

مدى استخدام منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات تسعير الخدمات المصرفية

دراسة ميدانية - المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر

عبد الجليل إدريس أحمد درو، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر

مستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام وإدراك إدارة المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر لمنهج التكلفة المستهدفة، مدى توافر العناصر اللازمة لاستخدام التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر، مدى استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية والبحث على تطبيق أسس محاسبية حديثة لتسعير الخدمات المصرفية. اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج من خلال البيانات التي تم جمعها عن طريق استبانة وزعت لخمسة عشر مصرف بولاية البحر الأحمر واحتوت الاستبانة على ستة وثلاثين سؤالاً. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن إدارات المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر تدرك مفهوم وأهمية منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية، تتوفر لدى المصارف بولاية البحر الأحمر مقومات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة، تطبق بعض المصارف بولاية البحر الأحمر منهج التكلفة المستهدفة عند تسعير الخدمات المصرفية. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتلبية رغبات العميل فيما يتعلق بالتسعير، تغيير مفهوم تحقيق أقصى ربح ممكن إلى مفهوم تحقيق الربح المناسب، على البنك المركزي ألا يتدخل في تحديد أسعار الخدمات المصرفية إلا إذا كان التدخل لصالح العملاء وتحفيز المصارف التي تطبق منهج التكلفة المستهدفة عند تسعير الخدمات المصرفية.

كلمات المفتاحية: التكلفة المستهدفة - السعر المستهدف - الربح المستهدف - الخدمة المصرفية

Abstract

The study aimed at recognizing the range of interest and perception of the Red Sea State banks for target cost technique, the range of availability of the necessary elements used in target cost in the Red Sea State banks, the range of employment of target cost in pricing the banks' services, and prompting the implementation of the basics of modern accountancy for pricing banks services.

The study depended on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the data, to test the hypotheses and to arrive at the results through the data collected by questionnaire. The questionnaire was distributed to fifteen banks in the Red Sea State. The questionnaire consisted of thirty-six questions. The study arrived at certain results, such as; the administrations of the banks perceive the concept and the

importance of target cost techniques in pricing the bank services. The techniques of target cost are available in the banks of the Red Sea State when pricing bank services. The study recommended the necessity of satisfying the client's desire concerning pricing, changing the concept of utmost possible profit to achieving the suitable profit concept. The Central Bank should not interfere in determining the prices of the bank services, unless, this interference is in favor of the clients. Motivating banks that implement the target cost techniques when pricing bank services.

Key words

Target Cost Target Price Target Profit Bank Services

1.1 مقدمة:

أولاً، ومن ثم تحدد التكلفة التي يمكن ان تنتج بها المنتج.

وفي ظل رغبة المصارف في الاستمرار والحصول على ارباح مناسبة عن طريق زيادة حصتها السوقية من العملاء، فان سياسة تسعير الخدمات المصرفية تعتبر من اهم عوامل نجاح المصارف، وبما أن الأسعار لا يمكن تحديدها بعيداً عن التكلفة كان لا بد من الاهتمام بالتكلفة، ويعتبر منهج التكلفة المستهدفة أداة فعالة للتحكم في التكاليف وبالتالي تحديد السعر الذي يرضي العملاء.

1-2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
أ. هل تدرك ادارة المصارف بولاية البحر الأحمر مفهوم وأهمية منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية؟
ب. هل تستخدم المصارف بولاية البحر الأحمر منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية؟

الجهاز المصرفي له دور فعال في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذا كان لابد من الاهتمام بهذا القطاع حتى يؤدي الدور المرتجى منه، ونتيجة لتعدد المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر والتطور التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة المتزايدة في طرق تقديم الخدمات المصرفية التي تتميز بتنوعها وكثرتها وتطورها تبعاً لتطور المجتمع وحاجياته، وفي ظل عجز محاسبة التكاليف بشكلها التقليدي كان لابد من التفكير في استحداث نظم حديثة متطورة قادرة على مواكبة المستجدات في بيئة الاعمال المصرفية والتغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية أمر ضروري لتمكين هذا النظام من توفير بيانات ومعلومات تمكن إدارة المصارف من اتخاذ القرارات الصائبة وإدارة التكلفة بفاعلية، ومن الأساليب المستحدثة ما يعرف بمنهج التكلفة المستهدفة، ويقتضي هذا المنهج أن تحدد المؤسسة السعر الذي ستييع به

ج. هل تتوافر في المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر العناصر اللازمة لاستخدام منهج التكلفة المستهدفة؟

3-1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

أ. توضيح ماهية التكلفة المستهدفة وتوضيح أهمية استخدامها في المصارف ودورها في تحسين الخدمات المصرفية وتطويرها.

ب. بيان مدى استخدام المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر لمنهج التكلفة المستهدفة في إدارة تكاليفها وتسعير خدماتها.

ج. التعرف على مدى توافر العناصر اللازمة لاستخدام التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر.

د. التعرف على واقع أساليب تسعير الخدمات المصرفية والحث على تطبيق أسس محاسبية حديثة.

4-1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

أ. تعتبر قرارات تسعير الخدمات المصرفية من أهم القرارات إذ أنها تؤثر على الحصة السوقية للمصارف من العملاء كما أنها تعتبر من أهم عوامل المؤثرة على الربحية والإستمرارية.

