

تفويض كلفة الخدمة المصرفية وتطويرها وتحسين تسعيرها باستعمال تقنية ادارة الكلفة المستهدفة

Reducing the cost, development and pricing of banking using targeted cost management technology

م.م. حيدر عبد المنعم عزيز
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / الدائرة المالية

د.ندى سلمان نكة
معهد التقني / بلد

المستخلص:-

ان حدة المنافسة في القطاع المصرفي , العولمة , والتطور للمعلومات الجديدة وتكنولوجيا الاتصال اجبرت القطاع المصرفي على البحث المستمر عن تقنيات جديدة للبقاء في المنافسة وللمحافظة على الحصة السوقية , وذلك من خلال استخدام منهج التكلفة المستهدفة كاحد تقنيات ادارة الكلفة الحديثة واسلوب من اساليب تخفيض الكلفة وتحسين تسعير الخدمة المصرفية , ومن خلال تطبيقها في مصرف الرافدين , حيث يعتبر القطاع المصرفي العراقي من اكثر القطاعات تطورا , يجب ان يتم التخفيض من خلال استخدام تقنية الكلفة المستهدفة . وتحسين تسعير الخدمة بما يضمن بقاء المصرف في السوق والمحافظة على حصته السوقية من خلال جذب العملاء المستهدفين , وذلك بتطوير خدماتها بشكل مستمر , وتسعير الخدمة بما يستطيع الزبون دفعه ثمنه , وتقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي , وقياس المعلومات كما باستخدام المنهج الاحصائي لتحليل وتوزيع قائمة الاستبيان , ومن خلال البحث تم التوصل الى ان هناك امكانية لتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في مصرف الرافدين وذلك لادارة الكلفة في المصرف والتسعير وفق هذه الكلفة , وتبين ايضا ان التطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في عينة البحث مصرف الرافدين يؤدي الى تخفيض الكلفة وزيادة الارباح ومن ثم الى تحسين التسعير وجذب العملاء وتطوير الخدمات المصرفية , وان من اهم توصيات البحث هي اعتماد منهج التكلفة المستهدفة في مصرف الرافدين لادارة الكلفة فيها وذلك لوجود مقومات وامكانيات لتطبيقها في هذا المصرف .

الكلمات المفتاحية: الكلفة المستهدفة , السعر المصرفي , السعر المستهدف , تخفيض الكلفة

Abstract:

The intensity of competition in the banking sector, globalization, the development of new information and communication technology has forced the banking sector to constantly search for new techniques to stay competitive and maintain market share, through the use of the targeted cost approach as one of the methods of managing the modern cost and a method of reducing the cost and improving the pricing of the banking service, and through its application in Rafidain Bank, where the Iraqi banking sector is one of the most advanced sectors The reduction should be done through the use of targeted cost technology and improving service pricing to ensure that the bank remains in the market and maintain its market share by attracting the target customers, by constantly developing its services, pricing the service as the customer can pay for it, and the study is based on the use of the descriptive analytical method, measuring information as well as using the statistical method to analyze and distribute the questionnaire list, Through research it was reached that there is the possibility of applying the targeted cost technology in Rafidain Bank in order to manage the cost in the bank and pricing according to this cost, and also found that the application of the targeted cost technology in the research sample Rafidain Bank leads to reduce cost and increase profits and then to improve pricing and attract customers and develop banking services. One of the most important recommendations of the research is the adoption of the target cost approach in the Rafidain Bank for cost management in it, due to the presence of components and capabilities for their application in this bank.

Keywords: Target Cost, Bank Price, Target Price, Cost Reduction

المقدمة

ان التحديات التي تواجه القطاع المصرفي للبقاء في السوق وعصر السرعة في التكنولوجيا يتم مواجهتها من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل استخدام منهج التكلفة المستهدفة لتخفيض الكلفة وبالتالي تخفيض السعر للبقاء على الحصة السوقية، حيث ان استخدام هذا المنهج في القطاع المصرفي يكون افضل من غيره من الصناعات . وذلك لان الصناعة المصرفية تمتلك وضعاً أفضل لتحديد واغتنام الفرص لتحسين الأرباح مقارنة بغيرها من الصناعات ، حيث يوجد نسبة عالية من اليد العاملة وعمليات قابلة للتكرار ، وبنية تحتية ، وبيانات جيدة ، وحجم المعاملات العالية ، يجعل من السهل بناء نظام على مستوى الوحدة وتحديد فرص تخفيض التكاليف . حيث تكمن المشكلة في هل يوجد في المصارف العراقية امكانية او مقومات لتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة فيها وبصفة خاصة (مصرف الرافدين) ، هل هناك ادراك ومعرفة بمزايا تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة من قبل ادارة المصارف العراقية . من ناحية تخفيض الكلفة وزيادة الارباح ، وتحسين تسعير الخدمة المصرفية وتطوير الخدمات ، والمحافظة على الحصة السوقية من خلال جذب العملاء . ان هدف البحث هو استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في المصارف العراقية وذلك لتخفيض كلفة الخدمة المصرفية وزيادة الارباح تحسين التسعير وتطوير الخدمات وجذب الزبائن .

ان حل مشكلة البحث او فرضية البحث تكمن في ان تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في المصارف العراقية (مصرف الرافدين) يؤدي الى تخفيض كلفة الخدمة المصرفية .

حيث تم تقسيم البحث الى جانب نظري حيث تضمن المدخل المفاهيمي لمنهاج التكلفة المستهدفة واستخدامه في القطاع المصرفي ومرحلة تطبيق المنهج ، اما الجانب العملي حيث تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الكافية عن موضوع البحث ، لمعرفة مشكلة الدراسة وامكانية قياس المعلومات كما باستخدام المنهج الاحصائي لتحليل وتوزيع قائمة الاستبانة .

منهجية البحث

اولاً :- مشكلة البحث :- ان عدم تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في المصرف ، و هي احد التقنيات والاساليب الحديثة لادارة الكلفة، والتي تؤدي الى خفض الكلفة وتحقيق الربح المستهدف بالتسعير وفقاً ، وتطوير خدماتها المصرفية ، و يمكن صياغة المشكلة بالسؤال الآتية :-

- 1- هل يوجد في المصارف العراقية امكانية او مقومات لتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة فيها .
- 2- هل هناك ادراك ومعرفة بمزايا تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة من قبل ادارة المصارف العراقية . من ناحية
 - أ- تخفيض الكلفة وزيادة الارباح .
 - ب- تحسين تسعير الخدمة المصرفية وتطوير الخدمات .
 - ت- المحافظة على الحصة السوقية من خلال جذب العملاء .
- 3- هل هناك امكانية لتطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في المصارف العراقية ولاسيما مصرف الرافدين لتخفيض كلفة الخدمة المصرفية .

ثانياً :- اهمية البحث :- تكمن اهمية البحث في تطوير تقنيات ادارة الكلفة في المصارف العراقية ، وهو استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض كلفة الخدمات المصرفية ، وبناء عليه سعر الخدمة المصرفية وهو السعر الذي يستطيع الزبون دفعه ثمنه وبذلك الوصول الى العملاء المستهدفين والمحافظة عليهم ، حيث من خلال هذه التقنية يكون هناك استمرار لتخفيض الكلف وكذلك استمرار لتطوير الخدمات المصرفية للحصول على رضا الزبون .

