



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دور التكاليف المستهدفة في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية

(دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي)

**The Role of Target Cost on Efficiency**

**Of Banking Services Pricing**

(Case Study: Sudanese French Bank)

بحث تكميلي إستيفاءً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية

إشراف :

د.محمد عبد الحميد محمود

استاذ مساعد

إعداد الباحثة :

صفاء أحمد عبد الماجد محمد

1437هـ - 2016م

## الإستهلال

قال تعالى:

أَمَّنْ هُوَ قَانَتْ أُنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْأَخْرَةَ وَيَرْجُو  
رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ  
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ )

صدق الله العظيم  
سورة الزمر الآية 9.

# الإهداء

إلي معني الحب والي معني الحنان والتفاني والي من كان دعائها

سر نجاحي أُمي الغالية حفظها الله

إلي من كُله الله بالهيبة والوقار....إلي من علمني العطاء بدون انتظار...إلي من  
أحمل اسمه بكل افتخار...إلي من علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمه وصبر أبي الغالي

متعته الله بدوام العافية

إلي من قضيت بينهم اغلي لحظات عمري ويرون في نجاحي

نجاحا لهم إخواني و أخواتي

إلي الرائعين الذين عرفتهم رقاء العلم والدرب

زملائي الأعزاء

إلي شموع العلم والمعرفة

أساتذتي الأجلاء

إلى كل من قدم لي المساعدة أثناء البحث

أهدي هذا الجهد

الباحثة

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات واليه ترجع الأمور كلها ، والحمد لله كما يتبغى لجلال وجهة وعظيم سلطنة ، والصلاة والسلام علي خير من وطأ الثرى بعظيم نوره وتبياناه ،محمد المبعوث رحمة إلى العالمين بنور القرآن وعظيم شأنه ،والحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا البحث وذلك بتوفيق الله ،كما أتقدم بالشكر أجزله لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، والشكر أجزله لكلية الدراسات العليا ،ومكتبة كلية دراسات تجارية ومكتبة كلية دراسات عليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ولأستاذي الجليل الدكتور محمد عبد الحميد محمود عبد المجيد ، الذي قام بالإشراف على هذا البحث ، فقد كان لتوجيهاته المقدرة والمستمرة أثرها الكبير في إتمامه وإكماله ، و إلي أسرة البنك السوداني الفرنسي لماقدموه لي من معلومات في تكملة الجانب العلمي، و الشكر موصول إلي كل من ساهم و ساعد في إعداد هذا البحث فلهم عظيم التقدير والامنتان .

الباحثة

## المستخلص

تناول البحث دور التكاليف المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، حيث تمثلت مشكلة البحث في أوجه قصور الأساليب التقليدية لمحاكاة التكاليف مما أدى إلى ضعف قدرة المصرف في التحكم في تكلفة الخدمة المصرفية وتسعيها في ظل المتغيرات البيئية والاقتصادية الحديثة في ظل المنافسة المتزايدة وتعدد الخدمات المصرفية ومعالجة خفضها حتى يمكن تقديمها بسعر محدد في المصرف لكي يتمكن المصرف من البقاء والاستمرار .

يسعى البحث إلى تحقيق العديد من الأهداف منها: التعرف على أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية في ظل المنافسة، وعرض وتحليل لأسلوب التكلفة المستهدفة، وبيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد وقياس تكلفة الخدمة المصرفية.

لتحقيق أهداف البحث اختبر البحث فرضية رئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية تتمثل في الاتي:الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية ،الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف المستهدفة والربحية ، الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب التكلفة المستهدفة وجذب عملاء جدد والمحافظة علي عملاء المصرف الحاليين .

استخدم البحث المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة وأدبيات البحث، المنهج الوصفي في دراسة الحالة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفرضيات، والمنهج الاستنباطي لتحديد أبعاد المشكلة وصياغة الفروض .

توصل البحث لعدد من النتائج منها: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصرف مع وجود بعض المعوقات التي يمكن التغلب عليها ومن أهم هذه المعوقات عدم وجود نظام تكاليف فعال في المصرف، المصرف على معرفة تامة بالمزايا المتنوعة والمتحققة من خلال تطبيق هذا الأسلوب .

وأوصى البحث بما يلي: ضرورة ازالة جميع المعوقات التي تعيق تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة ، ضرورة تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصرف وامداد أقسامها بالكفاءات العلمية والعملية، ضرورة اعداد دورات تدريبية لجهات المسئولة والعاملين في المصرف .

## ***ABSTRACT***

This research studied the role of the targeted costing in improving the efficiency of banking services pricing -case study (Sudanese French Bank in Sudan). The research problem lied in the shortcomings of traditional methods of cost accounting which led to weakness of the bank's ability to control the cost of banking service and pricing in light of modern environmental and economic changes, in addition to the increasing competition and the large varieties of banking services, seeking to reduce them so that they can be offered at a fixed price in the bank to maintain its survival and continuity.

The research seeks to achieve a number of goals, such as: indentifying the impact of the application of targeted cost method on banking services pricing under competition, presenting and analyzing the method of targeted cost and indicating the role of targeted cost method in identifying and measuring the cost of banking service.

To achieve the objectives of the research, a main hypothesis has been tested. This main hypothesis is that: (There is a significant statistical relationship between the targeted cost method and the improvement of the efficiency of banking services pricing, from which arising a number of sub-hypotheses such as follows: The first hypothesis: There is a significant statistical relationship between the targeted cost method and the pricing of banking services. The second hypothesis: There is a significant statistical relationship between the targeted costs and profitability, and the third hypothesis: There is a significant statistical relationship between the targeted cost method and attraction of new customers in addition to maintaining the bank's existing customers.

The research adopted the historical methodology in the presentation of previous studies and literature research, the descriptive methodology in the case study and analysis of the results of the field study, and inductive methodology to test the hypotheses, and the deductive methodology to identify the dimensions of the problem and formulate the hypotheses.

The research concluded a number of findings, such as: application of the targeted cost method in the bank , considering some obstacles that can be solved. One of the most important of these obstacles is the lack of effective costing system in the bank. The Bank is quite aware of the different varieties of benefits achieved by application of this method.

The research recommended the following:

The need and the importance of eliminating all drawbacks that hinder the implementation of targeted cost method, and the necessity of mobilizing the role of cost accounting in the bank and supporting its departments with scientifically and practically qualified staff, and the need for training the officials and workers of the bank.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	ABSTRACT
و	فهرست الموضوعات
ز	فهرست الجداول
ح	فهرست الأشكال
ط	فهرست الملاحق
<b>المقدمة</b>	
1	أولاً : الإطار المنهجي
6	ثانياً : الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول : مفهوم وأهداف ومتطلبات أسلوب التكلفة المستهدفة</b>	
19	المبحث الأول : مفهوم وأهداف أسلوب التكلفة المستهدفة .
28	المبحث الثاني : متطلبات ومزايا وعيوب أسلوب التكلفة المستهدفة .
<b>الفصل الثاني : تسعير الخدمات المصرفية والربحية والعلاقة مع العملاء.</b>	
44	المبحث الأول : تسعير الخدمات المصرفية.
56	المبحث الثاني : جذب العملاء والمحافظة عليهم والربحية.
<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	
66	المبحث الأول : نبذة عن البنك السوداني الفرنسي
72	المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
<b>الخاتمة</b>	

100	أولاً : النتائج
101	ثانياً: التوصيات
<b>المصادر والمراجع</b>	
102	قائمة المصادر والمراجع
107	الملاحق



## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	الثبات والصدق الإحصائي لآراء أفراد العينة على محاور الاستبانة	(1/2/3)
78	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير العمر	(2/2/3)
79	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/3)
80	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	(4/2/3)
81	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية	(5/2/3)
82	التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية	(6/2/3)
83	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الأول	(7/2/3)
85	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثاني	(8/2/3)
88	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثالث	(9/2/3)
91	التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الرابع	(10/2/3)
94	الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير	(11/2/3)

	التابع المحور الاول لاراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى	
96	الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور الثاني لاراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	(12/2/3)
98	الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع المحور الثالث لاراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة	(13/2/3)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	المقارنة بين أسلوب التكاليف التقليدية وأسلوب التكاليف المستهدفة	(1/2/1)
54	مراحل تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات	(3/2/2)
73	نموذج البحث	(1/2/3)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
107	خطاب المحكمين	1
108	الإستبانة	2
114	قائمة محكمي الإستبانة	3

## المقدمة :

تشتمل على الآتي:

أولاً: الإطار المنهجي

ثانياً: الدراسات السابقة

## وَأولاً: الإطار المنهجي

### تمهيد:

التكلفة المستهدفة نشاط يهدف إلى تخفيض التكاليف من خلال دورة حياة الخدمات الجديدة، وذلك مع ضمان تحقيق جودة الخدمة وإشباع حاجات العميل من خلال فحص كافة الأفكار المتعلقة بتخفيض التكاليف أثناء مراحل التخطيط وإجراء البحوث والتطوير المتعلقة بالإنتاج. وتعتبر التكلفة المستهدفة تكنولوجيا إدارية تستخدم مبادئ علمية وتكنولوجية لتحديد وتخصيص وتحسين التكلفة، حيث يتم تبني هذه التكنولوجيا خلال مراحل تصميم وتطوير الخدمة للوصول إلى تكلفة محددة تشمل كافة تكاليف دورة حياة الخدمة (تطوير، تصميم، إنتاج، توزيع، بيع، استخدام والتخلص من المنتج) وتساهم التكلفة المستهدفة في تحقيق تنسيق بين كافة الجهود التي ترمي إلى خفض التكلفة داخل المصرف.

يعتبر قرار تسعير الخدمات المصرفية من القرارات الإستراتيجية الهامة بالنسبة للإدارة، 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، وبالتالي قرار التسعير يؤثر على كل أوجه نشاط المصرف والخدمات المرتبطة به.

إن العديد من المصارف الأجنبية بدأت منذ عدة سنوات باستخدام أساليب تقديم الخدمات الحديثة من بينها استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات التي تقدمها، يعاد النظر في أساليب التكاليف المستخدمة في تلك المصارف بالشكل الذي يساعد علي تقديم خدمات مصرفية جيدة تفي بطلب العملاء بأقل تكلفة وكذلك تعمل على زيادة الطلب علي الخدمة من أجل تحقيق ذلك تحتاج تلك المصارف إلى نظام التكاليف الكلية يتضمن التكاليف المستهدفة.

## مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في أوجه القصور التي واجهت الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف مما ادي الي ضعف قدرة المصارف السودانية علي التحكم في تكلفة الخدمة بالتالي تسعيرها في ظل المتغيرات البيئية والاقتصادية الحديثة وفي ظل المنافسة المتزايدة وتعدد الخدمات المصرفية ومعالجة خفضها حتي يمكن تقديمها بسعر محدد في المصارف وحتى تتمكن المصارف من البقاء والاستمرار.

## تساؤلات البحث:

وتتلخص مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1- هل تتوفر لدى المصرف السوداني الفرنسي المقومات والشروط اللازمة لإمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية؟
- 2- هل يؤدي تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة إلى تحديد وقياس تكلفة الخدمة المصرفية بصورة افضل؟
- 3- هل يوفر أسلوب التكلفة المستهدفة معلومات أفضل لتسعير الخدمات المصرفية؟
- 4- هل يدرك البنك السوداني الفرنسي المزايا التي يحققها من تبني أسلوب التكلفة المستهدفة؟
- 5- هل توجد معوقات وصعوبات تحد من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في البنك السوداني الفرنسي؟

## أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الآتي:

## الأهمية العلمية :

الأهمية العلمية تمثلت في المساهمة في تدعيم جهود البحث العلمي ومحاسبة التكاليف والتي اكدت الدراسات السابقة والمراجع علي مستوى المكتبة السودانية والعربية قله الدراسة

استكمالاً لدراسات سابقة تهدف الي تطبيق أنظمة التكاليف الحديثة لخدمة أهداف الادارة في اتخاذ القرارات ،حيث تناولت الدراسات السابقة هذا الاسلوب في القطاع الصناعي وبينما تناولت هذه الدراسة هذا الاسلوب في القطاع المصرفي وذلك لسد الفراغ المعرفي.

### **الأهمية العملية:**

المساهمة في معرفة الظروف والعوامل الممهدة ولتطبيق أنظمة علمية متطورة لحساب تكاليف الخدمات في المصارف وتحسين كفاءة تسعير الخدمات وصولاً إلى أفضل النتائج في الاستثمار والاستغلال لتحقيق المعدلات الاقتصادية في الموارد والامكانيات المتاحة ،نقل أسلوب التكلفة المستهدفة يمثل نقل لتجارب ناجحة حيث ظهر هذا الأسلوب مؤخراً في الدراسات والابحاث كأحد أهم أنظمة إدارة التكاليف الحديثة، كذلك تتبع أهميته من أهمية القطاع المرتبطة بها فلقطاع المصرفي السوداني يعتبر ركيزه اقتصادية مهمة ويمثل قطاع من التعاملات المهمة في الاقتصاد الوطني السوداني، وله أهمية في تحسين قرارات التسعير مستندة إلى أساليب حديثة لمواكبة التقدم الحاصل اليوم في القطاع المصرفي.

### **أهداف البحث :-**

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:-

- 1- معرفة أسلوب التكلفة المستهدفة.
- 2- بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية
- 3- معرفة دور أسلوب التكلفة المستهدفة في توفير معلومات أفضل لتسعير الخدمات المصرفية.
- 4- بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد وقياس تكلفة الخدمة المصرفية.
- 5- معرفة مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة والصعوبات التي تواجه المصرف في تطبيق هذا الأسلوب.

### **فرضيات البحث :**

يسعى الباحث الي اختبار الفرضيات الآتية:



الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف المستهدفة وتحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.

وتتبع من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف المستهدفة والربحية.  
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكاليف المستهدفة وجذب عملاء جدد والمحافظة علي العملاء الحاليين.

### منهجية البحث :

يعتمد الباحث علي المناهج التالية:

- 1- المنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة.
- 2- المنهج الوصفي لدراسة الحالة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
- 3- المنهج الاستقرائي: لاختبار الفروض.
- 4- المنهج الاستنباطي: لتحديد أبعاد المشكلة وصياغة الفروض.

### مصادر جمع البيانات:-

المصادر الاولية : الاستبانة.

المصادر الثانوية : الكتب والمراجع والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والانترنت.

### حدود البحث :

- الحدود المكانية: البنك السوداني الفرنسي.

- الحدود الزمانية: 1437هـ - 2016م.

## هيكـل البـحث:

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، المقدمة اشتملت علي الاطار المنهجي بالإضافة إلى الدراسات السابقة، الفصل الأول: يتناول مفهوم وأهداف ومتطلبات أسلوب التكلفة المستهدفة والذي يتضمن مبحثين، المبحث الأول: مفهوم وأهداف أسلوب التكلفة المستهدفة، أما المبحث الثاني: متطلبات ومزايا وعيوب أسلوب التكلفة المستهدفة، الفصل الثاني: تسعير الخدمات المصرفية والربحية والعلاقة مع العملاء ويتضمن مبحثين، المبحث الأول: تسعير الخدمات المصرفية، أما المبحث الثاني: جذب العملاء والمحافظة عليهم والربحية، أما الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، وتتضمن مبحثين: المبحث الأول: نبذة عن البنك السوداني الفرنسي، المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأخيراً الخاتمة وتتضمن النتائج والتوصيات.

## ثانياً: الدراسات السابقة :

إطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ومنها:

### 1- دراسة: ميساء محمود محمد راجحان، 2002م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة الدراسة في دراسة مدى تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة على المشروعات الصناعية بمدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات في المشروعات الصناعية الرائدة في اليابان خاصة وكذلك في الدول المتقدمة الأخرى التي قامت باستخدام هذا الأسلوب في المشروعات بالإضافة الي التعرف علي مدى إمكانية تطبيق ذلك النظام لتحقيق التكاليف وتطوير المنتجات في المشروعات الصناعية العاملة بالمملكة العربية السعودية بالاستعانة بالتجربة اليابانية.

لاختبار فرضيات الدراسة استخدمت الدراسة كلا من أسلوب الاستقصاء واسلوب المقابلة الشخصية

لتحقيق اهداف الدراسة تم اختبار الفرضيات التالية: توجد لدى بعض المشروعات الصناعية السعودية إمكانية تطبيق نظام التكاليف المستهدفة، يؤدي تطبيق نظام التكاليف المستهدفة إلى تخفيض التكاليف في المشروعات الصناعية، يوفر نظام التكاليف المستهدفة معلومات هامة تساعد في تطوير المنتجات، هنالك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في المشروعات الصناعية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التكاليف المستهدفة لا يتم تطبيقه في المشروعات الصناعية السعودية، بل هنالك إمكانية لاستخدامه كأسلوب لمواجهة المنافسة وفرص البقاء

<sup>(1)</sup> ميساء محمود محمد، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، (جدة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002م).

في الأسواق، حيث تقوم هذه المشروعات بإتباع العديد من مبادئ هذا الأسلوب، كدراسة السوق وتلبية رغبات العملاء في المنتجات من حيث الجودة والمواصفات والأسعار المطلوبة، كما وأظهر عدد من الدراسات أن هذا النظام يمكن تطبيقه مستقبلاً إذا ما تم التغلب على جميع العوائق التي تحول دون ذلك.

## 2- دراسة: شوقي السيد فودة (2007) <sup>(1)</sup>

تناولت هذه الدراسة اقتراح اطار التكامل بين التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الانشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة، وتمثلت مشكلة الدراسة في ندره الدراسات السابقة والبحوث العلمية التي تناولت اسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الانشطة من خلال مراحل دوره حياه المنتج بالبحث والتحليل وابرار دور اسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي بهدف تخفيض تكلفة الانتاج من خلال الأهداف التالية: بيان مدي فاعلية أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الأنشطة المختلفة من خلال مفهوم سلسلة القيمة للمنشأة في الاجل الطويل. اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي.

افترضت الدراسة مدي معرفة ملائمة تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة من خلال مفهوم سلسلة القيمة علي عينة البحث الميداني، ومدي جوده درجة التكامل بين اسلوب التكلفة المستهدفة ومفهوم التكلفة بهدف تخفيض تكاليف الانشطة من خلال مفهوم تحليل سلسلة القيمة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، يمثل أسلوب التكلفة المستهدفة إحدى أدوات إستراتيجية التكلفة التي تهدف إلى تحقيق دورة حياة المنتج مع الحفاظ علي جودة المنتج، كما يعتبر مفهوم سلسلة القيمة أداة الربط بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتطوير المنتجات.

---

<sup>(1)</sup> شوقي السيد فودة، اطار مقترح للتكامل بين التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الانشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة، (مجلة التجارة والبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، كلية التجارة ، العدد الأول ، المجلد، 2007).

وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر وتوضيح الفكر الاستكشافي الخاص في أسلوب التكلفة بين الشركات الصناعية وضرورة وجود الاطار المتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم تحليل سلسلة القيمة.

### 3- دراسة: سالم غانم صالح بن كليب (2009) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في عجز انظمة التكاليف التقليدية عن القيام بتوفير المعلومات اللازمة لاداره لمساعدتها في القيام بوظائفها المختلفة ،كذلك مدي امكانيه تطبيق الاساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية اليمنية.

هدفت الدراسة الي تحقيق جملة من الأهداف وهي: التعرف علي مفهوم التكاليف المستهدفة ومايتعلق بها من اهداف ومعوقات وخصائص ومبادي ومعرفة مفهوم الانتاج في الوقت المحدد ومايحققه من مزايا يكون لها الاثر الكبير في تخفيض اوالتخلص من تكاليف الاحتفاظ بالمخزون واعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الاستنباطي والاستقرائي والوصفي والتاريخي.

تتمثلت فرضيات الدراسة في: هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين مخرجات نظام التكاليف المستخدم في الشركات اليمنية وعدم قدرتها علي تلبية احتياجات الاداره الحديثة وهنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التطور في التصنيع ومدي تقبل الشركات الصناعية اليمنية علي تنفيذ هذا التطور وهنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق اساليب تطوير التكاليف وعدم قدره الشركات الصناعية اليمنية علي تنفيذ هذا التطور.

---

(1) سالم غانم صالح بن كليب، امكانية تطبيق الاساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية اليمنية، (رسالة دكتوراة بالتكاليف والمحاسبة الادارية، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2009م).

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن أنظمة التكاليف المالية بالشركات الصناعية اليمينية عينه الدراسة لا تتوفر معلومات بالدقة المطلوبة للقيام بوظائفها المختلفة وان اتباع اساليب التكاليف الحديثة واجب وضروره لتطوير نظم التكاليف لتلائم مع البيئة الصناعية الحديثة قدمت الدراسة إلى التوصيات الآتية: ضرورة تطوير أنظمة التكاليف لتلائم مع البيئة الحديثة وعلي الشركات الصناعية أن تختار الأساليب الحديثة التي تتناسب مع طبيعة عملها وامكانياتها وقدرتها علي تطبيقه.

#### 4- دراسة: ايهاب يوسف طويلة، (2009) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن طرق ادارة التكاليف أصبحت في أغلبها تقليدية وجاءت الحاجة الي طرق جديدة لإدارة التكاليف للوصول لنفس الخدمة مع تكلفة اقل. حيث تم صياغة مشكلة الدراسة للتساولات التالية: هل لدي الفنادق الاردنية دراية كافية بمفهوم التكلفة المستهدفة؟ هل تطبق الفنادق الاردنية التكلفة المستهدفة لادارة تكاليفها؟ هل تواجه الفنادق مصاعب تحول دون تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة في ادارة تكاليفها؟

اعتمدت الدراسة علي المنهج العلمي الوصفي التحليلي أما بالنسبة للجانب العلمي فتمّ الاعتماد علي العمل الميداني بتوزيع استبانة علمية محكمة وتحليل بياناتها للتوصل إلى النتائج.

هدفت الدراسة الى بيان فيما اذا كانت الفنادق الاردنية المصنفة فئة الخمسة نجوم تطبق طريقة التكلفة المستهدفة في ادارة تكاليفها، ومدى المصاعب التي تواجه الفنادق الاردنية والتي تحول دون تطبيق هذه الطريقة.

لتحقيق هدف الدراسة تم اختبار ثلاثة فرضيات التالية:

---

(1) ايهاب يوسف طويلة ، مدي تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة لدى الفنادق الاردنية المصنفة فئة الخمسة نجوم، ( الاردن ، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، 2001م).

الفرضية الأولى: لا تملك الإدارة في الفنادق الاردنية معرفة ودراية كافية بمفهوم التكاليف المستهدفة.

الفرضية الثانية: لا تهتم الفنادق الاردنية بتحليل احتياجات زبائنها وذلك كعنصر من عناصر التكلفة المستهدفة.

الفرضية الثالثة: لا تملك الفنادق الاردنية المقومات اللازمة والمناسبة لتحقيق التكلفة المستهدفة في حال تحديدها.

