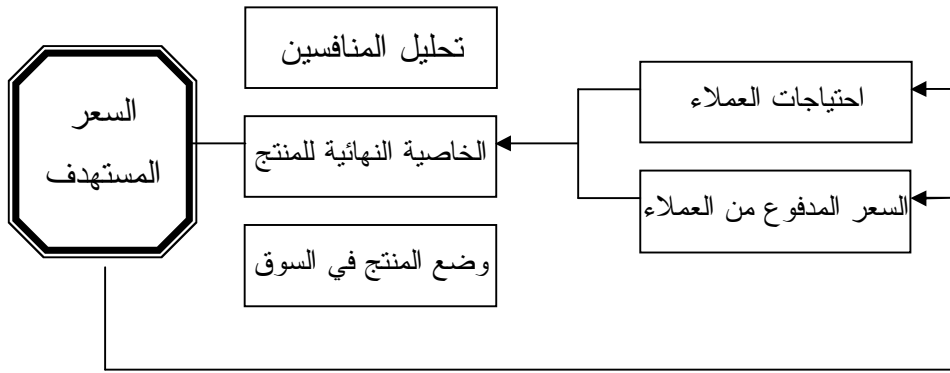
بمعنى آخر يرى الباحث أن السعر المستهدف هو السعر الذي يحقق الخصائص التالية:

- 1- هو السعر الذي يستطيع العملاء دفعه، كما يُمكن المنشأة من تحقيق الحصة السوقية المرغوبة بها.
- 2- هو السعر الذي يحقق الربح المستهدف التي ترغب الإدارة بتحقيقه وهو يمثل أدنى ربح ولا يمكن التنازل عنه.
- 3- ألا يزيد السعر بأي حال من الأحوال عن أسعار المنافسين (Drury, 1997, p121). ويرى الباحث أن هناك عوامل تؤثر على تحديد السعر المستهدف كالآتي:
 - 1- خصائص وأسعار المنتجات والخدمات المنافسة.
 - 2- مدى تقبل العملاء لسعر واستعدادهم لدفعه مقابل الخدمة أو المنتج.
 - 3- الأرباح التي ترغب المنشأة بتحقيقها.
 - 4- مدى احتياج العملاء للخدمة.
 - 5- تحليل المنافسين.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة دراسة السوق لتعرف على أسعار المنافسين وتحليلها للوصول للأسعار المتوقعة التي تحددها المنشأة لتسعير خدماتها، وتوضيح ذلك حسب الشكل التالي:

شكل (2:2)

العوامل المؤثرة على تحديد السعر المستهدف



(المصدر: راجحان، 2002، ص16)

2- تقدير تكاليف التصميم:

يتم تحديد مواصفات الخدمة المطلوبة ومستوى الجودة، ثم تحديد متطلبات الخدمة واحتياجاتها وتقدير التكلفة اللازمة لذلك، وعمل دراسة جدوى لتسويق الخدمة مع الأخذ في

الاعتبار أسعار المنافسين ونوع المستهلكين المتوقعين للخدمة، ثم بعد ذلك يتم عمل تقدير مبدئي بتكلفة التصميم لعرضها على اللجنة التي تستطيع من واقع البيانات تحديد مدى جدوى تقديم الخدمة الجديد.

3- تحديد هامش الربح المستهدف:

يعرف الربح المستهدف على أنه: "مقدار ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من المنتج المعين، والذي يتم تحديده على أساس خطة الربح الطويلة أو المتوسطة الأجل والتي تعكس التخطيط الإستراتيجي للمشروع، بمعنى أن الربح المستهدف هو الربح الذي تطمح المنشأة بتحقيقه، وهناك عوامل تؤثر في تحقيقه لا بد من أخذها في الاعتبار كالتالي (راجخان، 2002، ص 16-17):

1- حجم المعدلات السائدة للودائع الاستثمارية في البنوك وبدائل الاستثمار المتاحة (العمر، 2007، ص 29).

2- تحليل المنافسين وما يرتبط به من أسعار الخدمات وجودتها.

3- مستوى دخول العملاء: يختلف الربح المستهدف الموضوع من قبل الإدارة لأحد المنتجات باختلاف السوق التي سوف يتم بيع المنتج فيها ومستوى دخول العملاء في هذه السوق، بحيث أنه لو كان لهذا المنتج أسواق وأقطار عديدة لبيعه فهذا يعني وجود تفاوت في الربح المستهدف الموضوع له حسب السوق التي يباع فيها وحسب دخول العملاء في تلك السوق، فكلما ارتفع دخل العملاء كلما كان بالإمكان وضع سعر مستهدف أعلى وكلما قل الدخل كلما وجب تخفيض هذا الربح (راجخان، 2002، ص 17).

4- التخطيط الإستراتيجي (الطويل - المتوسط أو القصير الأجل): تؤثر السياسة أو الخطة الإستراتيجية الموضوع من قبل الإدارة في تحديد هامش الربح المستهدف، بحيث أنه إذا كانت الخطة طويلة الأجل فهذا يعني أنه سوف يتم تحديد ربح بسيط أو معقول أملاً في تحقيق الربح المطلوب للمنتج مستقبلاً بعد تحقيق الاسم والشهرة والمزيد من العملاء (راجخان، 2002، ص 17).

وفي ضوء المعلومات السابقة يمكن الإدارة من الوصول إلى خيارين وهما:

- أقصى هامش ربح يمكن تحقيقه مع إمكانية تسويق الخدمة.
- أدنى هامش ربح يمكن القبول به، بحيث لا يتعارض مع سياسات الإدارة وأهدافها ويمكنها من المنافسة.

وفي ضوء ذلك تختار الإدارة بين البديلين الذي يتوافق مع سياستها التسعيرية وأهدافها.

4- تحديد التكلفة المستهدفة (المسموح بها):

يقصد بالتكلفة المسموح بها هي أقصى تكلفة يمكن للإدارة تحملها، ويمكن الوصول لها واحتسابها عن طريق الفرق بين السعر المستهدف والربح المستهدف ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

و تمر عملية تحديد التكلفة المستهدفة بالخطوات التالية:

1- دراسة السوق:

والهدف من دراسة السوق التعرف على ظروف السوق الذي سوف تباع وتقدم به الخدمة، ومعرفة العرض والطلب عليه، والتعرف على خصائص الخدمة وسعرها وتكلفتها المستهدفة التي سوف تقدم الخدمة في حدودها وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{السعر المستهدف} - \text{الربح المستهدف}$$

2- دراسة الإمكانيات المتوفرة تمهيداً لتعديلها:

بعد أن يتم تحديد سعر البيع والربح المطلوب والوصول إلى التكلفة المستهدفة، ثم يتم بعد ذلك التعرف على جميع الإمكانيات المادية والبشرية، كما يتم تحديد تكلفة الخدمة حسب الإمكانيات المتوفرة قبل تعديلها، وذلك بهدف الوصول إلى:

q مواطن النقص أو الارتفاع في التكاليف.

q حساب مقدار الارتفاع في التكاليف إن وجد من خلال المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة الحالية} - \text{التكلفة المستهدفة (المسموح بها)}$$

3- القيام بالتعديل وتخفيض التكاليف وتصميم الخدمة:

بعد أن يتم تحديد مواطن حدوث الارتفاع في التكاليف ومقدار ذلك الارتفاع، يتم دراسة جميع الوسائل الممكنة للتخلص من ذلك الارتفاع والوصول بالتالي للتكاليف المستهدفة (المسموح بها) أو الاقتراب منها قدر الإمكان.

2.2.3.2 المرحلة الثانية: تحقيق التكلفة المستهدفة باستخدام أدوات تحجيم التكلفة:

بعد نهاية المرحلة الأولى من مراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ومعرفة رقم التكلفة المسموح بها والتكلفة المستهدفة، وكذلك الفجوة التكاليفية بين تكلفة التصميم المبدئي (التكلفة الجارية) والتكلفة المسموح بها، وكذلك على مقدار الخفض الممكن في التكاليف، وعند هذه النقطة يأتي دور أدوات تحجيم التكلفة وهي "مجموعة من الأساليب أو الإجراءات يتم استخدامها للقضاء على الفجوة التكاليفية بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المبدئية لتصميم المنتج (التكلفة

الجارية) ومن ثم تحقيق غرض خفض التكلفة الممكن، وهناك العديد من الأدوات التي تستخدم لتحقيق هذا الهدف"، ومن أشهر هذه الأدوات ما يلي (منصور، 2008، ص11):

- U هندسة القيمة Value Engineering .
- U الهندسة المتزامنة Simultaneous Engineering .
- U جداول التكلفة Cost Table .
- U تحليل التكلفة الوظيفي Functional cost analysis .
- U نظم دعم التكلفة المستهدفة Target Costing Support Systems .

هندسة القيمة:

تعد هندسة القيمة احد الجهود المنظمة لتحليل وظائف السلع والخدمات بهدف إيجاد طرق لتحقيق هذه الوظائف عند التكاليف المستهدفة، وتساعد هندسة القيمة على إدارة التكلفة، وإدارة الأداء الوظيفي للخدمة أو المنتج بالتناوب ليس بغرض التخفيض المطلق للتكلفة ولكن بهدف الوصول بها إلى المستوى المستهدف.

يعتبر أسلوب هندسة القيمة من أشهر الأساليب لتحقيق التكلفة المستهدفة، "كان أول ظهور لأسلوب هندسة القيمة في أثناء الحرب العالمية الثانية حيث كان هناك نقص في وجود بعض المواد الخام فحاول مهندسي التصميم إنتاج المنتجات بالاعتماد على مصادر بديلة للمواد والأجزاء الغير المتاحة، ثم تم تطوير هذه الفكرة من جانب اليابانيين لاستخدامها في محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق إجراء بعض التغييرات الهندسية على المنتج دون الإضرار بوظائف أو خصائص المنتج" (عبد الحفيظ، 2008، ص5).

ويعرف أسلوب هندسة القيمة بأنها: "التقويم المنظم لكافة جوانب وأنشطة البحوث والتطوير، وتصميم المنتجات والعمليات، والإنتاج والتسويق، والتوزيع وخدمة العملاء بهدف تخفيض التكاليف مع تحقيق واستيفاء احتياجات العملاء" (العمرو، 2007، ص22).

ويهدف أسلوب هندسة القيمة إلى التعرف على الأجزاء والأنشطة التي تضيف قيمة، والأنشطة والأجزاء التي لا تضيف قيمة حتى يتم حذفها لتخفيض التكلفة مع المحافظة على الجودة، بمعنى آخر أن أسلوب هندسة القيمة معنية بالحصول على نفس الوظائف ونفس درجات الأمان والاعتمادية ونفس الاستخدام، ولكن بتكلفة أقل منخفضة، وتتم الدراسات من أجل الوصول لتخفيض التكلفة الجارية والمقدرة والاقتراب منها من مستوى التكلفة المسموح بها أو نفس مستوى التكلفة المسموح بها.

ومراحل تطبيق أسلوب هندسة القيمة كالتالي (المطارنة، 2008، ص 289):

- تحديد الأهداف التي تكمن في عملية التحسين والتطوير.
- جمع المعلومات عن المنتج عن طريق التعاون بين إدارة التكاليف وفريق العمل الهندسي.
- إعداد التصميم الهندسي للمنتج وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء.
- تقديم الأساليب والعمليات التي تحقق الوظائف الرئيسية للمنتج وفقاً لاحتياجات العملاء عن طريق العصف الذهني لفريق العمل. (وتسمى بالمرحلة الإبداعية).
- تقييم ما تم تقديمه من أفكار وأساليب وعمليات والتحقق من مدى إمكانية تطبيقها ومساهمتها في تخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتج.
- تطوير الأفكار والعمليات التي قدمت مع المحافظة على الأداء الوظيفي للمنتج وتقديم قائمة توضح الأجزاء الأساسية للمنتج وتكلفة كل جزء منها.
- مرحلة تقديم خطة هندسة القيمة.
- مرحلة تطبيق خطة هندسة القيمة مع متابعة وتقييم النتائج التي يتم التوصل إليها. (ويكون ذلك بعد موافقة الإدارة، ويكون التطبيق وفق الخطة التي تم وضعها).

الهندسة المتزامنة:

تعتبر الهندسة المتزامنة وسيلة لخفض زمن تطوير المنتج أو الخدمة، من خلال أداء الأعمال الخاصة بالتخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتجات أو الخدمات الجديدة في وقت واحد وبطريقة متوازنة وليست متعاقبة، بما يترتب عليه وفورات زمنية بالإضافة إلى الوفورات في التكاليف المرتبطة بها مما يساعد في الوصول إلى التكلفة المستهدفة.

جداول التكلفة:

حيث تعد تلك الجداول من المصادر المهمة للمعلومات عند تحديد التكلفة المستهدفة، فهي توفر المعلومات عن أثر استخدام المواد الإنتاجية المختلفة وطرق التصنيع البديلة وتصميم المنتجات البديلة على التكلفة من خلال تحليل التكاليف الخاصة بكل بديل وتوفير قاعدة معلومات تكاليفية، كما تساعد جداول التكلفة جهود خفض التكلفة خلال دورة حياة المنتج وبصفة خاصة مرحلة ما قبل الإنتاج (العمر، 2007، ص 25).

تحليل التكلفة الوظيفي:

ويتم استخدام التحليل الوظيفي في حالة توفرت معلومات عن تكاليف كل وظيفة من وظائف الخدمة أو المنتج، وتقسيم الوظائف إلى مجموعات رئيسية وثانوية حتى يتم عمل تعديل عليها إما بضمها مع بعضها أو حذفها إذا كانت غير ذات أهمية وذلك بهدف خفض التكلفة.

نظم دعم التكلفة المستهدفة:

ساعد وجود التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات على توفير العديد من أنظمة المعلومات، والتي لها اثر مهم في تسهيل عملية تحديد التكلفة المستهدفة ولعل من أهمها:

- النظم المساعدة في حساب الأسعار المستهدفة.
- النظم المساعدة في حساب الأرباح المستهدفة.
- النظم المساعدة في البحوث و التطوير .

2.2.3.3 المرحلة الثالثة: تحسين مدخل التكلفة المستهدفة باستخدام مدخل التطوير والتحسين المستمر (Kaizen Costing):

يعتبر تطبيق هذا المدخل أو ما يعرف بمدخل التكلفة المطورة (Kaizen Costing) أمر في غاية الأهمية وذلك من أجل المحافظة على الربحية خاصة في ظل ضغوط المنافسة المتزايدة، أو إذا كانت تخطط لتخفيض التكاليف في المستقبل، ولا يعنى الوصول إلى التكلفة المستهدفة نهاية الأمر وإنما يعنى بداية مرحلة جديدة في مراحل البحث المستمر عن مواطن تخفيض التكلفة كلما أمكن ذلك.

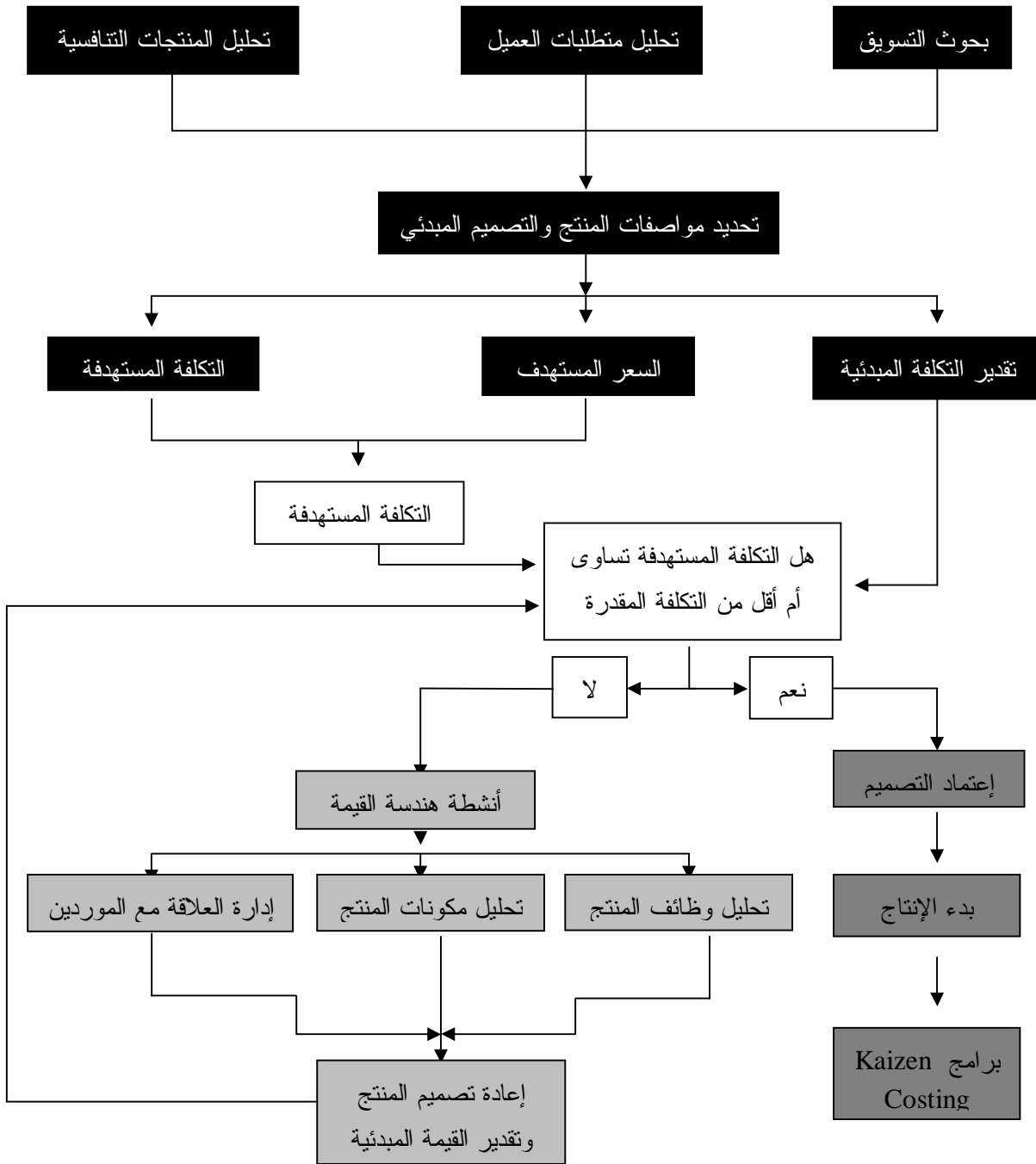
وكلمة كيزن (Kaizen) هي مصطلح ياباني يعنى إجراء تحسينات للعملية الإنتاجية من خلال كميات صغيرة متزايدة بدلاً من إجراءاتها من خلال ابتكارات كبيرة بما يعنى الاستمرار في إجراء التحسينات على المنتج ومراحل إنتاجه مما يؤدي إلى خفض التكلفة عما هو متوقع عند تصميم المنتج.