ب. ادراك وتبني ادارة المصارف لمفهوم التكلفة المستهدفة يمكن الادارة من مواجهة المنافسة والعمل بكفاءة عالية خاصة في ظل حدة المنافسة التي تشهدها الصناعة المصرفية وبالتالي تحسين الاقتصاد القومي بصورة عامة ودخل الفرد بصورة خاصة.

ج. لفت انتباه المصارف لاهمية استخدام منهج

التكلفة المستهدفة سيخدم العميل بصورة غير مباشرة إذ أن السعر سيحدد بناءً على رغبة العميل وقدرته على الدفع.

5-1 فرضيات الدراسة

أ. تدرك المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر أهمية منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية.

ب. تتوافر العناصر اللازمة لاستخدام منهج التكلفة المستهدفة في المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر.

ج. تستخدم المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية.

6-1 منهجية الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي للتعرف على أبعاد مشكلة الدراسة ووضع الفرضيات المرتبطة بها، المنهج التاريخي للوقوف على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والمنهج الاستقرائي لإختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)) للوصول إلى النتائج التي تتحقق أهداف الدراسة. ولقد تم جمع البيانات البيانات الأولية عن طريق تصميم استبانة وزعت على المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر، أما البيانات الثانوية تم جمعها من خلال الكتب، الدوريات، الرسائل العلمية، .

7-1 هيكل الدراسة

تشتمل الدراسة على ثلاثة محاور، المحور

التكلفة المستهدفة، وكان الهدف الأساسي من التطبيق هو تخفيض التكلفة، أن الإدارات الأكثر مساهمة في تطبيق التكلفة المستهدفة هي إدارة التطوير وإدارة التصميم، وكانت إدارة الحسابات أقل مشاركة في تنفيذ تلك الطريقة [2].

دراسة، (العمرى، 2003)

هدفت تلك الدراسة للتعرف على دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في المصارف التجارية الأردنية وذلك من خلال التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في قرارات التسعير، خلصت تلك الدراسة إلى أن ٦٤٪ من المصارف الأردنية تواجه صعوبات وعوائق في الوصول إلى قرار تسعير دقيق، وأن تلك العوامل تتمثل في عدم وضوح المعلومات الواردة من الفروع والأقسام، وعدم توافر الخبرات العلمية والعملية، والتكاليف المترتبة على تطبيق نظام محاسبة التكاليف. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمعلومات الواردة من الأقسام والفروع والتركيز على أنظمة التكاليف حسب الأنشطة، مع ضرورة العمل على دمج المصارف الصغيرة لزيادة قدرتها التنافسية في مستوى الأسعار [3].

دراسة، (الخلف، زوليف، 2007)

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع أساليب التسعير المستخدمة في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني. توصلت الدراسة الى نتائج منها، أن قرارات التسعير تتأثر بالعديد من العوامل كالزبائن والمنافسين والتكاليف، وأن

الأول يحتوي على مقدمة ويشتمل على منهجية الدراسة والدراسات السابقة، أما المحور الثاني: الاطار النظري ويشتمل على التكلفة المستهدفة من حيث المفهوم والأهداف والمبادئ. الخدمات المصرفية من حيث المفهوم والأنواع والتسعير. أما المحور الثالث يعرض من خلاله الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات.

ثانيا: الدراسات السابقة:

دراسة، (تهامي، 2002)

هدفت الدراسة إلى بيان دور التكلفة المستهدفة كمنهج مستحدث في رفع كفاءة عملية اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات الجديدة، وخلصت الدراسة إلى أن منهج التكلفة المستهدفة يتمثل بصفة أساسية في مجموعة من الإجراءات لتخفيض التكاليف في مرحلتي البحوث والتطوير، ويمكن تطبيق التكلفة المستهدفة عن طريق تحقيق التكامل بين جميع أقسام المنشأة، يمكن تطبيق التكلفة المستهدفة من تقديم المنتج بالمواصفات والسعر المرغوب فيهما من قبل المستهلك وبأقل تكلفة ممكنة. أوصت الدراسة باستخدام الإدارة العملية في إجراءات تطبيق التكلفة المستهدفة وأهم تلك الطرق هندسة القيمة وجداول التكلفة [1].

دراسة، (Dekker and Smidit, 2003)

هدفت الدراسة إلى حصر الشركات الألمانية التي تطبق مفهوم التكلفة المستهدفة أو مفاهيم أخرى مشابهة له. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن تسع عشرة شركة من أصل اثنتين وثلاثين شركة تطبق ممارسات مشابهة لمفهوم

دراسة، (العمايدة، خليل، 2009)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات المساهمة العامة الأردنية (شدة المنافسة، طبيعة العملاء، إستراتيجية المنتج، خصائص المنتج، إستراتيجية التوريد). توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن هناك أثراً للعوامل المقترحة في عملية تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية، فكان أكثرها أثراً خصائص المنتج وأقلها طبيعة العملاء. أوصت الدراسة بضرورة توفير البيانات المناسبة عن أداء المنافسين في مجالات العمليات الإنتاجية، والمحافظة على العلاقة مع الموردين بحيث تكون جيدة لما لها من تأثير إيجابي على عملية تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية [6].

يرى الباحث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت التكلفة المستهدفة إلا أن هذه الدراسة تميزت عن غيرها إذ أنها اهتمت بمدى تطبيق منهج التكلفة المستهدفة بالمصارف العاملة بولاية البحر الأحمر وذلك لتمييز ولاية البحر الأحمر باعتبارها مدينة سياحية وتجارية ينشط فيها العمل المصرفي.