التوصيات: يجب علي الفنادق الاردنية متابعة ومواكبة أحدث الطرق في إدارة تكاليفها للسعي في خفض التكاليف وزيادة الأرباح في ظل الامكانيات المتاحة والظروف المناسبة في ضرورة توعية المحاسبين والمديرين في الفنادق الاردنية بأحدث المستجدات في العالم من طرق إدارة التكاليف وللنظر في امكانية تطبيق أي منها.

#### 5- دراسة: عاشور المصراي (2010)<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة دور استخدام التكاليف الحديثة في تخفيض تكاليف الانتاج في المنشآت الصناعية الليبية وتمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع تكاليف الانتاج والتي تعتبر أعقد المشاكل التي تواجهها المنشآت الليبية بتالي ، هل بالامكان تطبيق النظم الحديثة في المنشآت الصناعية الليبية؟

هدفت الدراسة الي حث المنشآت الصناعية الليبية علي ضرورة التغيير في سبل استقرارها ونموئها وبناء قدراتها علي المنافسة محليا ودوليا من خلال استخدام نظم الانتاج والتكاليف الحديثة التي لها القدره علي توفير معلومات تساعد في تطوير المنتج وتحديد التكاليف بدقة.

---

<sup>(1)</sup> علي عاشور المصراي ، استخدم نظم التكاليف الحديثة في تخفيض تكلفة الانتاج في المنشآت الصناعية، (رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، 2010م).

اختبرت الدراسة فرضية رئيسية: بان استخدام نظم تكاليف حديثة يدعم الي حد كبير الي قدره علي النمو والمنافسة وتخفيض تكاليف الانتاج وتخفيض افضل الاسعار للمنافسة اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والوصفي والاستقرائي والتاريخي .

نتائج الدراسة: نظام التكلفة المستهدفة يعتبر مدخلا فعالا في خفض التكاليف وتطوير المنتجات وكذلك يساهم في تعظيم الانتاج وبناء قدرات تنافسية عالية.

توصيات الدراسة: تطبيق نظم التكاليف الحديثه كالتكلفة المستهدفة ومفهوم الجوده الشاملة لتفادي تكاليف الجوده الرديئة وانتاج منتجات ذات جوده عالية تفي باحتياجات المستهلكين ورغباتهم.

#### 6- دراسة: أمل إبراهيم أحمددي، 2011م<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة أسلوب التكلفة المستهدفة ودورها في خفض تكاليف الإنتاج، تكمن مشكلة الدراسة في أوجه القصور التي واجهت النظم التقليدية لمحاسبة التكاليف مما أدى إلى عدم قدرة الشركة العربية السودانية للزيوت النباتية المحدودة على التحكم في تكلفة وسعر المنتج في ظل المتغيرات البيئية الاقتصادية الحديثة، وفي ظل المنافسة وتعدد السلع مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتخطيط تكلفة المنتج ومعادلة خفضها حتى يمكن بيعه بسعر مناسب في السوق وحتى تتمكن المنشأة من البقاء والاستمرار .

تمثلت أهداف الدراسة في الآتي: توفير اطار علمي لابرار دور اسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الانتاج لبيان أنه تخفض التكاليف باستخدام اسلوب التكلفة المستهدفة.

استخدمت الدراسة المناهج الآتية: الاستنباطي، الاستقرائي، التاريخي، الوصفي.

<sup>(1)</sup> أمل إبراهيم أحمد حمدي، أسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في خفض تكاليف الإنتاج في القطاع الصناعي السوداني، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م).



فرضيات البحث: يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تطوير الاداء وتحقيق مستوى الجودة ويحقق الربح المستهدف للإدارة، يوفر أسلوب التكلفة المستهدفة معلومات هامة تساعد على تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف.

نتائج الدراسة: يحقق استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وما يدعمه من أساليب حديثة في تطوير الأداء من خلال التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومن ثم يدعم الربح المستهدف.

توصيات الدراسة: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة كونه يعمل علي خفض تكلفة المنتج من خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج وذلك بصوره ثابتة ومستقره وبدون أي تأثير سلبي على جودة المنتج.

#### 7- دراسة: رحاب آدم أحمد، 2011م<sup>(1)</sup>

تناولت الدراسة أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكلفة الإنتاج في الشركات الصناعية السودانية وتمثلت مشكلة الدراسة في أن كثير من الشركات الصناعية السودانية تعاني من مشاكل تتعلق بالتكاليف وكيفية التحكم فيها مما يجعل هذه المنشآت الصناعية تتحمل كثير من الأعباء الأمر الذي ينعكس على أدائها.

تمثلت تساؤلات الدراسة في: ما هو أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف الإنتاج بالشركات الصناعية السودانية؟

هدفت الدراسة الي بيان أثر تطبيق التكلفة المستهدفة على تخفيض تكاليف الإنتاج وبيان أن نظام التكلفة المستهدفة يساعد الشركات الصناعية على تحقيق اهدافها من صنع منتجات جديدة وتطوير المنتجات القديمة بأقل تكلفة وجذب المستهلكين.

(1) رحاب آدم أحمد ابكر، أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكلفة الإنتاج في الشركات الصناعية السودانية، (رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م).

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي لاختبار الفروض والوصفي والتحليلي في دراسة الحالة والتاريخي في عرض الدراسات السابقة.

فرضيات البحث: نظام التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بالشركات الصناعية السودانية، تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد في تحقيق الكفاءة الانتاجية، الاهتمام بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى مواجهة المنافسة العالية وتلبية طلبات المستهلكين.

نتائج البحث: أن تطبيق التكلفة المستهدفة يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج ذلك من خلال استخدامها في مرحلة قبل حدوث التكلفة في مرحلتي التخطيط والتصميم، تطبيق نظام التكاليف المستهدفة يوفر معلومات دقيقة تساعد في مواجهة المنافسة العالية وتلبية رغبات المستهلكين لهم قدرة عالية على مقارنة المنتجات من حيث الجودة والسعر، وجود حافز قوي على البحث والتطوير لتحقيق التقدم التكنولوجي يمكن من تصميم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة، التصميم الجيد يعمل على ضبط الوقت اللازم لإنتاج المشروعات وبالتالي يقلل من احتمال فشل المنتج ويخفض من تكلفة خدمات ما بعد البيع وتكلفة الفحص والاختبار.

التوصيات: ضرورة اهتمام الشركات الصناعية السودانية بنظام التكاليف المستهدفة في كل مرحلة لما لها من مزايا جيدة في تخفيض التكلفة وتطوير المنتجات، عدم تقديم المنتج إلى السوق إلا بعد تحديد السعر الذي يقبله العملاء وبعد تحديد القيمة المتوقع بيعها حتى تضمن الشركة بأن السعر الذي سيتم به تقديم المنتج إلى السوق يكون مقبولاً مقدماً، ضرورة الاهتمام بعملية التحسين المستمر في مستوى كل الأنشطة في الشركة وليس على عملية الإنتاج فقط.

## 8- دراسة: صديق آدم محمد ابكر، 2011م: (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مقدرة اساليب التكاليف التقليدية المستخدمة في قطاع صناعة السكر في السودان في إنتاج معلومات تكاليفية تساعد الإدارة في القيام بوظائفها الرقابية وتخفيض التكلفة في ظل المنافسة التي يشهدها عالم اليوم بين منشآت الأعمال محلياً وعالمياً .

اسئلة البحث: هل يؤثر اسلوب التكلفة المستهدفة في مصانع السكر بالسودان على ضبط التكاليف والخامات الرقابية عليها؟

أهداف البحث: تحديد مدى تأثير الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف من الرقابة وتخفيض التكلفة في قطاع السكر بالسودان، بيان أهمية تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة في رقابة وتخفيض التكلفة وتدعيم القدرة التنافسية لقطاع السكر بالسودان.

إنتهج البحث المنهج التاريخي والمنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي.

فرضيات البحث: تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة يؤثر على رقابة التكاليف في صناعة السكر بالسودان، تطبيق اسلوب التكلفة بالتدفق العكسي يؤثر على رقابة التكاليف الانتاجية في صناعة السكر بالسودان، تطبيق التكلفة على أساس النشاط يؤثر على خفض تكاليف الإنتاج في صناعة السكر بالسودان.

نتائج البحث: أن تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة في قطاع السكر بالسودان بتفادي حدوث الزيادة في التكاليف منذ مرحلة التصميم وقبل البدء في الإنتاج وهذا يؤدي إلى كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ان هنالك تركيز ومتابعة من قبل المديرين للوحدات المعيبة مما يساعد في تحقيق الجودة المطلوبة في المنتجات.

(1) صديق آدم محمد ابكر، الاساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في تحكم تخطيط التكاليف في المنشآت الصناعية، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م.

توصيات البحث: على الإدارات بقطاع صناعة السكر بالسودان التخطيط الامثل لمواردها الذي يتيح لها الاستخدام الكفء للمواد الانتاجية، وضرورة مقترحات لكيفية استقلال موارد الانشطة الاستقلال الامثل في المستقبل، تدريب العاملين بقطاع صناعة السكر بالسودان في كيفية تحليل الأنشطة وكيفية تجميع الأنشطة لتكوين مجتمعات التكلفة وكذلك في كيفية تميز الطاقة المعطلة عن الطاقه المستقله.

## 9- دراسة: عماد عبدالخالق الشيخ النور، 2013م: (1)

تمثلت مشكلة البحث في أن المداخل التقليدية للتكاليف اصبحت لا تلائم البيئة الصناعية الحديثة، فكان لا بد من ابتكار اساليب جديدة مناظره للمدخل التقليدي.

أسئلة البحث: هل هنالك امكانية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بمصنع التوفيق للصابون؟، هل يؤدي نظام محاسبة التكاليف المعمول به في مصنع التوفيق للصابون إلى تحفيض التكاليف وتطوير المنتجات؟، هل يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى توفير معلومات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات؟، ماهو أثر تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق التكلفة وتطوير المنتجات؟

هدف البحث إلى: التعرف على أسلوب التكلفة المستهدفة، التعرف على امكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في إحدى المنشآت الصناعية السودانية، توفير إطار علمي لإبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تطوير المنتجات.

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

(1) عماد عبدالخالق الشيخ النور، التكلفة المستهدفة ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي السوداني، (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م).

نتائج البحث: إن أسلوب التكاليف المستهدفة لا يتم تطبيقه بمصنع التوفيق للصابون، بل هنالك امكانية لتعزيز البقاء في الأسواق، وكذلك إن أسلوب التكلفة المستهدفة يمكن تطبيقه مستقبلاً إذا ماتم التغلب على العوائق التي تحول دون ذلك.

التوصيات: العمل على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وإقامة دورات تدريبية للعاملين بالمصنع وتعزيز قدرتهم على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، والعمل على زيادة التعاون بين جميع الإدارات والأقسام والموظفين بالمصنع. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث التي تتناول أسلوب التكلفة المستهدفة والأنظمة المعاونة له.

## 10- دراسة: خالد محمد أحمد عبدالله، 2014م<sup>(1)</sup>

تمثلت مشكلة البحث في تبني الشركة السودانية للتوليد الحراري نظام للتكاليف التقليدية عند تحديد وقياس تكلفة الكيلواط/الساعة لمحطاتها في السودان مما ينعكس سلباً على هذا القياس.

أسئلة البحث: هل يمكن التكامل بين التكلفة المستهدفة والتكلفة وفضاً للنشاط في تحديد تكلفة الإنتاج بصورة دقيقة بالشركة السودانية للتوليد الحراري؟، هل يؤدي تحليل التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس النشاط إلى تقديم مقترحات وحلول تؤدي لخفض تكلفة الإنتاج بالشركة السودانية للتوليد الحراري؟، هل توجد صعوبات تحول دون تطبيق الأساليب الحديثة للتكاليف بالشركة؟

هدف البحث إلى قياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفضاً للنشاط كأداتين لإدارة التكلفة الاستراتيجية.

(1) خالد محمد أحمد عبدالله، التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفضاً للنشاط كأداتين لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء، (رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م).

1. اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي للوقوف على أنماط المشاكل المرتبطة بموضوع البحث، ثم المنهج الاستقرائي للوقوف على المشاكل المرتبطة بقياس تكلفة إنتاج الكهرباء، والمنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة، والمنهج الوصفي في دراسة الحالة.

فرضيات البحث: تحقيق التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس النشاط يؤثر على تحديد وقياس تكلفة إنتاج الكهرباء، وجود نظام محاسبي وإداري كفء بالشركة السودانية للتوليد الحراري يؤثر على تحديد وقياس تكلفة إنتاج الكهرباء، توافر البنية الأساسية والإمكانات اللازمة لتطبيق أدوات التكلفة الإستراتيجية والتكامل بينهما يؤثر في تحديد وقياس إنتاج الكهرباء.

النتائج: يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة بالشركة السودانية للتوليد الحراري بمعدل تحميل واحد وهو الطاقة المنتجة، وهذه من سمات الطرق التقليدية في تخفيض التكاليف والتي لا توفر قياسات دقيقة لتحديد تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية، تحقيق التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط بالشركة السودانية للتوليد الحراري يؤدي لقياس تكلفة إنتاج الكهرباء بصورة دقيقة.

توصيات البحث: أن تتبنى الشركة السودانية للتوليد الحراري الأساليب الحديثة في قياس التكاليف ومنها التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً لنشاط وأن تعمل على إزالة فجوة التكلفة المستهدفة بتطوير أساليب الإنتاج وبين الأساليب الإدارية الحديثة مثل هندسة القيمة وإعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر.

يتبين من خلال الاستعراض للدراسات السابقة أن معظم الدراسات تناولت أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية، متجاهلة تطبيقه في القطاع الخدمي ومن ضمنها المصارف باستثناء دراسة ايهاب يوسف طويلة التي تناولت تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الفنادق الأردنية، الدراسات السابقة تتفق بأن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحقق فوائد

متعددة للمنشآت التي تقوم بتطبيقه. كما تكاد تجمع الدراسات السابقة على ضرورة توعية العاملين بالمنشآت المختلفة بأهمية وفوائد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة. إن أهم ما يميز هذه الدراسة من الدراسات السابقة أنها تركز على أسلوب التكلفة المستهدفة ودورها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، الذي هو نظام حديث من أنظمة التكاليف، ومحاولة التعرف على هذا الأسلوب وخصائصه ومميزاته ومدى توفير مقومات تطبيقه.

## الفصل الأول

### مفهوم وأهداف ومتطلبات أسلوب التكلفة المستهدفة

ويشتمل علي الآتي:

المبحث الأول: مفهوم وأهداف أسلوب التكلفة المستهدفة.

المبحث الثاني: متطلبات ومزايا وعيوب أسلوب التكلفة المستهدفة.



## المبحث الأول

### مفهوم وأهداف أسلوب التكلفة المستهدفة

#### أولاً : مفهوم التكاليف

تمثل التكلفة أحد الاعتبارات التي تؤثر على جميع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان وتكتسب التكلفة أهميتها من تأثيرها المباشر وغير المباشر على القرارات المختلفة بجانب تأثيرها أيضاً بما يتخذه الفرد أو المنظمة من قرارات. وتزداد أهمية عنصر التكلفة مع الزيادة في التطور التكنولوجي من ناحية، ومع زيادة التشابك بين العلاقات والعوامل المؤثرة في التكلفة والتي تتأثر بها من ناحية أخرى. لذلك نجد أن هنالك العديد من التعريفات وسوف يتناول الباحث بعضاً من هذه التعريفات. عرف أحد الباحثين لكلمة تكلفة بأنها عبارة عن قيمة الموارد المضحى بها في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة معينة، كما عرفها آخر بأنها تضحية اختيارية بموارد اقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل في سبيل الحصول على أصول وصلت بالفعل إلى مقر المصرف لذلك يكون توقيت الحصول على المنافع هو مدى زمن تقع حدوده في الحاضر والمستقبل يتوقف ذلك على نسبة المنافع المستهدفة في الحاضر إلى إجمالي المنافع المتوقعة من هذه الأصول<sup>(1)</sup>.

يتم تصنيف التكلفة بحسب توقيت تحقيق المنافع المترتبة عليها إلى نوعين<sup>(2)</sup>.

أ - التكلفة التي يترتب عليها منفعة في نفس الفترة المالية التي حدثت فيها التكلفة وتحمل تلك التكلفة على الترة المالية باعتبارها (مصرف) يخص الفترة، وبالتالي يتم توجيهها محاسبياً كأحد عناصر قائمة الدخل.

ب - التكلفة التي يترتب عليها منفعة ولكن في فترات مستقبلية ، ويتم تصنيف هذه التكلفة باعتبارها (اصل) وتظهر في ميزانية الوحده الاقتصادية.

(1) محمد تيسير وعبدالحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف، ط2 (عمان، د، ن، 1999م)، ص31.  
(2) د عبدالحى مرعى وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لأغراض التخطيط، (الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002م)، ص5.

تري الباحثة ان التكلفة هي التضحية الفعلية التي تتحملها المنشأة أو الفرد في سبيل الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية محتملة سواء كانت هذه المنافع سلعة أو خدمة.

### ثانيا: الخلفية النظرية والتاريخية لاسلوب التكاليف المستهدفة:

ظهر اسلوب التكاليف المستهدفة في اليابان خلال الستينات حيث كانت الصناعة اليابانية تقوم بتطوير بعض الاساليب والمفاهيم الاميريكيه وتكسبها خصائص جديده تتوافق مع متغيرات الأعمال التي تواجه تلك الصناعة، وقد قام خبراء الصناعة اليابانية بتطوير فكرة أمريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة وتم تحويلها إلى نظام ديناميكي لخفض التكلفة وتخطيط الربحية وقد ظهر أسلوب هندسة القيمة في شركة جنرال الكتریک الاميريكية أثناء الحرب العالمية الثانية وذلك كاسلوب هندسي منظم يسعى إلى إنتاج منتج في ظل نقص عناصر إنتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة واسفرت التجارب العلمية عن امكانية إنتاج منتج ذو فاعلية عالية ويتكون من أقل عدد ممكن من الأجزاء الداخلية في تركيبه، ثم تم تطوير الأسلوب بحيث اصبح يهدف إلى إنتاج منتج بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية مع خفض تكلفة انتاج إلى أدنى مستوى، ولكن الصناعة الاميريكية لم تدرك الامكانية الكامنة لاسلوب هندسة القيمة من حيث القدرة إلى تحويله إلى أسلوب متكامل لتخطيط التكاليف والارباح فقد قامت الصناعة اليابانية بتحويل هذا الاسلوب إلى منهج التكاليف المستهدفة<sup>(1)</sup>.

اليوم أصبح اكثر من 80% من الصناعات التجمعية اليابانية تستخدم هذا الاسلوب (صناعة السيارات، الالكترونيات، والأدوات المنزلية وغيرها). فإن معظم الشركات اليابانية العملاقة تستخدم هذا الأسلوب (تويوتا نيسان، سوني) وبالرغم من استخدام اليابانيون أسلوب التكلفة المستهدفة لما يقارب من الثلاثين عام باعتباره سلاحاً استراتيجياً لإدارة التكاليف إلا أن المديرين خارج اليابان لم يكن لديهم المعرفة الكافية التي تظهر لهم الأهمية الكبيرة لهذا الأسلوب، لم يبدأ استخدام التكاليف المستهدفة بأركانه المتكاملة في الولايات المتحدة إلا في

(1) د. حسين محمد عيسى، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، (ط4 ، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001م)، ص4.

نهاية الثمانينات وكان الدافع الأساسي وراء استخدامه هو فقد المنتجات الأمريكية اليابانية البطء والتردد وأراء استخدام هذا الأسلوب في الولايات المتحدة يعود للأسباب التالية<sup>(1)</sup> :-

أ- فشل المديرين في إدراك الأهمية الاستراتيجية للأسلوب.

ب- اعتقاد بعض المديرين أنه أسلوب ضيق تقتصر فائدته على خفض التكلفة.

ج- اعتقاد بعض المديرين أن بساطة افكار الاسلوب تتعكس في بساطة مراحل التطبيق.

د- قيام بعض المديرين بتطبيق بعض عناصر الاسلوب وتصورهم خطأ أنهم يقوموا بتطبيقه بالكامل.

تري الباحثة بالرغم من استخدام اليابانيين لاسلوب التكلفة المستهدفة لما يقارب من الثلاثين عام باعتبارها سلاحا استراتيجيا لادارة التكاليف لكن المديرين خارج اليابان لم يكن لديهم المعرفة الكافية التي تظهر لهم الاهمية الكبيرة لهذا الاسلوب فقد كان الاعتقاد السائد لديهم ان اي مقال اوكتاب يحتوي علي جملة نظام تكاليف فانة يناقش موضوع خاص بعمل المحاسبين وبالتالي فهو خارج اهتمامهم بالرغم من مدخل التكلفة المستهدفة هو اسلوب شامل لادارة التكاليف.

### ثالثاً: مفهوم التكلفة المستهدفة :

تعددت المفاهيم والتعريفات ولم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد لتكلفة المستهدفة قد عكست التعريفات وجهات نظر مختلفة، عرفت بأنها نشاط يهدف إلى تخطيط تكلفة دوره حياة المنتجات الجديده مع التأكيد على ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الافكار المعروفة لتخفيض التكاليف أثناء مراحل تخطيط

(1) د زينات محمد محرم، نظم التكاليف في المنشآت الصناعية (الاسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1994م) ص 4.

المنتج والبحث والتطوير، وفي المراحل التجريبية للإنتاج، وذلك من خلال فحص وتقييم التصورات المختلفة المتاحة لتحقيق التكلفة<sup>(1)</sup>.

تمثل أسلوب التكلفة المستهدفة أحد الأساليب المرتبطة بتحديد أهداف التكاليف الخاصة بالمنتجات التي لها أسعار مبيعات تتحدد عن طريق الأسواق التنافسية ويبدأ التحليل مع سعر البيع المقرر (الهدف) الذي سيكون مقبولاً ويتم طرح الربح المرغوب فيه للتوصل إلى التكلفة المستهدفة<sup>(2)</sup>.

كما عرف أسلوب التكلفة المستهدفة هي نظام يساعد على تخفيض التكاليف في مرحلة تطوير وتصميم المنتج من خلال التطوير الشامل للمنتج الجديد أو عن تغيير المنتج بالكامل أو عند إجراء تعديل جزئي للمنتج، يتيح تطبيق نظام التكاليف المستهدفة ممارسه إدارة التكلفة في المراحل المبكره لتطوير المنتج وتستمر تلك الممارسة خلال دورة حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكليه<sup>(3)</sup>.

مما سبق يمكن للباحثة تعريف التكلفة المستهدفة بأنها أسلوب يهدف إلى خفض تكاليف المنتجات في المراحل المبكره من دورة حياة المنتج عن طريق حسن استخدام الموارد المتاحة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الجودة المطلوبة وذلك في ضوء التكلفة التي يتقبلها العملاء.