ثالثاً:- اهداف البحث :-ان اهداف البحث هو استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في المصارف العراقية وذلك لاجل :-

1- تخفيض كلفة الخدمة المصرفية وزيادة الارباح .

2- تحسين التسعير وتطوير الخدمات وجذب الزبائن .

رابعاً:- فرضية البحث:- ان تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في المصارف العراقية (مصرف الرافدين) يؤدي الى تخفيض كلفة الخدمة المصرفية .

متغيرات الدراسة- متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

المتغير المستقل	المتغير التابع
-----------------	----------------

تقنية الكلفة المستهدفة

كلفة الخدمة المصرفية.

تطوير الخدمة المصرفية

تسعير الخدمة المصرفية

خامساً: - منهج او طريقة البحث :- تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الكافية عن موضوع البحث , لمعرفة مشكلة الدراسة وامكانية قياس المعلومات كما باستخدام المنهج الاحصائي لتحليل وتوزيع قائمة الاستبانة .

سادساً:- مجتمع وعينة البحث :- ويتضمن الاتي :-

1- مجتمع البحث :- المصارف العراقية .

2- عينة البحث :- مصرف الرافدين

حدودالبحث المكانية والزمانية :-

1- الحدود الزمنية:- 2017

2- الحدود المكانية:- مصرف الرافدين (الادارة العامة)

المدخل المفاهيمي للكلفة المستهدفة واستخدامها في القطاع المصرفي

اولاً :-نشأت ومفهوم التكلفة المستهدفة

ان مفهوم تقنية الكلفة المستهدفة هو مفهوم لادارة وتخطيط الكلف حيث ان اول من طبق هذا المفهوم هي الشركات اليابانية حيث يتم التخطيط للتكاليف في مرحلة مبكرة . الا ان جذور هذه الطريقة تعود الى شركة Ford عندما قامت بتطوير نموذج آفي بداية القرن الماضي في الولايات المتحدة الامريكية , وكذلك في المانية تطورت لغرض الوصول الى السعر المستهدف لنموذج مركبة DM في شركة Volikswage الالمانية , باعتبارها تقنية تطرح حلول بديلة لتخفيض الكلفة. (Kwah 2004:30)

واليوم اصبح هناك نسبة كبيرة من الصناعات التجميعية تستخدم هذا الاسلوب مثل صناعة السيارات , والالكترونيات , والادوات المنزلية وغيرها , وقد اثبتت الدراسات ان معظم الشركات اليابانية العملاقة وجميع شركات صناعة السيارات في اليابان تستخدم منهج التكاليف المستهدفة وعلى سبيل المثال :تويوتا, وهونداي , ونيسان , وكانون . (Boer and Etlie,1999 : 23)

الا ان تعريف الكلفة المستهدفة كان باتها التكلفة الادارية المخططة والمستخدمه في المراحل الاولية من تصميم المنتج , بحيث تؤثر على عملية انتاج المنتج حسب متطلبات السوق . (Fisher, 1995 : 54)

اما Kaplan على انها عبارة عن اداة لادارة التكاليف يستخدمها المخططون خلال تصميم المنتجات من اجل تطويرها وتحسينها بهدف تخفيض التكاليف في المستقبل. (Kaplan and Atkinson , 1998 : 224)

ومن التعاريف اعلاه يرى الباحثان ان الكلفة المستهدفة تبدأ منذ مرحلة تصميم المنتج او الخدمة وذلك للسيطرة على التكاليف منذ تلك المرحلة وتخفيضه للوصول الى هدف الكلفة .

ان تطور مدخل التكلفة المستهدفة جاء عن طريق خاصيتين مهمتين للأسواق والتكاليف هما :-

1. إن اغلب الوحدات الاقتصادية لا تستطيع السيطرة على سعر منتجاتها بالشكل الذي ترغبه، إذ يحدد السوق هذه الأسعار لذا فأن سعر السوق المتوقع يؤخذ على أنه معطى مسبقاً عند تحديد التكلفة المستهدفة.
 2. تتحدد أغلب تكاليف المنتج في مرحلة التصميم، فعندما يصمم المنتج ويدخل حيز الإنتاج لا تستطيع الوحدة الاقتصادية عمل الكثير لتخفيض تكلفته بشكل ملحوظ.
- ان جهود الشركة بتخفيض التكلفة وفقاً لتقنية التكاليف المستهدفة ، انما تبدأ في مرحلة التخطيط والتصميم من دورة حياة المنتج ، وذلك لان اغلب التكاليف تحدد في هذه المرحلة . (Garrison, et. al,2006:833-834)
- اذن ان الفرصة المتاحة لتخفيض التكاليف تكون اضعف في مرحلة التصنيع قياساً بمرحلة التخطيط والتصميم من دورة حياة المنتج. (Atkinson ,et al .,1997: 610)

ثانياً :- استخدام منهج التكلفة المستهدفة في القطاع المصرفي

ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة وتطبيقها في القطاع المصرفي يكون افضل من الصناعات الاخرى . وذلك لان الصناعة المصرفية تمتلك وضعاً أفضل لتحديد واعتماد الفرص لتحسين الأرباح مقارنة بغيرها من الصناعات ، فهي تستفيد أكثر من غيرها من وجود نسبة عالية من اليد العاملة وعمليات قابلة للترار ، وبنية تحتية ، وبيانات جيدة ، وحجم المعاملات العالية ، يجعل من السهل بناء نظام على مستوى الوحدة وتحديد فرص تخفيض التكاليف . (Andrson,2007,p8)

اولاً:- يجب التعرف على انواع وتصنيفات الخدمة المصرفية

هناك عدة تصنيفات او انواع للخدمات المصرفية وستختار الباحثة تصنيف واحد وهو تصنيف الخدمة المصرفية حسب حداثة الخدمة ، حيث ان الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية والتي تطورت بتطور المجتمعات وحاجتها الاقتصادية تقسم على قسمين: خدمات تقليدية ، وخدمات معاصرة:-. (الراوي ، 2010 : 25-26)

1- الخدمات التقليدية:- هناك مجموعة من الخدمات التقليدية التي تقدمها المصارف في جميع انحاء العالم وهي ما يأتي:-(منح القروض :القروض بمختلف انواعها ، تحصيل وخصم الأوراق التجارية والإقراض بضمانة هذه الأوراق ، فتح الحسابات مختلفة الأنواع الجارية والتوفير وحسابات الودائع على اختلاف أنواعها وصرف الشيكات المسحوبة على تلك الحسابات الجارية، تشغيل موارد المصرف المختلفة ، فتح الاعتمادات المستندية وتقديم خطابات الضمان و الحسابات الجارية المدينة ، التعامل بالعملات الاجنبية والشيكات السياحية والحوالات بأنواعها المختلفة ، المساهمة في إصدار الأوراق المالية للشركات ، والتعامل بها وشراء المحافظ الاستثمارية لزيائنها .

2- الخدمات المعاصرة :- لقد تطورت الخدمات المصرفية بتقديم التقنية في مجال الاتصالات والمعلومات وتطور التبادلات التجارية لذا كان لا بد من أن تستجيب المصارف لمثل هذه التغيرات .

