



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المثنى - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

استخدام نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية دراسة  
تطبيقية في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق  
المالية

رسالة مقدمة

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المثنى  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية

من قبل

نور حسين مجدي

إشراف

الأستاذ المساعد الدكتور محمد سمير دهيرب الربيعي

٢٠٢٤ م

١٤٤٦ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي \* وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي \* وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ  
لِّسَانِي \* يَفْقَهُوا قَوْلِي»

صدق الله العلي العظيم

(سورة طه : ١-٢-٣)

# الإهداء

الى...

والدي العزيزين

عمي سعد (أبوكرار)

واخواتي واخواني

اهديكم جهدي عرفاناً واحتراماً

الباحثة

## شكر وامتنان

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام أَدْعُو الله أن يتقبل مني هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

الشكر والعرفان والاعتراف بالفضل الجميل وعظيم الامتنان للأستاذ المساعد الدكتور المشرف (محمد سمير دهيرب) لما قدمه من جهد وتوجيهات علمية لإنجاز ونجاح هذه الرسالة وكذلك لمتابعته ورعايته التي أبداها لي طول مدة الإشراف، فجزاه الله كل خير .

كما أقدم بالشكر والتقدير الى عمادة (كلية الادارة والاقتصاد/جامعة المثنى) ومعاونيها للشؤون العلمية ، والشكر والامتنان لرئاسة قسم العلوم المالية والمصرفية ، والشكر والامتنان إلى للأساتذة الكرام في كلية الإدارة والاقتصاد .

وأقدم بالشكر والامتنان إلى السادة رئيس وأعضائها لجنة المناقشة الذين سيتكبدون عناء مراجعة الرسالة ولما يبذره من آراء سديدة تقوم بحث الدراسة

الباحثة

## المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على نظام التكلفة المستهدفة وهو من أساليب إدارة التكاليف الحديثة ، واستكشاف ما إذا كانت المصارف تدرك المزايا المترتبة على نظام التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية وأهمية هذه النظام في تسعير الخدمات المصرفية .

وتم الرجوع الى العديد من الدراسات والابحاث المتعلقة بهذا الموضوع ، ووجد أن معظم هذه الدراسات تناولت نظام التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية متجاهلة استخدامه وتطبيقاته في القطاع الخدمي التي من ضمنها المصارف ، إلا ان هذه الدراسة تطرقت الى مفهوم التكلفة المستهدفة وتطبيقه في المصارف والعوامل المؤثرة في تحديده، واستخدام هذا النظام في رفع تسعير الخدمات المصرفية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تصميم قائمة الاستبانة الخاصة بمشكلة الدراسة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وتم تحليل النتائج.

ومن خلال التحليل توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في المصارف، مع وجود بعض المعوقات التي يمكن التغلب عليها ومن أهم هذه المعوقات ما يتعلقه بالبيانات اللازمة كاليانات المتعلقة بالسعر المستهدف والربح المستهدف ، كما بينت الدراسة أن المصارف على دراية تامة بالمزايا المتنوعة المتحققة من خلال تطبيقها لهذا النظام .

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن نظام التكلفة المستهدفة يؤدي دوراً مهماً في تخفيض التكاليف إن طُبِّقَ في فئة تنافسية فعالة ؛ فهو يساعد على تحديد الخدمات التي تزيد تكلفتها الفعلية عن تكلفتها المستهدفة مما يمكن الشركة من إعادة النظر في تكاليف تلك الخدمات ومن ثم العمل على خفض التكلفة للوصول إلى التكلفة المستهدفة لتلك الخدمات ، كما أنه يساعد على نجاح عملية تطوير الخدمة الجديدة بشكل كبير.

و قد أوصت الدراسة المصارف بضرورة توحيد طاقاتها من أجل مواكبة التطورات العالمية ومنافسة المصارف الأجنبية سواء من حيث الجودة أو السعر عبر إعادة تقييم الأساليب الإدارية المطبقة لديها ، وضرورة قيام إدارة المصارف بالعمل على تطوير نظام التكاليف لديها بصورة تمكنها من معرفة التكلفة على الخدمة المقدمة بشكل دقيق ، بالإضافة إلى ضرورة وضوح استراتيجية المصارف المتعلقة بالأرباح كي تتمكن إدارة المصارف من تحديد نسبة واضحة لهامش الربح الذي ترغب به إن أرادت تطبيق نظام التكلفة المستهدفة بنجاح.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١	المقدمة
٣	الفصل الاول : منهجية الدراسة والدراسات السابقة
٣	المبحث الاول : منهجية الدراسة
٦	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
٢٠	الفصل الثاني : التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية
٢١	المبحث الاول : مدخل التكلفة المستهدفة
٣٨	المبحث الثاني : تسعير الخدمات المصرفية
٦٤	المبحث الثالث : تسعير الخدمة المصرفية وفق منهج التكلفة المستهدفة
٧٢	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي
٧٣	المبحث الاول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
٧٧	المبحث الثاني : قياس التكاليف المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية وامكانية تطبيق التكاليف المستهدفة والعوامل المؤثر فيها
٨٧	المبحث الثالث: تحليل العلاقة ما بين لتطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية
٩٧	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

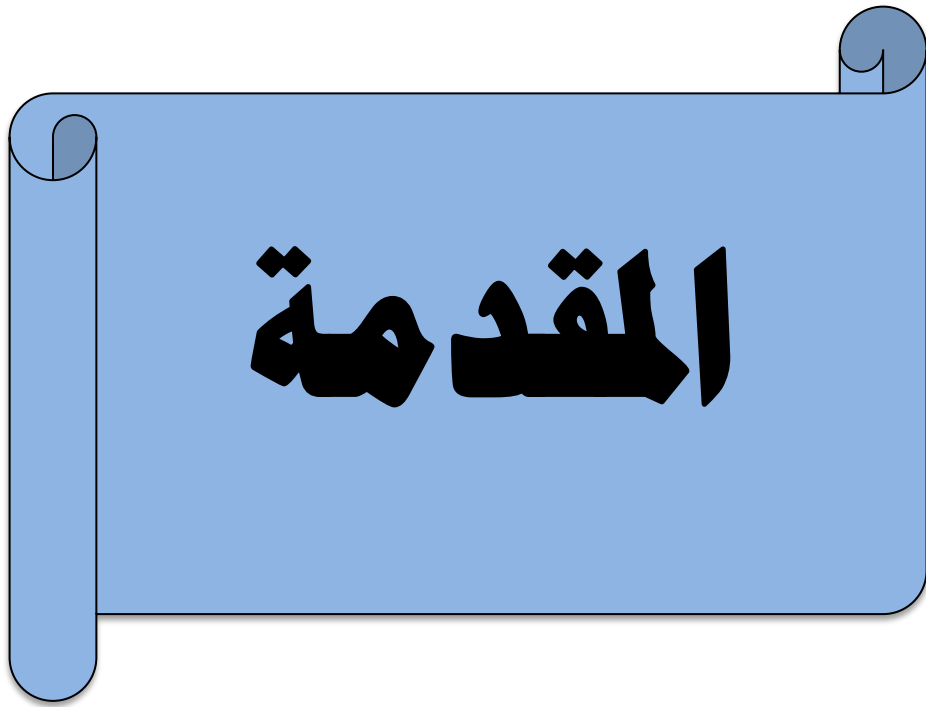
## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
١	وصف أفراد عينة الجدول
٢	ترميز فقرات متغيرات الدراسة
٣	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني اسلوب التكاليف المستهدفة
٤	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث مدى امكانية تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة
٥	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة
٦	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية
٧	معامل (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة
٨	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النموذج الهيكلية
٩	نتائج التحليل العاملي للمحور الثاني اسلوب التكاليف المستهدفة
١٠	نتائج التحليل العاملي للمحور الثالث امكانية تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة
١١	نتائج التحليل العاملي للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة
١٢	نتائج التحليل العاملي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية
١٣	درجات ومستويات تقييم الاوساط الحسابية
١٤	التحليل الوصفي للمحور الثاني التكاليف المستهدفة
١٥	التحليل الوصفي للمحور الثالث امكانية تطبيق الكلف المستهدفة
١٦	التحليل الوصفي للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق الكلفة المستهدفة
١٧	التحليل الوصفي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية
١٨	الاحصاء الوصفي للمتغير
١٩	نتائج اختبار (t-test Sample One) لمدى امكانية لتطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية (ATC)
٢٠	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
٢١	الاحصاء الوصفي للمتغير
٢٢	نتائج اختبار (t-test Sample One) لمدى امكانية لتطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات
٢٣	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
٢٤	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
٢٥	تحليل الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسية السادسة

## قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل
١	أبعاد الخدمات المصرفية
٢	مستويات أدراك الزبون للخدمات المصرفية
٣	مراحل تطبيق مناهج التكاليف المستهدفة
٤	نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العملي) لأسلوب التكاليف المستهدفة
٥	نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العملي) للمحور الثالث امكانية تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة
٦	نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العملي) للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة
٧	نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العملي) للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية
٨	أنموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة





## المقدمة

تعد العديد من المؤسسات الحالية في العالم بأنها تتجه نحو تحسين وتوسيع اعمالها بالسوق توسيعها بشكل عام ، وقد يكون احد الاسباب هو تلبية حاجات ورغباتهم الزبائن الكثيرة والمتعددة ،لما لها من دور في ربحيتها والذي وجدت من اجله ،لذلك يعد عالم الاعمال المصرفية قد عرف تحولا علميا من أبعاد واهدافها المصارف في العقود القليلة الاخيرة وذلك نتيجة لتطور التكنولوجيا الحديثة في المعلومات والاتصالات وعولمة الاسواق المصرفية وظهور الخدمات المصرفية بأنواع جديدة التي تقدمها المؤسسات ،مما ادى بالمؤسسات المصرفية العامة والخاصة إلى الاتجاه نحو تنوع الخدمات المصرفية التي تقدمها لزيائنها .

إن لقطاع المصارف تأثيرا على القطاعات الاقتصادية في اي الدولة وبخاصة مع تطور التكنولوجيا، وتطور نظام المصارف من النظام التقليدي إلى النظام الالكتروني ؛ وبذلك أصبحت تتعدد الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف وبخاصة في ظل هذه التطورات حيث أصبحت المنافسة بينهم في تقديم أفضل الخدمات من أجل كسب رضا الزبائن، ويعد قرار تسعير الخدمات التي تقدمها المصارف من القرارات المهمة في المصارف ، كما أن قرار التسعير يجعل من الخدمة التي يقدمها المصرف مقبولة ومرغوبة من قبل الزبائن ، من ثم فإن قرارات التسعير من القرارات الاستراتيجية المهمة بالنسبة لإدارة المصرف تؤثر على نشاط المصارف والخدمات المرتبطة بها يرتبط نظام بها محاسبة التكاليف الادارية في المصارف بدرجة كبيرة ، ويرتبط تسعير الخدمات المصرفية بتكاليف تقديمها، حيث إن دقة تحديد تكاليف الخدمات المصرفية مهم في اتخاذ قرارات تسعيرها بصورة سليمة ودقيقة؛ مما ينعكس إيجاباً على قدرة المصارف على تقديم خدمات جيدة للزبائن وربحية المصارف والوضع التنافسي لها والمحافظة على مكانتها في السوق وقوتها أمام المنافسين، ولذلك يجب على الإدارات الرشيدة في المصارف قياس تكاليف الخدمات المصرفية التي تقدمها لزيائنها من خلال تطبيق أساليب متقدمة وحديثة؛ حيث جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك المصارف لأهمية نظام التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية.

# الفصل الأول

## منهجية الدراسة ودراسات سابقة

١-١: منهجية الدراسة

١-١-١: مشكلة الدراسة

١-١-٢: أهداف الدراسة

١-١-٣: أهمية الدراسة

١-١-٤: منهج الدراسة

١-١-٥: فرضيات الدراسة

١-١-٦: مصطلحات وتعريفات الدراسة

## المبحث الاول

### ١-١ : منهجية الدراسة

#### ١-١-١ : مشكلة الدراسة

تقدم المصارف خدمات متنوعة بشكل مقبول مما يزيد من حدة المنافسة بين المصارف، ويتوجب ذلك على المصارف ليس فقط السعي لابتكار خدمات جديدة ومنتوعة تلبي احتياجات ورغبة الزبائن بل أيضاً تقديم هذه الخدمات بجودة وبسرير يرضى الزبائن ؛ مما يحتم على المصارف مراقبة تكاليف تقديم خدماتها المصرفية، وذلك لان عملية التسعير محكومة بالسوق حيث يتطلب ذلك إتباع نظام التكلفة المستهدفة وحتى تتمكن المصارف من تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها

من خلال متابعة أسعار الخدمات المصرفية إلى قيام المصارف في البيئـة المحلية برفع أسعار الخدمات المصرفية وبنسبة كبيرة في أغلبها ومتفاوتة وعلى الرغم من ارتفاع أسعارها لوحظ غياب الجودة والمرونة في تقديم الخدمات للزبائن

بنا على ما سبق تعد قرارات تسعير الخدمات من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسات حيث أن قياس تكلفة الخدمة و تحديد سعر المناسب للخدمة يعد مشكلة تعاني منها بعض المؤسسات من خلال تحديد السعر الذي يلائم تفضيلات الزبائن ومدخولاتهم و بالمقابل إن هذا السعر يغطي جميع التكاليف المستهدفة للخدمة.

### ١-١-٢ : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة البحث الى تحقيق الاهداف التالية:

يهدف البحث إلى إظهار دور نظام التكلفة المستهدفة، بوصفه أحد الأساليب الجديدة في تسعير الخدمات المصرفية بالاعتماد على مدخل السوق في تحديد السعر، مع التأكيد على الجودة و الحصول على ضمان رضا الزبائن .

١\_ معرفة مدى إدراك المصارف للمزايا التي تتحقق من تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.

٢\_ معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول إدراك المزايا في المصارف لتطبيق نظام التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية التي تعزى لملكية.

٣- الربط بين التكلفة المستهدفة والخدمات المصرفية بشكل يتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة .

### ٣-١-١ : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة في كونها تتناول أحد الأساليب المستخدمة لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في مجال التسعير وهو نظام التكلفة المستهدفة؛ مما يسهم في لفت انتباه المؤسسات إلى أهمية هذا النظام ، وإمكانية تطبيق هذا النظام في تحسين تسعير خدماتها المصرفية، وذلك لما تقوم به المؤسسات من دور حيوي وكبير في اقتصاد الدولة إن نظام التكلفة المستهدفة يلعب دورا في تخفيض التكاليف الخدمات المصرفية.

تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات الاتية المتمثلة بالتكلفة المستهدفة والخدمات المصرفية :

يعد نظام التكلفة المستهدفة من التقنيات الحديثة في محاسبة التكاليف ، وهذا النظام يكون أكثر ملاءمة لمتطلبات المؤسسات ، ان التكلفة المستهدفة والخدمات المصرفية تساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق اهدافها والتميز على الآخرين من خلال الاعتماد على نظام التكلفة المستهدفة في احتساب التكاليف وتحديد هامش الربح للمصارف وان يتم تحقيق حاجات ورغباتهم الزبائن وتقديم الخدمات لهم كذلك تكمن أهمية التكلفة المستهدفة والخدمات المصرفية في تحقيق المزايا التنافسية للوحدات الاقتصادية.

١-١-٤ : منهج الدراسة

تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الدقيقة والتي تكون بشكل الكاف عن الموضوع المبحوث والوصول إلى المعرفة الدقيقة لمشكلة الدراسة وإمكانية قياس المعلومات كما وكيفاً واستخدام المنهج الإحصائي للتحليل.

تعتمد الدراسة على جمع البيانات الأولية التي تتمثل بإعداد قائمة استقصاء خاصة بموضوع الدراسة. بالإضافة إلى المعلومات الثانوية التي تتمثل بالكتب والدوريات والمجلات، إضافة إلى الدراسات السابقة ورسائل الماجستير والنشرات المختلفة

١-١-٥ : فرضيات الدراسة

وضع البحث فرضية رئيسة تنص على (استخدام نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية).

لإثبات الفرضية الرئيسية للدراسة ومن أهم هذه الفرضيات :

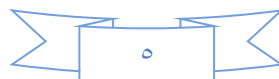
- ١- تدرك المصارف أهمية استخدام نظام الكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية
- ٢- تمتلك المصارف القدرة على تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية
- ٣- يحقق استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ميزة تنافسية للمصارف.

١-١-٦: مصطلحات وتعريفات الدراسة

التكلفة المستهدفة (٤٢ : ٢٠٠١ , Bhimani) تعرف :

بأنها نظام متكامل تابع لإدارة التكاليف يستخدم عند تحسين الخدمة أو عند تطويرها .

السعر المستهدف (٢٤٥ : ٢٠٠٠ , Horngren et al ) يعرف :



بأنه السعر الذي يكون الزبون قادرا وراغبا على دفعة مقابل تقديم الخدمة .

**الربح المستهدف (راجخان ، ٢٠٠٢ : ١٦) تعرف :**

هو مقدار ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من خدمة معينة.

**الخدمة المصرفية (لصميدعي ويوسف، ٢٠٠١ : ١٩) تعرف :**

بأنها تمثل عملاً أو تسهيلات تقود للمساعدة في إنجاز الأعمال مقابل أجر معين .

## المبحث الثاني

٢-١ : الدراسات السابقة

١-٢-١ : الدراسات العربية:

فيما يأتي بعض الدراسات السابقة التي ستكون عن موضوع نظام التكلفة المستهدفة :-

١. دراسة ( راجخان ، ٢٠٠٢ ) بعنوان " دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير الخدمات -دراسة ميدانية في شركات "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التكاليف في تخفيض التكلفة وتطوير الخدمات ، إضافة إلى مدى تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في المؤسسات في مدينة جدة

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التكاليف المستهدفة غير مطبق في المؤسسات 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 تعد الأساس الأول للنظام، وإن 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 بوصفه نظاما لمواجهة المنافسة وفرص البقاء في السوق.

٢. دراسة ( تهامي ، ٢٠٠٢ ) بعنوان " التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة"

هدفت الدراسة إلى بيان دور التكلفة المستهدفة بوصفه مدخلا مستحدثا في رفع كفاءة عملية اتخاذ قرارات التسعير للخدمات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالمنافسة الشديدة وسرعة التقدم التكنولوجي، حيث تطرق الباحث إلى مناهج واستراتيجيات التسعير لكل من

المنهج الاقتصادي والمنهج المحاسبي للتسعير واستراتيجيات التسعير في ظل بيئة الأعمال الحديثة، كما بينت كيفية الاستفادة من نظام التكلفة المستهدفة في مجال التسعير، كما تضمنت إطار مقترح لتنفيذ إجراءات تطبيق التكلفة المستهدفة، وأهمية التكلفة المستهدفة بوصفها مدخلا استراتيجيا لإدارة التكلفة في بيئة الأعمال الحديثة ومزايا تطبيقها. وخلصت الدراسة إلى أن نظام 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 نظام التكلفة المستهدفة قد يعمل على تشجيع نشاط البحوث والتطوير بالمؤسسات مما يحقق التقدم التكنولوجي لها.

وأوصت الدراسة إلى استخدام الإدارة العملية في إجراءات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وأهم هذه الطرق جداول التكلفة، ويمكن تطبيق التكلفة المستهدفة من خلال تقديم الخدمة بالموصفات والسعر المرغوب فيهما من قبل المستهلك وبأقل تكلفة ممكنة.

### ٣. دراسة ( العمري، ٢٠٠٣ ) بعنوان " دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في المصارف "

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في المصارف 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 إلى تكاليف المخاطر.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن ٦٤% من المصارف 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، وإن ٧٣% من البنوك تعتمد على عدة عوامل في تسعير الخدمات منها ارتفاع المنافسة على الخدمات المقدمة من حيث الكم والنوع، وحاجات الزبائن

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 و زيادة قدرتها التنافسية في مستوى الأسعار.

### ٤. دراسة ( جهماني والعمري، ٢٠٠٣ ) بعنوان " تطبيق نظم محاسبة التكاليف في المصارف التجارية العاملة في الأردن "

هدفت هذه الدراسة لإبراز أهمية تطبيق نظم محاسبة التكاليف في المصارف



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، 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 الخدمة المصرفية وتوسيعها ، وفي تقييم أداء المدراء ورؤساء الأقسام، وفي مراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها البنك، وتستخدم في القرارات المتعلقة بالحد أو من خدمة يقدمها المصرف أو الغائها ، وفي منح مزايا لبعض الزبائن 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 ومن ثم نجاح القطاع المصرفي كله .

٥.٥ دراسة (هاشم، ٢٠٠٣ ) بعنوان "تقييم دور نظام التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة بيئة الأعمال المتقدمة"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظام التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة ونجاح تطبيقها خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة في جمهورية مصر العربية، ودورها

الحيوي في مجالات التخطيط وخفض التكلفة بأسلوب غير تقليدي، وتوفير إطار منظم لتعظيم الاستفادة من أسلوب التكلفة المستهدفة في منشآت الأعمال المعاصرة

وقد أظهرت الدراسة عجز نظام التكاليف التقليدية بأدواتها وأساليبها عن مواكبة بيئة مؤسسات الأعمال الحديثة، لدرجة أنه قد يكون معوقاً لتطوير أداء التكاليف في تلك البيئة، إن هناك تكاملاً واضحاً ما بين نظام التكلفة المستهدفة من ناحية واستراتيجية زيادة التكلفة من

ناحية أخرى، وإن هناك دوراً لنظام التكلفة المستهدفة في دعم استراتيجية زيادة التكلفة، وأن

نظام التكلفة المستهدفة يساهم في توفير البيانات التكاليف اللازمة لتحديد بدائل لبرامج

التطوير و المواصفات المختلفة ، كما يساهم نظام التكلفة المستهدفة بما يوفره من بيانات في فحص أداء التكاليف في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد درجة تحقيق الأهداف التكاليف، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

٦.دراسة ( الخلف وزويلف ،٢٠٠٧ ) بعنوان "التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة- دراسة

ميدانية في المؤسسات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى دراسة فلسفة تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وآليه ، وأهمية استخدامها

في التسعير في ظل المنافسة الشديدة في الاقتصاد المعاصر، وقد تم إجراء الدراسة على إحدى المؤسسات الأردنية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها إن قرارات التسعير تتأثر بالعديد

من العوامل كالزبائن والمنافسين والتكاليف، وإن اعتماد النظام التقليدي في التسعير في عصر

العولمة وحرية التجارة لا يمكن من المنافسة في حدود السعر السائد في الأسواق التنافسية، وإن

منهج التكلفة المستهدفة يمثل طريقة للتسعير ونظاماً لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة في البيئة

التنافسية، ووجدت الدراسة أن الشركات عينة الدراسة تطبق نظام تكاليف فعلي وتستند في

تسعير خدماتها بصورة رئيسة إلى التكلفة ، وإلى ضرورة تطوير أنظمة التكاليف

للمساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، واعتماد نظام التكلفة المستهدفة في التسعير لرفع

كفاءة القرارات ذات الصلة، مع أهمية قيام المؤسسات عينة الدراسة بإعداد البرامج

والدورات التدريبية المتطورة والمتخصصة في مجال التسعير لتزويد كوادرها بأخر المستجدات

في هذا الميدان.

٧.دراسة ( منصور، ٢٠٠٨ ) بعنوان ماهية التكاليف المستهدفة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التكلفة المستهدفة وبيان مراحل تطبيقها والمزايا

المترتبة عليها والصعوبات التي تحول دون تطبيقها ،وقد خلصت الدراسة إلى اهتمام مدخل التكلفة

المستهدفة بالتكاليف في مرحلة التحسين والتطوير أي قبل حدوث التكلفة، وقد تتساوى التكلفة

المسموح بها مع التكلفة المستهدفة وذلك عندما يكون التحدي الاستراتيجي لخفض التكلفة يساوي صفر، كما يمكن للمنظمة الاختيار بين أدوات عديدة من أدوات تحجيم التكلفة للوصول إلى التكلفة المبدئية للمنتج إلى مستوى التكلفة المستهدفة ، وإن الوصول إلى التكلفة المستهدفة لا يعني نهاية الأمر وإنما يعني بداية مرحلة جديدة للبحث عن مواطن لاختراق التكلفة، وأن مدخل التكلفة المطور قد يعني ضمنا مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة بإدارة التكلفة، وضرورة دعم الإدارة العليا لمدخل التكلفة المستهدفة مع ضرورة حرص الإدارة على القضاء على الصعوبات التي تواجه تطبيق مدخل نظام التكلفة المستهدفة حتى تستطيع المنظمة الاستفادة من مزايا هذا المدخل.

#### ٨. دراسة ( أبو عواد ، ٢٠٠٨ ) 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 الزبون من تسعيرها بموجب نظام التكلفة ، و تدرك معظم المصارف المزايا المترتبة على تطبيق نظام التكلفة المستهدفة، كما تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يسعى إلى استقطاب مزيد من الزبائن العمل على تحسين خدماته وتطويرها باستمرار وعلى وفق لمتطلبات الزبائن ورغباتهم وبحيث تكون ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرفه، كما تتوفر لدى معظم المصارف 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 المصارف أقسام متخصصة في إدارة الجودة الشاملة تعمل باستمرار على الرقابة على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن بهدف الارتقاء بمستوى خدماتها بما يتواءم مع المنافسة

السائدة في السوق.

وقد أوصت الدراسة التي تمثلت العينة التي شملتها الدراسة من الموظفين الذين لهم علاقة بموضوع تسعير الخدمات المصرفية في المصارف ، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، بضرورة تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصارف لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الإدارية المختلفة، وإلى توعية العاملين في المصارف وإداراتها بدور نظام التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ودورها في تخفيض تكلفة الخدمات ، وإلى ضرورة إشراك الزبائن في عملية التحسين والتطوير للخدمات المصرفية لما له من دور في سوق الخدمات المصرفية.

#### ٩- دراسة (المطارنة، ٢٠٠٨) 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 النظام وطرائق تقدير التكلفة المستهدفة، وقد تمت الدراسة على إحدى وثلاثين 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 النظام ، ويتوافر عدد من العناصر اللازمة لتطبيق هذا المدخل في الشركات الصناعية الأردنية إلا أن هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا النظام منها الخوف من تبني أساليب جديدة مختلفة عن الأسلوب المستخدم حالياً، وعدم وجود المنافسة الشديدة، وعدم توافر المعلومات الواضحة والمفصلة لتكاليف الخدمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الشركات الصناعية الأردنية بفوائد

هذا المدخل ومزاياه وأهميته ، فضلاً عن عقد الندوات في هذا المجال.

١-٢-٢: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Bonzemba & Okano ، ١٩٩٨) بعنوان :

**"The Effects of Target Costing Implementation on an Organizational Culture in France"**

تم إجراء هذه الدراسة في فرنسا ، وكان الهدف منها دراسة كيفية تطبيق نظام التكاليف المستهدفة من قبل الشركات الفرنسية ، إذ إن بيئة هذه الشركات تختلف عن البيئة التي نشأ فيها نظام التكاليف المستهدفة وهي اليابان ، وبالاعتماد على أسلوب المشاهدة المأخوذ من عينة الدراسة المتمثلة بشركة *Renault* لصناعة السيارات ، توصلت الدراسة إلى أن الشركة عينة البحث استخدمت نظام التكاليف المستهدفة منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي .

المزايا الرئيسة للتمييز بين المداخل التقليدية وتقنية التكاليف المستهدفة من حيث تخطيط التكاليف والأرباح وجدت مطبقة فيها .

كما بينت الدراسة أن الشركة قامت بإعادة تصميم سيارات حسب نظام التكلفة لكي يتلاءم مع هذه التقنية للوصول إلى تكلفة مستهدفة منخفضة ، كذلك قامت بالاستفادة من النظام عن طريق المقارنة المتتالية للوظائف وعمليات التنظيم . كما قامت الشركة بتشجيع عملية الاتصال بين مختلف العاملين في الوظائف المختلفة داخل الشركة لغرض الاستفادة من آرائهم.

٢- دراسة (IFAC، ١٩٩٩) بعنوان :

**"Target Costing for Effective Cost Management : Product Cost Planning at Toyota Australia "**

أجريت هذه الدراسة في شركة *Toyota Motor* الاسترالية لصناعة السيارات ، إذ قامت بتحليل استخدام نظام التكاليف المستهدفة وأثرها في تقديم سيارات جديدة ودعم عمليات إدارة الكلفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، وهي :

أ- توضيح كيفية تطبيق التكاليف المستهدفة من قبل الشركات التي تعمل في بيئة الثقافة الغربية ، في حين أن العديد من المنشورات المحاسبية في مجال تقنية التكاليف المستهدفة تتلاءم مع الشركات اليابانية.

ب- توضيح كيفية عمل تقنية التكاليف المستهدفة بفاعلية عندما يتم الحصول على معظم تصاميم سيارات من الشركة الأم ، في حين أنه من المتوقع أن يقيد ذلك أو يعيق فرص تخطيط تكاليف سيارات

ج- بينت الدراسة أهمية تطوير الخدمات كأداة مساعدة على تطبيق تقنية التكاليف المستهدفة.

د- تركيز عمليات تخطيط تكاليف ، التي بوصفها تركز على تصميم سيارة جديد يمكن أن يتكامل مع أنشطة إدارة التكاليف المستمرة لتطوير سيارات جديدة .

هـ أعطت الدراسة توضيحاً لكيفية قيام الوظيفة المالية في الشركة بلعب دور تنسيقي وتكاملي فاعل لتوجيه الجهود التنظيمية نحو إدارة كلفة منخفضة فاعلة.

٣- دراسة ( Nicolini ، ٢٠٠٠ ) بعنوان :

### “Can Target Costing and Whole Life Costing be Applied in The Construction Industry”

#### Evidence from Two Case Studies

” هل يمكن تطبيق التكلفة المستهدفة خلال دورة التكلفة في الصناعات الانشائية ”

هدفت الدراسة الى اختبار حالة استخدام التكلفة المستهدفة بوصفها طريقة لدعم دمج سلسلة التوريد من جهة وتحسين مستوى الربحية والجودة في الصناعة من جهة ثانية ، إضافة الى تقديم المقترحات للتكلفة المستهدفة وقابليتها للتطبيق على قطاع الانشاءات في المملكة .

تمت الدراسة على قطاع المقاولات في المملكة المتحدة وذلك لما لهذا القطاع من دور مساهمة في الاقتصاد البريطاني حيث تم دراسة مشروعين في المباني جديدة من خلال دراسة مخرجاته بعد تطويره لسلسلة التوريد إضافة إلى مقترحات تطبيق التكلفة المستهدفة .

وقد توصلت الدراسة إلى التطبيق الذي يجب أن يتم اقامة المباني وشركات الانشاءات الاخرى وتسعيها .

٤- دراسة ( Chen & Chung , ٢٠٠٢ ) بعنوان :

### ”Cause – Effect Analysis for Target Costing”

أجريت هذه الدراسة في الصين باختيار شركة Polyester Fiber Plant لصناعة الأقمشة عينة للدراسة .

وهدفت الدراسة إلى دراسة استخدام تحليل السبب – النتيجة لأغراض تطبيق نظام التكاليف المستهدفة. وقد توصلت الدراسة إلى الاستنتاج بأن تحليل السبب – النتيجة يمثل عملية حركية للتحسينات

المستمرة في العمليات عن طريق الاستمرار في تخفيض التكاليف لغرض تحسين الوضع التنافسي للشركة.

٥- دراسة (Dekker & Smidit ، ٢٠٠٣) بعنوان :

### "A survey of the Adoption and Use of Target Costing In Dutch Firms"

"دراسة مسيحة حول تبني واستخدام التكلفة المستهدفة في الشركات الألمانية"

هدفت الدراسة إلى حصر الشركات الألمانية التي تطبق مفهوم التكلفة المستهدفة أو مفاهيم أخرى تكون مشابهة له .

ولقد تمت الدراسة على مجموعة من الشركات الألمانية المدرجة أسهمها في السوق المالي التي بلغ عددها ٣٢ شركة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن ١٩ شركة من أصل ٣٢ شركة تمكنت من تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وكان الهدف الأساسي هو تخفيض التكلفة .

في تطبيق نظام التكلفة المستهدفة الإدارات الأكثر تطبيقاً هي إدارة التطوير والتصميم وكانت إدارة الحسابات أقل مشاركة في تنفيذ هذه الطريقة.

٦- دراسة (Borgernas & Fridh , ٢٠٠٤) بعنوان:

### "The Use of Target Costing in Swedish Manufacturing Firms"

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تألفت من (٩١) شركة صناعية سويدية ، وكان الهدف من هذه الدراسة تقييم مدى استخدام الشركات الصناعية السويدية لتقنية التكاليف المستهدفة. وقد بينت نتائج الدراسة أنّ نسبة ١٦.٥ % من الشركات الصناعية السويدية تستخدم هذه التقنية ، كما أنّ قلة المعرفة بها كان السبب الرئيس في عدم استخدام بعض الشركات لها .

٧- دراسة (Ellram ، ٢٠٠٦) بعنوان :

### " The Implementation of Target Costing In the United States:

#### Theory versus Practice

### "تطبيق التكلفة المستهدفة في الولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهميه تحقيق التكلفة المستهدفة في المؤسسات الأمريكية وهل تتوافق مع مفهوم الشائع التكلفة المستهدفة

وقد تمت دراسة ١١ شركة في الولايات الأمريكية المتحدة التي طبقت مبدا التكلفة المستهدفة بخلاف الدراسات الأخرى التي تأخذ شركة أو شركتين بحد أقصى

وقد توصلت الدراسة تؤثر إلى استخدام هذا النظام بشكل إيجابي في تحقيق التكلفة المستهدفة في المؤسسات الأمريكية.

٨- دراسة (Rattray et al, ٢٠٠٧) بعنوان :

### "Target costing in New Zealand manufacturing firms"

#### "التكلفة المستهدفة في الشركات النيوزيلندية "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية النيوزيلندية حيث ان إحدى وثلاثين شركة نيوزيلندية من أصل ثمانين شركة أي بما نسبته (٣٩%) بخصوص استخدام التكلفة المستهدفة، قد توصلت الدراسة إلى أن اثنتي عشرة شركة فقط تستخدم التكلفة المستهدفة وأنه يتم استخدام التكلفة المستهدفة 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، وإن صغر حجم العينة وقلة عدد الشركات التي تطبق التكلفة المستهدفة حد من القدرة على استخلاص نتائج دقيقة يمكن تعميمها وتبنيها.

٩- دراسة (Kocsoy et al ،٢٠٠٨) بعنوان :

### "Target costing in Turkish manufacturing enterprises "

#### "التكاليف المستهدفة في المشاريع الصناعية التركية "

هدفت الدراسة إلى بيان كيفية استفادة الشركات من المحاسبة الإدارية وهي استخدام النظام الحديثة ومن أهم هذه الاساليب هو التكاليف المستهدفة ، وخاصة في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا والتغير في توقعات العملاء ، وزيادة قوة التنافسية العالمية وخاصة بين الشركات والسعي نحو تخفيض التكلفة والجودة العالية.

وقد أجريت الدراسة على أكبر الشركات المدرجة في غرفة تجارة اسطنبول والكشف عن الاختلافات الأساسية بين هذه الشركات التي تطبق نظام التكلفة المستهدفة وبين التي لا تطبق نظام التكلفة وتحليل تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وأثره على الشركات المطبقة له.



وبينت الدراسة أن على الشركات اتباع 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 الخدمة .

١٠- دراسة ( Filomena et al، ٢٠٠٩ ) 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 نظام 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 .

#### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في أنها تسلط الضوء على استخدام نظام التكلفة المستهدفة ودورها في تسعير الخدمات المصرفية والمزايا التي تحققها من خلال تطبيقه نظام في المصارف وما لها من آثار إيجابية فيما تطبقه من خلال القدرة التنافسية للمصارف وقدرتها على تحكم في التكاليف المصرفية ، ومحاولة التعرف على هذا النظام وخصائصه ومميزاته ومدى توفر مقومات تطبيقه، كما يتم الوقوف على المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيقه في المصارف.

كما أنها تعد الدراسة الأولى التي تتحدث عن نظام استخدام التكلفة المستهدفة في مجال خدمات القطاع المصرفي .



# الفصل الثاني

## الاطار النظري

٢-١-١: نظام محاسبة التكاليف

٢-١-٢: دوافع الاتجاه نحو نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-٣: النشأة التاريخية لنظام التكلفة المستهدفة

٢-١-٤: مفهوم نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-٥: أهمية استخدام نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-٦: أهداف وفوائد استخدام نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-٧: عوامل التي تؤدي الى نجاح تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الشركات اليابانية

٢-١-٨: أسباب عدم تطبيق نظام التكلفة المستهدفة والانتقادات الموجهة اليه

٢-١-٩: خصائص نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-١٠: مزايا نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-١١: مبادئ الاساسية التي يقوم عليها نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-١٢: صعوبات التي يواجهها نظام التكلفة المستهدفة

٢-١-١٣: العوامل المؤثرة في نظام التكلفة المستهدفة

١٤-١-٢: نظام التكلفة المستهدفة التقليدية لإدارة التكلفة

١٥-١-٢: الاختلاف بين نظام التكلفة المستهدفة وبين غير م الاساليب والمناهج التقليدية

## المبحث الاول

### ٢-١-١: نظام محاسبة التكاليف :-

النظام محاسبة التكاليف يؤدي دوراً مهماً وبارزاً في خدمة الإدارة، وتزويدها بالبيانات والتقارير المهمة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات اللازمة، كذلك يقوم النظام بتزويد 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، ٢٠٠٥: ٩) 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، ١٩٩١: ٧)

وهذا يعني بأن محاسبة التكاليف تمتد إلى آلاف السنين وقد كانت محاسبة التكاليف ومازالت لها دوراً متصاعداً في الحياة الاقتصادية، حيث تُعد الركيزة الأساسية في قبول مشاريع استثمارية أو رفضها من خلال إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية، بالإضافة إلى دورها الفعال في المساهمة بعمليات التخطيط والرقابة (شقيقة، ٢٠٠٧: ٢٧)

وفي الوقت الحاضر يشهد العالم تحولاً جذرياً في بيئة الأعمال، فقد أصبحت تتسم بالتقدم السريع في مجال المعلومات، والتسارع في مجال ابتكارات جديدة وتقديم خدمات مميزة، وامتدت المنافسة بين المؤسسات لتصبح على المستوى العالمي، مما فرض على المؤسسات تقديم خدمات عالية الجودة وبأقل تكلفة ممكنة مع توفير البدائل المتجددة، الأمر الذي يبرز من خلاله وضوح الأهمية المتزايدة لتبني أنظمة حديثة لمحاسبة التكاليف تكون قادرة على مواكبة المستجدات في بيئة الأعمال (١٢: ٢٠٠٣، Noreen and Garrison).

فهذا التطور التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة في ظل عجز نظم محاسبة التكاليف التقليدية عن التماشي مع مواكبة هذا التطور ومواجهة المنافسة دفع إلى التفكير في نظم حديثة ومتطورة تواكب ذلك التقدم، "هذه التحديات فرضت على المؤسسات بكافة أشكالها تحديث أنظمتها الإدارية خاصة وأن نظام التكاليف التقليدي تعرض للكثير من الانتقادات بسبب قصوره عن توفير معلومات تكلفة صحيحة" (أبو خشبة، ١٩٩٩: ٢٨٧).

فظهرت العديد من الطرق والأساليب لتطوير نظم محاسبة التكاليف التقليدية لكي تستطيع الاستجابة لهذه التغيرات منها نظم التكاليف المستهدفة ، كما "أن المنشآت تستخدم العديد من الطرائق المختلفة لتحسين الربحية الخاصة بها مثل التوسع في المبيعات، والزيادة في الجودة وتخفيض التكاليف

(Agrawal et al, ٢٠٠٦: ١٤).

هو إنَّ نظام التكاليف نظام لتحليل التكلفة بما يساعد المؤسسة على تحليل تكاليفها الأساسية .

## ٢-١-٢: دوافع الاتجاه نحو نظام التكلفة المستهدفة

إن الدافع نحو الاتجاه إلى نظام التكلفة المستهدفة هو القصور الذي شاب نظام 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 " (النايلسي، ٢٠٠٨: ٩)

عند دراسة واقع السوق ومعرفة الخدمات وتحليلها حيث ان تبني التكلفة المستهدفة سيتجنب الكثير من المشكلات الموجودة في النظم التقليدية وتعد التكلفة هي أداة موجهة نحو السوق عند تحديد وتقدير تكاليف الخدمات وتطويرها حيث ان الدوافع الاتية شجعت الوحدات الاقتصادية على تبني التكلفة المستهدفة (٨: ٢٠٠٢, Hergeth):

١- تأخذ التكاليف طابعا إداريا وذلك لتحقيق النجاح في عملية تطوير الخدمة عوضا عن عملية توثيقها على شكل بيانات فقط.

٢- يعد السعر هو الهدف الأساسي والمتغير الاقتصادي الذي يسهم في توجيه عمليات تطوير الخدمات ولا يعد نتيجة نهائيا او مخرجا كما في النظم التقليدية.

٣- إن الوحدات الاقتصادية التي تتبنى التكلفة المستهدفة تقوم بوضع خطط واستراتيجيات مستقبلية طويلة الأمد للسوق على خلاف النظم التقليدية اذ يكون تركيزها على الأهداف قصيرة الأمد.

٤- تزود التكلفة المستهدفة الإدارة بالمعلومات والبيانات الملائمة من أجل اتخاذ القرارات على خلاف نظم التكاليف التقليدية فهي توثق كافة التكاليف تاركة الأهمية القصوى لها في عملية اتخاذ القرارات .

### ٢-١-٣: النشأة التاريخية لنظام التكلفة المستهدفة:-

إن النشأة التاريخية للتكلفة قد واجهت تحديات كبيرة وخاصة في مجال المنافسة في الشركات اليابانية فترجع بداية ظهورها الى الستينيات من القرن العشرين وقدرة التكلفة المستهدفة على توفير المعلومات الكافية اللازمة لاتخاذ القرار ولمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال وزيادة ضغوط المنافسة، تم تغيير محاسبة التكاليف والادارة وتم تطويرها وخاصة في العقدين الأخيرين وذلك لتمكين المؤسسات من الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال الخدمات ذات الجودة الأفضل وبتكاليف أقل نظرا لأنه تم الاعتماد على التكلفة المستهدفة بشكل مبتكر لتحقيق هذا الهدف من قبل الشركات اليابانية (منصور، ٢٠٠٨: ٥)

وإن اليابان أول من استخدم التكلفة المستهدفة من خلال شركة Toyota في الستينيات في عام ١٩٦٠ على الرغم من أنها ظلت لسنوات ومع ذلك، منذ الثمانينات، عندما تم الاعتراف على نطاق واسع بالتكلفة المستهدفة بوصفها عاملا رئيسيا للوضع التنافسي المتفوق للشركات اليابانية، وقد اسست جمعية المحاسبة اليابانية "لجنة خاصة بإدارة التكلفة المستهدفة ابتداء من ١٩٩٢ حتى ١٩٩٤ تم بذل جهود مكثفة لنقل التكلفة المستهدفة إلى الشركات الغربية. حاولت العديد من الشركات الكبرى في أمريكا الشمالية وأروبا اعتماد التكلفة المستهدفة لتعزيز إدارة التكاليف، من ثم زيادة قدرتها التنافسية، واليوم أصبح هناك نسبة كبيرة من الصناعات التجميعية تستخدم هذا النظام مثل صناعة السيارات، والالكترونيات، والأدوات المنزلية وغيرها؛ وقد أثبتت الدراسات أن معظم الشركات اليابانية العملاقة وجميع شركات صناعة السيارات في اليابان تستخدم نظام التكاليف المستهدفة وعلى سبيل المثال : تويوتا، وهونداي، متسوبيشي، ونيسان، كانون (Boer and Etlie, ١٩٩٩: ٢٣).

ان التكلفة المستهدفة تعود الى اول من وجدها وطورها هو (هنري فورد) في شركة (Ford) للسيارات واستمرت هذه الشركة في تطور مستمر حتى في فترة الركود الاقتصادي وكذلك بعد الحرب العالمية الثانية وقامت شركة فورد ببيع السيارة بأقل من قيمتها بمبلغ ٥٠٠ دولار

( Sukarai, ١٩٨٩: ٢٣).

إلا أن الشركات الأمريكية لم تدرك في ذلك الوقت القوة الكامنة في التكلفة المستهدفة بوصفها أداة لتخطيط التكلفة والربح ، لذلك عملت بها بشكل قليل على الرغم من تطبيقها في اليابان منذ مدة زمنية طويلة ، في حين أصبحت تطبق من قبل الشركات اليابانية تدريجياً لمواجهة المنافسة العالمية (Ansari et al , ١٩٩٧:٢).

وإن التكلفة المستهدفة ما هي إلا تطوير لفكرة أمريكية ببساطة في الشركة (جنرال اليكتريك) التي ظهرت بعد الحرب العالمية الأولى وقد قام الخبراء اليابانيون بتطوير هذه الفكرة وتحويلها الى نظام فعال يهدف الى خفض تخطيط ربحية بنظام التكلفة المستهدفة(منصور ، ٢٠٠٨: ٥).

#### ٢-١-٤: مفهوم نظام التكلفة المستهدفة:-

تعددت الدراسات والمفاهيم والتعاريف التي تناولت مفهوم نظام التكلفة المستهدفة ان الباحثين والكتاب لم يتفقوا على تعريف محدد لتكلفة فقد عكست وجهات نظر مختلفة إن التكلفة المستهدفة تعد عملية مختلفة تماما عن المنظور التقليدي سواء من ناحية الفكر أو التطبيق من حيث تسعير الخدمة، وإدارة التكاليف وتحديدها، فهي تملك خواص نظام أكثر من كونها مجرد أسلوب أو تقنية أو منهج

(Kocsoy et al, ٢٠٠٨: ٧٩) فعرفها بعضهم بأنها

هذا يعطي تعريفا Atkinson للتكلفة المستهدفة بأنها طريقة لتخطيط التكلفة التي تستخدم من خلال البحث والتطوير في بداية من دورة حياة الخدمة وإن نظام التكلفة يهدف إلى تخفيض التكاليف مع المحافظة على متطلبات الجودة والمواصفات الأخرى (Atkinson et al, ١٩٩٧: ٦٠٨-٦١٢) كذلك عرفها Blocher بأنها " عملية تحديد الكلفة المرغوب فيها للخدمة على أساس السعر التنافسي بهدف تحقيق الربح المرغوب من تلك الخدمة " ( Blocher et al , ١٩٩٩ : ١٣٥ ) .

Ansari عرفها بأنها "نظام تخطيط الربح و إدارة التكلفة للوصول إلى السعر المنافس من خلال التركيز على المراحل الأولية تطويره في دورة حياة خدمة مع التأكيد على متطلبات حاجاتهم ورغباتهم الزبائن" (Ansari et al, ٢٠٠٣:٢)

وعرفها كذلك مفتي نظام التكلفة المستهدفة بأنها "مدخل من مداخل محاسبة التكاليف الادارية لإدارة التكاليف الذي يهدف إلى تخفيض تكاليف الخدمة في مرحلة تطوير الخدمة(مفتي، ٢٠٠٥:٤٢٩).

في حين يرى Cooper بأنها نظام محاسبي لإدارة الأرباح المستقبلية للمؤسسة من خلال إدراج التكلفة المستهدفة صراحة في عملية تطوير الخدمة (Cooper& Slagmulde, ٢٠٠٢:٥).



حيث إن مدخل نظام التكلفة المستهدفة ظهر في اليابان فإن من المناسب عرض تعريف جمعية المحاسبين اليابانيين فقد عرفتها بأنها عبارة عن عملية لإدارة الأرباح بصفة عامة وذلك عن طريق تحديد مستويات جودة الخدمة وسعرها وشروط تقديمها وغير ذلك من الأهداف المتعلقة بالخدمة التي تمكن المؤسسة من تحقيق استراتيجيتها للربح أن تحقيقها في مراحل تطوير الخدمة وكذلك تطوير المستوى الذي يقابل متطلبات واحتياجاتهم الزبائن (Keun, 2005: 6).

عرفها الخطاب بأنها " اداة لإدارة التكلفة المهمة التي تبحث حول إمكانية خفض التكاليف على مستوى مرحلة تحسين الخدمة و التأكيد على جودتها في ضوء المنافسة الكاملة لتوليد ربحية في ضوء السعر التنافسي ، وزيادة قدرة المؤسسة على تنافسية مساعدتها في تحقيق الهدف والاستمرارية" (الخطاب ، 2010 : 18).

أما Jalaeه عرفها بأنها "نظام لإدارة التكلفة هدفه الأساسي إيجاد طرق لتخفيض التكاليف من خلال دورة حياة الخدمات التي يتم تقديمها لكي يجذب أكبر عدد من الزبائن " (Jalaeه, 2012: 10).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن نظام التكلفة المستهدفة هو أداة من أدوات إدارة التكاليف الحديثة التي تعتمد على تحديد سعر البيع المستهدف من خلال السعر السائد في السوق التي تعتمد على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة وتوليد الأرباح التي ترغب بها المؤسسة ، ويعد هو العامل المتحكم في خفض التكلفة من خلال التركيز على إدارة التكاليف في مرحلة تخطيط وتحسينها الخدمة مع المحافظة على الجودة ،ومعرفة نجاح سوق الخدمة وذلك لتحقيق الأهداف والأغراض الاستراتيجية للمؤسسة.

## ٢-١-٥: أهمية استخدام نظام التكلفة المستهدفة

نظرا لتخطيط الربحية أساسا وبخاصة في ظل التكنولوجيا المنتشرة التي تتبع أهمية استخدام نظام التكلفة المستهدفة وما صاحب ذلك من وجود منافسة عالمية تتسم بسرعة التغير، ولم يعد التفوق التكنولوجي هو العنصر الأساسي في اكتساح الأسواق وتحقيق أرباح مقبولة خاصة بعد انخفاض الفروق في الجودة بين المؤسسات المتنافسة، ولكن أصبح بمقدور المتنافسين الذين يستخدمون مستوى أقل من التكنولوجيا تقديم خدمة واكتساح الأسواق، وتحقيق الربحية أمام المؤسسات التي تستطيع زيادة جودة الخدمات المطلوبة وتقليل التكلفة (ابو عودة ، 2010 : 24-25) .

أن التكلفة المستهدفة لها أهمية كبيرة في تخفيض التكاليف وهذه الأهمية يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية :-

١- تسهم في تقديم الخدمات الجديدة قد تفي بمتطلبات الزبائن من حيث تخفيض التكلفة، وتساعد في تخفيض التكلفة الحالية للخدمات الحالية وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة (Gagne&Discenza, ١٩٩٥: ١٦).

٢- التكلفة المستهدفة تعد هي إحدى أدوات نظام إدارة التكلفة التي تساعد التي تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات المتعلقة بالتخطيط وتطوير للخدمات (Filomena et al, ٢٠٠٩: ٦).

٣- لا يقتصر تطبيق نظام التكلفة على خفض التكلفة في مرحلة تحسين الخدمة تطويرها، وإنما تمتد إلى عناصر التميز الأخرى حيث يتطلب تطبيق النظام تحقيق خدمة ذات جودة عالية والأداء الوظيفي للخدمة، ويتيح تطبيقا فعالا لنظام التكلفة المستهدفة مما ينعكس على تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة من خلال تحقيق رغبات الزبائن ومتطلباتهم الحالية والمستقبلية وهو ما تفرضه الظروف التنافسية (محمد، ٢٠١٦: ٤٠-٤١).

٤- تقدير التكلفة بشكل مسبق خلال عملية تطوير الخدمات الجديدة الذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة عبر تنفيذ الخدمات و تحقيق أهدافها المتمثلة بالتكلفة والجودة والوقت ، وبطريقة تضمن تحسين الأرباح والمنافع والخدمات الجديدة الناتجة عن ذلك (Ding, ٢٠١٨ : ١).

#### ٢-١-٦: أهداف وفوائد استخدام نظام التكلفة المستهدفة

ان نظام التكلفة المستهدفة هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة في محاسبة التكاليف، ولاسيما في مجال تخفيض التكلفة، ويرى (Patrick, ٢٠٠٤ : ٧٨) أن التكلفة المستهدفة تهدف إلى تحقيق رغبات الزبائن واحتياجاتهم بتقديم خدمات ذات جودة وسعر مناسب، واحداث موازنة من ناحية التكلفة والأسعار ورأس المال المستثمر، وتخفيض تكلفة الخدمة قبل حدوثها، وتحسين الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية عن طريق توفير منافع للعاملين وسعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكلفة، ومن أهم أهداف التكلفة المستهدفة:-

١- تخطيط ربحية الوحدة الاقتصادية مع الأخذ بين الاعتبار سعر السوق وتكلفة الخدمة المقدمة للمنافسين في السوق (عبد الدايم، ٢٠٠١: ٤٧٤).

٢- تخفيض تكلفة الخدمات الجديدة بحيث يصبح من المضمون الحصول على مستوى الربح المطلوب، مع المحافظة على الجودة بالإضافة إلى السعر المطلوب من قبل السوق

( Kaminski & Ibusuki, ٢٠٠٧:٤٦٠ )

٣- ان التكلفة المستهدفة تمثل التكاليف التي تسعى إلى حل مشاكل أنشطة القيمة للوحدة الاقتصادية من أجل الوصول إلى تحقيق اقتصاديات التشغيل وحسن استخدام الخدمات المتاحة ،مع الأخذ في الاعتبار المستوى الملائم من الجودة في ضوء التكلفة التي يستقبلها سوق الزبائن التنافسي على تحقيق هامش الربح المستهدف للمستثمرين من مرحلة تخطيط مع الاستعانة بأساليب وتقنيات حديثة مثل تحليل القيمة لغرض تخفيض التكلفة وتحقيق التحسين للخدمة (Kinney&Others, ٢٠٠٦:٣٣٦).

٤- حث العاملين على بلوغ الربح المستهدف خلال فترة تطوير الخدمة وذلك عن طريق تحويل أسلوب التكلفة المستهدفة إلى نشاط لإدارة أرباح الوحدة الاقتصادية بكاملها ،وذلك من خلال توظيف موهبتي الابتكار والابداع لدى العديد من موظفي الدوائر لوضع العديد من الخطط البديلة التي تساعد على تحقيق تخفيضات عالية التكاليف (Kamininski&Ibusuki, ٢٠٠٧:٤٦٠).

٥- تنمية روح الفريق إذ لا يمكن تطبيق نظام التكلفة المستهدفة الا من خلال مجموعة من الافراد أو الاشخاص المتعاونين من مختلف الادوات والمستويات التنظيمية (Collier & Knight , ٢٠٠٩ :٦-٧)

٦- معرفة التكاليف الحقيقية للخدمات، ابتداء من مرحلة تطوير الخدمات التي تشكل ٨٠- ٩٠% من تكاليف الخدمة خلال هذه المرحلة ،والانتهاء بتكاليف تقديم الخدمة للزبون (مصاروة، ٢٠١٠: ٤٦).

٧- العمل على توفير خدمات الزبائن ومتطلباتهم (Garrison et al, ٢٠١١:٧٢٤) وقد أضاف Slater عدة فوائد يمكن الحصول عليها نتيجة استخدام نظام التكلفة المستهدفة (Slater, ٢٠١٠: ٥٢)

١- يطور من فهم طبيعة التكاليف المرتبطة بالخدمات، مما يمكن من التعرف المبكر على المشكلات التي يمكن أن تظهر ومعالجتها قبل تكبد تكاليف لا فائدة منها.  
٢- يركز نظام على المستخدمين النهائيين للخدمة.

٣- يشجع المسؤولية على إدارة التكاليف بشكل جيد ؛ فهو نظام متعدد التخصصات بحيث يقوم موظفون من مصارف متعددة بتحليل التكاليف.

٤- يساعد على تحليل أثر الخدمات الجديدة في المؤسسات على الخدمات القائمة .

٥- يضمن الحصول على أداء مالي مُرضٍ عبر تطوير أهداف حقيقية ومحددة.

٢-١-٧: العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيق نظام التكلفة المستهدفة في الشركات اليابانية (Kwah, ٢٠٠٨: ٥٤ ; Feil et al, ٢٠٠٤: ١٦-١٨)

١- قيادة الإدارة العليا : فالقدرة على الموازنة بين جميع الموظفين و فلسفة الإدارة العليا للشركة تعد عاملاً مهماً عند استخدام نظام التكلفة المستهدفة وهو "Kaizen Genka" بنجاح؛ فتأييد الإدارة العليا لاستخدام نظام التكلفة المستهدفة أوجد الوعي اللازم تجاه هذا النظام ومكن الفريق القائم على تطبيقه من الاستفادة لتحقيق الأهداف .

٢- تقوم بتوجيه الموظفين نحو العمل فريقاً : وهو جزء من طريقة حياة اليابانيين ، لا يمكن حل أي مهمة معقد بوساطة قرارات فردية ، حيث تكون الجماعة دائماً في اليابان مقدمة على الفرد وفي نظر اليابانيين وكل ذلك تظهر في عمليات اتخاذ القرارات والتواصل اليابانية .

٣- الالتزام بالعمل: فالموظفون اليابانيون سلوكهم تجاه عملهم وشركتهم هو أحد الظواهر الملحوظة عند القيام بدراسة الأعمال في الشركات اليابانية ، وقد أثبتت الدراسات أن غالبية الموظفين يشعرون بأن العمل مقدم لديهم ، ويمكن ملاحظة هذا الإحساس بالواجب من خلال استعداد الموظفين اليابانيين للعمل لساعات طويلة وأخذهم لإجازات قصيرة .

٤- الثقة المتبادلة: الإدارة في اليابان تركز على العنصر البشري، ويكون من ثم الاهتمام منصباً على بناء ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين، وهذه الثقة المتبادلة يتم دعمها بشكل واضح عبر تطبيق عوامل وظيفية مثل الاستقلالية، المشاركة، التعاون والمرونة فمن دون هذه الثقة لن تحافظ الادارة على ولاء الموظفين لها ولن يحافظ الموظفون على وظائفهم. الاستخدام المكثف للمعلومات والتأكد من أن المعلومات المقدمة

٥- المحاسبة الإدارية: يلحظ من خلال المحاسبة الإدارية اليابانية احتواؤها على الكثير من الجوانب ومنها السلوكية ، فهي لم تعمل فقط لإخراج معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية وإنما هدفت إلى دفع الموظفين نحو التصرف على وفق استراتيجية الشركة ودفعهم نحو

التفكير الاستراتيجي، ويتم الوصول لهذا الهدف عبر من دوائر الرقابة تم إرسالها بشكل سريع وكامل لكافة الموظفين ، بحيث يفهم الموظفون مدى تأثير عملهم الفردي على النتائج المالية للإدارة .

٦-التعليم : حماسة اليابانيين للتعلم معروفة والشركات اليابانية تسعى باستمرار نحو تطوير الموظفين وتحسينها من خلال التعليم المستمر والتدريب المكثف للموظفين بشكل مستمر ، والتعليم في اليابان مبني على قاعدة "التعلم عن طريق العمل والتجربة" بالإضافة إلى إدراك مدى تأثير سلوك الفرد على البيئة التي يعيش فيها ، واستخدام التكلفة المستهدفة يتميز بوجهة نظر شاملة تعكس التوجه السابق .

٧- وجود علاقات جيدة بين الادارات : يتميز اليابان بان يكون الاقتصاد بتطبيقه لاستراتيجية تدعى "Keiretsu" ، و هي استراتيجية تقوم على تكوين تعاون قوي بين الادارات منفصلة قانونيا لكن تربطها علاقات مالية وثيقة أو تقاليد مشتركة، وهذا التعاون يساعد على عملية تطوير الخدمة التي هي عنصر أساسي من عناصر نظام التكلفة المستهدفة .

٨- شبكة المعلومات : تملك الإدارات اليابانية شبكة معلومات ممتازة مع الزبائن مما يساعد على وجود نظام يتميز بكم مكثف من المعلومات الراجعة إلى المتخصصين في الإدارة حول ملاحظات الزبائن المتعلقة بالخدمات الحالية الموجودة في السوق، أي أن الإدارات اليابانية تكون مزودة بمعلومات كثيرة ناتجة عن التعاون المكثف .

## ٢-١-٨: أسباب عدم تطبيق نظام التكلفة المستهدفة والانتقادات الموجهة إليه :

على الرغم من الفوائد التي يمكن الحصول عليها للقيام بتطبيق نظام التكلفة المستهدفة إلا إنه هناك بعض الأسباب الموجهة لهذا النظام ( Helms et al, ٢٠٠٥:٥١ ; Dekker & Smidt , ٢٠٠٣:٣٠٠ ; راجحان :٢٠٠٢، ٥٢ )

- ١- بسبب طبيعة المؤسسة التي لا تساعد استخدام هذه النظام بصورة جيدة .
- ٢- عدم الاطلاع الكافي على هذا النظام .
- ٣- طول المدة الزمنية التي يتم فيها تجميع المعلومات والبيانات .
- ٤- ارتفاع تكلفة تطبيق استخدام نظام التكلفة المستهدفة.
- ٥- عدم التعاون بين الإدارات المؤسسات المختلفة والعوائق الثقافية .
- ٧ - صعوبة تشكيل فرق تقوم بأداء عمل منظم تكون هذه عوائق تنظيمية.

- ٨- عدم قدرة نظم معلومات المؤسسات على التكامل مع كافة الإدارات.
- ٩- صعوبة اتخاذ قرارات التسعير للخدمات الجديدة نتيجة لظروف عدم التأكد والغموض المحيط ببيئة القرار دفعت المؤسسات الى بحث عن نظام يدرس البيئة الداخلية والخارجية لخدمة بصورة جيدة ويكرر ذلك باستمرار.
- فيما يتعلق بالأسباب عدم تطبيق نظام التكلفة المستهدفة أما بالنسبة للانتقادات الموجهة الى هذا النظام عند استخدام ما أورده (Slater, ٢٠١٠:٥٣) في دراسته وتم إيجازها في النقاط الآتية:
- ١- يستغرق تطبيق نظام التكلفة المستهدفة وقتا ؛ ويرجع السبب في ذلك إلى المغالاة في التركيز على مرحلة التطوير ومن ثم زيادة الفترة الزمنية التي تلزم لإطلاق الخدمة في السوق.
  - ٢- تركز الإدارة و اهتمامها على العوائد وتغفل عن التكاليف ويستهلك وقتا لتطبيق النظام ،
  - ٣- إحباط وإرهاق شديد لدى الموظفين بسبب التعرض لضغط كبيراً من أجل تطبيق النظام وتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - ٤- صراع تنظيمي بسبب شعور بعض المؤسسات بأنهم يتحملون جزءاً كبيراً من المسؤوليات على خلاف غيرهم من المؤسسات الأخرى.
- ٩-١-٢: خصائص نظام التكلفة المستهدفة
- تتمثل خصائص التكلفة المستهدفة في الآتي:-
- ١- لتحديد التكلفة والربح يتطلب التخطيط في الاجل الطويل وذلك عن طريق تطبيق العديد من الخدمات (Koons, ١٩٩٤:٤).
  - ٢- تعد التكاليف المستهدفة إحدى أدوات إدارة التكلفة المتميزة في بيئة التنافس العالمي ، وذلك لأنها تستهدف أربعة عناصر رئيسة وهي السعر ، والجودة ، والتكلفة، تخفيض التكلفة (Cooper & Burch , ١٩٩٦:٩٥) .
  - ٣- العمل على تحليل التكاليف ودراسة تأثير كل على حده لمعرفة ربحية الخدمة (٣٦: Yoshilkawa, ٢٠٠٢).
  - ٤- تساعد المؤسسات العاملة في سوق المنافسة على مواجهة الأسعار التنافسية والمحافظة على هامش ربح مقبول (Horngren et al, ٢٠٠٠:٤٢٧).
  - ٥- تساعد المؤسسة على تحقيق هدف الربحية من خلال تقديم الخدمات بالتكلفة المستهدفة واختيار السوق الملائم الذي تنافس فيه المؤسسة (Weygandt et al, ٢٠٠٢:٤٣٨).

٦- هي نظام يتبأ بالتكاليف المطلوبة للخدمات ويجهز الخدمة في حدودها  
(Cokins ,٢٠٠٣: ٨٧)

٧- إن الخدمة مقدمة على أساس أنها موجهة لتقابل حاجات الزبائن ورغباتهم في مرحلة تطوير لإعداد الخدمة .

٨- إنها عملية نظامية تستهدف تخفيض الكلفة ذات العلاقة بالخدمة

٩- يتطلب تحديد الكلفة المستهدفة تعاون الوظائف في كافة المؤسسات.

١٠-يساعد توفير معلومات مفصلة عن التكلفة في عملية ترشيد وخفض التكلفة

١-٢-١٠: مزايا لها نظام التكلفة المستهدفة

ان التكلفة المستهدفة مزايا تتمثل بالاتي :-

١- المساعدة على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات ، مثل تخفيض التكاليف ، وتحسين جودة

الخدمات (٤: ١٩٩٩ ، Ifac).

٢- إن نظام التكلفة المستهدفة تساهم في إدارة الاستراتيجية للأرباح المستقبلية

(عبد الرحمن ، ٢٠٠٠: ٢٣).

٣- إشراك أطراف من خارج المؤسسة في عملية تطوير الخدمات للزبائن ، يساعد عن طريقها

توفير المعلومات التي من شأنها الإسهام في ذلك (٨ : ٢٠٠٢ ، Hergeth).

٤- يساعد نظام التكلفة على تحقيق الكثير من الوفورات عن طريق إدارة تشكيلة من أنشطة

المؤسسة وعلاقتها بأنشطة الموردين والزبائن بحيث يتم تقديم أفضل خدمة

(٣٧٨-٣٧٤: ٢٠٠٣ ، Morest el al).

٥- يعد نظام التكلفة المستهدفة أداة الإدارة الربحية والتكلفة في آن واحد

(عبد الحفيظ ، ٢٠٠٨: ١٤).

٦- الكلفة المستهدفة تساعد على خلق المستقبل التنافسي للمؤسسة من خلال التطوير في

تحسين الخدمات التي تقابل السعر المطلوب في السوق.

٧- عمل الإدارة يكون مركزا على رقابة الكلفة خلال التحسين والتطوير وذلك لأن معظم

التكاليف يمكن السيطرة عليها.

٨- التكلفة المستهدفة تكون منخفضة ومخطط لها ويمكن إدارتها وكذلك تعزيز العلاقة بين

الزبائن والأسواق (١٧٣-١٧٢: ٢٠٠٩ ، Compt).

٩- العمل على تقديم خدمة يلبي رغبات وحاجات ومتطلبات الزبائن (وائل، ٢٠١٤: ١٧٢).

٢-١-١١: المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام التكلفة المستهدفة:-

١- السعر يقود الكلفة :-

في مدخل التكلفة يتم تحديد السعر المستهدف اولا عند تقديم الخدمة يكون الزبون راغبا بدفعه  
وتم يتم طرح هامش الربح المستهدف لكي يتم احتساب عملية التكلفة المستهدفة

(Hilton&Platt, ٢٠١١: ٦٩٣-٦٩٤)

٢- التركيز على الزبون

التركيز والاهتمام بمتطلبات الزبائن من قبل الادارة ومن ناحية السعر والجودة الذي يرغب  
الزبون بدفعه والوقت المناسب للحصول ع الخدمة (Hilton, ٢٠٠٥: ٦٤٩) يرى الرفاعي وجنيدى انه  
يتم ترشيد نظم التكلفة المستهدفة وتوجيهها بوساطة السوق وأحد العوامل المهمة يمثل الزبون صوت  
العميل الذي يؤخذ بنظر الاعتبار، ومن الضروري أن يتم التعرف على ما يحتاجه الزبون من أجل  
الوفاء باحتياجات هؤلاء الزبائن، إذا تمت التضحية بالخصائص والمواصفات التي يرغب الزبون في  
الحصول عليها فإن لنظام التكلفة المستهدفة لا يقوم بتحقيق ثمار ونجاحه

(الرفاعي وجنيدى، ٢٠٠٦: ٢٠).

٣- التركيز على تنسيق الوظائف

لكي يتم تقديم الخدمات بتكلفة أعلى أو أقل من التكلفة المستهدفة يتطلب ذلك مشاركة أشخاص  
من المؤسسة، التنسيق بين الوظائف لتحقيق النجاح في تطبيق الكلفة المستهدفة مع مراعاة أن وظيفة  
فريق العمل لا تقتصر على مشاركة الخبرات فقط وإنما يتحمل مسؤولية الخدمات بأكملها

(Hilton, ٢٠٠٢: ٦٧٠-٦٧١).

٤- دورة حياة التكاليف

الكلفة المستهدفة يجب أن يؤخذ بالاعتبار التكاليف على طول دورة حياة الخدمة من وجهة نظر  
المنتج التي تبدأ بمرحلة البحث والتطوير وتستمر إلى مرحلة ما بعد البيع (Clima, ٢٠٠٥: ٤).

٥- التركيز على مرحلة تحسين الخدمة



حيث تكون الرقابة مشددة على التكاليف التي تكون مستخدمة عند تحسين الخدمة حيث يقوم المتخصصون بتحسين الخدمة من الإلف إلى الياء بحيث يتم التقديم بتكلفة لا تتجاوز التكلفة المستهدفة (٦٨٣: ٢٠١٩: Hilton & Platt).

#### ١-٢-١: الصعوبات التي يواجهها نظام التكلفة المستهدفة :-

على الرغم من ان هناك العديد من المزايا التي تحققها التكلفة المستهدفة إلا إن هناك بعض الصعوبات التي تعيق هذه التكلفة : (جريرة ، ٢٠١١ : ١٦٥)

١- الواقع العملي لكثير من الوحدات الاقتصادية وذلك لعدم وضوح مفهوم التكلفة المستهدفة .  
٢- التكلفة المستهدفة في البداية ضعف قدرة ادارة الوحدات الاقتصادية على التنبؤ بسعر السوق.

٣- صعوبة ربط تطبيق التكلفة المستهدفة بتحقيق ارباح حالية فعندما تحقق المؤسسة أرباحا تكون هنالك علاقة إيجابية بين التكلفة المستهدفة ومستوى الأرباح ولكن إذا تحققت خسائر غالبا ما ترحب الادارة بأية طريقة لتخفيض التكاليف .

٤ - النقص الذي يواجه الوحدات الاقتصادية في توافر المعلومات التفضيلية عن تكلفة الخدمات.

٥- ظهور النزاعات بين الاطراف المشاركة في تحقيق تخفيض التكلفة المستهدفة ،مثلا الضغط المفرط الذي تمارسه الوحدات الاقتصادية على الموردين للعمل على وفق تخفيض التكلفة ما قد يسبب فشل الموردين في ذلك (المسعودي ، ٢٠٠٨ : ١٧٠).

#### صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد بالمستقبل فضلا عن المنافسين الحاليين

- صعوبة التنبؤ بالتطورات التكنولوجية التي ستكون في المستقبل.
- صعوبة التنبؤ بتفضيلات الزبائن في المستقبل.