المحور الثاني: الإطار النظري**1-2 مفهوم التكلفة المستهدفة**

عرفت التكلفة المستهدفة بأنها منهج لتحديد كلفة الإنتاج للمنتجات المقدمة وبالشكل الذي يمكن من معرفة ما إذا كانت تحقق هامش الربح المرغوب [7]، وعرفت بأنها مجموعة

اعتماد المنهج التقليدي في التسعير في عصر العولمة وحرية التجارة لا يمكن من المنافسة في حدود السعر السائد في الأسواق التنافسية، وأن منهج التكلفة المستهدفة يمثل طريقة للتسعير ونظام لتخطيط الربحية وإدارة التكلفة في البيئة التنافسية، أن الشركات محل عينة البحث تطبق نظام تكاليف فعلي وتستند في تسعير منتجاتها بصورة رئيسية على التكلفة الكلية. أوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة التكاليف للمساهمة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، واعتماد منهج التكلفة المستهدفة في التسعير لرفع كفاءة القرارات ذات الصلة، ضرورة قيام الشركات بإعداد البرامج والدورات التدريبية المتطورة والمتخصصة في مجال التسعير لتزويد كوادرها بآخر المستجدات [4].

دراسة، (Kocsoy, et. A, 2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استفادة الشركات من التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية، ومن أهمها نظام التكلفة المستهدفة، خاصة في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا والتغير في توقعات العملاء، وتقدير دور حياة المنتج، وزيادة قوة المنافسة العالمية بينت الدراسة أن غالبية الشركات تعمل في ظل ظروف سوق تنافسية. أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية أكبر لتحديد توقعات العملاء قبل تصميم المنتج وإتباع استراتيجيات تنافسية متوازنة لكي تجني الفوائد المتوقعة من التكاليف المستهدفة [5].

رغبات العميل واهداف المؤسسة.

ب. أن التكلفة المستهدفة تبدأ من مرحلة التخطيط ثم التصميم والإنتاج لتمكين المنتج من المنافسة.

ت. التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - الربح المستهدف

2-2 عوامل تبني المصارف منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية

هناك العديد من العوامل التي تدفع وتشجع المصارف على استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية منها [13]:

أ. عدم سيطرة المصارف على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم أخذه كما هو في حال كان المصرف متلقيا للسعر، كأن يفرض السعر بموجب تعليمات المصرف المركزي وعليه فيجب على المصرف أن يبحث عن وسائل أخرى للحفاظ على عملائه، ويتم ذلك من خلال إعادة التصميم، وتطوير المنتجات، وتخفيض التكلفة.

ب. معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة ثم طرحها للسوق فإنه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الأمر الذي يؤثر على ربحية المصرف.

ت. نسبة كبيرة من التكاليف الواقعة ضمن مرحلة التصميم هي تكاليف لا يمكن

الأنشطة التي تهدف إلى تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج ذي الجودة العالية، والذي يلبي احتياجات العملاء عن طريق فحص جميع الأفكار التي يمكن من خلالها تخفيض تلك التكاليف في مرحلتي التخطيط والتطوير [8]، كما عرفت بأنها أسلوب أو نظام يهدف إلى إدارة التكاليف والأرباح المخططة عن طريق القيام بإجراء دراسة للسوق وتحديد للسعر ومعرفة رغبات العميل للوصول إلى ما يرضيه، فضلا عن إدارة التكلفة خلال مرحلة التخطيط والتصميم والتطوير للمنتج، أي أن تمارس من خلال دورة حياة المنتج [9]، وعرفت بأنها إحدى أدوات إدارة التكلفة في ظل البيئة التنافسية لأنها تستهدف ثلاثة عناصر تنافسية رئيسية هي "السعر والنوعية والكلفة [10]"، وعرفت التكلفة المستهدفة بأنها، أسلوب لدعم القدرة التنافسية من خلال الحفاظ على عوامل الاستمرارية للمنشأة "الجودة والسعر والأداء" في الحدود التي يقبلها العملاء [11]، أما التكلفة المستهدفة للوحدة من الخدمة المصرفية فإنها تعرف بأنها التكلفة المقدرة على المدى الطويل للخدمة والتي إذا ما تم بيعها بالسعر المستهدف فإنها تمكن المصرف من تحقيق هامش الربح المستهدف ويمكن احتسابها بطرح هامش الربح المستهدف من السعر المستهدف [12].

يستنتج الباحث من التعريفات اعلاه الاتي:

أ. التكلفة المستهدفة تضع في الاعتبار الجودة والنوعية والتكلفة والسعر، بناءا على

سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكلفة. يضيف الباحث
ث. أن التسعير بموجب منهج التكلفة المستهدفة أكثر عدالة من التسعير بموجب منهج التكلفة الفعلية، من وجهة نظر العميل.

4-2 أهداف تطبيق منهج التكلفة المستهدفة

يمكن تحديد أهداف التكلفة المستهدفة بالآتي [15]:

- أ. تحديد سعر البيع الذي يحقق للمصرف الحصة السوقية.
- ب. تحديد هامش الربح الذي يسعى المصرف لتحقيقه قبل طرح الخدمة في السوق.
- ت. تقديم خدمات بالجودة عالية والتي تفي باحتياجات العميل.
- ث. تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحقيق الأرباح المطلوبة على المدى القصير والمدى الطويل.
- ج. خفض تكاليف الخدمات إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود.
- ح. مراقبة دورة حياة الخدمة المصرفية من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع. يضيف الباحث
- خ. منهج التكلفة المستهدفة يعمل على تشجيع نشاط البحوث والتطوير المستمر.