وفي الدول المتقدمة بصورة عامة فان الخدمات المصرفية التي تطورت مؤخراً هي :- (منح القروض الاستثمارية ، المشورة المالية ، إدارة النقد ، منح قروض استثمار المعدات، منح قروض المخاطر الاستثمارية والقيام بتمويل التكاليف الدولية لإنشاء الشركات الجديدة لا سيما في الصناعات ذات التقنية العالية ، بيع بوليصات التأمين ، بيع الخطط بعد التقاعد، خدمات التعامل بالأوراق المالية ، تأمين خدمات المصارف الاستثمارية ومصارف الإتجار، الحاجة الآنية بمعنى توفير الخدمة التي تظهر الحاجة لها في حينها .

ثانياً :- خصائص الخدمة المصرفية :- هناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها الخدمة المصرفية هي (ل اعتماد على الودائع, التلازمية , اللاملموسية حيث يصعب على المصرف تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية (1- عدم قابلية الخدمة للتخزين 2- الانتشار الجغرافي 3- استخدام احدث التقنيات في تقديم الخدمة المصرفية). (يوسف , 2005: 60)

ثالثاً :- اهداف نظام التكاليف في المصارف

ان استخدام نظام التكاليف في المصارف لهو عدة اهداف نورد بعضاً منه:- (الشحادة وحميدان, 2004, 12-13)

1- قياس تكلفة الخدمة المقدمة في المصرف :إنَّ قياس تكلفة الخدمة التي يقدمها المصرف لزيائنه , وكذلك قياس تكلفة الإدارات والأقسام والأنشطة المختلفة التي يتضمنها المصرف أمر صعب وليس سهلاً , فلا بد عند قياس التكاليف من تحديد عناصر التكاليف في تقديم الخدمة .

2- الرقابة على عنصر التكاليف : هذا الأمر مرتبط بتحديد التكلفة للخدمات المصرفية من قبل المصرف حيث يكون هناك خطط موضوعة مقدماً , ومن ثم مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف الموضوعة (المقدرة) والتي يتم تحديدها مسبقاً , ليتم تحديد الفروق , ثم اتخاذ اللازم من قبل المسؤولين .

3- المساعدة في ترشيد القرارات : يُعدُّ تزويد الإدارة بالمعلومات من أكبر المهام التي تقدمها محاسبة التكاليف , لأن هذا يؤثر في استمرارية المصرف وفيأرباحه ووضعه التنافسي ونمو المصرف ومكانته في السوق , وتعمل محاسبة التكاليف على توفير المعلومات التي تساعد على :

- تحديد ربحية الأنشطة المصرفية : إن تقديم الخدمات للزيائن في الوقت المناسب يزيد من التكاليف, من هنا فلا بد من معرفة هامش الربح الذي تحققه هذه الخدمات وتحديد الأنشطة التي تقدم للزيائن والتي تعد الأكثر ربحية .
- تسعير الخدمات المصرفية : تطور العمل المصرفي استدعى أهمية التسعير الذي يستند إلى تحديد التكلفة , فضلاً عن الهامش الذي يعطي عائداً مرضياً لأصحاب رؤوس الأموال .ويتم تسعير الخدمات بناء على تكلفتها الكلية أو الاجمالية , وبموجبه يحدد سعر الوحدة من الخدمات المصرفية مضافاً إليه هامش معين بنسبة من التكلفة الاجمالية.

المبحث الثاني :- استخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة المصرفية

اولاً :-مقدمه عن مفهوم السعر المصرفي

سيتم اولاً تعريف السعر بشكل عام ,والسعر يعرف بأنه تلك القيمة المحددة من قبل البائع ثمناً للخدمة والمنافع التي يحصل عليها متلقي الخدمة , وهذه القيمة التي يدفعها الزبون قد تكون نقوداً أو تكون قيمة عينية مثلما هي الحال في عمليات المبادلة . (العجامة , 2013 , 235).

أما مفهوم السعر المصرفي فإن له دلالة خاصة في التسويق المصرفي فهو يشير إلى معدلات الفائدة ورسوم التحويلات , والعمولات , وما شابه ذلك . وإذا كانت عناصر الاستراتيجية التسويقية تؤثر بصورة مباشرة في حجم التعامل بالخدمة المصرفية فإن للسعر تأثيراً في ذلك . (المعلا , 2007 , 149)

حيث السعر يشير إلى معدل الفوائد على الودائع والقروض والرسوم والعمولات والمصرفوات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمة , فالزبون عند شرائه للخدمة المصرفية يقوم بعملية مطابقة سعر الخدمة مع المنافع أو العوائد التي تحققها تلك الخدمة في حالة شرائها , وعليه يتم وضع السعر الذي يعكس قيمة الخدمة الحقيقية لدى الزبون , وعليه فسعر الخدمة المصرفية , من وجهة نظر الزبون , يمثل اجمالي المنافع التي يتوقع حصوله عليها عند استخدامه للخدمة المصرفية , وفي ضوء ذلك فإن أسعار الخدمات المصرفية ينبغي أن تخلق توازن بين قيمة هذه الخدمة وما يتوقعه الزبون من فوائد ومنافع يمكن أن يحصل عليها عند شرائه للخدمة المصرفية , من ناحية أخرى فإن السعر تُعدُّ محددًا أساسياً لربحية المصرف وبالتالي يمثل المصدر الرئيسي لدخل

المصرف , وعليه فإن قرارات تحديد الأسعار في الوحدات المصرفية لا يمكن اتخاذها بمعزل عن أهداف المصرف , وكذلك ألا يكون هدف تحقيق الأرباح أو تغطية التكاليف هو الهدف الوحيد لقرارات التسعير. (الصميدعي ويوسف , 2005 , 264) مميزات تقنية التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

هناك عدة مميزات لاستخدام تقنية التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة المصرفية وهي :- (سلمان واخرون, 2012: 215)

- 1- تمكن الزبائن من الحصول على الخدمة من البنك وبأسعار منخفضة .
- 2- تعمل على تخفيض دورة حياة الخدمة .
- 3- تعمل على تخفيض تكلفة الخدمة وبشكل ملحوظ .
- 4- تعمل على ترابط الاقسام الداخلية للبنك وقيامها بالعمل كفريق واحد يقوم بتطوير وتخطيط وتقديم الخدمات وتسويقها .
- 5- مشاركة الزبائن في عملية التصميم للخدمات التي يقدمها البنك.
- 6- تؤدي الى تحسين جودة الخدمة عن طريق جعل التكلفة المستهدفة هدف يسعى البنك الى تحقيقه مع الحفاظ على جودة الخدمة .

7- يساعد منهج التكلفة على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الادارة الموجهة بالسوق (الزبون) .

8- ان منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءا من تخطيط الخدمة وحتى مابعد البيع ويشمل على الاداء الداخلي والخارجي معا .

9- أنه منهج يوفر الدافع الذاتي لتحقيق النتائج المرجوة ,حيث يعتمد على المشاركة من جانب كافة المرتبطين بعملية تقديم الخدمة ,وهو بذلك يمثل نظاما للتحسين وتطوير الفكر الاداري للبنك كما يوفر دوافع الانتماء من قبل العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكاليف . (أبو عواد , 2008 : 64)

دوافع استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:-

هناك عدة مداخل لقرارات التسعير وهي (المدخل الاقتصادي للتسعير , مدخل التكلفة في التسعير , المدخل الحديث في التسعير (منهج التكلفة المستهدفة) .