#### رابعاً: المبادئ الأساسية التي تحكم التكاليف المستهدفة :

تتمثل المبادئ الأساسية التي تحكم أسلوب التكاليف المستهدفة في مجموعة من المبادئ وذلك على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

(1) صفاء عبد الدائم، نحو اطار مقترح لإدارة التكلفة في بيئة التصنيع الحديثة، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2001م)، ص470.

(2) د. أمين السيد لطفى، إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م)، ص560.

(3) د. حسين محمد عيسى، اطار مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، (مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الثاني، 2001م)، ص507.

(1) د. محمد صالح هاشم، تقييم أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة، مجلة البحوث الادارية، (اكاديمية السادات، العدد الحادي والعشرون، اكتوبر، 2003م)، ص222.

أ- قيادة السعر للتكلفة وليس قيادة التكلفة للسعر نظر لأن التكلفة المستهدفة تمثل الفرق بين سعر السوق الذي يفى برضاء العملاء وهامش الربح المرغوب من جانب الإدارة.

ب- التركيز على متطلبات العملاء حيث تتمثل متطلبات العملاء في الحصول على السلعة أو الخدمة بسعر / بتكلفة أقل وجوده اعلى وفي الوقت الملائم الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيمة للعميل مستمدة من كون قيمة السلعة أو الخدمة يجب أن تكون أكبر من أية تكلفة يتحملها العميل في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة

ج- التركيز على تصميم منتج العمليات نظراً لأنه اختبار أحد بدائل تصميم المنتج ومن ثم العمليات الإنتاجية اللازمة لخفض التكلفة يجب أن تتم في هذه المرحلة قبل بداية مرحلة الإنتاج.

د- انغماس في الخصائص الوظيفية للمنتج عبر مراحل الإنتاج وذلك كأساس لخفض التكلفة عبر هذه المراحل ولا سيما مراحل ما قبل الإنتاج، وذلك في ضوء الخصائص الوظيفية للمنتج والتي يتطلبها العميل.

هـ- انغماس في سلسلة القيمة: حيث يجب تضمين كل اعضاء سلسلة القيمة من موردين ومصممين ومهندسين ومحاسبين وإداريين وموزعين وعملاء في عملية التكلفة المستهدفة.

و- تضمين فريق يقيم مختلف الوظائف، شاملاً المحاسبين الإداريين والذين يكونوا مسؤولين عن المنتج بالكامل من الفكره المبدئية ومن الإنتاج النهائي بل من مدار دورة حياة المنتج.

ز- التوجه نحو دورة حياة المنتج، حيث يجب تحليل تكاليف دورة حياة المنتج من أجل خفضها تحقيق لصالح كل من المنتج والمورد والعميل.

ترى الباحثة ان مبادئ التكاليف المستهدفه تساعد فى التخطيط المتوسط وطويل الاجل ، ويحدد تكلفه المنتج ويؤكد على اهمية تشغيل فريق عمل زى مهارة ملائمه للقيام بالمهام

المنسوبة اليه سواء كان داخل المشروع او خارجة كالموردين ، والوسطاء ، والموزعين ، كذلك يقوم بشراك جميع العاملين فى وضع الخطة التصنيعيه مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية ، ويعتمد على معلومات اكثر دقة سواء كان من داخل المشروع او خارجة .

#### خامساً: خصائص التكلفة المستهدفة :

يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بالعديد من الخصائص من أهم الخصائص مايلي<sup>(1)</sup>:

أ- إنها تطبق في مرحلة التطوير والتصميم وهي تختلف عن نظم مراقبة التكاليف المعيارية التي يتم بتطبيقها في مرحلة الإنتاج.

ب- يعتبر اسلوب التكلفة المستهدفة أداة لتخطيط وتخفيض التكلفة وليس هدفها الرقابة على التكاليف.

ج- تعتبر التكلفة المستهدفة أداة رقابة على تحديد نتائج القرارات المتعلقة بتصميم المنتج والأساليب التقنية المستخدمة أثناء مرحلة الإنتاج.

د- يتطلب التطبيق الناجح للتكلفة المستهدفة استخدام أسلوب هندسة القيمة وبعض الأساليب الأخرى مثل التكلفة المتطورة.

هـ- يشرح ويصف هيكل أو خطة التطوير مع الأخذ في الاعتبار ديناميكية التعسير وتعدد مكونات المنتج والعلاقة مع الموردين.

و- يعتمد في تخطيط وتصميم وإنتاج المنتج في البيئتين الداخلية والخارجية.

تستنتج الباحثة بعض الخصائص فى اسلوب التكلفة المستهدفة ، انها ليست اسلوب ادارى لمراقبه التكاليف بالمعنى التقليدى ولكنها اسلوب يهدف الى تخفيض التكاليف ، يتم استخدام بعض اساليب علم الاداره فى تحديد التكاليف المستهدفة لان الاهداف الادرايه

(1) أ.د محمد عبد الفتاح العشموي، محاسبة التكاليف المنظور التقليدي والحديث، (عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 31-33.

والتكاليف المستهدفة تتضمن الاساليب الفنية لتطوير وتصميم المنتج وهذا يتطلب تعاون العديد من الادارات داخل المنشأة .

#### سادساً: اهداف أسلوب التكلفة المستهدفة :

يتركز الهدف الرئيسي لمدخل التكلفة المستهدفة في تحقيق التكاليف قبل حدوثها أثناء مرحلة التصميم لصعوبه التأثير على التكلفة بعد حدوثها مما يزيد من أهميتها خاصة في ضوء قصر دورة حياة المنتج، وهناك أهداف أخرى تحقق من استخدام مدخل التكلفة المستهدفة تتلخص في الآتي<sup>(1)</sup>:

أ- خفض تكلفة المنتجات الجديده مع مراعاة الحفاظ على جودة المنتج والتفريد بالتوقيت المناسب لتسليم المنتج والسعر المناسب مع السعر السائد في السوق.

ب- تحفيز موظفي الشركة على العمل للوصول إلى الربح المستهدف وذلك بتصميم العمل بأسلوب التكلفة المستهدفة على كافة مستويات العاملين في الشركة.

ج- التخطيط الاستراتيجي للمشروع وبما يكفل تحقيق الخفض المستمر في التكلفة وزيادة فعالية تصميم المنتج وتطويره.

د- تحقيق أهداف الإدارة العليا من ارباح ومنافسة على المدى الطويل في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وكذلك تغير أذواق المستهلكين.

تستنتج الباحثة أسلوب التكلفة المستهدفة يقوم بتطوير الخدمة عبر خفض تكاليف انتاجها مع المحافظة على جودتها لجذب العملاء ، وهذا الأسلوب يعمل على ايجاد التكلفة المناسبة بمقارنة بالتكلفة المنافسة السائدة والمستمدة من واقع السوق من قبل المصرف في ظل هذه الاجواء التنافسية التي يلتزم المصرف بسعر السوق الجارى لتقديم تكاليفها .

(1) د. محمود حسن قاقيش، مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الازمات المالية العالمية، للمؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية، (الأردن: جامعة اربد، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، 2010م)، ص640.

## سابعاً: أهمية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة .

تتبع أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة كأساس لتخطيط الربحية وبناء معايير التكلفة خاصة في ظل انتشار التكنولوجيا وما صاحب ذلك من وجود منافسة عالمية تتسم بسرعة التغير ولم يعد التفوق التكنولوجي هو العنصر الأساسي في اكتساب الأسواق وتحقيق أرباح مقبولة خاصة بعد انخفاض الفروق في الجودة بين المصارف المتنافسة ولكن أصبح بمقدور المتنافسين الذين يستخدمون مستوى أقل من التكنولوجيا ولكن بتقديم خدمة أقل المنافسة واكتساب الأسواق، وتحقيق المعدلات المطلوبة على الاستثمار وتزداد فرص النمو وتحقيق الربحية أمام المصارف التي تستطيع زيادة جودة الخدمات المطلوبة وتقليل التكلفة، وبالإضافة إلى الجودة والتكلفة يمثل عنصر الوقت الضلع الثالث للاستراتيجية الجديدة للتنافس، بجانب هذه الأهمية يمكن التعرض لجوانب استراتيجية أخرى لأهمية هذا الأسلوب تتمثل في النقاط الآتية<sup>(1)</sup>:

أ- يركز على محركات التكلفة الهيكلية في مرحلة تصميم وتطوير الخدمات بدلاً من محركات التكلفة التنفيذية في مرحلة الإنتاج وهذا المنظور الاستراتيجي لمحركات التكلفة يؤدي إلى التركيز على أكثر من 80% من تكاليف المنتج حيث تحدد التكلفة الهيكلية اختبار المستوى التكنولوجي والتقني، ودرجة التنوع في مواصفات وخصائص المنتج والتصميم النهائي له على ضوء رغبات العميل، ومثل هذه المحركات تتحكم وتحدد مستوى الإنتاج.

ب- لا تقتصر فائدة النظام على خفض التكلفة في مرحلة التصميم وتطوير المنتج، وإنما تمتد إلى عناصر التميز الأخرى حيث يتطلب تطبيق النظام تحقيق ميزه التحسين المستمر لمستوى الجودة والأداء الوظيفي للمنتج والأداء الفوري للأنشطة المضيفة للقيمة ووقتها الضائع لتحقيق ميزه وقت التسليم، تحليل بيئة المنتج لدراسة امكانية توسع حدود الطلب

(1) د. محمد سعيد محمد جندى، إطار مفاهيمي لزيادة فعالية نظم التكاليف المستهدفة، (مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثالث)، ديسمبر 2001م، صص 321-323.



وتجديده باستمرار من خلال المنافسة بالتجديد وتقديم منتجات جديدة تحقق ميزه الابتكار والبحوث والتطوير، دراسة الجوانب الفنية للمنتج تعطي المنشأة امكانية تحقيق ميزه المرونة لكل من المنتج والحجم، ومن ثم يتيح التطبيق الفعال لأسلوب التكاليف المستهدفة تحقيق كافة عناصر التميز مما ينعكس على تحسين الموقف التنافسي للمنشأة من خلال تحقيق رغبات ومتطلبات العميل الحالية والمستقبلية هو أسلوب استراتيجي تفرضه ظروف المنافسة.

ج- يأخذ الأسلوب النموذج المتحرك بدلاً من الشكل الساكن فهو يتعدى حدود الزمان، فالامر لا يتعلق بتحديد التكاليف والوصول إلى أقل تكلفة في فترة معينة، بل يتعدى بدرجة اكبر تطبيق برنامج استراتيجي شامل لتحقيق التكاليف والعمل المستمر لاحتواء التكاليف على مدار دورة حياة المنتج يبدأ في المراحل الأولى للتصميم والتطوير قبل البدء بعمليات الإنتاج.

د- يتعدى الأسلوب حدود المكان. حيث لا يقتصر الامر على الرقابة على تكاليف مراكز التكلفة بل يتحول التخفيض ليصبح احتواء تكلفه منابع الحدوث وفي الأنشطة المسببه للتكلفة والتي تحدث خارج اطار المنشأة وذلك من خلال إدارة التكلفة على أساس النشاط.

هـ- أن أسلوب التكلفة المستهدفة ذات توجه خارجي، فالتكلفة تتحدد على أساس معايير فنية وداخلية بحتة، فيجب أخذ تكلفة المنافسين كمحدد اساسي للتكلفة المستهدفة بحيث تكون التكلفة المستهدفة تنافسية.

ترى الباحثة ان اسلوب التكلفة الستهدفة يحظى باهمية خاصة لما يتصف به من سمات متعددة لنظام معلومات متكامل وبما يستند اليه من افكار واركاز رئيسية تمثل اتجاه تحليلي للمتغيرات المؤثرة وبما يعتمد عليه من اساليب وادوات مساعدة متنوعة تجسد التكامل الفعال لاساليب المعرفة ، وبما تحققة من اهداف متنوعة يتعدى تاثيرها الى النظم الفرعية الاخرى للمصرف

## المبحث الثاني

### متطلبات ومزايا وعيوب أسلوب التكلفة المستهدفة

#### أولاً: المتطلبات الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة

يحتوي التعريف الذي أتى به المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي المتقدم على الاطار الفكري أو المتطلبات الأساسية التي يقوم عليها أسلوب التكاليف المستهدفة وذلك على النحو التالي<sup>(1)</sup>:-

أ- تحديد التكلفة المبني على سعر البيع:

يتم تحديد التكلفة بناءً على سعر البيع التنافسي ثم طرح هامش الربح الذي تستهدفه الشركة من هذا السعر لتصل إلى التكلفة المستهدفة كما سبق توضيحه. ففي حالة تطبيق التكلفة المستهدفة سعر البيع هو المتغير المستقل في حين أن تكاليف التصميم والتصنيع والتسويق المسموح بها كتكاليف مستهدفة هي المتغيرات التابعة، ويتضح ذلك من خلال المعادلة التالية:

$$ت = ع - ر$$

حيث:

ت: التكلفة المستهدفة.

ع: سعر البيع التنافسي.

ر: هامش الربح المستهدف.

ب- التركيز على العميل:

(1) د. مكرم عبد السميع باسيلي، المحاسبة الإدارية، الاصاله والمعاصرة، (المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 22.

لابد من التركيز والاهتمام بالعمل من ناحية جودة المنتج والسعر والتوقيت فهذه العوامل هي التي تحكم عملية تحليل التكاليف، فلا بد من دراسة وفهم خصائص جودة المنتج وتوقيت عملية البيع كما يرغبها ويتوقعها العميل وذلك في اطار سعر البيع التنافسي ورد الفعل المتوقع من المنافسين إزاء المنتج الذي تقدمه الشركة، أسلوب التكاليف المستهدفة لا يهدف فقط إلى تحقيق الربح المخطط ولكن يسمح بمعرفة تحقيق الأبعاد التنافسية للخدمة، التكاليف المستهدفة لا يمكن الوصول إليها من خلال التضحية برغبات ومواصفات العميل أو من خلال خفض معدلات الأداء أو تأخير تقديم الخدمة للسوق.

ج- التصميم:

تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى خفض التكاليف أثناء عمليات التخطيط والتصميم والتصنيع والتسويق، فمن خلال تطبيق هذا الأسلوب يمكن إتمام عمليات تصميم المنتج وعمليات التصنيع وتسليم المنتج للعميل بشكل متزامن ومتصل وهو ما يطلق عليه الهندسة المتزامنة.

د- فريق عمل يتضمن وظائف مختلفة للمنتج:

يتم تشكيل فريق عمل متكامل يضم مختلف التخصصات بحيث يكون مسئولاً عن الخدمة من بداية نشأة الفكرة وحتى انتهاء العميل من فائدة الخدمة ويضم هذا الفريق تخصصات المجالات التالية:

- 1- الهندسة الصناعية.
- 2- البحوث والتطوير.
- 3- التسويق والمبيعات.
- 4- إدارة الموارد.
- 5- إدارة التكلفة.
- 6- إدارة الصيانة وخدمات ما بعد البيع.
- 7- ممثلو العملاء.

8- ممثلو الموردين.

9- ممثلو تجار الجملة.

هـ - تكاليف دورة حياة الخدمة:

يتم تقسيم دورة الحياة الكلية لأي منتج إلى ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة ما قبل الإنتاج.

2- مرحلة الإنتاج.

3- مرحلة ما بعد البيع والتخلص من المنتج.

تكلفة دورة حياة الخدمة تشمل جميع عناصر التكاليف الخاصة بملكية الخدمة طوال حياته وذلك مثل سعر الشراء وتكاليف التشغيل والاصلاح. ويلاحظ أن الهدف هنا خفض ملكية العميل للخدمة. ومن وجهة نظر المصرف المقدم للخدمة فإن تتبع تكاليف دورة حياة الخدمة تعني تصميم الخدمات التي تخفض جميع عناصر التكاليف بداية من البحوث والتطوير (بداية حياة الخدمة) وحتى عمليات التخلص من المنتج نفاذ فائدة الخدمة المقدمة (مرحلة الموت).

و - سلسلة القيمة:

أعضاء سلسلة القيمة مثل الموردون والموزعون والقائمون على خدمات الصيانة يعتبروا جزءاً مهماً من أسلوب التكاليف المستهدفة يساعدوا في عمليات خفض التكلفة من خلال تطبيق مفهوم سلسلة القيمة، ويلاحظ أن إتباع أسلوب التكاليف المستهدفة يساعد على اشتراك جميع أعضاء سلسلة القيمة في تطبيق أساليب خفض التكلفة وذلك على أساس أن هذا الأسلوب يعتمد على خلق علاقات طويلة الأجل تعتمد على المنافع المتبادلة بين أعضاء سلسلة القيمة.

يلاحظ من العرض السابق للمتطلبات الأساسية التي يقوم عليها أسلوب التكاليف المستهدفة يتضح الاختلاف الرئيسي بينه وبين الأساليب التقليدية ففي إطار الأساليب التقليدية (التكلفة مضافاً إليها هامش الربح) لنحصل على سعر البيع وفي حالة عدم القدرة على البيع بهذا

السعر فإن الشركة تحاول تطبيق أساليب خفض التكلفة. وفي حين أنه في ظل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يبدأ بتحديد سعر البيع السوقي ثم يحدد هامش ربح مخطط والفرق بينهما يمثل التكلفة المسموح بها للمنتج، إجراء عمليات تصميم المنتج ومراحل تصنيعه بالشكل الذي يؤدي إلى خفض تكلفة لتساوى التكلفة المسموح بها.<sup>(1)</sup>

يوضح الشكل رقم (1/2/1) أهم الفرق بين أسلوب التكاليف التقليدية وأسلوب التكلفة المستهدفة وذلك على النحو التالي:

### شكل (1/2/1)

#### المقارنة بين أسلوب التكاليف التقليدية وأسلوب التكاليف المستهدفة

أساليب التكاليف التقليدية	أساليب التكاليف المستهدفة
اعتبارات السوق جزء تخطيط التكلفة	اعتبارات السوق التنافسية تقود وتتحكم في تخطيط التكلفة.
التكاليف تساهم في تحديد سعر البيع	سعر البيع يساهم في تحديد التكلفة
تطبيق أساليب تخفيض التكلفة للقضاء على عوامل الضياع والتلف وضعف الانتاج.	اساليب تخفيض التكلفة تعتمد على عمليات تصميم المنتج ومراحل تصنيعه.
يتم اشتراك الموردين بعد اتمام عملية خلق الخدمة.	يتم اشتراك الموردين في مراحل المبكره من التصميم.
العرض هو خفض سعر البيع الذي يدفعه العميل.	الهدف هو تخفيض تكلفة الخدمة بنسبة للعميل.
لا توجد علاقة بين سلسلة القيمه وتخطيط التكلفة	هنالك تداخل كبير بين سلسلة القيمه وعملية تخطيط التكلفة

المصدر: د.حسين محمد عيسى، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية، (مصر: جامعة عين شمس، ط4، 2001م)، ص15.

(1) المرجع السابق، ص 12-15

يلاحظ الباحث من خلال الشكل رقم (1/2/1) أن أهم اختلاف ما بين أساليب التكلفة التقليدية وأساليب التكلفة المستهدفة يتمثل في أن الأساليب التقليدية لا تأخذ في الاعتبار اعتبارات السوق جزءاً من عملية تخطيط التكلفة بينما تأخذ أساليب التكلفة المستهدفة للسوق جزءاً من عملية التخطيط وأن التكلفة هي التي تساهم في تحديد سعر البيع بينما المستهدفة من خلال سعر البيع يتم تحديد التكلفة وتبدأ عملية التخطيط بعد تصميم وتقديم الخدمة بينما المستهدفة تبدأ في خفض التكاليف في مرحلة التصميم.

### ثانياً: متطلبات نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة:

إن المنشآت التي تمتاز بخصائص معينة يمكن أن نجني معظم الفوائد من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى مادية وتنظيمية وسلوكية على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

#### أ- المتطلبات المادية:

تمثل المتطلبات المادية إمكانيات ومصادر النظام والممتلكات والأصول التي تساعد على أداء وظائفه والقيام بدوره بكفاءة بما يحقق الأهداف وتجهيز المخرجات بكفاءة وفاعلية عالية وتشمل إمكانية تكنولوجية وإمكانيات بشرية وقاعدة بيانات والتي يمكن استعراضها في الآتي:

#### 1- إمكانيات التكنولوجية:

تتمثل في الأصول المتنوعة من الآلات ومعدات وتجهيزات عالية للتكنولوجيا وأي تسهيلات مساعدة يتطلبها الأسلوب وتؤدي إلى الاستجابة السريعة للمتغيرات المؤثرة ومحاكاة البيئة المحيطة مثل استخدام الحاسب الآلي في مجال تصميم وتصنيع الخدمة وغيرها ويؤدي امتلاك تلك المتطلبات المادية إمكانية استخدام الآلية العالية وتبني الأساليب الحديثة

(1) د. مكرم عبد السميع باسيلي، مرجع سابق، ص ص 22-25

في خلق الخدمات ومن ثم استخدام أسلوب تقنيات خلق الخدمات المثلى مما يؤدي إلى استخدام أمثل لكافة الموارد والقضاء على الاختناقات ومعالجة خلق الخدمة. وهي عوامل مساعده لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة.

## 2- الامكانيات البشرية:

تتمثل في الخبرات الفنية والإدارية والمعرفة المتعلقة بالبنية المحيطة والمهارات والقدرات للقائمين على الأسلوب في الاتصال والتعامل مع عناصر سلسلة القيمة خلال مراحل الأسلوب. ويتم تشكيل فريق عمل الأسلوب من كافة التخصصات الفنية والإدارية والمالية بالمنشأة، بالإضافة إلى ضرورة اختراق الحدود التنظيمية بضم ممثلين عن العملاء والموردين وذلك لضمان توافر الخبرات المتكاملة لاجراء الدراسة والتحليل المتعمق للجوانب المتعدده بالخدمة خلال دورة حياته.

## 3- قاعدة البيانات:

وجود قاعدة بيانات متكاملة لأسلوب التكاليف المستهدفة يمثل جزءاً أساسياً من المتطلبات المادية له، حيث أن تجميع العناصر في ايجاد مجموعة من العلاقات المتبادلة بينها، بالإضافة إلى منع تكرار البيانات، وسهولة الحصول على المعلومات المتنوعة سواء الداخلية أو الخارجية مما يساعد في ترشيد القرارات الإدارية.

فالتطبيق الكفاء لأسلوب التكلفة المستهدفة يتطلب ضرورة التغلب على فجوة المعلومات خلال الاستفادة من قواعد البيانات، والتحليل المستمر للمتغيرات المؤثرة والتي تشمل البيئة التسويقية والجوانب الفنية للخدمة.

## ب- المتطلبات التنظيمية:

هي تمثل القدرة على تبني الفلسفات الإدارية المستحدثة والتي تلائم خلق بيئة الخدمات الحديثة والبعد عن الأساليب والنظريات الإدارية التقليدية التي قد تشوه الحقائق وتحد من

الوظيفة الفعلية للمحاسبة كأداة مساعدة تعمل على توفير المعلومات المناسبة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. تشكل التكلفة والعملاء والمنافسين أبرز عناصر أسلوب التكلفة المستهدفة، مما يجعل تبني الفلسفات الإدارية المستحدثة الخاصة بهم عاملاً دافعاً ورصيماً محفزاً لنجاح الأسلوب، ويعرض أهم تلك الفلسفات التي اثبتت نجاح أسلوب التكاليف المستهدفة من خلال الارتباط بها.

