

عنوان البحث

**مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة طرابلس)**

أ. سالمة محمد عمر درفو<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عضو هيئة تدريس/ كلية الاقتصاد/ جامعة الجفارة  
بريد الكتروني: [smd143655@gmail.com](mailto:smd143655@gmail.com)

تاريخ النشر: 2021/03/01م

تاريخ القبول: 2021/02/24م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمة المصرفية، وما إذا كانت هناك إمكانية لاستخدام هذا المدخل في المصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة طرابلس، مع الوقوف على المعوقات التي تحول دون استخدامه في تلك المصارف، والمزايا التي يمكن تحقيقها من خلال استخدامه، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من (16) مصرفاً بواقع (4) استبيانات لكل مصرف، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل (49) استبياناً بنسبة 64% من الاستبيانات الموزعة، ولقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف، مع وجود بعض المعوقات ومن أهمها: عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف، كما وبينت الدراسة أن إدارة المصارف على دراية تامة بالمزايا المتنوعة المتحققة من خلال استخدامها لهذا المدخل، وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: العمل الجاد للانتقال نحو استخدام مدخل التكلفة المستهدفة؛ لما له من فوائد ومزايا في زيادة كفاءة وفاعلية المصارف، وتحسين كفاءة التسعير بشكل خاص، وعلى المصارف تطوير أنظمتها المحاسبية؛ لتواكب التطور المستمر في بيئة الأعمال المصرفية؛ لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الإدارية المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التكلفة المستهدفة، السعر المستهدف، الربح المستهدف، الخدمة المصرفية

## RESEARCH ARTICLE

**THE EFFECTIVENESS OF APPLYING THE TARGETED COST APPROACH IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF PRICING BANKING SERVICES: AN EMPIRICAL STUDY ON LIBYAN COMMERCIAL BANKS OPERATING IN TRIPOLI****Salama Mohammed Omar Dervo<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Staff member / Faculty of Economics / University of Al – Jafara  
Email: smd143655@gmail.com

**Accepted at 24/02/2021****Published at 01/03/2021****Abstract**

This study aims to explore the effectiveness of applying the target cost approach in improving the efficiency of banking service pricing, and whether there is a possibility to use this entry in Libyan commercial banks operating in the city of Tripoli, while identifying the obstacles that prevent its use in those banks, and the advantages that can be Achieved through its use, and to achieve the goal of the study, the questionnaire was used to collect data from (16) banks by (4) questionnaires for each bank, and the number of questionnaires recovered and valid for analysis reached (49) questionnaires with 64% of the distributed questionnaires. The results include: The effectiveness of applying the target cost approach in banks, with some obstacles, the most important of which are: the absence of an effective cost system in the bank, and the study showed that the bank management is fully aware of the various advantages achieved through the use of this approach, and the study recommended several recommendations, including:

Work hard to move towards using the target cost input; Because of its benefits and advantages in increasing the efficiency and effectiveness of banks, and improving pricing efficiency in particular, and banks must develop their accounting systems. To keep pace with the continuous development in the banking business environment; Because of the rationalization and immunization achieved in the various administrative decisions.

**Key Words:** target cost, target price, target profit, banking service.

## المحور الأول:

## الإطار العام للدراسة

## أولاً- المقدمة:

تتميز صناعة الخدمات المصرفية بكثرة تنوعها وتوسعها لتمس مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة وخاصة بعد ظهور خدمات مصرفية جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية التي كانت سائدة في السابق، إضافة إلى نظم المعلومات المتطورة التي يتم استخدامها الأمر الذي أدى إلى تسابق هذه البنوك في اعتمادها على هذه الأساليب بهدف تسهيل تنفيذ أنشطتها المصرفية وإرضاء الزبائن، كما تعتبر سياسة تحديد السعر للخدمات المصرفية من العمليات الصعبة والمعقدة وعليه فإن تحديد السعر يجب أن يتم وفق أسس وقواعد مدروسة لا تأخذ بعين الاعتبار العرض والطلب، وأسعار المنافسين فحسب، بل أيضاً والأهم تكلفة الخدمة نفسها (أبو عواد، 2008، ص2).

ويلاحظ أنه بينما يقع عامل العرض والطلب وعامل أسعار المنافسين خارج نطاق سيطرة إدارة البنك الداخلية فإن عامل تكلفة الخدمة المصرفية هو وحده الذي يقع ضمن نطاق السيطرة، والذي قد يساعد في تحديد أسعار تتناسب مع أسعار المنافسين وتؤدي إلى زيادة الحصة السوقية من خلال جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الذين يطلبون هذه الخدمة.

ويؤدي تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في البنوك واستخدامه في تسعير الخدمات المصرفية إلى تمكين البنوك التجارية من تحديد أسعار تتنافس مع أسعار المنافسين وتتناسب مع رغبة العملاء ومقدرتهم على الدفع وبالتالي تحقيق أهدافها الأخرى المترتبة على ذلك، إلا أن هذا المنهج يحتاج إلى مقومات أساسية تعتبر دعائم لنجاحه ولا بد من توفرها. ومن أهم هذه المقومات توفر نظام تكاليف يمكن من حصر التكاليف المرتبطة بالمنتجات (منصور، محمود، 2008، ص40).

ولقد كانت اليابان من أوائل من استخدم منهج التكلفة المستهدفة إذ بدأ استخدامها في الصناعات اليابانية ولاسيما السيارات، وذلك بعد القصور الذي شاب الأنظمة التقليدية في مواكبة التطور وسوق المنافسة (الناقلي، 2008، ص5)، وتجدر الإشارة إلى تداخل عدة عوامل في قرارات التسعير منها المنافسة وحجم الخدمات ونوعها وحاجات العملاء ورغباتهم (العمرى، 2003، ص 14)، عدا عن أهمية التسعير في قرارات توسيع الخدمات المصرفية (جهماني وعمرى، 2002، ص 684).

وبناءً على ما سبق أتت هذه الدراسة، للتعرف على مدخل التكلفة المستهدفة وأهميتها في تسعير الخدمات المصرفية والفوائد المترتبة على استخدام ذلك المدخل في تحسين كفاءة التسعير.

## ثانياً- مشكلة الدراسة:

إن تصاعد حدة المنافسة في سوق الخدمات المصرفية وكذلك تعدد وتنوع هذه الخدمات بالإضافة إلى تعاضد استخدام التكنولوجيا في تقديمها يضع المصارف التجارية في لبيبا أمام عدة تحديات وذلك في سعيها للنجاح والاستمرارية. إذ أصبح لزاماً عليها ليس فقط السعي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبى رغبة العملاء وإنما أيضاً الحرص على تقديم تلك الخدمات بالجودة والسعر الذي يرضي العميل ويكون قادراً على دفعه ثمناً لتلك الخدمة؛ ولكي يتم تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة وتمكينه من تحقيق أهدافه المرجوة ليس مرهوناً فقط برغبة إدارة البنك في تبني ذلك المنهج ويجب أن تتوفر لدى المصرف المقومات اللازمة لتطبيقه، وبالتالي تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل تتوفر لدى المصارف العاملة في مدينة طرابلس المقومات اللازمة لإمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية؟.
2. هل تدرك المصارف العاملة في مدينة طرابلس المزايا التي تحققها من تبني مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية؟.
3. هل توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة في مدينة طرابلس؟.

## ثالثاً- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في استكشاف فاعلية تطبيق التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، خاصة

لما تحققه من مزايا في مجالات التخطيط والرقابة على التكلفة وتجنبها وبالتالي تخفيضها، وقد انبثقت عن الهدف الرئيسي الأهداف الرئيسية التالية:

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

#### رابعاً- أهمية الدراسة:

إن الدافع للقيام بتلك الدراسة هو المساهمة في معرفة الظروف والعوامل الممهدة لتطبيق أنظمة علمية متطورة لحساب تكاليف الخدمات في المصارف وتحسين كفاءة تسعيرها، وصولاً إلى أفضل النتائج في الاستثمار؛ لتحقيق المعدلات الاقتصادية المنشودة، بأقل التضحيات الاقتصادية في الموارد والإمكانات المتاحة، كما أن نقل مدخل التكلفة المستهدفة يمثل نقل لتجارب ناجحة، حيث ظهر مدخل التكلفة المستهدفة مؤخراً في الدراسات والأبحاث كأحد أهم أنظمة إدارة التكاليف الحديثة، التي أثبتت الدراسات السابقة نجاحاتها في خفض التكاليف وتحسين كفاءة تسعير الخدمات، كما تتبع أهميتها من أهمية القطاع المرتبط بها، فالقطاع المصرفي الليبي يعتبر ركيزة اقتصادية مهمة حيث يمثل قطاعاً من التعاملات المهمة في الاقتصاد الوطني الليبي.