وان اختيار المدخل الحديث في التسعير اي منهج التكلفة المستهدفة لعدة دوافع لاستخدامه في تسعير الخدمات المصرفية وهي :-

- 1- معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الامر الذي يؤثر على ربحية البنك. (Garrison et al ., 2006: 833)
- 2- 80% من التكاليف الواقعة ضمن مرحلة التصميم هي تكاليف مقفلة لايمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة. (Drury, 1997 :430-431)
- 3- عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم اخذه كما هو في حال كان البنك متلقيا للسعر (كأن يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه فيجب على البنك ان يبحث عن وسائل اخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال اعادة التصميم ,وتطوير المنتجات ,وتخفيض التكلفة ...الخ الامر الذي يمكن البنك من تحقيق اهدافه ضمن مستويات الاسعار السائدة في السوق. (Garrison et al ., 2006: 833)
- 4- انخفاض ملحوظ بدرجة انتماء وولاء العملاء , اتجاه بنك معين او خدمة معينة فاصبح المتحكم الاساسي في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل وبغض النظر عن مصدر او مزود الخدمة . (ابو عوده , 2008 : 60)

- مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية :-
- لغرض تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في القطاع المصرفي يجب اتخاذ عدة خطوات او مراحل لغرض تطبيقها وتسعير الخدمة المصرفية على اساسها وهذه الخطوات او المراحل هي :- (Horngren,et al .,2000 :425)
- 1- تحديد نوع الخدمة المصرفية التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين .
 - 2- اختيار السعر الذي يمثل قيمة ما سيدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ويوازي اسعار المنافسين ويحقق الربح المستهدف .
 - 3- احتساب التكلفة المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع .
 - 4- القيام بهندسة القيمة والتي تتمثل بأعادة تقييم لكل مراحل او انشطة سلسلة القيمة الخاصة بالخدمة بهدف تخفيض التكلفة ضمن نفس معايير الجودة المطلوبة من قبل العميل ويتم تقسيم المراحل الى قسمين :
- أ- مراحل أو أنشطة ذات قيمة مضافة وهي أنشطة ذات كلفة وتضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل .
- ب- مراحل أو أنشطة ليست ذات قيمة وهي أنشطة ذات كلفة ولكنها لا تضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل . (Horngren et al ,2006 :425)

خامسا:- صعوبات تطبيق تقنية التكاليف المستهدفة :-

- برغم المزايا العديدة في تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة الا ان هناك صعوبات عند تطبيقها وهي:-
- أ- لا تتلائم مع المنتجات التي تكون فيها دورة حياة المنتج طويلة الأمر الذي يتطلب سرعة وصول المنتج الى السوق.
 - ب- قد تؤدي الى حدوث مشاكل مع الاطراف المعنية بتخفيض التكاليف مثل الوحدات العاملة بالشركة فضلاً عن الاقسام الخارجية مثل الموردين.
 - ت- حدوث سلوكيات عدائية من قبل الاطراف الراضة للتغير بسبب توقعها بفقدان وظائفها كأحد الاجراءات المتخذة لخفض التكاليف.
 - ث- الضغط المستمر بهدف الوصول الى الكلفة المسموح بها يؤدي الى ارهاق العاملين في الشركة.
- التأخر بنقل المنتجات الى السوق في الموعد المحدد يؤدي الى فقدان الكثير من الفرص التي تفوق اي تخفيضات اخرى يتوقع تحقيقها . (Odendaal, 2009: 173)
- ويرى الباحثان ان هناك صعوبات تطبيق هذه التقنية مثلا الرضا للتغير والضغط المستمر على العاملين وارهاقهم لغرض الوصول الى الكلفة المستهدفة وغيرها التي تم ذكرها سابقا ,وبرغم هذه الصعوبات فان مزايا تطبيقها في القطاع المصرفي تؤدي الى حصول الزبون على الخدمة المصرفية باسعار مخفضة وكذلك تؤدي الى تخفيض الكلفة ,وتحسين جودة الخدمة , وهو منهج رقابي على التكاليف وغيرها من المزايا التي يحققها المصرف عند تطبيق هذا المنهج .

الجانب العملي

ان مصرف الرافدين وهو احد المصارف العاملة في العراق الذي سوف تتم الدراسة عليه , حيث تقوم الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بجمع البيانات الكافية والدقيقة عن موضوع البحث لعينة البحث (مصرف الرافدين) , لمعرفة مشكلة الدراسة وامكانية قياس المعلومات كما باستخدام المنهج الاحصائي لتحليل وتوزيع قائمة الاستقصاء .وتتكون قائمة الاستقصاء الدراسة من قسمين رئيسيين وهي :

القسم الاول : وهي عبارة عن السمات الشخصية للمجيب على الاستمارة (المركز الوظيفي , المؤهل العلمي ,التخصص ,عدد سنوات الخبرة) .

القسم الثاني :وهي عبارة محاور الدراسة وتتكون قائمة الاستقصاء من 40 فقرة موزعة على 3 محاور رئيسية وهي :

(1-امكانية التطبيق , 2- مزايا تطبيق , 3 -لصعوبات والمعوقات)

جدول رقم (1) توزيع بيانات العينة حسب

توزيع بيانات العينة حسب الخدمة			توزيع بيانات العينة حسب التخصص			توزيع بيانات العينة حسب المؤهل العلمي			توزيع بيانات العينة حسب المركز الوظيفي		
النسبة المئوية %	العدد	الفئة	النسبة المئوية %	العدد	الفئة	النسبة المئوية %	العدد	الفئة	النسبة المئوية %	العدد	الفئة
15	6	اقل من 5 سنوات	25	10	محاسبة	22.5	9	دكتوراه	0	0	عضو مجلس ادارة
12.5	5	من 5 اقل من 10 سنوات	7.5	3	اقتصاد	57.5	23	ماجستير	12.5	5	مدير
12.5	5	من 10 اقل من 15 سنة	45	18	ادارة اعمال	20	8	بكلوريوس	2.5	1	رئيس قسم
60	24	15 فاكتر	22.5	9	اخرى	0	0	دبلوم	100	40	موظف
100	40	المجموع									

1- توزيع بيانات العينة حسب المركز الوظيفي : اظهرت نتائج الاستبانة ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا من فئة (موظف) اذ شكلوا نسبة (85 %) من العينة ثم يليه الفئة (مدير) اذ شكلوا نسبة (12.5 %) من العينة ثم يليه الفئة (رئيس قسم) اذ شكلوا نسبة (2.5 %) من العينة واخيرا فئة (عضو مجلس ادارة) اذ شكلوا نسبة (0%) من العينة كما موضح في الجدول . يلاحظ مما سبق ان غالبية من شملهم الاستبيان هم موظفون وهم من يقومون بتنفيذ هذا المنهج وبذلك يسهل تنفيذه .