وأهم ما يميز التكلفة المطورة خاصية الاستمرارية في التحسين ومهما كانت التخفيضات محدودة فإنها تعطى بمرور الوقت نتائج مهمة وإيجابية، حيث يهدف هذا المدخل إلى تخفيض التكاليف في مرحلة الإنتاج أو تقديم الخدمة، أما منهج التكلفة المستهدفة يتم تطبيقه في مرحلة التصميم والتطوير، ووفق هذا المدخل تكون التحسينات عن طريق تطوير وتحسين أداء الآلات لتقليل نسبة العطل أو التوقف في تقديم الخدمة، كما يتم زيادة تدريب العمالة وتأهيلهم لأن هذا المدخل يركز على العملية وليس على المنتج.

التعبير عن مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة بالشكل التالي (منصور، 2008، ص14):

شكل (2:3)

مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة



- مرحلة تخطيط التكلفة المستهدفة.
- مرحلة تحقيق التكلفة المستهدفة.
- مرحلة تحسين التكلفة المستهدفة.

(المصدر: منصور، 2008، ص14)

2.2.4 طرق تقدير التكلفة المستهدفة:

تختلف طرق تقدير التكلفة المستهدفة باختلاف أهداف الإدارة وإستراتيجيتها، إلا أن هناك ثلاث طرق شائعة ورئيسة لتقدير التكلفة المستهدفة كالتالي:

1- طريقة الإضافة:

تقوم فلسفة هذه الطريقة على أن يتم تقدير التكلفة المستهدفة لكل جزء من النشاط والخدمة ثم يتم تجميعها وذلك حسب الوظائف الذي يحققها ذلك الجزء حتى يمكن التوصل إلى التكلفة المستهدفة، ووفقا لهذه الطريقة إذا كان هناك جزء لا يضيف قيمة فلن يضاف ذلك الجزء.

2- طريقة معدل تخفيض التكلفة:

تقوم فكرة هذه الطريقة في تقدير التكلفة المستهدفة عن طريق محاولة تخفيض التكلفة بمعدل معين يعكس معدلات التطور في أداء المهام، ويمكن تطبيق هذه الطريقة على خدمات قائمة يراد تطويرها ولها تكاليف فعلية أو معلومات عن التكاليف، أو في حال قيام المصرف بتقديم خدمات مشابهة إلى حد كبير لتلك الخدمات التي يتم تقديمها.

وفقا لهذه الطريقة فإن (العمر، 2007، ص21):

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{التكاليف الحالية} - (\text{معدل التخفيض المستهدف} \times \text{التكلفة الفعلية})$$

3- طريقة الخصم:

تعد هذه الطريقة من الطرق الشائعة الاستخدام في تقدير التكلفة المستهدفة وتقوم فكرة هذه الطريقة على خصم الربح المستهدف الذي يتم احتسابه على أساس العائد، بمعنى آخر أي يتم تحديد معدل الربح المستهدف ثم سعر البيع المستهدف وهو السعر الذي يقبله العميل ويتماشى مع أسعار المتنافسين والفرق بينهما هو التكلفة المستهدفة، لذلك يفضل استخدامها في تحديد التكلفة المستهدفة التي يمكن الاعتماد عليها لرفع كفاءة قرار تسعير المنتجات الجديد.

وفقا لهذه الطريقة تصبح معادلة احتساب التكلفة المستهدفة كالتالي:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر بيع المستهدف} - \text{معدل الربح المستهدف}$$

2.2.5 العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة وتطبيقها:

هناك عوامل رئيسة تؤثر على عملية تحديد التكلفة المستهدفة وتطبيقها وعلى الفوائد الناتجة عنها، وتنقسم إلى عاملين يتعلقن بظروف السوق، وعاملين آخرين يتعلقن بإستراتيجية الإدارة وهي على النحو التالي:

2.2.5.1 النوع الأول: العوامل الخاصة بظروف السوق (راجزان، 2002، ص ص 26-31):
1- كثافة وشدة المنافسة:

إن كثافة وشدة المنافسة هي أحد العوامل المهمة والمؤثرة في تحديد درجة أو نسبة الأهمية المعطاة للمشروعات المنافسة، فعند ارتفاع شدة المنافسة قد تضطر المشروعات المتنافسة إلى شراء منتجات منافسيها لتفكيكها وتحليلها والاستفادة منها في عمليات الاختراع والابتكار، وهذا يجعلها تتحمل تكاليف إضافية كبيرة، لذلك تعتبر التكاليف المستهدفة ضرورية ومفيدة جداً في حالة المنافسة الشديدة، وبدونها قد تتعرض المشروعات إلى خسارة كبيرة، أما في حالة المشروعات التي تكون فيها المنافسة عادية فإن فوائد التكلفة المستهدفة تكون أقل.

ويرى الباحث أنه في ظل استخدام التكنولوجيا وما يرتبط بها يعتبر هذا العامل مهماً حيث لا تستطيع المصارف تجاهل المنافسين والاستمرار في تقديم خدماتها، فشدّة المنافسة يحتم على المصارف أن تقوم بتخفيض تكاليفها وتحسين الخدمة المقدمة لكي تحافظ على استمراريتها مع تحقيق هامش ربح معقول.

2- طبيعة العملاء.

هناك عدة خصائص للعملاء من شأنها التأثير في أهمية تطبيق التكاليف المستهدفة وهي تتمثل في الآتي:

أ- مدى نضج وإدراك العملاء.

إن ارتفاع وعي وإدراك العملاء بالمنتجات التي تطرحها المشروعات وقدرتهم على عقد المقارنة بين مختلف هذه المنتجات من حيث السعر والجودة والخصائص الوظيفية، تجبر تلك المشروعات على تكثيف مجهوداتها في تحليل طلبات هؤلاء العملاء والسعي الدائم لتحقيقها، وعليه يمكن القول أن مثل هذه البيانات التي تشتمل على عملاء على قدر كبير من الوعي تحتاج بصورة أكبر للتكاليف المستهدفة التي تهتم بإدخال الخصائص الوظيفية المطلوبة من قبل العملاء بالتكلفة المناسبة.

ب- معدل تغير متطلبات العملاء.

يؤثر معدل تغير متطلبات العملاء في مدى أهمية التكاليف المستهدفة ومدى الفوائد الناتجة عنها، فمثلاً نجد في مجال صناعة السيارات التغير السريع لمتطلبات العملاء، مما يجعل المشروعات العاملة فيها تبذل مجهودات كبيرة ومتواصلة في التنبؤ بمتطلبات العملاء المستقبلية. أما عندما تكون متطلبات العملاء ثابتة فإن ذلك يتطلب مجهودات أقل في عمليات التنبؤ بالمتطلبات المستقبلية، وبذلك تحتاج إلى مجهودات أقل في عمليات التنبؤ وبالتالي تكون الفائدة أقل من التكاليف المستهدفة.

ج- مدى تفهم وإدراك العملاء لمتطلباتهم المستقبلية.

إن درجة معرفة العملاء لمتطلباتهم المستقبلية تحدد حجم المجهود المبذول من قبل المشروعات العاملة بنظام التكاليف المستهدفة في تحليل طلبات العملاء ورغباتهم المستقبلية، فكلما ارتفع مستوى معرفة العملاء بمتطلباتهم المستقبلية كلما كانت الحاجة أكبر لنظام التكاليف المستهدفة وكلما كانت الفائدة منه أعلى.

ويرى الباحث أن المصارف لا تستطيع التعرف على ما يريده العملاء إلى من خلال دراسة السوق والتعرف على ما يحتاجه العملاء والعمل على تلبية احتياجاتهم وجذبهم.

2.2.5.2 النوع الثاني: العوامل الخاصة بإستراتيجية الإدارة:

1- إستراتيجية الخدمة:

تحدد إستراتيجية الخدمة وذلك بتحديد الجهد والوقت اللازم لتحقيق التكلفة المستهدفة وكيفية أدائه، وهناك ثلاثة خصائص لإستراتيجية الخدمة وتتمثل في الآتي:

أ- عدد الخدمات المقدمة:

يعتبر عدد الخدمة التي يستطيع المصرف تقديمها والموجودة عاملاً مهماً في تحديد الميزانية المخصصة لتطوير وتحسين الخدمة، فكلما ارتفع عدد الخدمات كلما ارتفعت الإمكانيات لزيادة أرباحها، مما ينتج عن ذلك زيادة في المجهودات المبذولة لتحقيق التكاليف المستهدفة والحصول على فائدة أعلى منها.

ب- عدد مرات إعادة التجديد في الخدمة:

أن معظم المصارف تفضل إدخال خدمات جديدة على القيام بتطوير وتحسين الخدمة سابقة إذا كانت غير مربحة بصورة كافية أو إذا وجدت بها بعض المواصفات غير المرغوب فيها، وإن السبب في ذلك هو ارتفاع تكلفة عملية إعادة التحسين عن عملية إدخال خدمات جديدة، بالإضافة إلى محدودية الوقت وعدم وجود زمن كافٍ لتصحيح الأخطاء، فلو حدث وتم تقديم خدمة غير مربحة فإنه سيظل كذلك لحين سحبها من الأسواق.

ج- درجة التجديد:

تساعد درجة التجديد في الخدمة على تحديد عنصرين وهما: حجم الميزانية المخصصة لتطوير الخدمة، ومدى الاعتماد على المعلومات المتاحة لدى المصرف عن تكلفة الخدمات السابقة، بحيث كلما ارتفعت درجة التجديد في تطوير الخدمة كلما ارتفعت تكلفته وكلما ارتفعت أيضاً الحاجة إلى الحصول على معلومات جديدة، لأن المعلومات القديمة لدى المصرف تصبح حين ذلك دون جدوى أو أهمية للخدمات المتغيرة بصورة جذرية والمعتمدة على التكنولوجيا

الحديثة، وهكذا يكون من الصعب تطبيق التكاليف المستهدفة على الخدمات المتغيرة جذرياً لعدة أسباب أولها: صعوبة وضع سعر مستهدف، وثانيها: عدم وجود تكلفة تاريخية، وثالثها: أن هذه العملية تتطلب مجهوداً أكبر لمعرفة رغبات العملاء.

2- خصائص الخدمة:

لخصائص الخدمة تأثيراً قوياً على طريقة تطبيق التكلفة المستهدفة وعلى الفوائد الناتجة عنها، تتمثل في الآتي:

1- حجم الاستثمار الرأسمالي.

2- المدة التي تستغرقها الخدمة لتحسينها.

2.2.6 مزايا تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة:

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على المنظمات من وراء تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، ومن أهم هذه المزايا ما يأتي (عبد الحفيظ، 2008، ص14):

1- منهج التكلفة المستهدفة يساهم في الإدارة الإستراتيجية للأرباح المستقبلية، وذلك بتخطيطه للربح المستهدف.

2- يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة والربحية في آن واحد.

3- يؤدي إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تقديم منتجات أو خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك المنتجات والخدمات محققة للربح.

4- يمكن مدخل التكلفة المستهدفة من نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عامل مشترك بين مهندسي التصميم وأطراف خارجية مثل الموردين وحتى العملاء.

5- تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات يساعد في تحفيز قدرات الموردين على الابتكار بما يفيد المنظمة والموردين معاً بما يؤدي إلى تحويل ضغوط المنافسة الخاصة بالتكلفة إلى الموردين.

6- يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها.

7- أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق الكثير من الوفورات التكاليفية عن طريق إدارة تشكيلة أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة وعلاقتها بأنشطة الموردين والعملاء بحيث يتم إنتاج المنتج بأفضل توليفة ممكنة من الأنشطة.

8- لا يقتصر دور المحاسب الإداري في ظل مدخل التكلفة المستهدفة على مجرد قياس أنشطة الأعمال والتقارير عنها وإنما يمتد ليشارك مع فرق العمل في مبادرات تصميم وتطوير وتنفيذ المنتجات.

9- يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق حيث إنه لا يمكن تبني هذا المدخل إلا من خلال تعاون مجموعات الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية.

2.2.7 الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة:

على الرغم من أهمية منهج التكلفة المستهدفة إلا أن وضع هذا المنهج قيد التنفيذ الفعلي يتجنبه بعض الصعوبات التي ينبغي أن تكون الإدارة على علم مسبق بها حتى تتمكن من تخطيها، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي (أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف، [: \(http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/29](http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/29)

1- الصراع التنظيمي حيث إن اختلاف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل قسم قد تؤدي إلى صعوبة نجاح منهج التكلفة المستهدفة ما لم يتم التنسيق بين هذه الأهداف.

2- يتطلب منهج التكلفة المستهدفة العديد من التغيرات التنظيمية عبر المناطق الوظيفية المختلفة.

3- يحتاج تطبيق هذا المنهج إلى تكاليف لتطوير وتجربة المنتج وهي تكاليف اختيارية، ولهذا يصعب إدخال مثل هذه التكاليف في تحديد التكلفة المستهدفة لأن علاقة المدخلات بالمرجات في هذه التكاليف غير واضحة.

4- تحتاج أنشطة التكلفة المستهدفة إلى ساعات عمل طويلة وهذا يؤدي إلى الضغط على فريق العمل.

5- التزام المديرين بنظام عمل الشركة والإجراءات الروتينية، وتمسكهم بالمفاهيم التقليدية، ومحاربة التغيير وكرهية تحمل المسؤولية.

6- إن تحديد التكلفة المستهدفة فناً أكثر منه علماً، وبالتالي على المنشأة التعلم من التجارب والخبرة السابقة حتى لا يتم تحديد تكلفة مستهدفة يصعب الوصول إليها فيشعر العاملون بالإحباط.

7- يجب دراسة التكلفة والعائد قبل اتخاذ قرار استخدام منهج التكلفة المستهدفة.

ويرى الباحث بأن هذه الصعوبات يمكن التغلب عليها من خلال ما يأتي:

1- وضع هدف عام للمؤسسة والعمل على التنسيق بين الأهداف الفرعية للأقسام والتي يؤدي تحقيقها إلى الوصول للهدف العام.

- 2- عمل فريق من الخبراء والمختصين يسند لهم مهمة التطوير، وذلك يجنب المؤسسة الكثير من التكاليف.
- 3- أن يكون العاملين بالمؤسسة من أصحاب الاختصاص، وذلك لانجاز العمل بالسرعة المطلوبة وتجنب ضغوط العمل.
- 4- توعية المديرين والمسؤولين بضرورة البعد عن الروتين والعمل على التجديد، وتعريفهم بمزايا النظام الجديد.
- 5- تدريب الموظفين والعاملين بالمؤسسة على استخدام منهج التكاليف المستهدفة وفوائد تطبيقها.

الفصل الثالث

الخدمات المصرفية ودور التكاليف

المستهدفة في تسعيرها

ويشمل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الجواز المصرفي والخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: التسعير المصرفي.

المبحث الثالث: تسعير الخدمة المصرفية وفق منح التكلفة المستهدفة.

المبحث الأول

الجهاز المصرفي والخدمات المصرفية

3.1.1 تمهيد:

يعتبر القطاع المصرفي قطاع حيوي ومهم وله دور بارز في الاقتصاد الوطني، فقد تنوعت الخدمات التي تقدمها المصارف وزاد الاعتماد عليها من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية في ظل التحديات التي تواجهها عملية التنمية، واهتمت الدول بوضع تشريعات وقوانين تنظم عمل المصارف وذلك لما يمثله ذلك القطاع من أهمية في الحياة الاقتصادية.

فالجهاز المصرفي في أي دولة يتكون من وحدات مصرفية متعددة تشمل على مؤسسات الصرافة والإقراض، ومؤسسات الاستثمار والتنمية، وهي تعمل وفق سياسات وقوانين الأعمال المصرفية والتي تخضع أنشطة الوحدات المصرفية لرقابة على أعمالها من قبل سلطة مركزية تعرف بالمصرف المركزي أو سلطة النقد كما هو الحال في فلسطين.