5-2 مبادئ منهج التكلفة المستهدفة

يمكن حصر مبادئ منهج التكلفة المستهدفة بالآتي [16]:

- تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة.
- ث. المتحكم الأساس في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل بغض النظر عن مصدر أو مزود الخدمة. يضيف الباحث
- ج. قصور الطريقة المحاسبية التقليدية في التسعير والتي تعتمد التكلفة الأساس في التسعير.
- ح. استمرارية وسرعة التطورات التقنية التغيرات التقنية أدت إلى أهمية تبني استراتيجيات تنافسية.
- خ. أهمية رضا العملاء وتحقيق رغباتهم.
- 2-3 مميزات منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:
- يمتاز منهج التكلفة المستهدفة بما يلي [14]:
- أ. يساعد منهج التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للمصرف.
- ب. أنه منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءاً من تخطيط الخدمة إلى ما بعد البيع ويشمل الأداء الداخلي والخارجي معاً.
- ت. أنه منهج يوفر الدفع الذاتي لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يعتمد على المشاركة من جانب كافة المرتبطين بعملية تقديم الخدمة، وهو بذلك يمثل نظاماً للتحسين وتطوير الفكر الإداري للمصرف كما يوفر دوافع الانتماء من قبل العاملين من خلال

على تصميم وتطوير المنتج، خفض تكلفة المنتج، والتصنيع بدون التضحية بوظائفه ومواصفاته الأساسية.

الثانية: استبعاد الوظائف غير الضرورية التي تزيد من تكلفة ودرجة تعقيد المنتج.

2-7 خطوات انشاء نظام التكلفة المستهدفة

يمر انشاء منهج التكلفة المستهدفة بمجموعة من المراحل وهي [19]:

أ. مرحلة بحوث السوق: في هذه المرحلة يتم تجميع كافة المعلومات عن حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين المستهدفين ومقدراتهم الشرائية، لتحديد المنتج الذي تخطط الشركة لإنتاجه وطرحه في السوق.

ب. مرحلة تحليل المنافسين: في هذه المرحلة يتم تجميع كافة البيانات التسويقية اعتماداً على عدد من الوسائل والأساليب بهدف تحديد منتجات المنافسين المتوفرة في السوق لعملاء الشركة المتوقمين.

ج. مرحلة تعريف المنتج والعمل: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد قطاع العملاء المستهدف بشكل دقيق ومحدد، وذلك من خلال دراسة المعلومات الخاصة بالسوق والمنافسين وتحليلها. مرحلة عرض المنتج بصورة مبدئية: في هذه المرحلة يتم عرض المنتج بصورته المبدئية على عينة من العملاء لابداء رأيهم وملاحظاتهم حول المنتج، ومن ثم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند التصميم النهائي للمنتج.

د. مرحلة تحديد سعر البيع المستهدف: عند تحديد السعر المستهدف لا بد من الأخذ بعين

أ. قيادة سعر البيع المستهدف لنظام التكاليف. ب. التركيز على العملاء بالاهتمام بمتطلباتهم من ناحية الجودة والسعر والوقت المناسب للحصول على المنتج، وكذلك القيمة التي تقدمها كل وظيفة من وظائف المنتج للعميل. ج. تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات والتخصصات لتصميم المنتج وتطويره.

د. تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج سواء تكاليف التوزيع أو الشراء أو التشغيل أو الصيانة وصولاً إلى تكلفة التخلص من المنتج بعد انتهاء الغرض من استخدامه.

هـ. التركيز على مرحلة تصميم المنتج باعتبارها المرحلة التي تؤدي إلى خلق التكلفة عند البدء في الإنتاج الاهتمام بجميع مراحل سلسلة القيمة بداية من العلاقة مع الموردين وصولاً بالعلاقة مع العملاء.

2-6 خطوات تنفيذ منهج التكلفة المستهدفة

يمكن تحديد خطوات منهج تقنية التكلفة المستهدفة بالاتي [17]:

أ. تحديد السعر المستهدف. ب. تحديد الربح المستهدف. ج. تحديد التكلفة المستهدفة. د. استخدام هندسة القيمة لتحديد طرق تخفيض تكلفة المنتج. هـ. استخدام التحسين المستمر في التكاليف ورقابة العمليات التشغيلية. و. يمكن لهندسة القيمة تحقيق التكلفة المستهدفة بطريقتين هما [18]:

الأولى: تحديد التحسينات التي يمكن إدخالها

لتطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة في إطار المحافظة على مستوى الجودة والأداء الوظيفي وبما يؤدي إلى الوصول إلى التكلفة المستهدفة.

ج. صعوبة التحديد الدقيق للعناصر الأساسية لتطبيق هذا المنهج وهي أسعار البيع والأرباح ومن ثم التكلفة المستهدفة نتيجة لعدم توافر قواعد البيانات الملائمة خصوصاً في دول العالم النامية.

د. عدم وضوح كيفية تخصيص خفض المستهدف في تقديرات التكلفة الحالية أو المتوقعة لعمليات المنشأة لتتساوى مع التكلفة المستهدفة.