2- توزيع بيانات العينة حسب المؤهل العلمي : اظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا من فئة (ماجستير) اذ شكلوا نسبة (57 %) من العينة ثم يليه الفئة (دكتوراه) اذ شكلوا نسبة (22.5%) من العينة ثم يليه الفئة (بكلوريوس) اذ شكلوا نسبة (20%) من العينة واخيرا فئة(دبلوم) اذ شكلوا نسبة (0%) من العينة كما موضح في الجدول, ومن خلال هذه النتائج ارى الاغلبية كانوا من اصحاب حاملي الشهادات العليا يمثلون (79.5%) وبذلك يسهل فهم وتطبيق الانظمة الحديثة مثل منهج التكلفة المستهدفة وكذلك يلاحظ مما سبق ان اقل مؤهل علمي هو بكلوريوس وهذا مؤشر جيد لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

3- توزيع بيانات العينة حسب التخصص : اظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا من فئة (ادارة الاعمال) اذ شكلوا نسبة (45 %) من العينة ثم يليه الفئة (محاسبة) اذ شكلوا نسبة (22%) من العينة واخيرا فئة (اقتصاد) اذ شكلوا نسبة (7.5%) من العينة كما موضح في الجدول , يلاحظ مما سبق ان غالبية من شملهم الاستبيان هم من ذوي الاختصاص (ادارة اعمال , ومحاسبة) ويمثلون 67% من العينة وهذا يعطي نتائج جيدة واكثر دقة للدراسة واكثر سهولة في تطبيق منهج التكلفة المستهدفة .

4- توزيع بيانات العينة حسب سنوات الخدمة : اظهرت نتائج الاستبيان ان اغلبية الذين شملهم الاستبيان كانوا من فئة (15 فاكتر) اذ شكلوا نسبة (60 %) من العينة ثم يليه الفئة (اقل من 5 سنوات) اذ شكلوا نسبة (15%) من العينة ثم يليه الفئة (من 10 اقل من 15 سنة) اذ شكلوا نسبة (12.5 %) من العينة واخيرا بنفس النسبة من فئة (من 5 اقل من 10 سنة) اذ شكلوا نسبة (12.5 %) من العينة كما موضح في الجدول , ويلاحظ مما سبق من النتائج ان اغلبية من شملهم الاستبيان هم من ذوي الخبرة الطويلة مما يعزز دقة النتائج .

ثانيا : - عرض وتحليل البيانات

سنقوم بهذا القسم البحث بعرض وتحليل البيانات وتفسيرها لغرض التحقق من صحة الفرضيات الموضوعية للدراسة وذلك من خلال دراسة القوة التأثيرية لكل من المتغيرات المستقلة (تقنية الكلفة المستهدفة وامكانية تطبيقها , صعوبات التطبيق) والمتغير المعتمد (تخفيض الكلفة المصرفية وزيادة الارباح, تحسين التسعير وتطوير الخدمات).

حيث تم ايجاد النسب المئوية والتكرارات ومتوسط الدرجات والوزن النسبي :ويستخدم هذا الامر بشكل اساسي لاغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثان في وصف عينة الدراسة وكذلك لكل محور .

اختبار T معرفة ما اذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الحياد او لا .

وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار "T" مثلا لمعرفة ماذا كان متوسط (وسيط) درجة الاجابة يساوي قيمة معينة ,وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الاحصائية التالية.

جدول رقم (2) اجمالي اجابات افراد عينة الدراسة على الاسئلة المقدمة في الاستبانة الاحصائية

توزيع اجابات افراد عينة الدراسة									
الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
x11	15	10	11	4	0	3.9	1.03	78.0	امكانية التطبيق
x12	18	9	13	0	0	4.13	0.88	82.5	
x13	15	13	12	0	0	4.08	0.83	81.5	
x14	20	11	9	0	0	4.28	0.82	85.5	
x15	30	9	1	0	0	4.73	0.51	94.5	
x16	31	9	0	0	0	4.78	0.42	95.5	
x17	32	8	0	0	0	4.8	0.41	96.0	
x18	29	11	0	0	0	4.73	0.45	94.5	
x19	30	10	0	0	0	4.75	0.44	95.0	
x110	30	10	0	0	0	4.75	0.44	95.0	
x111	29	10	1	0	0	4.7	0.52	94.0	
x112	30	10	0	0	0	4.75	0.44	95.0	
x113	31	9	0	0	0	4.78	0.42	95.5	
x114	31	9	0	0	0	4.78	0.42	95.5	
x115	31	9	0	0	0	4.78	0.42	95.5	
المجموع	402	147	47	4	0	4.58	0.56	91.57	
x31	17	20	3	0	0	4.35	0.62	87.0	الصعوبات
x32	19	21	0	0	0	4.48	0.51	89.5	
x33	23	16	0	1	0	4.53	0.64	90.5	
x34	25	15	0	0	0	4.63	0.49	92.5	
x35	25	15	0	0	0	4.63	0.49	92.5	
المجموع	109	87	3	1	0	4.55	0.55	90.98	
كلفة الخدمة المصرفية	609	336	50	5	0	4.55	0.33	90.98	تخفيض الكلفة المصرفية وزيادة الارباح
y11	27	13	0	0	0	4.68	0.47	93.5	
y12	22	18	0	0	0	4.55	0.5	91.0	
y13	24	16	0	0	0	4.6	0.5	92.0	
y14	21	19	0	0	0	4.53	0.51	90.5	
y15	25	15	0	0	0	4.63	0.49	92.5	
y16	30	10	0	0	0	4.75	0.44	95.0	
y17	22	18	0	0	0	4.55	0.5	91.0	
Y18	17	23	0	0	0	4.43	0.5	88.5	
y19	20	20	0	0	0	4.5	0.51	90.0	
Y20	17	23	0	0	0	4.43	0.5	88.5	
Y21	20	20	0	0	0	4.5	0.51	90.0	
Y22	24	16	0	0	0	4.6	0.5	92.0	
المجموع	269	211	0	0	0	4.56	0.54	91.25	
Y23	20	20	0	0	0	4.5	0.51	90.0	تحسين التسعير وتطوير الخدمات وجذب الزبائن
Y24	18	22	0	0	0	4.45	0.5	89.0	
y25	21	19	0	0	0	4.53	0.51	90.5	
y26	19	21	0	0	0	4.48	0.51	89.5	
Y27	22	18	0	0	0	4.55	0.5	91.0	
y28	22	18	0	0	0	4.55	0.5	91.0	
y29	20	20	0	0	0	4.5	0.51	90.0	
Y30	23	17	0	0	0	4.58	0.5	91.5	
المجموع	165	155	0	0	0	4.55	0.53	91.06	

ثالثاً :- نتائج الفرضية الاولى

وفق الجدول اعلاه وضمن المقياس فإن امكانية التطبيق قد حصلت على اعلى نسبة مئوية بلغت (91.57%) وبانحراف معياري بلغ (0.56) ويفسر هذا بأن غالبية العينة مؤيدون لوجود امكانية لتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في مصرف الرافدين. وبرغم وجود امكانية لتطبيق تقنية التكلفة المستهدفة الا ان محور المعوقات قد حاز على نسبة مئوية بلغت (90.98) وبانحراف معياري بلغ (0.55) اي ان هناك معوقات لتطبيق هذه التقنية تتعلق بالفهم والمعرفة الجيدة بالتقنية . رابعا :- نتائج الفرضية الثانية

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الاسئلة (11-30) من اسئلة قائمة الاستبيان والتي وضعها الباحثان لغرض معرفة المزايا المتحققة من تطبيق التقنية من تخفيض كلفة الخدمة وتحسين تسعيرها وتطوير خدماتها وزيادة الربحية فيها وبالتالي جذب الزبائن .