إن من أهم أسباب نجاح دور العملية المصرفية في التنمية يعتمد بدرجة كبيرة على إجراء إصلاحات مصرفية ومالية وتشريعية وهيكلية شاملة، والتغلب على عناصر الضعف الذاتي في القطاع المصرفي وتطبيق المعايير المصرفية الدولية بما يؤدي إلى تطوير العملية المصرفية ودعم دورها في تمويل وتنمية الاقتصاد الوطني (شاهين، 2006، ص168)؛ ومواكبة الأساليب الحديثة من أجل المحافظة على المنافسة، وخفض التكاليف وتطوير منتجاتها.

إن الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف أصبحت تحتل أهمية كبيرة بحيث تعمل على تسهيل الحياة اليومية على الأفراد وذلك بالخدمات التي تقدمها مثل خدمات الصراف الآلي، واستلام الفواتير والدفع الآلي وغيرها، فهذا دفع إلى زيادة الاهتمام بالخدمات المصرفية وبطرق تسعيرها بهدف جلب العملاء، والمحافظة على مركز المصرف التنافسي في ظل التطورات التكنولوجية، ولكن الخدمة المصرفية مازالت بحاجة إلى تعريف الجمهور بها وبفوائدها خاصة في المجتمعات النامية.

3.1.2 لمحة على الجهاز المصرفي الفلسطيني:

إن نشأت المصارف وتطويرها يكون نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ونتيجة للاستقرار، فالجهاز المصرفي الفلسطيني بدأ عمله بعد توقيع اتفاقية باريس الاقتصادية في عام 1994م، وتكون الجهاز المصرفي في حينه من 8 مصارف 34 فرعاً، وتطور الجهاز المصرفي خلال السنوات التالية، وتنوعت هذه المصارف بين مصارف وطنية ومصارف وافدة، حيث وصل عدد المصارف في عام 2009م إلى 20 مصرف 209 فرعاً ويمكن توضيح ذلك حسب الجدول التالي:

جدول (3:1)

جدول يوضح المصارف العاملة لعام 2009م

إجمالي المصارف		المصارف الأجنبية		المصارف المحلية		السنة
عدد الفروع والمكاتب	عدد المصارف	عدد الفروع والمكاتب	عدد المصارف	عدد الفروع والمكاتب	عدد المصارف	
209	20	105	10	104	10	2009

المصدر: حسب تقرير سلطة النقد الفلسطينية 2009م.

وقد مارست هذه المصارف عملها بتقديم الخدمات المصرفية المختلفة مع تطوير هذه الخدمات حتى وصلت إلى تقديم الخدمات الالكترونية والخدمات عبر الانترنت ولعبت سلطة النقد دوراً مهماً في تطوير الجهاز المصرفي الفلسطيني وتنظيم عملة سواء بالرقابة عليها وإصدار التعليمات المنظمة لعمل المصارف أو بمواكبة التطورات المصرفية العالمية من تطبيق مقررات بازل والبدء بإنشاء نظام المقاصة الالكترونية والربط الالكتروني لنظام الاستعلام الائتماني ونظام المدفوعات الالكتروني (شملخ، 2008، ص 60).

ونظراً لتنوع العمليات الاقتصادية والمعاملات التجارية الأمر الذي أدى إلى تنوع وتعدد العمليات المصرفية، وهو ما استدعى إلى تخصيص المصارف في أنواع مختلفة من العمليات، ومن ثم ظهرت المصارف المتخصصة مثل المصارف التجارية والصناعية والعقارية والزراعية وغيرها (هاللي، وشحادة، 2007، ص 5).

3.1.3 تعريف المصرف:

تعددت وتنوعت التعريفات وذلك باختلاف القوانين والأنظمة، واختلاف الزاوية التي يتم النظر منها فقد عرف (عاشور، 2003، ص 35) المصرف التجاري على أنه "مؤسسات اجتماعية اقتصادية مالية لالتقاء الطلب على الأموال بالعرض عليها، وهي مختصة بالتعامل المالي غالباً قصير ومتوسط الأجل، وأهم ما يميزها هو قبولها للودائع تحت الطلب، وفتح الحسابات الجارية، والتعامل معها من خلال الشيكات"، كما عرفت المصارف بأنها "نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يرتكز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، وبهذا المفهوم يعتبر

المصرف وسيطاً بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال" (هندي، 1996، ص5)، وعرفها البعض بأنها "مؤسسات مالية تتعامل بالنقود والأوراق المالية أخذاً وعطاءً، بيعاً وشراءً، ادخاراً واستثماراً، وهي مؤسسات قد تكون مملوكة للدولة أو للقطاع الخاص أو الاثنين معاً" (رجب، 1999، ص61)، كما وعرفها آخرون وذلك بالنظر إلى ما تقدمه المصارف من خدمات لعملائها، على أنها "وسطاء ماليون يقدمون الخدمات المالية لوحدات الفائض والعجز" (Hempel, et al., 1999, p6).

3.1.4 أهمية المصارف:

تزداد أهمية المصارف بزيادة النشاط الاقتصادي، فالقطاع المصرفي يلعب دور مهم في تدوير الأموال وإعادة استثمارها في مجالات متنوعة، فالمصارف تعتبر عصب أساسي في الحياة الاقتصادية على صعيد الاستثمار والتنمية فهي تعمل على أخذ الأموال ممن يملكون فوائض نقدية، وإعادته استثمارها وإعطائها للمستثمرين الذين يحتاجون لتلك النقود، فهي بذلك تعمل على تنشيط الأسواق والاستثمارات، كما أنها تعمل على تنفيذ السياسات النقدية لدولة وذلك من خلال مصارفها المركزية، كما أن العديد من الكتاب الحاليين يطلقون مصطلح الصناعة المصرفية على قطاع الخدمات المصرفية نظراً لأهمية هذا القطاع في النمو الاقتصادي لأي دولة. وتلعب المصارف أيضاً دوراً هاماً في حركة النشاط الاقتصادي من خلال تأثيرها المباشر في حجم التسهيلات الائتمانية التي تقدمها، وبالتالي في مقدار عرض النقود في الاقتصاد، وتأتي أهمية دراسة دور البنوك في التأثير على عرض النقود بسبب ما تحدثه التغيرات في حجم النقود من تأثير مباشر على مستويات البطالة والتضخم، ومعدلات النمو الاقتصادي، وهي جميعها متغيرات تشكل أهداف مباشرة للسياسة الاقتصادية (السمهوري، 1999، ص110).

كما أن وجود المصارف التجارية يؤدي إلى جانب ما تقدمه من أهمية إلى تحقيق نمو اقتصادي ناتج عن تفاعل المؤسسات المالية التجارية من جانب والمتعاملين معها من جانب آخر، حيث تعمل على تسهيل معاملات التجار والمستثمرين، وتوظيف أعداد كبيرة من الموظفين فيها، وفي المؤسسات التي تستفيد من خدماتها وكذلك تقوم من خلال زيادة إنتاجيتها وربحياتها إلى زيادة الناتج القومي الإجمالي للدولة وزيادة القيمة السوقية لأسهم ملاكها (أبوز عيتر، 2006، ص21).

3.1.5 وظائف المصارف:

تتعدد وتتوسع وظائف المصارف وتحاول من خلال القيام بوظائفها إلى تعزيز ثقة العملاء بها، وتعزيز مركزها المالي، وتبقى وظائف المصرف الأساسية في قبول الودائع ومنح التسهيلات الائتمانية، واستثمار الأموال الفائضة عن الحاجة وإعادة توظيفها، ويمكن توضيح هذه الوظائف حسب التالي:

1- قبول الودائع: وتعد هذه الوظيفة الأهم للمصرف، وتتوسع الودائع لتتلاءم مع احتياجات العملاء ويمكن تقسيم هذه الودائع إلى:

- ودائع جارية (تحت الطلب).
- ودائع ادخارية.
- ودائع لأجل بإخطار.
- ودائع لأجل ثابتة.

2- منح التسهيلات الائتمانية: وهي وسيلة من الوسائل التي يستخدمها البنك في توظيف ما لديها من أموال وذلك من أجل الحصول على عوائد مجزية، ويرتبط حجم التسهيلات الائتمانية التي تمنحها المصارف بمدى تقدم وتطور الاقتصاد في الدولة وخاصة في مجال التنمية.

3- الاستثمار: وهي وسيلة أخرى من وسائل توظيف الأموال حيث تقوم المصارف باستثمار هذه الأموال في مصارف أخرى من أجل الحصول على فوائد أعلى، أو استثمارها في سوق الأسهم والسندات، أو أي مجال يراه المصرف يحقق له عوائد.

4- المتاجرة بالعملات الأجنبية وإصدار الكفالات وخطابات الضمان وإجراء الحوالات المالية.

5- وهناك وظائف أخرى متنوعة تقوم بها المصارف (رمضان، 1997، ص24):

6- تقدم المصارف التجارية تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية منها سداد المدفوعات نيابة عن الغير، وإدارة أعمال وممتلكات للمتعاملين.

7- مساعدة الشركات على بيع الإصدارات الجديدة من أسهمها من خلال قيامها بتلقي طلبات الاكتتاب في هذه الأسهم وفي بعض الأحيان ضمان هذا الاكتتاب حيث تعمد إلى شراء ما قد يزيد من أوراق مالية بعد عملية الاكتتاب.

8- التعامل في سوق المشتقات والخيارات والمستقبليات.

9- إجراء الحوالات المالية بالأساليب الالكترونية الحديثة وإصدار البطاقات الائتمانية.

10- خلق النقود (Vaish, 1996, p254): وهي من أهم الوظائف التي تميز عمل المصارف التجارية عن المؤسسات المالية الوسيطة الأخرى، وذلك نظراً لتعامل هذه المصارف بالودائع الجارية التي تقوم بوظيفة خلق النقود في المجتمع.

3.1.6 مفهوم الخدمة المصرفية:

إن العمل المصرفي يندرج ضمن الأنشطة الخدمية التي يتمثل عملها الرئيسي في قبول الودائع المصرفية المختلفة ومن ثم منحها على شكل قروض مما يعني ارتباطها ارتباطاً وثيقاً بقبول الودائع، إضافة لتقديم خدمات يتميز بها مصرف عن آخر وتكسبه ميزة تنافسية (أبوموسى، 2000، ص52).

فمفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام فقد عرفت الخدمة بأنها "تمثل عمل أو تسهيلات تقود للمساعدة في إنجاز الأعمال مقابل أجر معين" (الصميدعي ويوسف، 2001، ص19).

فيما عرفت الخدمة المصرفية بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكائن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (العجارمة، 2005، ص32)، كما تم تعريفها بأنها "عبارة عن مجموعة من الأنشطة و المنافع غير الملموسة التي يعرضها المصرف للبيع وتتضمن الحسابات الجارية والتوفير لأجل والتحويلات والقروض بأنواعها وتبديل العملات" (جبر، 2007، ص80).

من خلال التعريفات السابقة وضح الضمور أنه عند الحديث عن الخدمات فإننا نتعامل مع أشياء غير ملموسة وليس بالضرورة إن يملكها انتقال مادي للشيء أو حيازة وإنما الحصول على المنفعة أو الفائدة بصورة غير ملموسة (الضمور، 2009، ص18).

كما نجد أن بالإمكان تعريف الخدمة المصرفية بأنها أنشطة يقدمها المصرف بهدف تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق عوائد من وراء تقديمه تلك الأنشطة.

3.1.7 خصائص الخدمة المصرفية:

حتى تؤتي الخدمة المصرفية ثمارها وتحقق الفوائد العائد من تقديمها فإنها لا بد من تميزها بخصائص وصفات معينة ويمكن إيجاز بعض هذه الخصائص كالتالي:

- 1- الاعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح (أحمد، 2007، ص10)، ومن مقاييس نجاح المصرف قدرته على إدارة الودائع التي بحوزته.
 - 2- اللاملموسية: تتصف الخدمات المصرفية بأنها غير ملموسة حيث إنها لا تشغل حيزاً من الفراغ، لذا فإن المصارف تعتمد على الجهود الترويجية التي يمكن من خلالها شرح وتوضيح مزايا الخدمات المقدمة، فالخدمة المصرفية تتميز بأنها تباع أولاً ومن ثم يشعر العميل بقيمة التعامل بها ومدى إشباعها لحاجاته بمعنى أنه يلمس مزاياها بعد التعامل بها وليس قبل التعامل بها (معلا، 1994، ص53).
 - 3- التلازمية: وهي درجة ارتباط الخدمة بمقدمها، أي لا يوجد إمكانية لفصل الخدمة عن من يقدمها فهي بذلك تتميز بسرعة أدائها والدقة في تقديمها.
 - 4- الانتشار الجغرافي: وذلك بهدف الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء، وتقديم الخدمة لهم وذلك من أجل تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وتقليل التكلفة.
 - 5- تقلبات الطلب: ومن مميزات الخدمة المصرفية حدوث التقلبات في الطلب على خدمة معينة دون غيرها لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل طلبات القروض للطلبة الجامعيين في بداية كل فصل دراسي أو طلبات التسهيلات للتجار قبل مواسم الأعياد أو طلبات بطاقات الصراف الآلي في أوقات صرف الرواتب (الخضيري، 1999، ص26).
 - 6- استخدام أحدث التقنيات في تقديم الخدمات المصرفية.
- وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز معاملات المصارف ولها أثر على تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة من أهمها ما يلي (العمرى، 2003، ص19):
- 1- تنوع الأعمال في البنك التجاري على أقسامه المختلفة حيث يوجد لكل قسم مستنداته وسجلاته وكشوفاته الإحصائية الخاصة به.
 - 2- تتميز عمليات البنك بكثرتها وتشابهاً: فمثلاً نجد أن عمليات الإيداع والسحب كثيرة وإجراءاتها متشابهة وعليه فإن استخدام الآلات والأنظمة الحديثة يمكن من إنجاز تلك المعاملات بسرعة فائقة ودقة متناهية وجهد بشري أقل.
 - 3- معظم تكاليف البنك من الفوائد والعمولات: حيث إن التكاليف تكون مرتفعة نسبياً وتشكل ما نسبته 70-80% من إجمالي التكاليف تقريباً. فمعظم إيرادات البنك تتحقق من خلال فوائد القروض والتسهيلات التي تمنحها لعملائها.

4- القدرة على التنبؤ: فالبنك يمكنه التنبؤ بفترات ارتفاع مستوى النشاط وذلك إن بعض الخدمات ترتبط بمواسم وفترات معينة، كبدائية الشهر أو نهايته أو الإجازات الصيفية وهذه التوقعات تمكن البنوك من ترتيب أمورهما لمواجهة الضغط المحتمل.

5- تقلب حجم المعاملات: حيث يتصف حجم النشاط بشكل عام بالتقلب على مدار اليوم وعلى مدار الشهر وهذا يتطلب باستمرار توفر حد مناسب من الطاقة سواء في الأفراد أو في الأجهزة والمعدات من أجل مواجهة هذا التقلب.

المبحث الثاني

التسعير المصرفي

3.2.1 تمهيد:

يعتبر قرار تسعير الخدمات المصرفية من القرارات الإستراتيجية الهامة بالنسبة للإدارة، وذلك لأن قرار التسعير له انعكاساته فهو يؤثر بشكل كبير في ربحية المصرف، وفي قدرته على البقاء والمحافظة على مكانته في السوق وقوته أما المنافسين، كما أن قرار التسعير يجعل من الخدمة التي يقدمها مقبولة ومرغوبة من قبل العملاء، فبتالي قرار التسعير يؤثر على كل أوجه نشاط المصرف والخدمات المرتبطة به.

فعدم الدقة في تسعير الأسعار يترتب عليها فقدان للعملاء وبالتالي فقدان فرص تسويقية للخدمات، كما قد يترتب عليه خسائر للمصرف، فلذا يجب تسعير الخدمات التي تتناسب وتراعي تلك الأمور.

3.2.2 مفهوم السعر المصرفي:

قبل التطرق إلى مفهوم السعر المصرفي نتعرف على مفهوم السعر بشكل أولى فقد عرف السعر بأنه "قيمة المنتج التي يمكن تعديلها صعوداً أو هبوطاً وفقاً لمتغيرات داخلية وخارجية تحيط بعمل المؤسسة وبما يتفق وإمكانات الشراء لدى المنتفعين ووفق أذواقهم" (عبيدات، 2004، ص20).

كما يجب علينا التعرف على عملية التسعير وذلك من أجل الوصول إلى مفهوم السعر المصرفي فعملية التسعير تعرف بأنها قرار تحديد الأسعار الذي يتخذ من خلال عملية إدارية متكاملة مع مراعاة جملة أمور تتداخل في مفهوم السعر، فالتسعير هو وضع أسعار عالية بما يكفي لتغطية التكاليف والحصول على الأرباح من جانب، وأسعار منخفضة بما يكفي لاجتذاب الزبائن من جانب آخر والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل إنه إستراتيجية كبيرة يجب أن تأخذ بالاعتبار كل الأهداف التسويقية خلال عملية التسويق (البكري، 2005، ص56)، كما عرفت عملية التسعير بأنها "فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع مع الأخذ بالاعتبار الظروف الداخلية للمنشأة" (البيحاني، 1999، ص5).

مفهوم السعر المصرفي هو "معدل الفائدة على الودائع والقروض والرسوم والمصروفات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمات المصرفية أو العمولات التي يتلقاها المصرف نتيجة تقديمه الخدمات للغير" (معلا، 1994، ص153).