هـ. صعوبة استمرارية المحافظة على خطة التكلفة المستهدفة في إطار تطور تكنولوجيا سريع ومتزايد ودخول منافسين جدد للأسواق. الآثار المتعارضة المترتبة على الاستغناء عن الأيدي العاملة كنتيجة حتمية لتطبيق منهج التكاليف المستهدفة.

يضيف الباحث

ان منهج التكلفة المستهدفة منهج حديث قد يجد بعض المقاومة من الادارات التقليدية.

2-9 مفهوم الخدمة المصرفية:

تعرف الخدمة بأنها «كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع وإشباعات يمكن بيعها [20]، تعرف الخدمة المصرفية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر

الاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر على سعر البيع المستهدف منها: خصائص المنتج، السوق المستهدف، خصائص العملاء المتوقعين وأذواقهم، دورة حياة المنتج، الأهداف الإستراتيجية للشركة المنتجة، أسعار منتجات المنافسين.

هـ. مرحلة تحديد هامش الربح المستهدف: وهو الهامش الذي ترغب الشركة في تحقيقه وينبغي ان يتصف بالواقعية.

و. مرحلة تحديد التكلفة المسموح بها: يقصد بالتكلفة المسموح بها الحد الأعلى من التكاليف التي يمكن ان تتحملها الشركة في سبيل انتاج منتج معين.

ز. مرحلة تحديد الجزء من التكلفة القابل للتخفيض: ونعني به الفرق بين التكلفة المسموح بها والتكلفة الجارية ويتم التخفيض عن طريق تطوير تصميم المنتج، وتطوير الطاقات المتاحة لدى الشركة ولدى الموردين.

2-8 الصعوبات التي تواجه تطبيق منهج التكلفة المستهدفة:

إن منهج التكلفة المستهدفة مدخل حديث في إدارة التكاليف وبالتالي فإن هذا المنهج يواجه مجموعة من الصعوبات تتمثل بالتالي:

أ. عدم وجود إطار يتسم بالعمومية يحدد متطلبات وخطوات التنفيذ نظراً لتركيز معظم الأبحاث التي تناولت هذا المنهج على تحليل التجارب الناجحة لبعض الشركات اليابانية مما أدى إلى نتائج تتسم بالخصوصية.

ب. عدم وجود إطار مفاهيمي ومنهجية واضحة

- وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس [21]، وتعرف أيضاً بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها المنفعة والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين [22].
- 10-2 تسعير الخدمات المصرفية:
- أن تسعير الخدمة يتأثر بمكان الأداء ووقت العمل، كما يتأثر السعر بمهارة ومكانة وإبداع مقدم الخدمة، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل في عدد المتقدمين لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق [23]، وعملية تسعير الخدمات المصرفية تتطلب فناً [24]، ويعتبر قرار التسعير في المصارف من أهم القرارات وأكثرها تعقيداً، فهذا القرار يؤثر بشكل مباشر في إمكانية تسويق المنتج ومستوى الربحية، إضافة إلى قدرة المنشأة على البقاء في السوق والاستمرار في المنافسة [25]، وعند تحديد أسعار خدمات جديدة أو تغيير أسعار الخدمات الحالية على المصرف مراعاة الأهداف التالية [26]:
- أ. جعل الخدمة مقبولة ومرغوبة من قبل العملاء.
 - ب. المحافظة على قوة المصرف تجاه المنافسين.
 - ج. تحقيق أرباح للمصرف.
- 11-2 استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية
- هناك ثلاث استراتيجيات لتسعير الخدمات المصرفية وهي [27]:
- أ. استراتيجية التغلغل في السوق المصرفية: وتستخدم هذه الاستراتيجية عند تقديم خدمة جديدة للسوق والهدف منها التغلغل والنمو في السوق وذلك باستخدام اسعار منخفضة للحصول على اكبر حصة ممكنة من السوق.
 - ب. استراتيجية قشط السوق: تستخدم في حالة وجود فئة من العملاء ذوى الطلب غير المرن نسبياً للاستفادة من استعدادهم لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجامعة للحصول على هذه الخدمة.
 - ج. استراتيجية قيادة السعر: وتحدث هذه الحالة عندما يكون هنالك مصرف معروف بصورة عامة لكل المصارف باعتباره القائد للأسعار بحيث يحدد السعر وتنقاد لسعره بقية المصارف.
- 12-2 المداخل التقليدية لقرارات التسعير
1. المدخل الاقتصادي: وفقاً للمدخل الاقتصادي فإن تسعير الخدمة المصرفية يتوقف على دراسة العرض والطلب وفيه تجاهل تام للتكاليف.
 2. المدخل المحاسبي: ويتم تسعير الخدمة المصرفية وفقاً له بناءً على التكاليف

زمنية مختلفة تمثل القطاع العام والقطاع المشترك.

3-3 تحليل البيانات

3-3-1 أولا البيانات الأساسية

1. الوظيفة: يوضح الجدول رقم (1) أن 20 % من أفراد العينة بوظيفة مدير وهذا يدل على تجاوب ادارات المصارف مع موضوع الدراسة إذ أنهم يمثلون أكثر من 50 % من مجموع المصارف محل الدراسة (15 مصرف) كما بين الجدول أن 32.5 % من أفراد العينة رؤساء اقسام و 47.5 موظفون.