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية تم حساب متوسط الدرجات والانحراف المعياري والوزن النسبي ومستوى الدلالة وت فرضية البحث:- ان تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في المصارف العراقية (مصرف الرافدين) يؤدي الى تخفيض كلفة الخدمة المصرفية .أكون الفقرة ايجابية بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتواها , اذا كان مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60% وتكون الفقرة سلبية بمعنى ان افراد العينة لا يوافقون على محتواها بمعنى ان مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60% , وتكون اراء العينة في الفقرة محايدة اذا كان مستوى المعنوية اكبر 0.05 , وكانت النتائج حسب الجدول رقم () كالتالي :

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات مجال خفض التكاليف وزيادة الارباح (4.56), وانحراف معياري (0.54) وبوزن نسبي يساوي (91.25) وهو اكبر من 60 % , مما يعني ان هناك تأييد بان التقنية تعمل على تخفيض الكلفة وزيادة الربحية , وكان اعلى وسط حسابي لهذ المحور كانت(4.75) والذي يعني ان الاغلبية تؤيد ان تقادي الاخطاء سوف يؤدي الى خفض كلفتها .

- بلغ متوسط الدرجات لجميع فقرات مجال تحسين التسعير وتطوير الخدمات (4.55), وانحراف معياري (0.53) وبوزن نسبي يساوي (91.05) وهو اكبر من 60 % , مما يعني ان هناك تأييد بان التقنية هذه يؤدي الى تحسين التسعير وتطوير الخدمات , وكان اعلى وسط حسابي لهذ المحور كانت 4.58 منما يدل بان اتباع هذه التقنية سوف يدل على اهتمام مصرف الرافدين بمشاركة زبائنه في عملية تصميم الخدمات المقدمة لهم وذلك يؤدي لتطوير الخدمات .
وبذلك فأن تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة في مصرف الرافدين سوف يؤدي الى:

1- خفض كلفة الخدمة وزيادة ارباح هذا المصرف .

2- تحسين التسعير لمصرف الرافدين وتطويرها وبالتالي جذب الزبائن .

جدول رقم (3)

قائمة تفصيلية بترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد التكلفة المستهدفة								
النتيجة	القيمة الجدولية	القيمة المحتسبة	المعلّات	القيمة الجدولية F	القيمة المحتسبة F	R ²	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
معنوية	2.024	*5.932	0.83	4.17	*35.18	%48.1	y - التكلفة المستهدفة	x - كلفة الخدمة المصرفية
معنوية	2.024	*2.85	0.41	4.17	*8.12	%17.6	y - التكلفة المستهدفة	x1 - امكانية التطبيق
معنوية	2.024	*4.613	0.54	4.17	*21.28	%35.9	y - التكلفة المستهدفة	X2 - الصعوبات

تبين من خلال جدول رقم (3) بان المتغير المستقل كلفة الخدمة المصرفية له اثر على التكلفة المستهدفة من خلال قيمة f المحتسبة والبالغة 35.18 والتي هي اكبر من القيمة الجدولية 4.17 وهذا يدل على وجود فروق معنوية وكذلك قيمة T المحتسبة والتي قيمتها 5.933 هي اكبر من الجدولية 2.024 هذا على وجود تأثير ذو دلالة احصائية .

جدول رقم (4)

قائمة تفصيلية بترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد تخفيض كلفة الخدمة								
النتيجة	القيمة الجدولية	القيمة المحتسبة	المعاملات	القيمة الجدولية F	القيمة المحتسبة F	R ²	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
معنوية	2.024	*4.542	0.72	4.17	*20.63	%35.2	y1 - تخفيض كلفة الخدمة	x - كلفة الخدمة المصرفية
معنوية	2.024	*2.322	0.35	4.17	*5.39	%12.4	y1 - تخفيض كلفة الخدمة	x1 - امكانية التطبيق
معنوية	2.024	*4.221	0.52	4.17	*17.81	%31.9	y1 - تخفيض كلفة الخدمة	-X2 الصعوبات

تبين من خلال جدول رقم (4) بان المتغير المستقل كلفة الخدمة المصرفية له اثر على تخفيض كلفة الخدمة من خلال قيمة f المحتسبة والبالغة 20.63 والتي هي اكبر من القيمة الجدولية 4.17 وهذا يدل على وجود فروق معنوية وكذلك قيمة T المحتسبة والتي قيمتها 4.542 هي اكبر من الجدولية 2.024 هذا على وجود تأثير ذو دلالة احصائية .

جدول رقم (5)

قائمة تفصيلية بترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد تحسين التسعير								
النتيجة	القيمة الجدولية	القيمة المحتسبة	المعاملات	القيمة الجدولية F	القيمة المحتسبة F	R ²	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
معنوية	2.024	*5.671	0.93	4.17	*32.16	%45.8	y2 - تحسين التسعير	x - كلفة الخدمة المصرفية
معنوية	2.024	*2.81	0.46	4.17	*7.9	%17.2	y2 - تحسين التسعير	x1 - امكانية التطبيق
معنوية	2.024	*4.001	0.56	4.17	*16.01	%29.6	y2 - تحسين التسعير	-X2 الصعوبات

تبين من خلال جدول رقم () بان المتغير المستقل كلفة الخدمة المصرفية له اثر على تحسين التسعير من خلال قيمة f المحتسبة والبالغة 32.16 والتي هي اكبر من القيمة الجدولية 4.17 وهذا يدل على وجود فروق معنوية وكذلك قيمة T المحتسبة والتي قيمتها 4.671 هي اكبر من الجدولية 2.024 هذا على وجود تأثير ذو دلالة احصائية .

ومن خلال التحليلات السابقة تم التوصل الى نتيجة قبول الفرضية والتي مفادها ان تطبيق تقنية الكلفة المستهدفة في المصارف العراقية (مصرف الرافدين) يؤدي الى تخفيض كلفة الخدمة المصرفية ,

الاستنتاجات

- بناء على المعلومات الواردة في المباحث السابقة تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية :-
- 1- يتبنى منهج التكلفة المستهدفة فلسفة التركيز على الزبون في سوق الخدمات .
 - 2- تعمل ادارة المصرف على اختيار الخدمات التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين .
 - 3- يتبنى منهج التكلفة من خلال التحليل ان هناك امكانية لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في مصرف الرافدين وذلك لادارة الكلفة في المصرف والتسعير وفق هذه الكلفة .
 - 4- تعمل ادارة المصرف على اختيار السعر الذي يمثل قيمة ماسيدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ويوازي اسعار المنافسين .
 - 5- يمتلك الموظفون في ادارة الكلفة الخبرة والكفاءة اللازمة لتسعير الخدمات المصرفية.
 - 6- تبين ان هناك علاقة ذات تاثير معنوي بين امكانية التطبيق وتخفيض الكلفة وزيادة الارباح مما يدل ثبوت فرضية البحث والتي مفادها ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة سوف يؤدي الى تخفيض الكلفة المصرفية وزيادة الارباح .
 - 7- تبين ان هناك علاقة ذات تاثير معنوي بين امكانية التطبيق وتحسين التسعير وتطوير الخدمات وجذب العملاء مما يدل ثبوت فرضية البحث والتي مفادها ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة سوف يؤدي الى تحسين التسعير وتطوير الخدمات وجذب العملاء .
 - 8- تبين ايضا من خلال التحليل وجود صعوبات ومعوقات لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لدى مصرف الرافدين منها صعوبة فهم منهج التكلفة المستهدفة من بعض العاملين وكذلك كيفية تطبيق هندسة القيمة لتخفيض الكلفة .
 - 9- الاهتمام بمشاركة الزبائن في عملية التصميم للخدمات التي يقدمها البنك وهذا دلل على الاهتمام بتطوير الخدمات ومشاركة الزبائن فيها .
 - 10- ان تقادي الاخطاء عند تطبيق منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى تخفيض الكلفة .

التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات الواردة في اعلاه تم التوصل الى التوصيات الآتية :-
- 1- اعتماد منهج التكلفة المستهدفة في مصرف الرافدين لادارة الكلفة فيها وذلك لوجود مقومات وامكانيات لتطبيقها في هذا المصرف .
 - 2- اعتماد الكلفة المستهدفة لادارة الكلفة في مصرف الرافدين وذلك لانها تؤدي الى تخفيض كلفة الخدمة المصرفية وزيادة الارباح.
 - 3- اعتماد منهج الكلفة المستهدفة وذلك لانه يؤدي الى تحسين التسعير لاختيار السعر الذي يرغب في دفعه الزبون وتطوير الخدمات باختيار الخدمات التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين وجذب العملاء .
 - 4- عمل دورات تدريبية للعاملين في ادارة الكلفة في المصرف لغرض التعرف وفهم منهج التكلفة المستهدفة ومزاياها , وهندسة القيمة وكيفية تطبيقها لتخفيض الكلفة في المصرف .
 - 5- تطوير العاملين في ادارة الكلفة بالتعرف على التقنيات الحديثة لادارة الكلفة وكيفية تطبيقها في المصرف .

المصادر:

المصادر العربية :-

- 1- ابو عوده , محمد راجح خليل , *اهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية * , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا , 2008 .
- 2- راجحان ,ميساء محمود محمد * دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات – دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة* , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الملك عبد العزيز , 2002 .
- 3- الركابي, ناجي شايب , *اهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي للشركة الصناعية الالكترونية * , بحث, كلية التقنية , بغداد , 2010 .
- 4- زامل ,احمد ,*نحو اطار شامل لتحديد التكلفة المستهدفة* , مجلة الدراسات والبحوث التجارية , جامعة بنها , العدد الاول , 1999 .
- 5- الشحادة وحاميدان , باسل وسليمان منير , * دراسة ميدانية لامكانية استخدام التكلفة المستهدفة من خلال الادارة على اساس الانشطة ABM * , 2004 .
- 6- الصميدعي ويوسف , ردينة , محمد , " التسويق المصرفي " عمان , دار المناهج , 2005 .
- 7- العمرو ,زياد عوده انبيه , *العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الاردنية* , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة ال البيت , 2007 .
- 8- فرج ، مشتاق كامل ، " استخدام تقنيات ادارة الكلفة في ترشيد قرارات التسعير " رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة - كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، 2004 .
- 9- كندوري , عماد محمد , * دور ادارة الكلفة في تحسين قيمة المنتج باستخدام اسلوب هندسة القيمة * , رسالة ماجستير , 2006 .
- 10- المعلا , ناجي , * اصول التسويق المصرفي * , عمان , معهد الدراسات المصرفية , 2007 .
- 11- سلمان واخرون , سلمان، علاء جاسم وعبدالله، حنان صبحت وحليجل، جليلة عيدان (2012): "استعمال تقنية الكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الامل الصناعية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 7، العدد 21 .
- 12- منصور ,محمود ,*ماهية التكاليف المستهدفة* , رسالة ماجستير , جامعة الازهر , 2008 .

المصادر الاجنبية

- 1- Atkinson, Anthoy A., Banker, Rajiv D., kaplan, Robert S., young S. Mark, Management Accounting, 2 ed., prentice Hall Inc., 1997.
- 2- Boer,G. and Ettlje ,J.,Target costing can 1999,
- 3- Compt , H " The Estimation and Management of Cost Over The Life Cycle of Metallrgical Research Projects" Faculty of Economic and Management Sciences ,University of Pretoria , 2009
- 4- Cooper, Robin & Chew , Bruce " Control tomorrow's costs through today,s Designs " Harvard Business Review , Jan / Feb, 1996 .
- 5- Cooper, Robin and Slagmulder, R., Target costing and value engineering, Institute of Managemet Accountants, 1997.
- 6- Cooper,R and Chew, B., Control Tomorrow s Costs Through Today's Designs, Harvard Business Review , Vol.74,No., 1,Jan /Feb ,1996.
- 7- Dekker .H , and Smidit , P., A survey of the Adoption and Use of Target Costing In Dutch Firms, International Journal Of Prduction Economics , Vo1 .84 Issue3, 2003.
- 8- Drury , Colin " management & cost accounting " 5 thed ., International Thomson Business press , 2000
- 9- Drury ,Colin , management accounting for business decisions .London international thomas computer press , 1997 .

- 10- Fisher, J., Implementing Target Costing , Journal of cost management volume 9 , summer , 1995 .
- 11- Garrison , Ray H. & Noreen , Eric W .and Brewer , peter C , Managerial Accounting. 11th Edition ,boston . megraw .hill , 2006.
- 12- Garrison ,Ray H., Noreen, Eric W, Managerial Accounting ,9thed .,(McGraw –Hill Companies , Inc., 2000 .
- 13- Hempel ,George and Simonson ,Donald G ., Bank Management Text and Cases, 5thed ., John Wilg and Sons ,1999 .
- 14- Hilton , Ronald W." Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment",7th ed, McGraw-Hill Co 2008.
- 15- Horngren , Charles T., Foster ,George, Srikant M ., Datar , Cost Management : A Managerial Emphasis, 13en ed ., (U.S.A .: Prentice –Hall ,2006.
- 16- Horngren ,Charles t & Foster , George and Srikant m ., Cost Accounting a Management Emphasis ,10 th edition ,new jersey : prentice-hall intemationalinc , 2000 .
- 17- Kaplan , Robert S., Atkinson , Antony . A., Advanced Management Accounting , 3rded ., (New Jersey ,Prentice -Hall , Inc., 1998.
- 18- Kaplan,RobertS.andAtkiuson Anthony A, Advanced Management Accounting ,3Edition , New Jersey , Preentice Hall ,1998.
- 19- Kato, Y. (1993) Target Costing Support System: Lessons from Leading Japanese Companies, Management AccountingResearch, Japan, Vol.4, No.1, (Mar).
- 20- Kwah , D. " Target Costing in Swedish Firms – Fiction ,Fad or Fact ? An Empirical Study of Some Swedish Firms " Masters Thesis Number 2004 GBS Gothenburg Universitty .
- 21- Maher ,Michael W., Lanen,William N.&Rajan, MadhavV."Fundamentals of Cost Accounting", Published by McGraw-Hill/Irwin2006 .
- 22- Weygand, Jerry ; Kieso, Donald & Kimmel, P aul " managerial accounting " John Wiley & Sons Inc., 2002.

الملحق

الاخوة /المدراء والعاملين في مصرف الرافدين المحترمين

تحية طيبة وبعد ..