3.2.3 أهداف التسعير المصرفي:

تشكل عملية وضع أهداف التسعير للخدمة المصرفية المهمة الأساسية للمخططين الاستراتيجيين ذلك أن تحديد أهداف التسعير بوضوح وبشكل مرن تساعد المخططين في وضع الأطر النظرية والسياسات الواقعية الخاصة بالتسعير (عبيدات، 2004، ص20)، فقد أشارت عدة أبحاث إلى أن العميل يقوم بعمل مقارنات بين معالم وأبعاد الخدمة المقدمة له فقد يقارن العميل بين سعر الخدمة ومستوى جودة الخدمة (زعرور، 2003، ص63).

ويمكن لنا من توضيح بعض الأهداف التي تسعى المصارف لتحقيقها من عملية التسعير

كالتالي:

3.2.3.1 أهداف مرتبطة بالتعامل: وتشمل على هدفين كالتالي:

أ- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء:

هذا الهدف مرتبط بالحصة السوقية من العملاء في السوق المصرفي أي حجم عملاء المصرف منسوبا إلى الجمهور المصرفي، فبعض المصارف تهدف من تسعير خدماتها للحفاظ على هذه النسبة أو زيادتها ويكون عنصر التسعير أحد الأدوات لتحقيق ذلك، ولعل هذا الهدف يتميز بمرونة السعر وقابليته للتكيف مع أوضاع المصرف التنافسية وقبول المصرف بخسائر محدودة بشكل مؤقت في سبيل تعظيم الحصة السوقية من العملاء وتحقيق الأرباح على المدى الطويل (العجارمة، 2005، ص285).

ب- المحافظة على الحصة السوقية للمصرف في السوق:

بعض المصارف ترى أن وضعها مثالي في السوق فتحاول المحافظة عليه بدون إيجاد صراعات مع المنافسين والعمل على تحقيق نوع من الاستقرار الأمر الذي يؤدي لتوليد صورة ايجابية لدى العملاء نتيجة استقرار الأسعار وهو شيء محبذ لدى العميل (Macdonald & Koch, 2006, p354).

3.2.3.2 أهداف مرتبطة بالأرباح (العجارمة، 2005، ص287):

أ- تعظيم الأرباح:

حيث يعد الربح أحد الأهداف الأساسية للمصرف وهو ما يعنى بتحقيق معدلات معقولة من الأرباح للمساهمين ويختلف مستوى الأرباح المطلوبة من مصرف لآخر.

ب- تعظيم العائد على الاستثمار:

فقد يكون الهدف من عملية التسعير هو تحقيق نسبة العائد المطلوب على الأموال المستثمرة في المصرف، لذا فقد تقوم إدارة المصرف بتحديد الأسعار على أساس هذه النسبة بمعنى أن يتم إضافة نسبة العائد المطلوبة لتكلفة الخدمة.

3.2.3.3 أهداف مرتبطة بالمحافظة على القيم:

أ- المحافظة على الصورة الذهنية للمصرف:

وذلك من خلال التميز في تقديم الخدمة المصرفية في أذهان العملاء والذي يؤدي بشكل ما لإدراك الفروقات بين ما يقدمه المصرف من خدمات والمصارف الأخرى (الصميدعي، ويوسف، 2001، ص291).

ب- تحقيق مستوى عالي من الجودة:

فقد يكون هدف المصرف شريحة من المجتمع تتصف بعدم حساسيتها للسعر وينصب اهتمامها على جودة الخدمة التي يحصلون عليها وهذا الهدف يتطلب جودة عالية للخدمة مما يعني تكلفة عالية و بالتالي أسعار أعلى (العجارمة، 2005، ص286).

3.2.3.4 هدف المحافظة على نوعية الائتمان مع نظم قوية لإدارة المخاطر:

وقد يكون أحد أهداف المصرف هي سلامة المركز المالي للمصرف والمحافظة على استقراره ومكانته في السوق، كما تتميز هذه السياسة بعدم التهور في تقديم القروض ولا تسمح هذه السياسة بتركيزات الائتمان، ومن نتائج هذه السياسة أرباح متدنية وهي الأدنى في خسائر القروض من بين السياسات الأخرى (Macdonald and Koch, 2006, p354).

3.2.4 اتخاذ قرارات التسعير:

يعتبر اتخاذ قرارات التسعير من القرارات الهامة التي تقدم عليها الإدارة، وذلك نظراً لما يحدثه من تأثيرات على صعيد الوضع التنافسي للمصرف وعلى المستوى الربحي للمصرف وأهدافه، وغالبا ما يتخذ قرار التسعير عند تسعير خدمات جديدة أو تغيير في أسعار خدمات موجود إما لتغيير في تكلفة الخدمة أو لمواكبة المنافسة وغيرها.

وعموماً فإن قرارات التسعير تتخذ غالباً في حالتين رئيسيتين هما (معلا، 1994،

ص175):

1- تسعير الخدمة المصرفية الجديدة:

عند تسعير الخدمة المصرفية الجديدة فإنه غالباً ما يكون أمام إدارة المصرف ثلاثة أهداف

تسعى إلى تحقيقها وهي:

أ - تحقيق قبول سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل العملاء.

ب- المحافظة على وضع المصرف في السوق.

ج- تحقيق الربح.

وفي هذه الحالة هناك ثلاث استراتيجيات يمكن إتباعها، إستراتيجية القشط، إستراتيجية التغلغل، الإستراتيجية النفسية.

2- تسعير الخدمات المصرفية الحالية (معلا، 1994، ص178):

قد يضطر المصرف لتغيير أسعار الخدمات القائمة فتقديم الخدمات الجديدة ليست هي الحالة الوحيدة التي يحتاج فيها المصرف لتحديد استراتيجيات التسعير فقد يقوم المصرف بتغيير أسعار خدماته لأسباب قد تكون داخلية أو خارجية وفيما يلي توضيح للأسباب التي قد تدفع بالمصرف لتعديل أسعاره.

فالأسباب الداخلية تتمثل في:

1- تنشيط الطلب على خدمة معينة تعاني من انخفاض حصتها السوقية.

2- التغيرات في تكلفة الخدمات المقدمة.

3- عدم وجود انسجام بين الخدمات التي تنتمي لنفس المجموعة.

أما الأسباب الخارجية فتتمثل في:

1- إذا كانت أسعار بعض الخدمات أعلى نسبياً من أسعار الخدمات المماثلة في المصارف الأخرى.

2- عدم ملائمة أسعار الخدمات المقدمة مع إمكانيات وحاجات بعض الشرائح في المجتمع.

3- اعتقاد العملاء بأن أسعار الخدمات المقدمة مرتفعه عند مقارنتها بأسعار الخدمات المماثلة في المصارف الأخرى.

4- تعديل الأسعار استجابة لظروف المنافسة.

5- تعديل الأسعار استجابة للتشريعات والأنظمة والقوانين.

3.2.5 العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية، ونحن

سوف نستعرض أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على قرار التسعير وهي كالتالي:

- 1- **العملاء:** يؤثر العملاء بدرجة كبيرة على قرارات التسعير وذلك من خلال تأثيرهم في الطلب، فذلك يتوجب على المصرف فحص أسعار خدماته ومعرفة رأي العملاء في تلك الأسعار، فإذا وجد عملاء المصرف السعر مرتفع فإنه يقومون برفض الخدمة والتوجه للحصول على الخدمة من مصارف منافسة وبأسعار أقل.
- 2- **المنافسون:** بات من الضروري أخذ وجود المنافسين في عين الاعتبار عند اتخاذ قرار التسعير، وذلك لأن أسعار المنافسين تؤثر في الطلب على الخدمة، وقد تجبر المصارف على تخفيض أسعارها مما قد يؤثر على ربحية المصرف، وربما تعمل أسعار المنافسين على خروج المصرف من دائرة المنافسة إذا كانت أسعار خدماته أعلى من أسعار المنافسين، وعلى إثر ذلك قام الكثير من المصارف بتأسيس دوائر متخصصة بجمع معلومات عن المنافسين من جميع الجوانب مثل التكنولوجيا، والإيرادات، وهيكلة التكاليف، والاستراتيجيات المتبعة، وسياسات التسعير، والعملاء ... الخ، كما تقوم بإعادة تصميم منتجاتها بما ينافس منتجات المصارف الأخرى، كما تساعد هذه المعلومات على تقدير تكاليف المنافسين (Horngren, et. al., 2000, p 420).
- 3- **التكاليف:** تؤثر التكاليف في تحديد سعر بيع المنتج أو الخدمة، وتقوم المنشآت عادة بتسعير منتجاتها بسعر يزيد عن تكاليف إنتاجها، وتهدف المصارف عند وضع السعر أن تغطي كامل التكاليف المترتبة على تقديم الخدمة وتحقيق هامش ربح معقول يقبله المصرف، وفي ظل شدة المنافسة السائدة فإنها لن تستطيع تحقيق الهامش الذي ترغب فيه إذا كان السعر اعلي من سعر السوق وستضطر إلى تخفيض السعر ليتوافق مع سعر السوق وبما لا يقل عن الكلفة (Horngren, et. al., 2008, pp.460)، وحتى يبقى البنك وينمو بقوة فإن مديري الخدمات يبقون تحت ضغط مستمر من أجل البقاء في وضع تنافسي جيد وذلك من خلال تخفيض التكاليف التشغيلية وبنفس الوقت العمل على تطوير جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي فإن فهم التكاليف وتركيبها وعلاقتها تعد نقطة مهمة وحاسمة بالنسبة لوضع البنك التنافسي وبقائه في السوق على المدى البعيد، إن تطور مثل هذا الفهم يتطلب معرفة الأنواع المختلفة للتكاليف وعلاقة كل نوع بالآخر وتأثيره على ربحية البنك (الضمور، 2009، ص256)؛ وفي كل الأحوال من الضروري أن يأخذ المدراء في الحسبان عند اتخاذ قرار التسعير التكاليف الملائمة في كل حلقة من سلسلة القيمة لجميع العمليات ذات الصلة بالمنتج منذ البدء بالإنتاج ولغاية خدمات ما بعد البيع، حيث يُمكن التحكم في هذه التكاليف من تعظيم الدخل التشغيلي للمنشأة (Horngren, et al., 2000, p422).

- 4- عوامل قانونية وتشريعية: قد تفرض القوانين والأنظمة أسعار محددة لبعض الخدمات، وبالتالي لا يستطيع المصرف التدخل بالتسعير إلا ربما في حدود معينة وفق القوانين والأنظمة.
- 5- عوامل اقتصادية واجتماعية: قد تفرض الحكومات على المصارف المساهمة في خدمات اجتماعية وبيئة وغيرها، فذلك يدفع المصرف إلى أخذ ذلك في عين الاعتبار عند التسعير.
- 6- العرض والطلب: يؤثر الطلب على قرار التسعير لخدمات المصرفية، فإذا كان الطلب منخفض على خدمة معينة قد تدفع المصرف لتخفيض سعر الخدمة من أجل تنشيط وزيادة الطلب عليها، أو إلى العكس في بعض الخدمات خاصة إذا كان سعر خدمة منخفض مقارنة مع المنافسين مما يدفع إلى رفعها لتكون قريبة من أسعار المنافسين.
- 7- عوامل أخرى تؤثر في قرارات التسعير مثل المخاطرة وغيرها.

3.2.6 الاستراتيجيات التسعيرية للخدمات المصرفية:

يعتبر اختيار الإستراتيجية التسعيرية من الأمور المعقدة، كما أن للإستراتيجية التسعيرية تأثير كبير في تحقيق الأهداف التسويقية للمصارف، ولها أهمية وذلك لارتباطها بأهداف المصرف وإيراداته.

وهناك ثلاث استراتيجيات لتسعير الخدمات المصرفية (الصميدعي، ويوسف، 2005، ص 277):

3.2.6.1 إستراتيجية التغلغل في السوق المصرفية:

ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا إستراتيجية اختراق التسعير، وتقوم فكرتها على تسعير الخدمات المصرفية بأسعار منخفضة، وذلك من أجل الحصول على حصة تسويقية وجلب العملاء نتيجة للسعر المنخفض، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التضحية بالأرباح قصيرة الأجل من أجل الحصول على حصة من السوق في الأجل الطويل، وتستخدم هذه الإستراتيجية عند تقديم خدمة جديدة للسوق وان الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة فيه، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

أ - إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار.

ب- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

3.2.6.2 إستراتيجية قشط السوق:

وتعرف هذه الإستراتيجية باسم إستراتيجية التصفح للتسعير، وفكرتها تقوم على تحديد أسعار مرتفعة للخدمة المصرفية منذ البداية وذلك لتعظيم الأرباح في الأجل القصير، حيث يكون هناك فئة من العملاء لديهم رغبة واستعداد لدفع السعر والحصول على الخدمة، ثم يقوم المصرف بتخفيض السعر بهدف الحصول على فئات أخرى من العملاء، والتجاوب مع السوق والمنافسة، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

أ- وجود عدد من العملاء من ذوي الطلب غير المرن نسبياً.

ب- في حالة الإنتاج مرن التوزيع المرتبط بإنتاج حجم صغير تكون غير عالية جداً بحيث أن فائدة السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون العميل قد استعد لدفعه.

ج- في حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين.

3.2.6.3 إستراتيجية قيادة السعر:

وتتجسد هذه الحالة عندما يكون هنالك مصرف معين معروف بشكل عام من قبل بقية المصارف باعتباره القائد للأسعار حيث إنه هو الذي يحدد السعر وتتبعه بقية المصارف.

ويعتمد اختيار الإستراتيجية التي يتبعها المصرف على عدة عوامل منها أهداف المنشأة، وماذا ترغب المنشأة في تحقيقه، وتقدير الإستراتيجية التي لها فرص نجاح أكبر.

ويعد تسعير الخدمات الجديدة أحد المشاكل الأكثر صعوبة التي تواجه المصرف وذلك بسبب الغموض والشك المحيط بإمكانية تقبل العملاء للأسعار المعروضة لهذه الخدمات الجديدة، فمن الأفضل هو عمل دراسة وتجميع معلومات من السوق قبل التسعير وذلك للاستئارة بها عند تسعير الخدمات، وذلك لأن إتباع السياسة المناسبة لتسعير سيؤدي إلى ترشيد قرارات تسعير ويساهم في تحقيق أهداف المنشأة سواء على المدى القصير أو البعيد.

3.2.7 مناهج قرارات التسعير:

تنوعت مناهج التسعير خاصة في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا، واشتداد المنافسة فنجد أن كل فترة من الزمن يكون هناك منهج جديد، ولكن نحن سوف نتطرق هنا إلى أكثر مناهج التسعير استخداماً وهي كالتالي:

3.2.7.1 المنهج الاقتصادي للتسعير:

وفق هذا المنهج يتم دراسة العرض والطلب للخدمة المصرفية ومرونتها السعرية، فإذا قام البنك بزيادة أسعار خدماته فإن هذا سيؤدي إلى انخفاض مبيعاته منها ولهذا يجب الموازنة

عند وضع السعر بحيث يتم الاستفادة من زيادة الإيراد للوحدة الواحدة (الإيراد الحدي) مقابل انخفاض حجم المبيعات الناتج عن زيادة السعر (Garrison et al., 2006, p825)، ويتحدد السعر الأمثل للخدمة عند السعر الذي يحقق أقصى قدر ممكن من الأرباح.

3.2.7.2 منهج التسعير على أساس التكلفة:

تلعب التكلفة دوراً مهماً في قرارات التسعير للخدمات، لأن المصرف لا يستطيع أن يحقق عوائد إذا كان التسعير بأقل منه، ويمكن تقسيم هذا المنهج إلى قسمين كالتالي:

3.2.7.2.1 المنهج التقليدي في التسعير:

وهو يعتمد على تحديد التكلفة الكلية للخدمة ثم وضع هامش الربح التي ترغب به إدارة المصرف وبذلك تشكل السعر النهائي للخدمة التي يتم طرحها به، وهناك العديد من سياسات التسعير التي تتخذ التكلفة كأساس لتحديد سعر البيع من أهمها:

3.2.7.2.1.1 التسعير على أساس التكلفة الكلية:

ويقصد بهذا المدخل أن يكون سعر البيع كافياً لتغطية كافة التكاليف الثابتة والمتغيرة للإنتاج وعلى أن يغطي هامش الربح أو الفائض الذي يضاف إلى تلك التكاليف المصاريف البيعية والإدارية والضرائب، وما يلزم لتحقيق مستوى الربح المقبول والمرضي للمنشأة، ويجب التأكد عند فرض السعر أنه يغطي كافة التكاليف بما فيها المصاريف ويحقق الربح المستهدف.

3.2.7.2.1.2 التسعير على أساس التكلفة المتغيرة:

تمثل هذه الطريقة أدنى سعر يمكن للمصرف أن يبيع فيه خدماته، وفلسفة هذه الطريقة تعتمد على أن يقوم المصرف بتسعير خدماته بأقل من التكلفة الكلية حيث أنه في الأجل القصير يكون من الأفضل للمصرف تسعير الخدمة بسعر يزيد عن التكلفة المتغيرة ولكنه أقل من التكلفة الكلية وذلك بهدف تعريف العملاء بالخدمة وجعل له حصة تسويقية مناسبة، ولكن في الأجل الطويل تستطيع أن تغطي التكاليف الكلية.