#### 1- تطبيق أسلوب الإدارة على أساس النشاط:

يتعلق أسلوب الإدارة على أساس النشاط بتقسيم المصرف إلى مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي يمكن قياسها كمياً، ويتم ذلك على مدار دورة حياة الخدمة لاحتواء تلك الأنشطة في مجموعات متجانسة لتتبع وتجميع وتحليل ما يرتبط بها من تكاليف باعتبار أن الأنشطة تستهلك موارد المصرف في حين أن الخدمة هي التي تستهلك الأنشطة، التطبيق الفعال لأسلوب التكاليف المستهدفة يعتمد على دراسة وتحليل أنشطة الخدمة وربطها باحتياجات العملاء، ومحاولة التخلص من الأنشطة الغير مضيئة للقيمة وتحديد الأنشطة الحاكمة التي تحقق أعلى قيمة مضافة للعملاء، ويساعد تطبيق أسلوب الإدارة على أساس النشاط في توفير تلك المعلومات كأداة فعالة لإدارة الأنشطة.

#### 2- تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر جودة الخدمات أحد المعايير الأساسية التي تحدد كفاءة الأداء، وكعنصر من عناصر التميز وحيث تتغلغل أنشطة الجودة في كل عمليات المصرف، ويتم ممارستها في كل الإدارات والأقسام داخل المصرف، فتطبق كل من أسلوب التكاليف المستهدفة وأسلوب الجودة الشاملة يحقق تكامل استراتيجي للمنافسة للتوصل إلى التصميم الأمثل الذي يحقق مستوى جودة وأداء وظيفي مميز يلبي متطلبات ورغبات العملاء، ويمكن بيعه بسعر يرتضيه المستهلك ويحقق في نفس الوقت معدل الربح المستهدف.

#### ج- المتطلبات السلوكية:



يمثل مراعاة الجوانب والمتغيرات السلوكية لكافة الأطراف والعناصر الإنسانية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح أسلوب التكاليف المستهدفة باعتبار أن العنصر البشري هو عصب الأسلوب والذي يظهر في كافة مراحلها، حيث يمثل تفعيل سلوك كل من العملاء والمنافسين العاملين، والموردين محددات لكفاءة التطبيق وعاملاً مؤثراً لاستمرار المصرف وتحسين موقفه التنافسي على النحو الآتي:

#### 1- تغيير اتجاه العملاء:

يعتبر التركيز على المستهلك بمثابة فلسفة الأسلوب حيث يبدأ به وينتهي إليه، فمتطلبات العميل تجاه جودة الخدمة والسعر والتوقيت تمثل الخطوة الأولى لتطبيق الأسلوب، ودراسة وتحليل أنشطة المصرف وربطها باحتياجات العملاء تعكس الاستمرار لهذا الإهتمام، ويكمل تطبيق الأسلوب باعتبارها أسلوباً ديناميكياً لخدمة العميل من خلال الإهتمام بخدمات ما بعد البيع من تسليم وصيانة ومعالجة شكاوى العملاء تأكيداً لهذا الإهتمام.

#### 2- محاكاة المنافسين:

تمثل محاكاة المنافسين خطوة أساسية من التجارب الناجحة والمميزة للآخرين ويتم ذلك من خلال الاستعانة بمعايير المنافسة كأحد الأساليب المساعدة لتطبيق الأسلوب بعد تطويعها لتناسب الظروف البيئية لمراعاة الفروق الفردية والتي قد تخلق ميزة تنافسية، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي شملت عشر مصارف يابانية أن تكاليف المنافسين هي أكبر عامل مؤثر عند تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة، حيث تمثل 39,6% في حين تمثل العوامل الاستراتيجية والتخطيط الطويل الأجل، معدل خفض التكاليف والابتكارات التكنولوجية بقية العوامل المؤثرة.

ترى الباحثة أن اتباع التحسين المستمر للخدمات، مع المحافظة على جودة المنتج والخدمة، والاعتماد على برامج محوسبة لمعالجة البيانات والحصول على المعلومات بالوقت والسرعة اللازمة من متطلبات نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

### ثالثاً: العوامل التي تدعم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

من أهم تلك العوامل:<sup>(1)</sup>

- أ- وجود نظام جيد للمعلومات المحاسبية:
- ب- وجود نظام جيد لتقدير التكاليف بالاعتماد على الدراسة السوقية لإتجاهات الأسعار.
- ج- الدعم من قبل الإدارة العليا وذلك بسبب الطبيعة الاستراتيجية لهذا المدخل والتأثير على أسلوب العمل في مختلف الإدارات داخل المصرف بالكامل.
- د- توفير الدورات العلمية والتدريب العلمي للأفراد على استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة.
- هـ- تشجيع وتطوير فرق العمل في مختلف الإدارات والتخصصات.
- و- تنمية العلاقات مع الموردين بحيث تكون قائمة على التعاون بدلاً من ربح طرف على حساب خسارة للطرف الآخر.
- ز- مشاركة جميع المعلومات المتاحة بين جميع الأدوات والأفراد وعدم اختصاص البعض بها.

يري الباحث أنه لا يكفي إعجاب الإدارة بأسلوب التكلفة المستهدفة لضمان نجاح هذا الأسلوب عند التنفيذ وإنما ينبغي أن يكون لدى الإدارة إيمان قوي بضرورة هذا الأسلوب لبقاء المنظمة وصمودها أمام المنافسة الشرسة التي أصبحت من سمات السوق المعاصر، وكذلك وجود قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم سواء بين المصرف والعملاء أو بين المصرف والموردين أو بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المصرف لتسهيل تقديم ومناقشة الاقتراحات والحصول على معلومات.

### رابعاً: مراحل وخطوات تحديد التكلفة المستهدفة:

تبدأ عملية تحديد التكلفة المستهدفة بالعميل، فرغبات العميل المتعلقة بالوظيفة والجودة والسعر هي التي توجه عملية التحليل. إن وجود فهم واضح لحاجات العميل يعد أمراً هاماً فقد يكون هنالك متطلبات وظيفية يجب وجودها لإشباع حاجات العميل، وعلاوة

(1) عز الدين فكري، التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، (بحث محكم، مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد 16، 2002م)، ص 53-54

على ذلك قد لا يرغب العميل في مبادلة تلك المتطلبات الوظيفية بسعر أقل أو جودة أقل. وتعني معرفة متطلبات العميل أيضاً فهم للعروض التي يقدمها المنافس وإن المستهلكين يطلبون خصائص الخدمة في ضوء ما هو متاح في الأسواق فإذا عرض منافس خدمة بجودة أعلى وبنفس المتطلبات الوظيفية وبسعر أقل فإن المصرف يحاول إعادة هندسة عملياته لمواجهة تلك المنافسة، وبصفة عامة يتم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على ثلاث مراحل لكل منها هدف محدد يتم الوصول إليه بخطوات محددة. وأن المراحل الثلاث ليست منفصلة عن بعضها البعض بل يعتمد تطبيق الأسلوب على التفاعل بين المراحل الثلاث وتكرارها وصولاً إلى التكلفة المستهدفة<sup>(1)</sup>:-

أ- تحديد التكلفة المسموح بها:-

تستهدف هذه المرحلة نقل الضغوط التنافسية الخاصة التكلفة التي تواجهها المصارف إلى فريق تصميم وتطوير الخدمة. ففي هذه المرحلة يتركز الاهتمام على السوق لتحديد ما يرغبه العميل من وظائف تقدمها إليه الخدمة وخصائص تتميز بها والسعر الذي يمكن أن يتحملة في سبيل إشباع تلك الرغبة وعلى أساس ذلك السعر تتحدد التكلفة المسموح بها. ويتم تنفيذ تلك المرحلة من خلال الخطوات الخمس التالية:

1- تحديد أهداف المبيعات والربح في الأجل الطويل: تستهدف هذه الخطوة التأكد من أن كل خدمة تساهم خلال دورة حياته، بنصيبه المخطط من أرباح المصرف. ومن ثم فإن الخطة طويلة الأجل الخاصة بالمبيعات والربح وامكانية الاعتماد عليها، وتمثل العنصر المحوري في تأسيس أسلوب محكم لتحديد التكلفة المستهدفة. ويمكن أن توضع تلك الخطة من خلال تحليل متأن ودقيق لكل المعلومات المناسبة التي يتم الحصول عليها عن طريق تحليل العملاء والمنافسين في ضوء المبيعات التي حدثت في الماضي والتطورات التكنولوجية واتجاهات السوق وما يقدمه المنافسون من خدمات وبيئة الأعمال بشكل عام.

2- تنظيم خطوط تقديم الخدمة:

(1) روبرت ميخز وآخرون، المحاسبة كأساس لاتخاذ قرارات الأعمال، ترجمة وتعريب د. مكرم عبد السميع ياسلي ومحمد عبد القادر (الرياض، دار المريخ للنشر، د.ت)، ص985.

يجب أن تبذل العناية الكافية في تحديد تشكيلة الخدمات بحيث تفي بحاجات أكبر عدد من العملاء وفي نفس الوقت لا تتضمن كثيراً من الخدمات التي تسبب إرباكاً لهم. ويقصد هنا بالعناية الكافية بالتحليل الشامل لكيفية تغير تفاصيل العمل عبر الزمن. وبحيث يتم تصميم الخدمة وتحديد الوظائف التي يؤديها للعمل في ضوء تلك التفاصيل.

**3- تحديد سعر البيع المستهدفة:**

السعر المستهدف هو السعر المقدر للخدمة (سلعه أو خدمة) الذي يكون العملاء المرتقبون على استعداد لدفعه، وهذا التقدير يكون مبني على اساس تفهم وإدراك العملاء لقيمة هذا المنتج ورد علي المنافسين والسعر المستهدفة يؤدي إلى التكلفة المستهدفة والتكلفة المستهدفة هي التكلفة طويلة الاجل المقدره للمنتج (سلعة أو خدمة) الذي إذا ما تم بيعه يمكن للمصرف من تحقيق دخل مستهدف والتكلفة المستهدفة يتم اشتقاقها بطرح هامش الربح المستهدف من السعر المستهدف والتكلفة المستهدفة غالب ما تكون أقل من التكلفة الشامله لإنتاج وتعريف المنتج حالياً فلتحقيق التكلفة المستهدفه وهامش الربح المرغوب فإن التنظيم يجب أن يحسن من الخدمات وعملياته

**4- تحديد الربح المستهدف.**

الهدف من تحديد هامش الربح المستهدف هو ضمان تحقيق محطة المنشاه المتعلقة بالربح من الاجل الطويل. وكما سبق الذكر في كثير من الحالات، يتحدد هامش الربح المستهدف على اساس معدل العائد المستهدف على الاصول أو على اساس معدل العائد على المبيعات.

**5- حساب التكلفة المسموح بها:**

بمجرد تحديد سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف يمكن للمصارف ببساطة أن تحدد التكلفة المسموح بها وهي عبارة عن الفرق بين السعر المستهدف وهامش الربح المستهدف وذلك كالآتي:

التكلفة المسموح بها = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف

ب- تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى الخدمة:

في هذه المرحلة تركز فريق تطوير الخدمات على ايجاد اساليب لتطوير خدمات تفي بحاجات عملاء المصرف بالتكلفة المسموح بها، وتجدر الاشارة إلى أنه من الناحية العملية غالباً لا يستطيع مصممو الخدمات أن يجدوا من الطرق مايمكنهم من الوصول إلى التكلفة المسموح بها. لهذا فإن مرحلة تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى الخدمة تستهدف زيادة تكلفة الخدمة المسموح بها إلى مستوى التكلفة المستهدفة التي تتوقع المنشأة أن تصل إليها، وذلك على ضوء قدرتها وكذلك قدرات مورديها، هذه يتم تنفيذ مرحلة تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج من خلال ثلاث خطوات<sup>1</sup>:

1- تحديد وتحليل هدف خفض التكلفة على مستوى الخدمة:

عادة يتوقع العملاء من قبل المنافسه الشديده أن يكون كل خدمة جديده أفضل من سابقه من حيث الكفاءة الوظيفية الاعلى ومستوى الجودة الاعلى. مع السعر المنخفض، ولكي تحافظ المصارف على ربحيتها، فإن هذه التحسينات تتطلب تخفيض التكاليف الجارية للخدمات الجديده ويمثل مقدار الخفض المطلوب في تلك التكلفة الجارية حتى يمكن الوصول إلى التكلفة المسموح بها هدف خفض التكلفة.

2- تطبيق القاعدة الأساسية:

بمجرد إنتهاء المصرف من هدف خفض التكلفة الممكن يمكنها أن تبدأ في عملية تصميم الخدمة لكي يمكن تصنيفه بالتكلفة المستهدفة، يجب على كبير المهندسين والمشرفين العاملين معه أن يراقبوا وبشكل مستمر مدى تقدم مهندسي التصميم نحو ذلك الهدف، كل ذلك من أجل ضمان التسجيل بقدر الإمكان في اتخاذ الاجراءات المصححة، ومن ثم عدم مخالفة القاعدة الأساسية وعدم تجاوز التكلفة المستهدفة في جميع مراحل عملية التصميم.

<sup>1</sup> تشارلز هورنجرن واخرون، محاسبه التكاليف، مدخل اداري، الجزء الاول، ترجمة وتعريب د.احمد حامد حجاج، (الرياض، دار المريخ للنشر، 2003م) ص 680

### 3- الوصول إلى التكلفة المستهدفة:

بمجرد إنتهاء المصرف من تحديد هدف خفض التكلفة المستهدفة فيجب عليها البحث عن طريق لتحقيق ذلك الهدف، وهناك العديد من الاساليب الهندسية يمكن أن تساعد مصممي الخدمة في مجال خفض تكاليفه وتتضمن تلك الاساليب، هندسة القيمة، التصميم، ونشر وظيفة الجودة.

ج- تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى مكونات وحدة الخدمة:

تستهدف هذه المرحلة تحويل الضغوط التنافسية الخاصة بالتكلفة إلى الموردين الذين يجب عليهم بدورهم أن يجدوا طرق لتصميم وتصنيع المكونات التي يحتاجها المصرف تمكنهم من تحقيق العائد المناسب من تعاملهم معها ويعني ذلك أن تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات يساعد على تحفيز قدرات الموردين على الابتكار بما يفيد المصرف والموردين معاً ، يتم تنفيذ عملية تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات على ثلاث خطوات:

1- تحليل التكاليف المستهدفة على مستوى الخدمات إلى مستوى الوظائف الرئيسية:

يقصد بالوظائف الرئيسية تلك النظم الفرعية التي تقوم بالمهام الوظيفية التي يمكن الخدمة من تحقيق الغرض منه. ويسمح تحديد الوظائف الرئيسية بتقسيم عملية التصميم إلى مهام متعددة ومستقلة عن بعضها البعض بشكل أو بآخر. حيث يطلع بعملية التصميم الخاصة بكل وظيفة فريق متخصص في تلك المهمة. ويتكون كل فريق من ممثلين عن إدارة تصميم الخدمات والإدارة الهندسية، إدارة المشتريات ، إدارة الهندسة الإنتاجية، وإدارة توفير الاجزاء.

2- تحديد التكلفة المستهدفة للمكونات:

بمجرد الانتهاء من تحديد التكاليف المستهدفة لكل وظيفة رئيسية تحليل تلك التكلفة على مستوى مجموعات المكونات أو الأجزاء التي تتشكل منها تلك الوظيفة، وذلك بهدف تحديد الحد الاقصى لتكلفة الحصول على كل جزء سواء من خارج المصرف أو يتم تصنيفه

داخلياً، ودئماً توضح المقارنة بين التكلفة المستهدفة لكل وظيفة، وما إذا كان من الممكن تنفيذ الوظيفة الرئيسية بالتكلفة المستهدفة الخاصة بها أم لا. فعندما يكون مجموع تكاليف المكونات مرتفعاً بدرجة كبيرة يتم تحديد مقدار الخفض الإضافي المطلوب للوصول إلى إجمالي التكاليف.

### 3- إدارة العلاقات مع الموردين:

تتضمن إدارة العلاقات مع الموردين جانبين أساسيين ذات أهمية خاصة لعملية تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات.

i. الجانب الأول: اختيار مصادر الحصول على المكونات، عادة ما يكون أمام المصرف بديلين لمصادر الحصول على المكونات، إما التصنيع الداخلي أو الشراء من الموردين الخارجيين.

ii. الجانب الثاني: مساعدة الموردين على توفير البيئة الصالحة لتوليد المنافع للطرفين، المصرف والمورد، ويقصد بذلك تأهيل الموردين لكي يقيموا علاقات جيدة مع المصرف تتأسس على مشاركته الأفكار والعمل سوياً لدعم تصميم وتطوير المنتجات الجديدة.

تري الباحثة بأن التكلفة المستهدفة تركز على مدخل التصميم من أجل تكلفة معينة يركز على الإمكانيات الداخلية للمصرف، كما أنه يوفر أساس سليم لإدارة التكلفة المستهدفة حيث يأخذ في حسابه الظروف الخارجية، وكذلك مدخل التصميم من أجل تكلفة معينة يقوم بتحديد التكلفة المستهدفة هذا الأسلوب لا يقتصر على النشاط الإنتاجي بل امتد لأنشطة أخرى مثل الصيانة والأنشطة المساعدة الأخرى، وكذلك يتطلب تطبيق هذا الأسلوب الإلتزام بمنهج ذو خطوات محدودة وبتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج، وتستمر تلك الممارسة خلال دورة حياة المنتج، وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية.

## خامساً: مميزات أسلوب التكلفة المستهدفة:

إن هذا الأسلوب يتميز بالكثير من المزايا أهمها (1):-

أ- عدم تقديم الخدمة إلى السوق إلا بعد تحديد السعر المتوقع الذي يمكن أن يقبله العملاء وبعد تحديد الكمية المتوقع بيعها. وبذلك يضمن المصرف أن السعر الذي يتم به تقديم الخدمة للسوق سيكون مقبولاً مقدماً .

ب- إنه يتم استخدام التكلفة المستهدفة في مرحلتي التخطيط والتصميم للخدمة وليس في مرحلة الإنتاج، ولذلك تعتبر التكلفة المستهدفة مدخل لتخطيط وإدارة التكاليف في مرحلتي التخطيط والتصميم وليس لرقابة التكاليف في مرحلة الإنتاج.

ج- وجود الحافز القوي على البحث والتطوير لتحقيق التقدم التكنولوجي حيث يمكن خلق خدمات جديدة وتقديمها إلى السوق بتكلفة اقتصادية.

د- تحديد تكلفة مستهدفة لتقديم الخدمة الجيدة ستكون بمثابة حافز قوي للسيطرة على التكاليف ومحاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن قبل اتخاذ أي إجراء لتقديم الخدمة.

هـ- يعتبر هذا الأسلوب أداة لإدارة التكلفة والربحية في آن واحد.

مما سبق يستنتج الباحثة أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساهم في الإدارة الإستراتيجية للأرباح المستقبلية، وذلك بتخطيطه للربح المستهدف، يؤدي إتباع الأسلوب إلى تقديم خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكنه تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك الخدمات محققة للربح، ويعمل هذا الأسلوب على تخفيض التكاليف قبل حدوثها، أي أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها، وكذلك يتسم الأسلوب بالجمع بين مزايا العديد من الأدوات المحاسبية الحديثة والمتطورة ويحقق نوعاً كبيراً من الاتساق.

## سادساً: عيوب أسلوب التكلفة المستهدفة:

هنالك بعض الجوانب السلبية المرتبطة باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة والتي أفرزتها التطبيقات العملية والتي تحد من فعالية هذا الأسلوب، هذه الجوانب السلبية هي (1):

(1) ميساء محمود محمد ، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات ، دراسة ميدانية علي المشروعات الصناعية في مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز 2002) ص 65



أ- الصراع التنظيمي حيث أن اختلاف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل قسم قد تؤدي إلى صعوبة نجاح منهج التكلفة المستهدفة مالم يتم التنسيق بين هذه الأهداف.

ب- التحديد باحتمال عقد العمل أو الوظيفة التي يمكن أن يكون نتاج أي برنامج لخفض التكلفة الأهم الذي يخلق نوع من الضغط والتوتر داخل مناحي العمل المختلفة بتنظيم الأعمال.

ج- أن المتغيرات الأساسية لاستخدام أسلوب التكلفة مثل سعر السوق، دورة حياة المنتج، هامش الربح المستهدف، التكلفة المسموح بها، التكلفة التي يمكن تحقيقها، آليات احتواء الفجوة بين التكلفة الحالية المقدرة للمنتج والتكلفة التي يمكن تحقيقها في المدى الزمني قصير الأجل، الأساليب الإستراتيجية لإدارة تحديات خفض التكلفة استكمالاً لاحتواء باقي الفجوة التكاليفية، وهذه المتغيرات تتطلب مستوى راقى من نظم المعلومات قد لا يتوافر في الواقع العملي، كما تتطلب إلتزاماً قوياً من جانب فريق خفض التكلفة لإمكانية تنفيذ التكلفة المستهدفة.

مما سبق ترى الباحثة أنه يمكن التخلص من هذه العيوب وذلك عن طريق التغلب على فجوة المعلومات والتحليل المستمر للمتغيرات التي تحدث أو المؤثرة على البيئة الخدمية الحديثة سواء كانت المتعلقة بالجوانب الفنية الخدمية أو التسويقية أو التحليل الوظيفي للتكلفة وغيرها، بالإضافة إلى التنسيق والتعاون بين كافة الأطراف المشاركة والمسئولة من عملية خفض التكلفة، وتحديد خصائص مواصفات الخدمة بصورة دقيقة والاستعانة بذوي الخبرة في هذا المجال لرسم خطط بديلة تسمح بخفض أكبر للتكاليف في كافة مراحل دورة حياة الخدمة.

(1) د. أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002م)، ص ص 107-109.

## الفصل الثاني

### تسعير الخدمات المصرفية والربحية والعلاقة مع العملاء

ويشتمل علي الآتي :

المبحث الأول: تسعير الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: جذب العملاء والمحافظة عليهم والربحية

## المبحث الأول

### تسعير الخدمات المصرفية

أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية.

الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة، كما تعرف الخدمة بأنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيد، وبالتالي فهو لم يفصل بين الخدمات المقترنة بسلع والخدمات التي تقدم دون أن تكون مرتبطة بسلع، كما تعرف الخدمة بأنها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة (امتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك. ويلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على أن الخدمة نشاط يرافقه عناصر غير ملموسة ويتضمن التفاعل مع العملاء وبالتالي يؤكد على أن الخدمة يجب أن تكون غير مقترنة بسلع معينة، كما عرفت بأنها (أي فعل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر دون أن ينتج عن ذلك ملكية لشيء ما)<sup>(1)</sup>.