#### خامساً- فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تمت صياغة الفرضيات التالية:

##### الفرضية الأولى:

يوجد لدى المصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة طرابلس إمكانية لتطبيق مدخل التكاليف المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء.

##### الفرضية الثانية:

يؤدي تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس إلى:-

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

##### الفرضية الثالثة:

توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس.

##### الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول فوائد تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة تشير إلى المتغيرات المستقلة التالية: المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، والاختصاص.

##### سادساً- منهجية الدراسة:

قامت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الكافية والدقيقة للوصول إلى المعرفة الدقيقة لمشكلة الدراسة وإمكانية قياس المعلومات كما وكيفا لاستخدام المنهج الإحصائي لتحليل وتوزيع قائمة الاستقصاء؛ وقد اعتمدت الدراسة على جمع البيانات الأولية والتي تتمثل بإعداد استبانة خاصة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المعلومات الثانوية التي تتمثل بالكتب و الدوريات والمجلات، إضافة إلى الدراسات السابقة و رسائل الماجستير.

##### سابعاً- متغيرات الدراسة:

1. المتغير التابع: تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.

##### 2. المتغيرات المستقلة:

- مدى توفر مقومات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة.

- مدى إدراك المصارف التجارية لمزايا مدخل التكلفة المستهدفة.
- معرفة المعوقات والصعوبات التي تحد من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة بالمصارف التجارية.

#### ثامناً- حدود الدراسة

الحدود المكانية: ليبيا- طرابلس.

الحدود الزمانية: 2020.

3. الحدود البشرية: الأفراد العاملين في المصارف التجارية في مدينة طرابلس ولديهم علاقة بمشكلة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة، ومدراء المصارف الرئيسية، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام والموظفين بتلك الأقسام.

#### تاسعاً- الدراسات السابقة:

1. دراسة (تهامي، 2002)

هدفت الدراسة إلى بيان دور التكلفة المستهدفة كمدخل مستحدث في رفع كفاءة عملية اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالمنافسة الشديدة وسرعة التقدم التكنولوجي، وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يتمثل بصفة أساسية في مجموعة من الإجراءات لتخفيض التكاليف في مرحلتي البحوث والتطوير، ويمكن تطبيق التكلفة المستهدفة عن طريق تحقيق التكامل بين جميع أقسام المنشأة، كما أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة قد يعمل على تشجيع نشاط البحوث والتطوير بالمنشآت مما يحقق التقدم التكنولوجي لها، وأوصت الدراسة إلى استخدام الإدارة العملية في إجراءات تطبيق التكلفة المستهدفة وأهم تلك الطرق هندسة القيمة وجداول التكلفة، ويمكن تطبيق التكلفة المستهدفة من تقديم المنتج بالموصفات والسعر المرغوب فيهما من قبل المستهلك وأقل تكلفة ممكنة.

2. دراسة (راجان، 2002)

هدفت تلك الدراسة إلى بيان دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكلفة وتطوير المنتجات، إضافة إلى مدى تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة في المشاريع الصناعية في مدينة جده، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التكاليف المستهدفة غير مطبق في المشاريع الصناعية بجده من ناحية عملية بل يتم اتباع العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها النظام، ولا يتم استخدام معادلة التكاليف المستهدفة التي تعتبر الأساس الأول للنظام، وأن هناك إمكانية لتطبيق نظام التكاليف المستهدفة، ولكن يحتاج ذلك بعض الوقت، كي يتم تفهم ذلك النظام بصورة صحيحة، وكي يتم التدريب على طريقة تطبيقه بصورة كافية ويمكن استخدامه كأسلوب لمواجهة المنافسة وفرص البقاء في السوق.

3. دراسة (Dekker and Smidit, 2003)

هدفت تلك الدراسة إلى حصر الشركات الألمانية التي تطبق مفهوم التكلفة المستهدفة أو مفاهيم أخرى مشابهة له، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من الشركات الألمانية المدرجة أسهمها في السوق المالي وقد بلغ عددها اثنتان وثلاثون شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن تسع عشرة شركة من أصل اثنتين وثلاثين شركة تطبق ممارسات مشابهة لمفهوم التكلفة المستهدفة وكان الهدف الأساس من التطبيق هو تخفيض التكلفة، ووجدت الدراسة أن الإدارات الأكثر مساهمة في تطبيق التكلفة المستهدفة هي إدارة التطوير و إدارة التصميم، وكانت إدارة الحسابات أقل مشاركة في تنفيذ تلك الطريقة.

4. دراسة (هاشم ، 2003)

تطرقت الدراسة إلى تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة حيث بينت الدراسة أن أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي دوراً مهماً في مرحلة بناء استراتيجية زيادة التكلفة حيث يساهم في توفير العديد من البيانات اللازمة؛ للتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء التكاليفي الداخلي للشركة، كما ويساهم في مرحلة تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة حيث يساهم بفاعلية في أنشطة التحسين والتطوير المستمر، ويؤدي دوراً مهماً في رقابة وتقييم استراتيجية زيادة التكلفة.

## 5. دراسة (جهماني والعمري، 2003)

هدفت تلك الدراسة لإبراز أهمية تطبيق نظم محاسبة التكاليف في المصارف التجارية بالأردن وأهميتها في اتخاذ القرارات المختلفة لاسيما قرارات تسعير الخدمات، كما هدفت إلى معرفة الصعوبات والعقبات التي تمنع تطبيق نظم محاسبة التكاليف في المصارف التجارية الأردنية ورفدها بالكفاءات المؤهلة والمدرّبة لتشغيل تلك النظم وتحقيق الفائدة المرجوة منها، وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية البنوك التجارية الأردنية لا تنشئ قسماً أو وحدة التكاليف وأن 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 المصرفية وتحديد أسعارها والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة البنك بقرار تسعير الخدمة المصرفية واهتمام السلطات الرقابية بعملية التسعير؛ لما لها من تأثير على ربحية البنك وقدرته على البقاء وبالتالي نجاح القطاع البنكي ككل.

## 6. دراسة العمري (2003)

هدفت تلك الدراسة؛ للتعرف على دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في المصارف التجارية الأردنية وذلك من خلال التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في قرارات التسعير والتعرف على أسلوب تخصيص التكاليف والمعوقات التي تحول دون إيصال المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالإضافة لتكاليف المخاطر، وقد خلصت تلك الدراسة إلى أن 64% من المصارف الأردنية تواجه صعوبات وعوائق في الوصول إلى قرار تسعير دقيق، كما وبينت أن تلك العوامل تتمثل في عدم وضوح المعلومات الواردة من الفروع والأقسام، وعدم توافر الخبرات العلمية والعملية والتكاليف المترتبة على تطبيق نظام محاسبة التكاليف، وأن 73% من البنوك الأردنية تعتمد على عدة عوامل في تسعير الخدمات منها ارتفاع المنافسة على الخدمات المقدمة من حيث الكم والنوع، وحاجات العملاء ورغباتهم، وتكلفة الخدمة المقدمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمعلومات الواردة من الأقسام والفروع والتركيز على أنظمة التكاليف حسب الأنشطة، مع ضرورة العمل على دمج المصارف الصغيرة لزيادة قدرتها التنافسية في مستوى الأسعار.

## 7. دراسة (Ellram, 2006)

عنوانها: "The Implementation of Target Costing In the United States: Theory versus Practice"

"تطبيق التكلفة المستهدفة في الولايات المتحدة الأمريكية.. بين النظرية والتطبيق."

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية عملية الشراء في تحقيق التكلفة المستهدفة وكذلك هدفت إلى بيان كيفية تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الأمريكية وهل تتوافق مع المفهوم الشائع للتكلفة المستهدفة.

قام الباحث بدراسة عينة تتمثل في 11 شركة عاملة في أمريكا ممن تطبق مبدأ التكلفة المستهدفة بخلاف الدراسات الأخرى التي كانت تأخذ كدراسة حالة شركة أو شركتين بحد أقصى. . وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية الشراء تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التكلفة المستهدفة.

## 8. دراسة (Ratray, et. Al, 2007)

قام Ratray وزملاؤه بإعداد دراسة لمعرفة مدى تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات النيوزلندية وقد وجدت الدراسة أن هناك اثنتا عشرة شركة فقط من أصل إحدى وثلاثين شركة نيوزلندية تستخدم التكلفة المستهدفة وأنه يتم استخدامها للمنتجات حالياً وكان التركيز في التطبيق في مرحلة التصنيع أكثر من المراحل الأخرى، وأن من أسباب تطبيق التكلفة المستهدفة تخفيض التكلفة وزيادة المبيعات.