3.2.7.2.1.3 التسعير على أساس العائد على الاستثمار:

يهدف مدخل التسعير على أساس العائد على الاستثمار إلى الربط بين تحديد مقدار الإضافة إلى التكاليف لغرض تحديد سعر البيع وبين رأس المال المستثمر، وبالتالي يمكن تحديد السعر الذي يحقق عائداً معيناً على رأس المال المستثمر ويتم تحديد العائد المستهدف على الاستثمار، ثم يحدد الفائض الذي يحقق هذا العائد المستهدف.

3.2.7.2.1.4 أوجه القصور في المنهج التقليدي للتسعير:

- ü إغفال الطاب على الخدمة فكل ما يتوجب على البنك فعله هو تحديد التكاليف للمنتج أو الخدمة ومن ثم تحديد هامش الربح الذي يرغب به حيث تفترض هذه الطريقة بأن العميل يحتاج ويطلب الكمية المتوقعة وبغض النظر عن السعر (أبو عواد، 2008، ص56).
- ü السعر يتم تحديده اعتماداً على أرقام تقديرية لكل من التكاليف وبافتراض كمية معينة من المبيعات قد لا تحقق (Garrison et al., 2006, p832).
- ü استخدام التكاليف وحدها عند حساب الأسعار قد يخفض الدافع الحقيقي من المراقبة على التكاليف (الضمور، 2009، ص259).

3.2.7.2.2 منهج التكلفة المستهدفة:

هو منهج حديث لتحديد تكلفة المنتج من الخدمات المصرفية، ويقوم على أساس البدء بتحديد السعر المستهدف الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه للخدمة ومن ثم بناء لذلك تحديد هامش الربح الذي يرغب بتحقيقه البنك لي طرح هذا الهامش بعد ذلك من السعر المستهدف ليتم من خلال ذلك تحديد التكلفة المستهدفة وبعبارة أخرى يسير هذا المنهج باتجاه معاكس للمنهج التقليدي في التسعير أي يبدأ من السعر المستهدف وصولاً إلى التكلفة المستهدفة (أبو عواد، 2008، ص58).

المبحث الثالث

تسعير الخدمة المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة

3.3.1 تمهيد:

تعد التكلفة المستهدفة أداة جيدة للتسعير في الأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة، حيث تسمح بإجراء تحليل حاسم لاحتمالات نجاح المنتج قبل تخصيص الموارد الإنتاجية له، على خلاف التسعير على أساس التكلفة، فقد تكتشف المنشأة أن سعر المنتج غير تنافسي بعدما تكون قد استخدمت الموارد في إنتاجه (الخلف، وزويلف، 2007، ص175).

ومن هذا المنطلق سوف نناقش في هذا المبحث دوافع ومراحل استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.

3.3.2 دوافع استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية (أبو عواد، 2008، ص 60-61):

هناك العديد من العوامل التي تدفع وتشجع البنوك على سلوك منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية ومنها:

- 1- عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حال كان البنك متلقياً للسعر (كأن يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه فيجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال إعادة التصميم، وتطوير المنتجات، وتخفيض التكلفة... الخ، الأمر الذي يمكن البنك من تحقيق أهدافه ضمن مستويات الأسعار السائدة في السوق.
- 2- معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها للسوق فانه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية البنك (Garrison et al., 2006, p833).
- 3- 80% من التكاليف الواقعة ضمن مرحلة التصميم هي تكاليف مقفلة لا يمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة (Drury, 1997, pp430-431).
- 4- انخفاض ملحوظ بدرجة انتماء وولاء العملاء اتجاه بنك معين أو خدمة معينة فأصبح المتحكم الأساسي في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل وبغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة.

3.3.3 العلاقة بين التكلفة المستهدفة وتصميم الخدمة المصرفية:

لقد أصبح مقبولاً قبولاً عاماً بأن ٨٠ % من تكاليف الخدمة تتحدد ضمن فترة تصميم وتطوير الخدمة (Kaplan & Atkinson, 1998, p223).

وهذه التكاليف تكون ثابتة بمجرد الانتهاء من مرحلة التصميم ويصعب بعدها تخفيض التكاليف، وينظر إلى منهج التكلفة المستهدفة بأنه مدخل التصميم من أجل تكلفة معينة وتتمثل الفكرة الأساسية لهذا المدخل في إعادة النظر في تصميم الخدمة المصرفية وخصائصها بهدف خفض التكلفة التقديرية لها حتى تصل إلى التكلفة الكلية؛ ومعلوم أن العديد من المنظمات اليابانية تستخدم منهج التكلفة المستهدفة لتحفيز مهندسي الإنتاج لاختيار التصميم الذي يمكن إنتاجه بأقل تكلفة ممكنة، ويجب أن يركز تصميم المنتج الجديد على مقابلة أهداف ربح معينة، فإذا لم يتم مقابلة هذه الأهداف فسوف يعاد تصميم المنتج باستمرار إلى أن يتم مقابلة الأهداف المذكورة فعملية إعادة التصميم المستمر تفترض انه يمكن الوصول للتكلفة المستهدفة بينما يتم الإبقاء على سعر البيع ذاته، وتُمكن من منع التكاليف بدلا من محاولة تخفيضها بعد الحدوث (منصور، 2008، ص7).

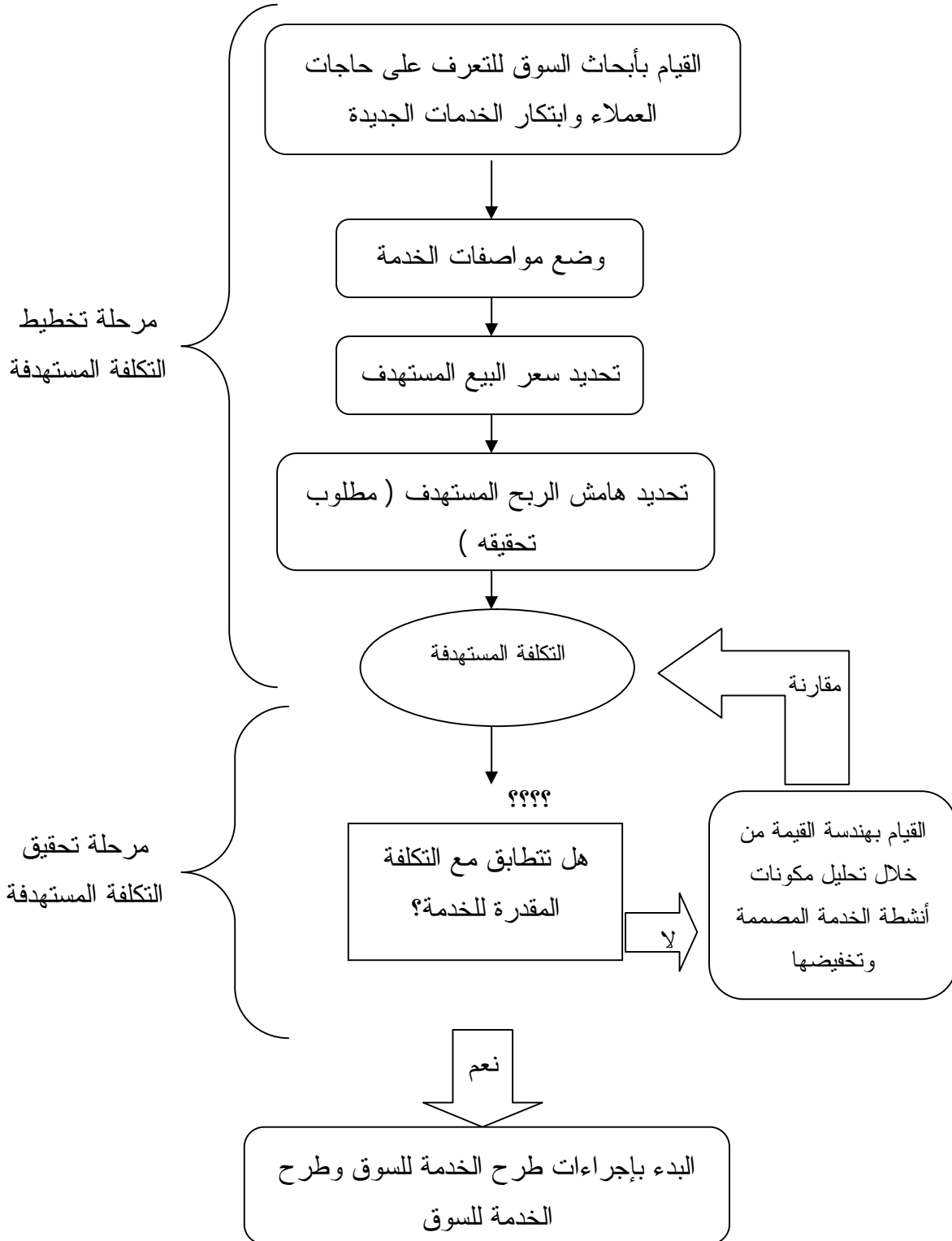
3.3.4 مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية (Hornngren, et. al., 2000, p425):

- 1- تحديد نوع الخدمة المصرفية التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين.
- 2- اختيار السعر الذي يمثل قيمة ما سيدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ويوازي أسعار المنافسين ويحقق الربح المستهدف.
- 3- احتساب التكلفة المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع.
- 4- القيام بهندسة القيمة والتي تتمثل بإعادة تقييم لكل مراحل أو أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالخدمة بهدف تخفيض التكلفة ضمن نفس معايير الجودة المطلوبة من قبل العميل ويتم تقسيم المراحل إلى قسمين:
 - أ- مراحل أو أنشطة ذات قيمة مضافة وهي أنشطة ذات كلفة وتضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.
 - ب- مراحل أو أنشطة ليست ذات قيمة وهي أنشطة ذات كلفة ولكنها لا تضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.

ويمكن لنا توضيح مراحل التطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية حسب الشكل التالي:

شكل رقم (3:4)

مراحل تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية



(المصدر: أبو عواد، 2008، 63)

3.3.5 مميزات منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية (أبو عواد، 2008، ص64):

- 1- يساعد منهج التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق (العميل).
- 2- أنه منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءاً من تخطيط الخدمة وحتى ما بعد البيع ويشمل على الأداء الداخلي والخارجي معاً.
- 3- أنه منهج يوفر الدفع الذاتي لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يعتمد على المشاركة من جانب كافة المرتبطين بعملية تقديم الخدمة، وهو بذلك يمثل نظاماً للتحسين وتطوير الفكر الإداري للبنك كما يوفر دوافع الانتماء من قبل العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكاليف.

الفصل الرابع

ويشمل ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري لتحليل الطريقة والإجراءات.

المبحث الثاني: تحليل البيانات وفق الخصائص والسمات الشخصية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

الإطار النظري للتحليل

الطريقة والإجراءات

4.1.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم تنفيذها في الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4.1.2 أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله يتم وصف وتبان الظاهرة موضع الدراسة وهي "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية" وذلك من خلال دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، كما يحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم عمل قائمة استقصاء بهدف جمع البيانات الأولية من خلال قائمة استقصاء كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على المصارف العاملة في قطاع غزة.

4.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ولهم علاقة بمشكلة الدراسة، وقد تم توزيع عينة عشوائية على مجموعة من العاملين في المصارف ولهم علاقة بمشكلة الدراسة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 65 قائمة استقصاء وتم استرداد 63 قائمة استقصاء بنسبة 97%، كما استبعد 3 قوائم استقصاء من التحليل لعدم مطابقتها للمواصفات وبذلك بلغت النسبة التي خضعت لتحليل 92%، وهي مناسبة لدراسة.

4.1.4 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة تم بناء قائمة استقصاء عن "أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية" من خلال دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة وصياغة فقراتها وعرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون فقد بلغ عدد فقرات قائمة الاستقصاء بعد صياغتها النهائية (54) فقرة حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، عالية، عالية جداً) والملحق رقم (4) يبين قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية.

وتتكون قائمة الاستقصاء لدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: وفي هذا القسم تم توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الرئيسية المستخدمة في قائمة الاستقصاء بهدف توحيد الإجابات على الأسئلة المطروحة والحصول على نتائج أكثر دقة.

القسم الثاني: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخبرة).

القسم الثالث: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون قائمة الاستقصاء من 54 فقرة موزعة على 3 مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: الإمكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ويتكون من (13) فقرة.

المجال الثاني: المزايا المتحققة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ويتكون من (31) فقرة.

المجال الثالث: الصعوبات في تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ويتكون من (10) فقرة.

ملاحظة:

قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات قائمة الاستقصاء حسب جدول (4.2):

جدول (4:2): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة "قليلة جداً" لأن الوزن النسبي في هذه الحالة يساوي 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وتعطي نتائج أفضل وأدق.

4.1.5 صدق قائمة الاستقصاء:

يقصد بصدق قائمة الاستقصاء أن تقيس أسئلة قائمة الاستقصاء ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق قائمة الاستقصاء بطريقتين:

4.1.5.1 صدق أداة الدراسة:

عرضت قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ممن لهم خبرة في هذا المجال، وذلك من أجل الاسترشاد بآرائهم حول الأسئلة والفقرات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء الخاصة بالدارسة، وقد استجاب الباحث لرأي المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وقد تم الأخذ بآراء المحكمين وبذلك خرجت قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية ليصبح عدد الفقرات (54) فقرة.

4.1.5.2 صدق المقياس:

4.1.5.2.1 أولاً: الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لسبيرمان بين درجات كل فقرة من فقرات مجالات قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للمجال التابع له وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (4:3)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتبنى إدارة المصرف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية	0.347	0.007
2	تدرك إدارة المصرف وتراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية	0.468	0.000
3	توجد في المصرف إدارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية	0.724	0.000
4	يوجد في المصرف قسم أو إدارة خاصة للتكاليف	0.749	0.000

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	العاملون في قسم أو إدارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات	0.782	0.002
6	العاملون في إدارة التكاليف يعملون على خفض تكاليف وتحسين تسعير الخدمات	0.854	0.000
7	اختلاف وتدني أسعار الخدمات المصرفية المنافسة يتطلب تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير	0.781	0.000
8	يوجد في المصرف إدارة متخصصة في الرقابة على الخدمات المصرفية	0.646	0.000
9	تعطي إدارة المصرف أهمية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية	0.750	0.000
10	تعطي إدارة المصرف أهمية لتطوير خدماتها	0.786	0.000
11	تعطي إدارة المصرف أهمية لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها	0.786	0.000
12	تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة لتكاليف	0.831	0.007
13	تعطي إدارة المصرف أهمية لدراسة السوق وطلبات العملاء	0.724	0.000

يتضح من الجدول رقم (4:3) أن فقرات المجال الأول (تتوفر لدى المصارف الفلسطينية المقومات والشروط اللازمة لإمكانية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وهذا يؤكد أن المجال الأول تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

جدول رقم (4:4)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المحور الأول: خفض التكاليف	0.929	
14	منهج التكلفة المستهدفة يعطي أهمية للرقابة التي تقوم بها إدارة المصرف من أجل خفض التكاليف	0.745	0.000
15	إتباع منهج التكلفة المستهدفة يؤدي إلى نقادي الأخطاء والعيوب وبالتالي خفض تكاليف الخدمات المصرفية	0.840	0.000

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي تخفيض التكاليف	0.874	0.000
17	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على إحداث توازن بين العاملين والمهام المناطة بهم وهذا يؤدي لخفض التكاليف	0.897	0.000
18	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على التخلص من نواحي الإسراف وهذا بدوره يؤدي لخفض التكاليف	0.777	0.000
19	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات	0.883	0.000
20	أن منهج التكلفة المستهدفة يزيد من عدد الخدمات المباعة وبالتالي يقلل من التكلفة الكلية للخدمة	0.805	0.000
0.000	المحور الثاني: الربحية	0.890	0.000
21	إن تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية	0.630	0.000
22	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يحسن من سمعة المصرف وبالتالي زيادة المبيعات	0.836	0.000
23	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يزيد من معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح	0.882	0.000
24	يتطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر وهذا يعمل على تلبية احتياجات العملاء الذي بدوره يؤدي لزيادة الأرباح	0.807	0.000
25	يحقق منهج التكلفة المستهدفة هامش الربح الذي تطمح إدارة المصرف فيه	0.805	0.000
26	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية	0.846	0.000
0.000	المحور الثالث: التسعير والخدمات	0.936	0.000
27	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية	0.482	0.000
28	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات	0.479	0.000
29	تتأثر عملية تسعير الخدمات المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين	0.674	0.000
30	يتطلب التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة أخذ قرارات التسعير في الحسبان	0.670	0.000
31	سياسات تسعير الخدمات المصرفية في المصرف تقوم على منهج التكلفة وليس بناء على العرض والطلب	0.674	0.000