يري الباحث أن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام إذ تعرف الخدمة المصرفية بأنها أي شيء يمكن تقديمه للسوق لمقابلة حاجة الاستهلاك أو الاستخدام أو الاستفادة منه ويشمل ذلك الأشياء المادية (منتجات ملموسة أو سلع) والخدمات والأفكار.

ثانياً: خصائص الخدمة المصرفية.

حتى تؤتي الخدمة المصرفية ثمارها وتحقق الفوائد العائدة من تقديمها فإنه لابد من تمييزها بخصائص وصفات معينة ويمكن إيجاز بعض هذه الخصائص كالآتي<sup>(2)</sup>:-

(1) أحمد عماد الدين أحمد السندی، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة 2000 – 2005م، (رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية.) ص 45  
(2) محمد البكري، دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الاردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التجارة 2003.) ص 50

#### أ - اللاملموسية:

الخدمات المصرفية غير ملموسة، ويصعب تقييمها من خلال اللمس أو الشم أو التذوق أو قياس جودتها من خلال وسائل القياس التقليدية، فإن هذه الخدمات تستمد كيانها وتثبت وجودها، وتؤكد حضورها من خلال عنصر الثقة التي يوليها الزبائن للمصرف، وهذا العنصر يأخذ بُعاداً عديده أهمها الأمان والكفاءة والمعرفة والدراية والخبرة وغيرها من الأبعاد التي تتوافر في المصرف وفي العاملين فيه.

#### ب - التكاملية:

الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد، فإن اهتمام المصرف ينصب عادة في تكوين المنفعة المكانية والزمانية أي توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين. المصارف تبذل جهوداً للتغلب على خاصية التلازمية أو التكاملية وذلك من خلال وسائل نقد الخدمة أو تجزئتها ومن أبرز الوسائل المستخدمة في هذا المجال خدمة بطاقات الائتمان، التي تضمن امكانية تحويل أو نقل الخدمة المصرفية، وتنشيط عمليات وخدمات أخرى في إطار مزيج المنتجات المصرفية القائم.

#### ج - الافتقار إلى هوية خاصة:

الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة ومتطابقة، فالزبون غالباً ما يتعامل مع مصرف معين أو فرع لمصرف على أساس الغرب الجغرافي أو كون المصرف يوفر للزبون الراحة أو الملاءمة، وعليه فإن على المصرف أن يبحث عن طريقه لإرساء هوية متميزة له، وترسيخ هذه الهوية في ذهن الزبون، إن الحاجة لتميز الخدمات المصرفية هي إحدى أبرز التحديات التي تواجه المصارف اليوم من حيث المنافسة.

#### د - إتساع نطاق الخدمات المصرفية:-

ينبغي على المصرف تقديم مجموعة واسعة أو نطاق واسع من الخدمات المصرفية التي تلبى الاحتياجات المتنوعة والمترابطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية

والخدمات المصرفية الأخرى من جانب الزبائن باختلاف أنواعهم واختلاف مناطق تواجدهم. كذلك المصرف يقدم خدمات تقليدية مثل استلام النقود وإيداعها وتقديم القروض والاستثمارات واستلام فواتير الماء والكهرباء والهاتف، وفتح حسابات الاعتماد وغيرها من الخدمات المصرفية المعروفة.

#### هـ - الانتشار الجغرافي:

لكي يحقق المصرف النجاح المنشود فإنه يتعين عليه أن يكون قادراً على الوصول إلى الزبائن القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها من حيث الحوجة إلى الخدمات المصرفية.

#### و - التوازن بين النمو والمخاطر:

أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسيع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في سيادة الثقة المتبادلة بين الزبون وبين المصرف.

يرى الباحث أن أفضل طريقة يستطيع من خلالها المصرف جذب الزبائن إليه وتوطيد علاقاته بهم هي تقديم خدمة متكاملة من الخدمات، أي مزيج من الخدمات المصرفية التي تساعد على بناء هوية مميزة للمصرف في أذهان الزبائن وأن هذه الحزمة المتكاملة من الخدمات المصرفية تشكل على أرض الواقع الأساس الفعال الذي يضمن نجاح خطط المصرف وبالتالي تحقيق الأهداف.

#### ثالثاً: التسعير المصرفي

قبل التطرق إلى مفهوم السعر المصرفي نعرف مفهوم السعر بشكل أولي، فقد عرف السعر بأنه قيمة المنتج التي يمكن تعديلها صعوداً أو هبوطاً وفقاً لمتغيرات داخلية وخارجية تحيط بعمل المؤسسة وبما يتفق وامكانات الشراء لدى المنتفعين وفق أذواقهم<sup>(1)</sup>.

(1) عبيدات محمد ، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي ، (الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004م)، ص20.

كما يجب التعرف على عملية التسعير وذلك من أجل الوصول إلى مفهوم السعر المصرفي فعملية تعرف بأنها قرار تحديد الأسعار الذي يتخذ من خلال عملية إدارية متكاملة مع مراعاة جملة أمور تتداخل في مفهوم السعر فالتسعير هو وضع أسعار عالية بما يكفي لتغطية التكاليف والحصول على الأرباح من جانب وأسعار منخفضة بما يكفي لاجتذاب الزبائن من جانب آخر والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل أنه استراتيجية كبيرة يجب أن تأخذ بالاعتبار كل الأهداف التسويقية خلال عملية التسويق، كما عرفت عملية التسعير بأنها (فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع مع الأخذ بالاعتبار القروض الداخلية للمنشأة).<sup>(1)</sup>

مفهوم السعر المصرفي هو "معدل الفائدة على الودائع والقروض والرسوم والمصروفات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمات المصرفية أو العمولات التي يتلقاها المصرف نتيجة تقديمه الخدمات للغير"<sup>(2)</sup>.

يري الباحث أن قرار تسعير الخدمات المصرفية من القرارات الاستراتيجية الهامة بالنسبة للإدارة وذلك لأن قرار التسعير له انعكاسات، فهو يؤثر بشكل كبير في ربحية المصرف أو في قدرته على البقاء والمحافظة على مكانته في السوق وقوته أمام المنافسين، كذلك التسعير يجعل من الخدمة التي يقدمها مقبولة ومرغوبة من قبل العملاء وبالتالي قرار التسعير يؤثر على كل أوجه نشاط المصرف والخدمات المترتبة عليه، فعدم الدقة في تسعير الأسعار يترتب عليها فقدان للعملاء وبالتالي فقدان فرص تسويقية للخدمات كما قد يترتب عليه خسائر للمصرف، هكذا يجب تسعير الخدمات التي تتناسب وتلك الأمور.

#### رابعاً: أهداف تسعير الخدمات المصرفية.

يهدف المصرف من سياسة التسعير إلى أكثر من هدف، فهو يهدف إلى تحقيق أقصى أرباح ممكنة في المدى القريب والبعيد، ولكنه يرغب أن يبقى على علاقه طيبه مع

(1) البكري ثامر ياسر، تسويق الخدمات الصحية، (الأردن: عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م)، ص53.

(2) معلانجي، أصول التسويق المصرفي، (عمان: معهد الدراسات المصرفية) ص153.

الزبائن والحكومة والجمهور العام ، كذلك يهدف إلى إقامة شهرة واسعة راسخة له فضلاً عن أنه يزيد من معدل النمو حتى ولو أدى ذلك إلى تخفيض الربح السريع، وسوف تعكس قرارات التسعير التي يتخذها المصرف جميع هذه الاهداف وقد يغلب بعض هذه الاهداف على بقية الاهداف في فتره من الفترات ولكن دائماً تمثل قرارات التسعير توازناً بين الاهداف المختلفة للمصرف تتمثل في الآتي: (1).

أ- هدف الربح:

يعتبر هدف الربح أكبر مؤثر في قدرات السعر، وفي الماضي ركزت أغلب المصارف على الوصول إلى حجم كبير من مبيعات الخدمات حتى لو كان هذا يعني إنخفاضاً في هامش الربح، ولكن في السنوات الأخيرة من القرن الماضي ركزت المصارف والمؤسسات العالمية وغير الماليه على الإبقاء والمحافظة على هامش الربح والعمل على تخفيض النفقات، واختيار السعر الذي يمكن من الربح ويمكن من العمل على المبيعات الضخمة للخدمات وهذا يتطلب:

- 1- تنظيم الأرباح وذلك بتنظيم تحديد الأهداف التي تحقق الأرباح وحسب أولويتها.
  - 2- معدل العائد على الاستثمار ويمكن أن يرشدها هذا للمعدل للحكم على نسبة التقدم خاصة في حالة الخدمات الجديدة.
  - 3- أرباح معقولة حيث لا تهتم بعض المصارف بأقصى الأرباح وكل ما تسعى إليه هي نسبة معقولة للربح مع الأخذ في الاعتبار أن التكاليف قد تغير النسبة المعقولة للربح بمرور الوقت وذلك بسبب الحاجة إلى زيادة انتاج وتقديم الخدمات.
- ب- هدف حجم المبيعات: ويتضمن هدف حجم المبيعات مجموعة أخرى من الأهداف من خلال أقصى مبيعات ممكنة وهي:

- 1- الوصول بإيرادات مبيعات الخدمة المصرفية إلى أقصى ما يمكن من خلال أقصى مبيعات ممكنة.

(1) د. درمان سليمان صادق النمر، د. نجلة يونس محمد ال مراد، تسويق الخدمات المصرفية، (بيروت: الدار النموذجية للطباعة والنشر، 2011م)، ص70.

2- الوصول إلى نصيب المصرف من السوق إلى أقصى ما يمكن.

3- الوصول بعدد الزبائن إلى أعلى عدد ممكن.

ج-هدف مواجهة الموقف:

يمكن استخدام إستراتيجية السعر للوصول إلى تغييرات في هيكل السوق، ولكن عندما يواجهه موقف مشجع ومناسب فإن تغيير هذا السوق يمثل تهديداً بالنسبة للمصرف سواء من جانب الزبائن أو المنافسين أو الحكومة. ويستطيع المصرف لحماية موقفه أن يتيح هدف مواجهة الموقف الجديد عن طريق المحافظة على نصيب المصرف السوقي، ومواجهة المنافسة، والمحافظة على مكانته لدى الزبائن، والمحافظة على استقرار الأسعار والوصول إلى نسبة إضافية معينة، وتغطية جزء من النفقات.

تري الباحثة أن عملية وضع أهداف التسعير للخدمة المصرفية تشكل المهمة الأساسية للمخططين الإستراتيجيين، وذلك أن تحديد أهداف التسعير بوضوح وبشكل مرن تساعد المخططين في وضع الأطر النظرية والسياسات الواقعية الخاصة بالتسعير. فالعمليل يقوم بعمل مقارنات بين معالم وأبعاد الخدمة المقدمة له، فقد يقارن العمليل بين سعر الخدمة ومستوي جودة الخدمة.

#### خامساً: الإستراتيجيات التسعيرية للخدمات المصرفية

تختلف استراتيجيات التسعير للخدمات المصرفية الجديدة عن تلك الخدمات المعروضه والتي مرت في مراحل مختلفة إذ تواجه مشاكل من نوع مختلف حيث يجب أن يتحدد وضعها بالمقارنة مع الخدمات المنافسه سعراً ونوعه، وهناك أربعة أنواع من الاستراتيجيات الممكن اتباعها وهي<sup>(1)</sup>:

أ- استراتيجيه القشط (الاسعار العاليه)

تتمثل هذه الاستراتيجيه باستهداف المصرف لتقدم خدمات عاليه لجوده تقابل أسعاراً تعوض عن هذه النوعية الاضافيه في الخدمه المصرفيه.

(1) محمود جاسم محمد يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، (عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001م)، ص277.



تطبق هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- 1- وجود عدد من العملاء من ذوي الطلب غير المرن نسبياً .
  - 2- في حالة الإنتاج مرن التوزيع المرتبط بإنتاج حجم صغير تكون غير عالية جزواً بحيث أن فائدة السعر تأتي متوافقه مع السعر الذي يكون العميل قد استعد لدفعه.
  - 3- في حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين.
- ب- التسعير الاقتصادي: يقرر المصرف هنا انتاج خدمات بنوعية متدنية يستطيع بيعها بأسعار متدنيه، ويمكن أن يتبع المصرف استراتيجية مزدوجه ينتج فيها أنواعاً مختلفة من الخدمات (استراتيجية التمكّن أو التغلغل) وبيعها بأسعار مختلفة.
- ج- الاسعار التي تعكس قيمه الحقيقيه للخدمة (استراتيجية التمكّن أو التغلغل): تعتبر هذه الاستراتيجية تعزيزاً للاستراتيجية الأولى حيث ينتج المصرف خدمات بتوعية عاليه ولكن بسعر أقل يتقاضاه المنافسون.
- د- أسعار بقيمة أعلى من القيمه الحقيقيه: يكون السعر هنا أعلى من القيمه الحقيقيه للخدمه المصرفية.
- تري الباحثة أن تسعير الخدمات الجديده أحد المشاكل الاكثر صعوبة التي تواجه المصرف وذلك بسبب الغموض والشك المحيط بإمكانية تقبل العملاء للاسعار المعروضة لهذه الخدمات الجديده ضمن الافضل هو عمل دراسة وتجميع معلومات من السوق قبل التسعير وذلك للاستتارة بها عند تسعير الخدمات وذلك لأن اتباع السياسة المناسبة للتسعير ستؤدي إلى ترشيد قرارات تسعير ويساهم في تحقيق أهداف المنشأة سواء على المدى القصير أو البعيد.
- سادساً: طرق تسعير الخدمات المصرفية:-

تنوعت طرق التسعير خاصة في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا واشتداد المنافسة فنجد أن كل فترة من الزمن يكون هناك منهج جديد ولكن سوف نتطرق هنا إلى أكثر طرق التسعير استخداماً وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:-

أ- التسعير على اساس التكلفة:

يقوم هذا الاساس في تحديد الاسعار على احتساب الكلفه التي تتحملها الخدمة ومن ثم تحديد نسبة الربح التي يرغب بها ولا يرتبط هذا الاسلوب بحجم الطلب على الخدمة ولا بعدد المنافسين وهذه طريقه فيها تبسيط للعملية وعدم الحاجه لتغيير الاسعار مع تذبذب الطلب كما أن هذا الاسلوب يشعر المصارف والذباين بأن هذا السعر عادل بالنسبه لهم.

ب- التسعير على اساس القيمة:

يقوم هذا الاسلوب في تحديد الاسعار من تحديد القيمة التي يعطيها الذباين للخدمة، حيث يتم بناء على ذلك تحديد التصميم المناسب للخدمة وتخصيص ما يمكن انفاقه على تصنيع الخدمة في ضوء السعر الممكن.

ج- التسعير القائم على الأساس التنافسي:

لا يستند التسعير وفق هذا الاسلوب على مقدار تكلفة الخدمة ولا على اساس الطلب على الخدمة أو القيمة التي يراها الزباين، بل على اساس الاسعار التي يحددها المنافسون الذين ينتجون خدمات متميزه.

يري الباحث يقع مدي السعر الذي يمكن للمصرف تحديده بين نقطة التعادل التي تمثل سعر التكلفة للخدمة وبين ثقف عالي جدا يكون فية من الصعب ان يكون معه طلب فالتكاليف تمثل الحد الذي نبدا منه في تحيد السعر والقيمة التي يعطيها للزبون للحصول علي الخدمة تحت السقف السعري.

سابعاً: دوافع استخدام اسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:

(1) محمود جاسم محمد يوسف، مرجع سابق، ص288.

هنالك العديد من العوامل التي تدفع وتشجع المصارف على سلوك منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية منها<sup>(1)</sup>:

أ- عدم سيطرة المصارف 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 يجب على البنك أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه ويتم المصرف من تحقيق أهدافه ضمن مستويات الاسعار السائدة فيه

ب- معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمه وطرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الامر الذي يؤثر على ربحية البنك.

ج- 80% من التكاليف الواقعة ضمن مرحله التصميم هي تكاليف مقفله لا يمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة.

د- انخفاض ملحوظ بدرجة انتماء وولاء العملاء اتجاه بنك معين أو خدمه معينه فأصبح المتحكم الاساسي في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل وبغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة.

تري الباحثة التكاليف المستهدفة اداة جيدة للتسعير في الاسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة حيث تسمح باجراء تحليل حاسم لاحتمالات نجاح الخدمة قبل تخفيض الموارد الانتاجية له وعلي خلاف التسعير علي اساس التكلفة فقد يكتشف المصرف ان سعر الخدمة غير تنافسي بعدما تكون قد استخدمت الموارد في انتاجها.

**ثامناً: مراحل تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:-**

تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:-

(1) الخلف وزويلىق ، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، (مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة ، المجلد 21، العدد1، 2007م)، ص175.

(1) منصور محمود، ماهية التكاليف المستهدفة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، 2008م)، ص7.

أ- تحديد نوع الخدمة المصرفية التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين.

ب- اختيار السعر الذي يمثل قيمة ما سيدفعه العميل مقابل الخدمة للمصرفيه ويوازي أسعار المنافسين ويحقق الربح المستهدف.

ج- احتساب التكلفة المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع.

د- 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:-

1- مراحل أو أنشطة ذات قيمة مضافة وهي أنشطة ذات كلفة وتضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.

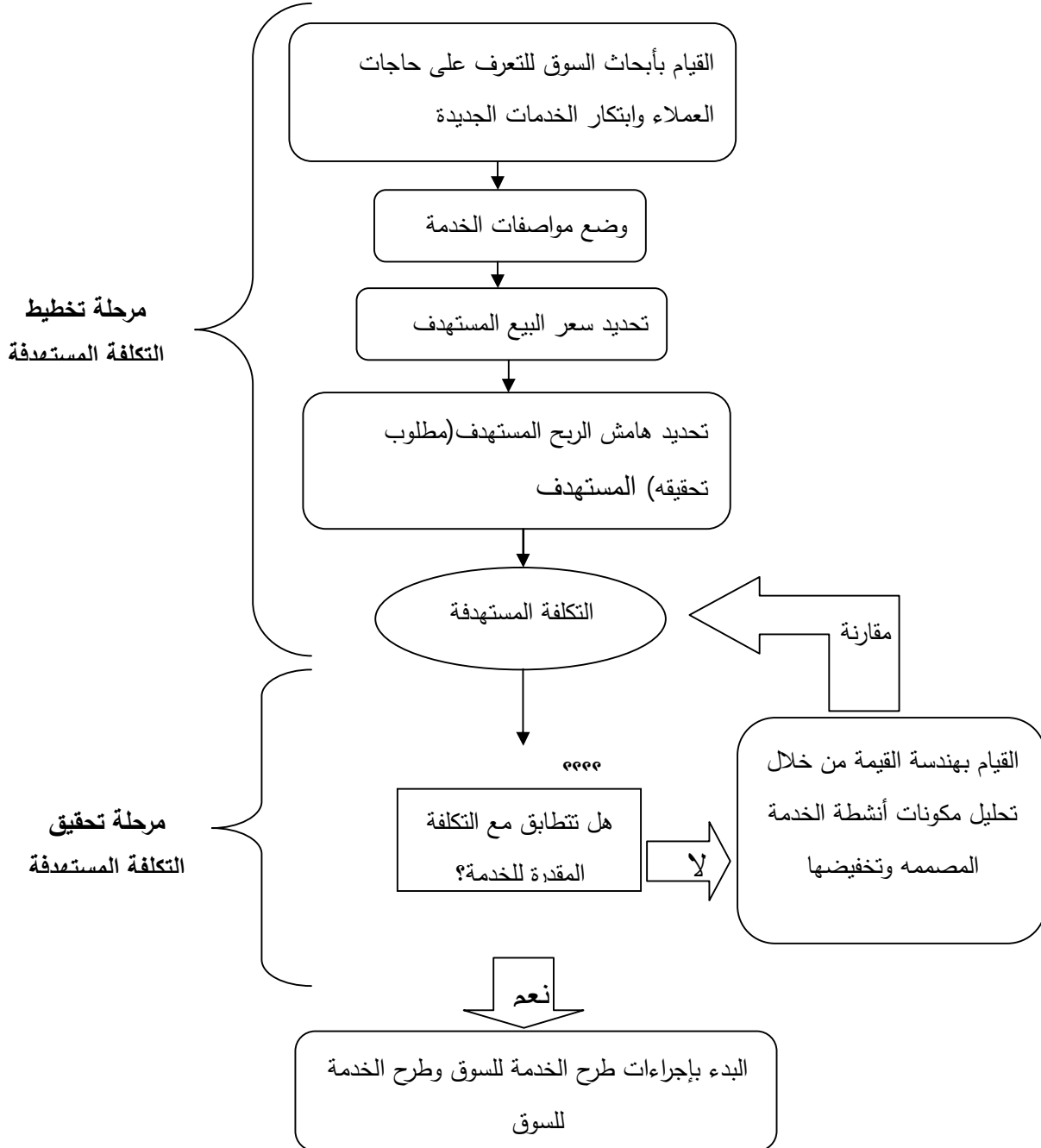
2- مراحل أو أنشطة ليست ذات قيمة وهي أنشطة ذات كلفه ولكنها لا تضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.

يمكن لنا توضيح مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية حسب

الشكل(3/2/2)

## شكل رقم (3/2/2)

### مراحل تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية



المصدر: عز الدين فكري، التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، (مجلة مركز صالح كامل الاقتصادي الإسلامي، العدد16، 2002م) ص53.

مما سبق إستنتجت الباحثة عدة مميزات من خلال تطبيق تسعير الخدمات المصرفية بأسلوب التكلفة المستهدفة، يساعد هذا الأسلوب على خلق مستقبل تنافسي للمصرف من خلال التركيز علي الإدارة الموجهة بالسوق (العميل)، أنه أسلوب رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءاً من تخطيط الخدمة وحتى ما بعد البيع ويشمل الأداء الداخلي والخارجي معاً، وأنه أسلوب يوفر الدفع الذاتي لتحقيق النتائج الموجودة، 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 العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكاليف.

## المبحث الثاني

### جذب العملاء والمحافظة عليهم والربحية

وَأولاً: نطاق مفهوم خدمة العملاء:-

خدمة العملاء: هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضاء العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها، وكذلك خدمه العملاء تعني كل ما تقدم به المؤسسه أو تمتع عنه من أجل مصلحة العميل، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية ايجابية من المؤسسة، تجعل العميل يشعر بالرضاء عن معاملاته معها أو يرغب في استمرار تعامله معها<sup>(1)</sup>.

ترى الباحثة أن الأعمال لا يمكن أن تستمر بدون عملاء، ولذا على المصارف أن تدير أعمالها بالطريقة التي تكفل تحقيق رضاء العملاء وتقابل توقعاتهم ومن ثم الحفاظ عليهم. إن العناية بالعملاء تمثل مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمصرف والطريقة لزيادة فرص النجاح وتحقيق النمو المستمر.

