

واقع التكاليف الخفية وإمكانية التحكم بها: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين The Reality of Hidden Costs and The Possibility of Controlling Them: An Applied Study on Commercial Banks in Palestine

د. خالد محمد المدهون- أستاذ المحاسبة المشارك - كلية ادارة المال والاعمال - قسم المحاسبة - جامعة فلسطين - قطاع غزة.
البريد الالكتروني: Khaledd64@hotmail.com

العدد: 1

المجلد: 3

تاريخ قبول البحث: 2021/03/14

تاريخ استلام البحث: 2021/2/1

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين وبيان اسباب تولدها ومؤشراتها واطهار طرق التحكم في مؤشراتها، وكذلك بيان اليات قياسها، وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف واقع التكاليف الخفية وما هي امكانية التحكم بها في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها ، حيث تم تطوير أداة الدراسة والتي تم تمثيلها في استبانة لجميع البيانات من عينة الدراسة ، والتي تم تحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم توزيع الاستبانة على (45) موظفًا، ومن نتائج الدراسة تبين وجود أسباب ومؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين، ولا توجد فيها اليات لقياس التكاليف الخفية ولا توجد طرق للتحكم فيها، ومن توصيات الدراسة ضرورة قيام البنوك التجارية التعرف على أسباب ومؤشرات التكاليف الخفية، ضرورة ادراك أهمية التكاليف الخفية و مفهومها وماهيتها في البنوك، ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتوفير البيئة الملائمة للعمل مع تنسيق العمل بين المستويات الادارية المختلفة والاستغلال الامثل للوقت، العمل على اعتماد اليات لقياس التكاليف الخفية، وضرورة اعتماد طرق للتحكم في مؤشرات التكاليف الخفية .

الكلمات المفتاحية: التكاليف الخفية، البنوك التجارية، التحكم في التكاليف الخفية، مؤشرات التكاليف الخفية

Abstract

The study aims to identify the concept of hidden costs in commercial banks operating in Palestine, explain the causes and their indicators, and show the methods of controlling their indicators, as well as explain the mechanisms for their measurement. The descriptive-analytical method was used to deal with all data and classify them since the study tool was developed, represented in the questionnaire for all data from the study sample, then analyzed through the statistical package for the social sciences program (SPSS). It was distributed to (45) employees, and it was suitable for statistical analysis. The results of the study revealed that there are reasons and indicators for hidden costs in commercial banks operating in Palestine, but there are no mechanisms for measuring hidden costs, and there are no ways to control them. The study recommended commercial banks identify the causes and indicators of hidden costs and realize the importance of hidden costs and their concept and what they are in banks. The study recommended the need to pay attention to the human resource and provide the appropriate environment to work with coordination of work between the different administrative levels and the optimal use of time and work to adopt mechanisms to measure hidden costs and adopt methods to control the indicators of hidden costs.

Keywords: Hidden costs, commercial banks, control of hidden costs, indicators of hidden cost

1- المقدمة

تعد البنوك التجارية واحدة من أهم ركائز الاقتصاد الوطني لما ليا من دور فعال في خدمة السياسة المالية والنقدية، إضافة إلى دورها المهم في تسهيل عملية التبادل التجاري بين القطاعات الاقتصادية المختلفة داخليا وخارجيا ومساهمتها في التنمية الاقتصادية للمجتمع إلى جانب سعيها لتحقيق الارباح كهدف استراتيجي.

ويعتبر هدف الربحية أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى البنوك إلى تحقيقه، بحيث يساعدها على المحافظة على بقائها واستمرارها ودعم مركزها المالي وخاصة في ظل ارتفاع حدة المنافسة، لذا يتوجب عليها أن تبحث عن بدائل متنوعة لتعظيم ربحيتها وضمان استمراريتها، فإذا كانت البنوك قادرة على التحكم في طاقاتها المادية، فإنه من الصعب عليها التحكم في العنصر البشري نظرا لقابلية سلوكياته للتغيير، وهذا ما أدى إلى تغيير نظرة إدارتها حول أهمية إدارة الأفراد داخل المؤسسة، والتي يتلخص هدفها في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، حيث يمكن الاستفادة من الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل التكاليف إذا ما تحقق الالتزام التنظيمي للفرد، لما له من تأثير واضح على أداء و ربحية المؤسسة (كواشي، 2016، ص 7).

على الرغم من التطورات الحاصلة داخل المؤسسات والتي مست العديد من الجوانب (تطور المناهج الادارية، توفير أحدث الوسائل المادية، التحكم في التكاليف الظاهرة)....إلا أنها لا تزال تعاني من عدم توافق الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعة، ومن هنا يأتي دور الرقابة في الكشف عن مواطن الأداء الجيد وأيضا الضعيف، لنكتشف أنه يوجد نوع آخر من التكاليف غير ظاهرة، والتي تقع خارج حدود الرقابة لذا لم تتمكن نظم المعلومات المحاسبية من مراعاة هذا النوع من التكاليف، والذي أصطلح عليه التكاليف الخفية، حيث تم إنشاء مفهوم التكلفة المخفية في عام 1974 من قبل Henri Savall وتم تطويره مع Véronique Zardet وفريق ISEOR. يتمحور مفهوم الإدارة المبتكر هذا حول مفهوم الخلل الوظيفي، إلى جانب فكرة الأداء والتكاليف المخفية. حيث اكتشف من خلال أبحاثه ودراساته التي قام بها حول التحليل الاجتماعي - الاقتصادي لظروف الحياة المهنية، أن للسلوكيات والتصرفات السلبية التي يظهرها الأفراد داخل المؤسسة أثر كبير من خلق هذا النوع من التكاليف، وقد تم حصر هذه السلوكيات ضمن خمس مؤشرات أساسية (Savall, 1979).

1.1 مشكلة الدراسة

ان تحقيق أي مؤسسة للأداء الجيد لم يعد يتوقف على ما تمتلكه من موارد وامكانيات انما يتحدد بدرجة اساسية من قدرتها على تعظيم الاستفادة من امكانياتها بصفة عامة ومواردها بصفة خاصة، غير ان الاستفادة الكاملة لا يمكن ان تتحقق في وجود بعض المعوقات التي تنتج عنها خسائر تشغيل تتحمل من ورائها المؤسسة تكاليف خفية باهظة تعرقل تقدمها وبلوغها الاداء المطلوب. وعليه فقد تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

- ما هو واقع التكاليف الخفية وما هي امكانية التحكم بها في البنوك التجارية العاملة في فلسطين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد أسباب لتولد للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين ؟
2. هل يوجد مؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين ؟
3. هل يتم استخدام اليات قياس للكشف عن التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين ؟
4. هل يتم استخدام طرق للتحكم بالتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين ؟

1.2 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- أ. التعرف على مفهوم التكاليف الخفية.
- ب. التعرف على مؤشرات التكاليف الخفية.
- ج. بيان اسباب تولد التكاليف الخفية في البنوك.
- د. اظهار طرق التحكم في التكاليف الخفية في البنوك التجارية.
- هـ. بيان اليات الكشف عن التكاليف الخفية في البنوك.
- و. لفت انتباه البنوك التجارية إلى وجود تكاليف خفية من أجل العمل على التحكم فيها لتحقيق أهدافها المخططة.

1.3 فرضيات الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1. لا توجد أسباب لتولد التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.
2. لا توجد مؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.
3. لا توجد اليات لتحديد التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.
4. لا توجد طرق للتحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

1.4 أهمية الدراسة

نبعت أهمية الدراسة من الآتي:

- توضيح مفهوم التكاليف الخفية وأهمية تحديدها والتعرف على أسبابها ومؤشرات حدوثها لأهمية ذلك وتأثيرها على الاداء في البنوك.
- تعدد التكاليف الخفية أحد أبرز المواضيع الجوهرية التي تمس وتؤثر في ربحية المؤسسة بشكل مباشر.
- خطورة التكاليف الخفية وتأثيرها السلبي على ربحية وتنافسية البنوك.
- بيان أثر مؤشرات التكاليف الخفية على أداء البنوك.
- تسليط الضوء عليها في البنوك التجارية ولفت انتباه المديرين إلى أهمية التحكم في التكاليف الخفية.

1.5. المنهج المتبع في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم الحصول على المعلومات اللازمة من المصادر التالية:

1. المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
2. المصادر الثانوية: من خلال الاطلاع على أهم الأدبيات والجهود العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة متمثلة في الدراسات والابحاث والدوريات العلمية والكتب والمراجع العربية والاجنبية.
3. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

1.6. حدود الدراسة

- **حدود مكانية:** البنوك التجارية العاملة في فلسطين.
- **حدود بشرية:** تمثل في الموظفين الذين يشغلون الوظائف (مدير عام, مدير مالي, مدير الموارد البشرية, رئيس قسم محاسبة).
- **حدود زمانية:** البيانات المتوفرة في البنوك للعام 2020.

1.7. مصطلحات الدراسة

-التكاليف الخفية: تلك التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة و المتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية...الخ" (Savall, &Zardet, 2015, P127).
 - أسباب تكاليف الخفية: وهي أسباب أدت الى ظهور التكاليف الخفية، وهي ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، ادارة الوقت، التدريب.
 - مؤشرات التكاليف الخفية: هي مؤشرات يشكل كل منها مجموعة اختلالات للتعبير عن التكاليف الخفية.
 - آليات قياس التكاليف الخفية والتي تتضمن مقياس SOF والذي يساهم تطبيقه على المؤشرات للتكاليف الخفية للوصول الى المبلغ الاجمالي للتكاليف الخفية. ومقياس (OF) الجزئية وتقوم على تحديد قيمة التكاليف الخفية من خلال القيام بدراسة مقارنة بين العديد من المؤسسات، نموذج تاجوشي في تقدير التكاليف الخفية للابتعاد عن مواصفات الجودة المستهدفة.

2. الاطار النظري والدراسات السابقة**2.1. مفهوم التكاليف الخفية**

تعددت التعاريف المتعلقة بالتكاليف الخفية فمنهم من يعرفها "تلك التكاليف التي لا يوجد لها معنى أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة و المتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية...الخ" (Savall, &Zardet, 2015, P127)، كما عرفها قاموس الموارد البشرية بأنها" تلك التكاليف الخاصة بالتصحيحات و التعديلات للاختلالات، و هي لا تظهر وليس لها معنى في نظام معلومات المؤسسة، و هذه التعديلات تستهلك و تستعمل موارد إضافية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" (Pertti, 2015, P 95). كما عرفها (Degeorge, 1997, P103).

أيضا على أنها: ترجمة نقدية لأنشطة معالجة الاختلالات و تسمى خفية لأنه لا يمكن ملاحظتها في أنظمة معلومات المؤسسة فهي منتشرة في جميع الوظائف كما انها مسارية للنشاط العادي. كما عرف (بن اودينة، 2010، ص15) التكاليف الخفية على أنها: تلك التكاليف التي لا يوجد لها معلم أو تفسير في نظام المعلومات المستعملة في المؤسسة، و المتمثلة في كل من الميزانيات التقديرية، جدول حسابات النتائج، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية و لوحة القيادة...الخ.

كما عرف(ساحل، 2004، ص66) التكاليف الخفية على أنها: التكاليف التي لا يتم تسجيلها محاسبيا لكن أثرها واضح، مثل تكلفة التدريب أثناء العمل في الإنتاج بالسلسلة، فالعامل الجديد قد يؤدي عمله ببطء مما يتسبب في تعطيل زملائه في نفس السلسلة الإنتاجية، فينخفض الإنتاج بعض الوحدات، مما يجعل التكلفة الوحودية ترتفع. كما عرفها تاجوشي على أنها التكاليف الغير مباشرة التي تنشأ بسبب حدوث الانحراف عن مواصفات الجودة المستهدفة بما فيها كلفة الفرصة البديلة(مثنى، الزبيدي، 2009، ص221).

وهناك خمسة أسباب أدت الى ظهور التكاليف الخفية، وهي ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، ادارة الوقت، التدريب، ومن هنا يتبين كيف أدت هذه العوامل الى ظهور التكاليف الخفية (بلمداني، وبن تاري، 2017):

- 1- أثر ظروف العمل في ظهور التكاليف الخفية: ان أهمية العمل في حياة الانسان تحتم عليه الاحتكاك بالعديد من المؤثرات في مكان العمل حيث أن العامل يتأثر بكل ما يحيط به في عمله، وعدم توفير ظروف مناسبة للعمل يؤدي الى ظهور تكاليف الخفية مما يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة. فمن بين الأسباب التي تؤدي الى نشوء تكاليف خفية نذكر: سوء الادارة، عدم توفر درجة الحرارة المناسبة، الضوضاء، ضغوطات العمل وعدم الرضا الوظيفي.
- 2- أثر سوء تنظيم العمل في ظهور التكاليف الخفية: يعتبر تنظيم العمل من الاسباب المباشرة لظهور التكاليف الخفية، حيث كلما كان تنظيم العمل يتصف بالمرونة كان أثر ذلك ايجابيا على أدائها، فسوء التنظيم يؤدي الى عدم التوافق بين قدرات الفرد والدور المطلوب منه أدائه، فقد تكون قدراته ورغباته أكبر من متطلبات عمله، وبالتالي يشعر بالملل وعدم الرضا عنه، وقد يكون العكس.
- 3- أثر سوء الاتصال في ظهور التكاليف الخفية: يساهم الاتصال غير الفعال الى عدم الاستغلال الامثل للمعلومات مما يظهر أثره في ضعف جودة المعلومات، وهذا ما يؤدي الى ظهور تكاليف خفية. ولعل من ابرز المعوقات التي تحول دون تحقيق اتصال جيد وفعال هي: معوقات تنظيمية، معوقات انسانية، معوقات لغوية، معوقات التخصص، حجم المؤسسة وواقعها الجغرافي، معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب، معوقات خاصة بغياب التغذية العكس، ومعوقات خاصة بالبيئة.

- 4- أثر سوء ادارة الوقت في ظهور التكاليف الخفية: يعتبر الوقت من العناصر التي يتوقف عليها نجاح أو فشل المؤسسات وكذلك أ أفراد، وبالرغم مما كتب في هذا الموضوع ودعا اليه الباحثون والعاملون من ضرورة العمل على تخطيط الوقت وتسجيله، أو استخدام المعايير التي تساعد على حسن استغلاله، الا أن هناك أوقتا ضائعة أثناء العمل الرسمي تؤثر بشكل سيئ على سير العملية الانتاجية.
- 5- أثر نقص التدريب في ظهور التكاليف الخفية: ان الهدف الرئيسي من القيام بعملية التدريب هو تحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على أداء ا لعمال المسندة إليهم، لضمان تحقيق أفضل عائد ممكن. إلا أن هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى، بحيث تعترض عملية التدريب الكثير من المشكلات والمعوقات مما يؤدي الى فشلها، ومنها معوقات تتعلق بالإدارة، وأخرى تتعلق بالمتدربين.

بالنسبة للعناصر الثلاثة الأولى يمكن للمؤسسة تفاديها أو التقليل منها جزئيا من خلال رفع مستوى التشغيل، وأما بالنسبة للنوع الرابع فلا يمكن للمؤسسة التحكم فيه لخروجه عن نطاق ارادتها.

وتمتاز التكاليف الخفية بعدة خصائص تتمثل في الآتي:

- لا يمكن قياسها على المستوى المحاسبي أو يتم دمجها أحيانا ضمن التكاليف المرئية
- لا يمكن تسميته بالتعريف المباشر
- لا يمكن الإشراف عليها (تعقبها) أو تركها عن قصد غير مسجلة ضمن التكاليف المرئية
- لها تأثير مباشر على أداء الكيان.
- العوامل المولدة: التغيب ، حوادث العمل ، تناوب الأفراد ، جودة المنتج ، الإنتاجية المباشرة.

2.2 مؤشرات التكاليف الخفية

تستعمل خمسة مؤشرات يشكل كل منها مجموعة اختلالات للتعبير عن التكاليف الخفية، وهي: (Savall, and Zardet, 2008, p9)

- 1- التغيب. ويقصد به الظاهرة التي يشكها عدم وجود العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا فيه.
- 2- حوادث العمل، يعتبر حادث عمل كل حادث يقع للعامل أثناء تأدية عمله عند القيام بمهمة طبقا لتعليمات صاحب العمل، ونتجت عنه إصابات بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي، ويعتبر أيضا حادث عمل الحادث الذي يقع أثناء المسافة التي يقطعها المؤمن للذهاب إلى العمل أو الإياب منه.
- 3- دوران العمل، ويعرف دوران العمل على أنه التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.
- 4- العيوب في الجودة أو انعدام الجودة، هناك عدة تعاريف في تحديد مفهوم الجودة، واللجوء هي عكس الجودة ويمكن تعريفها على أنها نقص أداء المنتج عن متطلبات الزبون.
- 5- فروق الإنتاجية المباشرة أو انخفاض الإنتاجية المباشرة. تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، وتعرف الإنتاجية على أنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين الناتج من تلك العملية.

2.3 عناصر ومكونات التكاليف الخفية

تنتج التكاليف الخفية عن الاختلالات التي تتعرض لها المؤسسة بصفة مستمرة: تشوهات، اضطرابات، نزاعات، ضغوط ولذلك تقوم المؤسسة با لبحث عن تسويات تستهلك موارد اقتصادية دون أن تساهم في خلق قيمة مضافة بل قد تسبب حتى في تدهور تلك القيمة، ولذلك فإن التقليل من الاختلالات يشكل مصدر تحسين في المؤسسة.

إن تقييم التكاليف الخفية يقوم على ربط كل مؤشر من المؤشرات الخمسة للاختلالات المشار إليها سابقا بالمكونات الستة للتكلفة الخفية الموافقة للتسويات المنجزة فعليا من طرف المؤسسة، وهي التالية (Briciu,&Căpuşneanu, 2011, p208):

- 1- الأجر الإضافية: وتنجم عن الاستعمال غير المتناسب لوقت العمل مقارنة بالأجر المدفوعة، أو عن الأجر التعويضية المدفوعة دون عمل مقابل، كما في بعض حالات التغيب وحوادث العمل مثلا، أو عن فرق الأجر) بما فيها الأعباء الاجتماعية إذا تمت التسوية بنقل عمال من فئة أعلى لأداء المهمة التي كان يفترض أن يقوم بها عمال من فئة أدنى(عتروس، 2013، ص 27).
- 2- الأوقات الاضافية: وهي الأوقات المنقضية في تسوية الاختلالات والعيوب من طرف العمال عوض أن تخصص لإنتاج يباع، حيث يقيم هذا الوقت على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة.
- 3- الاستهلاكات الاضافية: وهي الاستهلاك من المواد والطاقة والتوريدات الخارجية الزائد عن ضرورة النشاط العادي بفعل عمليات التسوية (الاستهلاكات الزائدة التي كان سيستهلك منها حجم أقل لو لم توجد تلك الاختلالات أصلا أو كانت في مستوى أقل). وتقيم هذه الاستهلاكات بتكلفة شرائها خارج الرسم إذا كانت المؤسسة تسترجع الرسم على القيمة المضافة(مهيدى، 2009، ص 128).
- 4- وقت غير منتج(عدم الإنتاج): هو وقت عمل غير منتج بسبب التوقف عن العمل الناجم عن اختلال ما كالتغيب، الانقطاع في المخزون أو عطل آلة، وهو ما يعني ضياع عوائد على المؤسسة انطلاقا من الفكرة التالية:

وقت منتج أكبر ---- منتجات أكثر---- مبيعات أكثر----- عوائد أكبر

ويقوم هذا الإنتاج غير المحقق (النواتج الضائعة) على أساس المساهمة الساعية في الهامش على التكلفة المتغيرة، مع التنبيه إلى أن النواتج الضائعة المترتبة عن التأخر في تسليم المنتجات إلى الزبائن، التخفيضات المختلفة الممنوحة لترضية الزبائن وما شابه ذلك، تقيم حسب طبيعتها بوحدات قياس ملائمة، تماما مثل الاستهلاكات.

- 5- عدم خلق طاقة : تكلفة الوقت البشري الذي تتحمله المؤسسة نتيجة H. SAVALL " وهو كما يعرفها عدم قيامها بعمليات الاستثمار اللامادي في فترة معينة بسبب انهماكها في تسوية الاختلالات وعدم استطاعتها تحرير وقت كاف لعمليات ذات تأثير أطول أجلا، مثل إهمال تنفيذ أهداف الاستراتيجية في خلال هذه الفترة. إن عدم خلق طاقة لا يشكل تكلفة حقيقية بالمعنى الشائع للمصطلح، وإنما يشكل إيرادا ضائعا على المؤسسة، إنها الفرصة الضائعة من أجل إنتاج منتج وبيعه، أو هي الخسارة الموزعة على الدورة الجارية والدورات القادمة ، إن أهداف استراتيجية تأخر إنجازها أو لم تنجز مما سيؤثر حتما على مردودية المؤسسة وعلى نتائجها المستقبلية، بل قد يؤثر حتى على وجودها ذاته، وهو ما يمكننا من القول بأنها تمثل تكلفة خفية إستراتيجية حقيقية.
- 6- المخاطر : تعتبر المخاطر المترتبة عن الاختلالات مصدرا كامنا للنتائج السلبية المستقبلية، ولذلك فهي تعد بمثابة تكاليف خفية، ولذلك يتوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار بهدف المبادرة إلى اتخاذ قرارات أو بتنفيذ أنشطة تحسن المردودية أو ترفع من إمكانات المؤسسة، وعلى العكس من المكونات الخمسة الأولى فإن المخاطر لا يتم تقييمها بوحدات نقدية.

وتجدر الإشارة إلى أن المجموعات الثلاث هذه تشكل تكاليفا فعلية متضمنة في مختلف حسابات الأعباء الفعلية التي تحملتها المؤسسة وذات تأثير مؤكد على نتيجتها، وإلى أن المؤسسة يمكنها تجنب هذه الأعباء جزئيا على الأقل، إذا تمكنت من تخفيض عدد الاختلالات فيها. فالمؤسسة ستتحمل أجورا وتعويزات أقل لو تمكنت من تقليل نسبة التغيب فيها، ستتحصل على إنتاج سليم أكبر لو لم تخصص وقتا أكبر لتصحيح النقائص والعيوب في المنتجات وستستهلك موادا وطاقة ومشتريات أقل لو لم تكن مضطرة إلى معالجة عدد أكبر من الاختلالات، وإلى أن تأثيرها يكون حتميا على نتيجة السنة موضوع الدراسة، أي أنها تؤثر بشكل مباشر على جدول حسابات نتائج الدورة. وإن المجموعتين الأخيرتين والتي يمكن تسميتهما بالنواتج غير المحققة، تشكلان أعباء خفية لا تظهر في حسابات المؤسسة، فهي منتجات غير منجزة وغير مباعة. وعليه فهي تكاليف افتراضية أو تكلفة فرصة بديلة تؤثر على مختلف حسابات النواتج (يكون ذلك بصفة مؤكدة بالنسبة لعدم الإنتاج على اعتبار أن الرصيد الدائن لحسابات النواتج كان يمكن أن يكون أكبر) ومن ثم على نتيجة الدورة الحالية ونتائج الدورات القادمة ولكن بشكل غير مباشر.

2.4. آليات قياس التكاليف الخفية:

آليات قياس التكاليف الخفية والتي تتضمن طريقتين (بركاني، 2016، ص 46-55):

- 1- الطريقة الاولى: طريقة (OF) و (SOF) لتقييم التكاليف الخفية

أ-مقاييس طريقة (SOF)

وهي اختصار (Social, Organize, Financier) تمثل كلمة المقياس الاجتماعي، المقياس التنظيمي، والمقياس المالي. وتقوم على تحديد مدى إمكانية ضغط خسائر التشغيل ومن ثم التكاليف الخفية، العمل على تحسين ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت؛ التدريب. وتتمثل في تطبيق المقاييس الثلاث على المؤشرات الخمسة للتكاليف الخفية.

المقياس الاجتماعي: يعتمد على اجراء مقابلات مع العاملين والمشرفين، وكذا تحليل الوثائق التي تتضمن إحصائيات عن التغيب، حوادث العمل، دوران العمل... الخ، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة المباشرة لبعض الظواهر التي تحدث في العمل.

المقياس التنظيمي: ويعتبر مرحلة إجبارية لكونه يشكل المصدر الأساسي للمعلومات التي سوف يتم الاعتماد عليها في المقياس المالي. ويستند المقياس التنظيمي أساسا على اجراء جرد شامل ومتسلسل لخسائر التشغيل ومختلف آثارها عبر الزمن، كما يسمح بفرز أساليب المعالجة المتشابهة والمعقدة وكذا الحكم على مدى توافقها مع الهدف الاقتصادي للمؤسسة.

المقياس المالي: في هذه المرحلة يتم الرجوع إلى عناصر التكاليف والأسعار المقيدة ضمن الوثائق المحاسبية للمؤسسة وهذا من أجل اجراء تقييم مالي لكمية الوقت والم واد المستهلكة أثناء عملية معالجة خسائر التشغيل أما العناصر التي لم يتمكن تقييمها ماليا فيمكن الإبقاء عليها كمعطيات كيفية أو كمية أو كلاهما معا مكملة للمعلومات المالية.

بالرغم من أهمية طريقة SOF إلا أنه يمكن استبعادها عندما تكون المؤسسة على اطلاع دائم بمختلف ظروف الحياة المهنية. بالتالي تستعمل طريقة OF. بدلا منها.

ب- طريقة (OF) الجزئية

وتقوم الطريقة على تحديد قيمة التكاليف الخفية من خلال القيام بدراسة مقارنة بين العديد من المؤسسات من خلال تقييم التكاليف الخفية لكل منها.

- 2- الطريقة الثانية: نموذج تاجوشي في تقدير التكاليف الخفية للابتعاد عن مواصفات الجودة المستهدفة (الزبيدي، والناصر، 2009):

يرى تاجوشي أنه يجب تعريف الجودة من وجهة نظر المجتمع الذي يتم فيه تصنيع المنتج لتكاليف الداخلية مثل تكاليف إعادة التصنيع، الصيانة، إعادة الفحص... الخ) واستخدام المنتج (التكاليف الخارجية مثل كلفة الفرصة البديلة).

بمعنى أن لا تقتصر على تكاليف إعادة التشغيل والخردة في المراحل الإنتاجية فقط، ولكن يجب أن نأخذ كلف الإنتاجية المفقودة لعدم الكفاءة الذي يسببه الانحراف عن المواصفات المستهدفة، وتشمل هذه التكاليف الآتي:

- التكاليف التي تنشأ بسبب انعدام الكفاءة في العمليات والنظم مثل: تزايد تكاليف الصيانة، توقف الآلات بسبب فشل الجودة، زيادة المخزون.
- تكاليف الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بالجودة لكن تكاليفها لا تظهر ضمن كلف الجودة مثل تكاليف عزل ونقل وبيع الخردة، نقل المنتجات لأغراض الفحص، الزيادة في الأعمال الكتابية والوقت الضائع في الاجتماعات غير المنتجة مع الموردين والوكلاء والموزعين، تكاليف تجزئة الطلبات (الأسباب تتعلق بالجودة).
- هامش المساهمة المفقود من انخفاض كمية المبيعات وانخفاض اسعار البيع والحصص السوقية للشركة والتي تمثل أهم الكلف الخفية التي يجب على محاسب التكاليف أن يقوم بتقديرها والتقرير عنها لأنها تمثل محركا مهما في مجال إعداد برامج تحسين الجودة.

2.5. طرق التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية

ان التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية يتطلب مجموعة من الاجراءات المتعلقة بكل مؤشر على حدى، وطرق التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية كما يلي (كواشي، 2016، ص 69):

- 1- الحد من التغيب، ومن وسائل الحد من التغيب:
 - تدريب المشرفين، حيث أن رضا الموظفين على المشرف يساعد في المواظبة وبالتالي الحد من التغيب.
 - استخدام الوسائل العقابية للحد من التغيب والعقاب اما ان يكون معنوياً مثل التنبيه، لفت النظر والاذنابات أو مادياً كالحرمان من العلاوات، أو الخصم من الراتب.
 - أو المكافآت للملتزمين بالدوام.
- 2- تخفيض دوران العمل، يعد دوران العمل من الموضوعات المهمة لما لها من اثار سلبية على المؤسسة وتحملها للتكاليف بنوعها الظاهرة والخفية، وعليه يكون دوران العمل للضرورة ولأهداف مخطط لها مسبق.
- 3- تخفيض وقوع حوادث العمل، يمكن تلخيص ذلك بهدفين رئيسيين:
 - وقاية العاملين من حوادث العمل من خلال تهيئة كافة الظروف اللازمة لمنع حوادث العمل أو الحد منها.
 - تقديم العلاج الطبي اللازم والرعاية اللازمة.
- 4- تحسين مستوى الجودة، يؤدي إلى تحسين صورة المنتج لدى العملاء، وذلك يمكن المؤسسة من زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الايرادات وكما يؤدي الى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.
- 5- تحسين انتاجية العمل، تزيد اهمية المنتج او الخدمة من زيادة طلب العملاء عليها، فعملية تطوير المنتج هي العامل الحاسم في نجاح المؤسسة وتعزيز الموقف التنافسي لها في السوق، وكذلك يمنحها الفرصة لتخفيض التكاليف وزيادة الجودة وبالتالي خدمة العملاء بما يحقق هدف الربح للمؤسسة.

2.6. الدراسات السابقة

تقدم دراسة (Căpușneanu, 2011 & Briciu)، صورة جوهرية للتكاليف المخفية والمحددة على مستوى الكيان، بما في ذلك الأسباب وطرق التحكم بها. كانت أداة البحث الرئيسية المستخدمة هنا هي الاستبيان وحددت النتائج معرفة أفضل بالجوانب النظرية والمنهجية اللازمة لتحديد التكاليف الخفية على مستوى الكيان. تتم مناقشة العديد من جوانب التكاليف المخفية، بالإضافة إلى خصائصها وتقييمها وأسبابها ومصادرها. يتم عرض الروابط بين الاختلالات والعوامل المولدة للتكاليف الخفية ومكوناتها المالية من الناحية النظرية ويتم تمثيلها في الرسوميات. يُختتم المقال باستنتاجات المؤلفين بشأن التحديد والتحديد والتحويل والعرض التقديمي في حالة توليف التكاليف الخفية للكيان، وكذلك الأهمية التي يجب على المديرين منحها لها.

وهدفت دراسة (بويان، 2013) للتعريف بخطورة التكاليف الخفية والبحث عن اسبابها والبحث عن الاساليب الفعالة لمواجهتها والتخفيض من حدتها، تسليط الضوء على مدى تأثير السلوكيات السلبية للأفراد، ومن نتائج الدراسة أن السلوك البشري وثقافة المؤسسة من بين اهم مسببات التكاليف الخفية، ان المنافسة ترتكز على قدرة المؤسسة على التحكم في تخفيض تكاليفها وخاصة التكاليف الخفية، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من كل النواحي والمستويات، تحسين نمط الاشراف والقيادة، ضرورة التخلي عن اساليب الادارة القديمة والاعتماد على طرق حديثة في معرفة سلوك وتوجهات العاملين.

كما أن الهدف من دراسة (Sailaja, Basak, & Viswanadhan, 2015) هو تحديد قياس وقياس جميع العناصر المخفية - عناصر مباشرة وغير مباشرة وغير مرتبة لتكاليف الجودة في جميع الأنشطة الوظيفية في المنظمة قيد الدراسة. علاوة على ذلك، يتم التأكد من أهمية مثل هذا التحليل من خلال تحديد تأثيرات التكاليف المخفية على التكلفة الإجمالية للجودة وكذلك على المحصلة النهائية التنظيمية، وتشير نتائج الدراسة إلى حقيقة أن التكلفة الخفية للجودة أعلى بثلاث مرات من عناصر تكلفة الجودة المباشرة في شركة التصنيع ويمكن تقليل معظم هذه التكاليف المخفية أو حتى التخلص منها عن طريق التتبع الصحيح وفهم الأسباب الجذرية.

وهدفت دراسة (كواشي، 2016) إلى محاولة معرفة ماهية التكاليف الخفية، ودور التحكم فيها في تحسين أداء البنوك التجارية، وتسلط الضوء على مدى تأثير بعض سلوكيات الموظفين مثل التغيب، ودوران العمل على الأداء. كما هدفت إلى لفت انتباه البنوك التجارية إلى وجود تكاليف خفية من أجل العمل على التحكم فيها لتحقيق أهدافها المخططة، تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول موضوع التكاليف الخفية، التي تعتبر عائقاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمراد تحقيقها، وتنعكس سلباً على الأداء الكلي للمؤسسة، ومن اهم نتائج الدراسة أن التكاليف الخفية تنجم عن إهمال الموارد البشرية وعم الاهتمام بها، أما مؤشراتها فتتمثل في التغيب، دوران العمل، حوادث العمل، اللجوء، وفروق إنتاجية العمل، ومن توصيات الدراسة يتوجب على البنك اتخاذ الإجراءات المناسبة للتقليل من هذه التكاليف.

وهدفت دراسة (بلمداني، وبن تراسي، 2017) إلى تحديد فعالية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين أداء المؤسسة، إذ تعتبر التكاليف الخفية خطراً يهدد المؤسسات الجزائرية وأنها أحد اسباب افلاس العديد من المؤسسات، ولا يكون التحكم بها الا بتطبيق طريقة SOF على كافة مؤشرات هذه التكاليف وذلك لأنها تسمح بجمع المعلومات الكافية عن خسائر التشغيل الحاصلة واجراءات معالجتها وتحديد مبلغها الاجمالي. وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين زيادة التكاليف الخفية ورقم الاعمال وربحية المؤسسة، لذلك من الضروري اتباع المؤسسة لأحسن الطرق لتخفيض هذه التكاليف وخاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري.

كما تناولت دراسة (Cokins, Capusneanu, Topor, & Ivan, 2017) الجوانب ذات الصلة فيما يتعلق بالتكاليف المخفية لخدمات الإدارة الذاتية في مجال المحاسبة، داخل قسم المحاسبة في شركة. لهذا الغرض، أجرى المؤلفون دراسة باستخدام استبيان تم تحليل نتائجها وتفسيرها. تم تقييم التكاليف الخفية للإدارة الذاتية لخدمات محاسبة الأعمال التي تمت ملاحظتها في قسم المحاسبة بالشركة وتم تحديد وتحليل أسباب مصادر توليدها.

اشتمل الجدول حول هذه التكاليف الخفية على معالجة المفاهيم الموجودة في لغة المحاسبة ، ولكن لم يتم استكشافها بشكل كافي من قبل المتخصصين في المجال. قدمت أيضاً وحللنا أسباب التكاليف الخفية للإدارة الذاتية في النشاط المحاسبي ، بالإضافة إلى مستند الإبلاغ عن الإخفاقات الناشئة عن دراسة الحالة. تنتهي المقالة باستنتاجات المؤلفين فيما يتعلق بالتكاليف الخفية لخدمات الإدارة الذاتية في مجال المحاسبة. تعالج دراسة (خليف، 2018) موضوع التحكم في التكاليف الخفية وأهميتها في زيادة ربحية المؤسسة الاقتصادية، وفي ظل ارتفاع حدة المنافسة حيث يتعذر على المؤسسة زيادة أسعار منتجاتها أو زيادة حجم مبيعاتها فان المنفذ الوحيد لها هو التحكم في التكاليف خاصة الخفية منها. و بهدف معالجة إشكالية الدراسة تطرقنا في الجانب النظري إلى أسباب التكاليف الخفية و مؤثراتها و طريقة حسابها و التحكم فيها أما في الجانب التطبيقي فقد درسنا مدى مساهمة التحكم في التكاليف الخفية في زيادة ربحية المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية و التقنية المسيلة. حيث توصلت الدراسة إلى أن تكاليف التغيب و الفرص الضائعة هي الأكثر تأثيراً على إجمالي التكاليف الخفية ، و تحكم المؤسسة في تكاليفها الخفية يمكنها من تعظيم ربحيتها و تغطية عجزها في فترة الدراسة.

أما دراسة (بويان، و يحيوي، 2019) فقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير التكاليف الخفية على الأداء الكلي للمؤسسة بسبب عدم تحكمها في مؤثراتها مما ينعكس سلباً على قدرتها التنافسية، ويظهر ذلك جلياً من خلال انخفاض رقم الاعمال بسبب ارتفاع سعر تكلفة المنتجات التي تسببها مؤشرات التكاليف الخفية، واعتمدنا على المنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة بالإضافة إلى أسلوب الاستبيان لتوضيح بعض الجوانب. وتوصلت الدراسة إلى أن التكاليف الخفية تؤثر سلباً على المؤسسة بسبب زيادة التكاليف الكلية مما يضعف تنافسيتها، وهذا ما أدى إلى تحقيق نتيجة خسارة لسنة 2018 وتسببت في تضيق فرص النمو والتوسع، ومن بين أهم التوصيات ضرورة التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية الذي يعتبر مدخل استراتيجي لتخفيض التكاليف الكلية مما يسمح بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

ما يميز الدراسة الحالية

تعد الدراسة من أوائل الدراسات حيث تناولت الدراسة موضوع مهم وهو دراسة واقع التكاليف الخفية في البنوك التجارية في فلسطين، وتم تطبيق الدراسة على قطاع اقتصادي مهم وهو القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل رئيسي على المورد البشري، وهذا ما تميزت به الدراسة عن الدراسات السابقة التي بحثت في التكاليف الخفية وتطبيقها على المؤسسات الصناعية باستخدام المنهج التحليلي لبيانات التكلفة الخفية لمعرفة تأثيرها على أداء المؤسسات و ربحيتها، ولم تتناول دراسة الواقع الفعلي لوجود مثل هذه التكاليف.

3. إجراءات الدراسة

3.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية العاملة في فلسطين وتم استثناء البنوك الاسلامية والأجنبية، حيث بلغ عدد البنوك التجارية العاملة في فلسطين محل الدراسة 13 بنكاً تجارياً منها 5 بنوك فلسطينية (بنك فلسطين، البنك التجاري الفلسطيني، بنك الاستثمار، بنك القدس والبنك الوطني)، بشبكة فروع عددها 162 فرعاً. و 8 بنوك أردنية وافدة (القاهرة عمان، العربي، التجاري الأردني، الأهلي الأردني، الاسكان، الأردني الكويتي، الاتحاد)، يتبعها شبكة فروع ومكاتب بلغت 118 فرعاً، وبنك مصري واحد هو البنك العقاري المصري ويتبعه 7 فروع لنهاية العام 2019 (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

أما عينة الدراسة فهي (الحصر الشامل) حيث تتكون من جميع الموظفين في الإدارات العامة والإقليمية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين محل الدراسة، ويشملون المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير مالي، مدير الموارد البشرية، رئيس قسم محاسبة) حيث بلغ عددهم (58) موظفاً، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد (48) استبانة، في حين تم استبعاد عدد (3) استبانة غير محققة لشروط قبولها، وتم قبول عدد (45) استبانة مكتملة ومحققة للشروط المطلوبة لقبولها أي بنسبة 77.5%، وهذه النسبة مناسبة لهذه الدراسة.

3.2 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد استعراض الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم اعداد استبانة لهذا الغرض، وتم تقسيمها إلى الأقسام التالية:

القسم الأول: يتناول وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية ويتكون من 4 فقرات.

القسم الثاني: يتناول محاور الدراسة وهي:

1. المحور الأول: يتناول أسباب التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين ويتكون من 5 فقرات.
2. المحور الثاني: يتناول مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين ويتكون من 5 فقرات.
3. المحور الثالث: يتناول الليات قياس وتتبع التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين ويتكون من 4 فقرات.
4. المحور الرابع: يتناول طرق التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية البنوك التجارية العاملة في فلسطين ويتكون من 5 فقرات.

باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) فقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة ، 2 غير موافق ، 3 محايد ، 4 موافق ، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (4/5=0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترات.

3.3 أساليب التحليل الاحصائي:

وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات، حيث استخدمت للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

- 2- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة متوسط الحسابات الخاصة بكل سؤال على حدة ولجميع الأسئلة الخاصة بكل فرضية.
- 3- اختبار التوزيع الطبيعي (One Sample Kolmogorov – Smirnov Test) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- 4- اختبار معامل ارتباط بيرسون. يستخدم هذا الاختبار لإيجاد صدق الاستبانة الداخلية.
- 5- طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون (Spearman-Brown Spilt Half) لقياس ثبات الاستبانة واختبار (Cronback Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس.
- 6- اختبار (One sample T Test) لاختبار فرضيات الدراسة.

3.4. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1- الصدق الظاهري:

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري وذلك بهدف التعرف على ارتباط الأسئلة وصلتها بمتغيرات الدراسة، وللتأكد أيضاً من مدى اتساق إجابات أفراد العينة، في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

2- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية

المحاور	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
تقييم اسباب التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.795	دالة عند 0.01
تقييم مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.862	دالة عند 0.01
تقييم اليات قياس وتتبع التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.852	دالة عند 0.01
تقييم طرق التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.795	دالة عند 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي.

3- طريقة التجزئة النصفية

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سيبرمان براون (Spearman-Brown Spilt Half). معامل الارتباط المعدل $r = 2r/1+r$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (2) :

جدول (2) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
تقييم اسباب التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.785	0.829
تقييم مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.712	0.785
تقييم اليات قياس وتتبع التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.798	0.889
تقييم طرق التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية البنوك التجارية العاملة في فلسطين	0.784	0.825
الدرجة الكلية	0.802	0.887

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان مقبول ودال احصائياً) ، وبذلك تكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4- طريقة ألفا كرونباخ :

تم استخدام طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الاتي، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

جدول (3) معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفا	المحاور
0.764	تقييم اسباب التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.876	تقييم مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.870	تقييم اليات قياس وتتبع التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.798	تقييم طرق التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.802	الدرجة الكلية

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ
يتضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.802) ، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية، وبذلك تكون قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية ، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار(Kolmogorov-Smirnov) ، وكانت النتائج كالتالي

جدول (4): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.987	0.123	تقييم اسباب التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.652	0.284	تقييم مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.078	0.985	تقييم اليات قياس وتتبع التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.112	0.887	تقييم طرق التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية البنوك التجارية العاملة في فلسطين
0.252	0.775	الدرجة الكلية

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05 ، وبالتالي فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة .

3.5. التحليل الاحصائي:

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (5) المتغيرات الوصفية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار		
0	0	مدير عام	المركز الوظيفي
22.22	10	مدير مالي	
26.67	12	مدير الموارد البشرية	
51.11	23	رئيس قسم المحاسبة	
100	45	المجموع	
55.56	25	بكالوريوس	المؤهل العلمي
4.44	2	دبلوم عالي	
37.78	17	ماجستير	

2.22	1	دكتوراه	
100	45	المجموع	
64.44	29	محاسبة	التخصص
26.67	12	ادارة	
6.67	3	علوم مالية ومصرفية	
2.22	1	اخرى	
100	45	المجموع	
6.67	3	أقل من 5 سنوات	الخبرة
33.33	15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
35.56	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
24.44	11	من 15	
100	45	المجموع	

نلاحظ من الجدول (5) الآتي:

أ-المركز الوظيفي: أن أكبر نسبة من عينة الدراسة هي رئيس قسم المحاسبة بنسبة 51.11%، يليه مدير الموارد البشرية حيث بلغت نسبته 26.67%، يليه مدير مالي بنسبة 22.22%، مما يعني أن عينة الدراسة هم من ذوي العلاقة والمعنيين بالنظام المالي والاداري ومعنيين أيضا بموضوع الدراسة مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة.

ب-المؤهل العلمي: أن ما نسبته 55.56% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وما نسبته 37.78% حاصلين على درجة الماجستير، وما نسبته 4.44% من حملة الدبلوم العالي، وما نسبته 2.22% من حملة الدكتوراه. وهذا يعني أن عينة الدراسة يتمتعون بمؤهلات أكاديمية جيدة تجعل لهم القدرة على تفهم أسئلة الاستبانة، مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم تجميعها بواسطة الاستبانة.

ج-التخصص العلمي: أن ما نسبته 64.44% من الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة هم من ذوي تخصص المحاسبة وهم أكثر الأشخاص قدرة في التعامل مع أنظمة المحاسبة المختلفة، وما نسبته 26.67% من تخصص الإدارة أي لهم القدرة على التعامل مع القرارات الإدارية على مستوى البنك وهذا مؤشر على مدى القدرة التي يتمتع بها الأفراد المجيبين على الاستبانة في فهم أسئلة الاستبانة وفهم موضوع الدراسة.

د-عدد سنوات الخبرة: أن أكثر من 93.33% من عينة الدراسة خبراتهم تتجاوز الخمس سنوات مما يعني أنه تتوفر الخبرة الكافية لعينة الدراسة في المجال المالي والاداري والمصرفي ولهم القدرة على التعامل بالأنظمة المحاسبية المختلفة، وعندهم الخبرة والقدرة على التعامل مع الاستبانة بشكل موضوعي.

3.6 التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة:

المحور الأول: أسباب تولد للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات المحور الأول.

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الأول

المستوى المرجح	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
موافق	3	74.40	1.12	3.72	1 لا تتوفر للموظف ظروف مناسبة لحو العمل منها الاضاءة المناسبة والتهوية.
موافق	4	70.20	1.07	3.51	2 لا يتم توزيع الجهود وتحديد المسؤوليات وتحديد النشاطات الفردية والجماعية وتنسيقها.
موافق	1	79.40	.88	3.97	3 لا يتم الاتصال ونقل أو تحويل المعلومات والتعليمات بين المستويات الادارية المختلفة بوسائل مناسبة وبدون أية معوقات
موافق	5	69.00	1.01	3.45	4 لا يتم الاستغلال الامثل للوقت بحيث يتم انجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة.
موافق	2	75.8	1.23	3.79	5 لا يتم عقد الدورات التدريبية المناسبة لتحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم بجدارة.
موافق		73.76	1.06	3.68	الدرجة الكلية للمحور الأول

وجدت النتائج أن الوزن النسبي لأسباب تولد للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين يساوي(73.76%) وهي تدل على أن الدرجة (موافقة) في الاستجابة على فقرات هذا المجال.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الفرضية جميعها أكبر من متوسط أداة القياس(3)، كذلك يتضح أن مجموع المتوسطات الحسابية للأسئلة مجتمعة بلغت (3.68) وهي أكبر من متوسط أداة القياس، كما بلغ الانحراف المعياري (0.30324) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات المحور الأول وهذا يعني أنه توجد أسباب لتولد للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

كما يتضح من خلال المحور أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " يتم الاتصال ونقل أو تحويل المعلومات والتعليمات بين المستويات الادارية المختلفة بوسائل مناسبة وبدون أية معوقات " حصلت على وزن نسبي قدره (79.4%)، ويتضح أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " يتم الاستغلال الامثل للوقت بحيث يتم انجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة. " حصلت على وزن نسبي قدره (69.00%).

المحور الثاني: مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثاني

المستوى المرجح	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	
موافق	1	77.6	1.01	3.88	هناك حالات غياب للموظفين لأسباب متعددة منها ما هو متعلق بالموظف ومنها ما هو متعلق ببيئة العمل.	1
غير موافق	5	51.6	1.02	2.58	هناك تكرار الحوادث في العمل تقع للموظف أثناء ساعات عمله وحوادث تقع أثناء الذهاب إلى العمل أو الإياب منه.	2
موافق	2	75.8	1.23	3.79	يتم اتباع سياسة دوران العمل سواء الاختياري أو الاجباري للموظفين باستمرار	3
موافق	3	72.2	1.07	3.68	تكون هناك تكاليف يتكبدها البنك بمنع خدمات لا تتصف بالجودة العالية او تكاليف تنفق على اكتشاف وتعديل الخدمات غير الجيدة	4
موافق	4	73.6	0.95	3.72	لا يتم استخدام معايير يمكن من خلالها قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية وتقييم درجة الاستفادة منها لتحقيق أهداف البنك.	5
موافق		70.16	1.05	3.53	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

وجدت النتائج أن وجود مؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين يساوي 70.16% وهي تدل على درجة الموافقة في الاستجابة على فقرات هذا المجال.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الفرضية أغلبها أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كذلك يتضح أن مجموع المتوسطات الحسابية للأسئلة مجتمعة بلغت (3.53) وهي أكبر من متوسط أداة القياس، كما بلغ الانحراف المعياري (1.05) وهذا يعني أنه يوجد مؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

ويتضح من خلال المحور أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " هناك حالات غياب للموظفين لأسباب متعددة منها ما هو متعلق بالموظف ومنها ما هو متعلق ببيئة العمل. " حصلت على وزن نسبي قدره (77.6%)، ويتضح أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " هناك تكرار الحوادث في العمل تقع للموظف أثناء ساعات عمله وحوادث تقع أثناء الذهاب إلى العمل أو الإياب منه." حصلت على وزن نسبي قدره (51.6%).

المحور الثالث: استخدام اليات قياس للكشف عن التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ل فقرات المحور الثالث.

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الثالث

المستوى المرجح	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	
غير موافق	1	349.	1.12	2.45	يتم استخدام مقياس SOF والذي يساهم تطبيقه على المؤشرات للتكاليف الخفية للوصول الى المبلغ الاجمالي للتكاليف الخفية. وتقوم على تحديد مدى إمكانية ضغط خسائر التشغيل ومن ثم التكاليف الخفية.	1
غير موافق	2	01.49	0.98	222.	يتم استخدام طريقة (OF) الجزئية وتقوم الطريقة على تحديد قيمة التكاليف الخفية من خلال القيام بدراسة مقارنة بين العديد من المؤسسات من خلال تقييم التكاليف الخفية لكل منها.	2

3	يتم استخدام نموذج تاجوشي في تقدير التكاليف الخفية للابتعاد عن مواصفات الجودة المستهدفة.	2.01	1.07	45.32	4	غير موافق
4	يتم استخدام طرق اخرى لقياس التكاليف الخفية في البنك	2.12	1.16	46.6	3	غير موافق
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	2.21	0.94	47.51		غير موافق

وجدت النتائج أن استخدام اليات قياس للكشف عن التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين يساوي 47.51% وهي تدل على أن الدرجة غير موافق في الاستجابة على فقرات هذا المجال.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الفرضية أقل من متوسط أداة القياس (3)، حيث أن مجموع المتوسطات الحسابية للأسئلة مجتمعة بلغت (2.21) وهي أقل من متوسط أداة القياس، كما بلغ الانحراف المعياري (0.94) وهذا يعني أنه لا يتم استخدام اليات قياس للكشف عن التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. ويتضح من خلال المحور أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " يتم استخدام مقياس SOF والذي يساهم تطبيقه على المؤشرات للتكاليف الخفية للوصول الى المبلغ الاجمالي للتكاليف الخفية. وتقوم على تحديد مدى إمكانية ضغط خسائر التشغيل ومن ثم التكاليف الخفية." حصلت على وزن نسبي قدره (49.3%)، ويتضح أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " يتم استخدام نموذج تاجوشي في تقدير التكاليف الخفية للابتعاد عن مواصفات الجودة المستهدفة." حصلت على وزن نسبي قدره (45.32%).

المحور الرابع : استخدام طرق للتحكم بالتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين
قام الباحث بحساب المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات المحور الرابع.

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمحور الرابع

المرجع	المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
موافق	1	1	607.	510.	823.	تعمل البنوك للحد من غياب العاملين بالرضا الوظيفي لهم واستخدام الوسائل العقابية المعنوية والمادية.
غير موافق	2	2	65.0	0.63	2.26	تعمل البنوك على تخفيض دوران العمل للأهداف ملحة ومخطط لها مسبقاً.
غير موافق	3	4	59.0	550.	2.95	تعمل البنوك على توفير الاجواء الصحية الملائمة للموظفين والرعاية الصحية في حال المرض.
غير موافق	4	3	59.6	0.61	2.98	تعمل البنوك على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.
غير موافق	5	5	55.6	0.45	2.78	تعمل البنوك على تحسين انتاجية العمل من حيث تطوير الخدمات باستمرار.
غير موافق			62.96	0.52	2.64	الدرجة الكلية للمحور الرابع

وجدت النتائج أن تقييم استخدام طرق للتحكم بالتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين يساوي 62.96% وهي تدل على أن الدرجة متوسطة في الاستجابة على فقرات هذا المجال.

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على أسئلة الفرضية أغلبها أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كذلك يتضح أن مجموع المتوسطات الحسابية للأسئلة مجتمعة بلغت (2.64) وهي أقل من متوسط أداة القياس، كما بلغ الانحراف المعياري (0.52) وهذا يعني أنه لا يتم استخدام طرق للتحكم بالتكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

ويتضح من خلال المحور أن أعلى فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " تعمل البنوك للحد من غياب العاملين بالرضا الوظيفي لهم واستخدام الوسائل العقابية المعنوية والمادية." حصلت على وزن نسبي قدره (70.6%)، ويتضح أن أقل فقرة في المحور حسب المتوسط الحسابي هي الفقرة والتي نصها " تعمل البنوك على تحسين انتاجية العمل من حيث تطوير الخدمات باستمرار " حصلت على وزن نسبي قدره (55.6%).

3.7. عرض واختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: " لا توجد أسباب لتولد التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين."

الفرضية الثانية: " لا توجد مؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك العاملة في فلسطين."

الفرضية الثالثة: " لا توجد اليات لتحديد التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين."

الفرضية الرابعة: " لا توجد طرق للتحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين."

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام اختبار (one sample t test) للتحقق من وجود علاقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة.

جدول (10) اختبار one sample t test لاختبار الفرضيات

رقم الفرضية	T المحسوبة	T الجدولية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نتيجة الفرضية
الفرضية الأولى	9.837	1.9652	0.000	رفض
الفرضية الثانية	4.038	1.9652	0.000	رفض
الفرضية الثالثة	- 0.951	1.9652	0.089	قبول
الفرضية الرابعة	- 1.045	1.9652	0.089	قبول

يبين جدول (10) أن قيمة T المحسوبة كانت و T الجدولية، و القيمة الاحتمالية (Sig.) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ونظراً لأن قاعدة القرار هي أن تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية وترفض الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية.

بناء على النتائج السابقة تم الآتي:

تم رفض الفرضية الأولى (H0): التي تنص على أنه "لا توجد أسباب لتولد التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين". وقبول الفرضية البديلة (H1): التي تنص على أنه "توجد أسباب لتولد التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين".

تم رفض الفرضية الثانية (H0): التي تنص على أنه "لا توجد مؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك العاملة في فلسطين". وقبول الفرضية البديلة (H1): التي تنص على أنه "توجد مؤشرات لحساب التكاليف الخفية في البنوك العاملة في فلسطين".

بناء على النتائج السابقة أيضاً ونظراً لأن قاعدة القرار هي أن تقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية فإنه يتم قبول الفرضيات العدمية التي تنص على:

الفرضية الثالثة (H0): التي تنص على أنه "لا توجد اليات لتحديد التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين".
الفرضية الرابعة (H0): التي تنص على أنه "لا توجد طرق للتحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين".

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال تحليل ومناقشة الدراسة التطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- معظم أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم بكالوريوس فأعلى وتخصصهم محاسبة وإدارة أعمال وخبراتهم العملية أكثر من 5 سنوات فهم من ذوي العلاقة والمعنيين والمتفهمين لمحاسبة الموارد البشرية.
- 2- توجد أسباب لتولد التكاليف الخفية في البنوك العاملة في فلسطين منها:

- عدم توفر للموظف ظروف مناسبة للعمل منها الاضاعة المناسبة والتهوية بالشكل الكافي.
- لا يتم توزيع الجهود وتحديد المسؤوليات وتحديد النشاطات الفردية والجماعية وتنسيقها.
- لا يتم الاتصال ونقل أو تحويل المعلومات والتعليمات بين المستويات الادارية المختلفة بوسائل مناسبة وبدون أية معوقات.
- لا يتم الاستغلال الامثل للوقت بحيث يتم انجاز المهام في الفترة الزمنية المحددة.
- لا يتم عقد الدورات التدريبية المناسبة لتحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم بجدارة.

3- توجد مؤشرات للتكاليف الخفية في البنوك العاملة في فلسطين منها:

- هناك حالات غياب للموظفين لأسباب متعددة منها ما هو متعلق بالموظف ومنها ما هو متعلق ببيئة العمل.
- يتم اتباع سياسة دوران العمل سواء الاختياري أو الاجباري للموظفين باستمرار
- تكون هناك تكاليف يتكبدها البنك بمنع خدمات لا تتصف بالجودة العالية او تكاليف تنفق على اكتشاف وتعديل الخدمات غير الجيدة
- لا يتم استخدام معايير يمكن من خلالها قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية وتقييم درجة الاستفادة منها لتحقيق أهداف البنك.

- 4- لا توجد إليات قياس التكاليف الخفية في البنوك التجارية العاملة في فلسطين.
5- لا توجد طرق للتحكم في مؤشرات التكاليف الخفية البنوك التجارية العاملة في فلسطين.

ثانياً: التوصيات

- بناء على نتائج الدراسة ، توصي الدراسة البنوك التجارية العاملة في فلسطين بما يلي:
- 1- ضرورة قيام البنوك التجارية التعرف على أسباب التكاليف الخفية.
 - 2- ضرورة العمل على ادراك أهمية التكاليف الخفية وتوضيح مفهومها وماهيتها في البنوك.
 - 3- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري المتمثل بالموظفين من حيث توفير البيئة الملائمة للعمل مع تنسيق العمل بين المستويات الادارية المختلفة والاستغلال الامثل للوقت.
 - 4- ضرورة اعتماد البنوك التجارية معايير تتضمن الاستغلال الامثل للموارد، وكذلك حسن ادارة تدوير العمل والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
 - 5- العمل على اعتماد الليات لقياس التكاليف الخفية مثل مقياس SOF ومقياس OF واستخدام نموذج تاجوشي في تقدير التكاليف الخفية .
 - 6- ضرورة اعتماد طرق للتحكم في مؤشرات التكاليف الخفية البنوك التجارية العاملة في فلسطين من خلال:
 - خفض دوران العمل للموظفين الا لأهداف ملحة ومخطط لها مسبقاً.
 - توفير الاجواء الصحية الملائمة للموظفين والرعاية الصحية في حال المرض.
 - العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار.
 - العمل على تحسين انتاجية العمل من حيث تطوير الخدمات باستمرار.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [1] بركاني، فوزية، (2016)، أليات الكشف ومعالجة التكاليف الخفية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور صالح زرداني-ع البيضاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- [2] بلمداني، محمد، وبن ترائي، عبد الغني،(2017)، فعالية التحكم في التكاليف الخفية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - بني صاف ، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت، الجزائر.
- [3] بويان، مسعود، ويحيوي، مفيدة، (2019)، دور التحكم في مؤشرات التكاليف الخفية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة :مؤسسة سانياك بسطيف، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09 العدد 03 :مكرر الجزء الثاني، الجزائر.
- [4] بويان، مسعود،(2013)، مساهمة في تخفيض التكاليف الخفية- دراسة حالة مؤسسة BCR بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.
- [5] خليفي، أحمد عبد الجبار، (2018)، التحكم في التكاليف الخفية و أهميتها في زيادة ربحية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية و التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- [6] الزبيدي، مثنى فالح، و الناصر، خالص حسن، (2009)، استخدام أنموذج تاجوشي في تقدير التكاليف الخفية للائتعاد عن مواصفات الجودة المستهدفة بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، عدد 94، مجلد 31، العراق.
- [7] عتروس، وحيد،(2013)، أهمية حساب التكاليف الخفية في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر.
- [8] كواشي، إيمان، (2016)، دور التحكم في التكاليف الخفية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - عين البيضاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- [9] مهيدي، ذوادي، (2009)، تأثير التكاليف المستترة على نظام المعلومات المحاسبي- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [1] Briciu, S., & Căpușneanu, S. (2011). The Increase Of Performance Of An Entity By The Conversion Of The Hidden Costs, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), Romania.
- [2] Cokins, G., Capusneanu, S., Topor, D. I., & Ivan, O. R. (2017). The hidden costs of self-management services in the accounting activity of a company. *The Audit Financiar journal*, 15(146), 244-244.
- [3] Degeorge, J.M. (1997), Analysis Of The Functioning Of An Sme: Study Of Its Dysfunctions And Its Mode Of Communication, Thesis For The Dea In Socio-Economic Management Of Companies And Organizations, Université Lumière Lyon 2,.
- [4] Pertti J.M. (2015). Dictionary Of Human Resources. (7th ed.) Vuibert, Paris .
- [5] Sailaja, A., Basak, P. C., & Viswanadhan, K. G. (2015). Hidden costs of quality: Measurement & analysis. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 6(2), 13-25.
- [6] Savall, H., & Zardet, V. (Eds.). (2008). *Mastering hidden costs and socioeconomic performance*. IAP.
- [7] Savall, H., & Zardet, V. (2015). *Mastering Costs and Caches Performances*. 6th ed. Economica, Paris.