## ٢-١-١٣: العوامل المؤثرة في نظام التكلفة المستهدفة

هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على التكلفة المستهدفة التي تساعد على زيادة أهمية تطبيق التكلفة المستهدفة ومن هذه العوامل ما يأتي

( ٧-٦: ١٩٩٧ , Cooper & Slagmulder ) :

أولاً: العوامل المؤثرة في الكلفة المستهدفة على مستوى السوق

يوجدان عاملان اساسيان على مستوى السوق في تطبيق التكلفة المستهدفة :-

١- كثافة المنافسة وشدتها :

أن احد العوامل المؤثرة والمهمة هي كثافة المنافسة وشدتها في تحديد أو نسبة الأهمية المعطاة للمؤسسات المنافسة ، فعند ارتفاع شدة المنافسة قد تضطر المؤسسات المنافسة إلى تقديم الخدمات نفسها وتحليلها والاستفادة منها ، وهذا يجعلها تتحمل تكاليف اضافية كبيرة ، في حالة المنافسة الشديدة تعتبر بذلك التكاليف المستهدفة ضرورية ومفيدة جدا ، وبدونها قد تتعرض المؤسسات الى خسارة كبيرة ، أما في حالة المنافسة العادية في المؤسسة تكون فوائد التكلفة المستهدفة اقل (راجخان ، ٢٠٠٢ : ٢٦-٣١).

٢- طبيعة الزبون:

تمثل الخواص للزبائن المستخدمين للخدمة ويمكن من خلال دراسة رضا للزبائن، نسبة التغير في أذواقهم ، ودرجة إدراكهم لاحتياجاتهم المستقبلية ، وإن هذه الخصائص تشخص المكاسب التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها من استخدامها للكلفة المستهدفة لأنها تبحث في توسيع مناطق البقاء (٤٨ : ٢٠٠٤ , Kwah).

ثانياً: العوامل المؤثرة في الكلفة المستهدفة على استراتيجية الإدارة (راجخان ، ٢٠٠٢ : ٢٦-

٣١):

١- استراتيجية الخدمة :

هناك ثلاثة خصائص لاستراتيجية الخدمة تحدد من خلال الجهد و الوقت اللازم لتحقيق الكلفة

المستهدفة

أ- عدد الخدمات المقدمة :

تعد المؤسسة التي تستطيع تقديم الخدمات عاملاً مهماً في تحديد الميزانية المخصصة لتطوير الخدمة وتحسينها ، فكلما ارتفع عدد الخدمات كلما ارتفعت الإمكانية لزيادة أرباحها ، مما ينتج عن ذلك زيادة في الجهود المبذولة لتحقيق التكاليف المستهدفة والحصول على فائدة أعلى منها .

ب- عدد مرات إعادة التجديد في الخدمة :

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

ج- درجة التجديد:

تقوم درجة التجديد في الخدمة على عنصرين: لتطوير الخدمة وهما حجم الميزانية المخصصة، ومدى الاعتماد على المعلومات المتاحة لدى المؤسسة 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 المؤسسة 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: إن هذه العملية تتطلب مجهوداً أكبر لمعرفة رغبات الزبائن.

٢- خصائص الخدمة :

طريقة تطبيق التكلفة المستهدفة لها تأثير قوي لخصائص الخدمات وعلى الفوائد الناتجة

عنها، تتمثل في الآتي:

١- حجم الاستثمار الرأسمالي.

٢- المدة التي تستغرقها الخدمة لتحسينها.

## ١-٢-١٤: نظام التكلفة المستهدفة التقليدية لإدارة التكلفة

يقوم النظام التقليدي على تطوير الخدمة التقليدية وأبحاث السوق عن متطلبات الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم، لذلك فإن المؤسسات تقوم ببذل الجهد في تحديد الأسعار تتسم الكلفة بارتفاع الخدمة ثم وضع السعر، كذلك يتم إشراك المجهزين بالخدمة في النظم التقليدية وتكون صالحة للخدمات ذات دورة حياة طويلة، يكون المدخل التقليدي يقوم على تخفيض التكاليف والرقابة عليها الى مستوى معين على الخدمات، إن سعر البيع هو السعر الذي يقود الى التكلفة والذي يحدد التكاليف على عكس التكلفة المستهدفة التقليدية، ان مدخل التقليدي يقوم على تخفيض دوري للتكلفة ولا تعتمد على تطور التكنولوجيا الحديثة و الأساليب المتقدمة (Feil et al, ٢٠٠٤:١٥).

## ١-٢-١٥: الاختلاف بين نظام التكلفة المستهدفة وبين غير من الأساليب والمناهج التقليدية

(٨٨١: ٢٠٠٠, Garrison & Noreen ; مهدي، ٢٠٠٩: ٢٠٨-٢٠٩)

١- بموجب التكلفة المستهدفة في الطريقة التقليدية أبحاث السوق ترتبط أسعار البيع بالتكاليف، بمعنى أنه على وفق للمدخل التقليدي يتم تطوير الخدمة أولاً ثم تحدد التكلفة تطوير ثم وضع السعر، على عكس نظام التكلفة المستهدفة حيث يتم تحديد التكلفة المستهدفة عن طريق طرح هامش الربح من سعر البيع المتوقع أولاً ثم تحسين الخدمة.

٢- بموجب نظام التكلفة المستهدفة يتم إشراك المجهزين المرحلة الأولى في تطوير الخدمة لمعالجة أي ارتفاع في التكلفة على عكس الطريقة التقليدية يتم إشراك المجهزين بعد الانتهاء من تطوير الخدمة.

٣- التكلفة المستهدفة تكون صالحة للخدمات المتعددة ذات دورة حياة سوقية قصيرة نسبياً، أي تتكيف مع ظروف البيئية التي تتميز بالتغيير السريع وشدة المنافسة، في حين المدخل التقليدي يكون صالحاً للخدمات ذات دورة الحياة الطويلة، أي تتكيف مع ظروف البيئة التي تتغير فيها الأسعار باستمرار.

٤- هدف التكلفة المستهدفة هو التخفيض المستمر للكلفة أثناء مرحلة تحسين الخدمة وليس تخفيض السعر الذي يدفعه الزبون أثناء الشراء فقط بينما هدف تخفيض المدخل التقليدي هو خفض التكلفة الى مستوى معين.

٥- على وفق نظام التكلفة المستهدفة يتم الاعتماد على الأساليب الحديثة والمتطورة في إدارة وتخطيط التكلفة في حين لا تأخذ الطريقة التقليدية بهذا الطرق عند التخطيط التكلفة.

٦- تراعي التكلفة المستهدفة اعتبارات السوق التنافسي المتمثلة باحتياجات الزبائن و رغباتهم والسعر الذي يستعد الزبون لدفع بالإضافة إلى أسعار المنافسين وحجم السوق الذي ترغب المؤسسة في بلوغه عند التخطيط للتكلفة والربحية في حين تهمل الطريقة التقليدية العوامل الخارجية كالزبائن، والموردين والمنافسين عند التخطيط للتكلفة و الربحية .

٧- تعمل على مراقبة التكاليف لذلك التكلفة المستهدفة تحقق مكاسب أكثر بينما الطريقة التقليدية تنتظر المؤسسة حتى مراحل متأخرة من دورة حياة الخدمة ،في هذا الوقت يصبح مهم من التكاليف ثابتا ونتيجة لذلك لن تكون للمؤسسة القدرة على تغيير التكاليف او التحكم بها ( Feil et al, ٢٠٠٤ : ١٤ ) .

## المبحث الثاني تسعير الخدمات المصرفية

### ٢-٢-١: مفهوم وتعريفها الخدمات المصرفية

من النزعات العالمية الرئيسية التي شهدتها السنوات الأخيرة هي نمو الخدمات بالشكل الكبير والمثير، في الاقتصاد، ان التنوع الذي تشهد المؤسسات من صيرفة لتأمين واتصالات .. الخ

حيث تشكل الخدمة ٦٠% من الاقتصاد في الدول المتطورة حول العالم، ولا يقتصر الأمر على المصارف الخدمية التقليدية ولكن يضم أنواعا جديدة استمرت في الترويج لخدمة الجيل الجديد من الزبائن بصفة عامة تعد الخدمات المصرفية في المصارف الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف ووسيلة مهمة لجذب المتعاملين الجدد والمحافظة على المتعاملين الحاليين، فهي بوابة العبور إلى أنشطة المؤسسة المختلفة .

ان العمل المصرفي هو عن عملية عبارة تتمثل عملها بقبول الودائع المصرفية التي تدرج ضمن الأنشطة الخدمية ومن ثم منحها على شكل قروض مما يعني ارتباطها ارتباطا وثيقا بقبول الودائع، إضافة لتقديم خدمات يتميز بها مصرف عن آخر وتكسبه ميزة تنافسية (أبو موسى، ٢٠٠٠: ٥٢).

فالخدمات المصرفية تعد مجموعة من الأمور الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسات الخاصة بإدارة الأموال واستثمارها ، لا تنحصر الخدمات المصرفية في إطار معين خاص فقد تفاعلت بشكل قوي مع الخدمات المصرفية وسمح لها بالاندماج.

تعد الخدمات من القطاعات الاقتصادية الأساسية ، لذلك يتميز قطاع الخدمات المصرفية عن غيره بالتنوع (Berkowitz, ٢٠٠٠: ٢٨٢)، تعد الخدمات المصرفية بأنها تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين، وذلك بسبب دورها الفعال والمهم في عمل المؤسسات وتسهيل حياة الأفراد (البكري، ٢٠٢١: ٤٣)، لذلك تعد الخدمات من القطاعات الاقتصادية الاساسية لذا تعددت المفاهيم والتعاريف في دول بصوره متباينة وذلك تبعا لدرجه تقدمها وما لها من أثر بعمليات التنمية والنمو فيها ولغرض فهم الخدمات المصرفية بشكل أدق لا بد من التطرق الى تعريفها وهنالك العديد من التعريفات للخدمات

المصرفية التي تناولها العديد من الكتاب لأجل الحصول على صورته واضحة للخدمات المصرفية من أهم هذه التعاريف

فقد عرفها Lmshate الخدمات المصرفية هي مجموعة من أنشطة غير ملموسة ، تتم بين المستهلك والمصرف ، حيث تقدم من أجل تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم من أجل تحقيق أرباح ومكاسب للمصرف ( Lmshate, ٢٠١٥: ٣٤ ).

فمفهوم الخدمة لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة المصرفية بشكل عام فقد عرفت الخدمة بأنها تمثل " عملا أو تسهيلات تقود للمساعدة في إنجاز الاعمال مقابل أجر معين " (الصميدعي ويوسف ، ٢٠٠١: ١٩).

يمكن تعريف تطوير خدمة مصرفية بأنه عملية تقديم خدمات مصرفية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تطورات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية، أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها ، أو إضافة خدمة مصرفية جديدة كليا. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخدمة قد تكون جديدة بالنسبة للمصرف وليست كذلك بالنسبة للسوق، أو العكس أنها خدمة جديدة للزبون تحقق له إشباعا لمتطلباته ورغباته.

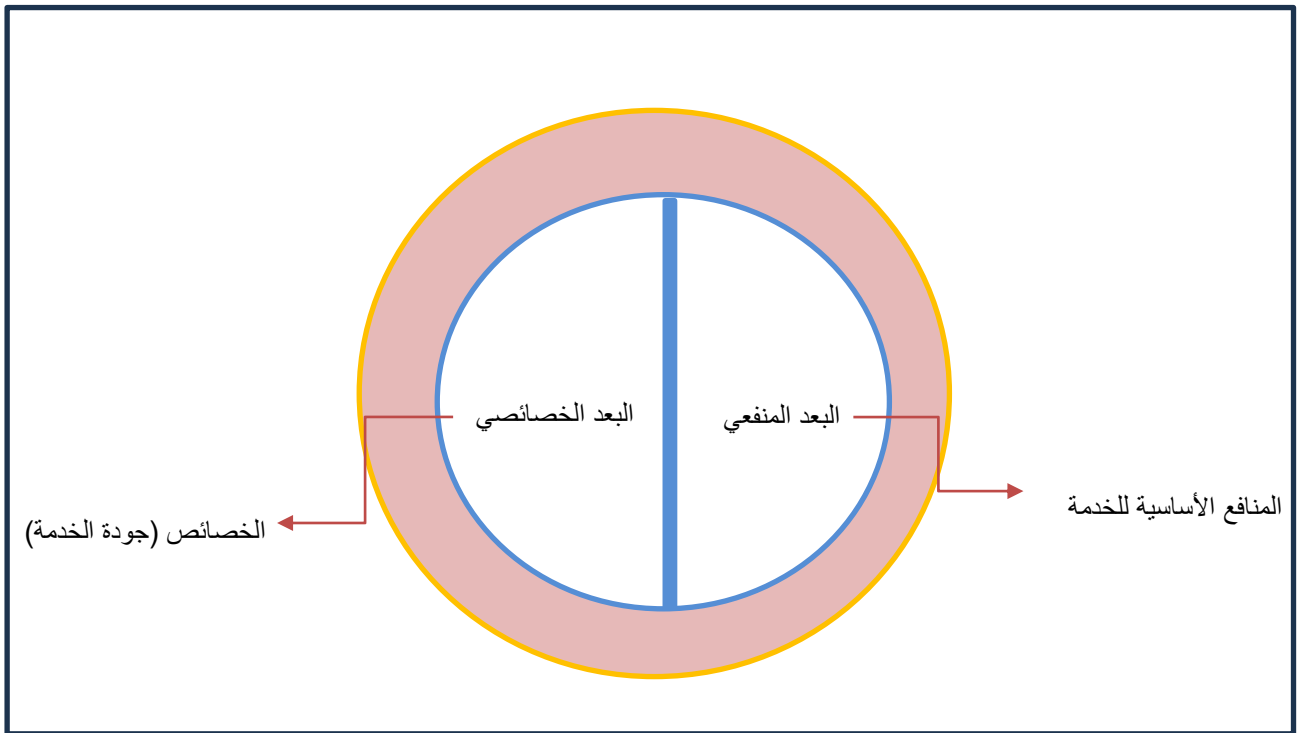
ومن خلال التعريفات السابقة فإن " الخدمات المصرفية هي مجموعة أنشطة ومنافع غير ملموسة يقدمها المصرف للزبائن من أجل تحقيق الربح الذي يسعى إليه المصرف ويعمل على تطوير الخدمة وتحسينها لكي يتم تقديمها بأحسن ما يمكن التي تتضمن الحسابات الجارية والتوفير لأجل والتحويلات و القروض بأنواعها وتبديل العملات"

بشكل أوضح لمعرفة أبعاد الخدمات الجديدة من أجل معرفة الخدمات المصرفية ، هناك بعدين أساسيين وهما (معلا ، ٢٠١٥ : ٧٤):

١- البعد المنفعي : هي مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يرغب الزبون (فردا أو مؤسسة ) لشراء الخدمة المصرفية من أجل الحصول على منفعة ، وإن هذا البعد يرتبط بالزبون نفسه، ويكون لهذا البعد مضامين تطبيقية بمجال بيع الخدمة المصرفية لذلك ينبغي إبراز منافع أساسية من قبل بائع هذه الخدمة في مضمونها وربطها في نظام حاجات الزبون بوصفه مدخلا لإقناعه في شرائها .

يعد البعد المنفعي منظورا بديلا للفلسفة الاخلاقية التي تركز على الفائدة التي يحصل عليها الزبون حيث إذا تجاوزت الفوائد التكاليف يكون سلوكا أخلاقيا ، أما إذا كان العكس فيكون السلوك غير أخلاقي ، وتكمن وراء هذه الفلسفة مبادئ اقتصادية (Kerin et al, ٢٠١٥: ١٠٠).

٢- البعد الخصائصي: هي مجموعة الخصائص التي تمثل المضمون المنفعي المباشر للخدمة ، وإن هذا البعد يرتبط بالخدمة المصرفية نفسها وكذلك يعبر عن مستوى جودة الخدمة ويرقى بها إلى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته (معلا ، ٢٠١٥ : ٧٥)



شكل (١) أبعاد الخدمة المصرفية

المصدر : معلا ، ٢٠١٥ : ٧٥



٢-٢-٢: أهمية الخدمات المصرفية

يعد قطاع الخدمات المصرفية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة وللأسباب الآتية (عبدالله، ٢٠١٦: ٣٧٠؛ Lovelock, ٢٠١٥: ٣):

- ١- أكثر القطاعات استيعابا لتوظيف العاملين هو قطاع الخدمات.
- ٢- تمثل الخدمات بحدود ٦٠% في أغلب اقتصاديات العالم من الناتج المحلي الإجمالي.
- ٣- تعد معظم دول العالم لديها القطاعات فرعية ضمن قطاع الخدمات وهذا مؤشر على سعة انتشاره الحالي والمستقبلي .
- ٤- تعد الخدمات من أكثر القطاعات نموا وتنوعا.
- ٥- التقدم الذي حصل في الحياة الاجتماعية زاد عن السابق بالطلب على الخدمات وزيادة فرص العمل بسوق العمل
- ٦- تحديد الأساليب المناسبة للزبائن والسوق المستهدف.
- ٧- تقديم الخدمات المصرفية يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.
- ٨- الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف والتعرف على رغباتهم وحاجات الزبائن.

٢-٢-٣: خصائص الخدمات المصرفية

● الخدمة المقدمة لا يمكن صنعها :

لا يمكن تقديم الخدمة لحين طلب الزبون ، فموظف المصرف يقوم بتقديم الخدمة بمجرد أن يظهر الزبون أمامه طالبا تقديم الخدمة ، لذا فإن على الموظف ان يقدم الخدمة بنفس مستوى الجودة المطلوبة من قبل الزبون قدر الإمكان في كل مرة فضلا عن حسن التعامل مع الزبون (معلا ، ١٩٩٤ : ٥٣).

● الخدمات غير ملموسة :

تتصف الخدمات المصرفية بأنها غير ملموسة ،لذا فان المصارف تقوم بتوضيح الخدمات المقدمة وشرحها من خلال الجهود الترويجية ، فالخدمة المصرفية تتميز بأنها تباع أولا ومن ثم يشعر الزبون بقيمة التعامل بها ومدى إشباعها لحاجاته بمعنى أنه يلمس مزاياها بعد التعامل بها وليس قبل التعامل بها (معلا، ١٩٩٤: ٥٣).

● **جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبون:**

يتعامل ويتفاعل المصرف مع الزبون بشكل مباشر من خلال الموظف ، وإنتاجه وتقديمه يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين الزبون ، فالاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة من ثم لا يمكن إجراء عملية فرز ورقابة على الجودة ، ما لاستهلاك يكون قد تم بالفعل في نفس لحظه تقديمها لذلك فالمسؤولية هنا أكبر وأخطر تتطلب ضمانات للجودة وهذه الضمانات يعجز جزء كبير منها، من ثم من المهم ان يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة ، لذا فان الرقابة على جودة الخدمات المصرفية يتطلب جهدا أكبر منه في الرقابة على جوده السلع ولعل هذه الخاصية تزيد من تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة (الحداد، ١٩٩٩: ٥٢-٥٤).

● **الموظف لا يمكن أنتاج عينات من الخدمة:**

من ناحية يستحيل إنتاج الخدمة وإرسال عينات منها إلى الزبون بشكل مسبق ، ومن ناحية أخرى نظرا لان كل زبون له حساسيات استقبال خاصة به أثناء الحصول على الخدمة ،إن الاستفادة من الخدمة تتم في نفس الوقت ، لذا من الصعب وضع نموذج موحد يعلنه المصرف لكي يرضى كل الزبائن ، وهذا بالطبع يفرض على موظفي المصرف الاهتمام الشخصي بكل زبون على حدة (الصميدعي ويوسف ، ٢٠٠١: ٦٤).

● **التأكيد على تقديم ما يطلبه الزبون:**

من المعروف أن الخدمات المصرفية ، مثلها مثل الخدمات الأخرى ،تتميز بعدم الملموسية وبما أن كل زبون له حساسية خاصة به أثناء الحصول على الخدمة لذا فان التقييم النهائي على جودة الخدمة المصرفية يكون من قبل الزبون .

• تنتج الخدمات المصرفية وتستهلك في نفس الوقت :

إن الخدمات المصرفية تستهلك في نفس الوقت، بحكم أنه لا يمكن تخزينها وإنتاجها مقدما ، أما الزبون فلا يمكنه مطلقا تقييم جودتها الا بعد الاستفادة منها ، وبعد تقديم الخدمة يتم التقييم على جودتها فهذه الجودة إما تحقق منفعة في نفس الزبون أو تجلب له عكس ذلك ، لذا تهتم المصارف كثيرا بمعرفة ذلك ، وهذا يمكن أن يتم عن طريق الاستبانة توجه إلى الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن الجودة المقدمة (كنجو وآخرون ٢٠٠٥ : ٦٥).

• الانتشار الجغرافي :

لكي تستطيع المصارف تقديم عرض خدماتها تقوم بإنشاء شبكة فروع لها للوصول الى أكبر شريحة ممكنة من المنتفعين من ثم زياده عدد الوحدات المباعة من الخدمات الأمر الذي يؤدي إلى لتقليل التكلفة (العجارمة ، ٢٠٠٥ : ٣٣).

• الخدمات المصرفية غير قابله للاستدعاء :

يحدث في بعض الأحيان أن يسحب المنتجون سلعة من السوق في حالة تبين وجود أخطاء فنية فيها ، فهذا الأمر يختلف في الخدمات المصرفية عن وسائل الخدمات الأخرى، بمجرد تقديم الخدمة بعد تصنيعها إلى الزبون فإنها تستهلك على الفور ، لذا فإن على موظفي المصرف أن يدركوا أن تقديم الخدمة والاستفادة منها هو لحظه واحده ثمينة من ثم عليهم أن يتأكدوا ليس فقط من أن الخدمة مناسبة و إنما أيضا متفوقة في جميع جوانبها حيث إنه لا مجال للإضافة عليها بعد تقديمها للزبون (محاربة ، ٢٠٠٨ : ٥١١).

٢-٢-٤: أنواع الخدمة المصرفية

يمكن تقسيم الخدمات المصرفية إلى عدة أنواع وذلك نتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية وإن من الصعب أن نقوم بحصر جميع الخدمات المصرفية التي أصبحت تقدمها المصارف نظرا لتعددتها وتنوعها ولتجميع أفكار أكثر وضوحا عن الخدمات المصرفية لابد من معرفه أهم أنواعها وأبرزها واكثرها رواجاً وانتشاراً :

١- الخدمات المصرفية لقطاع الافراد (الحداد ، ١٩٩٩ : ٩٥)

- اتاحة السحب عند الحاجه مع حفظ اموال المودعين.
- حفظ الودائع المالية وغيرها .
- توفير خدمات القروض .
- توفير خدمات التحويلات المالية ونقل الأموال .
- توفير خدمات عرض الحسابات المصرفية الخاصة بالعملاء عبر الانترنت وتشغيلها.
- قبول ودائع العملاء وتقديم التسهيلات لهم.
- توفير الشيكات المصرفية والمدفوعة مسبقا في رصيد الزبون .
- تسهيل اجراءات السحب النقدي للزبون عبر الحسابات الجارية.
- توفير الخدمات والمعاملات المالية عبر أجهزة الصراف الآلي والفروع.
- توفير القروض الشخصية للزبائن اصحاب الوظائف الثابتة بفوائد منخفضة .
- توفير صناديق إيداع الإعانات بإيجار سنوي مقابل رسوم بسيطة.

٢- الخدمات المقدمة للزبائن والمؤسسات (المساعد ، ٢٠٠٣ : ٤٠)

أ- الاعتماد المستندي : وهو تعهد خطي صادر عن المصرف للبائع المستفيد لإجراء الدفع لغايه المبلغ المتفق عليه وذلك مقابل تقديم المستندات والشروط المنصوص عليها في كتاب الاعتماد.

ب-التحصيل المستندي : وهو طلب البائع الى المصرف القيام بتسليم مستندات للمشتري عند القبول أو الدفع بفضل تحصيل المستندي عند تحقيق الشحن للمشتري وصول المستندات أو البضاعة بموجب الاتفاق مع البائع.

ت-خطابات الضمان : هو تعهد خطي صادر عن المصرف للمستفيد ضمانا لدفع مبلغ محدد عند المطالبة به خلال فتره صلاحية الكفالة المتعلقة بإنجاز شيء معين.

ث-خدمات تبديل العملات:

- صرافة العملات حيث يقوم العملاء ببيع العملات الأجنبية وشراؤها التي يحتاجونها.

- استقبال العملات الأجنبية في كافة المعاملات المصرفية.

- الحوالات المالية هل تقدم هذه الخدمة للزبون إمكانية تحويل الأموال إلى المصارف داخل الدولة أو خارجها.

خدمات الاستثمار يكون المصرف مستشارا استثماريا معتمدا من قبل العديد من الشركات والمؤسسات لإنجاح حركتها المالية والتجارية كما يدير أيضا الصفحات المالية للعديد من الشركات الخاصة والحكومية.

نتيجة للمنافسة المتزايدة بين المصارف والمؤسسات في جميع أنحاء العالم لتقديم التسهيلات والخدمات للزبائن، فلم تقتصر العمليات المصرفية بشكل خاص على العمليات التي لها مرود مالي أو الأوراق المالية التي لها تشعب إلى إدارة المحافظ النقدية .

٢-٢-٥ : مستويات إدراك الزبون للخدمات المصرفية

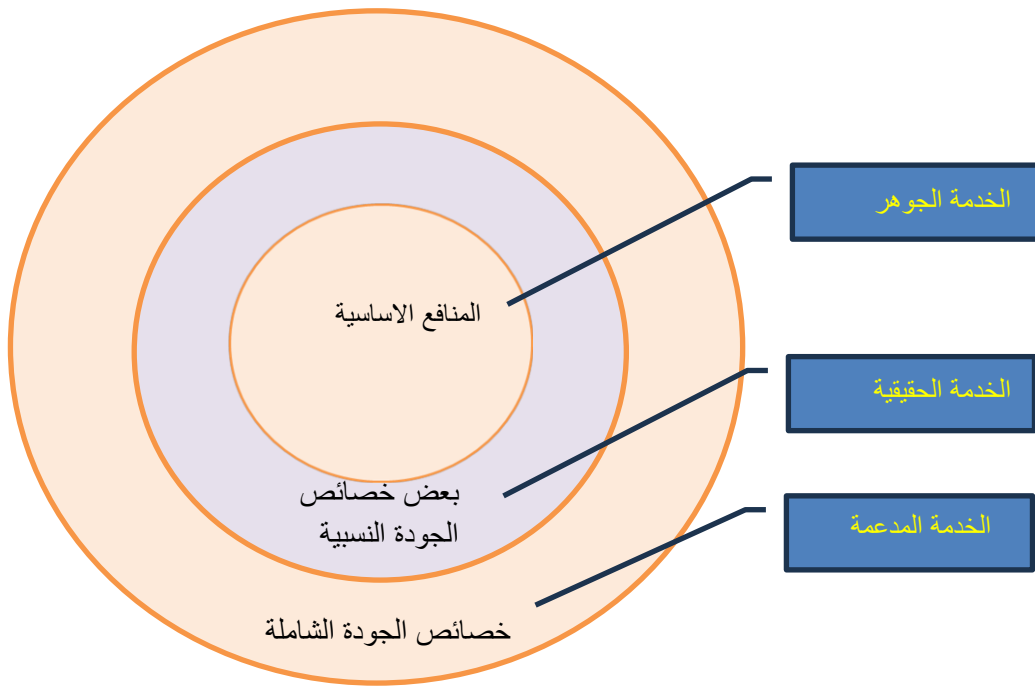
يمكن إدراك الزبون للخدمة المصرفية من خلال التمييز بين ثلاثة مستويات وهي:-

(الباهي، ٢٠١٦: ٢٨ ; Kotler&Keller, ٢٠١٦: ٤٤٣ ; ٤١٣: ٢٠٢١, Grewal et al)

١-الخدمة الجوهر: تعد السبب الرئيسي الذي يجعل الزبون يتوجه للمصرف لطلب الخدمة المصرفية لما يدركه من منافع تلبية حاجاته ورغبات الأساسية، كفتح حساب جاري أو طلب قرض مثلا وما هي المنافع التي سوف يحصل عليها جراء تعامله في هذه الخدمات المصرفية.

٢- **خدمة الحقيقية** : تعطي الميزة التفضيلية وتختلف من زبون الى آخر وبحسب اختلافات المعايير التي يختارها كل زبون ، فإنه يشمل على أكثر من مجرد خدمه الجوهر بل يتعداه إلى مجموعه الخصائص المرتبطة بها التي تعبر عن المستوى المتقدم من الطلب على تلك الخدمة. وهو يمثل درجه من الجودة النسبية التي لا يبحث عنها كافة الزبائن بل تلك الفئة التي يتصف طلبها للخدمة المصرفية بأنه اختياري.

٣- **الخدمة المدعمة**: وهي التي تعطي خصائص ومزايا الخدمة المصرفية أضافه إلى ما يدركه للخدمتين الجوهرتين والحقيقية معا لذلك إنها تعبر عن مضمون قديم متكامل يرقى في الخدمة المصرفية لمستوى توقعات وتفضيلات الزبون وهنا المصرف يقدم مصرفيه متكاملة بمضمون يعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للزبائن في ظل التنافس لأن المنافسة تقوم بطرح بدائل الخدمة المتنوعة وتفتح للزبائن إمكانيه الاختيار والانتقاء



الشكل (٢) الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون

المصدر : معلا ، ٢٠١٥ : ٧

## ٢-٢-٦: مبررات تطوير الخدمات المصرفية

تعمل المصارف بشكل تام بتطوير خدماتها التي تقدمها الى زبائنها لما في ذلك من ضرورة لأجل الحفاظ على زبائنها ومن أجل زياده قدرتها التنافسية وان المقصود بتطور الخدمات المصرفية "وطرح خدمات معروضه حاليا بالسوق لأنها جديدة على المصرف" فعملية التطوير تعتبر عملية شاملة تهدف إلى تعزيز القوه التنافسية للمصرف وتطور الخدمة المصرفية(غالي، ٢٠١٧: ٨٦)(الزغبى والخطيب، ٢٠٢٢: ٢٨٠)

١-المنافسة القوية بين المؤسسات المالية التي بدأت في تقديم خدمات مالية منافسة للخدمات التي تقدمها المصارف.

٢-رغبة المصارف في المحافظة على ولاء زبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد.

٣-وجود أسواق جديدة تحقق ربحا جديدا للمصارف.

٤-تعدد حاجات الزبائن المالية والائتمانية ورغباتهم.

٥-ارتفاع تكلفه الأموال بسبب ارتفاع المنافسة والتحرر من الانظمة يؤدي إلى ارتفاع كلفة الأموال على المصرف لاسيما الودائع، لان هذه المصارف تجد نفسها مضطرة إلى أن تقدم عوائد مجزية لزبائنها من أجل جذبهم.

وتعد إدارة المصرف الناجح التي تسعى بشكل دائم لتوفير مستلزمات تقديم الخدمات المصرفية المميزة وبالجودة العالية وتعمل على تحفيز الموظفين على فهم العمل بالأداء الجيد والاستجابة السريعة للمتطلبات الزبائن وفهم المشاكلات التي يواجهونها من أجل التعرف على اعتراضهم وتقديم تسهيلات مناسبة لهم والوفاء بالوعد.

## ٢-٢-٧: أنماط الخدمات المصرفية

هناك أشكال أو أنماط مختلفة للخدمات المصرفية الحديثة ويمكن تلخيصها بالآتي:(البكري، ٢٠٢١:

(١٩٨

١- خدمات حديثة مبتكرة : هي تلك الخدمات التي يكون عنصر الابتكار والأساس فيها مثل التسارع الكبير في التطبيقات الالكترونية بالمصرف لتسويق الخدمات المصرفية المباشرة للزبون

٢- خطوط الخدمات الحديثة : هي الخدمات التي تقدم بالغالب من قبل المصرف إلى أطراف المؤسسات أو شركات محددة ومن دون تقديمها لمجمل السوق مثلا الخدمات المضافة التي يحصل عليها كبار زبائن المصرف من حاملي بطاقة ماستر كارد التي قد تتيح لهم مثلا الدخول إلى صالات بعض المطارات والتمتع بالخدمات المقدمة فيها، الحصول على خصومات في بعض الفنادق العالمية، أو تقديم التسهيلات والمنتجات السياحية... الخ

٣- الخدمات المطورة : وهو الشائع في الخدمات المصرفية التي تكون موجودة أصلا، ولكن يجري عليها التطور من أجل تقديم خدمة مضافة او شيء آخر يميزها عما كانت عليه بالسوق. مثلا قد يكون تطوير الصراف الآلي التي كانت محصورة بحدوث العملة المحلية فقط لحاملي بطاقة الصراف النلي، ولكن جرى التطوير على هذه الماكنة لكي تقوم في صرف العملة الاجنبية .

٤- إعادة التموضع أو المكانة للخدمات في السوق : يتم ذلك من خلال إدخال الخدمات لأسواق جديدة لم تدخل إليها سابقا، من ثم قد تكون خدمه معروفه بمكان ما من الأسواق الأخرى، ولكنها غير معروفة بهذا السوق تحديدا، مثلا اعتماد الإيداع النقدي للعملة المحلية أو الأجنبية من خلال الصراف الآلي وفي أي وقت ومكان يتم إدخال المبلغ إلى الحساب من دون الحاجة إلى التعامل مع الموظفي المصرف.

٢-٢-٨: مراحل الخدمات المصرفية

(الصميدعي ويوسف، ٢٠٠١: ٥٢ ; العلاق، ١٩٩٩: ١٦ ; معلا، ١٩٩٤: ٣١ ; ٢٠٠٠: ٣٥٢, Daryunple)

١- مرحلة الترويج والتسويق : من خلال الاعتماد على الإعلان والعلاقات العامة وإن الإعلان يشجع الزبون على الاستفادة من الخدمة من خلال التعامل مع المصرف وفي هذه المرحلة يتساوى التسويق في الاهمية مع الوظائف الأخرى (مثل البحث والتطوير والسيطرة النوعية)



وفي أواخر الخمسينات ازدادت حدة المنافسة بين المصارف على حسابات التوفير والادخار وبدأت تحذو حذو المؤسسات في استخدام مختلف أساليب الترويج وتسويق كالإعلان وغيره.

إن هذه المرحلة كان تركيزها على الزبائن الحاليين فقط ولم تأخذ بالحسبان الزبائن المرتقبين على الرغم من الاهتمام الحالي بالإعلان المصرفي لما يحققه من كسب لزبائن مرتقبين من خلال الإعلانات الالكترونية

فقد عد التسويق في هذه المرحلة نظاما متكاملًا لأنه أصبح يمثل مجموعة الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة والمترابطة والمعدة بهدف تقديم الخدمات للزبائن الحاليين والمرتقبين

## ٢-مرحلة الاهتمام الشخصي بالمتعاملين

(الصميدعي ويوسف، ٢٠٠١: ٥٣ ; معلا، ١٩٩٤، ٣: ٦٢؛ Jetzel, ١٩٩٧,

; Daryunple, ٢٠٠٠: ٣٤٧)

قد أدركت الإدارة في المصارف بان الترويج ليس وحده غير كاف بوصفه نشاطا لجذب الزبائن وإن الزبون بحاجة إلى تحفيز لكي يبقى متعاملا مع مجهز الخدمة أي يحصل على فائدة معينة .

إن بناء العلاقة مع الزبون هي العملية التي تسعى إليها المصارف من أجل بيع الخدمات الجديدة ولمدة أطول وبذلك يمكن أن تواجه المنافسين وتستطيع المحافظة على الزبون في الرجوع إليها مرة أخرى.