2. التخصص العلمي: من الجدول رقم (1) يتضح أن 57.5 % من افراد العينة تخصصهم العلمي محاسبة بينما 22.5 % ادارة و 20 % اقتصاد وهذا يعني أن افراد العينة ذوي صلة بالتكلفة المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية.

3. المؤهل الأكاديمي الخبرة: يوضح الجدول رقم (1) أن 97.5 % من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية مما يعني أنهم مؤهلون بما يكفي للافادة فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

4. سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم (1) أن الغالبية العظمى (67.5 %) من أفراد العينة خبرتهم تتجاوز 10 سنوات مما يدل على الخبرة الكافية لعينة الدراسة.

اما التكلفة الكلية أو التكلفة المتغيرة وفيه تجاهل للعوامل الخارجية كالعرض والطلب، ويعتبر المدخل الحديث (التكلفة المستهدفة) فيه معالجة لقصور واشكالات المداخل التقليدية. يمكن أن تتدخل الجهات الحكومية في تحديد أسعار بعض المنافع العامة، وهنا يتم تحديد الأسعار بالاعتماد على تكاليف المنتجات، وعلى المنشآت في هذه الحالة أن تحاول تخفيض تكاليف إنتاجها أو على الأقل الإبقاء عليها بنفس المستوى، مع ضرورة المحافظة على الجودة [28].

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

3-1 مقدمة

يستعرض هذا المحور مدى ادراك المصارف لمفهوم واهمية التكلفة المستهدفة ومدى استخدامها عند تسعير الخدمات المصرفية كما يستعرض مدى توفر العناصر اللازمة لمنهج التكلفة المستهدفة وذلك بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الذي حوى اربعين سؤالاً تمت الاجابة عليها بصورة متفاوتة بواسطة الادارات لعينة من المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر، وذلك للتعرف على مدى مواكبة المصارف للطرق الادارية الحديثة، متمثلة في التكلفة المستهدفة، وتم توزيع اربعين استبيان على عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً.

3-2 عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً واشتملت على خمسة عشر مصرفاً أنشئت خلال حقبة

جدول رقم (1) خصائص العينة

الوظيفة		موظف		رئيس قسم		مدير		الإجمالي	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
19	47.5	13	32.5	8	20	40	100		
التخصص العلمي		محاسبة		إدارة		إقتصاد		الإجمالي	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
23	57.5	9	22.5	8	20	40	100		
المؤهل الأكاديمي		ثانوي		جامعي		فوق الجامعي		الإجمالي	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
1	2.5	33	82.5	6	15	40	100		
سنوات الخبرة		عشرة فأقل		11-15		أكثر من 15		الإجمالي	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
13	22.5	7	17.5	20	50	40	100		

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

3-2-3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تدرك المصارف مفهوم وأهمية استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.1 والانحراف المعياري يساوي 0.5 وقيمة اختبار

(ت) تساوي 57.77 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.00 لذلك يعتبر هذا المحور دال احصائياً عند مستوي دلالة 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي فقرات هذا المحور ومما سبق يري الباحث أن المصارف تدرك مفهوم وأهمية استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.

جدول رقم (2) الوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور أهمية منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية

المحور	الانحراف المعياري	الوسط	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
يساعد منهج التكلفة المستهدفة في تقديم خدمات تتصف بالجودة المناسبة وتفي باحتياجات العميل	0.4	4.3	61.29	0.00	موافق بشدة
يساعد منهج التكلفة المستهدفة في تحقيق أهداف الإدارة على المدى الطويل	0.6	4.1	42.97	0.00	موافق
يساعد منهج التكلفة المستهدفة في تحديد هامش الربح المرغوب من قبل المصرف قبل طرح الخدمة في السوق	1.0	4.0	24.70	0.00	موافق
يساعد منهج التكلفة المستهدفة في خفض التكاليف بما يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود	0.9	4.0	29.53	0.00	موافق
يساعد منهج التكلفة المستهدفة في مراقبة دورة حياة الخدمة المصرفية من البداية حتى البيع	0.7	4.3	37.60	0.00	موافق بشدة
إتباع منهج التكلفة المستهدفة يساعد علي استقطاب عملاء جدد ويحافظ علي العملاء الحاليين	0.7	4.2	36.73	0.00	موافق بشدة
يؤدي منهج التكلفة المستهدفة إلي خلق مستقبل تنافسي للمصرف	0.8	4.3	34.63	0.00	موافق بشدة
يمثل منهج التكلفة المستهدفة نظاما لتحسين وتطوير النواحي العلمية والعملية لإدارة المصرف	0.8	4.1	31.72	0.00	موافق
يحفز منهج التكلفة المستهدفة الشعور بالانتماء من قبل العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكلفة	1.1	3.9	22.20	0.00	موافق
جميع المحاور	0.5	4.1	57.77	0.00	موافق

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور العناصر اللازمة لاستخدام منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية

المحور	الانحراف المعياري	الوسط	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
يعمل المصرف في بيئة مصرفية تتصف بشدة المنافسة	0.8	4.5	36.28	0.00	موافق بشدة
يضع المصرف مقاييس لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدماته المصرفية	0.8	4.2	32.13	0.00	موافق بشدة
أسعار الخدمات تحدد بواسطة إدارة المصرف وليس البنك المركزي حق التدخل لتحديد	1.3	3.3	15.84	0.00	محايد
توجد في المصرف إدارة خاصة بالتكاليف	1.0	3.6	22.05	0.00	موافق
تعطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة	0.7	4.2	36.44	0.00	موافق بشدة
العاملون في إدارة التكاليف علي درجة عالية من الخبرة والكفاءة	1.0	3.6	22.05	0.00	موافق
بالمصرف موظفون لدراسة تكاليف الخدمات مسبقا بدءا من مرحلة التصميم والتخطيط إلى مرحلة ما بعد البيع	0.9	3.7	26.87	0.00	موافق
يوجد لدى المصرف وحدات متخصصة لتسعير الخدمات المصرفية	1.0	3.7	23.67	0.00	موافق
يوجد لدى المصرف قواعد بيانات ملائمة وكافية تمكن من تحديد السعر المستهدف والربح المستهدف	0.8	4.0	31.42	0.00	موافق
يقوم المصرف بتطبيق خطه محددة الأهداف من أجل الجودة	4.8	4.9	6.47	0.00	موافق بشدة
جميع المحاور	0.7	4.0	35.14	0.00	موافق

عند مستوي دلالة 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي فقرات هذا المحور ومما سبق يري الباحث أنه تتوفر لدي المصارف العناصر اللازمة لاستخدام منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 4.0 والانحراف المعياري يساوي 0.7 وقيمة اختبار (ت) تساوي 35.14 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.00 لذلك يعتبر هذا المحور دال احصائياً

الفرضية الثالثة: تستخدم المصارف منهج التكلفة المستهدفة عند تسعير الخدمات المصرفية
جدول رقم (4) الوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات محور استخدام منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية

المحور	الانحراف المعياري	الوسط	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
دراسة السوق وتجديد رغبات العملاء المتجددة من أهم أولويات واهتمامات إدارة المصرف	0.9	4.4	30.85	0.00	موافق بشدة
الغرض من دراسة السوق لمعرفة المواصفات التي تميز بها الخدمة ويرغب العملاء	0.7	4.3	39.59	0.00	موافق بشدة
تحليل خدمات المنافسين هي مصدر معلومات المصرف للقيام بالتطوير والتحسين	0.9	4.2	29.14	0.00	موافق بشدة
تقوم إدارة المصرف بدراسة السوق لمعرفة السعر الذي يرغب المستهلكون في دفعة مقابل الحصول علي الخدمة	1.0	3.8	23.29	0.00	موافق
يعتمد المصرف السعر الذي يحقق له أقصى ربح ممكن	1.3	3.3	16.43	0.00	محايد
يسعر المصرف خدمات بناءا علي العرض والطلب	1.2	3.3	17.23	0.00	محايد
يسعر المصرف خدماته بناءا علي السعر المرغوب فيه من قبل العملاء	1.1	2.9	16.89	0.00	محايد
يعتمد المصرف سعر الخدمات المحدد بواسطة البنك المركزي	1.3	3.7	17.76	0.00	موافق
تغطي إدارة المصرف أهمية لاستخدام الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة	1.0	4.1	25.73	0.00	موافق
يتم عرض الخدمات بصورتها المبدئية علي عينة من العملاء لتؤخذ ملاحظاتهم حولها بعين الاعتبار عند التصميم النهائي للخدمة	1.2	3.3	16.93	0.00	محايد
يعمل المصرف علي تطوير وتدريب العاملين لديه	0.6	4.5	51.31	0.00	موافق بشدة
تتم معالجة ودراسة تكاليف الخدمات مسبقا بدءا من مرحلة التصميم والتخطيط	0.9	4.0	27.93	0.00	موافق
يعمل المصرف علي تخفيض الهد من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة	1.8	3.8	13.12	0.00	موافق
يعمل المصرف علي البحث عن نواحي الإسراف والتخلص منها	1.0	4.0	25.82	0.00	موافق
يطبق المصرف المعادلة التالية لتحديد تكلفة منتجاته: سعر البيع - الربح المرغوب فيه = تكلفة المنتج	0.9	3.7	24.92	0.00	موافق
يعمل المصرف علي تحديد هامش الربح للمنتج قبل الإنتاج	1.1	3.6	20.87	0.00	موافق
يعمل المصرف علي تصميم وتحسين الخدمات بصورة مستمرة	0.6	4.5	47.14	0.00	موافق بشدة
جميع المحاور	0.5	3.8	50.38	0.00	موافق

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

- مقابل الحصول على الخدمة.
6. تتوفر لدى المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر مقومات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.
7. بعض المصارف العاملة بولاية البحر الأحمر تطبق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية.
- 3-5 التوصيات:
- بناءً على بيانات الدراسة الميدانية يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة الاهتمام بتلبية رغبات العميل فيما يتعلق بالتسعير.
2. تغيير مفهوم تحقيق أقصى ربح ممكن إلى مفهوم تحقيق الربح المناسب.
3. يجب على البنك المركزي عدم التدخل في تحديد الخدمات المصرفية الا اذا كان التدخل لصالح العملاء.
4. الاهتمام بعرض الخدمة بصورتها المبدئية على عينة من العملاء لتؤخذ ملاحظاتهم حولها بعين الاعتبار عند التصميم النهائي للخدمة.
5. تحفيز المصارف التي تطبق منهج التكلفة المستهدفة عند تسعير الخدمات المصرفية

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي 3.8 والانحراف المعياري يساوي 0.5، وقيمة اختبار (ت) تساوي 50.83 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.00 لذلك يعتبر هذا المحور دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة علي فقرات هذا المحور ومما سبق يري الباحث أن المصارف بولاية البحر الأحمر تستخدم منهج التكلفة المستهدفة عند تسعير الخدمات المصرفية.