## 9. دراسة (Ibusuki &amp; Kaminski, 2007) وعنوانها

"Product Development Process with Focus on Value Engineering and Target Costing: Case Study in an Automotive Company"

"عملية تطوير المنتج مع التركيز على هندسة القيمة والتكلفة المستهدفة.. دراسة حالة في شركة سيارات."

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتطوير المنتجات في شركات السيارات من خلال هندسة القيمة والتكلفة المستهدفة في إدارة التكلفة وذلك من خلال تطوير خطط عمل من ثلاث مراحل مع تطبيق هندسة القيمة عليها وهي الفكرة، والتخطيط، والتصميم. وقد توصلت الدراسة إلى نموذج ناجح حيث أنه أدى إلى خفض تكلفة المنتج وحقق النوعية التي تتلاءم مع احتياجات العملاء واستراتيجية المنشأة.

10. دراسة (الخلف وزويلف، 2007م):

جاءت الدراسة؛ بهدف التعرف على واقع أساليب التسعير المستخدمة في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني ومدى ملائمتها للتطورات الجارية وتعدد أشكال المنافسة، ومن ثم الارتقاء بأساليب التسعير المستخدمة من خلال اقتراح منهج للتسعير يعتمد السعر السائد في السوق التنافسي كأساس لاتخاذ قرار التسعير، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها: أن قرارات التسعير تتأثر بالعديد من العوامل كالزبائن والمنافسين والتكاليف، وأن اعتماد المنهج التقليدي في التسعير في عصر العولمة وحرية التجارة لا يمكن من المنافسة في حدود السعر السائد في الأسواق التنافسية، وأن منهج التكلفة المستهدفة يمثل طريقة للتسعير ونظاما لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة في البيئة التنافسية، كما أن الشركات محل الدراسة تطبق نظام تكاليف فعلي وتستند في تسعير منتجاتها بصورة رئيسة على التكلفة الكلية، أما أهم التوصيات التي تقدمت بها الدراسة ضرورة تطوير أنظمة التكاليف للمساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، واعتماد منهج التكلفة المستهدفة في التسعير؛ لرفع كفاءة القرارات ذات الصلة.

11. دراسة (Kocsoy, 2008)

هدفت تلك الدراسة إلى كيفية استفادة الشركات من التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية ومن أهمها نظام التكلفة المستهدفة، خاصة في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا والتغير في توقعات العملاء، وتقدير دور حياة المنتج، وزيادة قوة المنافسة العالمية، وقد أجريت الدراسة على أكبر شركات تصنيع المدرجة في غرفة تجارة (اسطنبول) والحاصلة على (الأيزو) والكشف عن الاختلافات الأساسية بين تلك الشركات التي تطبق نظام التكلفة المستهدفة وبين التي لا تطبق نظام التكلفة المستهدفة، وبينت الدراسة أن غالبية الشركات تعمل في ظل ظروف سوق تنافسية، ولكي تجني الشركات الفوائد المتوقعة من التكاليف المستهدفة، عليها إعطاء أهمية أكبر لتحديد توقعات العملاء قبل تصميم المنتج وإشباع استراتيجيات تنافسية متوازنة.

12. دراسة (منصور، 2008):

هدفت دراسة منصور إلى مدى إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الأنشطة بالمنظمات الخدمية، بهدف دعم قرئها التنافسية وما هي أسباب عدم تطبيقه؟ حيث تم إجراء دراسة على ميناء بور سعيد، وبينت الدراسة أن تطوير النظام المحاسبي التكاليفي المطبق بالمنظمة الخدمية يوفر معلومات تكاليفية سليمة يمكن اعتماد إدارة المنظمة عليه في اتخاذ القرارات التي تساعد على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، وأن من أهم المشكلات التي تواجه المنظمة الخدمية: مجال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة والأساليب المدعومة له ما يلي: مقاومة العاملين ورفضهم لكل ما هو جديد في التطوير التكنولوجي والأساليب المعاصرة، وسعر الخدمة محدد بقرار وزاري مما يحد من حرية المنافسة مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة، طول الوقت المستغرق لإنهاء إجراءات الحصول على الخدمة، وعدم أخذ الاعتبارات التسويقية للخدمة في الاعتبار.

13. دراسة (المطارنة، 2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات استخدام التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، والتعرف على مدى توافر

العناصر اللازمة لتطبيق ذلك المدخل، كذلك المعوقات التي تحول دون تطبيقه، وقد تمت الدراسة على إحدى وثلاثين شركة من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية التي لها اهتمام ومعرفة بذلك المدخل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الشركات الصناعية الأردنية لا تقوم بتطبيق هذا المدخل، ويتوافر عدد من العناصر اللازمة لتطبيقه إلا أن هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق ذلك المدخل منها الخوف من تبني أساليب جديدة مختلفة عن الأسلوب المستخدم حالياً، وعدم توافر المعلومات الواضحة والمفصلة لتكاليف المنتجات، وقد أوصت الدراسة بضرورة توعية الشركات الصناعية الأردنية بفوائد ومزايا وأهمية ذلك المدخل.

14. دراسة (أبو عواد، 2008)

هدفت تلك الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت البنوك التجارية العاملة في الأردن تدرك المزايا المترتبة على تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية وأهميته في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، وخلصت الدراسة إلى أن منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تسعير الخدمات المصرفية وذلك من خلال توليد الحوافز لتخفيض تكلفتها، كما أن تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من وجهة نظر العميل من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية، و تدرك معظم البنوك التجارية المزايا المترتبة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة، كما تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على البنك الذي يسعى إلى استقطاب مزيد من العملاء مع العمل على تحسين خدماته وتطويرها باستمرار وفقاً لمتطلبات العملاء ورغباتهم وبحيث تكون ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرفه، كما تتوفر لدى معظم البنوك التجارية أقسام مختصة في التكاليف ولكن لا يتم الاستفادة منها في معظم الأحيان في تحسين تسعير الخدمات المصرفية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور محاسبة التكاليف في البنوك التجارية؛ لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الإدارية المختلفة، وإلى توعية العاملين في البنوك التجارية وإدارتها بدور منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ودورها في تخفيض تكلفة الخدمات وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

15. دراسة ( Filomena, 2009 )

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على تجربة الدول النامية في مرحلة مبكرة حيث هناك علامات لتكلفة إنتاج منتج معين في ظل عملية التنمية، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات الصناعات التحويلية البرازيلية، وتفعيل أسلوب التكاليف المستهدفة لخفض التكلفة على أجزاء المنتج، مع ضرورة إيجاد معايير لضبط النفقات خلال عملية الشراء، وقد تم استخدام دراسة حالة مفصلة، بهدف الاستخدام الاستراتيجي للتكلفة المستهدفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشاركين في المشتريات خاصة المهندسين والمصممين هو أكثر من يتحكم في التكلفة بشكل دقيق.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

تناولت الدراسات السابقة موضوع أسلوب التكلفة المستهدف ومدى تطبيقه وما العوامل المؤثرة على تطبيقه؟ مع بيان أهميته، ورغم الجوانب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة أتت هذه الدراسة في محاولة لدراسة مدى فاعلية التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة في المصارف العاملة في مدينة طرابلس. التي تعمل في ظل ظروف بيئية واقتصادية ذات طبيعة خاصة تختلف عن تلك التي أجريت عليها الدراسات السابقة.

**المحور الثاني:**

**الإطار النظري للدراسة**

**تسعير الخدمة المصرفية وفق مدخل التكلفة المستهدفة**

**تمهيد:**

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



المرتبطة به، فعدم الدقة في تسعير الخدمات يترتب عليها فقدان للعملاء وبالتالي فقدان فرص تسويقية لها، كما قد تترتب عليه خسائر للمصرف؛ لذا يجب تسعير الخدمات التي تتناسب وتراعي تلك الأمور.

#### أولاً- مفهوم السعر المصرفي:

يعرف السعر بأنه: قيمة المنتج التي يمكن تعديلها صعوداً أو هبوطاً وفقاً لمتغيرات داخلية وخارجية تحيط بعمل المؤسسة وبما يتفق وإمكانيات الشراء لدى المنتفعين ووفق أدواقهم (عبيدات، 2004، ص20)، وتعرف عملية التسعير بأنها: قرار تحديد الأسعار الذي يتخذ من خلال عملية إدارية متكاملة مع مراعاة جملة أمور تتداخل في مفهوم السعر، فالتسعير هو وضع أسعار مناسبة بما يكفي لتغطية التكاليف والحصول على الأرباح واجتذاب العملاء، والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف وإحداث غطاء إيجابي فحسب، بل إنه استراتيجية يجب أن تأخذ بالاعتبار كل الأهداف التسويقية خلال عملية التسويق (البكري، 2005، ص56)، كما عرف عملية التسعير بأنها: فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع مع الأخذ بالاعتبار الظروف الداخلية للمنشأة (البيحاني، 1999، ص5)، والسعر البنكي هو: معدل الفائدة على الودائع والفروض و الرسوم والمصرفيات الأخرى التي يتحملها البنك لقاء تقديم الخدمات المصرفية أو العمولات التي يتلقاها البنك نتيجة تقديم الخدمات للغير (معلا، 1994، ص153).

#### ثانياً- أهداف التسعير المصرفية:

توجد مجموعة من الأهداف شعبي المصارف لتحقيقها من عملية التسعير تتمثل في:

#### 1. الأهداف المرتبطة بالتعامل: وتشتمل على هدفين فيما يلي:-

##### أ- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء.

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

##### ب- المحافظة على الحصة السوقية للمصرف في السوق.

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

#### 2. الأهداف المرتبطة بالأرباح وتشتمل (العجارمة، 2005، ص287):

##### أ- تعظيم الأرباح.

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

##### ب- تعظيم العائد على الاستثمار.

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

#### 3. أهداف مرتبطة بالمحافظة على القيم وتشتمل:

##### أ- المحافظة على الصورة الذهنية للمصرف.

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

**ب- تحقيق مستوى عال من الجودة.**

فقد يكون هدف البنك شريحة من المجتمع تتصف بعدم حساسيتها للسعر حيث ينصب اهتمامها على جودة الخدمة التي يحصلون عليها وهذا الهدف يتطلب جودة عالية للخدمة مما يعني تكلفة عالية و بالتالي أسعارا أعلى (العجارمة، 2005، ص 286).

**4. هدف المحافظة على نوعية الائتمان مع نظم قوية لإدارة المخاطر.**

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

**ثالثاً- اتخاذ قرارات التسعير:**

يعتبر اتخاذ قرارات التسعير من القرارات المهمة التي تقدم عليها الإدارة، وذلك نظرا لما يحدثه من تأثيرات على صعيد الوضع التنافسي للمصرف وعلى المستوى الربحي له، وغالبا ما يتخذ قرار التسعير عند تسعير خدمات جديدة أو تغيير في أسعار خدمات موجودة إما لتغيير في تكلفة الخدمة وإما لمواكبة المنافسة وغيرها. وعموما فإن قرارات التسعير تتخذ غالبا في حالتين رئيسيتين هما (معلا، 1994، ص175).

**1. تسعير الخدمة المصرفية الجديدة**

عند تسعير الخدمة المصرفية الجديدة فإنه غالبا ما تكون أمام إدارة البنك ثلاثة أهداف تسعى إلى تحقيقها وهي:-

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

ب- المحافظة على وضع البنك في السوق.

ج- تحقيق الربح

وفي تلك الحالة هناك ثلاث استراتيجيات يمكن اتباعها، استراتيجية القشط، استراتيجية التغلغل، الاستراتيجية النفسية

**2. تسعير الخدمات المصرفية الحالية (معلا، 1994، ص178).**

قد يضطر البنك لتغيير أسعار الخدمات القائمة فتقديم الخدمات الجديدة ليست هي الحالة الوحيدة التي يحتاج فيها البنك لتحديد استراتيجيات التسعير، فقد يقوم البنك بتغيير أسعار خدماته لأسباب قد تكون داخلية أو خارجية وفيما يلي توضيح للأسباب التي قد تتفع بالبنك التعديل أسعاره الحالية (معلا، 1994، ص178):

أ- تنشيط الطلب على خدمة معينة تعاني من انخفاض حصتها السوقية

ب- التغيرات في تكلفة الخدمات المقدمة

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

أما الأسباب الخارجية فتتمثل في:

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

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

ج- اعتقاد العملاء بأن أسعار الخدمات المقدمة مرتفعة عند مقارنتها بأسعار الخدمات المماثلة في المصارف الأخرى.

د- تعديل الأسعار؛ استجابة لظروف المنافسة والتشريعات والأنظمة والقوانين.

**رابعاً- العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية:**

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية منها:

**1.العملاء:** يؤثر العملاء بدرجة كبيرة على قرارات التسعير وذلك من خلال تأثيرهم في الطلب، فلذلك يتوجب على البنك فحص أسعار خدماته ومعرفة رأي العملاء في تلك الأسعار، فإذا وجد عملاء البنك السعر مرتفعا فإنهم يقومون برفض الخدمة والتوجه

للحصول على الخدمة من مصارف منافسة وبأسعار أقل.

2. **المنافسون:** بات من الضروري أخذ وجود المنافسين في عين الاعتبار عند اتخاذ قرار التسعير، وذلك لأن أسعار المنافسين تؤثر في الطلب على الخدمة، وقد تجبر المصارف على تخفيض أسعارها مما قد يؤثر على ربحية البنك، وربما تعمل أسعار المنافسين على خروج البنك من دائرة المنافسة إذا كانت أسعار خدماته أعلى من أسعار المنافسين، كما تقوم بإعادة تصميم منتجاتها بما ينافس منتجات المصارف الأخرى، كما تساعد هذه المعلومات على تقدير تكاليف المنافسين (Horngren, Et.al,2000,p420)

3. **التكاليف:** تؤثر التكاليف في تحديد سعر الخدمة، وتهدف المصارف عند وضع السعر أن تغطي كامل التكاليف المترتبة على تقديم الخدمة وتحقيق هامش ربح معقول يقبله البنك، وفي ظل شدة المنافسة السائدة فإنها لن تستطيع تحقيق الهامش الذي ترغب فيه إذا كان السعر أعلى من سعر السوق وستضطر إلى تخفيض السعر ليتوافق مع سعر السوق وبما لا يقل عن التكلفة (Horngren, et. al., 2008, pp.460)

4. **عوامل قانونية وتشريعية:** قد تفرض القوانين والأنظمة أسعار محددة لبعض الخدمات، وبالتالي لا يستطيع البنك التدخل بالتسعير إلا في الحدود المسموح بها.

5. **عوامل اقتصادية واجتماعية:** قد تفرض الحكومات على المصارف المساهمة في خدمات اجتماعية وبيئية وغيرها؛ مما يدفع البنك إلى أخذ ذلك في عين الاعتبار عند التسعير.

6. **العرض والطلب:** يؤثر الطلب على قرار التسعير في الخدمات المصرفية، فإذا كان الطلب منخفضاً على خدمة معينة قد يدفع ذلك البنك لتخفيض سعر الخدمة؛ من أجل تنشيط وزيادة الطلب عليها، أو إلى العكس في بعض الخدمات خاصة إذا كان سعر خدمة منخفضاً مقارنة مع المنافسين؛ مما يدفع إلى رفعها لتكون قريبة من أسعار المنافسين.

7. عوامل أخرى تؤثر في قرارات التسعير مثل المخاطرة وغيرها.

#### خامساً: الاستراتيجيات التسعيرية للخدمات المصرفية

يعتبر اختيار الاستراتيجية التسعيرية من الأمور المعقدة، كما أن للاستراتيجية التسعيرية تأثيراً كبيراً في تحقيق الأهداف التسويقية للمصارف، ولها أهمية لارتباطها بأهداف البنك وإيراداته، وتوجد ثلاث استراتيجيات التسعير للخدمات المصرفية وهي (الصميدعي ويوسف، 2005، ص 277).

#### 1. استراتيجية التغلغل في السوق المصرفية

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

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

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

#### 2. استراتيجية قشط السوق.

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

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

ب- في حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين

**3. استراتيجية قيادة السعر.**

وتتجسد تلك الحالة عندما يكون هنالك مصرفاً معيناً معروفاً بشكل عام من قبل بقية المصارف باعتباره القائد للأسعار حيث إنه هو الذي يحدد السعر ثم تتبعه بقية المصارف؛ ويعتمد اختيار الاستراتيجية التي يتبعها البنك على عدة عوامل منها أهداف البنك، وتقدير الاستراتيجية التي لها فرص نجاح أكبر. ويعد تسعير الخدمات الجديدة أحد المشاكل الأكثر صعوبة التي تواجه البنك وذلك بسبب الغموض والشك المحيط بإمكانية تقبل العملاء للأسعار المعروضة لتلك الخدمات الجديدة، فمن الأفضل هو عمل دراسة وتجميع معلومات من السوق قبل التسعير وذلك للاستئارة بها عند تسعير الخدمات، وذلك لأن اتباع السياسة المناسبة للتسعير سيؤدي إلى ترشيد قرارات تسعير ويساهم في تحقيق أهداف البنك سواء أكان على المدى القصير أم البعيد.

**سادساً- مناهج قرارات التسعير:**

تنوعت مناهج التسعير خاصة في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا، واشتداد المنافسة فنجد أن كل فترة من الزمن يكون هناك منهجاً جديداً ، ومن أكثر المناهج استخداماً:

**1- المنهج الاقتصادي للتسعير:**

وفق ذلك المنهج تتم دراسة العرض والطلب للخدمة المصرفية ومرونتها السعرية، فإذا قام البنك بزيادة أسعار خدماته فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض مبيعاتها منها ولذلك تجب الموازنة عند وضع السعر بحيث تتم الاستفادة من زيادة الإيراد للوحدة الواحدة (الإيراد الحدي) مقابل انخفاض حجم المبيعات الناتج عن زيادة السعر (Garrison et al,2006, p825) ، ويتحدد السعر الأمل للخدمة عند السعر الذي يحقق أقصى قدر ممكن من الأرباح.

**2-منهج التسعير على أساس التكلفة**

تلعب التكلفة دوراً مهماً في قرارات التسعير للخدمات، لأن البنك لا يستطيع أن يحقق عوائد إذا كان التسعير بأقل منه، ويتم تقسيم ذلك المنهج إلى:

أ- المنهج التقليدي في التسعير: وهو يعتمد على تحديد التكلفة الكلية للخدمة ثم وضع هامش الربح التي ترغب به إدارة البنك وبذلك تشكيل السعر النهائي للخدمة التي يتم طرحها به، ويعتمد في التسعير على أساس التكلفة الكلية أو التكلفة المتغيرة أو معدل العائد على الاستثمار ويعاب على المنهج التقليدي للتسعير:

- إغفال الطلب على الخدمة فكل ما يتوجب على البنك فعله هو تحديد التكاليف للمنتج أو الخدمة ومن ثم تحديد هامش الربح الذي يرغب به حيث تفترض تلك الطريقة بأن العميل يحتاج ويطلب الكمية المتوقعة وبغض النظر عن السعر (أبو عواد، 2008، ص56).

- السعر يتم تحديده اعتماداً على أرقام تقديرية لكل من التكاليف وباقتراض كمية معينة من المبيعات قد لا تحقق (Garrison et al,2006,p832).

- استخدام التكاليف وحدها عند حساب الأسعار قد يخفض الدافع الحقيقي من المراقبة على التكاليف (الضمور، 2009، ص259).

**ب- منهج التكلفة المستهدفة**

هو منهج حديث لتحديد تكلفة المنتج من الخدمات المصرفية، ويقوم على أساس البدء بتحديد السعر المستهدف الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه للخدمة ومن ثم بناء لذلك تحديد هامش الربح الذي يرغب بتحقيقه البنك لي طرح ذلك الهامش بعد ذلك من السعر المستهدف؛ ليتم من خلال ذلك تحديد التكلفة المستهدفة وبعبارة أخرى يسير ذلك المنهج باتجاه معاكس للمنهج التقليدي في التسعير أي يبدأ من السعر المستهدف وصولاً إلى التكلفة المستهدفة (أبو عواد، 2008، ص58)، وتعد التكلفة المستهدفة أداة جيدة للتسعير في الأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة، حيث تسمح بإجراء تحليل حاسم لاحتمالات نجاح المنتج قبل تخصيص الموارد الإنتاجية له، على خلاف التسعير على أساس التكلفة، فقد يكتشف البنك أن سعر المنتج غير تنافسي بعدما تكون قد

استخدمت الموارد في إنتاجه (الخلف وزويلف، 2007، ص175)

سابعاً- دوافع استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:

هناك العديد من العوامل التي تتفجع ونشجع البنوك على سلوك منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية ومنها (أبو

عواد، 2008، ص 60-61):

1. عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حال كان البنك متلقياً للسعر (كان يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه فيجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال إعادة التصميم، وتطوير المنتجات، وتخفيض التكلفة، و.... الخ، الأمر الذي يمكن البنك من تحقيق أهدافه ضمن مستويات الأسعار السائدة في السوق.

2. معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة ثم طرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية البنك (Garrison et al, 2006, p833).

3. 80 % من التكاليف الواقعة ضمن مرحلة التصميم في تكاليف مقللة لا يمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة (Drury , 1997 , pp430.431).

4. انخفاض ملحوظ بدرجة انتماء وولاء العملاء اتجاه بنك معين أو خدمة معينة فأصبح المتحكم الأساس في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل بغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة .

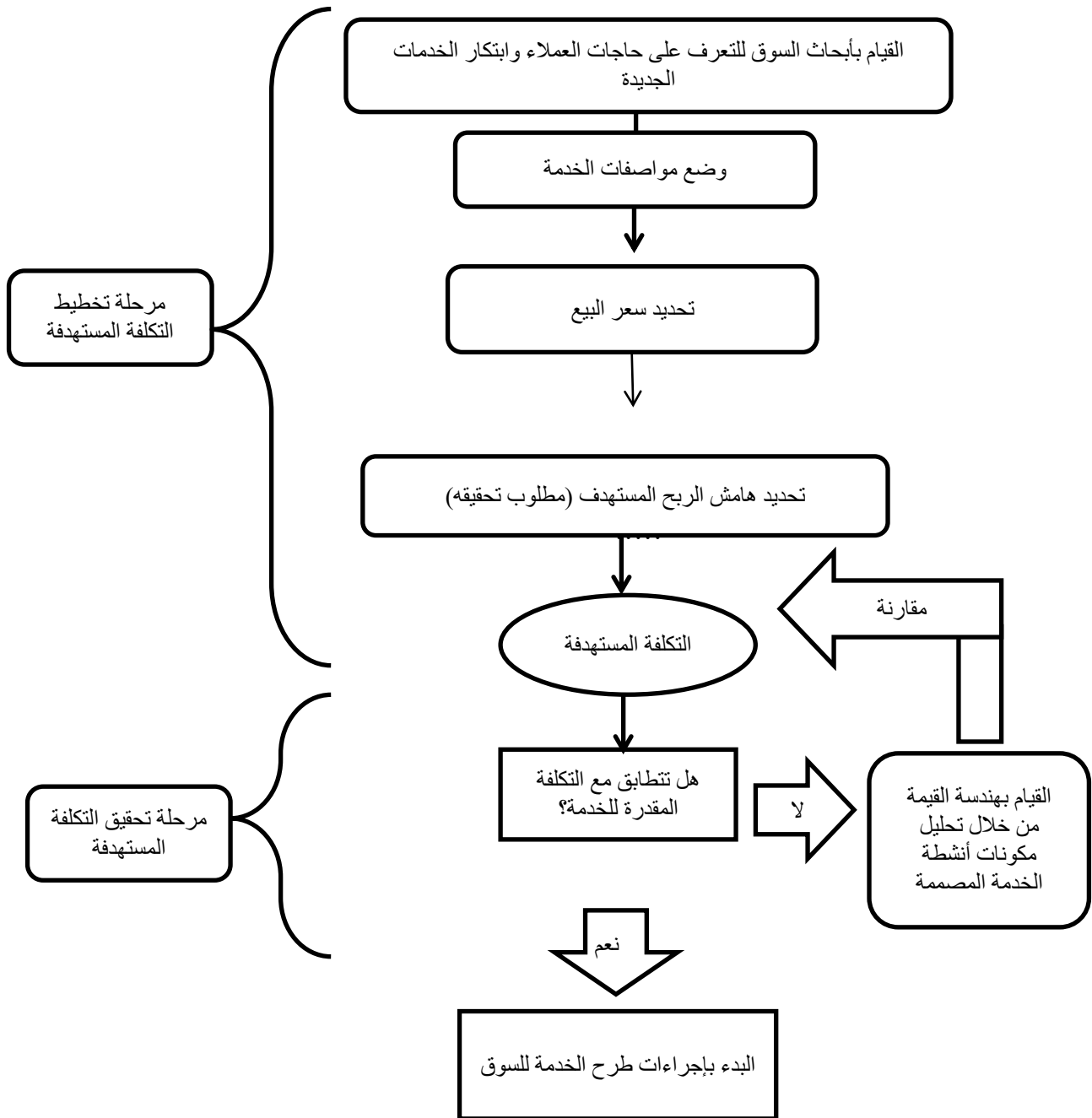
ثامناً- مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ( Horngren, et al 2000, p125 ) :

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

الشكل رقم (1) يبين مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:

شكل رقم (1)

مراحل تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية



(المصدر: أبو عواد، 2008، 63)

تاسعاً - مميزات منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:

يمتاز منهج التكلفة المستهدفة بما يلي (أبو عواد، 2008، ص64):

1. يساعد منهج التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق (العميل).
2. أنه منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها التحليل والتقييم بدءاً من تخطيط الخدمة إلى ما بعد البيع ويشمل الأداء الداخلي والخارجي معاً

3. أنه منهج يوفر الدفع الذاتي؛ لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يعتمد على المشاركة من جانب كافة المرتبطين بعملية تقديم الخدمة، وهو بذلك يمثل نظاماً للتحسين وتطوير الفكر الإداري للبنك كما يوفر دوافع الانتماء من قبل العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكاليف.

### المحور الثالث:

#### الدراسة التطبيقية:

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:-

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

يتضح من بيانات الجدول رقم (1) أن 55% من أفراد العينة يعملون كموظفين، و31% من أفراد العينة يعملون كرؤساء أقسام، و12% من أفراد العينة يعملون كمدرّاء، و2.0% من أفراد العينة يعملون كأعضاء مجلس إدارة، ومن خلال الجدول رقم (1) أن ما نسبته 45% من أصحاب السلطة والاطلاع في اتخاذ قرارات وهذا يعطي نتائج جيدة للدراسة

#### جدول (1)

#### يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عضو مجلس إدارة	1	2.0%
مدير	6	12%
رئيس قسم	15	31%
موظف	27	55%
المجموع	49	100%

#### 2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

من خلال الجدول رقم (2) يوضح أن 63.3% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و18.4% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، و 12.2% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، و6.1% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دكتورا؛ مما يدل على أن المصارف تنتهج سياسة بأن يكون الحد الأدنى للمؤهل هو شهادة جامعية؛ وذلك مؤشر مهم وجيد لاستيعاب وتطبيق الأساليب الحديثة.

#### جدول (2)

#### يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	المجموع
التكرار	3	6	31	9	49
النسبة المئوية	6.1%	12.2%	63.3%	18.4%	100%

#### 3- توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

يتبين من خلال الجدول رقم (3) أن 51% من أفراد العينة محاسبون، و 22.456% من أفراد العينة ذوو اختصاص إدارة أعمال، و 14.3% من أفراد العينة ذوو اختصاص تمويل ومصارف و 12.244% ذوو اختصاص اقتصاد.

## جدول (3)

## يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص

الاختصاص	محاسبة	إدارة أعمال	تمويل ومصارف	اقتصاد	المجموع
التكرار	25	11	7	6	49
النسبة المئوية	%51	%22.456	%14.3	%12.244	%100

## 4 - توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

من خلال الجدول رقم (4) يتبين أن 39% من أفراد العينة متوسط سنوات الخبرة لهم أكثر من 15 سنة، و 24.5% من أفراد العينة يتراوح متوسط سنوات الخبرة لهم من 10 سنوات إلى 15 سنة، و 20% من أفراد العينة يتراوح متوسط سنوات الخبرة لهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، و 16.5% من أفراد العينة متوسط سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، كما يبين الجدول رقم (4) أن ما نسبته 63.5% من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة الطويلة التي تزيد عن عشر سنوات في العمل البنك؛ مما يعزز دقة نتائج الدراسة.

## جدول (4)

## يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	أقل من 5	10-5	15-10	15 فأكثر	المجموع
التكرار	8	10	12	19	49
النسبة المئوية	%16.5	%20	%24.5	%39	%100

## ثانياً - اختبار فرضيات الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضية، تم إيجاد النسب المئوية والتكرارات ومتوسط الدرجات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبارات "One Sample T test"، وتكون الفقرة ايجابية؛ بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 49%، وتكون الفقرة سلبية؛ بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها بمعنى أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 49%، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05، ومتوسط الدرجات والوزن النسبي اختبار ت "One Sample T"،

## اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمرنوف (One Sample K-S))

استخدمت الباحثة اختبار كولومجروف . سمرنوف، لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (5) نتائج الاختبار حيث إن قيمة اختبار 7 كبيرة ( أي أكبر من قيمة Z الجدولية وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.0 ( 0.05 < .sig )؛ مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعندئذ يجب استخدام الاختبارات المعلمية.

## جدول رقم (5)

## يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
القسم الأول: امكانية تطبيق النظام	0.018	0.476
القسم الثاني: فوائد تطبيق النظام	0.231	0.255
القسم الثالث: صعوبات تطبيق النظام	0.120	0.524



## اختبار الفرضية الأولى:

يوجد لدى المصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة طرابلس إمكانية لتطبيق مدخل التكاليف المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الأسئلة (1-12) من أسئلة الاستبانة، بهدف معرفة مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، ويتبين من الجدول رقم (6) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إنه لكل فترة وجد أن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمة الجدولية ومستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من الوزن النسبي المحايد (49%) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على محتوى تلك الفقرات وأن الفقرة رقم (1) المتعلقة بتبنى إدارة المصرف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية حصلت على أعلى متوسط درجات (4.456) أي ما نسبة (92%) من أفراد العينة موافقون على تلك الفترة، بينما الفقرة رقم (4) والتي تبحث عن مدى وجود في البنك قسم أو إدارة خاصة للتكاليف، قد حصلت على نقل وسط حسابي (3.256) حيث ونسبة الموافقة بلغت 52.14% وبصفة عامة بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المجال الأول مجتمعة (3.818) وانحراف معياري 0.754، وبوزن نسبي يساوي 72.935%، وبما أن متوسط الدرجات أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وقيمة الانحراف المعياري أقل من واحد صحيح، ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) دل ذلك على أن هناك فاعلية لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدى المصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة طرابلس، وبناء عليه يتم قبول الفرضية.

## الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبار ت ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الأول

ت	الفقرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة
1	تتبنى إدارة المصرف فلسفة أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية	4.456	0.929	90.00	10.81	0.000
2	تدرك إدارة المصرف وتراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية	3.768	0.812	82.67	9.88	0.000
3	توجد في المصرف إدارة مختصة لتسويق الخدمات المصرفية	3.583	0.863	78.33	15.54	0.000
4	يوجد في المصرف قسم أو إدارة خاصة للتكاليف	3.256	0.979	52.14	6.03	0.000
5	العاملون في قسم أو إدارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات	3.917	0.680	70.04	9.85	0.000
6	العاملون في إدارة التكاليف يعملون على خفض تكليف وتحسين تسعير الخدمات	4.250	0.565	69.33	10.11	0.000
7	اختلاف وتدني الخدمات المصرفية المنافسة يتطلب تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة	4.133	0.840	80.00	19.02	0.000

					للتسعير	
0.000	10.23	71.10	0.996	3.473	تعطي إدارة المصرف أهمية لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية	8
0.000	13.82	59.00	0.911	4.017	تعطي إدارة المصرف أهمية لتطوير خدماتها	9
0.000	9.15	62.04	0.873	4.037	تعطي إدارة المصرف أهمية لجودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها	10
0.000	11.43	79.33	0.965	3.533	تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة والأدوات المساعدة للإدارة الفعالة للتكاليف	11
0.000	7.01	81.25	0.840	3.404	تعطي إدارة المصرف أهمية لدراسة السوق وطلبات العملاء	12
0.000	11.073	72.935	0.854	3.818	المتوسط العام	

#### اختبار الفرضية الثانية

يؤدي تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس إلى:

1. خفض تكاليف الخدمات المصرفية.

2. زيادة الربحية لدى المصارف.

3. تحسين كفاءة التسعير والخدمات المصرفية.

4. جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الأسئلة (13-39) من أسئلة الاستبانة؛ بهدف معرفة المزايا المتحققة من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمتمثلة في خفض تكاليف الخدمات المصرفية، وزيادة الربحية لدى المصارف، وتحسين كفاءة التسعير والخدمات المصرفية، وجذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، ويتبين من الجدول رقم (7) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث كانت قيمة ا المحسوبة لكل مرة أكبر من قيمة الجدولية ومستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من الوزن النسبي المحايد 49% بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على محتوى تلك الفقرات وأن المحور الجزء الثاني من المحور الثاني والمتعلق بالربحية احتل المرتبة الأولى بحيث كان متوسط الدرجات لجميع فقراته 4.003 بانحراف معياري 0.901، وبوزن نسبي يساوي 80.06%، بينما الجزء الأول والمتعلق بخفض التكاليف جاء في المرتبة الأخيرة بحيث كان متوسط الدرجات لجميع فقراته 3.873 بانحراف معياري 0.801، وبوزن نسبي يساوي 77.46% وبصفة عامة بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المجال الثاني 3.936 بانحراف معياري 0.948، وبوزن نسبي 78.954%، وبما أن متوسط الدرجات أكبر من المتوسط الفرضي (3) وقيمة الانحراف المعياري أقل من واحد صحيح، ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، دل ذلك على أنه في حال تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس فذلك يؤدي إلى خفض تكاليف الخدمات المصرفية، وزيادة الربحية لدى المصارف، وتحسين كفاءة التسعير في الخدمات المصرفية، وجذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، وبناء عليه يتم قبول الفرضية.

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبارات ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثاني

ت	الفقرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبارات	مستوى الدلالة
	<b>المحور الأول : خفض التكاليف</b>					
13	مدخل التكلفة المستهدفة يعطي أهمية للرقابة التي تقوم بها إدارة المصرف من أجل خفض التكاليف	4.050	0.832	81.00	9.77	0.000
14	إتباع مدخل التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تقادي الأخطاء والعيوب وبالتالي خفض تكاليف الخدمات المصرفية	3.850	0.936	77.00	7.04	0.000
15	يعمل مدخل التكلفة المستهدفة كي لا تضيف قيمة وبالتالي تخفيض التكاليف	3.767	0.909	75.33	6.53	0.000
16	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على التخلص من نواحي الإسراف وذلك بدوره يؤدي لخفض التكاليف	3.871	0.879	77.43	7.72	0.000
17	إن تبني مدخل التكلفة المستهدفة في شعور الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات	3.883	0.940	77.67	7.28	0.000
18	أن منهج التكلفة المستهدفة يزيد من عند الخدمات المباعه وبالتالي ويقلل من التكلفة الكلية للخدمة	3.817	0.813	76.33	8.78	0.000
	<b>المحور الثاني - الربحية</b>					
19	أن تسعير الخدمات المصرفية بموجب مدخل التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية	4.033	0.758	80.67	10.554	0.000
20	إن تبني مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يحسن من سمعة المصرف وبالتالي زيادة المبيعات	4.117	0.904	82.33	9.571	0.000
21	يتطلب مدخل التكلفة المستهدفة التحسين المستمر، مما يعمل على تلبية احتياجات العملاء الذي بدوره يؤدي لزيادة الأرباح	4.050	0.832	81.00	9.775	0.000

0.000	7.576	78.67	0.954	3.933	يحق مدخل التكلفة المستهدفة هامش الربح الذي تطمح إدارة المصرف فيه	22
0.000	8.092	77.67	0.846	3.883	إن تبني مدخل التكلفة المستهدفة يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية	23
<b>0.000</b>	<b>8.268</b>	<b>78.934</b>	<b>0.829</b>	<b>3.916</b>	<b>المحور الثالث- التسعير والخدمات</b>	
<b>0.000</b>	8.938	81.00	0.910	4.050	تسعير الخدمات المصرفية بموجب مدخل التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية	24
<b>0.000</b>	6.383	76.67	0.811	3.833	تسعير الخدمات المصرفية بموجب مدخل التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات	25
0.000	9.775	81.00	0.832	4.050	تتأثر عملية تسعير الخدمات المصرفية وفق مدخل التكلفة المستهدفة بالمنافسين	26
0.000	7.123	75.00	0.816	3.750	يتطلب التسعير وفق مدخل التكلفة المستهدفة أخذ قرارات التسعير في الحسبان	27
0.000	7.209	76.00	0.860	3.800	سياسات تسعير الخدمات المصرفية في المصرف تقوم على مدخل التكلفة وليس بناء على العرض والطلب	28
0.000	9.862	79.00	0.746	3.950	التسعير وفق مدخل التكلفة المستهدفة يعمل على استبعاد عناصر التكلفة التي لا توفر للعميل ميزة أو منفعة وهذا يعطي للمصرف ميزة تنافسية في سعر الخدمات التي يقدمها	29
0.000	8.060	77.33	0.833	3.867	أن تبني مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات	30
0.000	6.854	76.67	0.942	3.833	اتباع مدخل التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تهتم بتطوير أدائها وتحسين خدماتها التي تقدمها	31
0.000	9.858	78.67	0.733	3.933	تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة يجعل المصرف القدرة على المنافسة في الخدمات التي يقدمها	32
0.000	8.607	88.00	0.810	4.102	تتأثر الخدمات المصرفية السعرة وفق مدخل	33

التكلفة المستهدفة بالمنافسين					
0.000	9.047	79.556	0.817	3.978	المحور الرابع: جذب العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين
0.000	11.266	81.33	0.733	4.067	34 التحسين المستمر في الخدمات المصرفية الذي يتطلبه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة سبب في استقطاب والمحافظة على العملاء للمصرف
0.000	9.595	79.33	0.780	3.967	35 إتباع منهج التكلفة المستهدفة في التسعير يعطي المصرف القدرة على استقطاب عملاء جد والمحافظة على عملاء المصرف المحليين
0.000	9.226	80.33	0.854	4.017	36 تبني مدخل التكلفة المستهدفة يجعل المصرف يحافظ على جودة الخدمات التي يقدمها وبالتالي المحافظة على العملاء للمصرف
0.000	6.854	76.67	0.942	3.833	37 تبني مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية، يعطي مصداقية للمصرف أمام عمله
0.000	9.595	79.33	0.780	3.967	38 في مدخل التكلفة المستهدفة يجعل إدارة المصرف تعمل على تحقيق رغبات واحتياجات العملاء
0.000	7.746	80.33	0.817	4.017	39 المنافع العائدة من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة سبب في محافظة المصرف على العملاء واستقطابهم
0.000	8.505	78.954	0.844	3.936	المتوسط العام

### اختبار الفرضية الثالثة

توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق مدخل التكاليف المستهدفة في المصارف.

تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الأسئلة (40-48) من أسئلة الاستبانة والتي تكشف المعوقات والصعوبات التي تواجهها المصارف عند تطبيق مدخل التكاليف المستهدفة ويتبين من الجدول رقم (8) أن المصارف تواجه صعوبات عند تطبيقها مدخل التكلفة المستهدفة، حيث بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات المجال الثالث 3.251 بانحراف معياري 0.888، وبوزن نسبي 66.58%، وبما أن متوسط الدرجات أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وقيمة الانحراف المعياري أقل من واحد صحيح، ومستوى دلالة 0.021 وهي أقل من مستوى دلالة 0.05، فذلك يعني أنه توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة

في المصارف التجارية اللببية العاملة في مدينة طرابلس كان من أهمها: عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصارف بوزن نسبي 70.01%، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية.

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وقيمة اختبارات ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات المجال الثالث

ت	الفقرات	متوسط الدرجات	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار	مستوى الدلالة
40	عدم معرفة الإدارة العليا للمصرف بمزايا ومنافع منهج التكلفة المستهدفة	3.250	0.815	67.41	2.71	0.004
41	تقف المعوقات المالية أمام تطبيق المصرف المنهج التكلفة المستهدفة	3.400	0.781	67.53	2.04	0.005
42	عدم وجود الأفراد المؤهلين إدارياً وعلمياً في مجال التكاليف	3.283	0.841	65.67	2.74	0.083
43	عدم توفر البيانات والمعلومات المحلية أو غير المحاسبية اللازمة لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة مثل أمام تطبيقه	3.250	0.915	65.00	3.67	0.000
44	جهل وعدم إدراك الإدارة العليا للأساليب الحديثة في التكاليف	3.450	0.702	70.01	3.30	0.001
45	عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف	3.283	0.687	65.67	2.82	0.079
46	عدم اهتمام العملاء بجودة الخدمة مما لا يحفز الإدارة إلى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة	3.233	0.995	64.99	2.66	0.012
47	عدم وجود حوافز لخلق خدمات جديدة للعملاء يستدعي معه عدم تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة	3.101	0.731	68.00	2.58	0.003
48	عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة	3.009	0.631	64.95	2.70	0.081
	المتوسط العام	3.251	0.888	66.58	3.13	0.029

## اختبار الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول فوائد تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة تشير إلى المتغيرات المستقلة التالية: المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، والاختصاص.