الاستبانة التي بين ايديكم هي جزء من بحث بعنوان (استعمال منهج التكلفة المستهدفة لتخفيض كلفة الخدمة المصرفية وتحسين تسعيرها وتطوير خدماته) في مصرف الرافدين .

ونظرا للخبرة والدراية التي تتمتعون بها من الناحية العلمية والعملية في هذا المجال , فان الباحثة نرجوا من حضراتكم ان تثروا هذا البحث باجاباتكم القيمة والموضوعية والتي تشكل رافدا مهما في اتمام هذه الدراسة .

الباحث الثاني

الباحث الاول

قائمة استبيان المعلومات

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة صح :

القسم الاول :- بيانات شخصية

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1- المركز الوظيفي | مدير |
| عضو مجلس ادارة | موظف |
| رئيس قسم | |
| 2- المؤهل العلمي | |
| دكتوراة ماجستير | |
| بكلوريوس دبلوم | |
| 3- التخصص | اقتصاد |
| محاسبة | اخر (يذكر التخصص) |
| ادارة الاعمال | |
| 4- عدد سنوات الخبرة | |
| اقل من 5 سنوات | من 5- اقل من 10 سنوات |
| من 10 - اقل من 15 سنة | 15 سنة فاكثر |

القسم الثاني :- اسئلة خاصة بالدراسة

المحور الاول :- كلفة الخدمة المصرفية

اولا :- امكانية التطبيق

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يوجد في المصرف ادارة خاصة بالكلفة .					
2.	تسعى ادارة المصرف لاستخدام الاساليب الحديثة لادارة الكلفة وادواتها .					
3.	يمتلك الموظفون في ادارة الكلفة الخبرة والكفاءة اللازمة لتسعير الخدمات المصرفية .					
4.	تتبنى ادارة المصرف فلسفة التركيز على الزبون في سوق الخدمات المصرفية .					
5.	تعمل ادارة المصرف على التركيز على رقابة الكلفة خلال مرحلة تصميم الخدمة , وذلك لان معظم التكاليف يمكن السيطرة عليها في هذه المرحلة .					
6.	تعتمد ادارة المصرف السعر المطلوب في السوق لتسعير الخدمات المصرفية					
7.	تسعى ادارة المصرف لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية .					
8.	تسعى ادارة المصرف لتطوير الخدمات المصرفية لجذب الزبون .					
9.	تسعى ادارة المصرف للمحافظة على جودة ونوعية الخدمات المصرفية التي تقدمها لربائنها .					
10.	توجد في المصرف ادارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية .					
11.	عناصر التكلفة التي لا تضيف ميزة اضافية للزبون يجب ان لا تعتبر جزء من تكلفة الخدمة المصرفية التي يبني عليها السعر .					
12.	تسعى ادارة المصرف للمحافظة على حصتها السوقية التي ترغب فيها , برغم المنافسة الشديدة التي تسود سوق الخدمات المصرفية , بتخفيض كلفة الخدمة المصرفية .					
13.	تعمل ادارة المصرف على اختيار الخدمات التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين.					
14.	تعمل ادارة المصرف على اختيار السعر الذي يمثل قيمة ماسيدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ويوازي اسعار المنافسين ويحقق الربح المستهدف					
15.	لدى ادارة المصرف والعاملين الخبرة للقيام بهندسة القيمة والتي تتمثل باعادة تقييم لكل مراحل او أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالخدمة بهدف تخفيض التكلفة ضمن نفس معايير الجودة المطلوبة من قبل العميل .					

ثانيا :- الصعوبات

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	عدم الفهم الكافي لمنهج التكاليف المستهدفة وفوائدها .					
17.	عدم الفهم الكافي لهندسة القيمة وكيفية تطبيقها لتخفيض التكاليف .					
18.	سوء تنفيذ مفهوم العمل الجماعي من قبل العاملين في المصرف .					
19.	ارهاق الموظفين وذلك بسبب الضغط المستمر لتحقيق اهداف التكلفة المستهدفة بتخفيض الكلفة.					
20.	طول مدة التطوير بسبب الزيادة المتكررة في دورات هندسة القيمة لتخفيض التكاليف وتأخر تقديم الخدمة .					
21.	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى زيادة معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح .					

المحور الثاني :- مزايا تطبيق التكلفة المستهدفة .
اولا :- تخفيض الكلفة المصرفية وزيادة الارباح .

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	ان استخدام منهج التكلفة يعمل على تخفيض كلفة الخدمة الحالية المستقبلية.					
2.	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى استبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة للزبون , وذلك يؤدي الى تخفيض كلفة الخدمة .					
3.	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى التخلص من نواحي الاسراف , وذلك يؤدي الى تخفيض الكلفة .					
4.	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى تقادي الاخطاء والعيوب , ويؤدي ذلك الى تخفيض الكلفة .					
5.	يعمل منهج التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها اى اثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها .					
6.	يمثل نظاما للتحسين وتطوير الفكر الاداري للبنك كما يوفر دوافع الانتماء من قبل العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق اهداف خفض التكاليف .					
7.	يعتبر منهج التكلفة المستهدفة اداة لادارة التكلفة والربحية في ان واحد .					
8.	تساعد في تحقيق هدف الربحية للمصرف من خلال تقديم خدمات بالتكلفة المستهدفة واختيار السوق الملائم الذي تتنافس فيه .					
9.	ان اعتماد السعر المطلوب في السوق لمقابلة تصميم وتقديم الخدمات يساعد على تكوين مستقبل تنافسي للمصرف .					
10.	يؤدي اتباع اسلوب التكلفة المستهدفة الى تقديم خدمات مرغوبة من قبل الزبائن وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك الخدمات محققة للربح .					
11.	يساعد منهج التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الادارة الموجهة بالسوق (الزبون) .					
12.	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى زيادة معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الارباح .					

ثانيا :- تحسين التسعير وتطوير الخدمات وجذب العملاء .

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موا	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يتم استبعاد عناصر التكلفة التي لا تضيف ميزة اضافية للزبون حيث لا تعتبر جزء من تكلفة الخدمة المصرفية التي يبني عليها السعر .					
2.	تمكن الزبائن من الحصول على الخدمة من البنك وباسعار منخفضة .					
3.	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة تعزز الالتزام بالعمل وابتكار الخدمات					
4.	تعمل على ترابط الاقسام الداخلية للمصرف وقيامهم بالعمل كفريق واحد يقوم بتطوير وتقديم وتسويق الخدمات المصرفية .					
5.	ان استخدام منهج التكلفة المستهدفة يؤدي الى تحسين جودة الخدمة عن طريق جعل التكلفة المستهدفة هدف يسعى المصرف لتحقيقه مع الحفاظ على جودة الخدمة .					
6.	يعمل مدخل التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق حيث انه لا يمكن تبنى هذا المنهج الا من خلال تعاون مجموعات الافراد من مختلف الادارات والمستويات التنظيمية .					
7.	لا يقتصر دور المحاسب الاداري في ظل منهج التكلفة المستهدفة على مجرد قياس أنشطة الاعمال والتقارير عنها وانما يمتد ليشترك مع فريق العمل في مبادرات تصميم وتطوير الخدمات .					
8.	مشاركة الزبائن في عملية التصميم للخدمات التي يقدمها البنك .					