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
32	التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة يعمل على استبعاد عناصر التكلفة التي لا توفر للعميل ميزة أو منفعة وهذا يعطي للمصرف ميزة تنافسية في سعر الخدمات التي يقدمها	0.856	0.000
33	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على تنويع الخدمات التي يقدمها المصرف	0.644	0.000
34	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات	0.815	0.000
35	إتباع منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تهتم بتطوير أدائها وتحسين خدماتها التي تقدمها	0.895	0.000
36	ينطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها المصرف	0.770	0.000
37	تطبيق منهج التكلفة المستهدفة يجعل للمصرف القدرة للمنافسة في الخدمات التي يقدمها	0.811	0.000
38	تتأثر الخدمات المصرفية المسعرة وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين	0.810	0.000
0.000	المحور الرابع: جذب العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين	0.921	0.000
39	التحسين المستمر في الخدمات المصرفية الذي يتطلبه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في استقطاب والمحافظة على العملاء للمصرف	0.749	0.000
40	إتباع منهج التكلفة المستهدفة في التسعير يعطي المصرف القدرة على استقطاب عملاء جدد والمحافظة على عملاء المصرف الحاليين	0.790	0.000
41	تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل المصرف يحافظ على جودة الخدمات التي يقدمها وبالتالي المحافظة على العملاء للمصرف	0.870	0.000
42	تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يعطي مصداقية للمصرف أمام عملائه	0.770	0.000
43	تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات العملاء	0.860	0.000
44	المنافع العائدة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في محافظة المصرف على العملاء واستقطابهم	0.819	0.000

يتضح من الجدول رقم (4:4) أن فقرات المجال الثاني (تدرك المصارف الفلسطينية المزايا التي تحققها من تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية) دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وهذا يؤكد أن المجال الثاني يتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

جدول رقم (4:5)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث مع الدرجة الكلية لفقراته

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
45	عدم معرفة الإدارة العليا للمصرف بمزايا ومنافع منهج التكلفة المستهدفة	0.864	0.007
46	تقف المعوقات المالية أمام تطبيق المصرف لمنهج التكلفة المستهدفة	0.820	0.000
47	عدم وجود الأفراد المؤهلين إدارياً وعلمياً في مجال التكاليف	0.867	0.000
48	عدم توفر البيانات والمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة حائل أمام تطبيقه	0.892	0.000
49	جهل وعدم إدراك الإدارة العليا للأساليب الحديثة في التكاليف	0.851	0.000
50	عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف	0.841	0.000
51	عدم اهتمام العملاء بجودة الخدمة، مما لا يحفز الإدارة إلى تطبيق منهج التكلفة المستهدفة	0.909	0.000
52	قلة عدد الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء لا يحفز الإدارة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة	0.907	0.000
53	عدم وجود حوافز لخلق خدمات جديدة للعملاء يستدعي معه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة	0.877	0.000
54	عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة	0.819	0.000

يتضح من الجدول رقم (4:5) أن فقرات المجال الثالث (يوجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف الفلسطينية وخاصة العاملة في قطاع غزة) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وهذا يؤكد أن المجال الثالث تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

4.1.5.22 ثانياً: الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات قائمة الاستقصاء، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كانت النتيجة حسب الجدول التالي:

جدول (4:6)

يوضح مصفوفة معاملات الارتباط لكل المجالات مع الدرجة الكلية

المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	الدرجة الكلية	
			1	الدرجة الكلية
		1	0.726	المحور الأول
	1	0.714	0.941	المحور الثاني
1	0.407	0.493-	0.471	المحور الثالث

يتضح من الجدول رقم (4:6) أن مجالات قائمة الاستقصاء دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وهذا يؤكد أن المجالات تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

4.1.5.3 ثبات قائمة الاستقصاء:

يقصد بثبات قائمة الاستقصاء أن تعطي هذه القائمة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات قائمة الاستقصاء يعني الاستقرار في نتائج قائمة الاستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال طريقتي: التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، وذلك كما يلي:

4.1.5.31 طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات قائمة الاستقصاء بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لقائمة الاستقصاء وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون فكانت معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل (0.717) وأن

معامل الثبات بعد التعديل (0.835) وهذا يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات يطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، وتحسب حسب المعادلة التالية:

$$R = \frac{2r}{r+1} \quad \text{معامل الثبات}$$

جدول (4:7)

يوضح معاملات الثبات بالطريقة التجزئة النصفية قبل التعديل وبعد التعديل

الدرجة الكلية	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	
0.717	0.613	0.837	0.729	قبل التعديل
0.835	0.761	0.911	0.843	بعد التعديل

4.1.5.32 طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات قائمة الاستقصاء، حيث حصل على قيمة معامل الثبات الكلي (0.857) وهذا يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، وبناءً على ما سبق فإن الباحث يكون قد تأكد من صدق وثبات قائمة الاستقصاء الدراسة المتعلقة بأهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة لتحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (4:8)

يوضح معامل ألفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية لقائمة الاستقصاء

الدرجة الكلية	المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	العدد
54	10	31	13	
0.857	0.801	0.903	0.854	معامل ألفا كرونباخ

4.1.6 المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتفريغ وتحليل قائمة الاستقصاء واستخدم مجموع درجات الفقرات واستخدم المعالجات والأساليب الإحصائية عند التحليل وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences:

- 1- النسب المئوية والتكرارات.
- 2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات قائمة الاستقصاء.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط.
- 5- اختبار "ت" "One Samples T Test" لمعرفة الفروق في المتوسطات بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني

تحليل البيانات وفق الخصائص

والسمات الشخصية

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:
وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
4.2.1 توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

جدول (4:9)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
1.7%	1	عضو مجلس إدارة
15%	9	مدير
35%	21	رئيس قسم
48.3%	29	موظف
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (4:9) يوضح أن 48.3% من أفراد العينة يعملون كموظف، و35% من أفراد العينة يعملون كرئيس قسم، و15% من أفراد العينة يعملون كمدير، و1.7% من أفراد العينة يعملون كعضو مجلس إدارة، ومن خلال الجدول رقم (4:9) أن ما نسبته 51.7% من أصحاب السلطة والاطلاع في اتخاذ قرارات وهذا يعطي نتائج جيدة للدراسة.

4.2.2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (4:10)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المجموع	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المؤهل العلمي
60	5	49	4	2	التكرار
100%	8.3%	81.7%	6.7%	3.3%	النسبة المئوية

من خلال الجدول رقم (4:10) يوضح أن 81.7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و 8.3% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، و 6.7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، و 3.3% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دكتوراه، وهذا يدل على أن المصارف تنتهج سياسة بأن يكون الحد الأدنى للمؤهل هي شهادة جامعية، وهذا مؤشر مهم وجيد لاستيعاب وتطبيق الأساليب الحديثة.

4.2.3 توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

جدول (4:11)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	محاسبة	إدارة أعمال	اقتصاد	أخرى	المجموع
التكرار	30	20	5	5	60
النسبة المئوية	%50	%33.3	%8.3	%8.3	%100

من خلال الجدول رقم (4:11) يوضح إن 50% من أفراد العينة محاسبين، و 33.3% من أفراد العينة ذات تخصص إدارة أعمال، و 8.3% من أفراد العينة ذات تخصص اقتصاد أو ذات تخصصات أخرى (علوم مالية ومصرفية)، ويبين الجدول رقم (4:11) بأن هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة من تخصصات المحاسبة والإدارة بلغت حوالي 83.3% لها صلة قوية بموضوع الدراسة مما يدعم دقة الإجابات ويعطي مؤشراً جيداً لدراسة، ولسهولة عملية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

4.2.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (4:12)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5	10-5	15-10	15 فأكثر	المجموع
التكرار	11	16	16	17	60
النسبة المئوية	%18.3	%26.7	%26.7	%28.3	%100

من خلال الجدول رقم (4:12) يوضح إن 28.3% من أفراد العينة متوسط سنوات الخبرة لهم أكثر من 15 سنوات، و 26.7% من أفراد العينة يتراوح متوسط سنوات الخبرة لهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات أو من 10 سنوات إلى 15 سنة، و 18.3% من أفراد العينة متوسط سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، كما يبين الجدول رقم (4:12) أن ما نسبته 55% من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة الطويلة التي تزيد عن عشر سنوات في العمل المصرفي مما يعزز دقة نتائج الدراسة.

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

تم إيجاد النسب المئوية والتكرارات ومتوسط الدرجات والوزن النسبي: ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة وكذلك لكل مجال.

اختبار "ت" "One Sample T" لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد أم لا.

وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار "ت" "One Sample T test" مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي قيمة معينة، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

4.3.1 نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن "لا يوجد لدى المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة إمكانية لتطبيق منهج التكاليف المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء".

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الأسئلة (1-13) من أسئلة قائمة الاستقصاء والتي وضعها الباحث بقصد معرفة إمكانية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب متوسط الدرجات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" "One Sample T test" ومستوى الدلالة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى إن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60% وتكون الفقرة سلبية بمعنى إن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها بمعنى إن مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%، وتكون أراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر 0.05، وكانت النتائج حسب جدول رقم (4:13) كالتالي:

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المجال الأول 3.927 وانحراف المعياري 0.863، وبوزن نسبي يساوي 78.538% وهو أكبر من 60%، ومستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من 0.05، وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 8.885 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.645، وهذا يعني أن هناك إمكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لدى المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

- أراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة أكبر من 60% ومستوى المعنوية أقل من 0.05، وانحراف معياري بلغ 0.863.

- يوافق أفراد العينة على تبني إدارة المصرف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية بوزن نسبي 89%.
- تدرك إدارة المصرف وتراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية بوزن نسبي 85%.
- توجد في المصرف إدارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية بوزن نسبي 80.33%.
- يوجد في المصرف قسم أو إدارة خاصة للتكاليف بوزن نسبي 69.67%.
- العاملون في قسم أو إدارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات بوزن نسبي 69.67%.
- العاملون في إدارة التكاليف يعملون على خفض تكاليف وتحسين تسعير الخدمات بوزن نسبي 71.67%.
- اختلاف وتدني أسعار الخدمات المصرفية المنافسة يتطلب تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير بوزن نسبي 77%.
- يوجد في المصرف إدارة متخصصة لرقابة على الخدمات المصرفية بوزن نسبي 80.33%.
- تعطي إدارة المصرف أهمية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية بوزن نسبي 80.33%.
- تعطي إدارة المصرف أهمية لتطوير خدماتها بوزن نسبي 82.67%.
- تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة لتكاليف بوزن نسبي 78.33%.
- تعطي إدارة المصرف أهمية لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها بوزن نسبي 79.67%.
- تعطي إدارة المصرف أهمية لدراسة السوق وطلبات العملاء بوزن نسبي 77.33%.
- كما يلاحظ من خلال نتائج التحليل بأن السؤال الأول حصل على أعلى وسط حسابي وهو (4.45) وهذا يدل على أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية، وهذا بدوره هو دافع أساسي لمنهج التكلفة المستهدفة.

الجدول (4:13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة

لكل فقرة من فقرات المجال الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
1	تتبنى إدارة المصرف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية	4.450	0.565	89.00	19.87	0
2	تترك إدارة المصرف وتراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية	4.250	0.680	85.00	14.25	0
3	توجد في المصرف إدارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية	4.017	0.873	80.33	9.02	0
4	يوجد في المصرف قسم أو إدارة خاصة للتكاليف	3.483	0.965	69.67	3.88	0
5	العاملون في قسم أو إدارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات	3.483	0.911	69.67	4.11	0
6	العاملون في إدارة التكاليف يعملون على خفض تكاليف وتحسين تسعير الخدمات	3.583	0.996	71.67	4.53	0
7	اختلاف وتدني أسعار الخدمات المصرفية المنافسة يتطلب تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير	3.850	0.840	77.00	7.84	0
8	يوجد في المصرف إدارة متخصصة في الرقابة على الخدمات المصرفية	4.017	0.965	80.33	8.16	0
9	تعطي إدارة المصرف أهمية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية	4.017	0.748	80.33	10.53	0
10	تعطي إدارة المصرف أهمية لتطوير خدماتها	4.133	0.812	82.67	10.81	0
11	تعطي إدارة المصرف أهمية لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها	3.983	0.948	79.67	8.04	0
12	تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة لتكاليف	3.917	0.979	78.33	7.25	0
13	تعطي إدارة المصرف أهمية لدراسة السوق وطلبات العملاء	3.867	0.929	77.33	7.23	0
	المتوسط العام	3.927	0.863	78.538	8.885	0.000

قيمة اختبار "ت" الجدولية تساوي 1.645 .

4.3.2 نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن "لا يؤدي تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة في قطاع غزة إلى:

- 1- خفض تكاليف الخدمات المصرفية.
- 2- زيادة الربحية لدى المصارف.
- 3- تحسين كفاءة التسعير والخدمات المصرفية.
- 4- جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الأسئلة (14-44) من أسئلة قائمة الاستقصاء والتي وضعها الباحث بقصد معرفة المزايا المتحققة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمتمثلة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية، وزيادة الربحية لدى المصارف، وتحسين كفاءة التسعير والخدمات المصرفية، وجذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب متوسط الدرجات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "One Sample T test" ومستوى الدلالة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى إن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60% وتكون الفقرة سلبية بمعنى إن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها بمعنى إن مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%، وتكون أراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر 0.05، وكانت النتائج حسب جدول رقم (4:14) كالتالي:

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المجال الثاني 3.938، وانحراف المعياري 0.857، وبوزن نسبي يساوي 78.760% وهو أكبر من 60%، وان مستوى المعنوية 0.000 وهي اصغر من مستوى الدلالة 0.05. وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 8.583 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.645، بما يعني أن "تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة في قطاع غزة يؤدي إلى:

- 1- خفض تكاليف الخدمات المصرفية.
- 2- زيادة الربحية لدى المصارف.
- 3- تحسين كفاءة التسعير في الخدمات المصرفية.

4- جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المحور الأول في المجال الثاني وهو خفض التكاليف 3.871، وانحراف المعياري 0.879، وبوزن نسبي يساوي 77.43% وهو أكبر من 60% وبلغت قيمة t المحسوبة 7.72 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.645، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن هناك موافقة بأن منهج التكلفة المستهدفة يعمل على تخفيض التكاليف، وكان أعلى وسط حسابي لهذا المحور هو 4.050 مما يعني أن أهمية منهج التكلفة المستهدفة في خفض التكاليف يكمن في التخلص من نواحي الإسراف، والتي تعتبر من المميزات الهامة المترتبة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المحور الثاني في المجال الثاني وهو الربحية 3.994، وانحراف المعياري 0.867، وبوزن نسبي يساوي 79.889% وهو أكبر من 60% وبلغت قيمة t المحسوبة 8.943 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.645، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن هناك موافقة بأن منهج التكلفة المستهدفة يعمل على زيادة الربحية، وكان أعلى وسط حسابي لهذا المحور هو 4.117 مما يدل بأن التحسين المستمر الذي يتطلبه منهج التكلفة المستهدفة لتلبية احتياجات العملاء من الميزات الهامة لزيادة الربحية.

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المحور الثالث في المجال الثاني وهو التسعير والخدمات 3.908 وانحراف المعياري 0.845، وبوزن نسبي يساوي 78.167% وهو أكبر من 60% وبلغت قيمة t المحسوبة 8.413 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.645، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني أن هناك موافقة بأن منهج التكلفة المستهدفة يعمل على تحسين التسعير والخدمات المصرفية، وكان أعلى وسط حسابي لهذا المحور هو 4.050 مما يدل بأن إتباع منهج التكلفة المستهدفة يجعل الإدارة تهتم بتطوير والتحسين لخدماتها التي تقدمها لعملاء وما يحقق ذلك للمصرف تحسين في كفاءة التسعير والخدمات المقدمة.

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المحور الرابع في المجال الثاني وهو جذب العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين 3.978 وانحراف المعياري 0.836، وبوزن نسبي يساوي 79.556% وهو أكبر من 60% وبلغت قيمة t المحسوبة 9.262 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.645، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر

- من 0.05 مما يعني أن هناك موافقة بأن منهج التكلفة المستهدفة يعمل على تحسين التسعير والخدمات المصرفية، وكان أعلى وسط حسابي لهذا المحور هو 4.067 مما يدل بأن المحافظة على جودة الخدمات المصرفية الذي يتطلبه منهج التكلفة المستهدفة من المميزات المهمة للمحافظة على العملاء واستقطاب عملاء جدد. إيجابية بوزن نسبي 78.76% وهي أكبر من الوزن النسبي 60%.
- آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من 60% ومستوى المعنوية اقل من 0.05.
- يعطى منهج التكلفة المستهدفة أهمية للرقابة التي تقوم بها إدارة المصرف من أجل خفض التكاليف بوزن نسبي 76.33%.
- يؤدي إتباع منهج التكلفة المستهدفة إلي تفادي الأخطاء والعيوب وبالتالي خفض تكاليف الخدمات المصرفية بوزن نسبي 77.67%.
- يعمل منهج التكلفة المستهدفة على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي تخفيض التكاليف بوزن نسبي 77.67%.
- يعمل منهج التكلفة المستهدفة على إحداث توازن بين العاملين والمهام المناط بهم وهذا يؤدي لخفض التكاليف بوزن نسبي 77%.
- يعمل منهج التكلفة المستهدفة على التخلص من نواحي الإسراف وهذا بدوره يؤدي لخفض التكاليف بوزن نسبي 81%.
- تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات بوزن نسبي 77%.
- يزيد منهج التكلفة المستهدفة من عدد الخدمات المباعة وبالتالي يقلل من التكلفة الكلية للخدمة بوزن نسبي 75.33%.
- تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية بوزن نسبي 79%.
- تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يحسن من سمعة المصرف وبالتالي زيادة المبيعات بوزن نسبي 77.67%.
- تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يزيد من معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح بوزن نسبي 78.67%.

- يتطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر وهذا يعمل على تلبية احتياجات العملاء الذي بدوره يؤدي لزيادة الأرباح بوزن نسبي 82.33%.
- يحقق منهج التكلفة المستهدفة هامش الربح الذي تطمح إدارة المصرف فيه بوزن نسبي 80.67%.
- يؤدي منهج التكلفة المستهدفة إلي خفض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية بوزن نسبي 81%.
- تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية بوزن نسبي 75%.
- تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات بوزن نسبي 78.67%.
- تتأثر عملية تسعير الخدمات المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين بوزن نسبي 79%.
- يتطلب التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة اخذ قرارات التسعير في الحسبان بوزن نسبي 79%.
- تقوم سياسات تسعير الخدمات المصرفية في المصرف على منهج التكلفة وليس بناء على العرض والطلب بوزن نسبي 76.67%.
- يعمل التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة على استبعاد عناصر التكلفة التي لا توفر للعميل ميزة أو منفعة وهذا يعطى للمصرف ميزة تنافسية في سعر الخدمات التي يقدمها بوزن نسبي 79%.
- يعمل منهج التكلفة المستهدفة على تنويع الخدمات التي يقدمها المصرف بوزن نسبي 76%.
- تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات بوزن نسبي 78.67%.
- إتباع منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تهتم بتطوير أدائها وتحسين خدماتها التي تقدمها بوزن نسبي 81%.
- يتطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها المصرف بوزن نسبي 81%.
- يتطلب منهج التكلفة المستهدفة يجعل المصرف القدرة للمنافسة في الخدمات التي يقدمها بوزن نسبي 77.33%.
- تتأثر الخدمات المصرفية المسعرة وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين بوزن نسبي 76.67%.

- التحسين المستمر في الخدمات المصرفية الذي يتطلبه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في استقطاب والمحافظة على العملاء للمصرف بوزن نسبي 80.33%.
 - إتباع منهج التكلفة المستهدفة في التسعير يعطي المصرف القدرة على استقطاب عملاء جدد والمحافظة على عملاء المصرف الحاليين بوزن نسبي 80.33%.
 - تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يعطي مصداقية للمصرف إمام عملائه بوزن نسبي 81.33%.
 - تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل المصرف يحافظ على جودة الخدمات التي يقدمها وبالتالي المحافظة على العملاء للمحافظة على العملاء للمصرف بوزن نسبي 79.2%.
 - تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات العملاء بوزن نسبي 76.67%.
 - المنافع العائدة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في محافظة المصرف على العملاء واستقطابهم " بوزن نسبي 79.33%.
- كما يلاحظ من خلال نتائج التحليل بأن السؤال الرابع والعشرين من أسئلة قائمة الاستقصاء حصل على أعلى وسط حسابي وهو (4.117) وهذا يدل على أن التحسين المستمر الذي يتطلبه منهج التكلفة المستهدفة لتلبية احتياجات العملاء وزيادة الربحية هو العنصر الأهم في المميزات المتحققة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

الجدول (4:14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى

الدلالة

لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
	المحور الأول: خفض التكاليف	3.871	0.879	77.43	7.72	0.000
14	منهج التكلفة المستهدفة يعطي أهمية للرقابة التي تقوم بها إدارة المصرف من أجل خفض التكاليف	3.817	0.813	76.33	7.78	0
15	إتباع منهج التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تفادي الأخطاء والعيوب وبالتالي خفض تكاليف الخدمات المصرفية	3.883	0.904	77.67	7.57	0

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
16	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي تخفيض التكاليف	3.883	0.940	77.67	7.28	0
17	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على إحداث توازن بين العاملين والمهام المناطة بهم وهذا يؤدي لخفض التكاليف	3.850	0.936	77.00	7.04	0
18	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على التخلص من نواحي الإسراف وهذا بدوره يؤدي لخفض التكاليف	4.050	0.832	81.00	9.77	0
19	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات	3.850	0.820	77.00	8.03	0
20	أن منهج التكلفة المستهدفة يزيد من عدد الخدمات المباعة وبالتالي يقلل من التكلفة الكلية للخدمة	3.767	0.909	75.33	6.53	0
المحور الثاني: الربحية						
21	إن تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية	3.950	0.910	79.00	8.087	0
22	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يحسن من سمعه المصرف وبالتالي زيادة المبيعات	3.883	0.846	77.67	8.092	0
23	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يزيد من معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح	3.933	0.954	78.67	7.576	0
24	يتطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر وهذا يعمل على تلبية احتياجات العملاء الذي بدوره يؤدي لزيادة الأرباح	4.117	0.904	82.33	9.571	0
25	يحقق منهج التكلفة المستهدفة هامش الربح الذي تطمح إدارة المصرف فيه	4.033	0.758	80.67	10.554	0
26	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية	4.050	0.832	81.00	9.775	0
المحور الثالث: التسعير والخدمات						
27	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية	3.750	0.816	75.00	7.123	0
28	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات	3.933	0.733	78.67	9.858	0
29	تتأثر عملية تسعير الخدمات المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين	3.950	0.746	79.00	9.862	0
30	يتطلب التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة أخذ قرارات التسعير في الحسبان	3.950	0.746	79.00	9.862	0
31	سياسات تسعير الخدمات المصرفية في المصرف تقوم على منهج التكلفة وليس بناء على العرض والطلب	3.833	1.011	76.67	6.383	0

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الدرجات	الاحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
32	التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة يعمل على استبعاد عناصر التكلفة التي لا توفر للعميل ميزة أو منفعة وهذا يعطي للمصرف ميزة تنافسية في سعر الخدمات التي يقدمها	3.950	0.852	79.00	8.635	0
33	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على تنوع الخدمات التي يقدمها المصرف	3.800	0.860	76.00	7.209	0
34	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات	3.933	0.861	78.67	8.397	0
35	إتباع منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تهتم بتطوير أداؤها وتحسين خدماتها التي تقدمها	4.050	0.910	81.00	8.938	0
36	يتطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها المصرف	4.050	0.832	81.00	9.775	0
37	تطبيق منهج التكلفة المستهدفة يجعل للمصرف القدرة للمنافسة في الخدمات التي يقدمها	3.867	0.833	77.33	8.06	0
38	تتأثر الخدمات المصرفية المسعرة وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين	3.833	0.942	76.67	6.854	0
0.000	المحور الرابع: جذب العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين	3.978	0.836	79.556	9.262	0.000
39	التحسين المستمر في الخدمات المصرفية الذي يتطلبه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في استقطاب والمحافظة على العملاء للمصرف	4.017	1.017	80.33	7.746	0
40	إتباع منهج التكلفة المستهدفة في التسعير يعطي المصرف القدرة على استقطاب عملاء جدد والمحافظة على عملاء المصرف الحاليين	4.017	0.854	80.33	9.226	0
41	تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل المصرف يحافظ على جودة الخدمات التي يقدمها وبالتالي المحافظة على العملاء للمصرف	4.067	0.733	81.33	11.266	0
42	تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يعطي مصداقية للمصرف أمام عملائه	3.967	0.688	79.33	10.882	0
43	تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات العملاء	3.833	0.942	76.67	6.854	0
44	المنافع العائدة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في محافظة المصرف على العملاء واستقطابهم	3.967	0.780	79.33	9.595	0
0.000	المتوسط العام	3.938	0.857	78.760	8.583	0.000

قيمة اختبار "ت" الجدولية تساوي 1.645.

4.3.3 نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن "لا يوجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق منهج التكاليف المستهدفة في المصارف".

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الأسئلة (45-54) من أسئلة قائمة الاستقصاء والتي تم وضعها بقصد معرفة المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق منهج التكاليف المستهدفة في المصارف.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب متوسط الدرجات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار "One Sample T test" ومستوى الدلالة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى إن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60% وتكون الفقرة سلبية بمعنى إن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها بمعنى إن مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر 0.05، وكانت النتائج حسب جدول رقم (4:15) كالتالي:

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المجال الثالث 3.295 وانحراف المعياري 1.194، وبوزن نسبي يساوي 65.9% وهو أكبر من 60%، ومستوى دلالة 0.021 وهي أصغر من مستوى دلالة 0.05، وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة 2.84 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% وهي أكبر من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.645، مما يعني بأن هناك إمكانية لتطبيق منهج التكاليف المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء في المصارف العاملة في قطاع غزة.

- آراء أفراد العينة في فقرات المحور الثالث ايجابية بمعنى الوزن النسبي لفقرات المجال الرابع 65.90% وهي أكبر من الوزن النسبي 60% وهذا يعني انه يوجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وهي كالتالي:

- عدم معرفة الإدارة العليا للمصرف مزايا ومنافع منهج التكلفة المستهدفة بوزن نسبي 68.33%.
- تقف المعوقات المالية أمام تطبيق المصرف لمنهج التكلفة المستهدفة بوزن نسبي 68.33%.
- عدم وجود الأفراد المؤهلين إداريا وعلميا في مجال التكاليف بوزن نسبي 65.67%.

- عدم توفر البيانات والمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة حائل أمام تطبيقه بوزن نسبي 66.67%.
- جهل وعدم إدراك الإدارة العليا للأساليب الحديثة في التكاليف بوزن نسبي 66.67%.
- عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصارف بوزن نسبي 69.33%.
- عدم اهتمام العملاء بجودة الخدمة مما لا يحفز الإدارة إلى تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بوزن نسبي 62%.
- قلة عدد الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء لا يحفز الإدارة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بوزن نسبي 65%.
- عدم وجود حوافز لخلق خدمات جديدة للعملاء يستدعي معه عدم تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بوزن نسبي 64.33%.
- عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة بوزن نسبي 63.67%.

كما يلاحظ من خلال نتائج التحليل بأن السؤال الخمسين حصل على أعلى وسط حسابي وهو (3.467) وهذا يدل على أن أهم معوق يحد من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف هو عدم وجود نظام تكاليفي فعال، وهذا بدوره ربما يكون أهم معوق يحول دون استخدام منهج التكلفة المستهدفة كأس في تسعير الخدمات المصرفية.

الجدول (4:15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار "ت" ومستوى الدلالة

لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
45	عدم معرفة الإدارة العليا للمصرف بمزايا ومنافع منهج التكلفة المستهدفة	3.417	1.109	68.33	2.91	0.005
46	تقف المعوقات المالية أمام تطبيق المصرف لمنهج التكلفة المستهدفة	3.417	1.169	68.33	2.76	0.008
47	عدم وجود الأفراد المؤهلين إدارياً وعلمياً في مجال التكاليف	3.283	1.209	65.67	2.82	0.074
48	عدم توفر البيانات والمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة حائل أمام تطبيقه	3.333	1.271	66.67	2.03	0.047
49	جهل وعدم إدراك الإدارة العليا للأساليب الحديثة في التكاليف	3.283	1.263	65.67	2.74	0.018
50	عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف	3.467	1.112	69.33	3.25	0.002
51	عدم اهتمام العملاء بجودة الخدمة، مما لا يحفز الإدارة إلى تطبيق منهج التكلفة المستهدفة	3.100	1.298	62	2.60	0.033
52	قلة عدد الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء لا يحفز الإدارة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة	3.250	1.159	65	3.67	0
53	عدم وجود حوافز لخلق خدمات جديدة للعملاء يستدعي معه عدم تطبيق منهج التكلفة المستهدفة	3.217	1.195	64.33	2.41	0.025
54	عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة	3.183	1.157	63.67	3.23	0
	المتوسط العام	3.295	1.194	65.90	2.84	0.021

قيمة اختبار "ت" الجدولية تساوي 1.645 .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 أولاً النتائج:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في قطاع غزة وذلك من خلال التحليل الإحصائي للعينة الدراسة التي توصل إليها الباحث، حيث يمكن عرض أهم الاستنتاجات الخاصة بالدراسة فيما يأتي:

1- تتوفر للمصارف العاملة في قطاع غزة إمكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية، وذلك من خلال ما يأتي:

- تبني المصارف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية.
- تدرك المصارف عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية.
- توجد في المصارف إدارات متخصصة لتسويق خدماتها.
- يوجد في المصارف إدارات متخصصة لرقابة على الخدمات المصرفية.
- تعطي المصارف أهمية لتطوير وتخفيض تكاليف خدماتها.
- تعطي المصارف أهمية لجودة خدماتها المقدمة لعملائها.
- تعطي المصارف أهمية للأساليب والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف.

2- تدرك المصارف المزايا المترتبة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة، وذلك من خلال ما يأتي:

- إدراك المصارف إلى أن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة يعمل على خفض التكاليف وذلك باستبعاده للأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتخلص من نواحي الإسراف، وتفاديه للأخطاء والعيوب.
- إدراك المصارف لربحية التي يحققها تطبيق منهج التكلفة المستهدفة وذلك لتحسينه المستمر للخدمات لتلبية احتياجات العملاء، وتخفيضه لتكاليف وتحقيقه لهامش الربح التي تطمح به الإدارة، والتسعير وفق هذا المنهج يزيد من حصة المصرف السوقية ويزيد من معدل دوران المبيعات والتي بدورها تحقق الأرباح.
- إدراك المصارف لجودة الخدمة وكفاءة التسعير عند تطبيقها منهج التكلفة المستهدفة، وذلك عن طريق التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المصرفية، وتوليد القدرة تنافسية حيث أن التسعير بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من وجهة نظر العميل من تسعيرها

بموجب منهج التكلفة الفعلية، كما يعطي المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات.

- إدراك المصارف لقدرة تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لجذب عملاء والمحافظة على عملائه الحاليين وذلك لمحافظته على جودة الخدمات التي يقدمها ولتلبيته لاحتياجاتهم، ولكفاءته في التسعير الذي يعطي مصداقية للمصرف أمام عملائه.

3- كما بينت الدراسة بأن هناك معوقات تعيق عملية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف، وتمثلت المعوقات فيما يأتي:

- عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف.
- وقوف المعوقات المالية أمام تطبيقه.
- نقص توفر البيانات والمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية اللازمة لتطبيقه.

5.2 التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث ما يلي:

- 1- طالما أن لدى المصارف العاملة في قطاع غزة إمكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة يوصى بالعمل الجاد للانتقال نحو تطبيقه في المصارف لما يحققه من فوائد ومزايا ومقدرة تنافسية، وما له من أثر بتحقيق الكفاءة والفاعلية لدى المصارف.
- 2- تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصارف وإمداد أقسامها بالكفاءات العلمية والعملية.
- 3- تطوير أنظمة المصارف المحاسبية لتواكب التطور المستمر في بيئة الأعمال المصرفية، لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الإدارية المختلفة.
- 4- العمل على اعتماد منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات بدل المنهج التقليدي، لما يحققه ذلك من مزايا للمصارف وزيادة لقدرتها على المنافسة.
- 5- توعية وتدريب الجهات المسؤولة والعاملين في المصارف بمنهج التكلفة المستهدفة والمزايا التي يحققها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية وتخفيضه لتكلفة وزيادته للكفاءة الإنتاجية وتحقيقه رغبة ومصحة العملاء.
- 6- تقوم الجامعات والجمعيات المهنية المتخصصة ممثلة في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين بدورها في زيادة مساحة تدريس الأنظمة الحديثة، وعقد الدورات التدريبية

والمحاضرات وورش العمل المتخصصة للعاملين في المصارف لتوجيههم لفوائد الأنظمة وآليات تطبيقها.

7- العمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

8- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول هذا المنهج وتطبيقاته.

5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة:

يقترح الباحث إجراء الأبحاث والدراسات التالية:

1- عمل دراسة كإطار تطبيقي على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في أحد المصارف العاملة.

2- إجراء دراسات على منهج التكلفة المستهدفة في القطاعات الاقتصادية الأخرى.

3- إجراء دراسات على أثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تخفيض تكاليف الخدمة المصرفية وأثرها في زيادة ربحية البنوك... الخ.

المراجع

المراجع العربية:

- 1- أبو حشيش، خليل عواد، محاسبة التكاليف قياس وتحليل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2009.
- 2- أبو خشبة، عبدالعال بن هاشم محمد، دراسة وتقويم مدخل التكلفة على أساس النشاط (ABC) مع إمكانية التطبيق في المملكة العربية السعودية، بحث محكم، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 23، العدد 1، 1999، ص 287- 343.
- 3- أبوزعيتز، باسل جبر حسن، العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2006.
- 4- أبو عواد، محمد راجح خليل، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 5- أبو موسى، رسمية احمد أمين، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2000.
- 6- أحمد، عماد الدين أحمد السندي، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة 2000 - 2005م، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية، 2007.
- 7- بدون اسم مؤلف، أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف، بحث الكتروني، بدون سنة نشر. <http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/298>.
- 8- البكري، ثامر ياسر، تسويق الخدمات الصحية، الأردن: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- 9- البيحاني، صالح بن أحمد، العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسعير دراسة تطبيقية على الشركات السعودية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، 1999.
- 10- تقرير سلطة النقد الفلسطينية لعام 2009م.