ثانياً: عناصر خدمة العملاء:-

تتكون من ثلاثة عناصر أو أبعاد رئيسية هي<sup>(2)</sup>:-

أ- العنصر المادي: يتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة والتي تشمل بدورها العناصر الفرعية التالية:-

1- تصميمات المباني وأماكن تقديم الخدمة.

2- مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

3- مظهر العاملين.

(1) د. مصطفى محمود أبو بكر، تسويق الخدمات، (الدار الجامعية للنشر، شارع زكريا غنيم)، ص 87

(2) المرجع السابق، ص ص 88- 89

4- أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة.

5- الإضاءة والتهوية.

ب- العنصر التفاعلي: يتعلق بالأسلوب الذي تقدم به الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة ويشمل الجوانب التالية:-

1- المعاملة الودية.

2- الاستجابة.

3- التعاطف.

4- حسن الانصات.

5- إظهار الاهتمام.

ج- الصورة الذهنية للمنظمة:-

وتتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المنظمة وتاريخها وسياساتها واتجاهاتهم نحو العاملين بها.

ترى الباحثة أن خدمة العملاء هي مسئولية الجميع تستلزم ضرورة وجود تنسيق بين الوحدات أو الأقسام ذات العلاقة بالعميل، وأن تتولد المعلومات والاتصالات بين الوحدات والمسؤولين عن أنشطة خدمة العملاء بشكل تلقائي ومنتظم.

**ثالثاً: بعض نماذج توقعات العملاء في مجال البنوك:-**

أ- أماكن إنتظار السيارات.

ب- قاعات نظيفة ومريحة.



ج- ديكورات تتسم بالجاذبية والبساطة.

د- خدمة فورية وسريعة.

تضيف الباحثة بعض النماذج لتوقعات العملاء منها: معاملة ودية، تشكيلة واسعة من الخدمات، لوحات إرشادية متعددة، أسعار تنافسية وعروض خاصة للخدمات، موظفون يتسمون بحسن المظهر وعلى مستوى عال من الجدارة وآداب المعاملة، الثقة والأمان في المعاملة، التكنولوجيا خدمات متطورة.

رابعاً: من خدمة العميل إلى إرضاء العميل:-

إن التركيز على خدمة العميل كما يراها الموظف أو المؤسسة يعكس الخطر الكامن والقصور الخطير في فهم مضمون خدمة العملاء، الخدمة الحقيقية يجب أن تعكس منظور العميل وليس منظور من يقدم الخدمة، هناك ثلاث متطلبات أساسية لتحقيق رضاء العملاء<sup>(1)</sup>:-

أ- التعرف على تفضيلات وتوقعات العملاء:

إن أفضل الطرق للنجاح في العلاقة مع العملاء ومن ثم تحقيق الربح هي الاستماع جيداً لما يقوله العميل ووضع ملاحظاته حول أسلوب العمل في الاعتبار. إن إرضاء العميل لا يتحقق بشكل جيد ما لم يتم قياس وتقييم تصرفات المؤسسة والعاملين لديها في ضوء احتياجات العميل ورغباته وتوقعاته.

ب- وضع أهداف عملية لإرضاء العميل:-

قد يدعي البعض بأن هناك صعوبة في تحديد الأهداف المتعلقة بوظيفته أو أن تلك الأهداف ليس لها قيمة ولعل ذلك يمثل واحدة من مسببات رداءة الخدمة وتدني مستواها.

(1) د. المرجع السابق ص ص 90-91

ج- الحصول على معلومات مرتدة من العملاء:-

إن النجاح في تقديم خدمة مميزة للعملاء وتحقيق رضائهم عن تلك الخدمات يستلزم بداهة العميل، حيث أنه الوحيد الذي يمتلك الحق في تقييم الخدمة ومدى الرضاء عنها واتخاذ القرار بالاستمرار في التعامل مع المنظمة، ويشار إلى هذا الجانب في خدمة العملاء بالقياس.

تري الباحثة أن غياب الأهداف يفقد الموظف الدافعية للعمل، ويجعل عمليات تقييم الأداء أو التحفيز أو تطوير العمل مفرغة من مضمونها ومعدومة القيمة، لذلك يجب الحرص على صياغة الأهداف أو متطلبات محددة لكل وظيفة خاصة إذا تعلقت بخدمة العملاء.

#### خامساً: الربحية

يعتبر تحقيق الأرباح من أهم الأهداف التي تسعى إليها المصارف التجارية، شأنها شأن الوحدات الاقتصادية الأخرى، فهو أمر ضروري لبقائها واستمرارها، وهو كذلك يعتبر المطلب الرئيسي لكل المساهمين لزيادة قيمة ثرواتهم، وهو مصدر الثقة لكل من المودعين والمقرضين والدائنين للمصرف، وهو كذلك الهدف الذي تتصدى إليه إدارة المصرف لكونه مؤشراً هاماً لقياس كفاءتها في استخدام الموارد الموجودة لديها وهو موضع اهتمام الجهات الرقابية لما تعكسه من نجاح للمصرف وقدرته على تحسين كفاية رأس ماله، للوقوف على التفريق بين مفهوم الربح والربحية لابد من دراسة كل منهما<sup>(1)</sup>:

أ- الربح: للربح عدة مفاهيم نورد منها:

1- المفهوم المالي للربح: يتمثل مفهوم الربح في علم الإدارة المالية بأنه ذلك الربح الذي لا يقل مستواه عن مستوى الأرباح التي يتم تحويلها في المشاريع المماثلة والتي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر، ولتحقيق هذا الربح لابد للإدارة المالية أن تحصل على الأموال

(1) عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، (الطبعة الأولى، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت) ص 199

المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر واستثمار هذه الأموال بطريقة تمكن استثمار أموالهم في مشاريع أخرى تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر، وهذا المفهوم يتعلق بدرجة كبيرة بالفرصة البديلة لأصحاب الأسهم ومدى جدوى الاستثمار في هذا المجال أو ذاك.

## 2- المفهوم المحاسبي للربح:

يعني الفرق بين الإيرادات المحققة من قبل الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدتها هذه الوحدة خلال هذه الفترة، وبالتالي الربح في المفهوم المحاسبي يحسب من خلال طرح التكاليف التي أنفقت من أجل الحصول على الإيرادات من الإيرادات خلال نفس الفترة الزمنية وهو ما يعرف في علم المحاسبة بمبدأ مقابلة المصروفات بالإيرادات.

## ب- مفهوم الربحية:

يمكن تعريف الربحية، بأنها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، الربحية تعتبر هدفاً للمنشأة ومقياساً للحكم على كفاءتها علي مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.

وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو من خلال العلاقة بين الأرباح أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقه علماً بأن المقصود بالاستثمار هو قيمة الموجودات أو حقوق الملكية.

تعمل المصارف على تحقيق هدفها في الربحية من خلال قرارين هما:

1- قرار الاستثمار: وهي مجموعة القرارات المتعلقة بكيفية استخدام المصارف للموارد المتاحة لها لإقتناء مختلف أنواع موجوداتها، ويظهر أثر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن

بين الاستثمار المناسب في كل بند من بنود الموجودات دون زيادة تؤدي إلى تعطيل الموارد، ودون نقص يؤدي إلى فوات الفرص لأجل تمكين المصارف من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة.

2- قرار التمويل: وهي مجموعة القرارات المتعلقة بكيفية اظهار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمصارف لتمويل الاستثمار في موجوداتها، وينعكس أثر القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال (من ودائع وحقوق مالكيين وديون) بشكل يمكن أصحاب المشروع من الحصول على أكبر عائد ممكن.

ترى الباحثة بأن الربحية هي هدف إستراتيجي يمكن المصارف من النمو والاستمرارية، وذلك لأن الخسائر وعدم القدرة على تحقيق ربحية سيؤدي في النهاية إلى تآكل حقوق الملاك وبالتالي إلى التصفية، والمفهوم المحاسبي للدخل (الربح) بأنه الفرق بين الإيرادات المحققة الناشئة عن العمليات خلال الدورة المحاسبية وما يقابلها من تكلفة تاريخية.

#### سادساً: معايير قياس الربحية لدى المصارف

تتعدد معايير قياس الربحية، فنجد أن هناك عدة معايير تستخدم في قياس ربحية المصارف وهي<sup>(1)</sup>:

أ- القوة الايرادية أو العائد على الموجودات:

يستند هذا المعيار في قياس الربحية إلى العلاقة بين ربح العمليات والموجودات التي ساهمت في تحقيقه، وتعرف القوة الايرادية أو العائد على الموجودات بأنها قدرة الاستثمار المعين على تحقيق عائد نتيجة استخدامه أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة

(1) رضوان حنان، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير، (الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003م) ص ص 242-

لاستخدام موجوداتها فى نشاطها الأساسى، وبشكل أبسط هى عبارة عن نسبة ربح العمليات إلى موجودات المؤسسة.

تعتبر القوة الإيرادية مقياس أفضل من الربح للحكم على كفاءة المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى الاستثمارات المتحققة، بينما القوة الإيرادية توجد مثل هذه العلاقة، الأمر الذى يسهل إجراء المقارنات مع عوائد الفترات الأخرى، وكذلك المؤسسات الأخرى، كما تساعد على التعرف على الاتجاه الذى يتخذه أداء المؤسسة. وتعد القوة الإيرادية مقياس لكفاءة الأداء التشغيلي للمؤسسة، لذا يتوجب عند احتسابها الاقتصار على الأصول المشاركة فعلاً فى العمليات العادية للمؤسسة، كما يجب استخدام صافي ربح العمليات، أى الاقتصار على الأرباح التى تتولد نتيجة تشغيل هذه الأصول قبل الضرائب والمصروفات والإيرادات الأخرى، لذلك يمكن تبرير استعمال الربح قبل الضرائب والمصاريف الأخرى بما يلي<sup>(1)</sup>:

1- الضرائب: هى أمور لا سيطرة للإدارة عليها ولا سيما أن الضرائب تتأثر بالشكل القانوني للمؤسسة وطبيعة النشاط الذى تمارسه.

2- المصروفات والإيرادات الأخرى المتكررة منها: بخاصة لا تنتج عادة من النشاط الأساسى لذا لا يجوز اعتبارها ضمن مفهوم الربح عند تقييم كفاءة النشاط الأساسى للمؤسسة.

ب- العائد على حقوق الملكية:

ويقصد به مقدار العائد الذى يحصل عليه الملاك كنتيجة لاستثمار أموالهم لدى المنشأة وتحمله للمخاطر، وهو يستند إلى مفهوم الربح الشامل حيث يقاس من خلال المعادلة:

<sup>(1)</sup> محمد سويلم، إدارة البنوك بين النظرية والتطبيق، (المنصورة : مكتبة الجلاء ، 1983م).

= صافي الدخل

حقوق الملكية

ويقصد بمكونات هذه المعادلة:

1- حقوق الملكية: هي رأس المال المدفوع مضافاً إليه الاحتياطات المختلفة القانونية والاختيارية، وكذلك الأرباح غير الموزعة، وهذه الحقوق تساوي مجموع الموجودات غير الموزعة، وهذه الحقوق تساوي مجموع الموجودات مطروحاً منها جميع الالتزامات سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.

2 - صافي الدخل: يقصد به الربح المحقق من عمليات المؤسسة أو أي مصادر أخرى بعد طرح الضريبة، أي الربح الشامل الصافي، وهناك من يرى ضرورة احتساب هذه النسبة قبل الضريبة باعتبار أن الضريبة عنصر لاسيطرة لإدارة المؤسسة عليه.

تري الباحثة أن من أهم معايير قياس الربحية مؤشر العائد على حقوق الملكية يقيس كل دينار مستثمر من قبل أصحاب الأسهم العادية، ويأخذ هذا المقياس بعين الاعتبار أثر النشاطات التشغيلية والتمويلية. وعندما لا يوجد ديون في هيكل رأس مال المصرف فإن معدل العائد على حقوق الملكية يساوي معدل العائد على الموجودات.

**سابعاً: العوامل المؤثرة في الربحية**

تتمثل في الآتي<sup>(1)</sup>:

أ- السيولة: يقصد بسيولة قدرة المصرف على مقارنة الالتزامات بشكل فوري، ذلك من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل وبسرعة، بدون خسارة في القيمة حيث تستخدم هذه النقدية في تلبية طلبات المودعين للسحب من ودائعهم وتقديم الائتمان في شكل قروض وسلفيات المجتمع، وبالتالي فإن السيولة تساعد المصرف على تجنب الخسارة التي قد تحدث نتيجة اضطرار البنك إلى تصفية بعض أصوله غير السائلة. وبذلك يمكن القول بأن السيولة تمثل عنصر الحماية والأمان على مستوى المصرف، مع المحافظة على قدرة

(1) مفلح عقيل، مقدمة في الإدارة المالية، (عمان: الطبعة الأولى، معهد الدراسات المصرفية، 1989م) ص 342.

الجهات لتلبية طلبات الائتمان في أى وقت، وبالتالي نظراً لأهمية السيولة للمصارف فإنها تلتزم بالاحتفاظ بنسبة سيولة قانونية لا تقل عن الحد الأدنى من إلتزاماتها السائلة لمواجهة هذه المتطلبات، الأمر الذى يدعو إلى ضرورة تقدير احتياجات السيولة من خلال التنبؤ بالطلب على القروض والسلفيات ودراسة سلوك الودائع وذلك حتى لا يضطر المصرف إلى التصفية الإجبارية لبعض أصوله، وما قد يترتب على ذلك من مخاطر ويساعد هذا التقدير فى الموازنة بين متطلبات السيولة والربحية.

#### 1- مكونات السيولة في المصرف:

يمكن تصنيف مكونات السيولة في المصرف حسب سرعة توفيرها إلى مكونين هما:

- i. السيولة الحاضرة: وتشمل النقد في الخزينة والأرصدة لدى المصرف بما فيها البنك المركزي والشيكات تحت التحصيل.
- ii. السيولة شبه النقدية: تتكون السيولة فى هذه الحالة من الأصول التي يمكن تصفيتها بالبيع أو الرهن مثل (أذونات الخزينة، والكمبيالات المخصومة، والأوراق المالية).

2- التوازن بين السيولة والربحية: هما هدفان متعارضان لكنهما متلازمان، بمعنى أن تحقيق أحدهما سيكون على حساب الآخر. فزيادة الربحية تتطلب الاستثمار في المزيد من الأموال والأصول الأقل سيولة، وهذا يتعارض مع هدف السيولة، وكذلك الاحتفاظ بالأموال على شكل نقد أو شبه نقد يعني زيادة الأصول التي لا تحقق عوائد أو التي تحقق عوائد متحققة، وهذا يتعارض مع هدف الربحية، ومن هنا يجب على الإدارة المصرفية خلق توازن بين السيولة والربحية.

ب- أسعار الفائدة: تزداد ربحية المصارف كلما ازدادت أسعار الفائدة على القروض، خصوصاً عندما تكون أسعار الفائدة على الودائع منخفضة، بمعنى أن الربحية تزداد كلما ازداد هامش سعر الفائدة. وتلعب أسعار الفائدة دوراً فعالاً فى التأثير على استثمار المصرف، فمعظم إيرادات المصرف ناتجة من الفرق بين الفوائد الدائنة والفوائد المدينة التي

لها دور كبير في التأثير على ربحية المصرف. وقد شهدت الفترات الماضية انخفاضاً حاداً في أسعار الفوائد مما أثر على ربحية المصرف.

يرجع تحديد أسعار الفائدة المدينة والدائنة في السوق المصرفي للأوضاع التنافسية للمصرف دون التداخل من قبل سلطة النقد، فتلجأ المصارف إلى تحديد أسعار الفوائد المدينة والدائنة بالاعتماد على خبرة إدارتها والأوضاع الاقتصادية وأوضاعها التنافسية.

ج- أرباح (أو خسائر) القروض: تؤثر عمليات الائتمان الممنوح من قبل المصرف بشكل كبير على ربحية المصرف، وذلك نتيجة لكبير حجم الموارد الموجهة نحو عمليات الائتمان. حيث تعتبر القروض من النشاطات الأساسية للمصرف، فهي بالتالي المصدر الأساسي لتحقيق الأرباح يحاول المصرف دائماً الرقابة على مستوى توظيفه للودائع في شكل قروض من خلال الرقابة على نسبة الائتمان لديه. عمليات الائتمان تؤثر بصورة سلبية على ربحية المصرف، عندما يفقد المقرض قدرته على سداد القروض وبعد التوسع في منح الائتمان بطريقة غير مدروسة وبعيداً عن دراسة ملفات العملاء بعناية لمعرفة مدى قدرتهم على الوفاء بالالتزامات، من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة الديون المتعثرة والمعدومة التي تؤثر سلباً على ربحية المصرف.



## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

ويشتمل علي الآتي:

المبحث الأول : نبذة عن البنك السوداني الفرنسي

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## المبحث الأول

### نبذة عن البنك السوداني الفرنسي

تتمثل النبذة عن البنك السوداني الفرنسي في الآتي<sup>(1)</sup>:

#### أولاً : النشأة والتأسيس:

في سبعينات القرن الماضي وبعد تأميم البنوك الأجنبية العاملة في السودان بإدارات نخبة من رجال الأعمال مع بنك السودان (بنك السودان المركزي) بفكرة إنشاء البنك فينضم إليهم عدد من المؤسسات المحلية والعالمية وجمهور من الأفراد. فانطلق البنك السوداني للاستثمار في يناير 1979م برأسمال قدره 7.5 مليون جنيه سوداني، عرف البنك باسمه المرموق البنك السوداني الفرنسي منذ العام 1993م، واستمر في نموه ونجاحه فاستقطب كوفيدا هولدينغ لتصبح أكبر المساهمين بحصة 20% من أسهمه، وشركة فلاي أوفرسيز ليوان المحدودة بنسبة مساهمة 17.7%، ومؤسسة دبي للاستثمار بنسبة 14.46%، وشركة أوسوكو كوربيديشن بنسبة 14.40%.

#### ثانياً: الرؤية:

أن نكون خياركم المصرفي الأفضل.

#### ثالثاً: الرسالة: -

(1) التقرير السنوي للبنك السوداني الفرنسي لعام 2014م.

أ- مدركون لمسئوليتنا القومية في المساهمة في التنمية الاجتماعية، بالإضافة إلى دورنا الاقتصادي الرائد.

ب- متلزمون بالشريعة الإسلامية في كافة معاملتنا.

ج- مؤمنون بدور القوى العامة المؤهلة والمدربة لخدمة عملائنا.

د- جذب الودائع وتوفير التمويل بالصيغ الإسلامية المختلفة.

هـ- تعظيم حقوق المساهمين والمتعاملين والعاملين وحياسة رضائهم.

**رابعاً: القيمة:-**

أ- النزاهة.

ب- الشفافية.

ج- الولاء.

د- القدوة الحسنة.

هـ- العمل بروح الفريق.

و- الالتزام بأخلاقيات ومعايير المهنة.

**خامساً: أهداف البنك:-**

الأغراض التي من أجلها تم تأسيس البنك حسبما ورد في عقد تأسيسه ونظامه الأساسي

هي:-

أ- قبول الودائع وإدارتها.

ب- توفير التمويل المطلوب للأفراد ومحاظ التمويل عن طريق التسهيلات الائتمانية وتمويل عمليات التجارة الخارجية.

ج- إستثمار وتوظيف الفوائض المالية من أجل المساهمة في تنمية البلاد وذلك بالمساهمة في التنمية الصناعية والزراعية والعمرانية.

د- القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمار داخل السودان وخارجه.

**سادساً: مساهمات البنك الرأسمالية في الشركات والمؤسسات:-**

درج البنك السوداني الفرنسي منذ إنشائه في عام 1979م على المساهمة في رؤوس أموال الشركات والمؤسسات العامة لإبراز الدور القومي للبنك والنجاح المشروعات التنموية.

تعتبر هذه الشركات إحدى قنوات الاستثمار لموارد البنك بهدف تحقيق عائد مناسب وفي هذه الإطار ساهم البنك في عدد من المشروعات ذات التأثير المباشر على الاقتصاد السوداني منها:

**أ- شركة الفرنسي للخدمات المالية المحدودة:**

واكب البنك السوداني الفرنسي تطور الاستثمار في الأوراق المالية من خلال تأسيس الشركة لتكون الذراع المساعد للبنك وعملائه في مجال الاستثمار في الأوراق المالية، وهي تعمل كوكيل معتمد في سوق الخرطوم للأوراق المالية.

كما يساهم البنك في الشركات الآتية:

1- شركة النافذة للخدمات المتكاملة المحدودة.

2- شركة مطاحن الخليج الوطنية.

3- بنك الاستثمار المالي.

4- الوكالة الوطنية لتأمين وتمويل الصادرات.

5- شركة الخدمات الالكترونية.

6- شركة الراي العام للطباعة والنشر.

7- شركة جوبا للتأمين المحدودة.

8- شركة التنمية الريفية.

9- شركة الخدمات المالية البحرين.

**سابعاً: شبكة فروع البنك:-**

أ- الفرع الرئيسي - ولاية الخرطوم.

ب- الجمهورية - ولاية الخرطوم.

ج- الخرطوم (2) - ولاية الخرطوم.

د- السجانة - ولاية الخرطوم.

- هـ - الخرطوم بحري - ولاية الخرطوم.
- و - ام درمان - ولاية الخرطوم.
- ز - سوق ليبيا - ولاية الخرطوم.
- ح - السوق المحلي - ولاية الخرطوم.
- ط - الرياض - ولاية الخرطوم
- ي - قاردين ستي - ولاية الخرطوم.
- ك - المعمورة - ولاية الخرطوم.
- ل - بورتسودان - ولاية البحر الاحمر.
- م - القضارف - ولاية القضارف.
- ن - حلف الجديدة - ولاية كسلا.
- س - ود مدني - ولاية الجزيرة.
- ع - سنار - ولاية سنار.
- ف - ربك - ولاية النيل الابيض.
- ص - المناقل - ولاية الجزيرة.
- ق - الحصاحيصا - ولاية الجزيرة.

ر - الدمازين - النيل الازرق.

ش - الابيض - ولاية شمال كردفان.

ت - نيالا - ولاية جنوب دارفور.

ث - عطبرة - ولاية نهر النيل.

### ثامناً: دور البنك في التنمية القومية:-

ساهم البنك في العديد من المشروعات القومية من اهمها:

أ- ساهم في مجال إنشاء طريق التحدي ، الخرطوم - عطبره.

ب- ساهم في مجال الخدمات الصحية مثل مستشفى ساهرون.

ج- ساهم في إعادة تأهيل خزان سنار لترقية خدمات الري والكهرباء.

د- ساهم في تمويل المشروعات الزراعية مثل مشروع الجزيرة والرهده.

هـ- ساهم البنك في رأس مال الشركات والمؤسسات العامة ذات التأثير المباشر على

الاقتصاد السوداني.

## المبحث الثاني تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### أولاً : إجراءات البحث:

تناولت الباحثة في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ هذا البحث، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع البحث وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### أ - وصف مجتمع وعينة البحث:

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الموظفين بالبنك السوداني الفرنسي ، والبالغ عددهم (120) من مدير، ورئيس قسم، ومحاسب، وموظف.