في هذه المرحلة فان المصارف تسعى الى توفير المناخ الودي للزبائن حيث أدركت الإدارة المصرفية أهمية الاحتفاظ بالزبائن وليس مجرد جذبهم للتعامل مع المصرف.

وتستخدم المؤسسات حاليا تكنولوجيا الحاسوب لغرض إشباع الزبائن وارضائهم ولكون الخدمات تختلف تماما فكثيرة ما تتطلب هذه الخدمات الطرائق التسويقية الإضافية .

## ٣-مرحلة تقديم خدمات جديدة

(معلا، ١٩٩٤، ٣٢ ; احمد، ٢٠٠١، ٣٢ ; Kotler, ١٩٩٧، ٢٠ ; Daryunple, ٢٠٠٠: ٣٣٨)

إن إحدى التطورات المهمة في المجال المصرفي النمو الواسع في مجال الخدمات وتطوير وابتكار الخدمات المصرفية

كذلك ادركت بعض المصارف الحاجة إلى تمييز نفسها وخدماتها بالموازنة مع المصارف المنافسة ثم لم يعد اهتمام المصرفي هو الحفاظ على الزبائن أو البقاء وإنما أيضا تنويع وتمييز الخدمات أيضا فظهرت بطاقات الائتمان والصراف الآلي وخطط الادخار وبرامج السحب على الحساب بأكثر من رصيد والقروض الميسرة للشراء وغيرها

إن استخدام أجهزة متطورة وجديدة من ادوات الاتصال والإعلان فإن المصارف باستطاعتهم إنشاء قواعد وبيانات واستخدامها في استهداف الزبائن المختارين .

إن ازدهار التكنولوجيا قد خلق طرائق جديدة لتعلم الكثير عن الزبائن ومتابعة الخدمات التي تتلاءم مع حاجات الزبائن بصورة أكثر فعالية وكفاية من خلال الاتصال بالزبائن .

## ٢-٢-٩: مفهوم وتعريف السعر

وكان السعر حتى عام ١٩٥٠ هو العامل الاساسي المؤثر على سلوك المستهلكين ولكن بعد هذه السنة ظهرت عوامل أخرى غير السعر كان لها الدور المؤثر على المستهلكين وقرارات الشراء هي الجودة وخدمات ما بعد البيع بالإضافة إلى السعر وغيرها من العوامل التي ظهرت بسبب اشتداد المنافسة فيما بينهم لتقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار للمستهلكين أما بالنسبة للمصرف فان السعر يجب أن يغطي تكاليف أنشطتها المختلفة ويحقق هامشا بسيطا من الأرباح وضمان استمرارية نشاطها وأعمالها

(البكري، ٢٠٠٨: ٣٥٢).

وهناك مفاهيم متعددة وكثيرة للسعر وقرارات التسعير فهناك من عدّ السعر هو المقدار النقدي المدفوع للحصول على الخدمات، ويمكن توضيحه بصورة أوسع هو قيمة الخدمات في السوق معبر عنها بمقدار نقدي يدفعه الزبون أو المستهلك (عليان ، ٢٠٠٩: ١٦٦) بأنه قيمة الخدمة التي يمكن تعديلها على وفق متغيرات داخلية وخارجية تحيط بعمل المؤسسة وإن كانت شراء لدى المنتفعين على وفق أذواقهم

(عبيدات، ٢٠٠٤: ٢٠).

أو يعبر عن السعر على أساس القيمة الشيء وبغض النظر عن المنفعة التي حققها الزبون من اجل حصوله على شيء محل القيمة

وهناك من يعد السعر هو القيمة النقدية أو العينية للخدمات التي يدفعها الزبون

للحصول على تلك الخدمات، حيث تتمثل القيمة النقدية بالتكلفة المبذولة لتقديم الخدمات اما العينية فتمثل قيمة المجهود النفسي أو العقلي أو البدني المبذول لإتمام تقديم الخدمات (النسور، ٢٠١٠: ٢٦٥)

كذلك يمكن تعريف السعر المصرفي بأنه معدل الفائدة على الودائع والقروض والرسوم والمصروفات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمات المصرفية او العمولات التي يتلقاها المصرف نتيجة تقديم الخدمات للغير (معلا، ١٩٩٤: ١٥) إن الزبون يأخذ بنظر الحسبان من قبله القيمة المتطورة للخدمة المقدمة من ناحية بينما ينظر الزبون إلى السعر إلى يتحمله عند تقديم الخدمة من ناحية أخرى.

#### ٢-٢-١٠: أهمية التسعير

التسعير يعرف بأنه قرار يتم من خلال تحديد الأسعار الذي يتخذ عملية إدارية متكاملة مع مراعاة جملة أمور تتداخل في مفهوم السعر (ابو عواد، ٢٠٠٨: ٥٩)،

فالتسعير يتم من خلال وضع اسعار مناسبة بما يكفي لتغطية التكاليف والحصول على الأرباح من جانب، وأسعار مناسبة بما يكفي لاجتذاب الزبائن من جانب آخر. والتسعير الأمثل ليس طريقه لتغطيه التكاليف وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل انه استراتيجية كبيرة خلال عملية التسويق يجب أن تأخذ بالحسبان كل الأهداف التسويقية (البكري، ٢٠٠٥: ٥٦). وتكون الأسعار أكثر تأثيرا بالأنظمة والقوانين والتعليمات التي تصدرها الدولة، تعد سياسة التسعير من أهم سياسات التسويق إذ لها نتائج اقتصادية اجتماعية. إذ يعتقد بعضهم أن رخص أول ارتفاع سعر الخدمة قد تؤثر على مقدار الجودة. وإن تسعير الخدمات المصرفية لها خصوصية ترتبط ارتباطا مباشرا بالإفصاح والشفافية ، كذلك صعوبة تحديد طبيعة الخدمة المصرفية فضلا عن أن الخدمة المصرفية من الصعب التعرف على قيمتها الا بعد الحصول عليها ذلك فضلا عن عدم إمكانيه إعادتها والتخلي عنها.

٢-٢-١١: أهداف التسعير المصرفي

فضلا عن أن سعر الخدمة يعد عاملا مؤثرا في إرضاء الزبائن ، وإن الزبون يقوم بالمقارنة بين معامل وأبعاد الخدمة المقدمة له، إذ يقارن بين سعر الخدمة ومستوى جودتها (زعرور ، ٢٠٠٣ : ٦٣)، بعد عملية تنظيم أهداف التسعير للخدمة المصرفية المهمة الأساسية للمخططين الاستراتيجيين وذلك كون تحديد الأهداف الخاصة بالتسعير بشكل واضح ومرن يساعد المخططين على وضع السياسات الخاصة بالتسعير (عبيدات ، ٢٠٠٤ : ٢٠)، عند قيام المصرف بتسعير الخدمة المصرفية يجب أن يأخذ بالحسبان تغطية جميع التكاليف فضلا عن هامش ربح يسمح له بالمنافسة والاستمرار بأداء الوظائف والبقاء . هنالك مجموعة من الأهداف تسعى المصارف لتحقيقها من خلال عملية التسعير تتمثل بالاتي :

١- الأهداف المرتبطة بالتعامل :تهدف إلى تحقيق هدفين هما :

- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن (العجارمة ، ٢٠٠٥ : ٢٨٥)

يرتبط في السوق المصرفي هذا الهدف بالحصة السوقية أي حجم زبائن المصرف منسوبا إلى الجمهور المصرفي، ويعد عنصر التسعير أحد الأدوات لتحقيق ذلك ،فإن بعض المصارف تهدف من التسعير لخدماتها على الحفاظ على النسبة المطلوبة أو زيادتها ، ولعل هذا الهدف يتميز بمرونة السعر وقابليته لتكيف مع الأوضاع التنافسية للمصرف وقبول بخسائر محددة بشكل مؤقت في سبيل تعظيم الحصة السوقية منها الزبائن وتحقيق الأرباح على مدى الطويل.

- المحافظة على الحصة السوقية للمصرف في السوق ( Macdonald&Koch, ٢٠٠٦: ٣٥٤ )

هنالك بعض المصارف تحاول المحافظة على مستوى الحصة السوقية لأنها ترى وضعها مثالي في السوق والعمل على تحقيق نوع من الاستقرار بإيجاد صراعات مع المنافسين الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق صورة إيجابية لدى الزبائن نتيجة استقرار الأسعار وهو الشيء المحبذ لدى الزبائن.

الاهداف المرتبطة بالأرباح وتشمل : (العجارمة ، ٢٠٠٥ : ٢٨٧)

١-تعظيم الأرباح :

إذ تعد أحد الأهداف الأساسية للمصرف وهو تعظيم الأرباح ما يمثل تحقيق معدلات معقولة من الربح للمساهمين ويختلف مستوى الأرباح المطلوبة من مصرف لآخر.

٢-تعظيم العائد على الاستثمار

بمعنى أن تتم إضافة نسبة العائد المطلوب لتكلفة الخدمة لذا فإن إدارة المصرف تقوم بتحديد الأسعار على أساس النسبة قد يكون الهدف من التسعير هو تحقيق نسبة العائد المطلوب على المال المستثمر في المصرف.

٢-أهداف مرتبطة بالمحافظة على القيم وتشمل :

- المحافظة على الصورة الذهنية للمصرف

تقوم المصارف على تقديم الخدمة المصرفية التي تتمركز في اذهان الزبائن التي قد تؤدي بشكل ما إلى إدراك الفروقات بين ما يقدمها المصرف وما تقدمه المصارف الأخرى من خدمات(الصميدعي ويوسف ٢٠٠١: ٢٩١).

-تحقيق مستوى عالي من الجودة

إذ ينصب اهتمام المصرف على جذب شريحة معينة من المجتمع بعدم حساسيتها للسعر على جودة الخدمة التي يحصل عليها وهذا الهدف يتطلب جودة عالية للخدمة مما يعني تحمل تكلفه عالية من ثم أسعار أعلى(العجارمة ، ٢٠٠٥: ٢٨٦).

٣-هدف المحافظة على نوعية الائتمان مع نظم قوية لإدارة المخاطر:

قد يكون أحد أهداف المصرف هو التميز بعدم التهور في تقديم القروض وكذلك سلامة المركز المالي والمحافظة على استقرار المصرف وحصته في السوق، وتتميز تلك السياسة بأنها لا تسمح بتركيزات الائتمان ومن نتائج أرباح متدنية وتعد هذه سياسة الأدنى في خساره القروض من بين السياسات الأخرى (Macdonald & Koch, ٢٠٠٦: ٣٥٤).

## ٢-٢-١٢: اتخاذ قرارات التسعير

وذلك نظرا لما يحدث في الوضع التنافسي من تأثيرات للمصرف على مستوى الربحية يعد اتخاذ قرارات التسعير من القرارات المهمة التي تقدم عليها ادارة المصرف . وذلك غالبا ما يتخذ قرار التسعير عندما تقدم خدمات جديدة أو تغيير في أسعار خدمات موجودة للتغيير في تكلفة الخدمة أو لمواكبة المنافسة وغيرها وعموما فإن قرارات التسعير تتخذ غالبا عند القيام بتسعير الخدمات المصرفية الجديدة فإن أغلب ما تكون أمام إدارة المصرف ثلاثة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهي:

١-تحقيق القبول بشكل سريع للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن.

٢-تحقيق الارباح

٣-المحافظة على وضع المصرف السوق.

### تسعير الخدمات المصرفية الحالية

وفي تلك الحالة هناك ثلاث استراتيجيات وهي (استراتيجية قيادة السعر ،استراتيجية قشط السوق ،استراتيجية التغلغل في السوق المصرفية ) يمكن اتباعها، قد تضطر إدارة المصرف لتغيير أسعار الخدمات المصرفية القائمة فتقديم الخدمات الجديدة ليست هي الحالة الوحيدة التي يحتاج فيها المصرف لتحديد استراتيجيات التسعير، وهناك أسباب قد تكون داخلية أو خارجية قد يضطر فيها المصرف إلى تغيير أسعار خدماتها . فيما يأتي توضيح الأسباب التي قد تدفع إدارة المصرف لتعديل أسعارها الحالية

(معلا، ١٩٩٤: ١٧٨)

- زيادة الطلب وتنشيط على خدمة معينة تعاني من انخفاض في حصته السوقية.
- إذا كانت أسعار بعض الخدمات أعلى نسبيا مع أسعار الخدمات المماثلة في المصارف الأخرى.
- التغيرات الحاصلة في تكلفة الخدمات المقدمة.
- عدم الملائمة في الأسعار للخدمات المقدمة مع إمكانيات بعض الشرائح في المجتمع وحاجاتهم .

- عدم وجود الانسجام بين الخدمات المقدمة التي تنتمي للمجموعة نفسها.
- اعتقاد الزبائن بأن أسعار الخدمات المقدمة مرتفعة عند مقارنتها بأسعار الخدمات المماثلة في المصارف الأخرى.
- تعديل الأسعار استجابة لظروف المنافسة للقوانين والأنظمة .

## ٢-٢-١٣: الاستراتيجيات السعرية (الصميدعي ويوسف، ٢٠٠١: ٢٧٧)

تعد من الأمور المعقدة التي يمكن اختيارها هي الاستراتيجية التسعيرية لما لها من تأثير كبير على تحقيق الأهداف التسويقية للمصرف فضلا عن ارتباطها بربحية وإيرادات المصرف وعلى الإدارة أن تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات السعرية التي قد تتسجم مع المتغيرات البيئية المختلفة وعليه توجد ثلاث استراتيجيات لتسعير الخدمات المصرفية وهي :

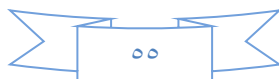
### ١- استراتيجيية التغلغل في السوق المصرفية

تقوم على تسعير الخدمات المصرفية بأسعار مختلفة في سبيل الحصول على حصة سوقية أكبر وجذب الزبائن نتيجة لانخفاض الحاصل في السعر، ويطلق عليها استراتيجية اختراق التسعير، ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية التنازل عن الأرباح قصيرة الأجل ، في سبيل الحصول على حصة سوقية في الأجل الطويل ،وعادة تستخدم هذه الاستراتيجية عند القيام بتقديم الخدمات الجديدة في السوق كما تهدف إلى التغلغل والنمو في السوق للحصول على أكبر حصة ممكنة ، وتكون تلك الاستراتيجية مناسبة في الحالات الآتية:

١- إذا كان السوق المستهلك ذا حساسية عالية لنمو الأسعار.

٢- في حالة إن الأسعار المنخفضة تمثل عاملا غير مشجع لظهور التنافس الفعلي أو المحتمل.

### ٢- استراتيجيية قشط السوق



هنالك فئة من الزبائن لديهم الرغبة والاستعداد لدفع السعر والحصول على الخدمة ، وتقوم على فكرة مفادها على تحديد الأسعار المرتفعة للخدمة المصرفية منذ البداية بهدف تعظيم الأرباح في الأجل القصير، ومن ثم يقوم المصرف بتخفيض السعر ويكون الهدف هو الحصول على فئات أخرى من الزبائن والتجاوب مع السوق والمنافسة ، وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات الآتية:

- وجود خطر ضعيف من المنافسين.
- هنالك عدد من الزبائن من ذوي الطلب غير المرن نسبيا.
- فإن بذلك سعر الفائدة يأتي بشكل متوافق مع السعر الذي يكون الزبون على استعداد لدفعه.

### ٣- استراتيجية قيادة السعر

عندما يكون هنالك مصرف معروف بشكل عام تتجسد في هذه الحالة من قبل بقية المصارف يعدونه القائد للأسعار إذ إنه هو الذي يحدد السعر ثم تتبعه بقية المصارف، ويعتمد اختيار الاستراتيجية التي يتبعها المصرف على عوامل عدة منها أهداف المصرف، وتقدير الاستراتيجية التي لها فرصة النجاح الأكبر.

ويعد تسعير الخدمات الجديدة إحدى المشاكل الأكثر صعوبة التي تواجه المصرف وذلك بسبب الغموض والشك المحيط بإمكانية تقبل الزبائن للأسعار المعروضة لتلك الخدمة الجديدة، فمن الافضل عمل دراسة وتجميع معلومات من السوق وذلك للاستفادة منها عند تسعير الخدمات، إذ إن اتباع السياسة المناسبة للتسعير سيؤدي إلى ترشيد قرارات التسعير المناسبة وتساهم في تحقيق أهداف المصرف سواء كان على المدى القصير أو البعيد.

### ٢-٢-١٤: مناهج قرار التسعير

تنوعت مناهج التسعير لاسيما في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا، واشتداد المنافسة فنجد أن كل مدة من الزمن يكون هناك منهج جديد، ومن أكثر المناهج استخداما:



## ١- المنهج الاقتصادي للتسعير

على وفق هذا المنهج تكون دراسة العرض والطلب للخدمة المصرفية ومرونتها السعرية، فإذا قام المصرف بزيادة أسعار خدماته فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض مبيعاته ولذلك يجب الموازنة عند وضع السعر إذ تكون الاستفادة من زياده الإيراد للوحدة الواحدة مقابل انخفاض حجم المبيعات الناتجة عن زياده السعر وبموجب هذا المنهج يكون الاعتماد على مرونة الطلب السعرية في تحديد السعر فإنه يمكن وضع نسبة ربح عالية تضاف إلى التكاليف، وعلى العكس من ذلك إذا كان الطلب مرنا لا يمكن وضع نسبه ربح عالية

## ٢- منهج التسعير على أساس الكلفة

إن اتخاذ قرارات التسعير للخدمات المصرفية تلعب دورا مهما في الكلفة لأن المصرف لا يستطيع أن يحقق عوائد اذا كانت تسعير أقل من الكلفة ويتم تقسيم ذلك على (المطارنة، ٢٠٠٨ : ٦١)

### • المنهج التقليدي في التسعير

هو يعتمد على تحديد الكلفة الكلية للخدمات ثم وضع هامش الربح الذي ترغب به إدارة المصرف لتشكيل السعر النهائي للخدمة التي تطرح في السوق ويعتمد التسعير على اساس الكلفة الكلية أو الكلفة المتغيرة أو المعدل العائد على الاستثمار ويعاب على المنهج التقليدي للتسعير .

أ-أغفال الطلب على الخدمة فكل ما يتوجب على المصرف فعله هو تحديد التكلفة للخدمة ومن ثم تحديد هامش الربح الذي يرغب به الطريق بأن الزبون يحتاج ويطلب الكمية المتوقعة بغض النظر عن السعر (أبو عواد، ٢٠٠٨ : ٥٦)

ب-السعر يتحدد اعتمادا على الأرقام التقليدية لكل التكاليف بافتراض الخدمة لا تتحقق

(Garrison et al, ٢٠٠٦ : ٨٣٢)

ت-استخدام التكاليف وحدها عند حساب الأسعار قد يخفض الدافع الحقيقي في مراقبة التكاليف(الضمور، ٢٠٠٩ : ٢٥٩)

• المنهج الحديث في التسعير

يهدف إلى تخفيض التكاليف وتخطيط الربحية حيث يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدخل التكلفة المستهدفة كونه يمثل الأسلوب الشامل لإدارة التكاليف والأرباح حيث يقوم هذا المبدأ على تحديد التكلفة للخدمة بتحديث سعرها المستهدف الذي يرغب المصرف بتحقيقه (سمير، ٢٠١٣: ٢٢)

٢-٢-١٥: وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قرارات التسعير و هي:- ( Horngren,

٢٠١٥: ٥١٧)

١- الزبائن:-

يؤثر الزبائن على الاسعار من خلال تأثيرهم من خلال الطلب على الخدمات لذلك على الإدارة يجب أن تفحص مسائل التسعير من خلال وجهة نظر زبائنها فزيادة السعر قد يؤدي بالمستهلك إلى رفض الخدمات و اختيار منافسٍ آخر. أو أن هذه الزيادة يمكن أن تؤدي بالمستهلك إلى اختيار خدمة بديلة يحققه رغبات محددة لديه بطريقة أكثر فاعلية للتكلفة.

٢- المنافسون :-

إن رد فعل المنافسين يمكن أن يؤثر في قرارات التسعير فالمنافسة الشديدة في مجال معين يمكن أن تجبر رجال الأعمال في هذا المجال على تخفيض أسعارهم. كما أن معرفة تكنولوجيا المنافس تمكن من تقدير التكاليف التي تعد معلومات مهمة عند وضع أسعار تنافسية.

٣- التكاليف:-

تؤثر التكاليف على الاسعار إن دراسة أنماط سلوك التكاليف من خدمة معينة فتسعير الخدمة بأقل من تكلفتها يؤدي إلى استنزاف ربح المصرف

وقد أوضحت الدراسات المتعلقة بكيفية اتخاذ الإدارة لقرارات التسعير أن هناك أهمية نسبية مختلفة يمكن أن توليها الوحدات الاقتصادية لكل من الزبائن و المنافسين و التكاليف عند اتخاذ هذه القرارات، فالمصارف التي تتعامل في الخدمات في الأسواق الأقل منافسة فإن الإدارة يكون لديها بعض الاختيار

و الحرية في تحديد الأسعار فقرار التسعير يعتمد على مقدار تقويم الزبائن للخدمات و استراتيجيات تسعير المنافسين و تكاليف خدمات و تأثير الزبائن

٤- العوامل البيئية و القانونية:-

هناك مجموعة من الاعتبارات البيئية و القانونية يتوجب على المديرين الالتزام بها بقوانين معينة مثل مراعاة الالتزام بعدم التلاعب في الأسعار على حساب الزبائن أو عدم اتفاق بعض المصارف على فرض أسعار عالية لا تتناسب مع الزبائن في صورتها أمام المجتمع في عملية تسعير منتجاتها، فالشركة التي تتمتع بسمعة جيدة و تقدم منتجات عالية الجودة قد تُقدم إلى وضع سعر عالٍ يتوافق مع صورتها تلك .

٢-٢-١٦: الخدمات المصرفية الالكترونية

( Megginson et al, ٢٠١٠:٤٠ )

بدأت هذه التقنيات الحديثة ترتبط وتستخدم في كافة المجالات والأنشطة الاقتصادية ، شهد العالم توسعا وتطورا في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة ، وأصبحت من العناصر الأساسية والرئيسة للتطور والتقدم في هذه الأنشطة .

ان من أحد أهم هذه الأنشطة التي تأثرت في التطور الحاصل في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، التي شكلت فيما بعد عاملا مهما ساهم في تطوير العمل المصرفي عن طريق ابتكار وتطوير الخدمات والعمليات المصرفية الإلكترونية، وكانت سببا في توسع الأنشطة المصرفية من خلال ازدياد أعداد زبائن المصرف.

فالخدمات المصرفية الإلكترونية هي إحدى المصطلحات الواسعة التي تستخدم لوصف أهمية الخدمات المصرفية الحديثة التي تتطلب استخدام الأجهزة والتكنولوجيا الرقمية الحديثة بكافة أشكالها المتكونة من أجهزة صراف آلي (ATM) وأجهزة (POS) المستخدمة في نقاط البيع وأجهزة (POC) وغيرها الكثير من الأجهزة والبرمجيات المستخدمة في تقديم هذه الخدمات، إذ أصبحت هذه الخدمات تنتشر بشكل متزايد في أنشطة المصارف نظرا لرغبة الزبائن في هذه الخدمات وانخفاض تكلفة الحصول عليها مقارنة بالخدمات التقليدية التي تقدمها المصارف.

أما في العراق فإن الخدمات المصرفية الإلكترونية بدأت تظهر في أنشطة العمل المصرفي منذ بداية العام ٢٠٠٤، إلا إن الدراسات في هذا المجال تؤكد بأن المصارف العراقية تواجه تحديات ومعوقات للخدمات بشكل كبير تقف أمام تقبل الزبائن لهذه الخدمات.

فإن الخدمات المصرفية مجموعة من العمليات والأساليب التكنولوجية الرقمية الحديثة التي أدخلت الى النظام المصرفي لغرض تسهيل اجراء العمليات المصرفية والاقتصادية بين المتعاملين والاقتصاديين بشكل عام، وتشمل كل المعلومات المالية من اجل تقليل الكلف يقوم المصرف بتقديم خدمات مصرفية جديدة مباشرة لزبائنه عن طريق وسائل الاتصالات الحديثة .

كما يمكن تفسيرها بأنها تمتع الزبون بالخدمات المصرفية إلكترونياً دون الحاجة إلى أن يكون له مظهر مادي ، وتسمى أيضا بالخدمات المصرفية عبر الإنترنت او الخدمات المصرفية المنزلية او الخدمات المصرفية الافتراضية وكذلك تسمى الخدمات المصرفية الإلكترونية عن بعد، والخدمات المصرفية من خلال الحاسوب الشخصي.

## ٢-٢-١٧: أساليب التسعير الاخرى (المستحدثه)

(حسين ، ٢٠٠٠ : ٩٦؛ ٣١٣، ٢٠٠١، Warren et al)

### ١- طريقة التسعير بالوظائف

وتقوم على أساس انه يمكن تقسيم سعر الخدمة إلى مجموعة من العناصر حيث يعكس كل عنصر قيمة أو وظيفة للزبون و من ثم يكون الزبون على استعداد أن يدفع مقابل ذلك العنصر، وتتكون لخدمات من الكثير من الوظائف التي تشمل وظائف (الشكل - الراحة - الثقة - الجودة - الجاذبية) و يحسب سعر البيع التسويقي بجمع القيم المعطاة لكل وظائف الخدمة

### ٢- التسعير على اساس الانشطة

ويقوم على أساس تسعير الخدمة من خلال الأنشطة التي ستمر بها الخدمة خلال عملية تقديمها بدءاً من البحث و التطوير وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع حيث تحدد تكلفة أو القيمة التي يضيفها النشاط إلى الخدمة بصورة منفصلة ثم نجمع جميع كلف الأنشطة التي تمر بها الخدمة وعلى أساس ذلك يتم التسعير ويتم الاعتماد على نظام .

### ٣-التسعير على أساس المنافسة

ويتم من خلال الاعتماد على سياسات استراتيجية تعتمد على المؤسسات في تحديد اسعارها على الأسواق العالمية وتوسيع حصتها داخل أسواقها الحالية و التوجه إلى الأسواق العالمية

## المبحث الثالث

### تسعير الخدمة المصرفية على وفق منهج التكلفة المستهدفة

#### ١-٣-١: تمهيد

تعد أداة جيدة للتسعير في الأسواق وهي التكلفة المستهدفة التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة ، يعد التسعير من القرارات الاستراتيجية التي لها انعكاس على الخدمات المصرفية ، لذلك فإن الخدمات تكون ذات أهمية بالنسبة للعملاء وذلك قيامهم بالتركيز على التكلفة المستهدفة لجذب الكثير من الزبائن وقيام المؤسسات على تحقيق مستويات مقبولة من الربحية والمحافظة عليها سنة بعد سنة من خلال توجيه الخطط وعمليات المؤسسات نحو اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم ، وفي ظل هذه التطورات والمنافسة السائدة في السوق تقوم المصارف على تقديم الأفضل من أجل كسب رضا الزبائن وتعاملهم معهم، ومع زيادة الحصة السوقية للمصارف التي تعتمد على المعايير مثل سعر الخدمة ، وجودتها ، التكلفة المنخفضة ، وحسن المعاملة التي يتلقاها الزبائن ، وسرعة تقديم الخدمة نظرا لكثرة متطلبات الزبائن وتعدد مهامهم والتزاماتهم فإن الزبون يسعى للحصول على مختلف الخدمات بسرعة من خلال المصرف الذي يقدمها بأقل وقت ممكن.

#### ٢-٣-٢ : أهمية استخدام نظام التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية

(الطارقي، ٢٠٠٥: ٥٣-٥٦)

تنبع أهمية استخدام النظام في تسعير الخدمات المصرفية التي يوفرها هذا النظام المتمثلة في :

١- إن استخدامه يمكن من تحويل كثير من التكلفة غير مباشرة للخدمة الى تكاليف مباشرة من خلالها تحديد عملية إجمالي التكلفة المباشرة للخدمة المصرفية .

٢- إنه يوفر بيانات تكاليفية أكثر دقة في حالة تعدد الخدمات فإذا كانت الخدمة تتطلب مرورها بأكثر من مركز مسؤول فانه من خلال النظام نستطيع تحديد مقدار مساهمة كل مركز في تقديم هذه الخدمة ثم من تحديد تكاليفها بصورة أكثر دقة.

٣- تفسير الأسعار امام لزبائن وتظهر أهمية ذلك في المؤسسات الخدمية التي تتقلب أسعار خدماتها في كثير من الأحيان الذي يجعل الزبون بحالة ريبة عند ارتفاعها و انخفاضها نظرا للاعتقاد السائد

بأن التسعير يتم اعتمادا على التقدير الذي يكون عشوائيا للتكاليف ، لذلك جاء اعتمادا على نظام ليحدد بدقة تكلفة تلك الخدمات الامر من اتخاذ قرارات سليمة في تسعير الخدمات التي تكون واضحة مع إمكانية تفسير ذلك امام الزبائن ويتحقق ذلك عن طريق التخلص من الانشطة التي لا تقدم قيمة مضافة ومن جهة نظر العميل.

٤- يركز نظام التكلفة على الأسباب التي أدت إلى حدوث التكلفة أي العلاقة السببية بدلا من التركيز على مقدارها مما يساعد على قدرة المصرف على السيطرة على هذه الاسباب ومحاولة تخفيضها.

٥- يساعد هذا النظام الادارة على فهم أفضل طريقة التي يتم توليد الأرباح بها وتحديد المزيج الأمثل من الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن من ثم يستطيع المديرون الاستفادة من الفهم في زيادة الربحية مما يساهم في تحديد ربحية كل عميل.

٦- يقلل ويساعد الإدارة هذا النظام من احتمالية اتباع استراتيجية تشغيلية أو تسويقية تنجم من بيع الخدمة باقل من التكلفة المحسوبة على اساسه.

### ٢-٣-٣: تطوير الخدمة الجديدة وكيفية ارتباطها بالتكلفة المستهدفة

إن الكفاءة في تطبيق عملية تطوير الخدمة تسهم في نجاح العديد من المصارف، فإن استطاعت المصارف البدء في بتقديم الخدمة الجديدة بمستوى عال من الفعالية سيحصلون على نتائج مضاعفة ترغب بها المصارف (Afonso et al, ٢٠٠٨: ٥٦٠) ولهذا يجب البدء بإدارة تكلفة الخدمة منذ لحظة التفكير بتقديم خدمة جديدة خاصة وان من سبعين إلى ثمانين بالمائة من تكاليف دورة حياة الخدمة يتم تحديدها من خلال قرارات يتم اتخاذها منذ تفكير بالخدمة وتطويرها (Crow, ٢٠٠٠: ١).

وقد أورد (عبيدات، ٢٠٠٤: ١٤-١٥) عدة مبررات لتطوير الخدمة الجديدة :

١- أن تبني استراتيجية التطوير من قبل ادارة المصرف يساعد على استمرار في أعمالها فتطوير الخدمات يضمن تقديم خدمات جديدة تشبع حاجات العملاء الحاليين والمتوقعين.

٢- يساعد على اكتشاف أية فرص متاحة واستغلالها لتطور الخدمات بما ينسجم مع المتغيرات المحيطة بالبيئة فاتباع التطوير بوصفه منهج عمل في المصرف يؤدي إلى تحديث الخطط والاستراتيجيات .

٣- التواصل مع المساهمين و الموردين والمستهلكين بشكل مستمر ; فتبني التطوير بوصفه استراتيجية يساعد على التواصل المستمر مع المساهمين حسب المستجدات البيئة يتم عن طريق تحريك الأموال واستثمارها ، كما تفيد المستهلكين بما تتناسب مع إمكاناتهم المالية وسد احتياجاتهم.

٤- مساعدة المؤسسة على اللحاق بما يجري من تطورات تكنولوجية مستمرة في مختلف المجالات الخدمية .

وقد عبر Dekker&Smidt أنه من الضروري متابعة العديد من أهداف عملية تطوير الخدمة كي يمكن دعم نظام التكلفة المستهدفة، ومن هذه الأهداف: جودة عالية للخدمة ، وارضاء العميل من

خلال تطوير الخدمات التي تلبي احتياجاتهم ، و سرعة تقديم الخدمة والتكلفة المنخفضة التي هي أهم عامل وراء تبني نظام التكلفة المستهدفة ( Smidt&Dekker, ٢٠٠٣: ٣٠٠-٣٠٠١).

### ٢-٣-٤ : دوافع استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

(أبو عودة، ٢٠١٠: ٦٠ ; Garrison et al, ٢٠٠٦: ٨٣٣ ; Drury, ١٩٩٧: ٤٣٠-٤٣١)

هناك العديد من الدوافع التي تدفع في تشجع البنوك على استخدام نظام التكلفة في تسعير الخدمات :

١- عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حالة السوق كان متلقيا للسعر (كأن يفرض السعر من قبل البنك المركزي بموجب التعليمات) وعليه فيجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال تطوير الخدمات، وتخفيض التكلفة... الخ، الأمر الذي يمكن البنك من تحقيق أهدافه ضمن مستويات الأسعار السائدة في السوق.

٢- معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تطوير تلك الخدمات وعليه ففي حال تطوير الخدمة وطرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع السعر الأمر الذي يؤثر على ربيحة البنك

٣- ضمن مرحلة التطوير حيث ٨٠% من التكاليف الواقعة هي تكاليف مقلدة لا يمكن تجنبها في حالة البدء بعملية تقديم الخدمة

٤- انخفاض ملحوظ بدرجة انتماء العملاء اتجاه بنك معين أو خدمة معينة فأصبح المتحكم الاساسي في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به الزبون وبغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة.

### ٢-٣-٥ : نظام التكلفة المستهدفة والحدود التنظيمية فيما بين المؤسسات :

إن التكلفة المستهدفة أسلوبها يعد من أهم اساليب إدارة التكلفة في المؤسسة لذلك فهو ذو فائدة كبيرة لعبور الحدود التنظيمية فيما بين المؤسسات ، أي انه أحد مداخل ادارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية ويمكن تعريف التكلفة للحدود التنظيمية "بأنها العملية التي تساعد في الحد من المشكلة عدم تماثل المعلومات فيما بين المؤسسات التي قامت بتقديم الخدمة ذات المواصفات التي يمكن الحصول عليها والتي يترتب عليها تكاليف ، وتتمثل أهمية مدخل إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية في تقليل مشكلة عدم تماثل المعلومات بين المؤسسات لذلك يعد أسلوب تكلفة المستهدفة في مقدمة إدارة التكلفة عبر الحدود التنظيمية خاصة بالمؤسسات البسيطة التي تتميز بعدم التعقيد حيث من السهل ربط طلبات الزبائن المراد اقتنائها بمرحلة التحسين(الذهبي والغبان ، ٢٠٠٧).

### ٢-٣-٦ : العلاقة بين التكلفة المستهدفة وتحسين الخدمة المصرفية:

لقد اصبح مقبولا قبالا عاما بأن ٨٠% من تكاليف الخدمة تتحدد ضمن فترة تحسين الخدمة وتطويرها ( Kaplan & Atkinson, ١٩٩٨:٢٢٣ )

وهذه التكاليف تكون ثابتة بمجرد الانتهاء من مرحلة التسحين ويصعب بعدها تخفيض التكاليف، وينظر إلى نظام التكلفة المستهدفة بأنه مدخل تحسين من أجل تكلفة معينة وتمثل الفكرة الأساسية لهذا المدخل في إعادة النظر في تحسين الخدمة المصرفية وخصائصها بهدف خفض التكلفة التقديرية لها حتى تصل إلى التكلفة الحالية ؛ ومعلوم أن العديد من المؤسسات اليابانية تستخدم نظام التكلفة المستهدفة لتحفيز المصرف لاختيار التحسين الذي يمكن تحقيقه بأقل

تكلفة ممكنة، ويجب أن يركز التحسين الخدمة الجديد على مقابلة أهداف ربح معينة، فإذا لم يتم مقابلة هذه الأهداف فسوف يعاد تحسين الخدمة باستمرار إلى أن يتم مقابلة الأهداف المذكورة فعلمية إعادة تحسين 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، ٢٠٠٨: ٧٢).