- 11- تهامي، عز الدين فكري، التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، بحث محكم، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد 16، 2002، ص 53-107.
- 12- جبر، هشام، التسويق المصرفي، فلسطين: نابلس، عمادة البحث العلمي: جامعة النجاح الوطنية، 2007.
- 13- جهماني، عمر عيسى والعمري، أحمد محمد، تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن: دراسة ميدانية، بحث محكم، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 19، العدد 2، 2003.
- 14- الحدرب، زهير ووديان، لؤي، محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، الأردن: عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2010.
- 15- حياني، حسن، نظرية التكاليف، جامعة حلب، 2005.
- 16- الخضيرى، محسن أحمد، التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، مصر: القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 17- الخلف، نضال محمد رضا، زويلف، إنعام محسن حسن، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردنية، بحث محكم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 21، العدد 1، 2007.
- 18- الداعور، جبر إبراهيم، التكاليف المستهدفة وخفض التكاليف، مقال، مجلة المحاسب الفلسطيني، العدد 13، 2002، ص 27-31.
- 19- درغام، ماهر موسى، محاسبة التكاليف الصناعية، فلسطين: غزة، مكتبة الأفاق، 2007.
- 20- راجخان، ميساء محمود محمد، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات - دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2002.
- 21- رجب، معين، النقود والمصارف، الطبعة الثانية، فلسطين: غزة، جمعية الاقتصاديين الفلسطينيين، 1999.

- 22- الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم، مبادئ محاسبة التكاليف، الطبعة الخامسة، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 23- الرفاعي، لطفي، التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية، مصر، جامعة طنطا، 2006.
- 24- رمضان، زياد، إدارة الأعمال المصرفية، الطبعة السادسة، دار الصفاء، عمان، 1997.
- 25- زعرب، حمدي شحدة، مدى توافر مقومات أنظمة تكاليف ملائمة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 1، 2006، ص 3-33.
- 26- زعرور، جريس ظاهر خليل، أثر جودة وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003.
- 27- السهموري، محمد، اقتصاديات النقود والبنوك، الطبعة الثانية، فلسطين: غزة، 2000.
- 28- شاهين، علي عبد الله، دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، بحث مقدم لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي من غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين: غزة، 2006.
- 29- شقفة، خليل إبراهيم عبد الله، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة في مستشفى غزة الأوربي: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- 30- شملخ، ساطع سعدي، العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2008.
- 31- الشيخ أحمد، علاء، التكلفة المستهدفة، جامعة حلب، 2008.
- 32- الصميدعي، محمود جاسم محمد ويوسف، ردينة عثمان، ، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الأردن: عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001.

- 33- الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 34- عاشور، يوسف حسين، آفاق النظام المصرفي الفلسطيني، فلسطين: غزة، 2003.
- 35- عبد الحفيظ، محمد عماد صلاح، التكلفة المستهدفة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، 2008.
- 36- عبد المقصود، محمد، الأصول العلمية في محاسبة التكاليف وعلاقتها ببحوث العمليات والإحصاء الاقتصادي والإدارة، مصر: القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2008.
- 37- عبيدات، محمد، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
- 38- العجارمة، تيسير، التسويق المصرفي، الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
- 39- العمرو، زياد عوده انبيه، العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2007.
- 40- العمري، محمد البكري، دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
- 41- القباني، ثناء علي، إدارة التكلفة وتحليل الربحية، الطبعة الأولى، الأردن: عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 42- كراجة، عبد الحليم والحنيطي، فيصل وجبرين، نايف، محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، الأردن: أربد، دار الأمل للنشر والتوزيع، 1991.
- 43- الكسار، طلال عبد الحسن وأحمد، محمود جلال، محاسبة التكاليف: قياس .. تخطيط ورقابة، الطبعة الأولى، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010.
- 44- المطارنة، غسان فلاح، متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، بحث محكم، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2، 2008.
- 45- معلا، ناجي، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1994.
- 46- منصور، محمود، ماهية التكاليف المستهدفة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2008.

- 47- النابلسي، طارق تيسير، إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة الحسين بن طلال، 2008.
- 48- نور، أحمد محمد ومحرم، زينات محمد وشحاته، السيد شحاته، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، مصر: القاهرة، الدار الجامعية، 2005.
- 49- نور، عبد الناصر إبراهيم والشريف، عليان، محاسبة التكاليف الصناعية، الطبعة الثانية، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006.
- 50- هاشم، محمد صالح، تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة، بحث محكم، مجلة البحوث الإدارية، عدد خاص، 2003، ص 210-229.
- 51- هلال، محمد جمال علي و شحادة، عبد الرازق قاسم، محاسبة المؤسسات المالية: البنوك التجارية وشركات التأمين، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
- 52- هندي، منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، مصر: الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1996.
- المراجع الأجنبية:

- 1- Agrawal, Surendra P., Rezaee, Zabihollah and Pak, Hong S. Continuous Improvement An Activity- Based Model, Management Accounting Quarterly, Vol.7, No 3, 2006, pp 14-22.
- 2- Bhimani, A., Management Accounting in transition, London, management press, 2001.
- 3- Boer, G. and Ettl, J., Target costing can boost your Bottom Line, Strategic Finance, Vol. 81, No. 1, July, 1999, p.p. 49-53.
- 4- Cooper, R. and Chew, B., Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs, Harvard Business Review, Vol.74, No.1, Jan/Feb, 1996.
- 5- Dekker. H, and Smidit, P. , A survey of the Adoption and Use of Target Costing In Dutch Firms, International Journal Of Production Economics, Vol. 84 Issue 3, 2003, pp. 293-305.
- 6- Drury, Colin, management accounting for business decisions, london: international thomas computer press, 1997.

- 7- Ellram, L., Supply Managements Involvement in the Target Costing Process, **European Journal of Purchasing and Supply Management**, Vol.8, Issue 4, 2002, pp. 235-245.
- 8- Filomena, T., Kliemann Neto F., and Duffey M., Target costing operationalization during product development: model and application, **International Journal of Production Economics**, vol.118, 2009, pp 398-409.
- 9- Fisher, J., Implementing Target Costing, **Journal of cost management**, volume 9, summer, 1995, pp 50-59.
- 10-Gagne, M. and Discenza. R., Target costing, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 10, No. 1, 1995, pp. 16-23.
- 11-Garrison, Ray H. & Noreen, Eric W.and Brewer, peter C, **Managerial Accounting**, 11th Edition, boston: mcgraw-hill, 2006.
- 12-Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W., **Manageria Accounting**, 10th Edition, boston mcgraw-Hill, 2003.
- 13-Hempel, George and Simonson, Donald G., **Bank Management Text and Cases**, 5th ed., John Wilg and Sons, 1999.
- 14-Horngren, Charles t. & Foster, George and Dater Srikant m., **Cost Accounting a Managerial Emphasis**, 10th edition, new jersey: prentice - hall international inc, 2000.
- 15-Horngren, Charles t. & Sundem, Gary I. & Stratton, William o. and Burgstahler, David, **Introdution to Management Accounting**, 14th edition, usa: pearson education international, 2008.
- 16-Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A., **Advanced Management Accounting**, 3Edition, New Jersey, Preentice Hall, 1998.
- 17-Kocsoy, M., Gurdal, K., and Karabayir, M. E., Target costing in Turkish manufacturing enterprises, **European Journal of Social Sciences**, Vol. 7, No. 2, 2008, pp. 92-105.
- 18-Macdonald scott S. and koch, Timothy w., **management of banking**, 6th edition, Thomson, 2006.
- 19-Rattray, Caleb J.; Lord, Beverley R.; Shanahan, Yvonne P., Target costing in New Zealand manufacturing firms, **Pacific Accounting Review**, Emerald, Vol. 19, Issue 1, 2007, pp. 68-83.
- 20-Vaish, M. C., Money, **Banking and International Trade**, 8th ed., new delhi: new age international (p) ltd publishers, 1996.

الملاحق

ويشمل على أربعة ملاحق:

الملحق الأول: المصارف التي تم إجراء الدراسة عليها.

الملحق الثاني: طلب التمكيم.

الملحق الثالث: قائمة بأعضاء لجنة تمكيم قائمة الاستقصاء.

الملحق الرابع: قائمة الاستقصاء.

الملحق الأول

المصارف التي تم إجراء

الدراسة عليها

جدول يوضح المصارف العاملة في قطاع غزة التي تم إجراء الدراسة عليها:

اسم البنك	م.	اسم البنك	م.
بنك القاهرة عمان	.2	بنك فلسطين المحدود	.1
بنك الأردن	.4	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	.3
البنك الإسلامي الفلسطيني	.6	البنك الإسلامي العربي	.5
البنك العقاري المصري العربي	.8	البنك التجاري الفلسطيني	.7
بنك فلسطين الدولي	.10	بنك الاستثمار الفلسطيني	.9
		البنك الوطني الإسلامي	.11

الملحق الثاني

طلب التحكيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

سعادة الدكتور/ حفظه الله ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الموضوع / تمكيم أسئلة قائمة الاستقصاء

أرجو من حضرتكم تحكيم أسئلة قائمة الاستقصاء التي بين يديك، لأنها إحدى أدوات البحث العلمي لدراسة بعنوان/

أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية
دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة

فإن تعاونكم معنا هو دعم لجهود البحث العلمي في فلسطين، فأملّي أن تحظى هذه الدراسة بعنايتكم وتوجهاتكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث/

علي عدنان أبو عودة

المالح الثالث

قائمة بأعضاء لجنة تحكيم

قائمة الاستقصاء

قائمة بأعضاء لجنة تحكيم قائمة الاستقصاء

1. د. علي شاهين
الجامعة الإسلامية بغزة
2. د. جبر الداعور
جامعة الأزهر بغزة
3. د. عصام البحيصي
الجامعة الإسلامية بغزة
4. د. ماهر درغام
الجامعة الإسلامية بغزة

المحق الرابع

قائمة الاستقصاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم المحاسبة والتمويل

قائمة استقصاء

الأخوة/ المدراء والعاملين في المصرف المحترمين،،،
تحية طيبة وبعد،،،

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجياً تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التطبيقية التي
تهم القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية
دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة

لذا نرجو تعاونكم في الإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء، وذلك لمدنا
بالمعلومات اللازمة علماً بأن جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تعامل
بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث/

علي عدنان أبو عودة

تعريفات ومصطلحات دالة

التكلفة المستهدفة:

بأنها احدي أهم أدوات إدارة التكاليف التي تعمل على تحقيق القدرة التنافسية للمنشأة وتوليد الأرباح التي ترغب المنشأة بها وذلك عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج والمحافظة على الجودة، ومعرفة نجاح سوق الخدمة والمنتج قبل تقديمه وذلك لتحقيق الأهداف والأغراض الإستراتيجية للمنشأة.

ويعتمد منهج التكلفة المستهدفة على التحديد المسبق للتكلفة، والسعر المطلوب البيع به بشكل منافس.

المصرف التجاري:

على أنه مؤسسات اجتماعية اقتصادية مالية لالتقاء الطلب على الأموال بالعرض عليها، وهي مختصة بالتعامل المالي غالباً قصير ومتوسط الأجل، وأهم ما يميزها هو قبولها للودائع تحت الطلب، وفتح الحسابات الجارية، والتعامل معها من خلال الشيكات.

الخدمة المصرفية:

بأنها أنشطة يقدمها المصرف بهدف تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق عوائد من وراء تقديمه تلك الأنشطة

التسعير:

بأنها فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع مع الأخذ بالاعتبار الظروف الداخلية للمنشأة.

السعر المصرفي:

هو معدل الفائدة على الودائع والقروض والرسوم والمصرفيات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمات المصرفية أو العمولات التي يتلقاها المصرف نتيجة تقديمه الخدمات للغير.

قائمة استقصاء المعلومات

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X):

القسم الأول: بيانات شخصية

1 - المركز الوظيفي:

- .. مدير
.. موظف
.. عضو مجلس إدارة
.. رئيس قسم

2- المؤهل العلمي:

- .. ماجستير
.. دبلوم
.. دكتوراه
.. بكالوريوس

3- التخصص:

- .. اقتصاد
.. إدارة أعمال
.. آخر (يرجى ذكره)
.....

4- عدد سنوات الخبرة:

- .. أقل من 5 سنوات
.. أقل من 5 سنوات
.. من 5 - أقل من 10 سنوات
.. من 10 - أقل من 15 سنة
.. 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: أسئلة خاصة بالدراسة:

م.	السؤال	موافق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	عالية
المجال الأول: الإمكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية					
1	تتبنى إدارة المصرف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية				
2	تدرك إدارة المصرف وتراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية				
3	توجد في المصرف إدارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية				
4	يوجد في المصرف قسم أو إدارة خاصة للتكاليف				

م .	السؤال	موافق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة
5	العاملون في قسم أو إدارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات				
6	العاملون في إدارة التكاليف يعملون على خفض تكاليف وتحسين تسعير الخدمات				
7	اختلاف وتدني أسعار الخدمات المصرفية المنافسة يتطلب تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير				
8	يوجد في المصرف إدارة متخصصة في الرقابة على الخدمات المصرفية				
9	تعطي إدارة المصرف أهمية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية				
10	تعطي إدارة المصرف أهمية لتطوير خدماتها				
11	تعطي إدارة المصرف أهمية لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها				
12	تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة لتكاليف				
13	تعطي إدارة المصرف أهمية لدراسة السوق وطلبات العملاء				
المجال الثاني: المزايا المتحققة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية					
المحور الأول: خفض التكاليف					
14	منهج التكلفة المستهدفة يعطي أهمية للرقابة التي تقوم بها إدارة المصرف من أجل خفض التكاليف				
15	إتباع منهج التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تفادي الأخطاء والعيوب وبالتالي خفض تكاليف الخدمات المصرفية				
16	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي تخفيض التكاليف				
17	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على إحداث توازن بين العاملين والمهام المناطة بهم وهذا يؤدي لخفض التكاليف				
18	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على التخلص من نواحي الإسراف وهذا بدوره يؤدي لخفض التكاليف				
19	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات				
20	أن منهج التكلفة المستهدفة يزيد من عدد الخدمات المباعة وبالتالي يقلل من التكلفة الكلية للخدمة				

م.	السؤال	موافق بدرجة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المحور الثاني: الربحية:						
21	إن تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية					
22	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يحسن من سمعه المصرف وبالتالي زيادة المبيعات					
23	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يزيد من معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح					
24	يتطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر وهذا يعمل على تلبية احتياجات العملاء الذي بدوره يؤدي لزيادة الأرباح					
25	يحقق منهج التكلفة المستهدفة هامش الربح الذي تطمح إدارة المصرف فيه					
26	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية					
المحور الثالث: التسعير والخدمات						
27	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية					
28	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات					
29	تتأثر عملية تسعير الخدمات المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين					
30	يتطلب التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة أخذ قرارات التسعير في الحسبان					
31	سياسات تسعير الخدمات المصرفية في المصرف تقوم على منهج التكلفة وليس بناء على العرض والطلب					
32	التسعير وفق منهج التكلفة المستهدفة يعمل على استبعاد عناصر التكلفة التي لا توفر للعميل ميزة أو منفعة وهذا يعطي للمصرف ميزة تنافسية في سعر الخدمات التي يقدمها					

م.	السؤال	موافق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة جدا
33	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على تنويع الخدمات التي يقدمها المصرف				
34	إن تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات				
35	إتباع منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تهتم بتطوير أدائها وتحسين خدماتها التي تقدمها				
36	يتطلب منهج التكلفة المستهدفة التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها المصرف				
37	تطبيق منهج التكلفة المستهدفة يجعل للمصرف القدرة للمنافسة في الخدمات التي يقدمها				
38	تتأثر الخدمات المصرفية المسعرة وفق منهج التكلفة المستهدفة بالمنافسين				
المحور الرابع: جذب العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين					
39	التحسين المستمر في الخدمات المصرفية الذي يتطلبه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في استقطاب والمحافظة على العملاء للمصرف				
40	إتباع منهج التكلفة المستهدفة في التسعير يعطي المصرف القدرة على استقطاب عملاء جدد والمحافظة على عملاء المصرف الحاليين				
41	تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل المصرف يحافظ على جودة الخدمات التي يقدمها وبالتالي المحافظة على العملاء للمصرف				
42	تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يعطي مصداقية للمصرف أمام عملائه				
43	تبني منهج التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات العملاء				
44	المنافع العائدة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في محافظة المصرف على العملاء واستقطابهم				
المجال الثالث: الصعوبات في تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية					
45	عدم معرفة الإدارة العليا للمصرف بمزايا ومنافع منهج التكلفة المستهدفة				

م .	السؤال	موافق بدرجة			
		عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة
46	تقف المعوقات المالية أمام تطبيق المصرف لمنهج التكلفة المستهدفة				
47	عدم وجود الأفراد المؤهلين إدارياً وعلمياً في مجال التكاليف				
48	عدم توفر البيانات والمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة حائل أمام تطبيقه				
49	جهل وعدم إدراك الإدارة العليا للأساليب الحديثة في التكاليف				
50	عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف				
51	عدم اهتمام العملاء بجودة الخدمة، مما لا يحفز الإدارة إلى تطبيق منهج التكلفة المستهدفة				
52	قلة عدد الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء لا يحفز الإدارة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة				
53	عدم وجود حوافز لخلق خدمات جديدة للعملاء يستدعي معه عدم تطبيق منهج التكلفة المستهدفة				
54	عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة				

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،