أما عينة البحث: فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (100) استمارة استبانته على المستهدفين ما يعادل نسبته (83.34%) من مجتمع البحث وقد استجاب عدد(95) فرداً حيث أعادوا الاستبانته بعد تعبئتها بكل المعلومات المطلوبة أي ما يعادل نسبته (95%) من المستهدفين، وهناك عدد (5) استمارة استبانته لم تعد لأسباب خارجة عن إرادة الباحث، وعدد (5) استمارة استبانته غير صالحة للتحليل، إذا استمارات الاستبانته الصالحة للتحليل هي عدد(90) استمارة أي ما نسبته (90%) من عدد الاستمارات الموزعة.

وللخروج بنتائج دقيقة حرص الباحث على تنوع عينة البحث من حيث شمولها على الآتي:



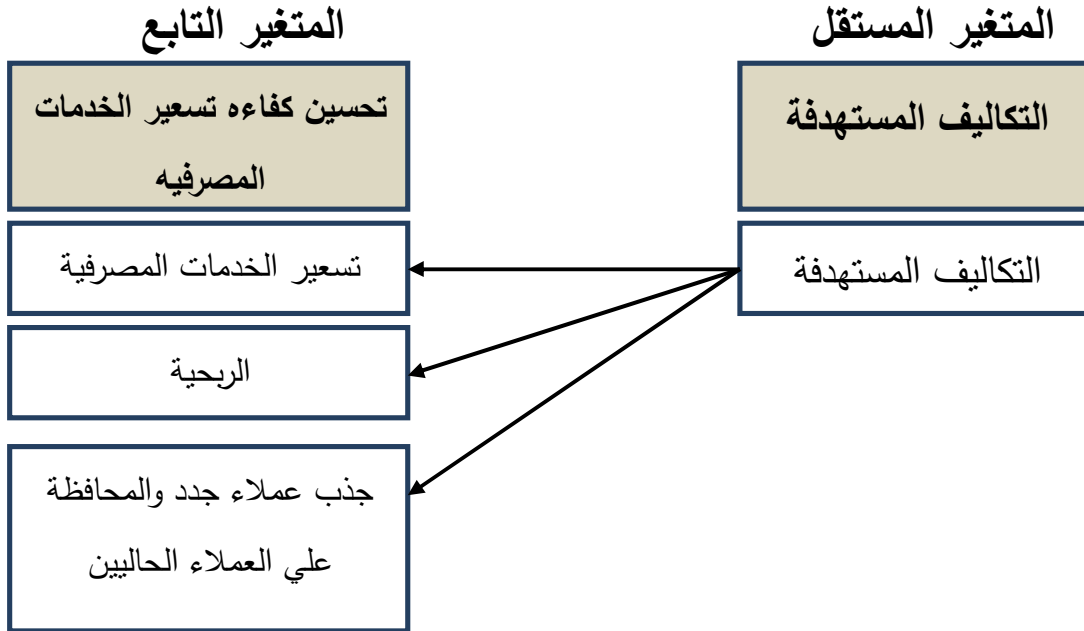
- 1- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (اقل من 30 سنة، 30-40، 41-50، أكثر من 50 سنة).
- 2- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية ( بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه، أخرى).
- 3- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (محاسبة تكاليف، محاسبة مالية، إدارة أعمال، اقتصاد، نظم معلومات، أخرى).
- 4- الأفراد من مختلف الدرجات الوظيفية (مدير، رئيس قسم، محاسب، موظف، أخرى).
- 5- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة العملية (5 سنوات فأقل ، 6-10، 11-15، 16-20، أكثر من 20 سنة).

#### ب - نموذج البحث:

اعتمدت الباحثة في تصميم نموذج البحث على دراسة رؤي الهادي يوسف ، مع إجراء بعض التعديلات حتى يتوافق مع موضوع البحث والشكل رقم (1\2\3) يوضح ذلك.

الشكل رقم (1/2/3)

نموذج البحث



يتضح من خلال النموذج الآتي:

- 1- المتغير المستقل: التكاليف المستهدفة.
  - 2- محاور المتغير المستقل: التكاليف المستهدفة.
  - 3- المتغير التابع: تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.
  - 4- محاور المتغير التابع: تسعير الخدمات المصرفية، الربحية، جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.
- ج- أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع البحث، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث.

#### د- وصف الاستبانة:

أرفقت الباحثة مع الاستبانة خطاب للمبحوثين تم فيه تنويرهم بموضوع البحث وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:  
القسم الأول: مجموعة من العبارات والبيانات الشخصية، يتم الإجابة عنها بالاختيار حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول- العمر - التخصص العلمي- المؤهل العلمي -الدرجة الوظيفية- الخبرة العملية.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (20) عبارة طلب من أفراد عينة البحث أن يحددوا آراءهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم توزيع هذه العبارات على محاور البحث الأربعة بواقع (5) عبارات لكل محور.

وقد اعتمد الباحث على مؤشرات أو عبارات المحاور في دراسة رؤى الهادي يوسف، مع إجراء بعض التعديلات حتى تتوافق مع موضوع البحث.

#### هـ- الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه عباراتها من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض عبارات الاستبانة على المشرف والذي وجه بدوره بعد إبداء رأيه بإرسال الاستبانة إلى بعض المختصين بغرض التحكيم. حيث قام المحكمون بتحكيم الاستبانة، وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت من قبل المحكمين عليها بعد مراجعة المشرف.

#### و- الاعتمادية والموثوقية لمقياس البحث الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضا إنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها حتى يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

- 1- معادلة ألفا - كرونباخ.
- 2- معامل الارتباط بيرسون.
- 3- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.
- 4- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
- 5- طريقة الصور المتكافئة.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجزر التريبيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين (0-1). الصفر والواحد الصحيح.

والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له.

قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي للاستبانة إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي الجزر التربيعي لمعامل الثبات. كما قام بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة بطريقة معادلة ألفا - كرونباخ.

معامل ألفا - كرونباخ يستخدم لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعداً ما وتتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد الصحيح كان دليلاً على صدق العبارات وموضوعيتها في قياس البعد الذي تمثله. لذلك قام الباحث للوقوف على مدى صلاحية الاستبانة وموضوعيتها في التحليل الإحصائي بإجراء اختبار معامل ألفا-كرونباخ في الجدول رقم (1/2/3).

### الجدول رقم (1/2/3).

#### الثبات والصدق الإحصائي لأراء أفراد العينة على محاور الاستبانة

معامل الصدق الإحصائي	معامل ألفا- كرونباخ (الثبات)	المحاور
0,993	0,936	التكاليف المستهدفة
0,887	0,825	تسعير الخدمات المصرفية
0,974	0,887	الربحية
0,897	0,913	جذب عملاء محتملين والمحافظة علي العملاء الحاليين
0,992	0,889	عبارات الاستبانة كلها

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2016م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (1/2/3) إن جميع معاملات الثبات والصدق لأراء أفراد العينة علي العبارات المتعلقة بكل محور من محاور البحث الستة، وعلى الاستبانة كاملة تتمتع

بمصادقية وثبات عالي، إذ أن قيمة إفا كرونباخ تتراوح بين 0.936 وبين 0.889 وهي معامل ثبات قوي. كما إن معامل الصدق تتراوح ما بين 0.983 وبين 0.992 وهي أيضا مصداقية قوية جداً . ولم تحذف أي فقرة لعدم وجود فقرات ذات تمييز سالب أو معامل تمييز ضعيف أقل من 0.19 .

ولتأكيد مدى ثبات المقياس أو الاستبانة الذي استخدمه وصلاحيته في التحليل الإحصائي، حتى يتمكن من الوقوف على مدى اعتمادية النتائج التي يمكن الوصول إليها لاحقاً عبر تحليل الفرضيات.

### ح- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياتها. تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1-التوزيع التكراري للآراء.

2-النسب المئوية.

3-معادلة إفا - كرونباخ لحساب معامل الثبات.

4-معامل الارتباط بيرسون.

5-تحليل الانحدار الخطي البسيط.

### خ- اختبار جودة نموذج الانحدار باستخدام F :

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي

يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - Statistical package for social sciences.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية:

أ - العمر:

يوضح الجدول رقم (2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير العمر .

### جدول رقم (2/2/3)

التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	25	28 %
من 30-40 سنة	26	29 %
من 41-50 سنة	20	22 %
أكثر من 50 سنة	19	21 %
المجموع	90	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية 2016م.

يبين الجدول رقم (2/2/3) إن الفئة العمرية لأفراد عينة البحث البالغ أعمارهم ما بين 25 40-30 سنة بلغ عددهم (26) فرداً وبنسبة مئوية (29%) من العينة الكلية، وذلك يبين ان أفراد البحث يتمتعون بخبرة تدعم آراء الاستبانة، ثم يليهم بالعدد أفراد عينة البحث في الأعمار أقل من 30 سنة إذ بلغ عددهم (25) فرداً وبنسبة مئوية (28%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة البحث من العمر 41-50 سنة إذ بلغ عددهم (20) فرداً وبنسبة (22%) من العينة الكلية ، ويليهم أفراد عينة البحث من العمر أكثر من 50 سنة إذ بلغ عددهم (19) فرد وبنسبة (21%) من العينة الكلية.

ب - التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم(2/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التخصص العلمي. محاسبة تكاليف، محاسبة مالية، إدارة أعمال، اقتصاد، ، أخرى

### جدول رقم (3/2/3)

#### التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
محاسبة تكاليف	17	19 %
محاسبة مالية	22	24 %
إدارة أعمال	26	29 %
اقتصاد	11	12 %
نظم معلومات	8	9 %
أخرى	6	7 %
المجموع	90	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية 2016م.

يبين الجدول رقم (3/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير التخصص العلمي حيث بلغ عدد المتخصصين في إدارة الأعمال (26) ونسبة مئوية (29%) من العينة الكلية، وذلك يدعم الاجابة على عبارات الاستبانة، ثم يليهم بالعدد أفراد عينة البحث في تخصص المحاسبة المالية إذ بلغ عددهم (22) فرداً ونسبة (24%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة البحث في تخصص محاسبة التكاليف إذ بلغ عددهم (17) فرداً ونسبة (19%) من العينة الكلية، ثم يليهم عدد أفراد عينة البحث في تخصص علم الاقتصاد إذ بلغ عددهم (11) فرداً ونسبة (12%) من العينة الكلية، ثم يليهم أفراد عينة البحث في تخصص نظم المعلومات إذ بلغ عددهم (8) فرداً ونسبة (9%) من العينة الكلية، واخيراً أفراد عينة البحث التخصصات الأخرى إذ بلغ عددهم (6) فرداً ونسبة مئوية (7%) من العينة الكلية لأفراد عينة البحث

ج- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي.

### جدول رقم (4/2/3)

#### التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	52	58%
دبلوم عالي	5	5.5%
ماجستير	14	15.5%
دكتوراه	4	4.5%
أخرى	15	16.5%
المجموع	90	100%

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية 2016م.

يبين الجدول رقم (4/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي إذ أن عدد أفراد عينة البحث في درجة البكالوريوس قد بلغ عددهم (52) فرداً وبنسبة مئوية (58%) من العينة الكلية، ويليهم في العدد أفراد عينة البحث في الدرجات الأخرى إذ بلغ عددهم (15) فرداً وبنسبة (16.5%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة البحث في درجة الماجستير إذ بلغ عددهم (14) فرداً وبنسبة (15.5%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة البحث في درجة الدبلوم العالي إذ بلغ عددهم (5) فرد وبنسبة مئوية (5.5%) من العينة الكلية لأفراد عينة البحث، ويليهم أفراد عينة البحث في درجة الدكتوراه إذ بلغ عددهم (4) فرد وبنسبة مئوية (4.5%) من العينة الكلية لأفراد عينة البحث.

#### د - الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (5/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الدرجة الوظيفية.



### جدول رقم (5/2/3)

#### التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
مدير	4	4.5%
رئيس قسم	18	20%
محاسب	20	22%
موظف	35	39%
أخرى	13	14.5%
المجموع	90	100%

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية 2016م.

يبين الجدول رقم (5/2/3) أن أفراد عينة البحث من موظفين قد بلغ عددهم (35) فرداً وبنسبة مئوية (39%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة البحث من محاسبين إذ بلغ عددهم (20) فرداً وبنسبة مئوية (22%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة البحث من رئيس قسم إذ بلغ عددهم (18) فرداً وبنسبة مئوية (20%) من العينة الكلية ، ويليهم في العدد أفراد عينة البحث في وظيفة اخرى إذ بلغ عددهم (13) فرداً وبنسبة مئوية (14.5%) من العينة الكلية، ثم يليهم أفراد عينة البحث في وظيفة مدير إذ بلغ عددهم (4) فرداً وبنسبة (4.5%) من العينة الكلية.

#### هـ - الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم (6/2/3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية.

### جدول رقم (6/2/3)

#### التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	22	24 %
من 6-10 سنة	29	32 %
من 11-15 سنة	26	29 %
من 16-20 سنة	7	8 %
أكثر من 20 سنة	6	7 %
المجموع	90	100 %

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية 2016م.

يبين الجدول رقم (6/2/3) أن أفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية في عدد سنوات الخبرة العملية (من 6-10 سنة) بلغ عددهم (29) فرداً وبنسبة مئوية (32%) من العينة الكلية، ويليهم أفراد عينة البحث في سنوات الخبرة العملية من (11-15 سنة) إذ بلغ عددهم (26) فرداً وبنسبة مئوية (29%) من العينة الكلية، ثم يليهم أفراد عينة البحث في سنوات الخبرة العملية من (16-20 سنة) إذ بلغ عددهم (7) فرداً وبنسبة مئوية (8%) من العينة الكلية، وأخيراً أفراد عينة البحث في سنوات الخبرة العملية أكثر من (20 سنة) إذ بلغ عددهم (6) فرداً وبنسبة مئوية (7%) من العينة الكلية لأفراد عينة البحث.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

أ- عرض وتحليل عبارات المحاور:

1- تحليل عبارات المحور الأول:

يمكن تلخيص آراء أفراد عينة البحث على العبارات الخاصة بالمحور الأول بالجدول رقم (7/2/3).

جدول رقم (7/2/3)

التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الأول

م	العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
X1	التكلفة المستهدفة تخفض التكاليف بصورة عامة .	65	73	17	19	3	3	2	2	3
X2	اتباع أسلوب التكلفة المستهدفة يقلل الاخطاء والعيوب.	45	50	23	25.5	14	15.5	5	5.5	3
X3	التكلفة المستهدفة تزيل الانشطة التي لاتضيف قيمة.	50	66	30	33	6	7	2	2	2
X4	تحقق التكلفة المستهدفة الاستخدام الامثل للموارد.	34	38	22	25	10	11	12	13	13
X5	يتخذ مصرفنا قراراته من خلال اسلوب التكلفة المستهدفة.	54	60	22	25	6	7	4	4	4

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2016م.

يتبين من الجدول رقم (7/2/3) ما يلي:

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الأولى من المحور الأول عدد (65) رأي موافقة بشدة وبنسبة مئوية (73%) من آراء العبارة الكلية، ويليهما في العدد الآراء بالموافقة إذ بلغ

عددها (17) رأي بنسبة مئوية (19%) من الآراء الكلية، ويتساوى آراء أفراد عينة البحث المحايدون وغير الموافقين بشدة في العدد والنسبة إذ بلغ العدد (3) والنسبة المئوية (3%) من الآراء الكلية، وأخيراً آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (2) رأي ونسبة مئوية (2%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثانية من المحور الأول عدد (45) رأي موافقة بشدة ونسبة (50%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (23) رأي ونسبة مئوية (25.5%) من الآراء الكلية، ثم يليهما آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (14) رأي ونسبة (15.5%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (5) رأي ونسبة (5.5%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (3) رأي ونسبة مئوية (3.5%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث على العبارة الثانية في المحور الأول.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثالثة من المحور الأول عدد (50) رأي موافقة بشدة ونسبة (66%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (30) رأي ونسبة (33%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (6) رأي ونسبة (7%) من الآراء الكلية، ويتساوى آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين وغير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (2) رأي ونسبة (2%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الرابعة من المحور الأول عدد (34) رأي موافقة بشدة ونسبة (38%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (22) رأي ونسبة (25%) من الآراء الكلية، ويتساوى آراء أفراد عينة البحث المحايدون وغير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (12) رأي ونسبة (13%) من الآراء الكلية. ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (10) رأي ونسبة (11%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الخامسة من المحور الأول عدد (54) رأي موافقة بشدة وبنسبة مئوية (60%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (22) رأي وبنسبة (25%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث المحايدين إذ بلغ عددها (6) رأي وبنسبة (7%) من الآراء الكلية، ويتساوى آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين وغير الموافقين بشدة في العدد والنسبة إذ بلغ العدد (4) والنسبة المئوية (4%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

## 2- تحليل عبارات المحور الثاني:

يوضح الجدول رقم (8/2/3) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثاني.

### جدول رقم (8/2/3)

#### التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثاني

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
y1	لمصرفنا ادارة متخصصة في تسعير الخدمات المصرفية .	30	33	29	32	7	8	13	14	11	12
y2	يتأثر تسعير خدماتنا المصرفية بالمنافسين.	29	32	44	49	4	4	5	6	8	9
y3	يراعي مصرفنا عملائه عند تسعير خدماته المصرفية .	26	29	27	30	12	13	10	11	15	17
y4	يتدخل البنك المركزي في تحديد الحدين الاعلي والادني لاسعار خدماتنا المصرفية .	22	25	22	25	17	19	17	19	12	13

13	12	17	15	10	9	26	23	34	31	y5	ينتهج مصرفنا سياسات تسعير متعددة في تسعير الخدمات المصرفية .
----	----	----	----	----	---	----	----	----	----	----	--

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2016م.

يتبين من الجدول رقم (8/2/3) ما يلي:

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الأولى من المحور الثاني عدد (30) رأي موافقة بشدة وبنسبة مئوية (33%) من آراء العبارة الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (29) رأي بنسبة مئوية (32%) من الآراء الكلية، ويليهما آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (13) والنسبة المئوية (14%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء افراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (11) رأي وبنسبة مئوية (12%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (7) رأي وبنسبة مئوية (8%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثانية من المحور الثاني عدد (44) رأي موافقة وبنسبة (49%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (29) رأي وبنسبة مئوية (32%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (8) رأي وبنسبة (9%) من الآراء الكلية، ثم آراء افراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (5) رأي وبنسبة (6%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء افراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (4) رأي وبنسبة مئوية (4%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثالثة من المحور الثاني عدد (27) رأي موافقة وبنسبة (30%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (26) رأي وبنسبة (29%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة

إذ بلغ عددها (15) رأي وبنسبة (17%) من الآراء الكلية، ويليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (12) رأي وبنسبة (13%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (10) رأي وبنسبة مئوية (11%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الرابعة من المحور الثاني عدد (22) رأي لكل من أفراد عينة البحث الموافقين بشدة والموافقين وبنسبة مئوية (25%) من الآراء الكلية، كما تساوي في عدد الآراء والنسبة المئوية كل من أفراد عينة البحث المحايدون وغير الموافقين إذا العدد (17) رأي والنسبة (19%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (12) رأي وبنسبة (13%) من الآراء الكلية.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الخامسة من المحور الثاني عدد (31) رأي موافقة بشدة وبنسبة مئوية (34%) من الآراء الكلية، ويليها في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (23) رأي وبنسبة (26%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (15) رأي وبنسبة (17%) من الآراء الكلية، ويليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (12) رأي وبنسبة مئوية (13%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (7) رأي وبنسبة مئوية (8.75%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

### 3- تحليل عبارات المحور الثالث:

يوضح الجدول رقم (9/2/3) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثالث.

### جدول رقم (9/2/3)

التوزيع التكراري لأراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الثالث

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
Z1	بمصرفنا اداره متخصصة لتحسين الربحية .	59	66	12	13	6	7	6	7	7	8
Z2	ربحية مصرفنا معتمدة علي زيادة حصته السوقية .	51	57	20	23	12	13	4	4	3	3
Z3	يتميز مصرفنا بمعدل دوران عالي في مبيعاته .	23	26	39	43	14	16	5	6	9	10
Z4	يقوم مصرفنا بزيادة ربحيته من خلال تنوع استثماراته .	30	33	21	23	15	17	12	13	12	13
Z5	يتبع مصرفنا سياسة لتقليص مصروفاته.	35	39	36	40	10	11	5	6	4	4

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2016م.

يتبين من الجدول رقم (9/2/3) ما يلي:



- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الأولى من المحور الثالث عدد (59) رأي موافقة بشدة وبنسبة مئوية (66%) من آراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (12) رأي بنسبة مئوية (13%) من الآراء الكلية، ويتساوى آراء أفراد عينة البحث المحايدون وغير الموافقين في العدد والنسبة إذ بلغ العدد (7) والنسبة المئوية (8%) من الآراء الكلية، وأخيراً آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (6) رأي وبنسبة مئوية (7%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثانية من المحور الثالث عدد (51) رأي موافقة بشدة وبنسبة (57%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (20) رأي وبنسبة مئوية (23%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (12) رأي وبنسبة (13%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (4) رأي وبنسبة (4%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (3) رأي وبنسبة مئوية (3%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثالثة من المحور الثالث عدد (39) رأي موافقة وبنسبة (43%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (23) رأي وبنسبة (26%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (14) رأي وبنسبة (16%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (9) رأي وبنسبة (10%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث. ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (5) رأي وبنسبة (6%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الرابعة من المحور الثالث عدد (30) رأي موافقة بشدة وبنسبة (33%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها

(21) رأي وبنسبة (23%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (15) رأي وبنسبة (17%) من الآراء الكلية. ويتساوى آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين وغير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (12) رأي وبنسبة (13%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الخامسة من المحور الثالث عدد (36) رأي موافقة وبنسبة مئوية (40%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة بشدة إذ بلغ عددها (35) رأي وبنسبة (39%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (10) رأي وبنسبة (11%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ العدد (5) وبنسبة مئوية (6%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (4) رأي وبنسبة مئوية (4%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

#### 4- تحليل عبارات المحور الرابع:

يوضح الجدول رقم (10/2/3) التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الرابع.

### جدول رقم (10/2/3)

#### التوزيع التكراري لأراء أفراد عينة البحث على جميع عبارات المحور الرابع

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
S1	يصمم مصرفنا خدماته وفقا لرغبات العملاء .	51	57	15	17	12	13	8	9	4	4
S2	تتميز خدماتنا المصرفية بجودتها العالية.	27	30	25	28	13	14	14	16	11	12
S3	يحافظ المصرف علي عملائه الحاليين وجذب عملاء محتملين من خلال تقديمه لخدمات اقل تكلفة من منافسية.	42	47	22	25	9	10	10	11	7	8
S4	يسعي مصرفنا الي تعزيز رضا العملاء	52	58	25	28	6	7	5	6	2	2
S5	يهتم مصرفنا بشكاوي عملائه .	34	38	25	28	10	11	12	13	9	10

المصدر: إعداد الباحثة من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS 2016م.