تم اختبار الفرضية من خلال اختبار one-way anova بتطبيق برنامج SPSS الإحصائي، بحيث إذا كانت sig أكبر من

5%، ففي هذه الحالة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت sig أقل من 5%، ففي تلك الحالة توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وتطبيق الملاحظات السابقة على الأرقام الواردة في الجدول رقم (9) يلاحظ أن قيمة sig أكبر من 5% لكافة متغيرات الفرضية الرابعة؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فوائد تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، ونتيجة لذلك، تم قبول الفرضية، القائمة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول فوائد تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة عند مستوى دلالة 0.5%.

### جدول (9)

#### يبين قيمة sig لفوائد تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة

المتغير	متوسط الدرجات	الوزن النسبي	قيمة sig	قيمة F
خفض تكاليف الخدمات المصرفية	3.873	77.46	0.514	0.901
زيادة الربحية لدى المصارف.	4.003	80.06	0.590	0.702
تحسين كفاءة التسعير في الخدمات المصرفية	3.916	78.934	0.620	0.899
جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين	3.978	79.556	0.509	0.700

### المحور الرابع:

#### نتائج وتوصيات الدراسة:

#### أولاً- النتائج:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس، وذلك من خلال التحليل الإحصائي لعينة الدراسة التي توصلت إليها الباحثة، حيث يمكن عرض أهم الاستنتاجات الخاصة بالدراسة فيما يلي:

1. تتوفر للمصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس إمكانية لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية، وذلك من خلال ما يلي:

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

2. تدرك المصارف المزايا المترتبة لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، وذلك من خلال ما يلي:

- إدراك المصارف إلى أن تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة يعمل على خفض التكاليف وذلك باستبعاده للأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتخلص من نواحي الإسراف، وتقديده للأخطاء والعيوب.

- إدراك المصارف للربحية التي يحققها تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة وذلك لتحسينه المستمر للخدمات لتلبية احتياجات العملاء، وتخفيضه لتكليف وتحقيقه لهامش الربح التي تطمح به الإدارة، والتسعير وفق ذلك المدخل يزيد من حصة المصرف السوقية كما يزيد من معدل دوران المبيعات والتي بدورها تحقق الأرباح.
- إدراك المصارف لجودة الخدمة والكفاءة التسعير عند تطبيقها مدخل التكلفة المستهدفة، وذلك عن طريق التحسين والتطوير المستمر لخدماتها المصرفية، وتوليد قدرة تنافسية حيث أن التسعير بموجب مدخل التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من وجهة نظر السيل من تسعيرها بموجب مدخل التكلفة الفعلية، كما يعطي المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير ذلك الخدمات.
- إدراك المصارف لقدرة تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لجذب عملاء والمحافظة على عملائه الحاليين وذلك لمحافظة على جودة الخدمات التي يقدمها ولتلبية احتياجاتهم، ولكفاءته في التسعير الذي يعطي مصداقية للمصرف أمام عملائه.
- 3. كما بينت الدراسة بأن هناك معوقات تعيق عملية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المصارف، وقد تمثلت تلك المعوقات فيما يلي:-

- عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف.
- وقوف المعوقات المالية أمام تطبيقه.
- نقص توفر البيانات والمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية اللازمة لتطبيقه.
- 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات افراد العينة حول فوائد تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة تعزى إلى المتغيرات المستقلة التالية: المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، والاختصاص.

#### ثانياً - التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي :-
- 1. طالما أن لدى المصارف التجارية العاملة في مدينة طرابلس إمكانية لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة يوصى بالعمل الجاد للانتقال نحو تطبيقه في المصارف لما يحققه من فوائد ومزايا ومقدرة تنافسية، وما له من أثر بتحقيق الكفاءة والفاعلية لدى المصارف.
- 2. تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصارف مع إمداد أقسامها بالكفاءات العلمية والعملية.
- 3. تطوير أنظمة المصارف المحاسبية؛ لتواكب التطور المستمر في بيئة الأعمال المصرفية لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الإدارية المختلفة.
- 4. العمل على اعتماد مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات بدل المدخل التقليدي، لما يحققه ذلك من مزايا للمصارف وزيادة لقدرتها على المنافسة.
- 5. توعية وتدريب الجهات المسؤولة والعاملين في المصارف بمدخل التكلفة المستهدفة والمزايا التي يحققها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية وتخفيضه لتكلفة وزيادته للكفاءة الإنتاجية وتحقيقه رغبة ومصحة العملاء.
- 6. تقوم الجامعات والجمعيات المهنية المختصة ممثلة في جمعية المحاسبين والمراجعين الليبيين بدورها في زيادة مساحة تدريس الأنظمة الحديثة، ثم عقد الدورات التدريبية والمحاضرات وورش العمل المختصة للعاملين في المصارف لتوجيههم لفوائد الأنظمة وآليات تطبيقها.
- 7. العمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، خاصة أنه ليست هناك معوقات جوهرية تمنع تطبيقه.



8. إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول ذلك المدخل وتطبيقاته.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أبو عواد، محمد راجح خليل، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
2. البكري، ثامر ياسر، تسويق الخدمات الصحية، الأردن: عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
3. البيحاني، صالح بن أحمد، العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسعير دراسة تطبيقية على الشركات السعودية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، 1999.
4. الخلف، نضال محمد رضا، زويلف، إنعام محسن حسن، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردنية، بحث محكم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة، المجلد 21، العدد 1، 2007.
5. الصميدعي، محمود جاسم محمد ويوسف، ردينة عثمان، ، التسويق البنكي: مدخل استراتيجي كمي تحليلي، الأردن: عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001.
6. الضمور، هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
7. العجارمة، تيسير، التسويق البنكي، الأردن: عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
8. العمرو، زياد عوده انبيه، العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2007.
9. العمري، محمد البكري، دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003.
10. المطارئة، غسان فلاح، متطلبات و معوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، بحث محكم، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 2، 2008.
11. النابلسي، طارق تيسير، إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، جامعة الحسين بن طلال، 2008.
12. تهامي، عزالدين فكري، التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، بحث محكم، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد 16، 2002.
13. جهماني، عمر عيسى والعمري، أحمد محمد، تطبيق نظم محاسبة التكاليف في البنوك التجارية العاملة في الأردن: دراسة ميدانية، بحث محكم، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 19، العدد 2، 2003.
14. راجخان، ميساء محمود محمد، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات - دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2002.
15. زعرور، جريس ظاهر خليل، أثر جودة وأسعار الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003.

16. شملخ، ساطع سعدي، العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2008.
17. عبيدات، محمد، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2004.
18. معلا، ناجي، أصول التسويق البنكي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1994.
19. منصور، محمود، ماهية التكاليف المستهدفة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2008.
20. هاشم، محمد صالح، تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة بيئة الأعمال المتقدمة، بحث محكم، مجلة البحوث الإدارية، عدد خاص، 2003، ص 210 - 229.

#### ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Dekker. H, and Smidit, P., A survey of the Adoption and Use of Target Costing In Dutch Firms, International Journal Of Production Economics, Vol. 84 Issue 3, 2003, pp. 293-305.
2. Drury, Colin, Management Accounting for Business Decisions, London: International Thomas Computer Press, 1997.
3. Ellram, L., Supply Managements Involvement in the Target Costing Process, European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.8, Issue 4, 2002, pp. 235-245.
4. Garrison, Ray H. & Noreen, Eric W. and Brewer, peter C, Managerial Accounting, 11th Edition, boston: mcgraw-hill, 2006.
5. Horngren, Charles I. & Foster, George and Dater Srikant m .. Cost Accounting a Managerial Emphasis, 10th edition, new jersey: prentice - hall international inc, 2000.
6. Horngren, Charles t. & Sundem, Gary I. & Stratton, William o, and Burgstahler, David, Introduction to Management Accounting, 14h edition, USA: Pearson Education International, 2008.
7. Kocsoy, M., Gurdal, K., and Karabayir, M. E., Target costing in Turkish manufacturing enterprises, European Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 2, 2008, pp. 92-105.
8. Macdonald Scottott S. and Koch, Timothy W. , management of banking, 6th edition. Thomson, 2006.
9. 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.
10. Filomena, T., Kliemann Neto F., and Duffey M., Target costing operationalization during product development: model and application, International Journal of Production, vol.118, 2009, pp 398-409.
11. Ibusuki & Kaminsi, "Product Development Process with Focus on Value Engineering and Target Costing: Case Study in an Automotive Company", 2007