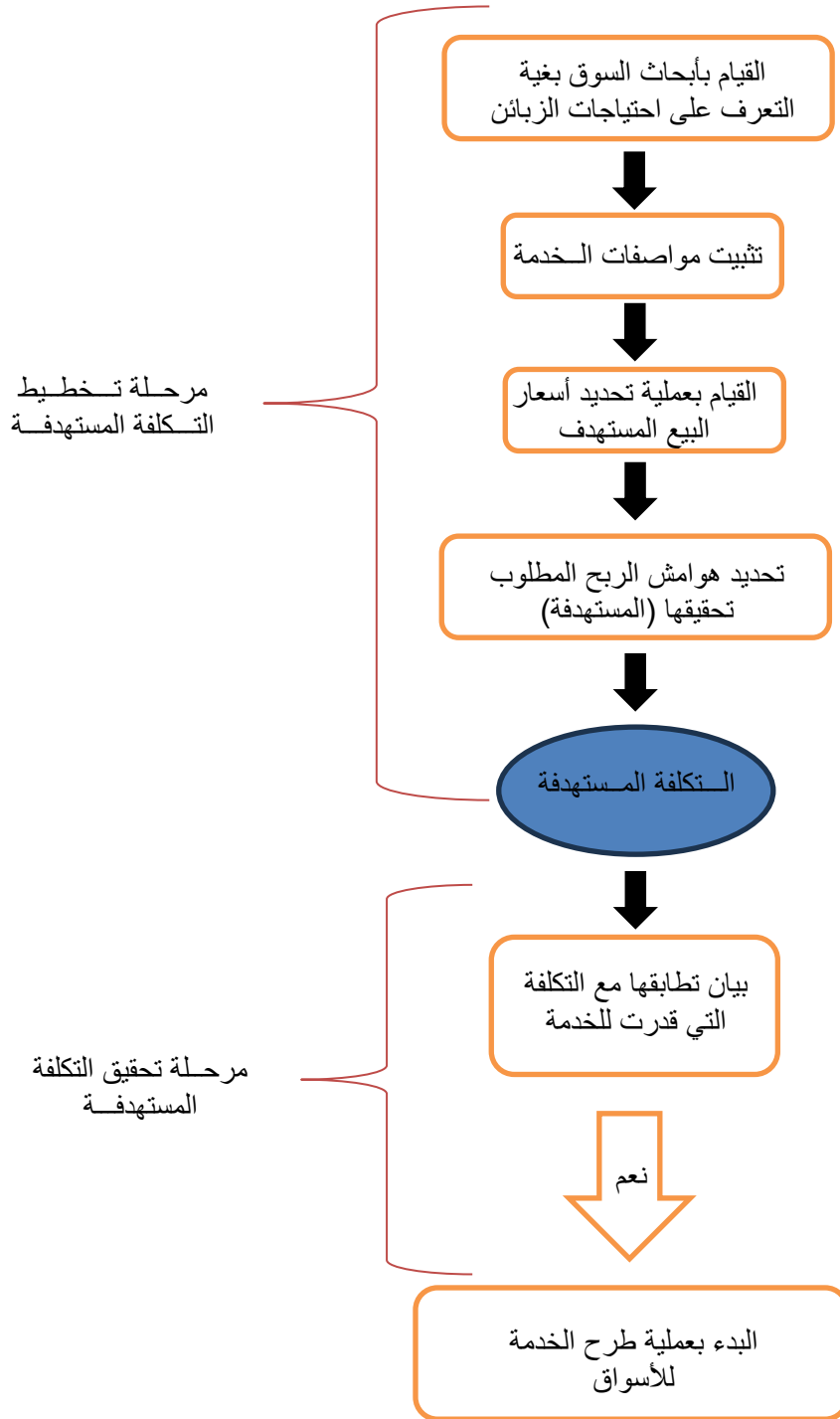
### ٢-٣-٧: مراحل نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

(Horngren et al , ٢٠٠٠: ٢٥)

- ١- تحديد نوع الخدمة المصرفية التي تلبى حاجات الزبائن المستهدفين.
- ٢- اختيار السعر الذي يمثل قيمة ما سيدفعه الزبون مقابل الخدمات المصرفية ويحقق الربح المستهدف ويوازي أسعار المنافسين.
- ٣- احتساب التكاليف المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع.
- ٤- يقوم المصرف بإعادة تقييم المراحل أو أنشطة المصرف الخاصة بالخدمة بهدف تخفيض التكلفة ضمن معايير الجودة المطلوبة من قبل الزبون ويتم تقسيم المراحل على قسمين :
  - أ- مراحل أو أنشطة ذات قيمة مضافة وهي أنشطة ذات كلفة وتضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر الزبون.
  - ب- مراحل أو أنشطة ليست ذات قيمة وهي أنشطة ذات كلفة ولكنها لا تضيف أي -



شكل رقم (٣) مراحل تطبيق منهاج التكاليف المستهدفة في عمليات تسعير الخدمات المصرفية



(أبو عواد ، ٢٠٠٨ : ٦٣ )

## ٢-٣-٨: مميزات نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

(أبو عواد، ٢٠٠٨، ٦٤):

١- يساعد نظام التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للمصرف من خلال التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق (الزبون).

٢- إنه نظام رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتقييم بدءاً من تخطيط الخدمة وحتى ما بعد البيع ويشمل على الاداء الداخلي و الخارجي معا.

٣- إنه نظام 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 للمصرف كما يوفر دوافع الانتماء من قبل العاملين في المصرف من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكلفة

## ٢-٣-٩: نظام التكلفة المستهدفة وآليات خفض التكاليف

تهتم المؤسسات الحديثة بتحقيق الأرباح المستهدفة والتكاليف تعمل على خفضها وذلك وصولاً للتكلفة المستهدفة فإنها تستخدم من آليات مناسبة لخفض التكلفة منها:

(Cooper , ١٩٩٤: ١٤٩)

١- تقنية تحليل الخدمة :

التقنية التي يقصد بها المقارنة الدقيقة للتأكد من تحقيق التكلفة المستهدفة لكل جزء من الاجزاء الفرعية سواء كانت هذه الاجزاء داخليا أو تم تقديمها من الخارج .

٢- تقنية تحليل التصميم:

وتستخدم هذه الآلية عند تخفيض تكلفة الخدمة حيث تقوم هذه الآلية على فكرة إيجاد عدة تصاميم بديلة لكل جزء من الاجزاء الاساسية للخدمة ثم يتم تقديم الخدمة البديلة الافضل التي تحقق جودة والامتثل تقوم على وفر في تكلفة عند تحقيق جودة أفضل .

٣- تقنية التحليل الوظيفي :

عند تخفيض التكاليف الخاصة تستخدم هذه الآلية بالأجزاء الفرعية للخدمة الجديدة وهذه الأجزاء تكون مصممة خارج المؤسسة .

### ٣-٢-١٠: دور نظام التكلفة المستهدفة بوصفه مداخل لإدارة التكلفة وأثره على دورة حياة الخدمة (فليح عبد المنعم، ٢٠٠٧: ١٩٧؛ ٢٩٦: ٢٠٠٠، Drury):

إن نظام التكلفة المستهدفة هو نظام لرقابة التكلفة وأدائها ، فنظام التكلفة المستهدفة يستخدم للرقابة على التكلفة من خلال مقارنة التكلفة الفعلية للخدمة بالتكلفة المستهدفة لتحديد الفجوة بينهما ومحاولة سد هذه الفجوة، وأيضاً نظام التكلفة المستهدفة يستخدم لإدارة التكلفة بداية من مرحلة التخطيط والتطوير والتحسين والتصميم حتى مرحلة ما بعد البيع، ويهدف إلى إيجاد طرق لتخفيض التكلفة مع تحسين جودة الخدمة على مدى دورة حياة الخدمة، التكلفة الكلية لدورة حياة الخدمة يساعد في خفض تكلفة الخدمات عن طريق استخدام إدارة التكلفة بشكل أفضل .

إن تكلفة دورة حياة الخدمة من وجهة نظر فليح تشمل جميع التكاليف التي يمكن نسبها إلى الخدمة من وجهة نظر المصرف التي تحدث عند تقديم الخدمة"

عند توضيح التكاليف المصاحبة لدورة حياة الخدمة يجب علينا أولاً التفريق بين التكاليف المقدره والتكاليف الفعلية خلال فترة دورة حياة الخدمة فقد أشار Drury إلى أن التكاليف المقدره هي التكاليف المستقبلية المتوقع حدوثها بناء على قرارات تم اتخاذها مسبقاً ، بينما التكاليف الفعلية التي تحدث بمجرد قيام المؤسسة باستخدامها .

إن دورة حياة التكاليف للخدمة زيادة المنافسة وتنوع طلبات الزبائن وذلك أدى إلى ضرورة التطوير والتحديث المستمر للخدمة لكي يتم جذب أكبر عدد من الزبائن حتى يتم مواكبة هذا التطور ، فإن دورة حياة الخدمة لا يمكن الاستغناء عنها لإلقاء الضوء على التكلفة للخدمة عبرت التكاليف التطوير والبحث وتوزيع وخدمة العملاء التي تركز النظم المحاسبية ، نظراً لزيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تحديد التكاليف بالكامل لدورة حياة الخدمة .

### ٣-٢-١١: مدخل التسعير المستهدف للتكلفة المستهدفة

هذا نظام في التسعير يختلف بشكل كبير وذلك لتقليل التكلفة من خلال استخدام الطرق الحديثة وإدخالها في الخدمات مثل استخدام البرمجيات الحديثة للحاسبة الالكترونية وإن أهمية مدخل التسعير في اتخاذ قرارات التسعير وإن تحديد أسعار الخدمات من أهم القرارات الإدارية وهناك العوامل الكثير المؤثرة عليها تعد التكلفة العامل الأساسي المؤثر على التسعير وإن معلومات التكاليف يمكنها مساعدة إدارة المصرف في اتخاذ قرارات التسعير المناسبة ( Wild, ٢٠١٠: ٢١٥ )

وإن طريقة تحديد التسعير المستهدف من خلال ثلاث نقاط مهمة وهي:

١- السعر الذي ستكون الخدمة فيه قادرة على منافسة السوق.

٢- تحديد الربح المطلوب والحصول عليه عند تقديم الخدمة.

٣- حساب التكلفة المستهدفة من خلال المعادلة الآتية:

### التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف - الربح المطلوب

وبعد تحديد التكلفة المستهدفة يتم استخدامها كتكلفة قصوى يتم تكبدها عند تقديم الخدمة للزبائن (الخلف وزويلف: ١٧٤، ٢٠٠٧)

عن طريق استخدام التكلفة على أساس أنها تكلفة الخدمات المصرفية وهذا يمنع تحمل الزبائن تكاليف إضافية تشكل أعباء وتؤثر سلباً في عملية التسعير المستهدفة (خضر: ٢٠٠٥، ٦١).

يرى الخالدي أمور يجب مراعاتها عند تحديد السعر المستهدف وهي :

- ١- السعر الذي يريد أو يستطيع الزبون مقابل حصوله على خصائص مرغوبة في الخدمة.
- ٢- التعرف على أسعار خدمات المنافسين التي تقدمها المصارف الأخرى .
- ٣- التعرف على الحصة السوقية التي ترغب الوحدات الاقتصادية الحصول عليها (الخالدي، ٢٠١٠، ٨٨).

يختلف تحديد السعر المستهدف للخدمات الموجودة أي القائمة فعلاً عن الخدمات الجديدة التي يراد طرحها

ففي حالة تحديد سعر في السوق تستطيع الوحدة الاقتصادية تقييم خصائص خدماتها في السوق اعتماداً على الخدمات المنافسة في السوق وخصائصها حيث إن هذه المقارنة تسهل للوحدات الاقتصادية عملية إعادة تعيين سعر مستهدف جديد أو تعديل السعر الحالي بالزيادة أو النقصان على أساس الوظائف والخصائص المادية المضافة أو المحذوفة من الخدمة.

في حين من الصعب تحديد سعر مستهدف لخدمة جديد لأن الوحدة الاقتصادية لا تملك معلومات كلفة تاريخية عن الخدمة الجديد لذلك يكون على الوحدة الاقتصادية إجراء أبحاث عن السوق والاعتماد عليها مع الأخذ بنظر الاعتبار رغبات الزبائن والخصائص التي تجعل الخدمة تختلف عن خدمات المنافسين (ابو رغيف: ٤٨، ٢٠١٢).

وهناك استراتيجية للتسعير تعمل على ارتفاع الأسعار الأولية للخدمة ويليها انخفاض الأسعار في مراحل لاحقة أو متقدمة والهدف منها هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح في أقصر وقت (Moses, ٢٠٠٧: ٣٩)

لهذا أوضح Horngren أن المدراء يحتاجون الى فهم المنافسين و الزبائن لثلاث أسباب وهي:

- ١- المنافسون باستمرار يقيدون الكلفة من خلال الأسعار.
- ٢- قصر دورة حياة الخدمات مما يترك للوحدات الاقتصادية وقتاً للتعافي من أخطاء التسعير و فقدان الحصة السوقية والربحية .

٣- أصبح الزبائن هم اليوم أكثر دراية عن طريق الانترنت في حصولهم على المعلومات من سعر وغيره يمكن وصولهم بسهولة مما يجعلهم يطلبون خدمات عالية الجودة وبأسعار منخفضة (Horngren, ٢٠١٥: ٢٢٥).

## ٢-٣-١٢: التسعير على وفق نظام التكلفة المستهدفة

اتضح أن عملية تسعير الخدمات هي عملية تتم من خلالها تحديد تكلفة الخدمة أولاً ومن ثم اختيار السعر المناسب لها حيث تقوم المؤسسة باستخدام أبحاث السوق لتحديد السعر الذي يقدم للزبائن ومن خلال هذا التحديد تقوم الإدارة باحتساب التكلفة التي يجب أن يتم من خلالها تقديم الخدمة من أجل توفير هامش ربح معقول للمؤسسة و أخيراً يقوم محاسبو التكاليف معاً بتحسين الخدمة وهذه الطريقة يطلق عليها التكلفة المستهدفة target cost .

وهذا يمثل مدخل التكلفة المستهدفة أحد المداخل المستحدثة لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات في مجال التسعير التي تسودها المنافسة الشديدة و التطورات التكنولوجية السريعة (Kato ، ١٩٩٣ : ٣٣)

وتستخدم طريقة التكلفة المستهدفة في التسعير الآن على نطاق واسع في المؤسسات المختلفة و في مختلف أنحاء العالم جميعاً تستخدم التسعير المستهدف في تحديد التكلفة المستهدفة (Monden et al, ١٩٩٣: ٨٨)

# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي للدراسة

## المبحث الأول

### وصف مجتمع وعينة الدراسة ووصف أفراد عينة البحث والتحقق من ثبات وصدقها اداة الدراسة

#### نبذة مختصرة عن المصارف عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة المختارة من (١٣) مصارف تجارية مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وهي:-

١- مصرف بغداد: لقد تم تأسيس هذه المصرف سنة ١٩٩٢ ويرمز لهذه المصرف BBOB ولقد كان مبلغ المصرف عند التأسيس ١٠٠ مليون وعدد الفروع لهذه المصرف ٣٣ مصرف منتشرة داخل العراق منها ١٣ فرع في بغداد والباقي ٢٠ مصرف منتشرة في باقي المحافظات وان أهم الخدمات التي يقدمها المصرف القيام بالأعمال المصرفية التقليدية يقدم المصرف خدماته عن طريق التكنولوجيا الحديثة وأيضا الربط بين الفروع المصرف وإصدار بطاقة الفيزا كارد واعتماد خدمة الصرف الالي، وخدمات الانترنت وخدمة البطاقة الذكية ، والعمل بالمقاصة الالكترونية ، وخدمات الحوالات الخارجية الى أكثر من ١٥٠ دولة في العالم.

#### بيانات مصرف بغداد

السنة	الايرادات	المصروفات	صافي الربح
٢٠١٣	٧٣٧,٤٥٦,٠٠٠	٢,٣٦٥,٢٤٢,٠٠٠	٣٢,٠٠٦,٦٨٠,٠٠٠
٢٠١٤	٢١٨,٧٨٠,٠٠٠	٢,٥٠٩,٤٥١,٠٠٠	٢٧,٧٨٠,٦٥٠,٠٠٠
٢٠١٥	١٠,٣٠٢,٦٥٥,٠٠٠	-٢,٠٧٦,٧٨١,٠٠٠	٥,٧١٦,٦٢٢,٠٠٠

٢- مصرف الشرق الاوسط: تم تأسيس هذه المصرف سنة ١٩٩٣ ولقد كان مبلغ التأسيس ٤٠٠ مليون دينار عراقي عدد الفروع لهذه المصرف ١٨ فرعا منتشرة داخل منها ٦ فروع في بغداد والباقي ١٢ فرع منتشرة في باقي المحافظات وأهم الخدمات يقدمها المصرف إلى جانب خدمة التقليدية يقدم أيضا خدمة الصراف الالي/بطاقة الائتمان الماستر ، وأيضا لدى المصرف ٢٤ مصرف مراسل في العالم من أجل تسهيل إجراءات المعاملات الخارجية ويكون نهاية السنة راس المال ٢٥٠ مليون دينار عراقي.

### بيانات مصرف الشرق الاوسط

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	١,٢٠٢,٢٤٥,٠٥٦	٦١٧,٥٧٩,٥٥٩	١١,٧٠٧,٠٨٩,٠٥٩
٢٠١٤	٣٣٠,١٢٨,٠٠٩	٣٣٧,٤٣٥,٥٨٢	٨,٦٢٧,٢٣٥,٠٧٥
٢٠١٥	٧١٤,٥٥٠,٣١٨	٧٥٢,٢٣٠,٠٠٤	٢٤,٢٨٢,٢٨٥,٩٤٢

٣-المصرف المتحد للاستثمار :-تم تأسيس هذه المصرف سنة ١٩٩٤ ولقد بلغ مبلغ التأسيس المصرف ١٠٠ مليون وعدد الفروع لهذه المصرف ٢٠ فرعا منتشرة داخل العراق منها ٥ فروع في بغداد والباقي ١٥ فرع منتشرة في باقي المحافظات وأهم الخدمات التي يقدمها هذه المصرف يقدم مصرف المتحد للاستثمار خدمات منها الحفاظ على الموقع الريادي للمصرف بين المصارف الخاصة الأخرى العاملة في العراق والسعي لتقديم افضل الخدمات للزبائن ، وتطوير وتحسين خدمات مالية تلبى احتياجات الزبائن ، وادخال النظم المصرفية الحديثة في مجالات مكافحة غسل الأموال وإدارة المخاطر وأنشاء علاقات مع المصارف المراسلة في الخارج بغية تحسين الخدمات للزبائن ، ويكون رأس المال نهاية السنة ٢٠١٨ لهذه المصرف ٣٠٠ مليون

### بيانات مصرف المتحد للاستثمار

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٣,٦٥٧,٠٦٥,٠٠٠	١١,٢٥٨,٤١٥,٠٠٠	٣٠,١٣٩,٤٣٧,٠٠٠
٢٠١٤	٤٠٤,٣٦٠,٥٧٥	١,٤٥١,٥٥٣,٧٨٦	٢١,٦٣٥,١٦٤,٧٤٩
٢٠١٥	٢,١٥٣,١١٣,٦٨٠	١٩,٨٧٠,٦٥٠,١٤١	١٩,٨٣١,١١٣,٦٨٠

٤-المصرف الأهلي العراقي : لقد تم تأسيس هذه المصرف ١٩٩٥ ويرمز للمصرف ولقد بلغ مبلغ المصرف عند التأسيس ٤٠٠ مليون وعدد فروع المصرف ١١ فرعا BNOI منتشرة داخل العراق ٤ فروع في بغداد و٣ فروع في البصرة ٤ فروع في كربلاء أهم الخدمات التي يقدمها المصرف الأهلي بالإضافة إلى الخدمات التقليدية للمصارف المتمثلة بقبول الودائع ومنح القروض وغيرها ، يقدم أيضا خدمات مميزة ليس فقط للمصارف التجارية وللأفراد اذ بل يمتد ليشمل المصارف التجارية (الاقليمية والعالمية) عن طريق شبكة مراسلي المصرف وأيضا خدمات الحوالات الخارجية والداخلية ، ودعم خدمات التمويل التجاري ، وتوفير سقوف الاعتمادات ، وخدمات عبر الأنترنت ولقد تم الأدرج في السوق المالي ٢٠٠٤ وقد بلغ راس المال نهاية سنة (٢٠١٨) ٢٥٠ مليار دينار عراقي.



## بيانات المصرف الاهلي العراقي

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٤٥٢,٤٥٢,٣٧٦	٢,٤٣٦,٩٩٤,٠٠٠	١٠,٤٣٦,٩٩٨,٠٠٠
٢٠١٤	١,٥٤٣,٤٥٣,٠٠٠	٤,٧٧٣,٣٤٥,٠٠٠	١٥,٩٨٦,٣٤٥,٠٠٠
٢٠١٥	٢٧٧,٦٥٤,٠٠٠	١,٩٤٥,٣٦٥,٠٠٠	٧,٤٤٩,٢٣,٠٠٠

المصرف التجاري :- لقد تم التأسيس ١٩٩٨ وكان رمز المصرف BROI ولقد بلغ مبلغ المصرف عند التأسيس ٢٠٠ مليون دينار عراقي و٥٠ عدد فروع المصرف المنتشرة في العراق ٢ منها في بغداد والباقي ٣ فروع في كربلاء والبصرة وأربيل وأهم الخدمات التي يقدمها المصرف القيام بالخدمات المصرفية العادية قبول الودائع، تقديم القروض ، فتح حسابات الجارية، إصدار خطابات الضمان وغيرها من الخدمات الأخرى ، بالإضافة إلى ذلك يقدم المصرف الخدمات عبر الأنترنت وخدمة السحب الآلي ، وأيضاً تقديم خدمات تمويل المشاريع للمصارف الدولية العاملة في العراق وكان راس مال المصرف نهاية السنة ٢٠١٨ ٢٥٠ مليار دينار عراقي وتاريخ الأدرج المصرف ٢٠٠٤ .

## بيانات مصرف التجاري

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٢٣,٨٢٣,٩٠٦,١٢٣	٣٣,٨٩٤,٩٩٠,٢١٢	٣,٧٣٤,١٢٣,٩٨٧
٢٠١٤	٧,٩٠٨,٢٠٣,١٢٦	٦,٩٨٦,٨٠٩,١٢١	٥,٣١٢,٩٦٠,٤٥٦
٢٠١٥	٩,٥٦٧,٢٣٤,١٠٩	٣,٩٠٦,٣٤٢,٠٠٩	١١,٦٣٥,٩٠٦,٤٤٩

٦- مصرف الائتمان :-لقد تم التأسيس ١٩٩٩ وكان رمز المصرف BCOI ولقد بلغ مبلغ المصرف ١٥٠ مليون وعدد الفروع ١١ فرعاً منتشرة في داخل العراق منها ٩ فروع في بغداد و ٢ في البصرة وأهم الخدمات التي يقدمها المصرف فتح الحسابات الجارية ، إصدار بطاقة ماستر كارد، استقبال الودائع ، استقبال وإرسال الحوالات ، إصدار خطابات الضمان ، إصدار السفائح والصكوك ، والتوسط في شراء والبيع الأسهم ،بيع وشراء العملات الأجنبية تطوير البنية الحالية الخاصة بأجهزة الأمن والاتصالات وقد تم الأدرج في السوق المالي سنة ٢٠٠٤ وكان راس المال الحالي ٢٥٠ مليار دينار العراقي.

## بيانات مصرف الائتمان

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٣,٢٣٤,٠٧٨,١٣٤	٦,٢٠٥,٢٠٠,٦٥٤	٤,٧٣٤,٩٠٨,١٤٢
٢٠١٤	٩,٥٦٣,٦٠٧,٦٠٧	٢,٦٩٨,٢٣٥,٢٠٥	٤,٨٥٠,٧٠٦,٢٥٦
٢٠١٥	١٣,٥٣٤,٨٥٦,٣٤٥	٥,٢٣٤,٦٩٨,١٠٣	٦,٦٤٥,١٤٥,٦٠٧

٧- مصرف بابل : لقد كان تأسيس المصرف سنة ١٩٩٩ ولقد بلغ المصرف مبلغ التأسيس كان ٥٠٠ مليون دينار عراقي ورمز المصرف BBAY وعدد فروع المصرف ١١ فرعا منتشرة في داخل العراق ٣ فرعا في بغداد و٣ فرعا في النجف وباقي الفروع منتشرة في داخل العراق منها كربلاء-ذي قار- بابل) ولقد تم ادراج المصرف في السوق المالي سنة ٢٠٠٤ وكان مبلغ ٢٥٠ مليار دينار عراقي نهاية السنة ٢٠١٨.

#### بيانات مصرف بابل

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٥,٩٦٠,٢٤٣,٩٠٦	٤,٩٥٦,٩٠٦,٢٣٤	٣,٩٦٧,٣٤٥,١٣٢
٢٠١٤	٤,١٢٣,٠٧٨,٤٥٢	٥,٨٦٠,٣٤٠,٢٠٦	٤,٣٤٥,٦٧,٢٣٤
٢٠١٥	٥,٦٥١,٩٦٣,٣٥٤	٢,٩٨٠,٠٣٤,٩٠٧	٧,٧٨٤,٢٣٤,١٣٢

٨- مصرف الموصل : كان تأسيس المصرف سنة ٢٠٠١ ولقد كان رمز المصرف BMFI ولقد بلغ مبلغ تأسيس المصرف ١٠٠ مليار وكان عدد فروع ١٣ فرعا منها في بغداد و٧ منها فروع منتشرة في نينوى والباقي ٥ فروع منتشرة في أربيل ومن أهم الخدمات التي يقدمها المصرف إلى جانب الخدمات التقليدية يقدم المصرف الموصل الخدمات الالكترونية الصراف الآلي ، خدمة البطاقات الائتمانية الماستر كارد وكان مبلغ نهاية السنة ٢٠١٨ وهو مبلغ ٢٥٢ مليار وتم الادراج المصرف في سوق المالي ٢٠٠٥.

#### بيانات مصرف الموصل

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٩,٧٥٦,٣٢٧,٠٤٥	٧,٩٠٦,٢٣١,٤٥٦	٣,٧٦,٨٤٣,٠٩٨
٢٠١٤	٨,٣١٢,٦٢٣,٠٩٧	١,٠٩٦,٥٣٤,٦٧٠	٢,٣٤٥٦,٥٤٣,٠٩٧
٢٠١٤	١١,٣٤١,٣٤٢,٠٩٧	٤,٤٣٢,٨٩٦,٧٦٠	٥,٩٧٠,٣٤٥,١٣٢

٩- مصرف الشمال الاستثمار : لقد تم تأسيس هذه المصرف ٢٠٠٣ ويكون رمز المصرف BNOR ولقد كان مبلغ التأسيس ٢٥٠ مليون عراقي وعدد فروع المصرف ١٧ فرعا منتشرة في داخل العراق وأهم الخدمات التي يقدمها المصرف خدماته المتنوعة كالخدمات المصرفية التقليدية ومنح القروض والتسهيلات والودائع وإصدار بطاقات الائتمان الافراد والشركات ولقد تم الادراج المصرف في سوق المالي سنة ٢٠٠٦.

#### بيانات مصرف الشمال الاستثمار

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٧,٥٤٠,٣٤٥,١٧٠	٨.٣٤٥,١٣٤,٨٥٦	٥,٥٣٢,٦٩٧,٩٠٨
٢٠١٤	٦,٨٩٦,٣٤٥,٩٣٩	٩,١٢٣,٦٨٥,٢٣٤	٧,٦٥٤,٧٨٠,٥٤٣
٢٠١٥	٥,٧٨٣,٨٠٩,٤١٢	٣,٧١٣,٩٧٠,٦٠٩	١٨,٧٦٥,٨٤٧,٩٠٨

١٠- مصرف منصور للاستثمار: لقد كان سنة تأسيس المصرف ٢٠٠٥ وكان رمز المصرف BMNS وعدد فروع المصرف ٩ فروع منتشرة في داخل العراق الفرع الرئيسي في بغداد والباقي ٨ منها منتشرة داخل العراق وأهم الخدمات التي يقدمها المصرف فضلا إلى الخدمات التقليدية يقدم المصرف للاستثمار التمتع بأعلى مستويات الأمان عند تنفيذ عمليات المصرفية والتحويلات الداخلية والمحلية والدولية مع إنشاء قائمة بالمستفيدين إمكانية طلب إصدار دفتر صكوك وارساله الى الفروع الذي يتعامل معه كل زبون إمكانية طلب كشف حساب سريع إمكانية اضافة الطابع الشخصي على الحسابات عبر اختيار اسم مستعار وتغييره في اي وقت إمكانية معرفة عناوين الفروع وجهة الاتصال الخاصة بكل فرع ولقد تم ادراج المصرف في سوق المالي سنة ٢٠٠٨ ومبلغ راس المال ٢٠١٨ نهاية السنة ٢٥٠ مليار

#### بيانات مصرف منصور

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٧٦٤,٨٠٩,٢٣٤	٤٦٧,٠٧٨,١٣٤	١٢,٣٤٥,٨٥٦,٢٦٧
٢٠١٤	٨,٠٩٨,٢٤٥,٣٤٥	٣,٦٠٩,٢٠٥,١٣٤	٣,١٢,٥٨٩,٢٣٤
٢٠١٥	٣,٩٠٦,٢٤٣,١٢٣	٩,٣٤٥,٩٠٨,١٢٣	٨,٧٨٩,٤٢٣,٧٠٨

١١- مصرف أشور الدولي للاستثمار: لقد كان تأسيس المصرف سنة ٢٠٠٥ وكان رمز المصرف BASH وعدد الفرع ٩ المنتشرة في داخل العراق و٣ منها منتشرة في بغداد و١ في الموصل و١ فرع في اربيل فرع في كربلاء وأهم الخدمات التي يقدمها المصرف الى جانب الخدمات التقليدية يقدم أشور الدولي للاستثمار خدمات مميزة ليس للأفراد والشركات التجارية العراقية فحسب ، وانما يتعداه ليشمل الأفراد والشركات التجارية الاقليمية والعالمية وذلك عن طريق الانفتاح الاقتصادي العالم من خلال تسهيل الحوالات الداخلية والخارجية وتوفير سقوف للاعتمادات ودعم خدمات التمويل التجاري ولقد تم ادراج المصرف في سوق المالي سنة ٢٠٠٧ ولقد بلغ راس المال سنة ٢٠١٨ نهاية السنة ٢٥٠ مليار.

#### بيانات أشور الدولي

السنة	الايرادات	المصرفات	صافي الربح
٢٠١٣	٣٠,٣٤٤,٥٤٣,٣٧٤	٤,٥٠١,٨٣٤,١٣٠	١٥,٧٨٥,٥٠٢,٥١٦
٢٠١٤	٢٥,٩٣٥,٨٢٣,٩٠٠	٤,٦٣٨,٢٤٥,٠٠٠	١٩,٣٤٥,٤١٧,١٣٠
٢٠١٥	١,١٠٨,٤٣٦	٧,٧٦٣,٢٣٤,٩٨٧	٩,٩٤٦,٢٤٥,٩٨٨

١٢- مصرف أيلاف: كان سنة تأسيس المصرف سنة ٢٠١١ ورمز المصرف BELF وبلغ مبلغ المصرف عند التأسيس ٢ مليون دينار عراقي وعدد الفروع المصرف ١٣ منتشرة في داخل العراق منها ٦ في بغداد والباقي ٧ فروع منتشرة في المحافظات وأهم الخدمات التي يقدمها المصرف فضلا عن الخدمات التقليدية يقدم مصرف أيلاف خدمات مالية مخصصة ومصممة لتلبية احتياجات الافراد والشركات وكذلك يقدم افضل النتائج التي تتسم بالسرعة

والمرونة وتم ادراج المصرف في سوق المالي سنة ٢٠١١ وكان راس المال ٢٥٠ نهاية السنة ٢٠١٨.

#### بيانات مصرف أيلاف

السنة	الايرادات	المصروفات	صافي الربح
٢٠١٣	٢,٥٠٦,٢٣٤,٣٣٦	٣٤٠,٣٢١,٩٨٧	٣,٤٥٠,٥٤٠,٢٠٥
٢٠١٤	٢٣٥,٧٢٣,٩٨٦	٢٣٤,٥٠٦,٢٣٤	٤٥,٩٢٠,٠٣٥,٢٣٠
٢٠١٤	٢٣٤,٨١٥,٣٠٦	٤٤,٧٤٥,٢٣٤,٠٠٠	٢٠,٥٣٢,٦٧٠,٢٣٤

١٣-مصرف الجنوب: كان تأسيس المصرف سنة ٢٠١٦ ولقد بلغ مبلغ المصرف عند تأسيس ٦مليون دينار عراقي وعدد فروع المصرف ٨ منها في بغداد والباقي منتشرة في المحافظات العراقية وأهم الخدمات التي يقدمها المصرف الخدمات التقليدية يقدم الخدمات الالكترونية منها الحوالات وخطاب الضمان والاعتمادات المستندي وغيرها من الخدمات وتم ادراج المصرف سنة ٢٠١٨ وكان المبلغ المالية نهاية السنة ٢٥٠مليار.

#### بيانات مصر الجنوب

السنة	الايرادات	المصروفات	صافي الربح
٢٠١٣	١,٢٧,٩٠٧,٢٣٤	٢,٣٤١,٨٩٠,٢٣٤	١٠,٤١٢,٤٤٥,٣٤٠
٢٠١٤	٦,٥١٠,٤٥٦,٨٠٩	١١,٤١٢,٩٨٧,٣٣٠	٥,١٢٣,٥٥٠,٢٤٠
٢٠١٥	٢٤١,٤١٧,٦٧٨	٩,٣٤٥,٩٥٦,٢٣٤	٢١٦,٣١٦,٩٩٠

#### أولاً: وصف مجتمع وافراد عينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية . اذ تم اختيار عينة من هذا المجتمع وهم العاملون بعناوين وظيفية مختلفة وبمستويات إدارية مختلفة ، خلال مدة إجراء الدراسة في سنة ٢٠٢٤ . إذ يشير الجدول (١) إلى أبرز ما يميز أفراد عينة البحث من حيث التخصص العلمي والخبرة العملية والشهادة والدورات التدريبية

جدول (١) وصف افراد عينة البحث

النسبة	العدد	التفاصيل	ت
٦٤%	١١٥	الاختصاص محاسبة وتدقيق	١
٤٣%	٦٥	الاختصاصات الاخرى	

١٠٠٪	١٨٠	المجموع	
	العدد	الخبرة العملية	٢
١٢٪	٢١	سنة ٧ - ١	
١٦٪	٢٩	سنة ١٥ - ٨	
٤٢٪	٧٥	سنة ٢٠ - ١٦	
٣١٪	٥٥	أكثر من ٢٠ سنة	
١٠٠٪	١٨٠	المجموع	
	العدد	الشهادة	٣
٨٪	١٥	دبلوم	
٥٠٪	٩٠	بكالوريوس	
٢٢٪	٤٠	ماجستير أو ما يعادلها	
١٩٪	٣٥	دكتورا أو ما يعادلها	
١٠٠٪	١٨٠	المجموع	
	العدد	الدورات	٤
١٢٪	٢٢	١ - ٥	
٢١٪	٣٨	٦ - ١٠	
٣٤٪	٦٢	١١ - ١٥	
٣٢٪	٥٨	أكثر من ١٦ دورة	
١٠٠٪	١٨٠	المجموع	

يتضح من الجدول (١) أن أفراد العينة المختارة يتمتعون بخصائص تتناسب أهداف البحث إذ كانت غالبية أفراد العينة ممن هم باختصاص المحاسبة والتدقيق أما الاختصاصات الأخرى والذين يعملون في الوحدات الحسابية ضمن الوحدات الحكومية كانت نسبتهم قليلة قياسا الى عينة البحث وهذا يشير إلى امتلاكهم المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء الدراسة .

أما سنوات الخدمة لأفراد العينة تشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة عملية كبيرة إذ كانت سنوات الخبرة الأكثر لهم تراوحت ما بين ١٦ - ٢٠ مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة عملية كبيرة.

كذلك الشهادات الحاصل عليها أفراد العينة غالبيتهم من حملة شهادة الماجستير والباكالوريوس فضلا عن هنالك ممن يحملون شهادة الدكتوراه بسنة جيدة من افراد عينة البحث مما يشير إلى تمتعهم بخصائص تمكنهم من الإجابة على أسئلة البحث.

كما أن افراد العينة الذين تم إشراكهم في الدورات التدريبية من ١١ دورة فأكثر يشكلون غالبية أفراد العينة مما يشير إلى أن أفراد العينة لديهم خبرة معرفية وتطبيقه جيدة ضمن اختصاصهم.

## **ثانيا - الاستكشاف الأولي لبيانات استبانة الدراسة:**

يعد الاستكشاف الخطوة الأولى للتحقق من المقاييس، والتأكد من خلو البيانات من الأرقام التي تتخطى حدود المدرج المعتمد أو احتمالية النقص في بعض الأرقام ، عموما فالباحث يستهدف من توجيهها أن تكون دقيقة جدا في جمع البيانات من مصادر موثوقة ، لتكون النتائج ذات اهمية يمكن الاستناد إليها في بناء الاستنتاجات والتوصيات، وذلك لعكسها صورة حقيقية في البيئة التطبيقية ، وعلية فإن عملية التحقق من تلك البيانات التي تم جمعها تعد خطوة في إنجاز الغرض المطلوب، ويمكن التحقق من هذا الفحص من خلال القيام بعملية الفحص الاستدلالي ويكون ذلك من خلال.

### **١- التحقق من البيانات المفقودة:**

تعد من الخطوات المهمة التي يقوم بها الباحث بعد القيام بعملية تنزيل البيانات من الاستبانة إلى البرامج الإحصائية المعتمدة، إذ من الممكن ان تكون بعض هذه البيانات مفقودة

وذلك من خلال وجود خلايا فارغة في البرنامج الإحصائي المستخدم للتحليل، أو فقدان جزء من معلومات الاستبانة التي تم إملؤها من قبل أفراد العينة وذلك الاستخدام الخاطئ لبرامج التحليل الإحصائي من قبل الباحث، وكما تطرقنا إلى وجوب التدقيق العالي من قبل الباحث في عملية إدخال البيانات فالنقص في بعض البيانات يؤدي إلى عدم إظهار نتائج حقيقية للتحليل، خصوصا إذا كان هذا النقص بنسب محسوسة، بالإضافة إلى إن أغلب برامج التحليل الإحصائي في حالة إدخال بيانات غير كاملة فإنها لا تعمل مثل برنامج (Amos v.24) في حالة وجود خلايا فارغة.

## ٢: تدقيق شذوذ البيانات

الغرض من هذه الخطوة التحقق من عملية إدخال البيانات لبيان ما إذا كانت هناك بيانات شاذة، أو بيانات خارج النطاق التي تسلك سلوكا مختلفا عن باقي البيانات الأخرى، والتي غالبا ما تحدث نتيجة إدخال البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة (المستجيبين) حيث تكون بمستوى اعلى من المستوى السابق، مما يشكل مشكلة قد تؤثر على عملية التحليل الاحصائي ، ومن ثم الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقة بين متغيرات الدراسة والابتعاد عن محتواها الحقيقي، ولغرض التأكد من وجود البيانات الشاذة من عدمه اعتمد الباحث على تقنية Boxplet ضمن تحديد البيانات التي تسلك سلوكا مختلفاً.

## ثالثا: ترميز فقرات المقياس

تعد عملية ترميز متغيرات الدراسة من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي، وذلك من أجل تسهيل عملية إدخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الاحصائي، وفيما يأتي استعراض لعملية ترميز فقرات المقياس.

الجدول (٢) ترميز فقرات متغيرات الدراسة



عدد الفقرات	الرمز	اسم المجال
١١	TC	اسلوب التكاليف المستهدفة
١٣	ATC	امكانية تطبيق اسلوب الكلف المستهدفة
٩	IFTC	العوامل المؤثرة في تطبيق الكلف المستهدفة
١٥	PBS	تسعير الخدمات المصرفية

المصدر: من إعداد الباحثة.

### رابعا: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

قبل إجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لأبد من التأكد أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، يعد اختبار التوزيع الطبيعي أحد أهم التوزيعات الاحتمالية استخداماً في العديد من المجالات، بل يحتل الصدارة في الاحتمالات والإحصاء.

يستخدم التوزيع الطبيعي في الكثير من التجارب والاختبارات وله استخدامات واسعة في الفروض والعينات الكبيرة، وتوزيعات المعاينة الهدف منه تحديد نوع التوزيع الذي ستخضع له البيانات، ومدى دقتها وكيفية تمركزها وللتأكد من مدى اعتدالي البيانات، والتأكد من اتباعها شكل التوزيع الطبيعي ضمن حدوده أم لا، أو فيما كان توزيعها ملتوياً أو متقلطحاً، فضلاً عن ذلك يستخدم للمقارنة بين البيانات المتعلقة بمتغيرات أخرى . غالباً ما يشار إليه (بشكل الجرس)، ويدعى احياناً بمنحنى الجرس نتيجة للشكل الذي يتخذ عند تحليل البيانات، الذي من خلاله يتضح ان البيانات توزع طبيعياً أم لا، حيث يمكن الباحث من اختيار الأساليب التحليلية الأكثر ملائمة لهذه البيانات، بهدف الوصول إلى أدق النتائج المتوقعة عند الاختبار في حالة خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، ولتحقيق هذا الغرض تبين الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov) كونه من أكثر الأساليب المستخدمة للتحقق من اعتدالي البيانات وتوزيعها، أضف إلى كونه أسلوباً مناسباً لحجم العينة.

#### أ- اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول أسلوب التكاليف المستهدفة

يعرض الجدول (٣) أدناه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ويلحظ أن نتائج الالتواء والتقلطح كافة، كانت قيم النسبة الحرجة ضمن المعدل المطلوب وهو بين (+1.96 -1.96)  $t_0$ ، وهذا

يشير إلى أن توزيع بيانات عينة الدراسة للمحور الاول مشابه للتوزيع الطبيعي، وخالٍ من مشكلة الالتواء والتقلطح، وهذا ما يدعم الافتراض القائل بأن بيانات هذا المحور أخذت من مجتمع تتسم بياناته بالتوزيع الطبيعي.

### الجدول (٣) اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الاول اسلوب التكاليف المستهدفة

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
TC <sup>١</sup>	٣	٥	-٠.٥٨٦	-٣.٢١	-٠.٦١٨	-١.٦٩٤
TC <sup>٢</sup>	١	٥	-٢.٠٨	-١١.٣٩٥	٦.٦٨٧	١٨.٣١٢
TC <sup>٣</sup>	١	٥	-٢.٥١١	-١٣.٧٥١	٦.٩٨٧	١٩.١٣٤
TC <sup>٤</sup>	٣	٥	-٠.٤٢٨	-٢.٣٤٦	-٠.٨٩٦	-٢.٤٥٤
TC <sup>٥</sup>	٣	٥	-١.٠٥٧	-٥.٧٨٧	٠.٠٧	٠.١٩١
TC <sup>٦</sup>	١	٥	-١.٠٣	-٥.٦٣٩	١.٤٢٧	٣.٩٠٩
TC <sup>٧</sup>	٢	٥	-٠.٨٩٢	-٤.٨٨٥	٠.٢٧١	٠.٧٤٣
TC <sup>٨</sup>	١	٥	-٠.٨٢٧	-٤.٥٣٢	-٠.٠٢٥	-٠.٠٦٨
TC <sup>٩</sup>	٢	٥	-٠.٤٦٢	-٢.٥٣	-٠.٧٢٧	-١.٩٩
TC <sup>١٠</sup>	٢	٥	-٠.٤٩٢	-٢.٦٩٤	-٠.٤٦٤	-١.٢٧
TC <sup>١١</sup>	٣	٥	-٠.٥٤٣	-٢.٩٧٥	-٠.٨٩	-٢.٤٣٨

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

ب- اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني مدى امكانية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة

يعرض الجدول (٤) أدناه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ويلحظ أن نتائج الالتواء والتفلطح كافة، كانت قيم النسبة الحرجة ضمن المعدل المطلوب وهو بين  $(+1.96 -1.96)$  to، وهذا يشير إلى أن توزيع بيانات عينة الدراسة للمحور الثالث مشابه للتوزيع الطبيعي، وخالٍ من مشكلة الالتواء والتفلطح، وهذا ما يدعم الافتراض القائل بأن بيانات المحور الثالث أخذت من مجتمع تتسم بياناته بالتوزيع الطبيعي.

**الجدول (٤) اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني مدى إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة**

c.r.	kurtosis	c.r.	Skew	Max	Min	Variable
٢.٣٨٨	٠.٨٧٢	-٥.١١٣	-٠.٩٣٤	٥	٢	ATC١
-١.٨٥٢	-٠.٦٧٦	-١.٠٥٧	-٠.١٩٣	٥	٣	ATC٢
٢.٠٦	٠.٧٥٢	-٣.٨٨٧	-٠.٧١	٥	٢	ATC٣
-٢.٤٥٤	-٠.٨٩٦	-٢.٣٤٦	-٠.٤٢٨	٥	٣	ATC٤
-١.٩٥٦	-٠.٧١٤	-١.٣١١	-٠.٢٣٩	٥	٣	ATC٥
٣.١٤١	١.١٤٧	-٥.٢٧٤	-٠.٩٦٣	٥	١	ATC٦
-٠.٥٣٨	-٠.١٩٧	-٤.٣٧٧	-٠.٧٩٩	٥	٢	ATC٧
-٤.٦٣٩	-١.٦٩٤	-٣.٠٣١	-٠.٥٥٣	٥	٤	ATC٨
٠.٤٥٣	٠.١٦٦	-٥.٩٦٨	-١.٠٩	٥	٣	ATC٩
-٢.١٢٨	-٠.٧٧٧	-٣.٠٦٧	-٠.٥٦	٥	٣	ATC١٠
-٠.٢٧٢	-٠.٠٩٩	-٥.٢٧٥	-٠.٩٦٣	٥	٣	ATC١١
١٢.٧٧٦	٤.٦٦٥	-١١.٦٣٦	-٢.١٢٤	٥	٢	ATC١٢
٧.٣	٢.٦٦٦	-٨.٢٢٤	-١.٥٠١	٥	٢	ATC١٣

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V. ٢٤

## ت- اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثالث العوامل المؤثرة في تطبيق اسلوب

### التكاليف المستهدفة

يعرض الجدول (٥) أدناه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع ويلحظ أن نتائج الالتواء والتفلطح كافة، كانت قيم النسبة الحرجة ضمن المعدل المطلوب وهو بين (+1.96 to -1.96)، وهذا يشير إلى أن توزيع بيانات عينة الدراسة للمجال الثالث مشابه للتوزيع الطبيعي، وخالف من مشكلة الالتواء والتفلطح، وهذا ما يدعم الافتراض القائل بأن بيانات المجال الثالث أخذت من مجتمع تتسم بياناته بالتوزيع الطبيعي.

الجدول (٥) اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق اسلوب التكاليف

### المستهدفة

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
IFTC <sup>١</sup>	٢	٥	-٠.٨٠٥	-٤.٤١١	١.٥٣٦	٤.٢٠٧
IFTC <sup>٢</sup>	٣	٥	-٠.٢٥٦	-١.٤	-٠.٦٦٦	-١.٨٢٣
IFTC <sup>٣</sup>	٢	٥	-٠.٧٤٨	-٤.٠٩٥	١.٠٧٣	٢.٩٣٨
IFTC <sup>٤</sup>	٢	٥	-٠.١١١	-٠.٦٠٥	-١.١٢	-٣.٠٦٧
IFTC <sup>٥</sup>	٢	٥	-٠.٨٦٦	-٤.٧٤٣	١.١٩٢	٣.٢٦٥
IFTC <sup>٦</sup>	١	٥	-١.٦١٦	-٨.٨٤٨	٤.٥٤٧	١٢.٤٥١
IFTC <sup>٧</sup>	٢	٥	-٠.٧٠٩	-٣.٨٨٢	٠.١	٠.٢٧٤
IFTC <sup>٨</sup>	٢	٥	-١.١٢٨	-٦.١٧٨	٢.٢٦٩	٦.٢١٥
IFTC <sup>٩</sup>	٢	٥	-٠.٦٧٩	-٣.٧٢	٠.٣٢٩	٠.٩٠١

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V ٢٤

### ت- اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الرابع تسعير الخدمات المصرفية

يعرض الجدول (٦) أدناه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمجال الرابع ويلحظ أن نتائج الالتواء والتفلطح كافة، كانت قيم النسبة الحرجة ضمن المعدل المطلوب وهو بين (+١.٩٦ to -١.٩٦)، وهذا يشير إلى أن توزيع بيانات عينة الدراسة للمجال الرابع مشابه للتوزيع الطبيعي، وخالٍ من مشكلة الالتواء والتفلطح، وهذا ما يدعم الافتراض القائل بأن بيانات المجال الرابع أخذت من مجتمع تتسم بياناته بالتوزيع الطبيعي.

الجدول (٦) اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PBS١	٢	٥	-٠.٥٤٩	-٣.٠٠٧	٠.١٦٧	٠.٤٥٦
PBS٢	٢	٥	-٠.٧٠٩	-٣.٨٨٢	١.٤٢٦	٣.٩٠٥
PBS٣	١	٥	-١.٣٠٦	-٧.١٥٣	٣.٢٠٨	٨.٧٨٦
PBS٤	٢	٥	-٠.٣٦	-١.٩٧٤	-٠.٣٦٨	-١.٠٠٦
PBS٥	٢	٥	-٠.٥٢٨	-٢.٨٩	-٠.٥٥٥	-١.٣٨٢
PBS٦	٢	٥	-٠.٣٣١	-١.٨١٢	-٠.٤٩١	-١.٣٤٦
PBS٧	١	٥	-٠.٦١٩	-٣.٣٩	٠.٣	٠.٨٢٣
PBS٨	٣	٥	-٠.٤٢٨	-٢.٣٤٦	-٠.٨٩٦	-٢.٤٥٤
PBS٩	١	٥	-٠.٧٠٧	-٣.٨٧٤	-٠.٤٤٨	-١.٢٢٨
PBS١٠	١	٥	-٠.٤٠٤	-٢.٢١٣	-٠.٧٤٦	-٢.٠٤٢
PBS١١	٢	٥	٠.١٨٧	١.٠٢٤	-١.١١٦	-٣.٠٥٦
PBS١٢	٢	٥	-٠.٨٨٩	-٤.٨٧١	٠.٨١٦	٢.٢٣٥
PBS١٣	٢	٥	-٠.٥٦٩	-٣.١١٦	-٠.٣٢٣	-٠.٨٨٥

-١.٩٤٦	-٠.٧١	-١.٣	-٠.٢٣٧	٥	١	PBS١٤
-٠.٤٨٦	-٠.١٧٨	-١.٥٥٨	-٠.٢٨٤	٥	٢	PBS١٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

### سابعاً: ثبات وصدق مقياس الدراسة:

يمثل اختبار صدق القياس بقابلية اداة القياس (الاستبانة) على القياس الدقيق والمصدقية العالية للنموذج المراد قياسه، ومدى تمثيل اداة القياس للخصائص المرتبطة بالظاهرة المراد التحقق منها، ويمكن التأكد من صدق القياس من خلال جانبيين هما الصدق الظاهري وثبات مقياس الدراسة على النحو الآتي:

#### أ: ثبات مقياس الدراسة.

قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذه الدراسة، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، ومن أجل التحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام حساب معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة المقياس، ومن خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، يتم التأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياس والتأكد من صدقها، وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة أساسية تتحدد من خلالها القيم المناسبة فعلا لألفا كرونباخ، وإن هنالك شبه اتفاق على أن البحوث التطبيقية تستلزم أن يكون معامل (Cronbach Alpha) اكبر أو يساوي (٠.٦٠) ومن هنا فإن الجدول (٧) يشير إلى تحقق هذا الشرط لجميع فقرات المقياس.

الجدول (٧) معامل (Cronbach's Alpha) لمقياس الدراسة

المجال	الرمز	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
اسلوب التكاليف المستهدفة	TC	١١	٠.٨٧٦
امكانية تطبيق اسلوب الكلف المستهدفة	ATC	١٣	.٨٨٤
العوامل المؤثرة في تطبيق الكلف المستهدفة	IFTC	٩	٠.٩٤٥
تسعير الخدمات المصرفية	PBS	١٥	٠.٨٧٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج ٢٤

## ب. صدق مقياس الدراسة.

ويتضمن الفقرات الآتية:

### ١- الصدق الظاهري لمقياس الدراسة الحالية:

يشير الصدق الظاهري إلى قدرة فقرات أداة القياس على قياس النموذج الذي صُممت من أجله. ومن أجل التعرف على الصدق الظاهري لمقياس الدراسة وإمكانية اعتماد المقياس تم عرضه على نخبة من الخبراء، من أجل اعطاء ملاحظاتهم وتم إجراء عدد من التعديلات الضرورية على وفق آراء الخبراء، لتكون الاستبانة بشكلها النهائي في الملحق (١) وتم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال المحاسبة، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وبيان قدرة الفقرات على تغطية البُعد الذي ينتمي إليه وقياسه، وقد أعدَّ الباحث استبياناً خاصاً لاستطلاع آراء المحكمين\* حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة لفقرات الاستبانة، وقام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وإعادة صياغة بعض العبارات وتعديلها التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

### ٢- صدق البنائي التوكيد لمقياس الدراسة الحالية:

\* انظر الملحق (١) اسما السادة المحكمين

يحتل التحليل العاملي (Factor Analysis) لمقياس أي بحث أهمية كبيرة في تحديد صدق المحتوى، كما يمثل جزءا من المعادلة الهيكلية، الذي يستخدم بشكل واسع في ابحاث العلوم الاجتماعية التي تعد من الفوائد الرئيسية له، حيث تسمح للباحثة بتقديم دليل على صحة العوامل الداخلية للمقاييس على وجه الخصوص، يمكن استخدام العامل التوكيدي لتقديم إثبات ما، على صحة التأكد من فرضية ما تبنتها الباحثة بخصوص مقياس معين بالإضافة الى ذلك يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين، الذي يمكن أن يعرف أيضا باسم هيكل العامل وهو وصف لكيفية تمثل العناصر وربطها ببعد معين، لذا فهو أداة تحاول التأكيد على الوصول إلى أفضل نموذج للبيانات التي تجمع الارتباط بين استجابات العينة، ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الناتج من مخرجات العاملي التوكيدي هنالك معياران للتحقق وهما

### تقديرات المعلمة:-Parameter Estimates

تمثل تقدير المعلمات أوزان الانحدار المعياري او نسب التشبع، التي تعرف بمعاملات الصدق وهي عبارة ع قيم الاوزان الانحدارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات غير الكامنة للقياس، مع كل فقرة من فقرات المقياس. تكون تقديرات المعلمة مجدية، ومقبولة اذا تجاوزت نسبة (٠.٥٠).

### مؤشرات مطابقة الانموذج:-Model Fit Indices

يستخدم لقياس وتأكيد مؤشرات مطابقة الانموذج، ودرجة مطابقة النموذج الهيكلي المحقق من بيانات العينة للمعايير الموضوعية، أي للتحقق مما إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها متوافقة مع النموذج الافتراضي المقاس على وفق معايير معينة.

الجدول (٨) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

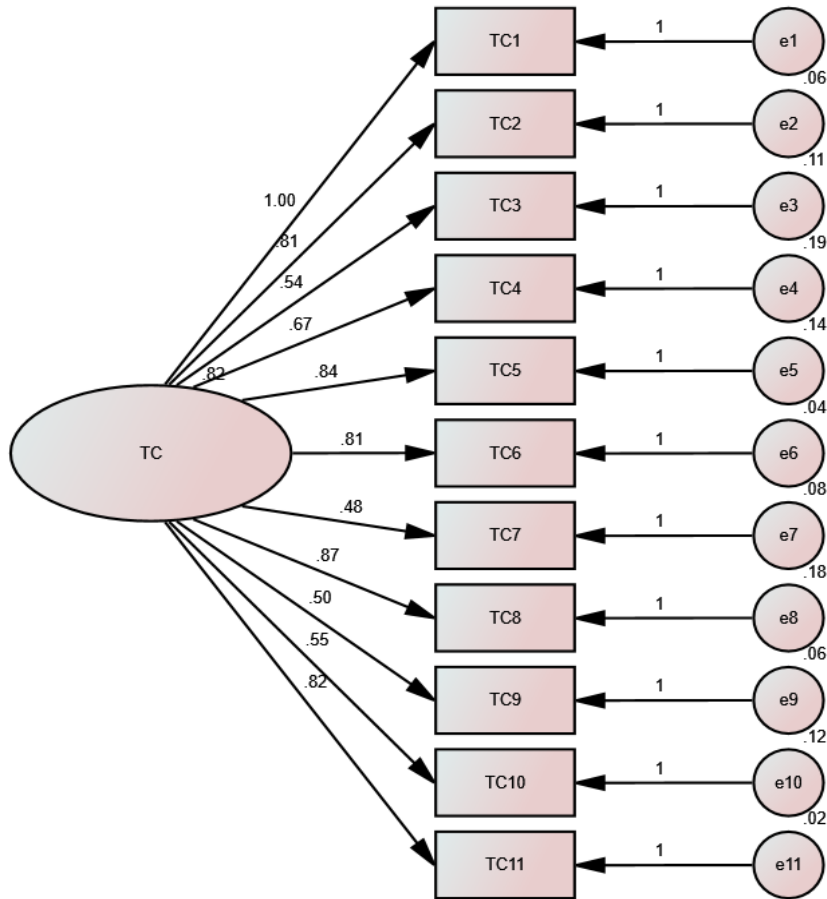
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
---	----------	--------------------



**Source:** Singh, V. (٢٠١٦). Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach. Environ Systems and Decis, ٣٦,p.٣٨٨..

### ١- التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول أسلوب التكاليف المستهدفة

لقد تم قياس متغير أسلوب التكاليف المستهدفة من خلال ١١ فقرة ومن خلال المقارنة بين مؤشرات الجودة المطابقة الظاهرة في الشكل (١) صحة افتراض أن (١٥) فقرة تقيس بنية المجال الأول وفي ضوء الأوزان الانحدارية ، يمكن الحكم على صدق العبارة لأن قيمتها أكبر من (٠.٤٠) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس، التي أظهرت أن كافة مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالمحور الأول أسلوب الكلف المستهدفة كانت مقبولة إذ إن جميع التشعبات المعيارية للمجال الأول قد تجاوزت عتبة (٠.٤٠).



الشكل (٤) نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العاملي) لأسلوب التكاليف المستهدفة

الجدول (٩) نتائج التحليل العاملي للمحور الاول اسلوب التكاليف المستهدفة

P	C.R.	S.E.	Estimate	الوسط الحسابي للمحور	الاتجاه	فقرات المحور
			١.٠٠٠	TC	<---	TC <sup>١</sup>
***	٣٣.٣٤٣	.٠٢٤	.٨١٣	TC	<---	TC <sup>٢</sup>
***	٢٠.٩٩٣	.٠٢٦	.٥٤٠	TC	<---	TC <sup>٣</sup>
***	١٩.٩١٩	.٠٣٤	.٦٦٩	TC	<---	TC <sup>٤</sup>
***	٢٦.٥٢٣	.٠٣٢	.٨٤٢	TC	<---	TC <sup>٥</sup>

P	C.R.	S.E.	Estimate	الوسط الحسابي للمحور	الاتجاه	فقرات المحور
***	٣٤.٧٤٣	.٠٢٣	.٨٠٧	TC	<---	TC٦
***	٢١.٦٢٤	.٠٢٢	.٤٨٠	TC	<---	TC٧
***	٢٤.٦٥٢	.٠٣٥	.٨٦٧	TC	<---	TC٨
***	٢٥.١٢٦	.٠٢٠	.٥٠١	TC	<---	TC٩
***	٢٠.٥٥٥	.٠٢٧	.٥٥٣	TC	<---	TC١٠
***	٣٨.٦٩٨	.٠٢١	.٨٢٥	TC	<---	TC١١

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.٢٤)

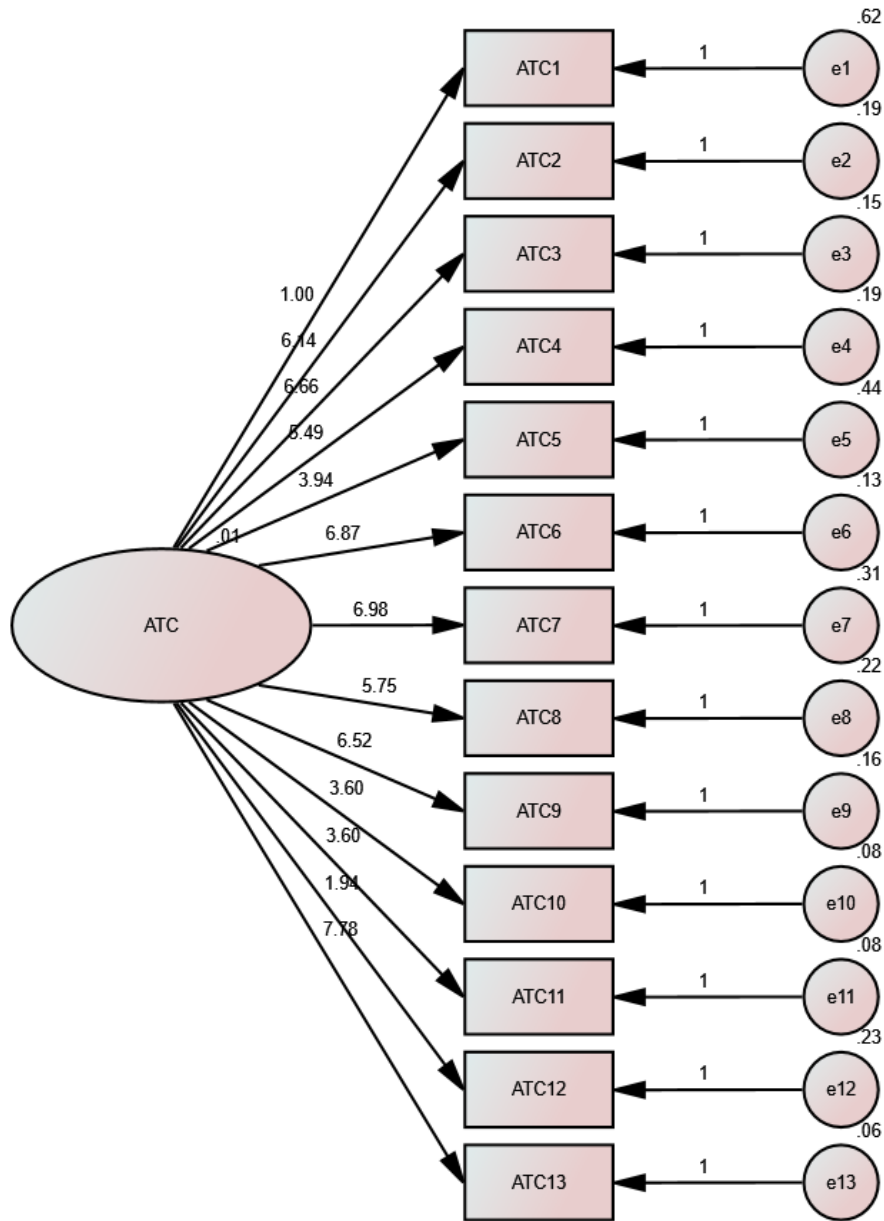
## التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثالث إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف

### المستهدفة

لقد تم قياس المحور الثالث من خلال ( ١٣ ) فقرة المقارنة بين مؤشرات الجودة المطابقة

الظاهرة في الشكل (٢) و الجدول (١٠)، صحة افتراض أن (١٣) عبارة تقيس بنية المحور الثالث

وفي ضوء الأوزان الانحدارية يمكن الحكم على صدق العبارة، لأن قيمتها أكبر من (٠.٤٠) (٠.٤٠).  
الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة، مع كل فقرة من فقرات المقياس التي أظهرت  
أن كافة مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالمجال الثاني كانت مقبولة إذ إن جميع التشعبات  
المعيارية لمتغير إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة قد تجاوزت عتبة (٠.٤٠).



الشكل (٥) نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العاملي) للمحور الثالث إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة

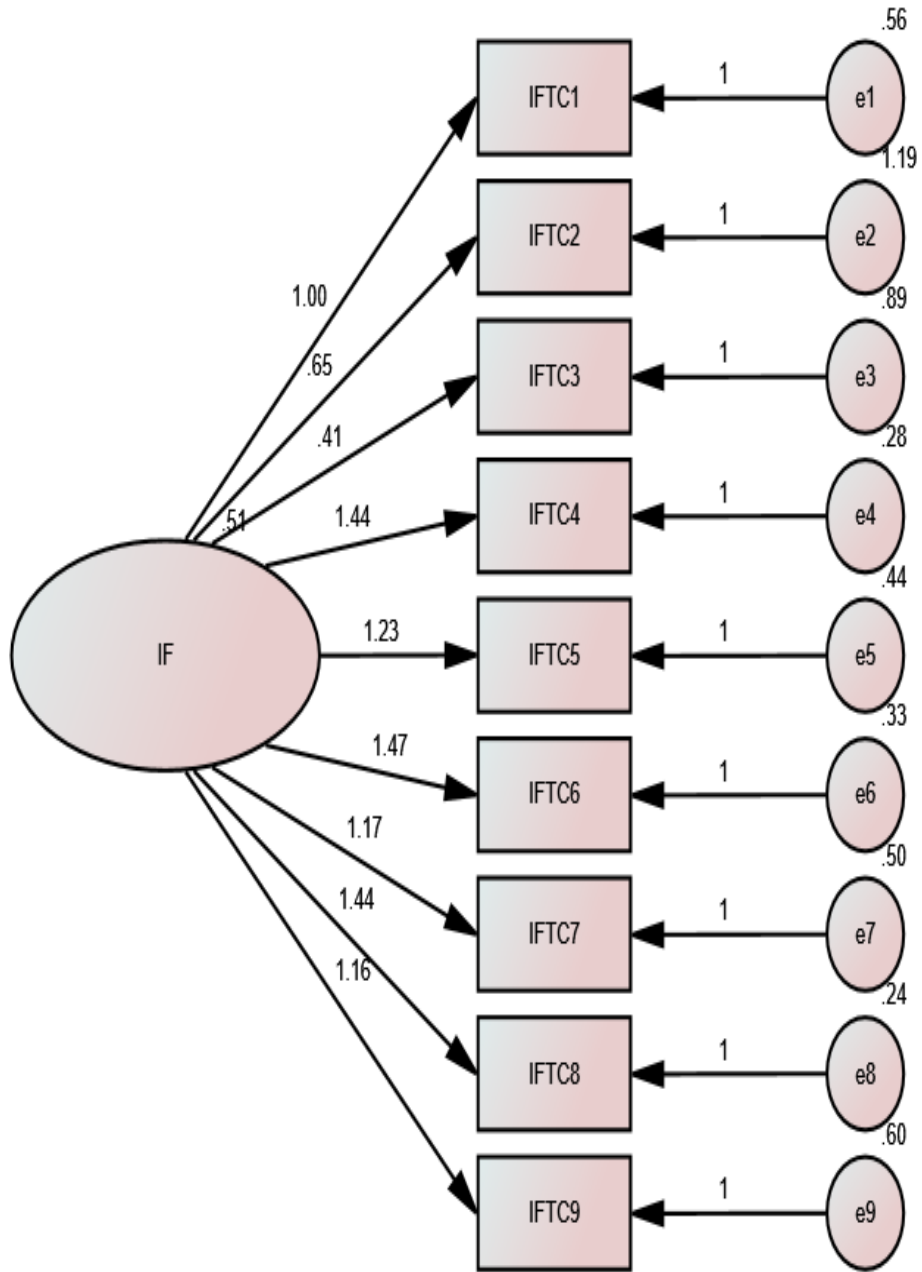
الجدول (١٠) نتائج التحليل العالمي للمحور الثالث امكانية تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة

P	C.R.	S.E.	Estimate	الوسط الحسابي للمحور	الاتجاه	فقرات المحور
			١.٠٠٠	ATC	<---	ATC <sup>١</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٤	٢.٦٤٠	٦.١٣٦	ATC	<---	ATC <sup>٢</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٧	٢.٨٦٢	٦.٦٥٩	ATC	<---	ATC <sup>٣</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٢	٢.٣٦٣	٥.٤٨٧	ATC	<---	ATC <sup>٤</sup>
.٠٢٢	٢.٢٨٢	١.٧٢٧	٣.٩٤٣	ATC	<---	ATC <sup>٥</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٨	٢.٩٥١	٦.٨٧٠	ATC	<---	ATC <sup>٦</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٢	٣.٠٠٨	٦.٩٨٢	ATC	<---	ATC <sup>٧</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢١	٢.٤٨٠	٥.٧٥٤	ATC	<---	ATC <sup>٨</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٦	٢.٨٠٥	٦.٥٢٤	ATC	<---	ATC <sup>٩</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٢	١.٥٤٩	٣.٥٩٦	ATC	<---	ATC <sup>١٠</sup>
.٠٢٠	٢.٣٢٢	١.٥٥٢	٣.٦٠٥	ATC	<---	ATC <sup>١١</sup>
.٠٢٦	٢.٢٢٨	.٨٦٩	١.٩٣٦	ATC	<---	ATC <sup>١٢</sup>
.٠٢٠	٢.٣٣١	٣.٣٣٩	٧.٧٨٤	ATC	<---	ATC <sup>١٣</sup>

## ج. تحليل العائلي التوكيدي للمحور الرابع العوائل المؤثرة في تطبيق أسلوب

### التكاليف المستهدفة

لقد تم قياس هذا المحور من خلال (٩) فقرات، إذ يتضح من الشكل (٣) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بهذا المجال ومن خلال المقارنة بين مؤشرات الجودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٣) صحة افتراض أن (٩) عبارة تقيس بنية المحور الرابع وفي ضوء الأوزان الانحدارية يمكن الحكم على صدق العبارة لأن قيمتها أكبر من (٠.٤٠) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس التي أظهرت أن كافة المؤشرات كانت مقبولة إذ إن جميع التشعبات المعيارية للمحور الرابع العوائل المؤثرة في تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة قد تجاوزت عتبة (٠.٤٠).



الشكل (٦) نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العاملي) للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة

الجدول ( ١١ ) نتائج التحليل العاملي للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة

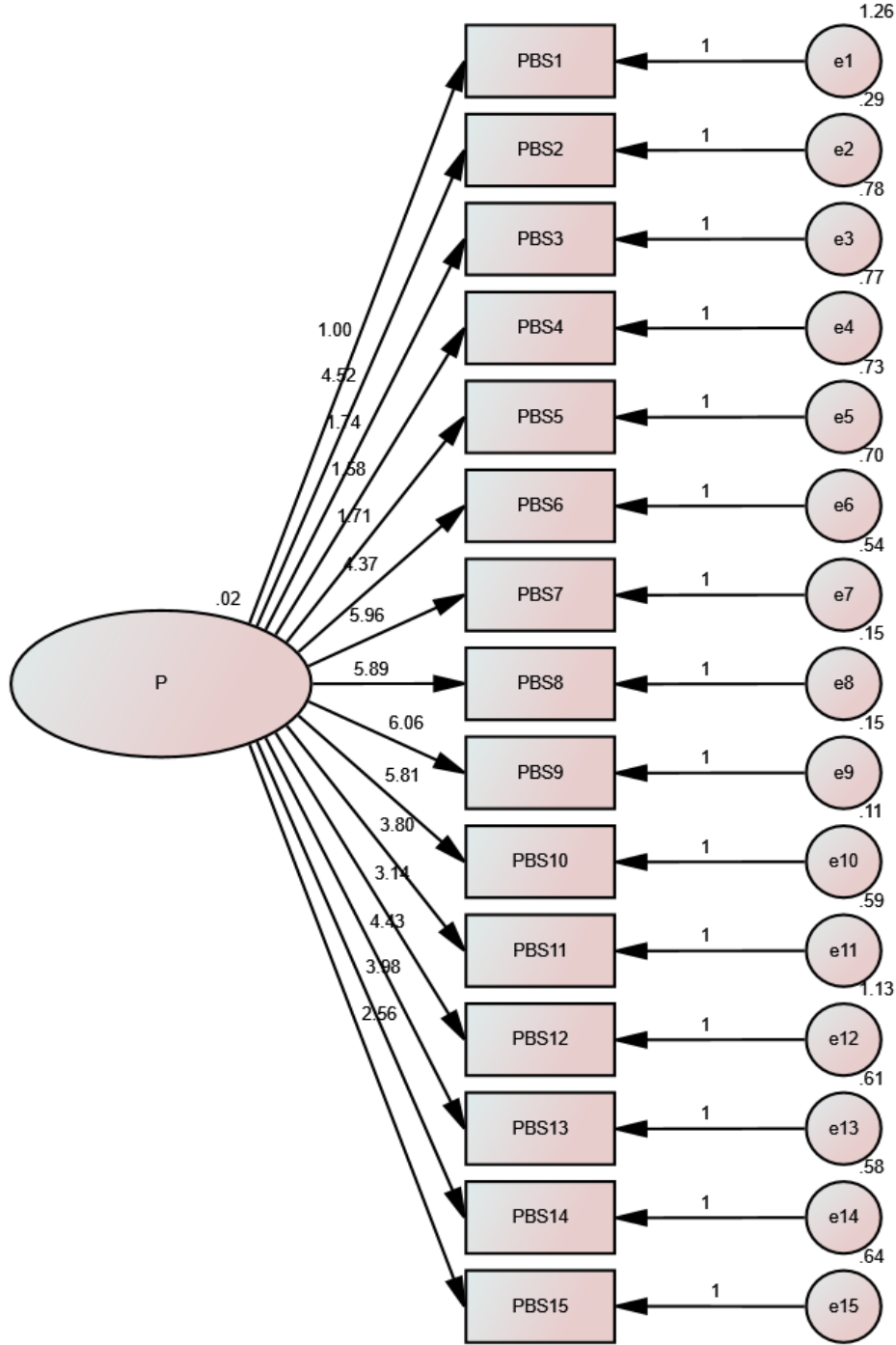
P	C.R.	S.E.	Estimate	الوسط الحسابي للمحور	الاتجاه	فقرات المحور
			١.٠٠٠	IFTC	<---	IFTC <sup>١</sup>
***	٦.٢٢٤	.١٠٥	.٦٥٤	IFTC	<---	IFTC <sup>٢</sup>
***	٤.٧١٨	.٠٨٧	.٤١١	IFTC	<---	IFTC <sup>٣</sup>
***	١٣.٦٤٢	.١٠٦	١.٤٤٢	IFTC	<---	IFTC <sup>٤</sup>
***	١٢.٣٠٥	.١٠٠	١.٢٢٨	IFTC	<---	IFTC <sup>٥</sup>
***	١٣.٤٥٩	.١٠٩	١.٤٧٢	IFTC	<---	IFTC <sup>٦</sup>
***	١١.٨٤٨	.٠٩٩	١.١٧١	IFTC	<---	IFTC <sup>٧</sup>
***	١٣.٨١٨	.١٠٤	١.٤٣٧	IFTC	<---	IFTC <sup>٨</sup>
***	١١.٣٣٧	.١٠٢	١.١٥٨	IFTC	<---	IFTC <sup>٩</sup>

### ج. تحليل العاملي التوكيدي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية

لقد تم قياس المحور الخامس من خلال (١٥) فقرة، إذ يتضح من الشكل (٤) أن كافة مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالمحور الخامس ومن خلال المقارنة بين مؤشرات الجودة المطابقة الظاهرة في الشكل (٤) صحة افتراض أن (١٥) عبارة تقيس بنية HGOHLS, V HGLP وفي ضوء الأوزان الانحدارية يمكن الحكم على صدق العبارة لأن قيمتها أكبر من (٠.٤٠) الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس التي أظهرت أن كافة



مؤشرات كانت مقبولة إذ إن جميع التشعبات المعيارية للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية قد تجاوزت عتبة (٠.٤٠).



الشكل (٧) نموذج المعادلة الهيكلية (التحليل العاملي) للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية

الجدول ( ١٢ ) نتائج التحليل العاملي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية

P	C.R.	S.E.	Estimate	الوسط الحسابي للمحور	الاتجاه	فقرات المحور
			١.٠٠٠	PBS	<---	PBS١
.٠٤٣	٢.٠٢٠	٢.٢٣٦	٤.٥١٨	PBS	<---	PBS٢
.٠٦٤	١.٨٥١	.٩٣٨	١.٧٣٦	PBS	<---	PBS٣
.٠٦٩	١.٨١٩	.٨٦٦	١.٥٧٦	PBS	<---	PBS٤
.٠٦٣	١.٨٥٦	.٩٢٣	١.٧١٣	PBS	<---	PBS٥
.٠٤٥	٢.٠٠٣	٢.١٨٢	٤.٣٧٠	PBS	<---	PBS٦
.٠٤٣	٢.٠٢٠	٢.٩٥٠	٥.٩٥٨	PBS	<---	PBS٧
.٠٤٣	٢.٠٢٨	٢.٩٠٤	٥.٨٩٠	PBS	<---	PBS٨
.٠٤٣	٢.٠٢٨	٢.٩٨٨	٦.٠٦٠	PBS	<---	PBS٩
.٠٤٢	٢.٠٢٩	٢.٨٦٤	٥.٨١١	PBS	<---	PBS١٠
.٠٤٦	١.٩٩٩	١.٩٠٢	٣.٨٠٢	PBS	<---	PBS١١
.٠٥٢	١.٩٤٥	١.٦١٥	٣.١٤١	PBS	<---	PBS١٢
.٠٤٥	٢.٠٠٧	٢.٢٠٦	٤.٤٢٧	PBS	<---	PBS١٣
.٠٤٥	٢.٠٠٣	١.٩٩٠	٣.٩٨٥	PBS	<---	PBS١٤

P	C.R.	S.E.	Estimate	الوسط الحسابي للمحور	الاتجاه	فقرات المحور
.٠٥٠	١.٩٥٧	١.٣٠٨	٢.٥٥٩	PBS	<---	PBS١٥

## المبحث الثاني

### قياس التكاليف المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية وإمكانية تطبيق

#### التكاليف المستهدفة والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

تتناول هذه الفقرة عرضاً لنتائج الدراسة مع تحليل وتفسير النتائج لمتغيراتها. وشملت عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لفقرات الاستبانة، وتحديد مستوى الإجابات على وفقا للمتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها للفئات المحددة في الجدول (١٣) على وفق مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة) المعتمد في الاستبانة ، ويمكن تحديد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (٤ = ١-٥)، وقسمة على (٥) الذي يمثل عدد الفئات (٠.٨٠ = ٤ / ٥) وإضافة الناتج البالغ (٠.٨٠) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو طرحه من الحد الأعلى للمقياس (٥) وكما موضح في الجدول.

الجدول (١٣) درجات ومستويات تقييم الاوساط الحسابية

تسلسل الفئة	تقدير الدرجات	مستوى الإجابة
١	١ - ١.٨٠	منخفض جداً
٢	١.٨١ - ٢.٦٠	منخفض
٣	٢.٦١ - ٣.٤٠	معتدل
٤	٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفع
٥	٤.٢١ - ٥.٠٠	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة

### ١: التحليل الوصفي للمحور الثاني التكاليف المستهدفة

يعرض الجدول ( ١٤ ) وصفاً إحصائياً متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها للمحور الثاني التكاليف المستهدفة الذي يتمثل (١١) مؤشراً إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذه المتغير (٤.١٦٥٩) وانحراف معياري (٠.٥٣٩٣) هذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد كان مرتفعاً .

وقد حصلت الفقرة (٥) التي محتواها (يعد مدخل التكلفة المستهدفة أداة للأدرة التكلفة والربحية في أن واحد) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٦٢٧٨) وانحراف معياري مقداره (٠.٥٣٩٣) وهذا يبين انسجام إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً". بينما حصلت الفقرة (٩) التي تشير إلى أن (أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق الوفورات التكاليفية عن طريق إدارة تشكيلة أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالمصرف). على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٨٣٣) وانحراف معياري بلغ (١.٢١٨٥) وهذا يؤشر توافق إجابات عينة البحث وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أقل المتوسطات الحسابية إلا إنها مازال تتمتع بمستوى إجابات مرتفعة على وفق إجابات أفراد العينة .

### الجدول (١٤) التحليل الوصفي للمحور الثاني التكاليف المستهدفة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يعد مفهوم نظام التكلفة المستهدفة من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في الشركة .	٤.٤٠٠٠	٠.٦٣٩٥	مرتفع جداً	٤
٢	نظام التكلفة المستهدفة في الشركة قادر على توفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرار .	٤.٣٥٠٠	٠.٧٨٧٣	مرتفع	٥

٣	وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إيجاج نظام التكلفة المستهدفة في الشركة .	٤.٥٦٦٧	٠.٨٣٩٧	مرتفع جدا	٢
٤	نظام التكلفة المستهدفة يساهم في الإدارة الاستراتيجية للأرباح المستقبلية .	٤.٤٨٣٣	٠.٥٥٤١	مرتفع جدا	٣
٥	يعتبر مدخل التكلفة المستهدفة اداء لأدرة التكلفة والربحية في أن واحد .	٤.٦٢٧٨	٠.٥٣٩٣	مرتفع جدا	١
٦	يؤدي إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة الى تقديم منتجات أو خدمات مرغوبة من قبل العميل .	٤.١٨٨٩	٠.٧٨٩٥	مرتفع	٧
٧	يؤدي اتباع أسلوب التكلفة المستهدفة الى تقديم منتجات أو خدمات يمكن للعميل تحمل سعرها .	٤.١٧٢٢	٠.٨٤٤٥	مرتفع	٨
٨	يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي الاء مرحلة التصميم .	٤	٠.٩٩١٦	مرتفع	٩
٩	اسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق الوفورات التكيفية عن طريق ادارة تشكيلة أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالشركة .	٣.٨٣٨٩	٠.٩٦٤٠	مرتفع	١١
١٠	يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق حيث لايمكن تبنيه الا من خلال تعاون الأفراد من مختلف الادارات التنظيمية .	٣.٨٧٢٢	٠.٨٩٧١	مرتفع	١٠
١١	يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على طرح منتجات ذات مواصفات ضمن رغبات المستهلكين وضمن امكانياتهم المادية .	٤.٣١٦٧	٠.٧١٢٨	مرتفع جدا	٦
	لكل البعد	٤.١٦٥٩	٠.٤٤٨٠٥	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. ٧٢٤

٢- التحليل الوصفي للمحور الثالث امكانية تطبيق الكلف المستهدفة

يمثل الجدول رقم ( ١٥ ) وصفاً إحصائياً متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها للمحور الثالث امكانية تطبيق الكلف المستهدفة، الذي يتمثل ب(١٣) مؤشرا إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المؤشر (٤.٣٥٥٦) بانحراف معياري (٤٠٦٨٩) ، هذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا المحور .

قد حصلت الفقرة (٦) التي تشير إلى أنه (يقوم البنك باستخدام أسلوب الامتصاص وذلك بتحديد هيكل التكلفة الذي لا يشمل التكاليف الإدارية العامة بما فيها التكاليف التسويقية) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٦٣٣٣) وانحراف معياري مقداره (٤٨٣٢٤) وهذا يبين انسجام إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "مرتفع جدا".

بينما حصلت الفقرة (١٣) التي تشير إلى أنه (يتم استخدام التكلفة الكلية وسياسات تسعير الخدمات في الأجل الطويل).على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٤٤٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩٦١٠) هذا يؤشر توافق إجابات عينة الدراسة وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أقل المتوسطات الحسابية إلا إنها ماتزال تتمتع بمستوى إجابات مرتفعة على وفق إجابات افراد العينة.

جدول ( ١٥ ) التحليل الوصفي للمحور الثالث امكانية تطبيق الكلف المستهدفة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	يقوم البنك باستخدام أسلوب فرض رسوم خدمه موحده على الودائع الجارية، أو تلك الودائع التي يقل	٤.١٦١١	٠.٧١٠٣٧	مرتفع	١١

				رصيدها عن حد أدنى معين أو تقع ضمن مدي معين.
٧	مرتفع جدا	.٥٥٤٠٦	٤.٤٨٣٣	يقوم البنك باستخدام أسلوب فرض الرسوم علي الخدمة المقاسة أي فرض رسوم علي كل شيك يسحب فوق الحد المسموح به.
١٠	مرتفع جدا	.٦٥١٥٠	٤.٢١١١	لتحديد أسعار الخدمات يقوم البنك باستخدام أسلوب تحليل ربحية العميل أي بدراسة العلاقة بين العميل والمصرف.
٩	مرتفع جدا	.٧٤٨١٦	٤.٣٠٥٦	يقوم البنك باستخدام أسلوب تسعير الخدمات المصرفية علي أساس التكلفة ويعتبرها نقطة البداية في تسعير الخدمات المصرفية.
١٢	مرتفع	.٩٤٨٣٧	٤.٠٠٥٦	يقوم البنك باستخدام أسلوب التسعير على أساس التكلفة الكلية ( الإضافة للتكلفة)
١	مرتفع جدا	.٤٨٣٢٤	٤.٦٣٣٣	يقوم البنك باستخدام أسلوب الامتصاص وذلك بتحديد هيكل التكلفة والذي لا يشمل التكاليف الإدارية العامة بما فيها التكاليف التسويقية،
٤	مرتفع جدا	.٥٩٧٥٣	٤.٥٧٧٨	يقوم البنك باستخدام أسلوب الإسهام أو هامش المساهمة كأساس لتحديد سعر البيع
٥	مرتفع جدا	.٥٥٤٠٦	٤.٥١٦٧	يقوم البنك باستخدام التسعير علي أساس التكلفة الإضافية
٣	مرتفع جدا	.٥٥٦٣٠	٤.٥٩٤٤	يقوم البنك باستخدام التسعير بطريقة معدل العائد المطلوب على رأس المال المستخدم
٢	مرتفع جدا	.٦٧٦٠١	٤.٦٣٣٣	يقوم البنك باستخدام التسعير باستخدام أسلوب تحليل التكلفة والحجم والربح
٦	مرتفع جدا	.٦٨٩٠١	٤.٤٨٨٩	يقوم البنك باستخدام تحديد تكلفة خدمة مصرفية معروفة السعر يكون سعر الخدمة المصرفية الجديدة أكثر تحديداً من تكلفتها



٨	مرتفع جدا	.٦٤٥٧٦	٤.٤٥٥٦	يقوم البنك باستخدام تسعير الخدمات الخاصة حيث يتطلب من المصرف التعرف على الجوانب الشكلية للخدمة، مما يؤثر في كيفية تسعيرها	١٢
١٣	مرتفع	.٧٩٦١٠	٣.٩٤٤٤	يتم استخدام التكلفة الكلية وسياسات تسعير الخدمات في الأجل الطويل	١٣
	مرتفع	.٤٠٦٨٩	٤.٣٥٥٦	لكل البعد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. ٧٢٤

### ٣- التحليل الوصفي للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق الكلفة المستهدفة

يمثل الجدول رقم ( ١٦ ) وصفاً إحصائياً متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق الكلفة المستهدفة، الذي يتمثل ب(٩) مؤشرات إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المؤشر (٣.٨٦٣٣) بانحراف معياري (٥٢٢٨١)، هذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا المحور.

و قد حصلت الفقرة (٨) التي تشير إلى (إن عدم تخصيص التكاليف في المصرف يقف عائقاً أمام إيصال معلومات ملائمة لمتخذي قرارات التسعير) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٤٨٣٣) وانحراف معياري مقداره (٥٥٤٠٦) وهذا يبين انسجام إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً" ..

بينما حصلت الفقرة (٩) التي تشير إلى (عدم أخذ الإدارة أحياناً بالمقترحات المقدمة من الأقسام مما يؤثر سلباً على قرارات التسعير). على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٦٠٥٦) وانحراف معياري بلغ (١.٢٢١٣١) هذا يؤشر توافق إجابات عينة الدراسة وعلى الرغم من

حصول هذه الفقرة على أقل المتوسطات الحسابية إلا إنها ما تزال تتمتع بمستوى إجابات مرتفعة على وفق إجابات أفراد العينة.

جدول (١٦) التحليل الوصفي للمحور الرابع العوامل المؤثرة في تطبيق الكلفة المستهدفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	تعاني إدارات التكاليف من ضعف قنوات الاتصال مع الإدارة العليا مما يؤثر سلباً على إيصال المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لمتخذي قرارات التسعير	٤.٠٨٣٣	٠.٧٣٨٩٨	مرتفع	٣
٢	تعاني أقسام التكاليف من نقص المؤهلات العلمية والخبرات العملية للقيام بواجبها وتزويد متخذي قرارات التسعير بالمعلومات الملائمة	٤.١١٦٧	٠.٦٦٢٤٤	مرتفع	٢
٣	صعوبة فصل الخدمات بين الأقسام الإنتاجية عائقاً أمام اتخاذ قرار تسعير مناسب للخدمات المشتركة	٤.٠٥٥٦	٠.٨٢٣٦٩	مرتفع	٤
٤	صعوبة تصنيف تكاليف بعض الخدمات عائقاً أمام اتخاذ قرار تسعير مناسب لها	٣.٧٥٠٠	٠.٨٣٨١٦	مرتفع	٧
٥	عدم وضوح المعلومات الواردة من الأقسام والفروع سبباً في اتخاذ قرار تسعير غير مناسب للخدمات	٣.٩٢٧٨	٠.٩٠٩٤٨	مرتفع	٥
٦	تعاني إدارة التكاليف من صعوبة توفير معلومات واضحة ومفصلة لتكاليف الخدمات المقدمة من الفروع مما يؤثر على تحديد أسعار مناسبة لها	٣.٨٥٠٠	٠.٨٤٢١٥	مرتفع	٦
٧	يعتبر عدم تفويض الصلاحيات والمسئوليات لمديري الأقسام الإنتاجية سبباً في عدم إيصال معلومات ملائمة لمتخذي قرارات التسعير	٣.٦١١١	٠.٩٢٩٨٨	مرتفع	٨
٨	إن عدم تخصيص التكاليف في المصرف يقف عائقاً أمام إيصال معلومات ملائمة لمتخذي قرارات التسعير	٤.٤٨٣٣	٠.٥٥٤٠٦	مرتفع جداً	١
٩	عدم أخذ الإدارة أحياناً بالمقترحات المقدمة من الأقسام مما يؤثر سلباً على قرارات التسعير	٣.٦٠٥٦	١.٢٢١٣١	مرتفع	٩
	لكل البعد	٣.٨٦٣٣	٠.٥٢٢٨١	مرتفع	

#### ٤- التحليل الوصفي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية

يمثل الجدول رقم (١٧) وصفاً إحصائياً متمثلاً بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة وأهميتها للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية ، الذي يتمثل ب(١٥) مؤشراً إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المؤشر (٤.٠٤٨٣) بانحراف معياري (٥٨١٨٩)، هذا يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا المحور.

قد حصلت الفقرة (٢) التي تشير إلى (تمكن الزبائن من الحصول على الخدمة من البنك وبأسعار منخفضة.) على أعلى المتوسطات الحسابية بمقدار (٤.٣٣٨٩) وانحراف معياري مقداره (٥٩٠٠٨) وهذا يبين انسجام إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وضمن مستوى إجابة "مرتفع جداً".

بينما حصلت الفقرة (٤) التي تشير إلى (تعمل على ترابط الأقسام الداخلية للمصرف وقيامهم بالعمل فريق واحداً يقوم بتطوير وتقديم وتسويق الخدمات المصرفية.) على أدنى المتوسطات الحسابية بمتوسط حسابي مقداره (٣.٤٣٨٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٠٩٢٥) هذا يؤشر توافق إجابات عينة الدراسة وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أقل المتوسطات الحسابية إلا إنها ماتزال تتمتع بمستوى إجابات مرتفعة على وفق إجابات أفراد العينة.

جدول (١٧) التحليل الوصفي للمحور الخامس تسعير الخدمات المصرفية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
١	تعتبر جزء من تكلفة الخدمة المصرفية التي يبني عليها السعر .	٤.١٩٤٤	٠.٦٦٩٣٤	مرتفع	٢
٢	تمكن الزبائن من الحصول على الخدمة من البنك وبأسعار منخفضة.	٤.٣٣٨٩	٠.٥٩٠٠٨	مرتفع جدا	١
٣	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة تعزز الالتزام بالعمل وابتكار الخدمات	٤.١٧٢٢	٠.٦٩١٧٨	مرتفع	٤
٤	تعمل على ترابط الاقسام الداخلية للمصرف وقيامهم بالعمل كفريق واحد يقوم بتطوير وتقديم وتسويق الخدمات المصرفية.	٣.٤٣٨٩	١.٠٠٩٢٥	مرتفع	١٥
٥	يؤدي اتباع اسلوب التكلفة المستهدفة الى تقديم خدمات مرغوبة من قبل الزبائن وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك الخدمات محققة للربح .	٤.٠٢٢٢	٠.٧٣٩٥٩	مرتفع	٧
٦	يساعد منهج التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الادارة الموجهة بالسوق	٤.١٧٧٨	٠.٨٠٦٠٩	مرتفع	٣
٧	ان اعتماد السعر المطلوب في السوق لمقابلة تصميم وتقديم الخدمات يساعد على تكوين مستقبل تنافسي للمصرف .	٤.٠٦١١	٠.٨٢٦٦٨	مرتفع	٦
٨	أن استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى تحسين جودة الخدمة عن طريق جعل التكلفة المستهدفة هدف يسعى المصرف لتحقيقه مع الحفاظ على جودة الخدمة.	٤.١٣٨٩	٠.٧١٥٠٧	مرتفع	٥
٩	يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق حيث انه لايمكن تبني هذا المنهج الا من خلال تعاون مجموعات الافراد من مختلف الادارات والمستويات التنظيمية .	٤.٠٠٠٠	٠.٧٩١٠١	مرتفع	١٠
١٠	ان استخدام منهج التكلفة يعمل على تخفيض كلفة الخدمة الحالية المستقبلية.	٣.٩٣٨٩	٠.٨٥٩٨٠	مرتفع	١٤
١١	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى استبعاد الانشطة التي لا تصيف قيمة للزبون وذلك يؤدي الى تخفيض كلفة الخدمة .	٤.٠١١٦	٠.٩٢١٥٤	مرتفع	٩
١٢	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى التخلص من نواحي	٣.٩٦٢١	٠.٨٦٢١٤	مرتفع	١١

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة .....

				الاسراف ، وذلك يؤدي الى تخفيض الكلفة .	
٨	مرتفع	.٧٨٨٢١	٤.٠١٢٤	لا يقتصر دور المحاسب الاداري في ظل منهج التكلفة المستهدفة على مجرد قياس أنشطة الاعمال والتقارير عنها وانما يمتد ليشترك مع فريق العمل في مبادرات تصميم وتطوير الخدمات .	١٣
١٣	مرتفع	.٧٥٤٨١١	٣.٩٣٩٥	مشاركة الزبائن في عملية التصميم للخدمات التي يقدمها البنك .	١٤
١٢	مرتفع	.٨٦٢٥٤	٣.٩٤٥٧	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى تفادي الاخطاء والعيوب ويؤدي ذلك الى تخفيض الكلفة .	١٥
	مرتفع	.٥٨١٨٩	٤.٠٤٨٣	لكل البعد	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

## المبحث الثالث

### تحليل العلاقة ما بين لتطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

التي تنص على أن : (هنالك إمكانية لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية). ولإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة (t-test Sample One) والجدول رقم (١٨) يبين قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات وقيم (ت) وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة ، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفقرات، فقد اعتمد الباحث المحك الأتي: يوجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ على إمكانية لتطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية ، إذ كانت النسبة المئوية تزيد عن ٦٠% (أو متوسط حسابي يزيد عن ٣) وهذا يعد مستوى افتراضيا مقبولا (وهو الوسط الافتراضي المتبع في مثل هذه الاختبارات)، والجدول رقم (١٩) يوضح نتائج هذا الاختبار .

جدول (١٨) الاحصاء الوصفي للمتغير

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المجال
.٠٣٣٤٠	.٤٤٨٠٥	٤.١٦٥٩	١٨٠	ATC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

TC	اسلوب التكاليف المستهدفة
ATC	امكانية تطبيق اسلوب الكلف المستهدفة
IFTC	العوامل المؤثرة في تطبيق الكلف المستهدفة
PBS	تسعير الخدمات المصرفية

يتضح من الجدول أعلاه بأن الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ ٣ أي إن أفراد العينة يميلون للاتفاق حول هذا المجال كما إن الانحراف المعياري كان بمستوى قليل مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة .

#### جدول (١٩)

نتائج اختبار (t-test Sample One) لمدى امكانية لتطبيق اسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية(ATC)

٩٥% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (٢-tailed)	Df	T	المجال
Upper	Lower					
٤.٢٣١٨	٤.١٠٠٠	٤.١٦٥٩٣	٠.٠٠٠	١٧٩	١٢٤.٧٤٦	ATC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

يتضح من خلال الجدول رقم (١٩) وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) على إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية ، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠٠)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغ (٤.١٦٥٩) وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي

الفرضي (٣)، ثم من يمكن القول إن المصارف التجارية العراقية لديها إمكانية لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية وذلك لامتلاك العاملين فيها المهارة التي تمكنهم من تطبيق هذا النوع من أساليب التكاليف .

### ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه (يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية بين المصارف التجارية العراقية في إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية). وللإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( Way One

ANOVA) والجدول رقم (٢٠) يبين نتائجه بالنسبة للمصارف عينة الدراسة

جدول (٢٠) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Independent Samples Test						
		t-test for Equality of Means				t-test for Equality of Means
		Sig. (٢-tailed)	٩٥% Confidence Interval of the Difference	Std. Error Difference	٩٥% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ATC	Equal variances assumed	.٩٨٩	.٠٠٠٩٠	.٠٦٧٣٢	-.١٣١٩٤	.١٣٣٧٤
	Equal variances not assumed	.٩٨٩	.٠٠٠٩٠	.٠٦٦٨٥	-.١٣١٠٣	.١٣٢٨٣

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

يتضح لنا من الجدول رقم (٢٠) بان مستوى الدلالة البالغ  $u=0.05$  وعليه يتم قبول الفرضية

الخاصة بمتغير الاختصاص العلمي وعليه تم قبول الفرضية القائلة لا توجد في إمكانية توفير



متطلبات تكيف موازنة البرامج والأداء تعزى إلى التخصص العلمي لأفراد العينة في الوحدات الحكومية في محافظة واسط .

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

التي تنص على أنه : (توجد معوقات لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية). وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار (ت) لعينة واحدة (t-test Sample One) والجدول رقم (٢١) يبين قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات وقيم (ت) وقيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور إمكانية لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة ، وللحكم على دلالة متوسطات استجابات أفراد العينة على الفقرات، فقد اعتمد الباحث المحك الآتي: يوجد دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ على وجود معوقات لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية ، إذا كانت النسبة المئوية تزيد عن ٦٠% (أو متوسط حسابي يزيد عن ٣) وهذا يعد مستوى افتراضيا مقبولاً (وهو الوسط الافتراضي المتبع في مثل هذه الاختبارات)، والجدول رقم (٢٢) يوضح نتائج هذا الاختبار .

جدول (٢١) الاحصاء الوصفي للمتغير

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المجال
.٣١٤٥١	.٤٧٤٦٨	٤.٢٢٣٤	١٨٠	IFTC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

يتضح من الجدول أعلاه بأن الوسط الحسابي أعلى من الوسط الحسابي والبالغ ٣ أي إن أفراد العينة يميلون للاتفاق حول هذا المجال كما أن الانحراف المعياري كان بمستوى قليل مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة .

جدول (٢٢)

نتائج اختبار (t-test Sample One) لمدى امكانية لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية

٩٥% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (٢-tailed)	Df	T	المجال
Upper	Lower					
٤.٣٢٥٤	٤.١٣١١	٤.٢٢٣٤	٠.٠٠٠	١٧٩	١١٨.٤٨٣	X

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

يتضح من خلال الجدول رقم (٢٩) وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) على إمكانية لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية ، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠٠)، كما يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة قد بلغ (٤.٢٢٣٤) وهو أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، من ثم يمكن القول إن هنالك معوقات لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية وان هذه المعوقات هي تنظيمية وليست متعلقة بمهارة العاملين خبرتهم في المصارف ومن الممكن تجاوزها من خلال فرض تطبيق آليات تنظم العمل وسن القوانين الملزمة في التطبيق والرقابة على عملية التطبيق .

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه (يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية بين المصارف التجارية العراقية في المعوقات لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية). ولإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( Way One ANOVA) والجدول رقم (٢٣) يبين نتائجه بالنسبة للمصارف عينة الدراسة.

جدول (٢٣) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ANOVA					
مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	درجة الحرية Df	مجموع المربعات Sum of Squares	المجال
.٩٨٩	.٠٤١	.٠٠٧	٣	.٠٢١	بين المجموعات Between Groups
		.١٦٨	١٧٦	٢٩.٦١٥	خارج المجموعات Within Groups
			١٧٩	٢٩.٦٣٦	المجموع Total

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

يتضح لنا من الجدول رقم (٢٣) بأن قيمة F أعلى من قيمتها كما أن مستوى الدلالة أعلى من  $U=0.05$  وعليه يتم قبول الفرضية الخاصة بمتغير الدرجة الوظيفية، وعليه تم قبول الفرضية القائلة: (يوجد تفاوت ذو دلالة إحصائية بين المصارف التجارية العراقية في المعوقات لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية) ، ويعزو الباحث ذلك إلا أنه لا يوجد أثر لتنوع المصارف التجارية في المعوقات لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المصارف التجارية العراقية لغرض احتساب كلف الخدمات المصرفية. وذلك نظرا إلى التزام تلك الوحدات بالاستراتيجيات المحددة من قبل البنك المركزي العراقي بوصفها تعليمات واجبة التنفيذ وينبغي مراعاتها عند العمل من قبل جميع المصارف.

#### خامسا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

تنص الفرضية الرئيسية الخامسة بأن " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكاليف المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية . "

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الارتباط (Pearson Correlations) وباستخدام

برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.٢٤) كانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٢٤) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

المتغيرات	تسعير الخدمات المصرفية	التكاليف المستهدفة
Pearson Correlation	١	٠.٦٦٨١٢
تسعير الخدمات المصرفية Sig. (٢-tailed)		٠.٠٠٠٣٥
N	١٨٠	١٨٠
Pearson Correlation	٠.٦٦٨١٢	١
التكاليف المستهدفة Sig. (٢-tailed)	٠.٠٠٠٣٥	
N	١٨٠	١٨٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS. V٢٤

تبين نتائج الاختبار جدول ( ٢٤ ) أن قوة الارتباط بين أسلوب التكاليف المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية (Pearson Correlation) تبلغ (٦٦%) وتشير القيمة الموجبة لهذا الارتباط إلى أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين و إنها علاقة قوية.

وتبين النتائج أيضا أن مستوى معنوية الاختبار (Sig. (٢-tailed) بلغت (٠.٠٠٠٣٥) وهي أقل من قيمة الخطأ المقبول المحدد في العلوم الاجتماعية بمقدار ٠,٠٥ لذا يتم قبول فرضية البحث الرئيسية الخامسة التي تنص على أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكاليف المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية " مما يشير إلى إن هناك علاقة ارتباط طردية بين أسلوب التكاليف المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية .

سادسا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

اتجهت الدراسة الحالية في تحليل علاقات التأثير إلى استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، بالاعتماد على برنامج ( Amos v.24) ما جعل هذا الأسلوب يعد من أفضل الأساليب الحديثة التي يمكن، من خلال مخرجاتها تحديد مستوى التأثير بين المتغيرات اعتمادا على النموذج الهيكلية، والنتائج المتمخضة عنه، ومجموعة المعلمات الظاهرة في جداول مخرجاته، وتعد هذه التقنية أسلوباً معقداً ومتعدد المتغيرات، مناسباً تماماً لاختبار العلاقات المختلفة المفترضة، أو المقترحة بين المتغيرات مقارنة مع عدد من الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية، ويمتاز بعدد من المزايا مقارنة بالأساليب الإحصائية المستخدمة في البحوث الاجتماعية ويمتاز بعدد من المزايا مقارنة بأساليب التحليل الأخرى. إذ تنص الفرضية الرئيسية السادسة بأنه: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التكاليف المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية).

$$\text{المعادلة ١} \dots \text{PBS} = \beta_0 + \beta_1 \text{TC} + \epsilon$$

PBS: المتغير التابع تسعير الخدمات المصرفية

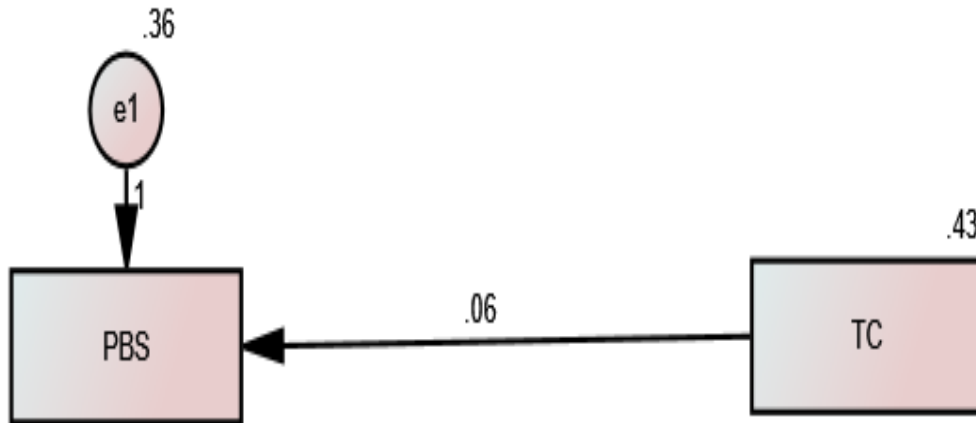
$\beta_0$ : الحد الثابت Constant

$\beta_1$ : معامل الانحدار للمتغير التابع

TC: المتغير المستقل التكاليف المستهدفة

$\epsilon$ : الخطأ العشوائي للقياس

استنادا إلى نموذج المعادلة البنائية الموضح في الشكل (٥) والموضح لصحة هذه الفرضية.



الشكل (٩) نموذج المعادلة البنائية لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الجدول (٢٥) تحليل الانحدار الخاص بالفرضية الرئيسية السادسة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PBS <--- TC	.٠٦	.٠٥٦	١.٠٧٦	***	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS V٢٤)

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٢٥) والمتمثلة بتحليل الانحدار، وجود أثر معنوي طردي لتكييف موازنة البرامج والاداء على استراتيجية الوحدات الحكومية ، بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (٦٠٠)، واستناداً إلى قيمة (C.R) المحسوبة البالغة (١.٠٧٦) وهي أكبر من القيمة المعيارية (الجدولية) وبدلالة قيمة معنوية (P-value) البالغة (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥)، مما

يدل على أن تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة تمكن المصارف من تسعير خدماتها المصرفية بالطريقة التي تمكنها من تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها فضلا عن تحقيق الأرباح والمحافظة على استمراريتها. واعتمادا على ما تقدم ستفرض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب التكاليف المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية .

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول الاستنتاجات

٤-١: الاستنتاجات

تهدف هذه الدراسة الى بيان أهمية استخدام نظام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية في المصارف من خلال التحليل الإحصائي حيث يمكن عرض أهم الاستنتاجات المتعلقة بالدراسة :

١- للنظام التكلفة المستهدفة على الرغم من أن البدايات الأولى تعود إلى الشركات الغربية ، فإن ظهورها الحقيقي كان في اليابان من قبل شركة Toyota أثناء عقد الستينيات من القرن الماضي ثم أنتشر بعد ذلك في العديد من الشركات اليابانية .

٢- لم يتم الإعلان عن استخدام هذه النظام في التكاليف المستهدفة على الرغم من استخدامها لعدة عقود من الزمن ، إذ بقيت تستخدم بشكل سري من قبل الشركات اليابانية حتى العقد الأخير من القرن الماضي وقد أطلق عليها اسم اليابانيون ( *السلاح السري الذكي* ) .

٣- أن التغييرات والتطورات العالمية التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة زيادة المنافسة والتقدم في التكنولوجيا جعلت من الصعب على المؤسسات ان تستمر وتبقى في دائرة المنافسة إذا لم تقم المؤسسات بتجاوب لهذه التغييرات والتطورات فالتركيز على رضا الزبون أصبح أمراً ضرورياً ينبغي على المؤسسات الاهتمام به.

٤- يعد تخفيض التكلفة إحدى عوامل تقدم المؤسسة ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة كما ان تقديم خدمة بكلف منخفضة إحدى الاستراتيجيات التي تتنافس بها المؤسسات لتحسين الأرباح .

٥- عدم معرفة العاملين أدرايتهم بالأساليب محاسبة التكاليف الحديثة عند قيام المؤسسات في تخفيض التكاليف

٦- أثبت أن نظام التكلفة المستهدفة نجاحاً واسعاً يعكس التميز الياباني في أنشطة الدراسة و التطوير و مما دفع الكثير من الدول و خصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية إلى دراسة هذا النظام في مؤسساتها وتبنيه .

٧- إن نسبة ٨٠% من تكاليف يتم إقرارها في مرحلة البحث و التطوير لذا فإن استخدام التكلفة المستهدفة يمثل الطريقة المناسبة لتحديد التكلفة ثم تقديم الخدمة في حدود تلك التكلفة مما يساعد على ضبط التكلفة للرقابة على التكاليف المستقبلية.



- ٨- حساب التكلفة المستهدفة يتحدد بالفرق بين السعر المستهدف و هامش الربح المرغوب به حيث يتم حساب السعر المستهدف بناء على تعريف السوق بالاعتماد على الأسعار من خلال أبحاث السوق و المنافسة السائدة و متطلبات الزبائن
- ٩- هناك تقبل كبير من قبل الإدارة و العاملين في تبني فكرة هذا النظام غير أن الظروف والضغوط الخارجية الحالية تشكل صعوبات على ذلك.
- ١٠- باعتماد نظام التكلفة المستهدفة يعد السوق المحدد الرئيس للسعر بدلاً من التكلفة ، كما إن التكلفة تكون تابعة للسعر ومن ثم ضرورة تخفيضها استجابة للأسعار التنافسية السائدة في السوق .
- ١١- في ظل استخدام نظام التكاليف المستهدفة هناك العديد من المحددات التي تدخل في تحديد سعر البيع بدلاً من الاقتصار على التكلفة فقط ، وهذه المحددات هي : تحليل المنافسة ، والحصة السوقية المرغوب فيها ، واحتياجات ورغبات واذواق الزبائن ، والقدرة الشرائية للزبائن .

## المبحث الثاني : التوصيات

### ثانيا :التوصيات

١- ضرورة اعتماد المؤسسات على أساليب إدارية حديثة لتحسين الخدمات المصرفية المقدمة لما لها من دور في تعزيز القدرات التنافسية لكي تتمكن المؤسسة من مواجهة البيئة الخارجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسات في البقاء والاستمرار .

٢- إن المؤسسات تقوم بالتركيز على الزبون لأنه يعد مصدرا للإيراد وسلاحا تنافسيا في المنافسة الشديدة وأيضا قوة للمؤسسات كذلك اساسا للنمو والبقاء والتميز في بيئة الأعمال، لذا يتحتم على المؤسسة تحديد الزبائن الحاليين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم يكون بالجودة المطلوب والسعر الأقل

٣- ان ترك الطرق التقليدية في حساب التكاليف واعتماد ادوات المحاسبة الإدارية الحديثة في المؤسسات يوفر قاعدة بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها من قبل الادارة للتحسين في المدى الطويل من خلال خطط استراتيجية

٤- ضرورة إقناع إدارات المؤسسات بجدوى تطبيق نظام التكلفة المستهدفة لما يحقق من مزايا وفوائد عديدة خاصة في مجال تخفيض لأنه اذا ما تجاهلت المؤسسات هذا النظام في بيئة الأعمال فإنها تعرض نفسها للخطر خاصة في ظل البيئة الحالية الشديدة التنافس.

٥- على المؤسسات القيام بإزالة المعوقات وتذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيق نظام التكلفة المستهدفة

٦- ضرورة وضوح استراتيجية المؤسسات المتعلقة بمعدلات الأرباح كي تتمكن إدارة المؤسسة من تحديد نسبة واضحة لهامش الربح الذي ترغب به إن أرادت تطبيق نظام التكلفة المستهدفة بنجاح.

٧- توسع الدراسة الحالية لتشمل عينة أكبر من المصارف العاملة في العراق ويمكن القيام بالمقارنة والدراسة بين المصارف العراقية والمصارف الاجنبية العاملة في العراق .

٨- العمل على إقامة دورات تدريبية للكوادر المحاسبية العاملة في المؤسسات لغرض اطلاعهم على التطورات الحديثة الحاصلة في مجال نظام التكاليف للمحاسبة الإدارية للاستفادة منها في تطوير النظم المعمول بها حالياً .

٩- ضرورة الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى في مجال تدريس نظام التكلفة الحديثة للمحاسبة الإدارية أو تطبيقها من قبل المؤسسات، وذلك عن طريق إقامة زيارات أو دورات محاسبية في تلك البلدان .

١٠- اعتماد تسمية " إدارة الكلفة المستهدف " للإشارة إلى نظام استخدام التكاليف المستهدفة لكون اهتماماتها تتركز على عملية إدارة التكاليف و ضرورة إبراز الدور الاستراتيجي والمهم لنظام إدارة الكلفة في تمكين الشركات من المنافسة والبقاء .

١١- ينبغي على المصارف الاهتمام بتقديم الخدمات المصرفية وترقيتها من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وزيادة الاستثمار بها اسوة بالمصارف العالمية والاقليمية، في ظل الطلب المتزايد على الخدمات المصرفية من قبل الزبائن

---

**قائمة**

**المراجع والمصادر**

## قائمة المصادر

أولا :المصادر باللغة العربية

### ١- الرسائل و الاطاريح

- ١- خضر ، انس متي ،(٢٠٠٥)، "قياس التكلفة المستهدفة لتصنيع المنتج خلال مرحلة التصميم لأغراض التسعير"،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- ٢- زعرور ، جريس ظاهر خليل ، أثر جودة اسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الاردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، ٢٠٠٣
- ٣- محمد ،صفاء احمد عبد الماجد.(٢٠١٦). دور التكاليف المستهدفة في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية (دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي )، رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السودان.
- ٤- ابو عودة ، علي عدنان. (٢٠١٠). أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة )،رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية .
- ٥- العطاري، عاصم جميل محمد ، إمكانية تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة لدقة تحديد تكلفة الخدمات الاردنية ، رسالة غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، ٢٠٠٥.
- ٦- الخالدي ، كرار عبد الاله عريعر،(٢٠١٠)،"تقنية الكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة الاستراتيجية"،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
- ٧- ابو رغيف ،اسماعيل عباس منهل،(٢٠١٢)،"استخدام الكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كإطار متكامل في تخفيض تكلفة المنتجات"، اطروحة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبة المالية جامعة بغداد.
- ٨- الباهي ،صلاح الدين مفتاح،(٢٠١٦)،"أثر جودة الخدمات المصرفية الالكترونية على الرضا الزبائن"،دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الاردني ،رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ،عمان ،الاردن.
- ٩-الصميدعي، محمود جاسم محمد ويوسف، ردينة عثمان، ، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الأردن: عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠١

١٠- مزاروة ،ذاكر ،(٢٠١٠)، "مدى فاعلية مدخل التكلفة المستهدفة وعلاقتها بسلسلة القيمة وأثرها على المستويات الأداء في الشركات الصناعية الاردنية " رسالة ماجستير و جامعة جدار ،كلية الاقتصاد والاعمال ،الاردن.

١١- راجحان، ميساء ،دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات ، دراسة ميدانية في المشروعات الصناعية في مدينة جدة ، رسالة ماجستير ،جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية ،٢٠٠٢

١٢-المسعودي ،حيدر علي جراد،(٢٠٠٨):"أمكانية تطبيق تقنيات ادارة الكلفة الاستراتيجية لإدارة تكاليف الجودة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاطارات في النجف"، أطروحة دكتوراه في محاسبة الكلفة والادارية ،المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ،جامعة بغداد.

١٣-أبوموسى، 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 ،٢٠٠٠

## ٢- الدوريات ومجلات والبحوث

١-الخلف ، نضال محمد رضا ، زويلف، انعام محسن حسن ،(٢٠٠٧) ،"التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، المجلد(٢١) ،العدد(١)

٢-غالي ،بتول،(٢٠١٧)\*،دور تطوير الخدمات المصرفية وخصائصها التسويقية في المصارف التجارية العراقية"،جامعة القادسية ، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخاص بمؤتمر الكلية .

٣-عبد الرحمن ،عاطف عبد المجيد ،٢٠٠٠، "مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجي لتدعم القدرة التنافسية للشركات المصرية " المجلة العلمية ،العدد ٢٨ ، جامعة أسيوط.

٤- مهدي، ذواوي،٢٠٠٩،"مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي " مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،العدد٩.

٥-محاربة ، ثامر محمد ،قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية دراسة ميدانية ، دورية الادارة العامة ، مجلد ٥٤ ، عدد ٣ ، آب ٢٠٠٨.

٦- مفتي، محمد حسن علي ؛ شيخ ، فريد عمر .(٢٠٠٥).مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة بالمنشآت الصناعية : دراسة استكشافية على عينة من المنشآت بمدينة جدة .مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية .المجلد ٤٢ ، ٤٢٩

٧-الرفا عي ، فرج لطفي وجنيدى ،محمد سعيد ،(٢٠٠٦)"التكاليف المعيارية والموازنات التخطيطية"،جامعة طنطا ، كلية التجارة، مصر .

٨-الذهبي ،جليلة عيدان، الغبان ، ثائر صري، استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال ، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية العدد ٤٨، المجلد ١٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ،  
٢٠٠٧، ص ٢٣٥، ص ٢٣٦، ص ٢٣٧.

٩- جريرة ،طلال ، منهج التسعير على اساس التكلفة المستهدفة وامكانية تطبيقه  
في قطاع الادوية في الاردن ، مجلة الدراسات لمعلوم الادارية ، الجامعة الاردنية  
، المجلد ٣٨ ، العدد ١

١٠- جهماني، عمر عيسى والعمرى، أحمد محمد، تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك  
التجارية العاملة في الأردن: دراسة ميدانية، بحث محكم، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد  
العدد، ٢١٩، ٢٠٠٣.

١١-المطارنة، غسان فلاح، متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات  
الصناعية المساهمة العامة الأردنية، بحث محكم، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية  
والقانونية، المجلد ٢٤، العدد ٢، ٢٠٠٨.

١٢- هاشم، محمد صالح، تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق  
استراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة، بحث محكم، مجلة البحوث الإدارية،  
عدد خاص، ٢٠٠٣، ص ٢١٠-٢٢٩.

١٣-تهامي، عز الدين فكري، التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة  
الأعمال الحديثة، بحث محكم، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد ١٦،  
ص، ٢٠٠٢ ٥٣-١٠٧.

١٤- 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 ٢٣، العدد ١، ١٩٩٩، ص ٢٨٧-٣٤٣.

١٥- وائل مجدي، مدى تطبيق التكلفة المستهدفة والقيمة كمدخل لتخفيض التكاليف في الشركات  
الصناعية المساهمة العامة الفلسطيني، مجلة العلوم الادارية، مجلد ٤١، العدد ٢، ٢٠١٤، عمان  
، الاردن

### ٣- الكتب

١- احمد حسين علي حسين، ٢٠٠١، "المحاسبة الإدارية المتقدمة"، ط٢، الدار الجامعية،  
الإسكندرية ، مصر.

٢- حسين زكي، ٢٠٠٠، "محاسبة التكاليف الصناعية"، مؤسسة الوراق للنشر و  
التوزيع، ط١، عمان

٣- الزغبى ، مروان محمد والخطيب ، الاء سعيد ، (٢٠٢٢)، "الأسواق والمؤسسات المالية"،  
الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .

- ٤- البكري، ثامر ياسر، (٢٠٢١)، "تسويق الخدمات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع، بغداد
- ٥- معلا، ناجي زيب، (٢٠١٥)، "الاصول العلمية للتسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان .
- ٦- عبد الله، انيس احمد، ٢٠١٦، "ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- الزعبي، مروان محمد والخطيب، الاء سعيد، (٢٠٢٢)، "الاسواق والمؤسسات المالية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان .
- ٨- عبد الله، انيس احمد، ٢٠١٦، "ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- المساعد، زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٣.
- ١٠- 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، ٢٠٠٨.
- ١١- العمري، محمد البكري، دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، ٢٠٠٣
- ١٢- النابلسي، طارق تيسير، إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة الحسين بن طلال، ٢٠٠٨
- ١٣- شقفة، خليل إبراهيم عبد الله، نموذج مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مستشفى غزة الأوربي: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧
- ١٤- كراجة، عبد الحليم والحنيطي، فيصل وجبرين، نايف، محاسبة التكاليف، الطبعة الأولى، الأردن: أربد، دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩١
- ١٥- نور، أحمد محمد ومحرم، زينات محمد وشحاته، السيد شحاته، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، مصر: القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٥
- ١٦- عبد الحفيظ، محمد عماد صلاح، التكلفة المستهدفة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨
- ١٧- منصور، محمود، ٢٠٠٨، ماهية التكاليف المستهدفة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر..
- ١٨- معلا، ناجي، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، ١٩٩٤
- ١٩- البكري، ثامر ياسر، تسويق الخدمات الصحية، الأردن: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥
- ٢٠- العجارمة، تيسير، التسويق المصرفي، الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- ٢١- عبيدات، محمد، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٤
- ٢٢- عبد الدايم، صفاء محمد، (٢٠٠١)، "نحو اطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة"، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد (٢)



- ٢٣- الحداد عوض بدير (١٩٩٩)، تسويق الخدمات المصرفية ، ط ١ ، مصر : البيان للطباعة والنشر .
- ٢٤- كنجو ، وآخرون ، التسويق المصرفي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، حلب ، ٢٠٠٥ .
- ٢٥- سمير ، د. وليد ، ٢٠١٣ م ، مدخل التكاليف المستهدفة ، بحث منشور على شبكة الانترنت .
- ٢٦- عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٩)، "اسس التسويق المعاصر"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان \_ الاردن
- ٢٧- النسور، اياد عبد الفتاح ، (٢٠١٠)، "الاصول العلمية للتسويق الحديث" ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان \_ الاردن .
- ٢٨-العلاق ، بشير عباس وحמיד عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي) ١٩٩٩
- ٢٩-الضمور ، هاني حامد ، "تسويق الخدمات" ، عمان - دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥ .
- ٣٠-فليح عبد المنعم ، (٢٠٠٧)، "دراسات متقدمة في محاسبة التكاليف" ، الطبعة الثانية ، مكتبة فيروز المعادي ، القاهرة .

ثانيا: المصادر باللغة الانكليزية

١-Letters and Theses

- ١- Lmshate, K. (٢٠١٥). "Le rôle du facteur culturel dans la qualité de service dans le secteur bancaire libyen", Doctoral dissertation, Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand.
- ٢- Boer, G. and Ettlé, J., Target costing can boost your Bottom Line, "Strategic Finance", Vol. ٨١, No. ١, July, (١٩٩٩), p.p. ٤٩-٥٣.
- ٣- Filomena, T. ; Klieman N. & Duffey, M. (٢٠٠٩), "Target Cost Operations During Product Development : Model And Application", International Journal Of Production Economics, Vol.(١١٨), No.(٢٦).
- ٤- Patrick Feil, Keum – Hyo yook, IL- woon kim, (٢٠٠٤). Japanese Target Costing", Historical perspective, international), " al journal of strategic cost management.
- ٥- Ibusuki, Ugo And Kaminki, Paulo. (٢٠٠٧), " Product Development Process With Focus On Value Engineering And Target-Costing: A Case Study In An Automotive Company", International Journal Of Production Economics, ١٠٥, ٤٥٩-٤٧٤.
- ٦- Collier & Knight.( ٢٠٠٩), "Target Costing In The Automotive Industry: A Case Study Of Dynamic Capabilities", Electronic Copy Available At:  
[Http://Ssrn.Com/Abstract=١٤٠٤٣٦٦](http://Ssrn.Com/Abstract=١٤٠٤٣٦٦). Costing in Turkish Manufacturing Enterprises". European Journal of Social Sciences, Vol. ٧, No. ٢, ٧٨-٩١.
- ٧- Cooper, R and Slagmulder, R(٢٠٠٢) Target Costing For New – Product Development product – level Target Costing . cost management (July / August) , pp.٥ – ١٢.
- ٨- CIMA (٢٠٠٥) Target Costing, Target Costing in The NHS, Cima Discussion Paper, (Oct).
- ٩- Cooper, R and Slagmulder, R(١٩٩٧) Factors Influencing the Target Costing Process : lessons From Japanese Practice the Claremont Graduate School .
- ١٠- Kwah, Discole Ganye(٢٠٠٤) Target Costing In Swedish Firms Fiction, fad or fact? An Empirical Study of some Swedish firms, International Management, Masters, Graduate Business School, School of Economics and Commercial law, Göteborg University.

11-Feil,P.,Yook,K.,& Kim,I.,(2004),"Japanese Target Costing : A Historical Perspective",International Journal of Strategic Cost Management

12-Hergeth, Helmut. (2002). Target Costing In the Textile Complex Journal of Textile and Apparel, Technology and Management, Vol. 2 Issue 1V, Fall

13-Blocher , Edward D. , Chem , Hing H. , and Hin Thomas W. , (1999) , "Cost Management : A Strategic Emphasis" , 1st ed. , McGraw Hill Co.

14-IFAC , ( 1999 ) , "Target Costing for Effective Cost Management : Product Cost Planning at Toyota Australia" International Federation of Accountants , Financial and Management Accounting Committee , Study 10 .

## 2-BOOK

1-LOVELOCK , Christopher , H., (2010), "Services Marketing", 6th ed , Prentice-Hall.

2- KOTLER, Philip, (1997), "Marketing Management Analysis Planning Implementation & Control", Printed In Prentice Hall Upper Saddle River New jersey

3-Warren, Carl S. and Reeve, James M. and Fess, Philip E., (2001) "Accounting" Twentieth, Printed in the United States of Mmerica.

4-Horngren, Charles T.& Datar, Srikant M.& Rajan, Madhav V. ,(2010)," Cost Accounting A Managerial Emphasis", 10thEd, Pearson Prentice Hall Inc. , New Jersey.

5- Kerin Roger A., Hartley S. & Rudelius W., (2010), "Marketing", Twelfth Edition, McGraw-Hill Education, New York.

6-Horngren, Charles T.& Datar, Srikant M.& Rajan, Madhav V. ,(2012)," Cost Accounting A Managerial Emphasis", 11thEd, Pearson Prentice Hall Inc. , New Jersey

- 10- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2016), "Marketing Management" 10th edition, published by Pearson Education.
- 11- Grewal, D., Palmatier, R., Dant, R., & Evans, K. (2021) "MARKETING", 7th edition, McGraw Hill Education Pty Ltd.
- 12- Kinney, Mechial, R., & Kinsey, " Cost Accounting: Foundations and Evolutions", 6th Ed. Thomson EouthWestern, (2006).
- 13- Yoshikawa, Takeo, Et. Al, " Strategic Value Analysis: Organize Your Company For Strategic Success", ( Great Britain: Pearson Education Limited, (2002), P.36.
- 14- Hilton R. W., Platt D. E., (2011), "Managerial Accounting Creating Value in Global Business Environment 9th Edition", The McGraw-Hill companies.
- 15- Hilton. W., (2000), "Managerial Accounting Creating Value In A Dynamic Business Environment", 9th Ed, New York, Mcgraw-Hill.
- 16- Hilton, Ronald. (2002), " Managerial Accounting "Creating Value In A Dynamic Business Environment". Fifth Edition, Newyork: Mcgraw-Hill.
- 17- Hilton, Ronald W. and Platt, David E., (2019): "Managerial Accounting Creating Value in a Dynamic Business Environment" 12th ed. Mc Graw –Hill, Education.
- 18- Morest, Wayne. Davis, James. Hartgraves, AL., (2003): "Management accounting a strategic approach", Thomson Learning, USA.
- 19- Ansari, S.I., & Bell, J., (1997), "Target Costing : The Next Frontier in Strategic Cost Management:", MCGraw – Hill, USA.
- 20- weygant J.Jerry, Kieso, Donald, & Kimmel, Paul, (2002), "Ma nagement Accounting", John Wiley & Sons Inc.
- 21- Horngren, Charle T., Foster George & Srikant, M. Datar, (2000), "Cost Accounting :A managerial Emphasis", 10th ed., Prentice Hall Inc.

17-Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W., Managerial Accounting, 10th Edition Boston McGraw-Hill, 2003

18-Drury, Colin, 1997, Management Accounting for business decision, London, International Thomas Computer Press

19-Garrison, Ray, Noreen, Eric, Brewer, Peter, Rania, Mardini, 2011, Management Accounting 14th edition. Irwin McGraw-Hill, Inc

20-Meggison, William. L, Smart, Scott. B, Graham, John. R, Financial Management, 3rd Edition, Cengage Learning, South-Western, 2010.

21-Macdonald Scott S. and Koch, Timothy W., Management of Banking, 7th edition, Thomson, 2006

22-Garrison, Ray and Noreen, Eric. (2003). Managerial Accounting. Tenth Edition, New York: McGraw-Hill

23-Wild, J. and Shaw, K. (2010): "Managerial Accounting", McGraw-Hill Companies, Inc., Avenue of the Americas, New York, USA.

24-Drury, Colin, (2000), "Management & Cost Accounting" 9th ed., Thomson Learning

25-Jalaei, Hamidreza. (2012). Advantages of Target Costing in Organization International Journal of Research in Management, Number 2, p12

26-Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S. & Young S. Mark, (1997), "Management Accounting", 2nd ed., Prentice Hall Inc., USA.

27-Horngren, Charles T., Foster George & Srikant, M. Datar, (2000), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", 10th ed., Prentice Hall Inc.

28-Ellram, M Lisa, 2006 "The Implementation of Target Costing in the United States Theory Versus Practice" Journal of Supply Chain Management, Vol. 12. Iss. 1.

29-Keun-Hyo Yook, 2005, "Target costing the construction industry evidence from Japan", Construction Accounting & Taxation.

30-Bhimani, A., Management Accounting in transition, London, management press, 2001.

31-Macdonald Scott S. and Koch, Timothy W., Management of Banking, 7th edition, Thomson, 2006

32-Darymple & L.J. Parsons, "Marketing Management (Text and Cases)", 2000

33-Jetzel et al; "Marketing", Irwin, 1997.

34-Berkowitz, Eric, N., (2000), "Marketing", 7th, Irwin McGraw-Hill

## Ψ-thesis and periodicals

- 1- Moses, O. Douglas ,(Ψ··Ψ) , "Organizational slack and risk-taking behaviour: tests of product pricing strategy" , Calhoun: The NPS Institutional Archive, California, USA
- 2-Sakurai,M.,(1989),"Target Costing &How To Use It", Journal Of Cost Management .
- 3- Koons, F, Applying ABC To Target Costs, Transaction Of The American Association Of Cost Engineers, US,(1994), P. 4
- 4-Cokins. G, (Ψ··3)," integrating Target Costing and ABC, Journal of cost management", Master of Accountancy Program, university of south Florida.
- 5-Helms, Marilyn M., Ettkin, Lawrence P., Baxter, Joe T. and Gordon,Matthew W.. (Ψ··5)," Managerial Implications of Target Costing", CR,Vol. 15, No. 1, 49- 56.
- 6-Dekker, Henri and Smidt, Peter. (Ψ··3)," A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms". International journal of productioneconomics, 84, no(3),293- 305.
- 7-Salter, Mechael (Ψ·10), "Target Costing as a Cost Management Tool", Journal of South Africa university, Vol.(Ψ5), No.(6), pp:(1-14) .
- 8- Ding, J., Chen, C., An, X., Wang, N., Zhai, W., & Jin, C., (Ψ·18), "Study on added-value sharing ratio of large EPC hydropower project based on target cost contract: a perspective from China", Sustainability, 10(10), 3362.
- 9-Gagne, Margaret L., &Discenza, Richard Discenza, (1995), "Target costing", Journal of Business & Industrial Marketing, pp.16-22.
- 10- Nicolini, D., Cyril, T., Richard, H., Alf, O., and Mark, S., Ψ··· Can Target Costing and Whole Life Costing be Applied in the“ ‘Construction Industry? ’” British Journal of Management, UK vol.11, Issue 4, pp.303.
- 11-Compt , H.(Ψ··9):"The Estimation and Management of cost Over The Life Cycie of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.

- 12-Compt ,R .,and Slagmulder ,R(1997) : “Factors influencing the target costing process: Lesson from the Japanese practice “,http ://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/papers/wp\_97\_30.pdf.(12-6-2011)
- 13- Afonso, Paula, Nunes, Manuel, Paisana, Antonio and Braga, Ana. (2008). The influence of time-to-market and target costing in the new product development success. *Int. J. Production Economics*, 110, 509-568.
- 14-Hergeth ,H. (2002) " Target Costing in the textile companies ",*Journal of Textile and Apparel "Technology and Management* ,pp.1-10.
- 15-Kato Y. 1993 , Target Costing support system : lessons from leading Japanese companies *Management Accounting Research* , Japan , Vol. 4 , ‘No.1,(Mar)
- 16-Kocsoy, M., Gurdal, K., and Karabayir, M. E., Target costing in Turkish manufacturing enterprises, *European Journal of Social Sciences*, Vol. 5, No.2,2008,pp.92-100.
- 17-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.
- 18- 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
- 19-Compt ,H.(2009) : “The Estimation and Management of cost Over The Life Cycle of Metallrgical Research Projects “,*Faculty of -Economic and Management Sciences ,University of Pretoria.*
- 20-Chen,R.& Chung,A.,(2002),"Cause – Effect Analysis For Target Costing ",*Tournal of Textile & apparel*
- 21-Monden , Y. & Lee , J. , ( 1993 ) , “How A Japanese Auto Maker Reduces Costs” , *Management Accounting* , 70 , August , pp. 22 – 26
- 22-Bonzemba , L. & Okano , H. , ( 1998 ) , “The Effects of Target Costing Implementation on an Organizational Culture in France” *Graduate School of Business , Osaka City University , Japan .*
- 23-Borgernas , H. & Fridh , G. , ( 2004 ) , “The Use of Target Costing in Swedish Manufacturing Firm” , D. – Thesis in Management Accounting , *School of Economics and Commercial Law , Goteborg University*
- 24-Garrison, Ray , Noreen, Eric," *Managerial Accounting*", 10th Ed 24-Mcgraw Hill Inc, 2006

٢٤- Crow, Kenneth. (٢٠٠٠). Achieving Target Cost / Design-To-Cost

Objectives. <http://www.npd-solutions.com/dtc.html>

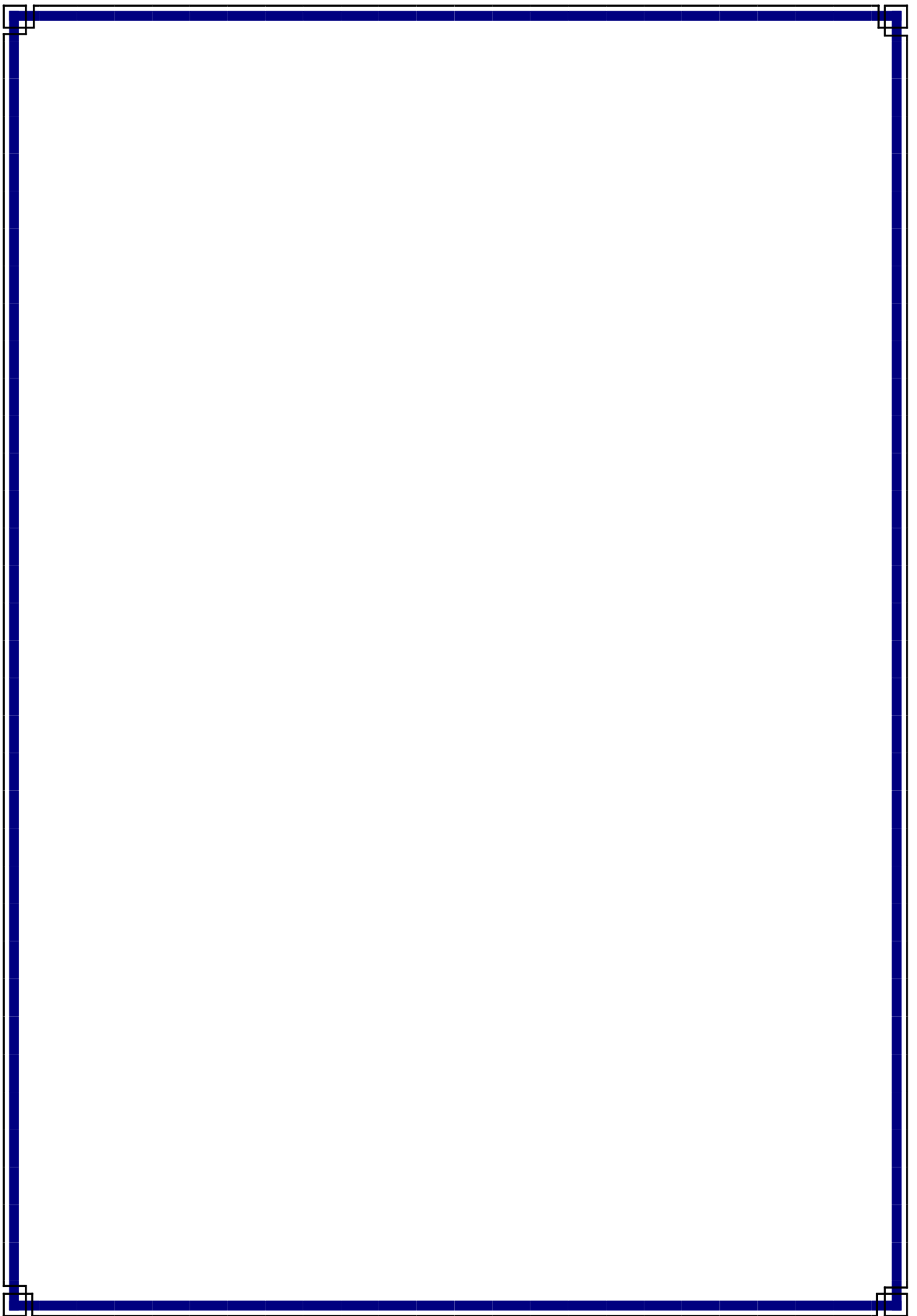
٢٥- Cooper,R.,(١٩٩٤) Nissan Motor Company,Ltd: Target Costing .System, Harvard Business School, Case#٩

٢٦- Ansari S., Swenson D., Bell J., and Kim W., winter ٢٠٠٢, “Best Practices in Target Costing” Management Accounting Quarterly vol. ٤, Issue ٢, pp. ١٢-١٧

٢٧-kwah ,D.(٢٠٠٨):" Facing up to New Realism :The case of using the Target Cost Management approach in healthcare delivery Management"Graduate School, University of Exeter



الملاحق



## **Abstract**

The study aimed to explore the Target Costing System, a modern cost management technique, and investigate whether banks recognize the advantages of this system in pricing their banking services and the importance of this system in service pricing .

Many studies and research related to this topic were reviewed, and it was found that most of these studies addressed the Target Costing System in industrial companies, ignoring its use and applications in the service sector, including banks. However, this study addressed the concept of target costing and its application in banks, the factors affecting its determination, and the use of this system to enhance the pricing of banking services. To achieve the study's goal, a questionnaire was designed specifically for the study problem and distributed to the study population to gather the necessary information. The results were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The analysis concluded that it is possible to apply the Target Costing System in banks, with some obstacles that can be overcome. One of the main obstacles is related to the necessary data, such as target price and target profit data. The study also showed that banks are well aware of the various benefits that can be achieved by applying this system.

The study concluded with several findings, including that the Target Costing System plays a significant role in reducing costs if applied in an effective competitive environment. It helps identify services whose actual costs exceed their target costs, enabling the company to reconsider those costs and work towards reducing the actual costs to meet the target costs for those services. It also significantly aids in the success of developing new services.

The study recommended that banks unify their efforts to keep up with global developments and compete with foreign banks in terms of both quality and price by reassessing their currently applied management methods. It also emphasized the need for bank management to work on developing their costing system to accurately determine the cost of the provided service, and the necessity for banks to have a clear profit strategy. This clarity will help the management to define a clear margin of profit they desire if they want to successfully apply the Target Costing System.

**Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Muthanna  
College of Administration and Economics  
Department of Finance and Banking**



# **Using the Target Costing System in Pricing Banking Services: An Applied Study on a Sample of Banks Listed on the Iraq Stock Exchange**

**Master Thesis Submit**

to board of the College of Administration and Economic –  
Muthanna University It is part of the requirements of obtaining  
a Master's degree in Financial and Banking Sciences

by

**Noor Hussein Majdy**

Supervised By

**Assistant Professor Dr. Mohammed Samir Hadeerb**

١٤٤٦ هـ.

٢٠٢٤ A.D.