4-3 النتائج

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. تدرك ادارة المصارف مفهوم واهمية منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية.
2. منهج التكلفة المستهدفة يساعد في تقديم خدمات تتصف بالجودة.
3. يساعد منهج التكلفة المستهدفة في مراقبة دورة حياة الخدمة المصرفية من البداية حتى البيع وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق الربح وهدف الادارة على المدى الطويل.
4. اتباع منهج التكلفة المستهدفة يساعد على استقطاب عملاء جدد ويحافظ على العملاء الحاليين مما يخلق مستقبل تنافسي جيد للمصرف.
5. تقوم ادارة المصرف بدراسة السوق لمعرفة السعر الذي يرغب المستهلكون في دفعه

قائمة المصادر:

1. تهامي، عز الدين فكري. 2002. التكلفة المستهدفة كأداة لتسعير المنتجات الجديدة في ظل بيئة الأعمال الحديثة. مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي. العدد 16. القاهرة. ص ص 53 - 107.
2. Dekker, H, and Smidit, P. 2003 , **A survey of the Adoption and Use of Target Costing In Dutch Firms**, International Journal Of Production Economics, Vol. 84 Issue 3, pp. 293-305.
3. العمري، محمد البكري. 2003. دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية. جامعة اليرموك. رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن.
4. الخلف، نضال محمد رضا و زويلف، إنعام محسن حسن. 2007. التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة- دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. الاقتصاد والإدارة. مجلد 21. العدد 1. جامعة الملك عبدالعزيز. جدة. ص ص 159 - 200.
5. Kocsoy, M., Gurdal, K., and Karabayir, M. E., 2008, **Target costing in Turkish manufacturing enterprises** (European Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 2, pp. 92-105.
6. العمادة، زياد عودة ابنية، خليل، عطا الله ورا. 2009. العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. العدد 3. عين شمس. جامعة عين شمس. ص ص 193 - 225.
7. الذهبي، جليدة عيدان و الغبان، ثائر صبري. 2007. استهداف السعر كاساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الاعمال الحديثة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. المجلد 13. العدد 48. بغداد. ص 236.
8. Y. Kato (1993) Target Costing Support System: Lesson from Leading Japanese Companies, Management Accounting Research, Japan, Vol.4, No.1, Mar:33.
9. المطارنة، غسان فلاح. 2008. متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 24. العدد الثاني. ص 285.
10. السبوع، سليمان سند سبع. 2000. استخدام نظام ABC وأساليب ABM لاتخاذ القرار وتقييم أداء المنظمة- دراسة نظرية وتطبيقية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية الثقيلة. رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ص 44.
11. Pierce, B. 2002, **Target costing management Comprehensive Benchmarking for a competitive market, accountancy Ireland**. 34 (2). April. P 31.
12. Horngren, C. G. Foster, S. Dater, 2006. **Cost Accounting a Managerial Emphasis**. 12th edition, Prentice Hall,. P425.
13. زعرب، حمدي شحدة و أبو عودة، علي. 2012. أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية- دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. المجلد

- العشرين. العدد الأول. ص 244-245.
14. أبوعواد. محمد راجح خليل. 2008. أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. ص 64.
15. المطارنة، غسان فلاح. 2008. متطلبات ومعوقات مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد 24. العدد 2. ص 286.
16. خطاب، جمال و سعد، السيد احمد. 2004. مشاكل تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة ودور اسوب القياس المرجعي في تحقيق استراتيجية الريادة التكاليفية - دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التجارية والمالية. جامعة القاهرة. فرع بني سويف. ص 270.
17. الذهبي، جلييلة عيدان و الغبان، ثائر صبري. 2007. استهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال الحديثة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. العدد 48. المجلد 13. جامعة بغداد. كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد. ص 239.
18. عبد الدايم، صفاء محمد. 2001. نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. العدد 2. جامعة عين شمس. القاهرة. ص ص 476 - 477.
19. زعرب، حمدي. 2011. مدى إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية في قطاع غزة - دراسة ميدانية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية. مجلد 25. (10) ص ص 2688 - 2689.
20. معلا، ناجي و توفيق، رائف. 2005. أصول التسويق المصرفي- مدخل تحليلي. ط3. دار وائل للنشر. عمان. ص 160.
21. الحداد، عوض بدير. 1999. تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر. القاهرة. ص 48.
22. العجارمة، تيسير. 2005. التسويق المصرفي. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. ص 32.
23. الصميدعي، محمود جاسم. 2000. مداخل التسويق المتقدم. دار الزهران. عمان. ص 42.
24. Nee dles, B.E. and Crosson, S.V. 2002. **Managerial Accounting**, U.S.A., Houghton Mifflin Company, P 422.
25. Mores, W.J., Davis, J.R. and Hartgraves, A.L. 2003. **Management Accounting, A Strategic Approach** , 3rd ed., U.S.A., South- Western,P 366.
26. العمري، محمد بكر. 2003. دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. الاردن. ص 42.
27. يوسف، الردينية و الصميدعي، محمد. 2005. التسويق المصرفي. دار المناهج. عمان. ص 277.
28. الأخرس، عاطف وآخرون. 2001. محاسبة التكاليف الصناعية. دار البركة للنشر والتوزيع. عمان. ص 16.