يتبين من الجدول رقم (10/2/3) ما يلي:

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الأولى من المحور الرابع عدد (51) رأي موافقة بشدة وبنسبة مئوية (57%) من آراء العبارة الكلية، ويليها في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (15) رأي بنسبة مئوية (17%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (12) رأي وبنسبة مئوية (13%) من الآراء الكلية، ويليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (8) رأي وبنسبة مئوية (9%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (4) رأي وبنسبة مئوية (4%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثانية من المحور الرابع عدد (27) رأي موافقة بشدة وبنسبة (30%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث، ويليها في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (25) رأي وبنسبة مئوية (28%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (14) رأي وبنسبة (16%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (13) رأي وبنسبة (14%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (11) رأي وبنسبة مئوية (12%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الثالثة من المحور الرابع عدد (42) رأي موافقة بشدة وبنسبة (47%) من الآراء الكلية، ويليها في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (22) رأي وبنسبة (25%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (10) رأي وبنسبة (11%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (9) رأي وبنسبة (10%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (7) رأي وبنسبة مئوية (8%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الرابعة من المحور الرابع عدد (52) رأي موافقة بشدة وبنسبة (58%) من الآراء الكلية، ويليها في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (25)

رأي وبنسبة (28%) من الآراء الكلية، ثم يليهم آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (6) رأي وبنسبة (7%) من الآراء الكلية. ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (4) رأي وبنسبة (4%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (3) رأي وبنسبة (3%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

- بلغت آراء أفراد عينة البحث على العبارة الخامسة من المحور الرابع عدد (34) رأي موافقة بشدة وبنسبة مئوية (38%) من الآراء الكلية، ويليهما في العدد الرأي بالموافقة إذ بلغ عددها (25) رأي وبنسبة (28%) من الآراء الكلية، ثم آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين إذ بلغ عددها (12) رأي وبنسبة (13%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث المحايدون إذ بلغ عددها (10) وبنسبة مئوية (11%) من الآراء الكلية، ثم يليها آراء أفراد عينة البحث غير الموافقين بشدة إذ بلغ عددها (9) رأي وبنسبة مئوية (10%) من الآراء الكلية لأفراد عينة البحث.

ان نتائج التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث أعلاه لا تعني ان جميع أفراد عينة البحث متفقون على ذلك، حيث انه كما وردت في جداول التوزيع التكراري لآراء أفراد عينة البحث ان هنالك أفراد محايدون أو غير موافقين على ذلك.

## ب- عرض ومناقشة الفرضيات:

### 1- عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

اختبار فرضية الدراسة الأولى التي تنص على (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية)

لاختبار هذه الفرضية سيتم أولاً "تقدير الارتباط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة مدى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع المحور الاول وفق اختبار الكروس تاب والكاي سكوير وفيما يلي الجدول رقم (11/2/3) الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغيرين لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية:

جدول (11/2/3)

الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المحور الاول لاراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى

		العبارة رقم المتغير المستقل					
		1	2	3	4	5	
العبارة رقم المتغير التابع المحور الاول	1	Pearson Chi-Square	27.991 <sup>a</sup>	13.372 <sup>a</sup>	22.788 <sup>a</sup>	9.826 <sup>a</sup>	11.860 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.001	.146	.030	.365	.457
	2	Pearson Chi-Square	34.546 <sup>a</sup>	56.526 <sup>a</sup>	44.564 <sup>a</sup>	15.521 <sup>a</sup>	59.229 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.000	.000	.000	.078	.000
	3	Pearson Chi-Square	38.077 <sup>a</sup>	8.224 <sup>a</sup>	22.479 <sup>a</sup>	11.037 <sup>a</sup>	17.371 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.000	.222	.004	.087	.026
	4	Pearson Chi-Square	16.152 <sup>a</sup>	27.520 <sup>a</sup>	43.836 <sup>a</sup>	21.293 <sup>a</sup>	38.851 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.013	.000	.000	.002	.000
	5	Pearson Chi-Square	82.420 <sup>a</sup>	31.635 <sup>a</sup>	74.867 <sup>a</sup>	61.445 <sup>a</sup>	37.728 <sup>a</sup>

		Asymp. Sig. (2-sided)	000	.002	.000	.000	.002
--	--	-----------------------	-----	------	------	------	------

المصدر: اعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2016م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (11/2/3) كآلاتي:

- يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) قد تحققت في عبارة (19) كعلاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اقل من (5%).
  - يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) لم تتحقق في عدد (6) علاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اكبر من (5%).
- تستنتج الباحثة بأن فرضية الدراسة التي نصت على ان (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية)، تم التحقق من صحة اغلب عباراتها.

2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

اختبار فرضية الدراسة الثانية التي تنص على (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف المستهدفة والربحية)

لاختبار هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الارتباط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة مدى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع المحور الثاني وفق اختبار الكروس تاب والكاي سكوير وفيما يلي الجدول رقم (12/2/3) الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغيرين لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية:

جدول (12/2/3)

الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع  
المحور الثاني لآراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

		العبرة رقم المتغير المستقل					
		1	2	3	4	5	
العبرة رقم المتغير التابع المحور الثاني	1	Pearson Chi-Square	38.636 <sup>a</sup>	45.906 <sup>a</sup>	11.284 <sup>a</sup>	.257	19.698 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.000	.000	.257	.000	.020
	2	Pearson Chi-Square	13.439 <sup>a</sup>	51.994 <sup>a</sup>	111.856 <sup>a</sup>	8.692 <sup>a</sup>	23.701 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.144	.000	.000	.192	.005
	3	Pearson Chi-Square	10.963 <sup>a</sup>	13.209 <sup>a</sup>	17.787 <sup>a</sup>	7.763 <sup>a</sup>	7.178 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.090	.040	.007	.101	.305
	4	Pearson Chi-Square	32.973 <sup>a</sup>	23.365 <sup>a</sup>	8.512 <sup>a</sup>	17.981 <sup>a</sup>	35.488 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.000	.001	.203	.001	.000



5	Pearson Chi-Square	57.732 <sup>a</sup>	44.505 <sup>a</sup>	49.090 <sup>a</sup>	18.308 <sup>a</sup>	40.779 <sup>a</sup>
	Asymp. Sig. (2-sided)	.000	.000	.000	.019	.000

المصدر: اعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2016م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (12/2/3) كآلاتي:

- يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) قد تحققت في (18) عبارات كعلاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اقل من (5%).
  - يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) لم تتحقق في عدد (7) علاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اكبر من (5%).
- تستنتج الباحثة بأن فرضية الدراسة التي نصت على ان (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف المستهدفة والربحية)، تم التحقق من صحة اغلب عباراتها.

3- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

اختبار فرضية الدراسة الثالثة التي تنص على (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف المستهدفة وجذب عملاء محتملين والمحافظه علي العملاء الحاليين)

لاختبار هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الارتباط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة مدى علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع المحور الثالث وفق اختبار الكروس تاب والكاي سكوير وفيما يلي الجدول رقم (13/2/3) الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغيرين لاجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية:

جدول (13/2/3)

الارتباط وفق معامل (Pearson Chi-Square) بين المتغير المستقل والمتغير التابع  
المحور الثالث لاراء افراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

		العبارة رقم المتغير المستقل					
		1	2	3	4	5	
العبارة رقم المتغير التابع المحور الثالث	1	Pearson Chi-Square	21.944 <sup>a</sup>	12.214 <sup>a</sup>	4.975 <sup>a</sup>	44.047 <sup>a</sup>	25.151 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.009	.429	.547	.000	.048
	2	Pearson Chi-Square	5.578 <sup>a</sup>	107.003 <sup>a</sup>	5.018 <sup>a</sup>	14.284 <sup>a</sup>	48.548 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.781	.000	5.018 <sup>a</sup>	.113	.000
	3	Pearson Chi-Square	4.220 <sup>a</sup>	10.926 <sup>a</sup>	9.232 <sup>a</sup>	16.901 <sup>a</sup>	29.453 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.647	.206	.056	.010	.001
	4	Pearson Chi-Square	23.758 <sup>a</sup>	17.395 <sup>a</sup>	42.487 <sup>a</sup>	24.208 <sup>a</sup>	17.422 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.001	.026	.000	.000	.066

	5	Pearson Chi-Square	23.383 <sup>a</sup>	45.173 <sup>a</sup>	10.845 <sup>a</sup>	45.893 <sup>a</sup>	36.448 <sup>a</sup>
		Asymp. Sig. (2-sided)	.025	.000	.211	.000	.014

المصدر: اعداد الباحثة، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2016م

ويمكن تفسير نتائج الجدول رقم (13/2/3) كآآتي:

- يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) قد تحققت في (14) عبارات كعلاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اقل من (5%).
  - يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة (Pearson Chi-Square) لم تتحقق في عدد (11) علاقة تقاطعية وبمستوى معنوية اكبر من (5%).
- تستنتج الباحثة بأن فرضية الدراسة التي نصت على ان (هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكاليف المستهدفة وجذب عملاء محتملين والمحافظه علي العملاء الحاليين)، تم التحقق من صحة اغلب عباراتها.

## الخاتمة

وتشتمل على الآتي:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## أولاً: النتائج:

توصلت الباحثة من خلال التحليل وأدبيات البحث إلى النتائج التالية:

أ- تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المصرف مع وجود بعض المعوقات التي يمكن التغلب عليها، من أهم هذه المعوقات عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف.  
ب- إن المصرف على معرفة تامة بالمزايا المتنوعة المتحققة من خلال تطبيق هذا الأسلوب.

ج- يتوفر للمصرف السوداني الفرنسي إمكانية تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية من خلال الآتي:

- 1- يدرك المصرف أن العميل هو العنصر الأهم في سوق الخدمات المصرفية.
- 2- يدرك المصرف عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية.
- 3- يعطي المصرف أهمية لجودة وتخفيض أسعار خدماته المقدمة لعملائه.
- د- إدراك المصرف للمزايا المتحققة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من خلال خفض التكاليف باستبعاده للأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتخلص من نواحي الإسراف وتفاديه للأخطاء والعيوب.
- هـ- إدراك المصرف لربحيته التي يحققها من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لتحسينه المستمر لخدماته لتلبية احتياجات العملاء، وتخفيض التكاليف وتحقيقه لهامش الربح الذي ترغب به الإدارة، والتسعير وفق أسلوب التكلفة المستهدفة يزيد من حصته السوقية ويزيد من معدل دوران المبيعات التي بدورها تحقق الأرباح.
- و- إدراك المصرف لقدرة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لجذب عملاء والمحافظة على عملائه الحاليين وذلك بمحافظته على جودة الخدمات التي يقدمها ولتلبية احتياجاتهم وكفاءته في التسعير الذي يعطي مصداقية للمصرف أمام عملائه.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج البحث توصي الباحثة بالآتي:

- أ- ضرورة تفعيل دور محاسبة التكاليف في المصرف وإمداد أقسامها بالكفاءات العلمية والعملية.
  - ب- العمل على اعتماد أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات لما يحققه ذلك من مزايا للمصرف وزيادة لقدرته على المنافسة.
  - ج- ضرورة اعداد دورات تدريبية لجهات المسئولة والعاملين في المصرف بأسلوب التكلفة المستهدفة والمزايا التي يحققها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية وتخفيضه للتكلفة وزيادته للكفاءة الإنتاجية وتحقيقه لرغبة ومصلحة عملائه.
  - د- العمل على إزالة جميع المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.
  - هـ- التوصية بنحو دراسات مستقبلية:
- 1- أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية وأثرها في زيادة ربحية البنوك.
  - 2- أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لدى الفنادق السودانية.
  - 3- أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

## قائمة المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.

أ- الكتب:

- 1- احمد حسين علي حسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002م)
- 2- أمين السيد لطفى، إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م) .
- 3- البكري ثامر ياسر، تسويق الخدمات الصحية، (عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005م)
- 4- د. روبرت ميخز وآخرون، المحاسبة كأساس لاتخاذ قرارات الأعمال، ترجمة وتعريب د. مكرم عبد السميع ياسلي ومحمد عبد القادر (الرياض، دار المريخ للنشر، د. ت)
- 5- رضوان حنان ، النموذج المحاسبي المعاصر من المبادي الي المعايير ، (عمان ،دار وائل للنشر ، 2003 )
- 6- د. حسين محمد عيسى، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية، (ط4، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001م،)
- 7- عبدالحى مرعى وآخرون، محاسبة التكاليف المتقدمة لاغراض التخطيط، (الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002م)
- 8- عبيدات محمد ، اساسيات التسعير في التسويق المعاصر، مدخل سلوكي ، (عمان، دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة، 2004م)
- 9- عباس مهدى الشيرازى ، نظريه المحاسبه ، (الكويت ، دار السلاسل للطباعه والنشر)



- 10- د زينات محمد محرم ،نظم التكاليف في المنشآت الصناعية (الاسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر ،1994)
- 11- د. درمان سليمان صادق النمر، د. نجله يونس محمد ال مراد، تسويق الخدمات المصرفية،( بيروت ؛ الدار النموذجية للطباعة والنشر ،2011م)
- 12- محمد تيسير وعبدالحكيم الرجبي، مبادئ محاسبة التكاليف ، (الطبعة الثانية، عمان، د، ت، 1999م)
- 13- د محمد عبد الفتاح العشاوي، محاسبة التكاليف المنظور التقليدي والحديث، (عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2011م)
- 14- د. محمود حسن قاقبش، مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبة في التعامل مع الازمات المالية العالمية، للمؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية،( الاردن: جامعة اربد، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية 2010م)
- 15- د. مكرم عبد السميع باسيلي، المحاسبة الإدارية، الاصاله والمعاصره، (المنصوره،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،2010)
- 16- معلا ناجي، أصول التسويق المصرفي،( عمان ،معهد الدراسات المصرفيه،)
- 17- محمود جاسم محمد يوسف، التسويق المصرفي، مدخل استراتيجي كمي تحليلي، (عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع،2001م)
- 18- د. مصطفى محمود أبو بكر، تسويق الخدمات،( الدار الجامعية للنشر، شارع زكريا غنيم،)
- 19- محمد سويلم ، اداره البنوك بين النظرية والتطبيق ،( المنصورة ، مكتبه الجلاء ، 1983)
- 20- مفلح عقيل ، مقدمه فى الاداره الماليه، (عمان معهد الدراسات المصرفيه، 1989)
- ب-الأوراق العلمية:

- 1- د. أمين السيد لطفي، إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م)
  - 2- الخلف وزويلق ، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، (مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة ، المجلد 21، العدد1، 2007م)
  - 3 - عز الدين فكري، التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، بحث محكم، (مجلة صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد2002، 16 )
  - 4-صفاء عبد الدائم، نحو اطار مقترح لإدارة التكلفة في بيئة التصنيع الحديثة ،(المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 2001م)،
  - 5 - د. حسين محمد عيسى، اطار مقترح لتطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة، (مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الثاني، 2001 م )
  - 6- د. محمد صالح هاشم، تقييم اسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة بئية الأعمال المتقدمة مجلة البحوث ادارية ، (اكاديمية السادات ،العددالحادي والعشرون ، ، 2003م)
  - 7- د. محمد سعيد محمد جندى، اطار مفاهيمي لزيادة فعالية نظم التكاليف المستهدفة، (مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد الثالث)، ديسمبر 2001م
- ج-الرسائل الجامعية:

- 1- أحمد عماد الدين أحمد السندی، أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة 2000 - 2005 م، (رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية).

- 2- أمل إبراهيم أحمد حمدي، اسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في خفض تكاليف الإنتاج في القطاع الصناعي السوداني، (بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م).
- 3- ايهاب يوسف طويلة، مدى تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة لدى الفنادق الأردنية المصنعة فئة الخمسة نجوم، (رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 2001م).
- 4- - رؤى الهادي يوسف محمد علي، اسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في خفض تكلفة الخدمات المصرفية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م).
- 5- رحاب آدم أحمد ابكر، أثر التكلفة المستهدفة في خفض تكلفة الإنتاج في الشركات الصناعية السودانية، (رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م)
- 6- خالد محمد أحمد عبدالله، التكامل بين اسلوبي التكلفة المستهدفة وتكلفة وفقاً للنشاط كاداتين لإدارة التكلفة الاستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء، (رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- 7- سالم غانم صالح بن كليب، امكانيه تطبيق الاساليب الحديثه لمحاسبه التكاليف في الشركات الصناعي اليمنية، (رسالة دكتوراه بالتكاليف والمحاسبه الاداريه ،غير منشوره جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كليه الدراسات العليا 2009)
- 8- - شوقي السيد فوده، اطار مقترح للتكامل بين التكلفة المستهدفه والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الانشطه من خلال مفهوم سلسله القيمه ،(مجلة التجاره والبحوث العلميه ، جامعه الاسكندريه ، كليه التجاره ، العدد الاول ،المجلد 2007).

- 9- صديق آدم محمد ابكر، الاساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في تحكم تخطيط التكاليف في المنشآت الصناعية، (رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2011م).
- 10- علي عاشور المصراطي، استخدم نظم التكاليف الحديثة في تخفيض تكلفه الانتاج في المنشآت الصناعية، (رساله دكتوراة، غير منشورة، جامعه النيلين).
- 11- عماد عبدالخالق الشيخ النور، التكلفة المستهدفة ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي السوداني، (رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م).
- 12- ميساء محمو محمد ، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات ، دراسة ميدانية علي المشروعات الصناعية في مدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبدالعزيز 2002).
- 13- محمدالبكري، دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الاردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التجارة 2003).

# الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدكتور...../الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: تحكيم إستبيان

بالإشارة الي الموضوع اعلاه مرسل لكم إستبيان يخص الدارس/ صفاء أحمد عبدالماجد والذي يقوم بإعداد دراسة عن دور التكاليف المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية.

أرجو من سيادتكم التكرم بمنح جزء من وقتكم الغالي لتحكيم الإستبيان المرفق .

ولكم خالص الشكر ،،،

الباحثة :

صفاء احمد عبدالماجد محمد

0125815552

ملحق رقم (2)



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



اخي الكريم/ اختي الكريمة ..... المحترم /المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : إستبيان

يقوم الباحث بدراسة دور التكاليف المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية، وذلك ضمن متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الادارية.

وايماناً مني بمعرفتكم وخبرتكم في هذا المجال نرجو التكرم بإبداء رأيكم حول عبارات الاستبيان.

علماً بأن البيانات التي يتم الحصول عليها تستخدم لأغراض هذا البحث فقط، كما أن الوصول إلى النتائج يتوقف على إجابتكم على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان، ولا ينتابني أدنى شك في كرم تفضلكم بالإجابة على الاسئلة.

مع وافر الشكر والتقدير،،،

الباحثة :

صفاء أحمد عبدالماجد محمد

## أولاً: البيانات الشخصية

أرجو التكرم بوضع علامة ( ✓ ) أمام الخيار الأنسب :

1- العمر:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	30 سنة - 40 سنة
<input type="checkbox"/>	41 سنة - 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة

2- المؤهل العلمي :

<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	دكتوراة	<input type="checkbox"/>	أخرى		

3- التخصص العلمي :

<input type="checkbox"/>	تكاليف و محاسبة ادارية	<input type="checkbox"/>	محاسبة مالية
<input type="checkbox"/>	إدارة أعمال	<input type="checkbox"/>	إقتصاد
<input type="checkbox"/>	نظم معلومات محاسبية	<input type="checkbox"/>	أخرى

4- الدرجة الوظيفية :

<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	محاسب	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	مدير إدارة	<input type="checkbox"/>	مدير عام	<input type="checkbox"/>	أخرى

5- سنوات الخبرة العملية :

<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	6 سنة-10 سنة	<input type="checkbox"/>	11 سنة-15 سنة
<input type="checkbox"/>	16 سنة - 20 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة		



## ثانياً:- عبارات الإستبانة

أرجو التكرم بوضع علامة ( ✓ ) أمام المستوي المناسب من الموافقة

### المحور الأول: التكاليف المستهدفة

تقيس العبارات أدناه مدى قدرة مصرفنا علي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية من خلال اسلوب التكلفة المستهدفة.

الرقم	العبارات	اوفق بشدة	اوفق	محايد	لا اوفق	لا اوفق بشدة
1	التكلفة المستهدفة تخفض التكاليف بصورة عامة .					
2	اتباع اسلوب التكلفة المستهدفة يقلل الاخطاء والعيوب.					
3	التكلفة المستهدفة تزيل الانشطة التي لاتضيف قيمة.					
4	تحقق التكلفة المستهدفة الاستخدام الامثل للموارد.					
5	يتخذ مصرفنا قراراته من خلال اسلوب التكلفة المستهدفة.					

## المحور الثاني: تسعير الخدمات المصرفية

تقيس العبارات أدناه كيفية تسعير الخدمة المصرفية في البنك السوداني الفرنسي .

الرقم	العبارات	اوفق بشدة	اوفق	محايد	لا اوفق	لا اوفق بشدة
1	لمصرفنا ادارة متخصصة في تسعير الخدمات المصرفية .					
2	يتاثر تسعير خدماتنا المصرفية بالمنافسين.					
3	يراعي مصرفنا عملائه عند تسعير خدماته المصرفية .					
4	يتدخل البنك المركزي في تحديد الحدين الاعلي والادني لاسعار خدماتنا المصرفية. .					
5	ينتهج مصرفنا سياسات تسعير متعددة في تسعير الخدمات المصرفية .					

## المحور الثالث: الربحية

تقيس العبارات أدناه مدى قدرة المصرف علي زيادة الربحية.

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	بمصرفنا اداره متخصصة لتحسين الربحية.					
2	ربحية مصرفنا معتمدة علي زيادة حصته السوقية.					
3	يتميز مصرفنا بمعدل دوران عالي في مبيعاته.					
4	يقوم مصرفنا بزيادة ربحيته من خلال تنوع استثماراته .					
5	يتبع مصرفنا سياسة لتقليص مصروفاته.					

المحور الرابع: جذب عملاء محتملين والمحافظة على العملاء الحاليين

تقيس العبارات أدناه كيفية المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد:

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يصمم مصرفنا خدماته وفقا لرغبات العملاء.					
2	تتميز خدماتنا المصرفية بجودتها العالية.					
3	يحافظ المصرف علي عملائه الحاليين وجذب عملاء محتملين من خلال تقديمه لخدمات اقل تكلفة من منافسية.					
4	يسعي مصرفنا الي تعزيز رضا العملاء					
5	يهتم مصرفنا بشكاوي عملائه .					

### ملحق رقم (3)

#### قائمة محكمي الإستبانة

الإسم	الرتبة العلمية	العنوان
د. زين العابدين يس بريمة	أ. مساعد	أكاديمية السودان للعلوم المصرفية
د. إسماعيل عثمان محمد النجيب	أ. مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
أ. عبد السلام آدم	محاضر	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا