جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية

(دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية السودانية)

Using Methods of Activity-Based Costing and Target Cost In Measuring Cost and Pricing the Banking Services

(Field study on sample of Sudanese Commercial Banks)

بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى التكاليف والمحاسبة الإدارية

إعداد الدارسة:

السارة سعد على احمد

إشراف:

الدكتور/ بابكر إبراهيم الصديق

أستاذ المحاسبة المشارك

كلية الدراسات التجارية – جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا

المشرف المعاون :

الدكتور/ فارس الطيب محمد

أستاذ التكاليف والمحاسبة الإدارية المساعد

كلية الدراسات التجارية – جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا

1439هـ -2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال الله تعالى :

﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم
سورة آل عمران ، الآية (18)

الإهــداء

إلى المهداة رحمة للعالمين محمد صلى الله عليه وسلم

إلى التي مازالت دعواتها تحفني والتي برضاها استمد قوتي ، والتي لا تفيها كل كلمات الحب والشكر والثناء والدعاء إلى أمي الحبيبة متعها الله بالصحة والعافية

إلى فخري وعزتي الذي علمني معني التفاني والعطاء وحب العلم والشغف إلى المزيد ، الذي لا أمنية لي في هذه الحياة إلا أن أراه بخير من جديد أبي العزيز .

إلى رفيق الدرب الذي شجعني ووقف بجانبي وتحمل معي مشاق البحث ، الوفي دوماً زوجي الغالي .

إلى فلذة كبدي هدية الرحمن ابنتي **(جوان)**

إلى سندي الذي أشدد به أزري أخي الحبيب

إلى ذلك العقد الفريد اللاتي ما ادخرن جهد في مساعدتي وتشجيعي أخواتي الفضليات

إلى الذي أيقظ شمعة من الأمل بداخلي أبن أخي **(سعد)**

أهدى ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً لله سبحانه وتعالى الذي بنعمته تتم الصالحات والقائل في محكم تنزيله ﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلاَّ بِاللّهِ﴾ {سورة هود ، الآية : 88} والصلاة على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم.

الشكر للجامعة العريقة الأم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وكل الأساتذة والعاملين فيها .

الشكر الجزيل الموفور بالثناء **للدكتور / بابكر إبراهيم الصديق** المشرف على هذه الدراسة والذي ساعدني في إخراج هذه الدراسة ولم يبخل بأي معلومة وقدم لي النصح والإرشاد وكل ما أحتاجه لإتمام هذه الدراسة . كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور فتح الرحمن الحسن منصور على ماقدمه لي من معلومات ونصائح أفادت كثيراً في اتمام الدراسة وكذلك الشكر والتقدير للدكتور فارس الطيب محمد الذي قدم لي الكثير لإخراج الدراسة بصورتها النهائية .

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي الإجلاء بكلية التجارة جامعة النيلين واخص بالشكر منهم د. صالح حامد محمد على ، كما أتقدم بالشكر لأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (كلية الدارسات التجارية ، والدراسات العليا) وأسرة مكتبة جامعة النيلين (كلية التجارة ، والدراسات العليا) ، كما اشكر زملائي من الأساتذة بجامعة السودان وجامعة النيلين ، واشكر كل من كانت له مساهمة في هذه الدراسة حتى خرجت بالصورة المطلوبة. الشكر الوافر والجزيل إلى إدارات المصارف التجارية السودانية الذين أسهموا في استكمال هذه الدراسة من خلال تعاونهم مع الباحث، كما أتوجه بالشكر لكل من مد لي يد العون، ممن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم، فجزاهم الله عني خير الجزاء، وأسال الله العلي القدير أن يتقبل هذا العمل مني وأن يكون خالصاً لوجه الكريم وأن يجعلني ممن سلك طريقاً يلتمس به علماً، سهل الله له به طريقاً إلى الجنة.

المستخلص

تناولت الدراسة دور استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس وتسعير الخدمات المصرفية . تمثلت مشكلة الدراسة في قياس واختبار التأثير المحتمل لاستخدام أدوات الإدارة الإستراتيجية (أسلوب التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة) في قياس التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية السودانية ، لما تقدمه هذه الأدوات من مساعدة المصارف التجارية السودانية على الاستمرار والنمو والمنافسة للمحافظة على أكبر عدد من العملاء واستخدام الموارد الاستخدام الأمثل وتحقيق أهداف المصرف . هدفت الدراسة إلى بيان دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكلفة وكذلك دورهما في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي في صياغة محاور وفرضيات الدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة . استخدمت الدراسة أداة الاستبانة في جمع البيانات وتم توزيع (253) وحدة استبانة على الموظفين العاملين بالمصارف التجارية السودانية وتم استرداد جميع الاستبيانات للتحليل . تمثلت فرضيات الدراسة في : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط و قياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة و قياس التكلفة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة و قياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها، يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، يؤدي تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة وإتباع مبادئه بصورة صحيحة منذ البدء بعملية التخطيط للمشروع وللعملية الإنتاجية إلى دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية ، يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة إلى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ، أن تحقيق إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة يؤدى إلى دقة تسعير الخدمات المصرفية. إعتماداً على نتائج الدراسة يوصى الباحث بالآتي : ضرورة اعتماد إدارات المصارف على تقنيات حديثة لإدارة التكلفة مثل أسلوب التكلفة على أساس النشاط من أجل تقديم خدمات مصرفية بتكلفة ونوعية مقبولة من قبل العملاء. ضرورة توعية وتدريب الجهات المسئولة عن قياس وتسعير الخدمات المصرفية عن المفاهيم التي يقوم عليها أسلوب التكلفة على

أساس النشاط وأسلوب إعادة هندسة القيمة والجودة الشاملة والإستفادة منها في تخصيص تكلفة الخدمات المصرفية بما يحقق مصلحة ورغبة العملاء ، على المصارف التجارية السودانية التي لديها إمكانية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة أو التي ترغب في تطبيقه منح جميع الموظفين والإداريين وخاصةً الذين لهم علاقة مباشرة بالتصميم والعملية الإنتاجية دورات تدريبية تعزز بها مقدرتهم على ممارسة هذا الأسلوب، كما عليها الاستعانة بذوي الخبرة والمعرفة في هذا المجال. أن تتبنى المصارف التجارية السودانية الأساليب الحديثة فى قياس التكاليف ومنها أستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة وذلك بغرض الوصول إلى تكلفة دقيقة للوحدة الواحدة .

Abstract

The study tackled the role of using the Activity-Based Costing (ABC) and the Target Cost System in measuring and pricing the banking services. The problem of the study is represented in measuring and testing the potential impact of using the strategic management tools (the activity-based costing and the target cost system) in measuring the cost and pricing the banking services in the Sudanese Commercial banks, as these tools helping the Sudanese Commercial banks on continuity, development and competition, to maintain the largest number of customers, to use resources optimally and to achieve the bank's objectives. The study aimed to explain the role of the activity-based costing and target cost system in cost measuring as well as its role in the pricing banking services at the Sudanese Commercial Banks. The study adopted the inductive and deductive methods in axes design and the hypotheses, besides the descriptive analytic method for testing the study's hypotheses. The study also used the questionnaire for data collection, where (253) of questionnaire forms to employers and workers at the Sudanese Commercial Bank, and that all questionnaire returned for analyzing. The hypotheses of the study are represented in that: There is a statistic correlation among Between activity-based costing at the Sudanese Commercial Banks, there is a statistic correlation among Between activity-based costing and the target cost system , there is a statistic correlation among the activity-based costing and the target cost system and cost measuring at the Sudanese Commercial Banks, there is a statistic correlation among in pricing banking services at the Sudanese Commercial Banks, there is a statistic correlation among the target cost system and pricing the banking services at the Sudanese Commercial Banks and there is correlation among Between activity-based costing and the target cost system and pricing the banking services at the Sudanese Commercial banks. The study reached to several results top of them: That the applying of the activity-based costing leads to the accuracy of measuring the banking services cost, that the applying of the target cost system and following its principles correctly from the beginning of the project plan process and then productivity process, leads to the accuracy of measuring the banking services cost , that the applying of the activity-based costing and the target cost system, lead to the accuracy of measuring the banking services cost, and that the achieving of using the activity-based costing and the target cost system, leads to the accuracy of pricing the banking services. Depending of the results, the researcher recommended the

followings: The necessity of the banking managements to depend on the modern technologies to manage the activity-based costing in order to provide banking services with acceptable cost and quality by the customers. The necessity to aware and train the responsible authorities on measuring and pricing the banking services on the concepts that being adopted by the activity-based costing and the system of reengineering the value and the comprehensive quality and benefit in allocation the banking services cost to achieve the customers' interest and desire. The Sudanese Commercial Banks that have possibility to apply the Target Cost System and that would like to apply it, should give all employers, directors especially those who have direct relation with designing and productive process, training courses to enhance their abilities on practicing this method, in addition to they have to get help from the expertise and those have knowledge in this domain, The Sudanese Commercial Bank should adopt the modern styles in measuring cost , including the activity-based costing and the target cost system, in order to access to an accurate cost of one unit.

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
مستخلص الدراسة	د
Abstract	و
فهرس الموضوعات	ح
فهرس الجداول	ي
فهرس الأشكال	ل
فهرس الملاحق	م
المقدمة	1
أولاً : الاطار المنهجي	2
ثانياً : الدراسات السابقة	7
الفصل الأول : أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)	48
المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)	49
المبحث الثاني: مقومات وأهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)	69
المبحث الثالث : خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)	80
الفصل الثاني: أسلوب التكلفة المستهدفة (TC)	100
المبحث الاول: نشأة ومفهوم وأهداف وأسس أسلوب التكلفة المستهدفة TC	101
المبحث الثاني : مقومات وخصائص وأهمية أسلوب التكلفة المستهدفة TC	118
المبحث الثالث : خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة المستهدفة TC	131
الفصل الثالث : قياس الخدمات المصرفية باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة	159
المبحث الاول: مفهوم الخدمات المصرفية	160
المبحث الثاني: استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس تكلفة الخدمة المصرفية	186
المبحث الثالث : استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة فى تسعير الخدمات المصرفية	208

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	243
المبحث الأول : نبذة تعريفية عن المصارف التجارية السودانية	244
المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية	254
المبحث الثالث : اختبار الفرضيات	276
الخاتمة	290
أولاً : النتائج	291
ثانياً : التوصيات	296
المصادر والمراجع	298
الملاحق	322

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	255
(2/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	256
(3/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	257
(4/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	258
(5/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	259
(6/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	260
(7/2/4)	الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان	263
(8/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الاول	264
(9/2/4)	الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل	266
(10/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	267
(11/2/4)	الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير المستقل	269
(12/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	270
(13/2/4)	الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	271
(14/2/4)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المتغير الرابع	273
(15/2/4)	الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع	274
(1/3/4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التكلفة على أساس النشاط و قياس تكلفة الخدمات المصرفية	276
(2/3/4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة و قياس تكلفة الخدمات المصرفية	277
(3/3/4)	تائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة على قياس تكلفة الخدمات المصرفية	278

(4/3/4)	أختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي	279
(5/3/4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التكلفة على أساس النشاط و تسعير الخدمات المصرفية	282
(6/3/4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية	283
(7/3/4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة علي تسعير الخدمات المصرفية	284
(8/3/4)	أختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي	285

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1/1/1)	آلية تخصيص التكاليف غير المباشرة على أساس محاسبة تكاليف الانشطة	60
(2/1/1)	أهداف أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC)	64
(1/3/1)	أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة	82
(2/3/1)	مزايا ومنافع أسلوب (ABC)	91
(1/1/2)	العوامل التي تحدد سعر المنتج	111
(1/3/2)	العلاقة بين التكلفة المستهدفة ودورة حياة المنتج	131
(2/3/2)	مكونات التكلفة المستهدفة	150
(3/3/2)	المقارنة بين الأسلوب التقليدي لتحديد التكاليف وتحديد التكاليف المستهدفة لغرض تحديد السعر	153
(1/1/3)	تبويب عناصر التكاليف في المصارف	177
(2/2/3)	نموذج أسلوب تكاليف الأنشطة (ABC)	200
(1/3/3)	كيفية تحيدد الاسعار في ظل النظرية التنقليدية والحديثة	212
(2/3/3)	مقارنة بين وحدات التكلفة في النشاط الإقتصادي والخدمي	214
(1/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	255
(2/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	256
(3/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي	257
(4/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني	258
(5/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	259
(6/2/4)	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	260
(1/3/4)	أختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة	280
(2/3/4)	عدم تجانس التباين للفرضية الثالثة	281
(3/3/4)	أختبار التوزيع الطبيعي للفرضية السادسة	286
(4/3/4)	عدم تجانس التباين للفرضية السادسة	286

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبانة	323
(2)	قائمة بأسماء محكمو الاستبانة	330

المقـــــدمة

تشتمل على الآتي :

أولاً : الاطار المنـهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي

تمهيد

يعيش عالم اليوم عصر المعلومات وأنظمتها وتقنيتها والبحث عن أفضل استخدام لها بأقل تكلفة لإنتاجها وذلك لأن المعلومات السليمة تؤدي إلى قرارات سليمة ومن ثم تؤثر إيجاباً على موارد المجتمعات وثرواتها وبالتبعية على رفاهية افرادها كي تؤدي للكشف عن الإمكانيات الحقيقية لتقدم المجتمعات ونموها ويعتبر الأسلوب المحاسبي في ظل الثورة التقنية التي نعيشها أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات والبيانات السليمة والمفيدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية التي تؤثر في رفاهية الافراد والمجتمعات ومن أجل زيادة فاعلية الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا الأسلوب في مجال التخطيط والرقابة والمتابعة تظهر اهمية ظهور الاساليب الحديثة لإدارة التكلفة ومنها أسلوب التكلفة على أساس النشاط والذي يقوم على افتراض ان الأنشطة التي تستهلك الموارد المتاحة هي التي تسبب التكاليف حيث يتم استخدام تلك الأنشطة كأساس لتتبع التكاليف الاضافية وتحميلها على وحدات المنتج وفقاً لعلاقة السبب والأثر ، حيث طور كوبر وكابلان هذا الأسلوب ونجد أن هذا الأسلوب قد لا يختلف كثيراً عن ما يعرف عن أسلوب التكاليف التقليدي حال تطبيقه بدقة بل يمكن القول بأن محاسبة تكلفة النشاط ما هي إلا إطار لفكرة معروفة من قبل. ونجد أن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط لا يقف عند حد ضمان سلامة ودقة بيانات ومعلومات التكاليف بما يعكس سلامة ورشد ما يترتب عليها من قرارات متعددة في مقدمتها التسعير وغيرها من قرارات مرتبطة بالمنتجات في ضوء ظروف المنافسة القائمة وإنما المتتبع لمراحل تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يجد أنها تكشف ما قد يكون موجوداً من أنشطة عديمة القيمة وما شابه مما يساعد على إحداث خفض جذري وحقيقي في التكاليف وأيضاً من الأساليب الحديثة أسلوب التكلفة المستهدفة والذي يوفر معلومات عن الانتاج اكثر دقة خلال المراحل الاولى للمنتج (مرحلتي التصميم والتطوير) ومع نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية وزيادة حدة المنافسة في مجال الإنتاج والخدمات والتطور الهائل في نظم المعلومات خاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين ، بدأت الدراسات تتجه نحو تطبيقه في قطاع خدمات البنوك التجارية، حيث يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة من المداخل الحديثة التي أثبتت كفاءتها في مجال خفض التكلفة وتحقيق مميزات استراتيجية داخلية وخارجية للشركات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ويهدف هذا الأسلوب إلى خفض التكاليف مع ضمان الجودة وتحقيق المزايا التنافسية .

نجد إن الهدف الرئيسي للمصرف هو تقديم خدمات مصرفية تلبي الحاجات المالية والإئتمانية للعملاء عند مستوى معين من الربحية التي تسعى إلى تحقيقها ادارة المصرف حيث

تعتبر الخدمة المصرفية مصدراً للاشباع الذي يسعي إلى تحقيقة العميل لحاجاته ورغباته ولذلك كان لابد من الاهتمام بدقة قياس وتسعير تلك الخدمات المصرفية بإستخدام التكامل بين الأساليب الحديثة.

مما تقدم فإن هذا البحث سيتناول دراسة استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

مشكلة الدراسة :

نجد أن هنالك العديد من الدراسات المحاسبية التي هدفت إلى تخفيض التكاليف وذلك من خلال تحقيق المزايا التنافسية بالشكل الذي يدعم الموقف التنافسي للمنشآت الصناعية والخدمية لذلك نجد أن المصارف التجارية السودانية تسعى إلى تحسين أداءها وذلك بإستخدام أفضل الطرق لقياس وتسعير الخدمات المصرفية مما يساعدها على الإستمرار والنمو والمنافسة للمحافظة على أكبر عدد من العملاء وإستخدام الموارد الإستخدام الأمثل وتحقيق أهداف المصرف خاصة في ظل التنافس الحاد وظهور فروع لمصارف أجنبية لتدخل في هذا التنافس لذلك كان لا بد من إتباع أساليب جديدة ذات كفاءة وفعالية عالية تكفل للمصرف البقاء في سوق المنافسة، وسيتم طرح استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة لدراسة دورهما في تحقيق دقة قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

من خلال ذلك تتلخص مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط و قياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية؟
2. هل استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلي دقة قياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية ؟
3. هل استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة يساعد في توفير معلومات تساعد في قياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية؟
4. هل استخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط يساهم في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية؟
5. هل توجد علاقة بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وتسعير التكلفة بالمصارف التجارية السودانية؟
6. هل استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة يؤثر في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية؟

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية العلمية :

تستمد الدراسة أهميتها في محاولتها لسد الفجوة العلمية التي خلفتها الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت قياس التكاليف وتسعير تكلفة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية بإستخدام الأساليب الحديثة للتكاليف منها أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة، وتوضيح دور استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في دقة قياس وتسعير تكلفة الخدمات المصرفية ، محاولة تقديم توصيات تساعد فى عملية قياس وتسعير الخدمات المصرفية

ثانياً: الأهمية العملية:

تقديم دراسة تساعد فى إمكانية تطبيق استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة لدقة قياس وتسعير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية السودانية، استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة يساهم في زيادة مستوى فعالية إتخاذ القرارات الرشيدة في المصارف التجارية السودانية، استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة يساعد إدارة المصرف على تحديد التأثير على دقة قياس وتسعير الخدمات المصرفية ومن ثم متطلباته للمصارف التجارية السودانية، مساعدة متخذي القرار في بيئة المصارف التجارية في الكشف عن الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة وتحديد السعر المستهدف مما يساعد على الدقة في قياس وتسعير الخدمات المصرفية.

أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي :

1. بيان أثر إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في زيادة دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية .
2. معرفة أثر إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في توفير بيانات موضوعية تساعد في دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية السودانية .
3. معرفة إلى أي مدى يؤدي استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة إلى إتخاذ قرارات تؤثر على دقة قياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية.
4. دراسة دور استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في توفير معلومات ملائمة تساعد في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية.
5. دراسة عملية التسعير والمداخل المستخدمة لذلك وبيان أثر إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في عملية تسعير الخدمات المصرفية.

6. وضع إطار عام ومنهجية منظمة لتسعير الخدمات المصرفية بإستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة.

فرضيات الدراسة :

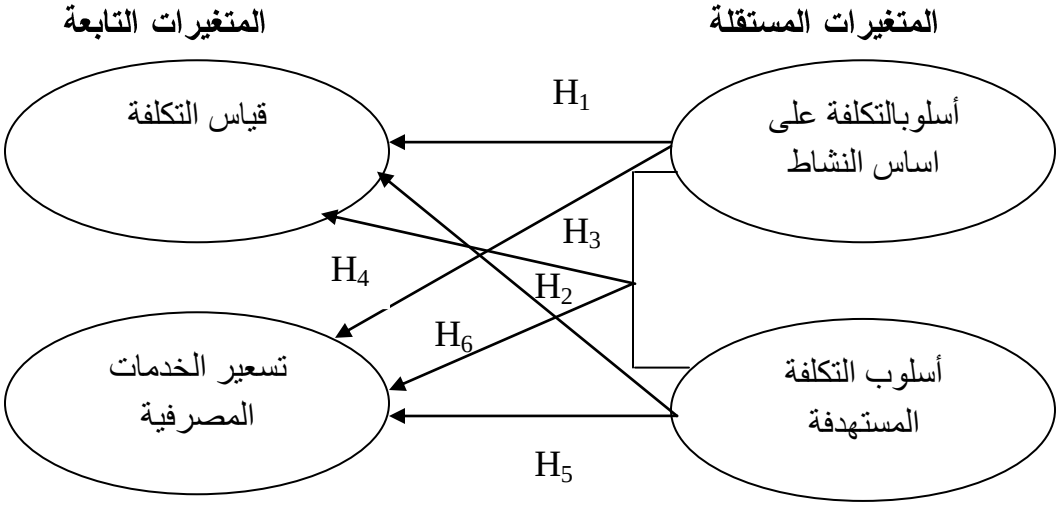
تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الرئيسية التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وقياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وقياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكلفة بالمصارف التجارية السودانية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية .
5. توجد علاقة ذات إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية .
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية السودانية.

نموذج الدراسة :

شكل رقم (أ)

نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة 2018م.

منهجية الدراسة :

إعتمدت الدراسة على المناهج الآتية :

1. المنهج الاستنباطي : لتحديد محاور الدراسة وصياغة مشكلة فرضيات الدراسة .
2. المنهج الاستقرائي : لاختبار الفرضيات الدراسة .
3. المنهج التاريخي: لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
4. المنهج الوصفي : باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة دور استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في دقة قياس وتسعير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية السودانية .

مصادر جمع البيانات :

تتمثل مصادر جمع البيانات في الآتي:

1. البيانات الأولية : عن طريق الملاحظة والاستبانة.
2. البيانات الثانوية : عن طريق الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير والمستندات الرسمية ومواقع الإنترنت.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

1. الحدود المكانية: قطاع المصارف التجارية السودانية الخرطوم.
2. الحدود الزمانية: 2018م.
3. الحدود البشرية : المدراء الماليين والمحاسبين العاملين بقطاع المصارف .
4. الحدود الموضوعية : التكلفة على أساس النشاط – التكلفة المستهدفة– قياس التكلفة – تسعير الخدمات.

هيكلية الدراسة :

تتكون هذه الدراسة من مقدمة واربعة فصول وخاتمة فيما يختص بالمقدمة فإنها تشمل الإطار المنهجي والدراسات السابقة أما الفصل الأول يناقش أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) من خلال ، المبحث الاول نشأة ومفهوم وأهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)، المبحث الثانى مقومات وأهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)، المبحث الثالث خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC). يتناول الفصل الثانى أسلوب التكلفة المستهدفة (TC) من خلال ، المبحث الاول نشأة ومفهوم وأهداف وأسس أسلوب التكلفة المستهدفة TC ، المبحث الثانى مقومات وخصائص وأهمية أسلوب التكلفة المستهدفة TC، المبحث الثالث خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة المستهدفة TC. أما الفصل الثالث يتناول قياس وتسعيرالخدمات المصرفية باستخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة من

خلال، المبحث الاول مفهوم الخدمات المصرفية، المبحث الثانى استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس تكلفة الخدمة المصرفية ، المبحث الثالث استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة فى تسعير الخدمات المصرفية. بينما يتناول الفصل الرابع الدراسة الميدانية من خلال ، المبحث الاول نبذة تعريفية عن المصارف التجارية السودانية، المبحث الثانى إجراءت الدراسة الميدانية ، المبحث الثالث اختبار الفرضيات . ثم الخاتمة وتشتمل على النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة

توجد مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

دراسة : عمرو (2000م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أن معايير التكلفة بشكلها التقليدي تعتبر أداة غير قادرة على النفاذ إلى ما يفرزة استخدام الإمكانيات المادية والبشرية لمنشآت الأعمال المنافسة من تكاليف وأخذه في الإعتبار عند تقرير درجة إحكامها والنتيجة الحتمية لذلك ، هي أن معايير التكلفة بشكلها التقليدي قد فقدت فاعليتها في بيئة الإنتاج الحديثة وتقادمت وأدى هذا إلى ظهور أسلوب حديث لتحديد تكلفة المنتجات بالمنشأة هدفه خفض التكلفة بصورة مستمرة ، وتحقيق قدرة تنافسية تكلفية بدون أي تأثير سلبي على جودة الإنتاج هذا الأسلوب هو أسلوب التكلفة المستهدفة . هدفت الدراسة إلى دراسة دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق أغراض الإدارة الشاملة للتكلفة بكل منشأة تسعى إلى إكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرار في الأسواق العالمية التنافسية ، صياغة نموذج كمي لتدعيم الدور الحيوي الذي يمكن لأسلوب المعلومات المحاسبية أن يؤديه وذلك في ضوء كل من التكلفة المستهدفة وأهداف المنشأة الأخرى بحيث يمكن تحقيق مستويات مرضية لكل أهداف المنشأة في آن واحد . إتبعت الدراسة المناهج الآتية ، تقوم الدراسة بمحاولة وضع أسس وقواعد ومتطلبات أسلوب التكلفة المستهدفة استناداً على ما ورد فى أدبيات الفكر المحاسبي المنشور في العديد من الدول الرائدة في هذا المجال مثل اليابان ، والولايات المتحدة الأمريكية ، وإنجلترا ، ومن ثم إمكانية إشتقاق خطوات تطبيق هذا الأسلوب كأسلوب حديث للإدارة الشاملة للتكلفة . تتبع الدراسة أحد أساليب البرمجة الرياضية المعنية بمشكلة تعدد الأهداف وهو (نموذج برمجة الأهداف بوحدات صحيحة) في محاولة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من أجل تحقيق أغراض الإدارة الشاملة للتكلفة. توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، لقد تطورت البيئة الحديثة للصناعة في عالمنا المعاصر على نحو صارت معه المنافسة في السوق العالمية في ظل نظم التشغيل والفلسفات الإدارية التقليدية أمراً غير ممكناً بالمرة ، ولقد أدركت المنشآت الصناعية العملاقة ذلك ، ومن ثم إتجهت نحو إستخدام عدد من الأساليب الفنية كان من شأنها إحداث تغييرات وتطورات جذرية في الطريقة التي تدار بها هذه المنشآت ، يتعين على المنشآت التي تريد تحقيق ميزة تنافسية ضرورة تطبيق المفاهيم المستحدثة لإدارة التكلفة ومنها إدارة التكلفة الكلية ، والإدارة الإستراتيجية للتكلفة، وما يستلزم تلك المفاهيم من أدوات مختلفة ومنها التكلفة المستهدفة ، وهندسة القيمة ، ونظم إدارة التكلفة بالمشاركة، والمحاسبة عن تكلفة المنتج ، ورقابة العمليات ، والتحسين والتطوير المستمر للتكلفة ، ومحاسبة تكلفة النشاط ، وتحديد تكلفة دورة حياة المنتج ، والتحليل الإستراتجي للتكلفة ، حتى تتواءم المنشآت

(1) عمرو من سعيد عبد الحليم ، **قياس التكلفة المستهدفة لأغراض الإدارة الشاملة للتكلفة** ، (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة ، 2000م).

الصناعية الكبرى مع ما إستجد من متغيرات ، يتعين إجراء بعض التعديلات اللازمة لعلاج نقاط الضعف التي تشوب أسلوب التكاليف المعيارية ، ومن أهم هذه التعديلات: صياغة مجموعة من المؤشرات لكل من التكلفة ، والجودة ، والوقت ، وضرورة تعديل المعايير التي أعدت وفقاً لأسلوب التكاليف المعيارية بالتغيرات التي يوصي بها أسلوب التحسين والتطوير المستمر للتكلفة بحيث تصبح معايير جديدة يمكن الإعتماد عليها عند تخطيط ، ورقابة التكلفة ، وتقييم الأداء . لتلبية إحتياجات نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية بما يفيد في إدارة التكلفة بالمنشأة يتعين التركيز على الإستخدامات الأخرى المتعددة لأسلوب محاسبة تكلفة النشاط (ABC) ومنها : إعداد الموازنات ، وتحليل الإنحرافات ، وإجراء تحليلات التكلفة ، ودراسة المستهلك النهائي وتأثيره على التكلفة ، أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تستخدم المنشآت الصناعية الأساليب المستحدثة في نظم التكاليف والمحاسبة الإدارية بالشكل الذي يمكنها من إنتاج منتجات جديدة تفي بمتطلبات ورغبات المستهلك النهائي بأقل تكلفة ، كما تعمل على خفض تكاليف المنتجات عن طريق التخلص من الفاقد بكافة صوره ، ومن أجل تحقيق ذلك تحتاج تلك المنشآت إلى أسلوب التكلفة المستهدفة (Target Costing System) والذي يمثل مدخلاً حديثاً لإدارة التكلفة . أوصت الدراسة بالآتي ، الإنصراف عن مدخل التكلفة مضافاً إليها هامش ربح والتحول إلى مدخل السوق كأساس لتسعير المنتجات وهو ما يعرف بسياسة التسعير المستهدف، وذلك بكل منشأة تسعى إلى إكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرار في الأسواق العالمية التنافسية ، ضرورة تطبيق الأسلوب المتكامل للتكلفة المستهدفة (TKC) بدعائمة الثلاث وهي التكلفة المستهدفة ، والتحسين والتطوير المستمر للتكلفة المستهدفة ، وأسلوب المحافظة على التكلفة ، وما يستلزمه من مقومات ، والذي يهدف إلى خفض تكلفة المنتج عن طريق إدارة التكلفة خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج وذلك بصورة ثابتة ومستمرة وبدون أي تأثير سلبي على جودة المنتج .

تتمثل نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة في قياس التكلفة المستهدفة وتمثلت نقطة الإختلاف في إستخدام الدراسة أعلاه أحد أساليب البرمجة الرياضية (نموذج برمجة الأهداف بوحدات صحيحة) في محاولة تطبيق التكلفة المستهدفة من أجل تحقيق أغراض الإدارة الشاملة للتكلفة في حين أن دراسة الباحثة تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتتميز دراسة الباحثة الحالية بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : ياسر (2002م) [1]

تملث مشكلة الدراسة في إن تسعير الخدمات المصرفية أمراً من الأمور الشائكة لارتباطه بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والمالية والمصرفية المتباينة وذات الحساسية فما زالت أسعار هذه

(1) ياسر علي أحمد عبيد ، **دراسه تحليلية للتكاليف ودورها فى تحديد أسعار الخدمات المصرفية في البنوك التجارية**، (حلوان : جامعة حلوان، كلية التجارة وادارة الاعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2002م).

الخدمات تحدد بطريقة تحكمية دون مراعاة عامل التكلفة لذلك تنحصر مشكلة الدراسة في حاجة إدارة البنك إلى بيانات تحليلية عن تكلفة الخدمات كي تعاونها في رسم سياسة التسعير بكفاءة . هدفت الدراسة إلى توفير قاعدة بيانات تحليلية تمثل أساس موضوعي لتسعير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية من خلال نظم التكاليف المصرفية . سعت الدراسة إلى اختبار الفرض الآتي ، بيانات التكاليف تلعب دوراً هاماً في تحديد أسعار الخدمات المصرفية في البنوك التجارية . اتبع الباحث المنهج الاستنباطي والاستقرائي كعمليتين متكاملتين وذلك عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتوصل الى المفاهيم النظرية في الدراسة عن طريق الاطلاع على الكتب والمراجع العربية والأجنبية والبحوث العلمية السابقة والمقالات والدوريات في مجال البحث والنشرات . توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أهمية تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف في البنك التجاري، أهمية توافر مقومات ملائمة لأسلوب محاسبة التكاليف في البنك التجاري بغرض تجميع وتحديد كل نشاط على حده وسهولة توزيع التكاليف غير المباشرة ، تلعب التكاليف دوراً مهماً في تسعير الخدمات المصرفية . أوصت الدراسة بضرورة تصميم أسلوب للتكاليف في البنوك التجارية بشكل يوضح المقومات الأساسية لهذا الأسلوب وما يتطلبه ذلك من وضع دليل تفصيلي لوحدات التكلفة ومراكز التكاليف وعناصر التكاليف في البنك مع ضرورة اعداد قوائم تفصيلية لتكاليف لكل نوع من أوجه الأنشطة الرئيسية ، ضرورة التبويب الدقيق والعلمي لكافة المفاهيم التكاليفية والتسويقية المستخدمه في عملية التسعير ، ضرورة أخذ البعد التسويقي في الاعتبار عند القيام بعملية التسعير إذ ينبغي التأكيد عن التكاليف هي في الغالب إحدى محددات السعر ويقتصر دورها في تحديد الحدود الدنيا له، كما تحدد ظروف المنافسة والطلب حدوده القصوى .

تتمثل نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة في دور التكاليف في تحديد أسعار الخدمات المصرفية في المصارف التجارية وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستقرائي والإستنباطي، وتميزت دراسة الباحثة بأنها تتناول استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : إبراهيم (2005م) [1]

تتمثل مشكلة الدراسة بتجاهل أنظمة المطبقة حالياً (التقليدية) للمسؤولية الاجتماعية بمفهومها المعاصر وتركيز جل اهتمامها على الأداء الاقتصادي الأمر الذي لم تمكن تلك الأنظمة من توفير المعلومات الملائمة للإدارة للقيام بوظائفها في تحقيق التوازن بين مصالح جميع فئات المجتمع التي لها علاقة بنشاط الوحدة الاقتصادية . هدفت الدراسة إلى شرح مفهوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) وتحديد دوافع مراعاة المسؤولية الاجتماعية وأسبابها عند تطبيقه ، تحديد دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتكلفة الاجتماعية المقترح مراعاتهما في تطبيق أسلوبABC ،

(1) د.ابراهيم ميدة ، **نموذج مقترح لتطبيق أسلوبالتكلفة على أساس النشاط (ABC) في مجال المسؤولية الاجتماعية،** (دمشق: مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية ، المجلد 21 ، العدد الثانى ، 2005م). ص ص 276-310.

تجميع الأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية وتبويبها وفقاً لمسؤوليتها الاجتماعية كخطوة أولى من خطوات تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC . اعتمد الباحث في إعداد البحث على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على إجراء مسح للدراسات والبحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية ومجال تصميم أنظمة التكاليف وبشكل خاص أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC . سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية ، إن المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها الوحدات الاقتصادية لها تأثير في مدخلات أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC ، إن المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها الوحدات الاقتصادية لها تأثير في طريقة تشغيل أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC ، إن المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها الوحدات الاقتصادية لها تأثير في مخرجات أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC . توصلت الدراسة إلى النتائج منها ، توسيع نطاق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC بإضافة بعد جديد وهو البعد الذي يقابل إن اقتصر تطبيق هذا الأسلوب على مختلف الأنشطة الاقتصادية الصناعية والخدمية والمالية، اقتراح نموذج لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية بمراحله المتعددة وذلك من خلال تحديد الأهداف المقترحة لهذا الأسلوب والخصائص والمبادئ العلمية الواجب مراعاتها في تصميمه في مجال المسوؤلية الاجتماعية وكذلك تبويب مراكز الأنشطة الاجتماعية وتحديد مسببات تكلفة الأنشطة الاجتماعية المقترحة ، هنالك تأثير كبير لاضطلاع الوحدة الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية وممارساتها لأنشطتها الاجتماعية في مدخلات أسلوب التكلفة على أساس النشاط فالبيانات والمعلومات المالية والكمية التي يمكن جمعها عن ممارسة الوحدة الاقتصادية لأنشطتها الاجتماعية تؤثر كمدخلات في تصميم أسلوب التكلفة على أساس النشاط . أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ، إن يتبني محاسبو التكاليف في كل وحدة اقتصادية مسؤولية تصميم أسلوب التكلفة على أساس النشاط وتطبيقة في مجال المسوؤلية الاجتماعية بهدف توفير بيانات ومعلومات أكثر دقة عن تكاليف الأداء الاجتماعي ومنافعة ومقدار وفاء الوحدة الاقتصادية بمسوؤلياتها الاجتماعية وتكاليف الوقاية من الأضرار الاجتماعية ومنافعها في حالة عدم وفائها بهذه المسؤوليات ، أن يقوم محاسب التكاليف بالربط بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين أسلوب التكاليف الرئيسي المطبق في الوحدة الاقتصادية الذي يمثل النشاط الاقتصادي محور اهتمامه بحيث يتم بموجب هذا الربط تحميل الوظائف الرئيسية للنشاط الاقتصادي بتكاليف الأداء الاجتماعى اذ ان الأداء الاجتماعى متداخل مع جميع وظائف الوحدة الاقتصادية .

يلاحظ أن نقطة الإتفاق تمثلت في إستخدام التكاليف على أساس النشاط وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستقرائي ، وتمثلت أوجه الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث اقتراحت لدراسة أعلاه نموذج لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC في مجال المسؤولية الاجتماعية بمراحله

المتعددة ، بينما تسعى دراسة الباحثة الحالية للتعرف على دور استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية.

دراسة: د. سالم (2006م) [1]

تناولت الدراسة أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) كأسس لقياس تكلفة الخدمة التعليمية بالجامعات . هدفت الدراسة إلى إستخدام أسلوب(ABC) في مجال قياس وترشيد تكاليف الخدمات التعليمية وتوفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الإدارية وتحديد أسعار تلك الخدمات. تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى أساليب مناسبة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية لضمان عدم تحمل الأفراد بأعباء تزيد أو تقل عن التكلفة الفعلية لتلك الخدمات. إختبرت الدراسة فرضية أن النظم المحاسبية المستخدمة في قياس تكلفة التعلم لا توفر المعلومات اللازمة للرقابة على التكاليف ، وكذلك يوجد اهتمام بتطبيق أسلوب(ABC) في مجال الصناعة ولا يطبق في مجال خدمات التعليم . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في مجال الخدمات التعليمية يساعد ف تخصيص التكاليف التعليمية بشكل دقيق ، الأمر الذي يساعد رقابة التكاليف وترشيد القرارات. قدمت الدراسة توصيات من أهمها يجب تقسيم أنشطة الخدمات التعليمية إلى مجموعات متجانسة من الأنشطة واختيار محركات التكاليف المناسبة بين الأنشطة المختلفة.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة تمثلت في إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، وتمثلت نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسة أعلاه على قياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات، بينما تركز دراسة الباحثة على قطاع الخدمات ، وتتميز دراسة الباحثة بتناول استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : رزان (2007م)[2]

تمثلث مشكلة الدراسة في ضعف الأداء في بعض شركات قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا مما يؤثر على حجم صادرات هذه الشركات وعلى قدراتها على الإستمرار في الأسواق الخارجية. هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو تحسين الأداء الكلي للشركات محل الدراسة (الأداء المالي، قدرة المنظمة على إرضاء العميل ، وزيادة كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ، وزيادة القدرة على النمو والتعلم) عن طريق التكامل بين أسلوب قياس التكاليف على أساس النشاط وأسلوب سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن . إفترضت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط طردية بين

---

(1) د. سالم عبدالله حلس ، **أسلوبتكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات**، (غزة: مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول ، 2007م)، ص ص 212-234 .

(2) رزان حسين كمال شهيد، **التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء** ، (القاهرة: جامعة عين الشمس ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ،2007م) .

المعلومات التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط من ناحية وفعالية أسلوب تحليل سلسلة القيمة من ناحية أخرى ، وأن هناك علاقة ارتباط طردية بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن من ناحية ومستوى الأداء الكلي من ناحية أخرى ، وأن هناك علاقة إرتباط طردية بين أسلوب قياس التكلفة على أساس النشاط وأسلوب قياس الأداء المتوازن من ناحية ومستوى الأداء الكلي من ناحية أخرى ، أن هناك علاقة إرتباط طردية بين أسلوب قياس التكلفة على أساس النشاط وتحليل سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن من ناحية ومستوى الأداء الكلي من ناحية أخرى . توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها بالنسبة للفرض الأول وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المعلومات التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تحليل سلسلة القيمة، بالنسبة للفرض الثاني أوضحت معادلة الإنحدار المقدر معنوية وإيجابية العلاقة مابين أسلوب سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن والأداء الكلي أما بالنسبة للفرضية الثالث أوضحت معادلة الإنحدار المقدر معنوية وإيجابية العلاقة ما بين أسلوب قياس التكلفة على أساس النشاط وأسلوب قياس الأداء المتوازن والأداء الكلي وبالنسبة للفرضية الرابعة أوضحت معادلة الإنحدار المقدر على معنوية وإيجابية العلاقة ما بين أسلوب قياس التكلفة على أساس النشاط وأسلوب قياس الأداء المتوازن ومستوى الأداء الكلي .

إتفقت دراسة الباحثة مع هذه الدراسة في التكامل بين الأدوات الحديثة لإدارة التكلفة ، وتمثلت نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسة الحالية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا ، بينما ركزت دراسة الباحثة الحالية على قطاع الخدمات المصرفية وذلك بتطبيق استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة: عثمان (2007م) [1].

تمثلت مشكلة الدراسة في أن صناعة الغزل والنسيج تعتريها كثير من المعوقات التي حالت دون نمو وإستمرارية هذه الصناعة المهمة ، وردت معظم معوقات هذا القطاع المهم إلى غياب نظم تكاليفية في المصانع وفقدان الرقابة على الأداء ، وهذا أدى بدوره إلى إرتفاع تكلفة الإنتاج بسبب التكلفة العالية وإرتفاع أسعار مدخلات الإنتاج ، وضعف التمويل بالإضافة إلى قدم الماكينات والمعدات والأجهزة إلى جانب عدم إتباع أسس علمية في دراسة الجدوى الإقتصادية . هدفت الدراسة إلى بناء إطار علمي لقياس تكاليف صناعة النسيج في السودان وفقاً لأسلوب التكاليف على أساس النشاط . وإفترضت الدراسة لا تمكن الطرق التقليدية لتحميل التكاليف في تحديد تكلفة الوحدة المنتجة بصورة حقيقة لصناعة الغزل والنسيج، يؤدي إستخدام النظم الحديثة لتحميل التكاليف إلى تحديد تكلفة الوحدة المنتجة بصورة دقيقة لصناعة الغزل والنسيج ، تتوافر المقومات الأساسية

(1) عثمان موسى محمد نوح ، **إطار علمي لقياس تكاليف صناعة النسيج في السودان وفق أسلوبالتكاليف على أساس النشاط** ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة ، 2007م).

لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC) بمصنع الدويم للنسيج ، لقد توصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد صحة الفروض. توصلت الدراسة إلى أن إستخدام النظم الحديثة لتحميل التكاليف يساعد في تحديد تكلفة الوحدة بصورة دقيقة.

يلاحظ أن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة تمثلت في إستخدام أسلوب التكاليف على أساس النشاط في قياس التكاليف ، وتمثلت نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسة اعلاه على قطاع صناعة النسيج في السودان ، بينما ركزت دراسة الباحثة الحالية على قطاع الخدمات المصرفية، وتميزت دراسة الباحثة بتناول استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة: جليلة ، ثائر (2007م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المدخل التقليدي المحاسبي يقوم في تسعير المنتجات على التكلفة التي يتم إحتسابها وفق الأساليب التقليدية والتى فى ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة والمتمثلة بإستبداد وعالمية المنافسة ، والتغيرات والتطورات التكنولوجية التوجه نحو الزبون ، لم تعد هي الأساس الملائم لغرض الإنطلاق منها في تحديد أسعار المنتجات وبالشكل الذي يحقق للمنظمة النجاح المالي والتنافسي وبما يدعم بقائها في السوق . سعت الدراسة إلى إختبار فرضية مفادها أن مدخل التكلفة التكلفة المستهدفة يساهم في تحقيق الأسعار المستهدفة والتي تمثل ما يرغب الزبون بدفعها مقابل المنتجات وبالشكل الذي يحقق العائد المرغوب على الأموال المستثمرة . هدفت الدراسة إلى دراسة عملية التسعير والمداخل المستخدمة لذلك ، فضلاً عن بيان المدخل المعاصر في التسعير وأثره في إستهداف التكاليف وإقتراح منهجية وآلية لتطبيق ذلك المنهج . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، تحيط بيئة الأعمال المعاصرة مجموعة من المتغيرات السريعة التي تتطلب الإستجابة لها، إن تقنية التكلفة المستهدفة تتطلب الأخذ بالإعتبار السعر المستهدف والذي منه يتم الرجوع لتحديد واستهداف التكاليف ، يتطلب استهداف التكاليف احتساب تكاليف المنتج ولكافة دورة حياته بدءاً من نشوء الفكرة (نشاط البحث والتطوير) ولغاية التسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع (نشاط الترويج والتسويق) ، الأخذ في الإعتبار طول أو قصر دورة حياة المنتج إذ أن الأخير ومن خلال ما أفرزته بيئة الأعمال المعاصرة هو قصر دورة حياة المنتج وتطور منتجات متنافسة . أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها، إعتماد الوحدات الإقتصادية على النظرة المتكاملة في التسعير ولكافة عوامل البئية الداخلية والخارجية ، اعتماد آلية تطبق وفق منهجية عملية وعلمية سليمة وملائمة لغرض تحديد التكلفة المستهدفة، المراجعة المستمرة لسياسات التسعير وعدم الإعتماد على سياسة واحدة .

---

(1) د. جليلة عيدان الذهبي ، د. ثائر صبرى الغبان ، **إستهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الإقتصادية العاملة في بيئية الأعمال الحديثة** ، (بغداد: جامعة بغداد ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 13، العدد 48، 2007م) ص ص 225-248.

يلاحظ أن دراسة الباحثة إتفقت مع هذه الدراسة في أستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة ، بينما إختلفت عنها في أن دراسة الباحثة الحالية تتناول استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية.

دراسة : جمال (2007م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد للتكلفة المستهدفة سواء كمنهج أو كأسلوب أو استراتيجية أو كأسلوب أو كأداة أو رقم وما إذا كان يصلح مدخل التكلفة المستهدفة للتطبيق على كافة الشركات على اختلاف طرق التسعير المتبعة بها والذي يمكن أن تتبناة الشركة وفقاً لظروف المنافسة بها وأيضاً ما إذا كان أسلوب التكلفة المستهدفة بوضعه الحالي يكفل توفير أرقام التكلفة المستهدفة والسعر المستهدف والربح المستهدف . هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام ومنهجية منظمة للتسعير المستهدف والتكلفة المستهدفة تقوم على استخدام تحليل الحساسية ونظم الخبرة الضبابية في التوصل إلى أرقام للسعر المستهدف والتكلفة المستهدفة تعكس العلاقات التبادلية والمتداخلة بين هذه الأرقام وبما يجعل هذه المنهجية صالحة للتطبيق في مختلف الشركات ، ظروف عدم التأكد التي تحيط بمفردات أو بأرقام السعر المستهدف والتكلفة المستهدفة والربح المستهدف . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، امتد وانتشر استخدام مدخل التكاليف المستهدفة في عدد غير قليل من دول العالم باعتباره مدخلاً متميزاً لإدارة التكلفة لأنه يركز أساساً على تخفيض التكلفة فيجب أن يكون ذلك قبل الالتزام بها أي في مراحل التصميم والتطوير حيث تكون تكلفة الجهود المبذولة في التخفيض أقل من التخفيض المحتمل في التكاليف على عكس المراحل التالية من دورة حياة المنتج ، ليس هنالك تعريف واحد وبسيط للتكلفة المستهدفه كرقم فالتعريفات تختلف حسب ما ذا كان هذا الرقم هو رقم التكلفة المستهدف الوصول ليه وحسب طريقة احتساب هذا الرقم ، وأيضاً ما إذا كان يمثل القدر المطلوب أو المستهدف لتخفيضة من التكاليف ، هنالك ثلاثة وجهات نظر فيما يتعلق بالعلاقة بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف والتكاليف الجارية والتكاليف المسموح بها أو التكلفة المستهدفة أو رقم تخفيض التكلفة المستهدف . أوصت الدراسة باستخدام تحليل الحساسية ونظم الخبرة الضبابية في التوصل إلى أرقام للسعر المستهدف والتكلفة المستهدفة والربح المستهدف بما يعكس العلاقات التبادلية والمتداخلة بين هذه الأرقام ويكفل الأخذ في الاعتبار ظروف عدم التأكد التي تحيط بمفردات أو بأرقام السعر المستهدف والتكلفة المستهدفة والربح المستهدف ، تطبيق المنهجية المقترحة للتوصل إلى أرقام للسعر المستهدف والتكلفة المستهدفة والربح المستهدف، في مختلف الشركات على اختلاف ظروف المنافسة التي تعيشها ، إجراء البحوث التي تتناول كيفية

(1) د. جمال عبدالحميد عبدالعزيز على ، **إطار مقترح للتسعير المستهدف والتكلفة المستهدفة باستخدام تحليل الحساسية ونظم الخبرة الضبابية** ، (القاهرة: جامعة عين شمس، المجله العلمية للاقتصاد والتجارة ، مجلد العدد الثانى ، الجزء الاول ، 2007م)، ص ص 1- 46 .

استخدام نظرية المجموعات الضبابية والمنطق الضبابي ونظم الخبرة الضبابية في المحاسبة المالية والمحاسبة الادارية ومحاسبة التكاليف والتحليل المالي المحاسبي والمراجعة .

يلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على التسعير المستهدف والتكلفة المستهدفة باستخدام تحليل الحساسية ونظم الخبرة الضبابية ، بينما تميزت دراسة الباحثة بأنها تسعى إلى التعرف على دور استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة : أمجاد (2008م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم شيوع تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وذلك لعدم ملاءمه مناخ أو مجال التطبيق ويظهر ذلك في ضعف قدرات الشركات في التفيذ السليم للتكاليف المستهدفة ينتقص من الفاعلية الحقيقية لهذا الأسلوب وكذلك عدم توحيد الإطار الفكري لأسلوب التكاليف المستهدفة . هدفت الدراسة إلى بناء وتصميم إطار فكري محاسبي متكامل لأسلوب التكاليف المستهدفة ليكون بمثابة إطار موحد لمكونات ومفاهيم وعلاقات هذا الأسلوب ، مما يساهم في إحكام الدور الذي يؤدية وبالتالي تحقيق الهدف الذى نشأ من أجله ، دراسة آليات تطبيق الإطار المتكامل المقترح لأسلوب التكاليف المستهدفة وتقييم فعاليته في مدى تحقيق إستراتيجيه التميز التنافسي ، اتبع الباحث المنهج الاستنباطي وذلك بعمل مسح نظري للتراث المحاسبي لاهم الكتابات والدراسات السابقة – النظرية والعملية – التي تناولت أسلوب التكاليف المستهدفة والمنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على التحديد والتوصيف الدقيق للتطبيق الفعال لأسلوب التكاليف المستهدفة . يقوم هذا البحث على اختبار فرض رئيسي هو ان هنالك علاقة طردية بين تطبيق الإطار المتكامل لمنهج التكاليف المستهدفة وبين قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق إستراتيجية التميز التنافسي لمنتجاتها . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ، إن الفلسفة الأساسية للتكاليف المستهدفة هي كونها أداة إستراتيجية تهتم بنتائج التطبيق في إدارة التكلفة والأرباح في الأجل الطويل والتي قد تكون في بعض الأحيان على حساب الأهداف قصيرة الأجل ، إدخال عدد من التعديلات على تصميم المنتج أو عمليات التصنيع بشكل ينخفض لأقل ما يمكن من عدد المرات بعد البدء الفعلي في التشغيل ، النهج السليم وراء البقاء والتميز التنافسي في نفس الوقت ينبع من أمرين متلازمين هما التفكير الدؤوب ثم التحسين المستمر.

يلاحظ أن دراسة الباحثة إتفقت مع هذه الدراسة في تفعيل أسلوب التكلفة المستهدفة، وفي الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ونقطة الاختلاف تمثلت في ان هذه الدراسة عمدت إلى اقتراح نموذج لتطبيق التحليل الإستراتجي للتكلفة ، بينما تسعى دراسة الباحثة إلى معرفة استخدام

---

(1) امجاد محمد الكومى ، **تصميم اطار فكرى متكامل لتفعيل اسلوب التكاليف المستهدفة في تحقيق استراتيجية التميز التنافسي،** (القاهرة : جامعه عين شمس، كلية التجارة ، مجله الفكر المحاسبى ، العدد الثانى،السنه الثانية عشر ، 2008م)، ص ص 63-107.

أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية، بالتطبيق على المصارف التجارية السودانية.

دراسة : أسماء (2008)[1]

تمثلث مشكلة الدراسة في بيان إمكانية إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بشكل أساسي في تخفيض تكاليف الأنشطة الخدمية كأسلوب لإدارة التكلفة يتجة نحو المنافسة ويهتم بتحليل سلسلة القيمة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، ومعرفة رغبات واحتياجات العملاء وذلك بالإستعانة بالمستجدات المحاسبية التكاليفية والإدارية الأخرى . هدفت الدراسة إلى رفع كفاءة أداء المنظمات الخدمية بهدف جودة عالية بتكلفة أقل بما يعمل على تحقيق رضاء العميل وإكتساب المنظمة ميزة تنافسية ، وذلك من خلال دراسة تحليلية لأهم الأساليب التكنولوجية الحديثة التى يمكن تطبيقها فى المنظمات الخدمية، بالإضافة إلى تحديد أهم المستجدات والأساليب المحاسبية التكاليفية والإدارية والتي في ضوءها يتم إختيار الإستراتيجيات التي يجب على المنظمة اتباعها ، وذلك بهدف تخفيض تكاليف الخدمات بهذه المنظمات ومواجهة المنافسة الشديدة السائدة فى البيئة التنافسية الحديثة . وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير الأسلوب المحاسبى التكاليفي المطبق بالمنظمة الخدمية يوفر معلومات تكاليفية سليمة يمكن اعتماد إدارة المنظمة عليها في اتخاذ القرارات التي تساعد على تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، يوفر تطبيق الأساليب المحاسبية الحديثة والتي من أهمها أسلوب التكلفة على أساس النشاط كأسلوب مدعم للتكلفة المستهدفة معلومات تفيد في تقييم الأداء الداخلي للمنظمة كما يساهم في مواكبة التطورات الحديثة والتفاعل مع المتغيرات المستمرة ، يحقق استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وما يدعمه من أساليب حديثة رفع كفاءة أداء الموانى والقضاء على ازدحامها وكذلك القضاء على تكدس السفن وطول فترة انتظارها وبالتالي منع تحمل الدولة بغرامات تأخير.

يلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية للباحث في إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالمنشآت الخدمية وتتمثل نقطة الإختلاف في أن الدراسة الحالية للباحث تسعى إلى معرفة استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة: Kocsoy , et . al (2008م)[2]

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية إستفادة الشركات من التقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية ومن أهم هذه الأسباب هو التكاليف المستهدفة ، خاصة في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا والتغير في توقعات العملاء ، وتقصير دورة حياة المنتج ، وزيادة قوة المنافسة العالمية وخاصة بين

---

(1) أسماء عوض محمد منصور ، **إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الأنشطة بالمنظمات الخدمية بهدف دعم قدرتها التنافسية**، (السويس : جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2008م).

(1) Kocsoy , M., et.al., **Target Costing in Turkish Manufacturing Enterprises,** European Journal of Social Sciences , Vol. 7, No.2, ,2008,PP.92-105.

الشركات وسعي نحو تخفيض تكلفة المنتج والجودة العالية ، وقد أجريت الدراسة على أكبر شركات التصنيع المدرجة في غرفة تجارة اسطنبول والحاصلة على الأيزو ، والكشف عن الإختلافات الأساسية بين هذه الشركات التي تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وأثره على الشركات المطبقة له . وبينت الدراسة أنه على الشركات إتباع إستراتيجيات تنافسية متوازنة ، خاصة وأن غالبية الشركات تعمل في ظل ظروف سوق تنافسية ، ولكي تجني الشركات الفوائد المتوقعة من التكاليف المستهدفة عليها إعطاء أهمية أكبر لتحديد توقعات العملاء قبل تصميم المنتج .

يلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية للباحث في إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأحد التقنيات في تخفيض تكلفة المنتج وتتمثل نقطة الإختلاف في أن الدراسة الحالية للباحث تسعى إلى معرفة استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة : أسعد (2009م) [1].

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم مقدرة نظم التكاليف التقليدية على مواكبة التطورات الحديثة في بيئة الخدمات ، حيث تعتمد هذه النظم على الأساليب الحكمية والتقدير الشخصي مما يقلل المصداقية في البيانات التكاليفية الناتجة منها وبتالي صعوبة اعتماد متخذي القرارات على هذه البيانات في قياس تخصيص التكاليف المشتركة على الخدمات. هدفت الدراسة للتعرف على الإطار العلمي لإستخدام نظم التكاليف الحديثة في قطاع الخدمات المينائية مع دراسة لأساليب قياس وتخصيص التكاليف المشتركة بهيئة الموانئ البحرية السودانية وتقديم نموذج علمي لقياس وتحميل التكاليف المشتركة على الخدمات المينائية بإستخدام نظم التكاليف الحديثة. لتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفروض الآتية : لا تطبق هيئة الموانئ البحرية السودانية نظم التكاليف الحديثة في تحديد تكلفة الخدمات المينائية، تؤثر طرق التكاليف الحديثة على تخصيص تكلفة الخدمات المينائية ، يمكن النموذج المقترح من قياس تكلفة الخدمات المينائية بهيئة الموانئ البحرية السودانية بصورة حقيقية . توصلت الدراسة إلى عدم ملائمة نظم التكاليف التقليدية للتطورات العالمية الحديثة ، وأن هيئة الموانئ البحرية السودانية تستخدم طريقة التوزيع الإجمالي، وأن النموذج المقترح الذي يعتمد على طريقة التكلفة على أساس النشاط ومفهوم الجودة الشاملة يمكن قياس تكلفة الخدمات المينائية بصورة دقيقة .

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة تتمثل في إستخدام نظم التكاليف الحديثة لقياس وتخصيص التكاليف المشتركة في قطاع الخدمات وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع

(1) أسعد مبارك حسين موسى ، **استخدام نظم التكاليف الحديثة لقياس وتخصيص التكاليف المشتركة في قطاع الخدمات بالسودان بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية السودانية** ، (الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، 2009م).

الدراسة حيث ركزت الدراسة أعلاه على هيئة الموانئ البحرية، بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث على المصارف التجارية السودانية بينما تميزت دراسة استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشـــاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة: Filomena, et . al (2009م)[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تجربة الدول النامية في مرحلة مبكـــرة حيـــث هنـــاك علامات لتكلفة إنتاج معين في ظل عملية التنمية ، وقد تم تطبيق الدراسة على شركات الصـــناعات التحويلية البرازيلية، وتفعيل أسلوب التكلفة المستهدفة لخفض التكلفة علـــى أجـــزاء المنـــتج ، مـــع ضرورة إيجاد معايير لضبط النفقات خلال عملية الشراء وقد تم إستخدام دراسة حالة مفصلة بهـــدف الاستخدام الإستراتيجي للتكلفة المستهدفة . توصلت الدراسة إلى أن المشـــاركين فـــي المشـــتريات خاصة المهندسين والمصممين هم أكثر من يتحكم في التكلفة بشكل دقيق ، كما بينت الدراســـة بـــأن هناك قيود على هذه الدراسة تمثلت في عدم وجود مناقشة لتقدير التكاليف المحددة وتقنيـــات خفـــض التكلفة .

يلاحظ أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية للباحـــث فـــي إســـتخدام أســـلوب التكلفـــة المستهدفة في تخفيض التكلفة في أجزاء من المنتج وتتمثل نقطة الإختلاف في أن الدراســـة الحاليـــة للباحث تسعى إلى معرفة استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قيـــاس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة: Zaman (2009) [2]

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تطوير مقياس يمكن من خلاله تحديد مدي إستخدام أسلوب المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) في المنشأة ثم إستخدام أسلوب الإنحدار لقياس مدى تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط على أداء عينة من المنشـــآت الصـــناعية فـــي اســـتراليا . وتوصلت الدراسة إلى أن التخصيص الدقيق للتكلفة وزيادة كفاءة وفعالية الأنشطة يسهم بشكل كبيـــر في تحسين أداء المنشأة ، وأن إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط يحسن في الربحية ويعطي عوائد مالية كبيرة فضلاً عن دوره في تعظيم القيمة للعميل في الأجل الطويل .

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة الحالية تتمثل في إستخدام أســـلوب التكلفة على أساس النشاط وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على المنشآت الصناعية بينما الدراسة الحالية ركزت على قطاع الخدمات بينما تميزت دراسة الباحثة في

(1) Filomena , T., et.al., **Target Costing Operationalization During Product Development: Model and Application**, Industrional Journal of Production Economics, Vol.118, 2009, PP 398-409.

(2) Zaman , M ,**The Impact of Activity – Based Costing on Firm Performance The Australian Experience**, International Review of Business Research , Vol.5, No4, 2009, PP :200-208.

أنها ركزت على استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : سالم (2009م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في عجز أسلوب التكاليف التقليدي على القيام بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة لمساعدتها للقيام بوظائفها المختلفة وكذلك مدى إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية اليمنية . هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم محاسبة التكاليف وما يتعلق بها من أهداف ومقومات وخصائص ومبادئ ، توضيح وظائف محاسبة التكاليف من قياس تكلفة النشاط وتخطيط ورقابة وإتخاذ القرار ، معرفة مفهوم التكلفة على أساس النشاط ومدى دقته في توزيع التكاليف غير المباشرة ، تم إتباع المنهج الإستنباطي للتعرف على طبيعة المشكلة وتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات ، المنهج الإستقرائي لإختبار صحة الفرضيات ، المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة. سعت الدراسة لإختبار الفرضيات الآتية ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات أسلوب التكاليف المستخدم في الشركات الصناعية اليمنية وعدم قدرتها على تلبية إحتياجات الإدارة الحديثة ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات أسلوب التكاليف الذي إعتمد على بعض الأساليب الحديثة وقدرتها على تلبية إحتياجات الإدارة الحديثة ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطور في بيئة التصنيع الحديثة ومدى تقبل الشركات الصناعية اليمنية لضرورة تطوير نظم التكاليف الخاصة بها ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم تطبيق بعض أساليب تطوير أسلوب التكاليف وعدم قدرة الشركات الصناعية اليمنية على تنفيذ هذا التطوير . تم التوصل إلى إثبات صحة هذه الفرضيات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها ، إن أنظمة التكاليف الحالية بالشركات الصناعية اليمنية لا توفر معلومات بالدقة المطلوبة لقيام الإدارة بوظائفها المختلفة ، إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يوفر معلومات أكثر دقة يمكن الإستفادة منها في تلبية إحتياجات الإدارة للقيام بوظائفها المختلفة ، إن غياب الوعي بأهمية تطوير نظم التكاليف بإستخدام الأساليب الحديثة أحد المعوقات لتطبيق هذه الأساليب ، زيادة تكلفة إستخدام الأساليب الحديثة لتخصيص التكايف الصناعية غير المباشرة تكون سبباً في عدم تطبيق تلك الأساليب ، أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم التكاليف لتتلاءم مع البيئة الصناعية الحديثة ، العمل على توعية متخذي القرار بأهمية تطوير نظم التكاليف بإستخدام الاساليب الحديثة ، تدريب ذوي الإختصاص بتطبيق الأساليب الحديثة لتخصيص الاساليب الحديثة المباشرة ، العمل على نشر الوعي لدى الإداريين والمحاسبين بأهمية الأساليب الحديثة والمنافع المرتقبة من تطبيق أي أسلوب.

---

(1) سالم عبد الله صالح بن كليب ، **إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية اليمنية** ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2009م).

يلاحظ إن أوجه الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة تتمثل في تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي ، ونقطة الإختلاف تمثلت في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على الشركات الصناعية اليمنية بينما ركزت دراسة الباحثة على قطاع الخدمات وتتميز دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : Yazdifar & Askarany (2010)[1]

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل العوامل التي تؤثر على نشر إبتكارات المحاسبة الإدارية (أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، أسلوب الإدارة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن وأسلوب القياس المرجعي ، وإدارة التكلفة الإستراتيجية) عن طريق إرسال (2000) إستمارة إستقصاء إلى أعضاء المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين في أستراليا ونيوزيلندا والمملكة المتحدة ، حيث كانت عدد الاستمارات المرتدة (584) إستمارة بنسبة 28.8% ، 39.5 % ،29 %، استراليا ونيوزيلندا والمملكة المتحدة على التوالي وتشكل نسبة 35.3% من المشاركين من الذين يعملون في الصناعات التحويلية و64.7% يعملون في القطاع الخدمي ، وتوصلت الدراسة إلى أن دعم وتاييد الإدارة العليا هي العامل الأساسي في تبني الإبتكارات الحديثة للمحاسبة الإدارية والتنفيذ الناجح في تطبيقها ، وإن تبني هذه الإبتكارات يؤدي إلى زيادة رضاء المستخدمين للمعلومات المحاسبية بالإضافة لوجود الإهتمام المتزايد في تطبيق ابتكارات في المنشآت الصغيرة والمتوسطة وإمكانية تطبيقها في الشركات متعددة الجنسيات.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية تمثلت في تطبيق الأساليب الحديثة وكذلك التطبيق في القطاع الخدمي بينما تمثلت نقطة الإختلاف في أن الدراسة الحالية ركزت على استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : Khajavi & Nazemi(2010)[2]

تناولت الدراسة العلاقة بين المنشآت المتميزة عالمياً وأسلوب محاسبة التكاليف من خلال المعلومات المناسبة والدقيقة . هدفت الدراسة إلى تحديد ومناقشة خصائص المنشآت المتميزة عالمياً، وفحص التكامل بين أساليب المحاسبة الإدارية (أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة، ونظرية القيود ، والإنتاج في الوقت المناسب ، ومقياس الأداء المتوازن) بهدف توفير

(1) Yazdifar, Hassan & Askarany, Davood, **A comparative Investigation into the Diffusion of Management Accounting Innovations in the UK Australia and New Zealand**, CIMA, Chartered Institute of Management Accounting Research Executive Summaries Series, Vol.5, 2010, PP.9-11.

(2) Khajavi, Shokrollah & Nazemi, Amin **, Innovation in Management Accounting : The Needs of World – Class Firms**, International Journal of Academic Research, Vol.2, No.5, September, PP. 320-330 .

المعلومات الملائمة لدعم المنشأة على التميز عالمياً ، وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج للتكامل بين المحاسبة الإدارية بالإعتماد على مدخل التحليل الهرمي بهدف الوصول لمستوى أداء أفضل.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية تمثلت في تطبيق الأساليب الحديثة وكذلك التطبيق في القطاع الخدمي بينما تمثلت نقطة الإختلاف في أن الدراسة الحالية ركزت على استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : أحمد (2010)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على المنتجات ، وعدم الموضوعية والدقة في النتائج التي تقضي لها الطرق التقليدية المستخدمة في توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على المنتجات في بيئة التصنيع الحديثة . هدفت الدراسة إلى بناء نموذج محاسبي بإستخدام نظم التكاليف الحديثة لقياس تكلفة صناعة الغلال في السودان ، إن القصور النظم التقليدية المستخدمة لقياس تكلفة إنتاج الغلال أدت إلى إرتفاع تكلفة إنتاج هذا القطاع مقارنة بالدول المنافسة في السوق العالمية . وإفترضت الدراسة الفرضيات التالية : يمكن النموذج المحاسبي المقترح من تطبيق نظم التكاليف الحديثة على مطاحن الغلال في السودان، يساهم أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تخصيص التكاليف الفرعية غير المباشرة تخصيصاً دقيقاً ، يساهم أسلوب المحاسبة على الإنجاز بإستخدام صيغة الوقت المستنفذ في الإنجاز في تخصيص معدلات تحليل التكاليف الصناعية غير المباشرة على المنتجات غير المتجانسة التي تنتج في وحدة واحدة ، تطبيق أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد يساهم في تخصيص التكاليف الصناعية غير مباشرة . وتوصلت إلى أن زيادة الأهمية النسبية في التكاليف الصناعية غير المباشرة في الوقت الحالي تتطلب تطبيق الأساليب الحديثة لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة، لا تمكن الطرق التقليدية لتحميل التكاليف لتحديد تكلفة الوحدة المنتجة، أسلوب التكاليف الحالية في شركة سين للغلال لا يوفر معلومات بالدقة المطلوبة لقيام الإدارة بوظائفها المختلفة، ويمكن النموذج المحاسبي المقترح من وضع إطار تطبيقي لنظم التكاليف الحديثة على مطاحن الغلال .

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في إستخدام الأساليب الحديثة للتكاليف وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على قطاع الصناعى بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث على قطاع الخدمات وتميزت الدراسة

---

(1) أحمد محمد الحسن عبدالرحمن العربي ، **نموذج محاسبي مقترح لإستخدام الأساليب الحديثة في التكاليف لتحديد تكلفة الإنتاج الصناعي في السودان** ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2010م).

الحالية بتناول استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة فى قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : فؤاد احمد (2010م) [1].

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود العديد من المعوقات الناتجة لعدم الدقة في احتساب التكلفة والضعف في مستوى أداء الشركات الصناعية في ظل ظروف البيئة التنافسية الصناعية الحالية . هدفت الدراسة إلى تقديم مدخل متكامل لإدارة التكاليف الإستراتيجية في ظل المنافسة لتدعيم القدرة التنافسية لشركات إقليمياً ودولياً . توصلت الدراسة إلى أن الجودة أقوى العوامل الهامة لتحقيق المزايا التنافسية في الشركات الصناعية في ظل استراتيجيات المنافسة التي تعتمد على سلسلة القيمة التي تحققها للعملاء، أمكن للمدخل المتكامل الجمع بين ادوات إدارة التكاليف ممثلة بالإنتاج الفوري والمرن لتحقيق جودة عالية والبحث عن الزبون وضمان تخفيض التكاليف وتحقيق عائد من خلال تكامل التكلفة المؤجلة والعائد المحاسبي ، إضافة إلى تكامل التكاليف المستهدف وتكاليف الأنشطة لتخطيط وتصميم المنتجات وتحليل الأنشطة لضمان إعادة هندسة القيمة وتطوير التكاليف وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المنافسين في ظل بطاقة الأداء المتوازن والأداء المقارن للوصول إلى استراتيجيتي إدارة التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي يرضى عنها العميل والبحث عنه مستقبلاً.

اختلفت دراسة الباحثة في التركيز علي أسلوب التكلفة علي أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة بينما الدراسة السابقة أكثر شمولاً حيث تناولت كافة أدوات ادارة التكلفة.

دراسة : أميرة (2010م) [2].

تمثلت مشكلة الدارسة في قصور نظم التكاليف التقليدية في توفير المعلومات التكلفية اللازمة لحصر وقياس ورقابة تكلفة الجودة الشيء الذي جعل الباحثة تتناول بالدراسة والتحليل كيفية قياس وتحميل تكلفة الجودة وفقاً لنظامي التكلفة على أساس النشاط والإنتاج في الوقت المحدد. هدفت الدراسة إلى اقتراح وصياغة نموذج محاسبي لقياس وتحميل تكلفة الجودة وفقاً لنظامي التكلفة على أساس النشاط والإنتاج في الوقت المحدد ، وذلك من خلال تحليل وتبويب عناصر تكلفة الجودة التي تؤثر على هيكل التكاليف الكلية في منظمات الأعمال وتحديد المعلومات التي يتعين توفرها عن هذه التكلفة. إعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات هي زيادة مستوى جودة المنتجات يؤدي إلى زيادة تكلفة الوحدة المنتجة عند إتباع الأسلوب التقليدي ، القياس غير السليم لتكلفة الجودة يؤثر على

---

(1) د. فؤاد احمد محمد المغيري ، **مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية** ،(الرياض: جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، 18 – 19 مايو 2010م)، ص ص 2-23.

(2) أميرة عبد الرحمن مكي عبد الباقي ، **إطار علمي لتحميل تكلفة الجودة وفقاً لنظامي التكلفة على أساس النشاط (ABC) والإنتاج في الوقت المحدد (JIT)**، (الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، 2010م).

القرارات الخاصة بزيارة القدرة التنافسية للمنشآت المنتجة ، يعمل كل من أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على ضبط وترشيد تكلفة الجودة، النموذج المقترح لتحميل تكلفة الجودة وفقاً لنظامي التكلفة على أساس النشاط والإنتاج في الوقت المحدد يمكن تطبيقه في المنشآت الصناعية السودانية . توصلت الدراسة إلى عدم ملاءمة أسلوب المحاسبة التقليدي الحالي لقياس وتحميل تكلفة الجودة حيث يتسم هذا الأسلوب بالقصور في الوفاء بحاجة المنشآت من المعلومات عن تكلفة الجودة فضلاً عن افتراض هذا الأسلوب أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة التكلفة ، يمكن إستخدام النموذج المحاسبي المقترح في قياس وتحميل تكلفة الجودة وفقاً لنظامي التكلفة على أساس النشاط والإنتاج في الوقت المحدد ، تساعد المعلومات المتوفرة عن التكلفة على أساس النشاط والإنتاج في الوقت المحدد في رفع كفاءة وفاعلية نظم تكلفة الجودة .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة الحالية في تطبيق التكامل وتتمثل نقطة الإختلاف أن الدراسة اعلاه تناولت التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد بينما تناولت الدراسة الحالية للباحث استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية وتميزت دراسة الباحثة بإستخدامها هذه الأساليب لقياس التكاليف لتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة : طارق (2010)[1]

تمثلت مشكلة البحث في كيفية تصميم نموذج يحقق التكامل بين الأساليب الإستراتيجية للمحاسبة السابق تبويبها ومجالات إتخاذ القرارات يساهم في دراسة وتحليل العلاقات المتداخلة بين الأساليب الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية ومجالات القرارات التشغيلية والإستراتيجية . هدفت الدراسة إلى تأصيل أسس تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية بما يتوافق مع ظروف كل منشأة من المنشآت الصناعية وذلك لمساعدتها على إتخاذ القرارات المصيرية للمنشأة بالإضافة إلى عرض وتقييم أساليب المحاسبة الإدارية وبيان دورها في ترشيد عملية إتخاذ القرارات على مستوى مجالات القرارات المختلفة. افترضت الدراسة عدة فروض أهمها يساهم التكامل بين أساليب المحاسبة الإدارية والإستراتيجية في تحسين عملية إتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية بالمنشآت ويوجد العديد من أوجه التكامل بين كل أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ومكونات النموذج المقترح ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها إن ترشيد وتحسين عملية إتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية وفي ضوء الوظائف الإدارية المختلفة إنما يتحقق من خلال درجات التكامل بين الأساليب الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية ،ان الأساليب الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية تساهم في توفير نوعيات مختلفة من المعلومات والتي تساعد على تحسين ورفع

(1) طارق عبدالمعز محمد، **نموذج مقترح لتحليل أوجه التكامل بين أساليب المحاسبة الإدارية ومجالات إتخاذ القرارات في ضوء المتغيرات الأقتصادية والتكنولوجية الحديثة** ،(قناة السويس: جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ،العدد الأول ،2010م)، ص ص73 - 80.

كفاءة وفاعلية عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد مستوى بيئة الأعمال التي تعمل المنشأة من خلالها وكذلك قرارات العملاء والأسواق والمنتجات والعمليات والموارد ، أن الأفضل للمنشأة أن تعتمد على مخرجات مجموعة من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والتي ستعطي مخرجات أكثر فاعلية وذلك من إعتمادها على أسلوب واحد من أساليب المحاسبة الإدارية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية ، وتتمثل نقطة الإختلاف أن الدراسة الحالية للباحث تركز على أداتين وهما التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة وكذلك مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على المنشآت الصناعية بينما تناولت دراسة الباحثة القطاع الخدمي.

دراسة : د. سيد (2010م) [1] .

تمثلت مشكلة الدراسة في أن أسلوب المحاسبة الإدارية ينبغي أن يكون له دور فعال في توفير المعلومات اللازمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتقوية مركزها التنافسي ومن ثم دعمها على التميز عالمياً، إلا أن فعالية هذا الأسلوب تتوقف على قدرته في توفير الطرق والأساليب والأدوات لتحقيق ذلك وفي هذا الشأن فإن أسلوب المحاسبة الإدارية يعتمد على ركيزتين هما : نظم التكاليف ، وأساليب تقييم الأداء ، إلا أن التكاليف وتقييم الأداء التقليدية لم يتوافر فيها الكفاءة ولا الفعالية لتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف لذا بدأت العديد من المنشآت في دراسة وتبني وتطبيق العديد من أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي إلا أن بعض المنشآت وجدت في هذه الأدوات والأساليب مجموعة من الثغرات وذلك يرجع لعدة أسباب من أهمها ان كل منها مصمم لخدمة هدف محدد أو مجموعة معينة من الأهداف ولذا بدأت المنشآت التي ترغب في التميز عالمياً في تطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي لتوفير المعلومات الملائمة لدعم المنشآت على التميز عالمياً . هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية التكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة (التكلفة على أساس النشاط – التكلفة المستهدفة– أسلوب تحليل سلسلة القيمة) وأساليب تقييم الإدارة الإستراتيجية (قياس الأداء المتوازن – أسلوب القياس المرجعي) في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي. لتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفروض التالية: الفرضية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على أهمية أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة (التكلفة على أساس النشاط – التكلفة المستهدفة – أسلوب تحليل سلسلة القيمة) وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي (مقياس الأداء المتوازن – أسلوب القياس المرجعي) في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي ، الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة

(1) سيد عبد الفتاح سيد ، **تقييم التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال** ، (حلوان: جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثاني ، الجزء الأول ، 2010م)، ص ص 284 –315.

إحصائية على أهمية التكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة (التكلفة على أساس النشاط – التكلفة المستهدفة – أسلوب تحليل سلسلة القيمة) وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي (مقياس الأداء المتوازن بأسلوب القياس المرجعي) في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي بشكل أكبر من تطبيق هذه الأدوات والأساليب بشكل منفصل ، الفرضية الثالثة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على أهمية تأثير العوامل التالية ، مساندة وتأييد الإدارة العليا ، توفير الموارد المادية ، توفير الموارد التكنولوجية والمعلوماتية ، توفير الموارد البشرية والتنظيمية تأييد العاملين بالمنشأة في تطبيق التكامل بين أدوات الإدارة الإستراتيجية (التكلفة على أساس النشاط – التكلفة المستهدفة – أسلوب تحليل سلسلة القيمة) وأساليب تقييم الأداء الاستراتيجي (قياس الأداء المتوزان – أسلوب القياس المرجعي) . توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أهمية أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وأساليب تقييم الأداء الإستراتيجي في توفير المعلومات الملائمة للإدارة الإستراتيجية للمنشأة وتحسين أداء المنشأة ودعم مركزها التنافسي، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على أهمية تأثير العوامل التالية ، مساندة وتأييد الإدارة العليا، توفير الموارد المادية ، توفير الموارد التكنولوجية والمعلوماتية ، توفير الموارد الإدارة الإستراتيجية لتكلفة أساليب تقييم الأداء الإستراتيجي .

يلاحظ ان نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في إستخدام التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت الدراسة أعلاه على منظمات الأعمال بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث على قطاع الخدمات وتميزت دراسة الباحثة بتناوله استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة : محمد (2010م) [1].

تمثلت مشكلة الدراسة في أن إهمال إدارة المنشأة لأدوات إدارة التكلفة وعدم أخذ أساليبها كأهداف داخلية يزيد من فرص تعرض المنشأة لضعف حصتها في السوق لمواجهتها منافسة حادة في السوق، لذلك فإن المشكلة الأساسية التي تواجه إدارة المنشأة والتي تصبح بمثابة الباعث على الدراسة هي عدم وضع مفاهيم وأساليب وأدوات إدارة التكلفة في الأولوية الأولى من أهداف إدارة المنشأة ، وإن العمل والسعي وراء أساليب إدارة التكلفة المستحدثة أخيراً ودراستها وإختيار أفضلها سيدعم ويؤدي إلى تفصيل حوكمة الشركات وتجنب المنشأة للعديد من المشاكل التي قد تواجهها في المستقبل . هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح للتكامل بين أدوات إدارة التكلفة ومبادئ حوكمة الشركات من خلال دراسة العلاقة التبادلية بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات ، بمعنى إن

(1) د. محمد شحاتة خطاب خطاب ، **التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات** ، (أبها: جامعة الملك خالد ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، 18 – 19 مايو ، 2010م)، ص ص 2- 16.

أدوات إدارة التكلفة تساعد في تفعيل حوكمة الشركات ، وإن تطبيق الشركة لمبادئ حوكمة الشركات يدعم أدوات إدارة التكلفة مع إجراء دراسة ميدانية لاختبار مدى إمكانية الاستفادة من التكامل الذي يحدث بين أساليب وحوكمة الشركات لتحقيق الهدف الأساسي للنشاط الذي تسعى إليه كل المنشآت والمتمثل في البقاء والنمو والإستمرار . وإفترضت الدراسة على أن تطبيق الشركة لأدوات إدارة التكلفة سيساعد في زيادة تفعيل حوكمة الشركات، أن إتباع الشركة لمبادئ حوكمة الشركات سيزيد من فعالية إدارة التكلفة، إن التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات يؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للمنشأة وهو البقاء والنمو والإستمرار. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق المنشأة لمبادئ وأساليب حوكمة الشركات يمكن من الرقابة على الإدارة بشكل فعال ويضمن قيامها على تحقيق مصالح حملة الأسهم والأطراف المختلفة ذات المصلحة ويساعد في ذلك قيام الإدارة بإستخدام أدوات إدارة التكلفة كأساليب رقابية على كافة المستويات الإدارية .

يلاحظ إن نقطة الإتفاق تتمثل فى إستخدام هذه الدراسة للتكامل بين أدوات إدارة التكلفة وتتمثل نقطة الإختلاف في أن هذه الدراسة تناولت حوكمة الشركات بينما تميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة: عصام (2010م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم تبني الشركات الصناعية المصرية لأنظمة التكاليف الحديثة والتي من أهمها أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، وما إذا كان أسلوب التكلفة على أساس النشاط واضح من الناحية العلمية والعملية ، وما توفر المقومات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب. هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتى ، بيان مدى توافر مقومات التطبيق في الشركات الصناعية المصرية والتي تمثل البيئة الملائمة لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، بيان مدى تطبيق الشركات الصناعية في مصر لأسلوب التكلفة على أساس النشاط وإذا كان غير مطبق فما هي موانع التطبيق لهذا الأسلوب وتحليلها.

تشخيص أهم الأمراض التي أصابت الفكر والتطبيق المحاسبي التكاليفي وتساعد على عدم التطبيق في الشركات الصناعية المصرية ، محاولة علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي التكاليفي في الشركات الصناعية المصرية ، إبراز حوافز التطبيق وأهم الأهداف التي يسعى أسلوب التكلفة على أساس النشاط لتحقيقها . إتبعت الدراسة المناهج الآتية ، المنهج الإستنباطي حيث يعتمد الدارس في هذا الشأن على الأبحاث والكتابات المعاصرة التي تطرقت إلى هذا الموضوع سواء كانت عربية أو أجنبية ، فيما يتعلق بأسلوب التكلفة على أساس النشاط من حيث المفهوم ، والمقومات ، والمزايا ، وأمراض الفكر والتطبيق ، وأسباب الفشل في تطبيق أنظمة تكاليف حديثة ، بالإضافة إلى مخاطر

(1) د. عصام على فرج بدر ، **مدى تطبيق أسلوبالتكاليف فى المنشآت الصناعية المصرية** ، (القاهرة : جامعة الأزهر ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد السادس ، 2010م)، ص ص 480-509 .

عدم تطبيق محاسبة تكاليف حديثة ، وطرق العلاج ، المنهج التطبيقي ويستهدف التعرف على مدى تطبيق هذا الأسلوب في تخفيض التكاليف ، وأهم المعوقات التي تعيق تنفيذه في البيئة الصناعية المصرية ، وذلك من خلال قوائم إستقصاء موجهة لعينة من المنشآت الصناعية في مصر . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد عينة الدراسة ، وخصائصهم الشخصية ، حول توافر مقومات متكاملة الأركان لتطبيق أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط في الشركات الصناعية المصرية ، تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد العينة وفقاً لخصائصها الشخصية وحاجة نظم التكاليف المطبقة في الشركات الصناعية المصرية للتطوير استجابة للأغراض الإدارية الحديثة ، تبين أن هناك صعوبات ومعوقات يمكن أن تحد من تطوير نظم التكاليف في الشركات الصناعية المصرية ، تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد العينة وفقاً لخصائصها الشخصية حول وجود صعوبات ومعوقات تحد من تطوير نظم التكاليف . حددت الدراسة مجموعة من الأسباب التي تحول دون تطبيق تلك الشركات لتلك الأنظمة ، والتي كان من أهمها : عدم فهم تلك الشركات لمزايا تلك الأنظمة ، ونقص الكفاءات الإدارية في مجال إعداد المعايير وتطبيقها ، عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيق هذه الأنظمة . أوصت الدراسة بالآتي ، على إدارة الشركات العمل على تحديث أنظمتها المحاسبية والتركيز على تلك الأنظمة التي تؤمن لها النوعية المناسبة من المعلومات في الوقت المناسب ، بحيث توضح سلوك واتجاهات عناصر التكاليف وخصوصاً غير المباشرة منها ، والعمل على تخفيضها من خلال إستبعاد تلك التي تتضمن تكاليف إضافية ، ضرورة زيادة قدرة الإدراك لدى إدارات الشركات بأهمية إستخدام أنظمة التكاليف الحديثة التي تؤمن تخصيص دقيق للتكاليف لمنتجاتها لتتمكن بالتالي من اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب لأسعار هذه المنتجات وإختيار منافذ التسويق التي تراها مناسبة لغرض تدعيم موقعها التنافسي في السوق ، العمل على التحول إلى أنظمة التكاليف الحديثة لكافة الشركات وعلى وجه الخصوص التي تجد نفسها متعثرة في سوق المنافسة الذي بدأ يتسع وينمو بشكل متسارع كون هذه النظم تساعد في إعادة هيكلة تكاليف منتجاتها وإحتساب تكلفة كل منها بما يتلائم وتكلفتها وحجم الطلب عليها ، توجيه عناية الإدارات العليا بالشركات الصناعية المصرية إلى ضرورة تطوير نظم التكاليف وتحديثها لتلائم التطورات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة في بيئات التصنيع المتطورة إقليمياً ودولياً لضمان إستمرار وبقاء تلك الشركات في عالم الأعمال الذي يشهد منافسة حادة ، توجيه عناية الإدارات العامة في الشركات الصناعية المصرية إلى ضرورة الإهتمام بالعاملين في الإدارات المالية وإدارات التكاليف ، وتأهيلهم علمياً وعملياً وتنمية الوعي التكاليفي لديهم بأهمية تطوير نظم التكاليف وزيادة فعاليتها وكفاءتها لخدمة أغراض الإدارة الحديثة ، والتحسين والتطوير المستمر في الأداء والإنتاجية والجودة ودعم المركز التنافسي لتلك الشركات .

يلاحظ ان أوجه الأتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة الحالية تتمثل في إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وكذلك فى الإعتماد على المنهج الإستنباطي وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على المنشآت الصناعية بينما الدراسة الحالية للباحث ركزت على قطاع الخدمات وتميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : هشام وآخرون (2010م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في ان الكثير من المصارف الفرعية تعاني من مشكلة توحيد الأسعار المركزية للخدمات المقدمة من قبلها إلا أن تكلفة تلك الخدمات غير محددة مركزياً في الفروع التابعة للمصرف لذا فإن الاعتماد على الأساليب التقليدية في تحديد تكلفة الخدمات المقدمة من قبل الفرع يعظم من المشكلة وقد يؤدي إلى تحقيق الفرع خسارة من نشاطه نتيجة عدم الدقة في تحديد تكلفة الخدمات . هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي ، تحديد أنشطة الخدمات المصرفية وتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، ربط التكلفة بمسببها لغرض تحديد التكلفة لكل خدمة بصورة دقيقة . تم إتباع المنهج الوصفي من خلال الإعتماد على المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع ، المنهج التحليل من خلال دراسة الحالة . تم وضع الفرضيات الآتية ، إن اعتماد أسلوب التكلفة على أساس النشاط على الأنشطة كأغراض تكلفة أساسية وعلى مسببات التكلفة يؤدي إلى تحديد تكلفة الخدمات بصورة أكثر دقة من الإعتماد على الأساليب التقليدية ، يساهم أسلوب التكلفة على أساس النشاط في توفير المعلومات المتعلقة بالأنشطة اللازمة لأداء كل خدمة مما يوفر فرصة لرقابة تكلفة الخدمات من خلال الرقابة على الأنشطة . خلصت الدراسة إلى نتائج منها ، يقدم المصرف خدماته على شكل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات الزبون ، ومع التقدم التكنولوجي أصبحت هذه الخدمات تقدم من قبل المنافسين بسرعة وبأقل تكلفة وبجودة عالية ، وعليه فإن التحدي الحقيقي الآن يتمثل في قدرة المصرف على استخدام أنظمة حديثة مثل أسلوب التكلفة على أساس النشاط تكون قادرة على تدعيم إستراتيجية المصرف في ظل البيئة الحالية من تقديم خدمات جديدة وسرعة في تقديم الخدمات وتخفيض تكلفة الخدمات وتحسين جودة الخدمة . أوصت الدراسة بضرورة مواكبة الفرع للتغيرات في البيئة التي يعمل بها أو تحيطها مع الأخذ بنظر الإعتبار الأنظمة والأساليب الحديثة مثل تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بهدف الإستفادة منها في تحديد تكاليف الخدمات المقدمة من قبل الفرع وإعادة النظر في تسعيرها وبالشكل الذي يخدم إدارة الفرع وإدارة المصرف في تحقيق أهدافها الأساسية، دراسة النسب المرتفعة للتكاليف في كافة اقسام المصرف ومحاولة تخفيضها عن طريق تحليل الأنشطة ومن ثم إستبعاد الأنشطة غير المضيفة للقيمة .

---

(1) هشام عمر وآخرون ، **دور أسلوبالتكلفة على أساس النشاط في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية** ، (بغداد : جامعة بغداد ،كلية التجارة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية العدد الرابع والعشرون ، 2010م) .

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة الحالية تتمثل في إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تسعير الخدمات المصرفية وكذلك فى الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة فى قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : رغدة (2011) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في التغيرات المتعددة في بئية الاعمال الحديثة والتي من أهمها التغيرات التكنولوجية في أنظمة الإنتاج والإدارة والتي تبعها تطور في الفكر المحاسبي وخاصة أنظمة التكاليف المدعمة للقرارات الإدارية لذلك لابد من تقديم منهجية متكاملة مقترحة لتطوير وتفعيل دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة في ظل الخصائص التنافسية المحلية والعالمية المتزايدة. هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل التطور التاريخي للتكاليف المستهدفة ومفهومها ، دراسة وتحليل أهمية التكاليف المستهدفة والمبادئ التي تستند اليها ، دراسة وتحليل طرق تحديد التكاليف المستهدفة . إتبع الباحث المنهج الاستقرائي والتحليلي من خلال استقراء وتحليل ما ورد في الفكر المحاسبي من دراسات وكتابات عربية وأجنبية مرتبطة بموضوع هذا البحث . سعت الدراسة إلى اختبار الفرض الآتي ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين فئات الدراسة حول دور التكلفة المستهدفة كمدخل لإدارة التكلفة كهدف إستراتيجي تسعى إليه المنشأة. توصلت الدراسة إلى نتائج منها، انتشر استخدام التكلفة المستهدفة في عدد من دول العالم المتقدمة باعتبارة مدخلاً متميزاً لإدارة التكلفة، يتميز مدخل تحديد التكلفة المستهدفة بالعديد من الخصائص والتي من أهمها أنه يركز على إدارة التكلفة خلال مرحلة تخطيط وتصميم المنتج ، يعتمد مدخل تحديد التكلفة المستهدفة على مجموعة من المبادئ والتي تتضمن السعر الذي يقود إلى التكلفة والتركيز على العميل والتركيز على تصميم المنتج وإعداد فريق عمل متكامل ومفهوم سلسلة القيمة . أوصت الدراسة بضرورة استخدام مدخل تحديد التكلفة المستهدفة حيث إنه يعتبر أكثر من كونه مدخلاً في المحاسبة الإدارية بل هو جزء مهم ومتميز من عملية إدارية شامله تهدف إلى مساعدة المنظم في البقاء والاستمرار في ظل بيئية تنافسية متزايدة .

يلاحظ إن نقطة الإتفاق تتمثل في إستخدام هذه الدراسة أسلوب التكلفة المستهدفة وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستقرائي وتتمثل نقطة الإختلاف في أن الدراسة أعلاه هدفت إلى دراسة وتحليل التطور التاريخي للتكاليف المستهدفة ومفهومها ودراسة وتحليل أهمية التكاليف المستهدفة والمبادئ التي تستند إليها بنما تميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

---

(1) د. رغده حسن عبدالحفيظ ، **دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة** ، (حلوان : جامعه حلوان ، كلية التجارة ، المجله العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثانى، الجزء الثانى ، 2011م). ص ص 126-136.

دراسة : محمد (2011م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في ظهور الحاجة إلى تطوير أساليب التكاليف التقليدية لمواجهة احتياجات المنشآت من المعلومات اللازمة لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ولتحقيق أهداف المشروعات الحديثة القائمة وبالتالي ضرورة تطوير الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بالمنشآت الصناعية لتواكب تلك التطورات ، إضافة إلى ضعف الوعي التكلفي بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية مع عدم الإلمام بأهمية ودور الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في تحديد تكاليف إنتاج السكر. هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي ، معرفة مدى تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي غرب سنار وعسلاية وإبراز دورهما في تحديد تكاليف إنتاج السكر، والتعرف على أثر تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية في الرقابة على التكاليف وإتخاذ القرارات الإدارية، وتبيان دراسة وتحليل الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف من حيث مفهومها ومقوماتها وخصائصها وطرق إستخدامها، وتبيان معوقات تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف وكيفية التغلب عليها. سعت الدراسة إلى إختبار الفرضيات الآتية ، تطبيق الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية لا يساعد الإدارة في أداء وظائفها، تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية يساعد في تحديد وقياس تكاليف إنتاج السكر بصورة عادلة ودقيقة، تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية يساعد في تحقيق الرقابة على التكاليف، تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية يوفر معلومات ملائمة لإتخاذ القرارات. إتبعت الدراسة المناهج الآتية، المنهج الإستنباطي للتعرف على طبيعة المشكلة لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات، المنهج الإستقرائي لاختبار فرضيات البحث، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، المنهج الوصفي بإستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، تطبيق الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية لا يساعد الإدارة في الرقابة على التكاليف وإتخاذ القرارات الإدارية، عدم قدرة الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف على توفير البيانات والمعلومات الكافية للإدارة والتي تمكنها من القيام بوظائفها نظراً لجمود وعدم تطور المفاهيم التي تقوم عليها الأساليب التقليدية. أوصت الدراسة بالتوصيات الآتية : معالجة الآثار المترتبة على إستخدام الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية في تحديد تكاليف إنتاج السكر، إستخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية لتحديد وقياس تكاليف إنتاج السكر، الإهتمام

(1) محمد البشير إبراهيم أحمد ، **الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها فى الرقابة على التكاليف وإتخاذ القرارات الإدارية،** (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة، 2011م).

بتطبيق أساليب التكاليف الفرعية والمشتركة وفصلها عن المنتج الرئيسي بمصنعي سكر غرب سنار وعسلاية وذلك حتى يمكن تحديد تكاليف إنتاج السكر بصورة عادلة ودقيقة .

يلاحظ إن أوجه الإتفاق تتمثل في إستخدام هذه الدراسة الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستنباطي والإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي تتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على المنشآت الصناعية بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث على القطاع الخدمي وتميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة: ايمن (2011م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم إتباع الشركات السودانية المنتجة للبترول لأساليب محاسبة التكاليف الحديثة ، والتي أصبحت واحدة من متطلبات بيئية التصنيع الحديثة خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها تلك البئية الحديثة وأن أساليب محاسبة التكاليف التقليدية ليست ذات جدوى في هذه البئية، لأن هذه البئية قد شهدت تحولاً كبيراً باعتمادها على عنصر الآلة في العمل مما أدى إلى إنحسار كبير لدور العنصر البشرى فيها، مما أدى إلى ظهور العديد من أساليب الإنتاج الحديثة التي تقلل الجهد والوقت وينعدم فيها المخزون من المواد الخام أو المصنعة التامة أو التي تحت التشغيل ، لذلك فإن تطبيق الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف في هذه البئية بالتأكيد سيعكس نتائج سالبة عند تحديد تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي عدم الكفاءة والفاعلية في مساعدة إدارة المنشأة في أداء مهامها المتمثلة في التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات الرشيدة وتقييم الأداء. لهذا سعياً وراء الإستمرارية في نشاط المنشآت لابد من إتباع أساليب جديدة ذات كفاءة وفعالية عالية تكفل للمنشأة المنافسة القوية والإستدامة في تقديم المنتجات والسلع والخدمات بكفاءة. هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة التصنيع الحديثة وذلك من خلال دراسة نظم الإدارة والإنتاج الحديثة والفوائد التي تحققها في ظل زيادة وتحسين الإنتاجية والتسويق وزيادة الأرباح، التعرف على أثر بيئة التصنيع الحديثة على أساليب محاسبة التكاليف التقليدية وذلك من خلال الوقوف على مدى القصور في الأساليب التقليدية لمحاسبة التكاليف وعدم إمكانية إستخدامها في هذه البيئة وماهية وطبيعة الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف، قياس فعالية وكفاءة أساليب محاسبة التكاليف الحديثة عند تطبيقها في الشركات المنتجة للبترول في السودان وبالتحديد أسلوب التكلفة على أساس النشاط، الوقوف على حجم الإهتمام بتطبيق أساليب محاسبة التكاليف الحديثة في الشركات المنتجة للبترول في السودان. إتبعت الدراسة المناهج الآتية: المنهج الإستنباطي للتعرف على طبيعة وحجم المشكلة ولتحديد محاور البحث ووضع فرضياته ، المنهج الإستقرائي لإختبار فرضيات البحث، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة

(1) ايمن طه حمد النيل النور ، **قياس فاعلية كفاءة أساليب محاسبة التكاليف الحديثة على الشركات المنتجة للبترول في السودان**، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، 2011م).

التي لها علاقة أو صلة بموضوع البحث محل الدراسة، المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة مدى إستخدام أساليب محاسبة التكاليف الحديثة في الشركات المنتجة للبترول في السودان. سعت الدراسة إلى إختبار الفرضيات الآتية: التطور والتغير في أساليب الإدارة والإنتاج الحديثة في قطاع البترول يؤثر على كفاءة وفعالية أساليب محاسبة التكاليف التقليدية، تطبيق أساليب محاسبة التكاليف الحديثة يوفر معلومات دقيقة عن التكلفة تتيح فرص الإستفادة منها في تحسين أداء إدارة التكلفة ومساعدة الإدارة في أداء وظائفها، إختيار أحد أساليب محاسبة التكاليف الحديثة بما يتوافق مع طبيعة وحجم المنشأة البترولية يجعل الأسلوب ذو كفاءة في أدائه وفعالية في مخرجاته، وجود أسلوب محاسبة مالية دقيق وكفء في المنشأة البترولية يؤثر على تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ويجعلة أكثر كفاءة وفعالية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن التطور والتغير في نظم الإدارة والإنتاج الحديثة في قطاع البترول يؤثر على كفاءة وفاعلية أساليب محاسبة التكاليف التقليدية وبالتالي تصبح أساليب محاسبة التكاليف التقليدية غير مفيدة للإستخدام في ظل بيئة التصنيع الحديثة، أن أساليب محاسبة التكاليف التقليدية المتبعة في الشركات المنتجة للبترول في السودان ليست ذات كفاءة في أدائها وفعالية في مخرجاتها وبالتالي فإنها غير ملائمة للتطبيق في هذه الشركات وأن تطبيقها غير مفيد ولا يساعد الإدارة في أداء مهامها إذاً فليس هناك أسباب منطقية وراء إتباع هذه الأساليب التقليدية وعدم إتباع الأساليب الحديثة، مع أن تطبيق أساليب محاسبة التكاليف الحديثة ملائماً للتطبيق في بيئة الصناعة البترولية في السودان ، إلا أن الشركات المنتجة للبترول في السودان غير مطبقة لهذه الأساليب ، والسبب في ذلك يرجع إلى أن هناك عوائق مرتبطة بالأسلوب المحاسبي وتوفير المعلومات الدقيقة تمنع من تطبيق هذه الأساليب، أن تطبيق أساليب محاسبة التكاليف الحديثة يوفر معلومات دقيقة عن التكلفة تتيح فرص الإستفادة منها في تحسين إدارة التكلفة ومساعدة الإدارة في أداء وظائفها كالتخطيط والرقابة على موارد المنشأة وتقييم الأداء ومحاسبة المسئولين وغيرها. أوصت الدراسة بالآتي ، ينبغي عدم تطبيق أساليب محاسبة التكاليف التقليدية في الشركات المنتجة للبترول في السودان وذلك لعدم جدوى تطبيقها في بيئة التصنيع بتلك الشركات، بما أن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ملائم لطبيعة النظم الإدارية والإنتاجية المطبقة في الشركات المنتجة للبترول في السودان لذا يجب تطبيقة في تلك الشركات، عند إختيار أسلوب التكاليف الحديثة لتطبيقة في المنشأة البترولية لابد من مراعاة مدى ملاءمتة لبيئة المنشأة من حيث طبيعة وحجم النشاط وتكلفة تطبيق الأسلوب وحجم الفائدة المتوقع تحقيقها من تطبيقه.

يلاحظ إن أوجه الإتفاق تتمثل في إستخدام هذه الدراسة للأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف وكذلك فى الإعتماد على المنهج الإستنباطي والإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على بيئة الصناعة البترولية في السودان

بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث على قطاع الخدمات وتميزت بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة، خالد (2011م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى تطبيق المصارف التجارية لأسلوب محاسبة التكاليف وفقاً لأسس علمية وما مدى توفر المقومات الأساسية لتطبيق أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية وما الأثر المتوقع لوجود أقسام متخصصة لمحاسبة التكاليف في المصارف التجارية وما هي العوامل التي تساهم في تصميم أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية. هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية في فلسطين، وإظهار المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية، والتعرف على العوامل المساعدة اللازمة لتطبيق أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية، وتوضيح طبيعة أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية. إختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: عدم وجود أقسام متخصصة لمحاسبة التكاليف في المصارف التجارية يؤثر على تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف، وغياب المقومات الأساسية لأسلوب التكاليف لا تؤثر على تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية، وغياب الأسس العلمية السليمة لأسلوب محاسبة التكاليف يؤثر على تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية، وغياب العوامل التي تساهم في تصميم أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية يؤثر على تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف. إتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي في تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، والمنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الإستقرائي لإختبار فرضيات الدراسة ، والمنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، غالبية المصارف لا تقوم إدارتها بإستخدام أسلوب محاسبة التكاليف الإ بدرجة قليلة ولا يوجد قسم متخصص لإحتساب تكاليف الخدمات التي تقدمها وبالتالي لا توجد سجلات أو دفاتر خاصة بمحاسبة التكاليف، لا تشارك أقسام محاسبة التكاليف في تسعير الخدمة المقدمة، لا تتسم قنوات الإتصال بين إدارات التكاليف والأقسام الإنتاجية والفروع بالسهولة والسرعة حيث لا يتم تزويد إدارات التكاليف بمقترحات الأقسام والفروع ولا يتم الإعتماد على هذه المقترحات حال تزويد إدارات التكاليف بها في وضع تكاليف معيارية للخدمات المصرفية. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، على إدارات المصارف إنشاء أقسام وإدارات متخصصة لمحاسبة التكاليف تعتمد على أسس ومعايير وأن يكون لها دور في تحديد مسئوليات ومهام إدارات وأقسام المصرف المختلفة، أن يكون هنالك وضوح في العلاقة من الناحية التنظيمية بين قسم التكاليف وعلاقته بالأسلوب المالي من حيث إستقلالية قسم التكاليف وتبعيته

(1) خالد إبراهيم المدهون، **أسلوبمحاسبة التكاليف في المصارف التجارية ودورة في تسعير الخدمات المصرفية** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة فى المحاسبة والتمويل ، 2011م) .

للإدارة العليا في المصرف، أن يكون هنالك أسس محددة يقوم عليها أسلوب محاسبة التكاليف في إحتساب تكلفة كل من الدوائر والأقسام وتكلفة الخدمات التشغيلية وتكلفة العملاء .

يلاحظ إن أوجة الإتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الباحثة تتمثل في إستخدام محاسبة التكاليف في المصارف وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستنباطي والإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي بينما تميزت دراسة الباحثة الحالية بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : صالح (2012م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة صعوبة تخطيط التكاليف الاختيارية وذلك لأنها تتاثر بنوازع ودوافع وأهواء القائمين بالتخطيط كما تتأثر بنوازع وأهواء المخول لهم صلاحية إنفاق هذه التكاليف وكذلك نقص المعلومات اللازمة لتحديد ما يجب أن يكون حجم الموازنة لهذه التكاليف وعدم وجود علاقة واضحة ومقنعة بين المدخلات والمخرجات وكذلك صعوبة قياس المنافع المحققة كمردود لقرار التحمل بالتكلفة الاختيارية وهدفت الدراسة إلى التعرف بماهية التكاليف الاختيارية والتعرف بالعلاقات العامة وظائفها وأهدافها والطبيعة الاختيارية لتكاليفها وكذلك استخدام مدخل التكاليف على أساس النشاط في التخطيط ورقابة تكاليف العلاقات العامة . سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية يمكن استخدام مدخل التكاليف على أساس النشاط في تخطيط تكاليف العلاقات العامة واتبعت الدراسة المناهج الآتية ، المنهج النظرى حيث يتم الرجوع إلى الدراسات السابقة والكتابات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة في الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة والمنهج التطبيقي والذي يسعى الباحث من خلاله إلى توفير البيانات اللازمة لاختبار فروض الدراسة وذلك من خلال اتباع منهج دراسة الحالة . توصلت الدراسة إلى نتائج منها، يتم اتخاذ القرار بتحمل تكلفة ما بغرض تحقيق منافع عاجله أو أجله ومن ثم يجب تخطيط هذه التكاليف بموضوعية حتى يتحقق بفعاليه وكفاءة الهدف من تحملها ، يحقق استخدام مدخل التكلفة على أساس النشاط العديد من المزايا منها، تحديد تكلفة المنتج بدقة وعداله أكبر وسلامة القرارات الإدارية والمساعدة في تسعير المنتجات وتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحديد الطاقات غير المستغلة والمساعدة في تقييم الأداء والمساعدة في حل العديد من مشاكل المحاسبة عن التكاليف ، يمكن تخطيط تكاليف العلاقات العامة باستخدام مدخل التكاليف على أساس النشاط من خلال خمسة خطوات هي: تحديد الأنشطة المرتبطة بالعلاقات العامة ومجموعات تكلفة النشاط ، ثم تحديد محرك التكلفة لكل نشاط ، ثم تحديد معدل محرك التكلفة للوحدة الواحدة من محرك التكلفة ، ثم تحديد تكلفة كل نشاط من أنشطة العلاقات العامة.

---

(1) صالح عبدالرحمن المحمود ، **امكانية تطبيق نموذج (ABC) على التكاليف الثابتة الاختيارية** ، (طنطا: جامعه طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية ، العدد الاول ، مارس 2012م). ص ص 186-220.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق تتمثل فى إستخدام هذه الدراسة لأسلوب التكلفة على أساس النشـــاط وتتمثل نقطة الإختلاف في إعتماد هذه الدراسة على المنهج التطبيقي بينما تعتمد الدراســـة الحاليـــة للباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة علـــى أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة: نضال (2012) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الكثير من المصارف تعاني من مشكلة تحديد تكلفة الخـــدمات المقدمة من قبلها وذلك بسبب صعوبة ربط عناصر التكلفة بالخدمات بصورة مباشـــرة ، وكـــذلك إن إستخدام معدل تحميل واحد لتلك التكاليف على الخدمات يؤدي إلى تساوي نصيب كل خدمة من تلك التكاليف وبالتالي تعظيم المشكلة وقد يحقق خسارة نتيجة عدم الدقة في تحديد تكاليف تلك الخـــدمات ومن البدائل المقترحة لحل هذه المشكلة هو إستخدام أسلوب التكاليف على أساس النشـــاط لغـــرض الوصول إلى التكلفة الحقيقية للخدمات . هدفت الدراسة إلى عرض نظري لمفاهيم وأهميـــة أســـلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) والخطوات اللازمة لتطبيقة ، بيان أهمية تطبيق أســـلوب التكلفـــة على أساس النشاط (ABC) من خلال دقة النتائج التي تم التوصل إليها . سعت الدراسة إلى إختبـــار الفرضيات الآتية، إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصارف يـــؤدي إلـــى التحديـــد الدقيق لتكلفة الخدمات المصرفية ، إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) يعتمد آليـــة متطورة في إحتساب التكاليف تساعد في الحصول على بيانات تفصيلية ودقيقة عن تكلفة الخـــدمات المصرفية والتي تفيد في التخطيط والرقابة على التكاليف والأنشطة وترشيد القـــرارات الإداريـــة . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، أن إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصارف يؤدي إلى إحتساب تكلفة الخدمة المصرفية بشكل دقيق وبالتالي معرفة الخدمات التي ترتفع فيها التكـــاليف والخدمات التي تنخفض فيها التكاليف ومن ثم معرفة أسبابها ومحاولة السيطرة عليهـــا، أن تطبيـــق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يوفر معلومات تفصيلية عن العمليات والخدمات المقدمة من قبـــل الفرع مما يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات وبشكل يسهل من تحقيق أهدافه بصورة أكثر فعاليـــة . أوصت الدراسة بالعمل على تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصرف بما تحويه مـــن مفاهيم وأسس هامة تساعد في تحديد الخدمة المصرفية الأكثر تكلفة والتي تستهلك الأنشـــطة بشـــكل أكبر لغرض السيطرة عليها ومراقبتها، إقامة دورات متخصصة في مجـــالات محاســـبة التكـــاليف والمحاسبة الإدارية بشكل مركز على الأنشطة المصرفية لرفع كفاية الإفراد العاملين في هذا المجال والإستفادة من إمكانية تطبيق النظم المعاصرة على الأنشطة المصرفية ، ضـــرورة الموازنـــة بـــين إجراءات العمل اليدوي والعمل الآلي ومحاولة الإستفادة من تقنيات إنتاج المعلومات في مجال الدقـــة

(1) د.نضال رؤوف احمد ، **تطبيق أسلوبالتكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي** ، (بغداد : جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012م)، ص ص 341-327

والسرعة والرقابة المفروضة على المدخلات والمخرجات وبهدف إنتاج معلومات دقيقة وموضوعية على درجة عالية من الثقة لإستخدامها من قبل الإدارات في ترشيد قراراتها.

يلاحظ إن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية للباحث في تناول تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصارف وتتمثل نقطة الإختلاف في تناول الدراسة الحالية للباحث التكامل بين أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف لتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : محمد (2012م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أن العديد من الشركات الليبية تواجه ضغوطاً تنافسية داخلية وخارجية شديدة بسبب ما يميز السوق العالمية التي إنفتحت عليها الصناعة الليبية من تطورات تكنولوجية ، لها معدل سريع في التقادم يحد من قدرة الشركات على الاستجابة للتغيرات السوقية وتصحيح الأخطاء والحرية في زيادة سعر البيع . هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحليل ودراسة تكاليف المنتجات قبل البدء في إنتاجها لتحقيق المزايا التنافسية والمالية ، توضيح مدخل التكلفة المستهدفة ، معرفة مستوى إدراك محاسبي التكاليف في الشركة الليبية للحديد والصلب لأهمية (مزايا وفوائد) أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف . سعت الدراسة إلى إختبار فرضية رئيسية مفادها أن مستوى إدراك محاسبي التكاليف في الشركة الليبية للحديد والصلب لأهمية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف منخفض . إتبعت الدراسة المناهج الآتية ، المنهج الوصفي التحليلي حيث غطى الإطار النظري من خلال عرض وتحليل وإستقراء الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة في حين غطى الإطار النظري بإستخدام إستبانة مخصصة لغرض إختبار الفرضية . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف يحقق العديد من المزايا والفوائد منها تخفيض تكلفة المنتج وتحقيق الجودة المنافسة التي تفي بإحتياجات العميل ، الأخذ باعتبارات السوق من خلال الربط بين الإستراتيجية التسويقية والرقابة التشغيلية ، تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الزمني الطويل ، أن مستوى الإدراك منخفض لدى محاسبة التكاليف في الشركة الليبية للحديد والصلب للفوائد الناجمة عن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكلفة . أوصت الدراسة بالآتي ، على إدارة الشركة العربية للحديد والصلب وبالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية والمتخصصين ، القيام بإعداد برامج تنشيطية ودورات علمية من وقت لآخر ، وخاصة فيما يتعلق بتطبيق التكلفة المستهدفة في إدارة التكلفة، ضرورة قيام الأكاديميين والمتخصصين في مجال التكاليف ، بإجراء دراسات تطبيقية على إستخدام التكلفة المستهدفة لبيان مدى فعاليتها في تحقيق إدارة التكلفة .

(1) أ. محمد سالم الصقع، **أهمية مدخل التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف** ، (إربد: جامعة اليرموك، مجلة إربد للبحوث والدراسات ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، 2012م) ، ص ص 134-164.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على القطاع الصناعي بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث قطاع الخدمات وتميزت بتناولها استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : إبراهيم (2012م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية مما يتطلب محاولة تحسين وتطوير عملية قياس وتقييم الأداء بهذه البنوك التجارية ، وذلك بالإستعانة بأسلوب المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط وبطاقة الأداء المتوازن ، وذلك من خلال بيان إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في البنوك التجارية والإستفادة من المعلومات التي يوفرها هذا الأسلوب. هدفت الدراسة إلى تحسين وتطوير فعالية أساليب ونظم قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية في ظل بيئة الأعمال الحديثة لهذه المنشآت وذلك عن طريق إستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط وما يوفره من معلومات تكاليفية تساعد على ذلك . أعتمدت الدراسة على المنهج الإستقرائي من خلال تحليل وإستقراء الدراسات التي تناولها الأدب المحاسبي ، والمرتبطة بالموضوع محل البحث والمنهج الإستنباطي عن طريق تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC بالتكامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في البنوك التجارية وذلك لتحسين وتطوير فعالية أساليب ونظم قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية . سعت الدراسة إلى إختبار الفرضيات الآتية، لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سمات بيئة الأعمال الحديثة في البنوك التجارية وقصور نظم محاسبة التكاليف المستخدمة فيها . لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إستخدام أسلوب محاسبة التكلفة على أساس النشاط وفاعلية قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية المصرية . لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق مقاييس نموذج بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي والإجتماعي وفعالية أسلوب قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية المصرية . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ، أنه بالرغم من تناول العديد من الدراسات لمؤشرات ومقاييس تقييم الأداء إلا إن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تناولت الأبعاد الإستراتيجية المتكاملة لقياس وتقييم الأداء عملياً خاصة في البنوك التجارية في مصر، هناك ضرورة لتطوير فعالية بيانات التكاليف بالبنوك التجارية المصرية بتطبيق التكاليف على أساس النشاط لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لمقاييس الأداء الإستراتيجية بالبنك من حيث التوقيت والدقة والملائمة والتفصيل ، أصبح لزاماً على البنوك التجارية في بيئة الأعمال الحديثة أن توجه إهتماماً كبيراً نحو تنمية وتطوير الأساليب التكنولوجية المستخدمة بها الأمر الذي سنعكس بالإيجاب على أداء هذه البنوك ، ويمكنها

(1) ابراهيم عاشور موسى عبد المقصود ، **أستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء فى البنوك التجارية فى ظل بيئة الأعمال الحديثة،** (القاهرة : جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة المصرية ، العدد الثانى، السنة الأولى ، 2011م) . ص ص 3-42

من كسب مزايا تنافسية ، وتحقيق عوائد مالية ضخمة . أوصت الدراسة بالآتي : الإهتمام بتوفير المعلومات والبيانات غير المالية بالإضافة إلى البيانات المالية، مما يساعد الإدارة على إتخاذ القرارات التشغيلية بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ، مما يساعد في عملية التحسين والتطوير المستمر . الإهتمام بالمقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية وتناول أنشطة وعمليات المنشأة من أجل تتبع وقياس الموارد الداخلية والخارجية المستخدمة في المنشأة . التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج ، وإستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، ومعرفة أولويات الأنشطة التي تحتاج إلى تحتاج إلى تحسين ، ويساعد إستخدام مفهوم الأنشطة في ذلك .

يلاحظ إن أوجه الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في استخدام الدراسة أعلاه مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستقرائي وتميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة: سامى (2014م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في زيادة حدة المنافسة التي تواجهها الشركات الأمريكية من جانب الشركات اليابانية خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين ، مما تسبب في تعرض العديد من الشركات الأمريكية العالمية العملاقة إلى الأفلاس نتيجة عدم القدرة على مواجهة تلك المنافسة ، ولقد إنعكس ذلك على الوظيفة الإدارية بكافة أبعادها وأهدافها ، وبالتالي أصبحت الإدارة الحديثة مطالبة بمواجهة تلك المتغيرات من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات ووضع الأهداف الإستراتيجية الازمة لمواجهة هذا التحدى . مع النجاح الذي حققة استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية إتجهت الأنظار إلى تطبيقة في قطاع الخدمات ، وخاصة فيما يتعلق بخدمات قطاع البنوك التجارية نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة والمنافسة الشديدة التي سيطرت على هذا القطاع خلال الفترة السابقة . هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي ، طبيعة قطاع البنوك التجارية وأهمية الخدمات التي يقدمها للقطاعات الأخرى والدور الذي يلعبة اقتصاديات الدول ، وأسباب المنافسة الشديدة التي تتصف بها خدمات هذا القطاع المهم والحيوي للاقتصاد العالمي برمته ، أسلوب التكلفة المستهدفة والمزايا المترتبة على تطبيقة في مجال التسعير وخفض التكاليف ، في القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ، التعرف على المقومات الأساسية التي يجب توافرها لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، وأهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه عملية التطبيق وكيفية مواجهتها وعلاجها . سعت الدراسة إلى إختبار

(1) د. سامى محمد أحمد غنيمى ، **مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك** ، (الزقازيق : جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد السادس والثلاثين ، 2014م) ، ص ص 117-158.

الفروض الآتية ، أن المنافسة الشديدة التي يتسم بها كل من قطاع الإنتاج أو الخدمات بالبنوك التجارية كانت السبب الرئيسي للسعي نحو خفض تكلفة تلك الخدمات ، مع التأكيد من جانب الإدارة على الحفاظ على الجودة تحسينها ، أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد في تحقيق العديد من المزايا في مجال التسعير وخفض التكاليف الخاصة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعمل على دعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية بالبنوك التجارية ، وهو ما يضمن للبنك البقاء والنمو والإستمرارية ، أنه لا توجد أي معوقات أو مشكلات لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال التسعير وخفض التكاليف الخاصة بخدمات البنوك التجارية . إتبعت الدراسة المناهج الآتية ، حتى يستطيع الدارس تحليل ودراسة المشكلة وتحقيقاً لأهداف البحث فإن الدارس على كل من المنهج الإستنباطي والمنهج الإستقرائي عند تناول الدراسات السابقة أسلوب التكلفة المستهدفة ومقومات تطبيقها والصعوبات والمشكلات التي تطبيقها في عملية التسعير وخفض التكاليف الخاصة بالخدمات البنكية ، كما اعتمد الدارس على المنهج التحليلي الإنتقادى عند تناول الدور الإيجابي الذي يمكن أن يحققه أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال تسعير وخفض تكاليف الخدمات البنكية . توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد بدرجة كبيرة على دعم وزيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية ، وهو ما يؤدي إلى ضمان البقاء والنمو والاستمرارية ، أن قطاع البنوك التجارية قادر على توفير المقومات التي تمكنه من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ، إن قطاع البنوك التجارية لديه الإدراك الكافي للمزايا التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجالات خفض التكلفة وكفاءة التسعير وتحسين جودة الخدمات المقدمة ، وبالتالي زيادة حصة البنوك في السوق المصرفية وما يترتب عليه من زيادة الربحية التي ترغب الإدارة في الوصول إليها. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة نظراً لما يحققه من مزايا خفض التكلفة ورفع كفاءة التسعير وزيادة القدرة التنافسية بالسوق المصرفية ، ضرورة أن تعمل البنوك التجارية على توفير المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وتضمن نجاحة في خفض تكلفة الخدمات المصرفية مع الحفاظ على الجودة اللازمة لتلبية احياجات العملاء .

يلاحظ إن أوجه الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في معرفة مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك وكذلك إعتمدت الدراسة أعلاه على المنهج الإستنباطي والإستقرائي وتميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة: خالد (2014م) [1]

تمثلت مشكلة البحث في تبني الشركة السودانية للتوليد الحراري أسلوب التكاليف التقليدي عند تحديد وقياس تكلفة الكيلو واط/ساعة لمحطاتها المنتشرة في السودان مما ينعكس سلباً على هذا القياس. هدفت الدراسة إلى قياس تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية بإستخدام التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) كأداتين لإدارة التكلفة الإستراتيجية ، حيث يجب إستخدام أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية في حساب تكلفة إنتاج الطاقة الكهربائية لان تكلفتها يراعى فيها عوامل سياسية وإجتماعية وإقتصادية مما يستوجب العمل على خفضها ودعمها حتى يتحملها المستهلك. إتبعت الدراسة المناهج الآتية، المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث والتطور التاريخي للشركة السودانية للتوليد الحراري، المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب دراسة الحالة للتعرف على الأسس المطبقة في الشركة السودانية للتوليد الحراري لتحديد وقياس تكلفة الإنتاج . لتحقيق أهداف الدراسة إختبرت الدراسة الفرضيات التالية : توفر البنية الأساسية والإمكانات اللازمة لتطبيق أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية والتكامل بينها يؤثر على تحديد وقياس تكلفة الكهرباء، وجود أسلوب محاسبي وإداري كفء بالشركة السودانية للتوليد الحراري يؤثر على تحديد وقياس تكلفة إنتاج الكهرباء، أسلوب التكاليف المطبق بالشركة السودانية للتوليد الحراري يؤثر على تحديد تكلفة إنتاج الكهرباء، تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) يؤثر على تحديد وقياس تكلفة إنتاج الكهرباء. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، يتوفر لدى الشركة السودانية للتوليد الحراري أسلوب محاسبة مالية يعرض قوائمة المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية ، كما تراجع القوائم المالية سنوياً بواسطة ديوان المراجعة القومي كما تستخدم برامج محاسبة متطورة (Soft Ware) تربط كل مواقع الشركة بنظم معلومات حديثة مما يمثل نقاط قوة لدعم وتطبيق أى أنظمة إدارية حديثة، إن تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) بالشركة السودانية للتوليد الحراري يؤدي لقياس تكلفة إنتاج الكهرباء بصورة دقيقة ، يمكن الإستفادة من التكلفة المستهدفة في المقارنة مع التكاليف الفعلية لتحديد الإنحرافات وتزويد الإدارة بنتائجها لدراسة الأسباب وإتخاذ الإجرارات اللازمة للتصحيح والمعالجة . أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، أن تتبنى الشركة السودانية للتوليد الحراري الأساليب الحديثة في قياس التكاليف ومنها التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط وذلك بغرض الوصول إلى تكلفة دقيقة للوحدة المنتجة، العمل على إزالة فجوة التكلفة المستهدفة بتطوير أساليب الإنتاج وتبنى الأساليب الحديثة مثل هندسة القيمة وإعادة هندسة العمليات والتحسين المستمر بهدف خفض التكلفة والوصول للتكلفة المستهدفة، أن تطبق الشركة

(1) خالد محمد أحمد عبدالله ، **التكامل بين إسلوبى التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط كأداتين لإدارة التكلفة الإستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء**، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة ، 2014م).

السودانية للتوليد الحراري أسعار التحويل بدلاً من بيع الكهرباء المنتجة لشركة النقل بسعر التكلفة وذلك لخلق نوع من الدافعية والتنافس بين الوحدات المنتجة والناقلة والموزعة للكهرباء.

يلاحظ إن أوجه الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة كأداتين لإدارة التكلفة الإستراتيجية وكذلك فى الإعتماد على المنهج الإستنباطي والمنهج التحليلي الوصفي وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على قطاع الكهرباء بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث على قياس التكاليف لتسعير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية السودانية.

دراسة: محمد (2014م)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالرغم من المنافسة العالمية الشديدة التي تواجهها منشآت صناعة البلاستيك في السودان ، إلا أنها تعتمد في إدارة التكلفة على الأساليب التقليدية التي تهتم بتوفير قوائم تكاليف قد لا تصلح لبعض الأغراض الإدارية ، في الوقت الذي أصبحت فيه الإدارة أحوج ما تكون إلى معلومات تفصيلية عن الأنشطة الداخلية والأنشطة الخارجية ، لذلك كان لابد من العمل على تحسين أداء هذه المنشآت ومساعدتها على تخفيض التكاليف دون المساس بالجودة حتى تتمكن من الإستمرار في النشاط. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير السعر على كفاءة إستغلال الموارد بالمنشآت الصناعية ، بيان إلى أي مدى يؤثر فريق العمل المتكامل على كفاءة استغلال الموارد بشركات صناعة البلاستيك في السودان ، دراسة وتحليل تأثير التركيز على تصميم المنتج على كفاءة استغلال الموارد في شركات صناعة البلاستيك في السودان ، قياس تأثير تحليل سلاسل القيمة على كفاءة استغلال الموارد بشركات صناعة البلاستيك في السودان . إختبرت الدراسة الفرضيات الآتية ، السعر يؤثر على كفاءة استغلال الموارد بشركات صناعة البلاستيك في السودان، فريق العمل المتكامل يؤثر على كفاءة إستغلال الموارد بشركات صناعة البلاستيك في السودان ، التركيز على تصميم المنتج يؤثر على كفاءة إستغلال الموارد بشركات صناعة البلاستيك في السودان، تحليل سلاسل القيمة يؤثر على كفاءة إستغلال الموارد بشركات صناعة البلاستيك في السودان. إتبعت الدراسة المناهج التالية ، المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات، المنهج الإستقرائي لإختبار الفرضيات، المنهج الوصفي التحليلي لأجراء الدراسة الميدانية ، المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. توصلت الدراسة إلى نتائج منها ، السعر يؤثر على كفاءة إستغلال الموارد بالمنشآت الصناعية في السودان ، يعتمد أسلوب التكلفة المستهدفة في التسعير (على أساس السوق) على أساس أن سعر البيع هو الذي يقود إلى التكلفة في ظل الأخذ بالحسبان رغبات وإحتياجات العملاء والقيمة المتوقعة للمبيعات

(1) محمد أحمد محمد الحسن ، **دور التكلفة المستهدفة في زيادة كفاءة إستغلال الموارد بالمنشآت الصناعية في السودان،** (الخرطوم : جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، 2014م).

واستراتيجيات المنافسين ، وأن أسلوب التكلفة وفقاً لهذا الفرض لا يصلح للتطبيق ويفقد قوته وأهميته لأن واقع ممارسات الأعمال يضع فرضاً آخر يقضي بالعلاقة بين السعر والتكلفة مما ينعكس على السعر المستهدف، إن أنظمة التكاليف التقليدية قد قامت بأداء دورها في ظل بيئة إقتصادية وإدارية معينة إلا أنه مع التغير الكبير والملحوظ في البيئة المحيطة فقد عجزت تلك الأنظمة عن مسايرة المتغيرات التي حدثت في نظم الإنتاج ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب من أهمها، عدم دقة بيانات تكلفة المنتجات نتيجة لعدم وجود علاقة سببية بين المنتج وبين ما أستخدمه من موارد المنشأة ، عدم توفير المعلومات اللازمة للإدارة وعدم كفاية المعلومات الدقيقة عن الربحية النسبية للمنتجات. أوصت الدراسة بالآتي ، أن تتبنى الشركات العاملة ضمن القطاع الصناعي السوداني استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة حيث يعتبر أكثر من كونه مدخلاً في المحاسبة الإدارية ، بل هو جزءاً مهماً ومتميزاً من عملية إدارية شاملة تهدف إلى مساعدة المنظمة في البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية متزايدة . وطالما أن لدى المصانع العاملة ضمن القطاع الصناعي السوداني إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يوصى بالعمل الجاد للانتقال نحو تطبيقه، لما يحققه من فوائد ومزايا ومقدرة تنافسية ، وما له من أثر بتحقيق الكفاءة والفاعلية، ضرورة أن تركز شركات صناعة البلاستيك في السودان على تطبيق فلسفة واتجاهات ورغبات العملاء على الدوام والتي تنص على اتجاه الشركة نحو توقع الاحتياجات والرغبات المستقبلية من العملاء بدلاً من السرعة في تلبية الاحتياجات الفعلية والمطروحة من العملاء في الأسواق، الإهتمام بنشر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، ذلك لأنه يعتبر أداة من أدوات الدعم لاقتصاد قطاع صناعة البلاستيك بصفة خاصة وللقطاع الصناعي السوداني بصفة عامة، أن يتم تحديث أساليب ووسائل قياس التكلفة والتقرير عنها بحيث تصبح أكثر فاعلية في ظل بيئة المنافسة الحالية، وبحيث تساهم في توفير المعلومات الدقيقة عن التكلفة وفي الوقت المناسب ، وتتجاوز بذلك القصور الذي يرافق الأساليب والوسائل التقليدية، بحيث يتم البدء في قياس التكلفة مبكراً والإنتهاء حين التخلص من المنتج.

يلاحظ إن أوجه الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في التطرق إلى أسلوب التكلفة المستهدفة وكذلك في الإعتماد على المنهج الإستنباطي والإستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على المنشآت الصناعية في السودان بينما ركزت الدراسة الحالية للباحث على قطاع الخدمات وتميزت دراسة الباحثة بأنها ستتناول استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة مصعب (2014م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة غياب العلاقة بين محاسبة التكاليف والقرارات الإستراتيجية في القطاع الصناعي السوداني حيث لا يوجد أسلوب لمحاسبة التكاليف يوفر معلومات تكليفية ملائمة وفي الوقت المناسب لإتخاذ القرارات الإستراتيجية في هذا القطاع. هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي، تأكيد أهمية اعتماد أسلوب منفصل للتكاليف عن أسلوب المحاسبة المالية يعتمد على مخرجات أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط بالقطاع الصناعي السوداني في تقديم معلومات تحليلية تفيد الادارة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرشيدة ، توضيح أهمية العلاقة بين تكلفة الإنتاج واتخاذ القرارات الإستراتيجية ، بيان أهمية العلاقة بين الميزة التنافسية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية . إعتمدت الدراسة على المنهج الإستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات ، المنهج الإستقرائي لإختبار فرضيات البحث ، المنهج التاريجي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، المنهج الوصفي بإستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة العلاقة بين أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط والقرارات الإستراتيجية . سعت الدراسة لإختبار الفرضيات الآتية ، الطرق التقليدية لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة لا تمكن من تحديد وقياس تكلفة الإنتاج بصورة عادلة ودقيقة ، الطرق التقليدية لتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة لا تمكن من توفير معلومات ملائمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أن تطبيق أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط يقدم معلومات تساعد في إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، تساعد القرارات المبنية علي معلومات أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط في خفض التكلفة . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، معظم الأسس التقليدية المستخدمة في تحميل التكاليف الصناعية غير انتائج المباشرة تخضع للتقدير والإجتهاد الشخصي مما يؤدي إلى إختلاف المستخرجة عند تحديد وقياس تكلفة الوحدة المنتجة ، استخدام الطرق التقليدية في تحميل التكاليف الصناعية غير المباشرة يؤدي إلى تحميل المنتجات بتكلفة الطاقات غير المستغلة مما يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الإنتاج ، تطبيق أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط يقلل من إحتمالية اتباع إستراتيجيات تشغيلية أو تسويقية ينجم عنها بيع المنتج بأقل من التكلفة ، يوفر أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط معلومات للمستويات والمراكز الإدارية تساعد في إعداد تقارير أداء متكاملة وفي الوقت المناسب. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، إنشاء أسلوب متكامل للتكلفة يقود إلى تسعير عادل المنتجات التي يقدمها القطاع الصناعي ، تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف (أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط) في القطاع الصناعي للإستفادة من مخرجاته في صنع القرارات الأستراتيجية ، على الشركات الصناعية وكمدخل لتطبيق أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط أن تعمل على التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة ومن ثم العمل على تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة

(1) مصعب محمد عوض محمد ، **قياس التكلفة بين الأساليب التقليدية والحديثة ودوره في دعم القرارات الإستراتيجية** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2014م) .

من وجه نظر العميل، إجراء المزيد من التطبيقات العملية لمدخل التكلفة على أساس النشـــاط علـــى فروع صناعية أخرى لتعزيز فكرة هذا الأسلوب في المنشآت الصناعية وإســـتخدام بيانـــات أكثـــر تفصيلاً للوصول إلى نتائج قريبة من الواقع.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحث تتمثل في تناول الأســـاليب الحديثة لإدارة التكلفة وتتمثل نقطة الإختلاف في أن هذه الدراسة تناولت قياس التكلفة بين الأســـاليب التقليدية والحديثة، بينما هذه الدراسة تناولت استخدام أسلوب التكلفة على أســـاس النشـــاط وأســـلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : رندا (2015م) [1]

تمثلت مشكلة الدراسة في إن المنشات تواجه تحديات كبيرة تفرضها بئية الأعمال التنافســـية الجديدة مما يستلزم حتمية الاعتماد على الاتجاهات الحديثة في مجـــال تخفـــيض التكلفـــة وتصـــميم المنتجات بما يضمن المحافظة على مواصفات الجودة المطلوبة فى السوق . هدفت الدراسة إلى بيان مدى فعالية التكلفة المستهدفة في الوصول إلى التكلفة التنافسية في بيئة الأعمال الجديدة ، بيان مـــدى فاعلية تقنية هندسة القيمة في تحقيق التكلفة المستهدفة من خلال التصميم المناسب للمنتج الذي يلبـــي احتياجات ومتطلبات العملاء ، بيان تحليل سلسلة القيمة في تنفيذ نموذج التصميم المناسب للمنتج من خلال أفضل تشكيلة من الأنشطة الوظيفة في المنظمة . سعت الدراسة إلى اختبار الفرض الآتي ، لا يؤثر التكامل بين مدخلي التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة على دعم الميزة التنافسية . إتبعت الدراسة المناهج الآتية ، التأصيل النظري من واقع الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة والمتخصصة فـــي هذا المجال والدراسة التطبيقية حيث قام الباحث بدراسة حالة تطبيقية في إحدى الشركات الصناعية الكبرى في مدينة العاشر من رمضان لاختبار أثر الإطار المقترح للتكامـــل بـــين مـــدخلي التكلفـــة المستهدفة واختبار القيمة على تحسين الأداء التكاليفي ودعم الميزة التنافسية . توصلت الدراسة إلـــى نتائج منها ، تعجز أنظمة التكاليف التقليدية عن تلبية احتياجات الإستراتيجيات التنافســـية فـــي بيئـــة التصنيع الحديث بسبب تركز اهتمامها على ظروف وامكانيات البيئة الداخلية فقـــط ، دون مراعـــاة لظروف السوق ومؤثرات البيئة الخارجية ، تمثل الإدارة الإستراتيجية أداة للربط بين أنظمة التكاليف وإستراتيجية المنظمة ، بهدف دعم الميزة النتافسية للشركات في بيئة الأعمال الجديدة ، يشير مفهوم سلسلة القيمة إلى مجموعة من الأنشطة الداخلية في المنظمة ، والتـــي يـــتم مـــن خلالهـــا تحويـــل المدخلات إلى مخرجات . أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظـــم التكـــاليف المطبقـــة بالشـــركات المصرية حتى تتسع دائرة اهتمامها لتأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة الخارجية وظروف السوق ممـــا يدعم قدرة المنظمات على الوصول إلى التكلفة التنافسية وتحقيق إستراتيجية ريادة التكلفة في البيئـــة

(1) رندا موسى كيوان ، **اطار مقترح للتكامل بين مدخلى التكلفة المستهدفة وتحليل القيمه بهدف دعم الميزة التافسية للمنتجات المصرية فى بيئة التصنيع الحديثة** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، الفكر المحاسبى، كلية التجارة، العدد الاول – الجزء الثانى، 2015م)، ص ص 769-809 .

التنافسية الجديدة ، ضرورة تبني أنظمة التكاليف المطبقة في الشركات المصرية لمدخل التكلفة المستهدفة لما له من أهمية خاصة في ظروف بيئة التصنيع الحديثة لتحقيق التوافق بين رغبات العميل وأهداف المنظمة ، ضرورة اهتمام أنظمة التكاليف المطبقة في الشركات المصرية بالمنظور الإستراتيجي في تحليل وادارة التكلفة بتطبيق تحليل سلسلة القيمة بهدف التركيز على الأنشطة المضيفة للقيمة واستبعاد الأنشطة غير المضيفة للقيمة .

يلاحظ إت نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحثة تتمثل في تناول الأساليب الحديثة وتتمثل نقطة الإختلاف في أن الدراسة أعلاه تناولت التكامل بين مدخلي التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بهدف دعم الميزة التافسية للمنتجات المصرية في بيئة التصنيع الحديثة ، بينما هذه الدراسة تناولت استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

دراسة : منال (2015)[1]

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود العديد من المعوقات الناتجة عن عدم الدقة في إحتساب التكاليف والضعف في مستوى أداء الشركات الصناعية في ظل ظروف البيئة التنافسية الصناعية الحالية، لذلك اهتم هذا الدراسة بأهمية التكامل بين أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات في ظل ظروف البيئة التنافسية . هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تفعيل العلاقة بين أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وتطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية. افترضت الدراسة الفرضيات التالية ، توجد علاقة إرتباطية بين تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت ، توجد علاقة إرتباطية بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت ، توجد علاقة إرتباطية بين تكامل أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات وبين تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت . توصلت الدراسة إلى أن إستخدام أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة والمتمثلة في الإنتاج الفوري وضمان تخفيض التكاليف ، إضافة إلي إستخدام التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس النشاط لتخطيط وتصميم المنتجات وتحليل الأنشطة لضمان إعادة هندسة القيمة وتطوير التكاليف وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المنافسين في ظل بطاقة الأداء المتوازن والأداء المقارن للوصول إلي إستراتيجية إدارة التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي يرضي عنها العميل، كما تم أثبات جميع الفرضيات عند مستوى 0.05.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحثة تتمثل في التعرف على أثر التكامل بين أساليب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على المنشآت الصناعية بينما ركزت الدراسة الحالية للباحثة على قطاع

(1) منال حامد فراج ، **أثر التكامل بين أساليب الإستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات علي تحقيق المزايا التنافسية للمنشآت،** (القاهرة: جامعة عين الشمس ، كلية التجارة ، مجلة الفكر ، العدد الأول ، الجزء الثاني ، 2015م)، ص ص 818-819.

الخدمات وتميزت دراسة الباحثة بتناولها استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة فى قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية .

دراسة : محمد (2016م)[1]

تكمن مشكلة الدراسة في إعتماد أغلبية المنشاءات الصناعية على أسلوب المحاسبة المالية أو أنظمة التكاليف التقليدية والتى تعانى من القصور فيما يتعلق بتوزيع وتخصيص المصروفات على المراكز الإنتاجية والخدمية ، ومن ثم للوحدات المستفيدة منها بإساليب حكمية تهمل علاقة السببية في تخصيص التكاليف بشكل يؤدى غالباً إلى حدوث إخطاء في تحميل الوحدة المنتجة بنصيبها من المصروفات غير المباشرة ، لذلك يتم طرح التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وحاسبة المسئولية لدراسة دوره في تلافي نواحي القصور التي تعاني منها الأسلوب المحاسبي والأسلوب التقليدي، حيث يتم بموجب أسلوب التكلفة على أساس النشاط تخفيض التكاليف غير المباشرة بأسس دقيقة ومبرمجة ، كما يوفر أسلوب محاسبة المسئولية ميزة رقابية عن طريق تقسيم العمل والسلطات والمسئولية فالتكامل بين النظامين قد يوفر خاصية الإستفادة من ميزات كل أسلوب لتلافي القصور في الآخر. تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية : قياس مدى تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في الرقابة على تكلفة التصنيع في القطاع الصناعي السوداني، بيان الدور الرقابي الذي يلعبة أسلوب محاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف في القطاع الصناعي السوداني ، بيان دور معلومات التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية في تحقيق الرقابة على التكاليف في القطاع الصناعي السوداني ، قياس مدى تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في تعظيم الربحية في القطاع الصناعي السوداني . سعت الدراسة إلى إختبار الفرضيات الآتية ، يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) إلى زيادة فعالية الرقابة على التكاليف في القطاع الصناعي ، تطبيق أسلوب محاسبة المسئولية يؤدي إلى تفعيل أسلوب الرقابة على التكاليف في القطاع الصناعي، يؤدي تطبيق التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب محاسبة المسئولية إلى فعالية الرقابة على التكاليف ، يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) إلى تعظيم ربحية المنشآت الصناعية . إعتمدت الدراسة على المناهج الآتية ، المنهج الإستنباطي لصياغة الفرضيات وتحديد محاور البحث والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ، المنهج الوصفي بإستخدام أسلوب العينة العشوائية بالتطبيق على مجموعة من المنشآت الصناعية التي تعمل بالمنطقة الصناعية بحري ، تم جمع البيانات وتحليلها بهدف إختبار فرضيات الدراسة ليتم بعد ذلك تعميم النتائج على القطاع الصناعي السوداني. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، ساعد تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط المنشآت

(1) محمد النابر محمدين خوجلى ، **دور التكامل بين أسلوبالتكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم ربحية المنشآت الصناعية** ،(الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة فى التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2016م) .

الصناعية في تفعيل الرقابة على التكاليف ، ساعد تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تفعيل أسلوب الرقابة على التكاليف في القطاع الصناعي من خلال تطبيق الموازنة المرنة ، ساعد تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في فعالية الرقابة على التكاليف في حالة تعدد المنتجات من خلال أوعية التكاليف بتجميع الأنشطة المتجانسة، ساعد تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في إستيعاب التغيرات المرتبطة ببئية التصنيع الحديثة التي تتصف بحدة المنافسة مما يؤدي إلى فعالية الرقابة في البئية الحديثة. أوصت الدراسة بالآتي ، على الشركات الصناعية السعي لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بما له من أدوات تساعد في فعالية الرقابة على التكاليف، على الشركات الصناعية الإستفادة من أسلوب التكلفة على أساس النشاط في عملية الرقابة على التكاليف من خلال إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط ومراقبة تنفيذها، ضرورة الإعتماد على أسلوب التكلفة على أساس النشاط في الرقابة على التكاليف في بيئة التصنيع الحديثة والتي تتصف بحدة المنافسة وتعدد المنتجات، على الشركات الصناعية السعي لتطبيق أسلوب محاسبة المسئولية للمساهمة في عملية الرقابة على التكاليف.

يلاحظ إن نقطة الإتفاق بين هذه الدراسة والدراسة الحالية للباحثة تتمثل بإستخدام التكامل وكذلك بإلاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتتمثل نقطة الإختلاف في مجتمع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسة على الشركات الصناعية بينما ركزت الدراسة الحالية للباحثة على قطاع الخدمات وكذلك تتناول الدراسة أعلاه دور التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم ربحية المنشآت الصناعية بينما تميزت دراسة الباحثة بأنها ستتناول استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط و التكلفة المستهدفة في قياس التكاليف وتسعير الخدمات المصرفية.

الفصل الأول

أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)

المبحث الثاني: مقومات وأهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)

المبحث الثالث: خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)

المبحث الأول

نشأة ومفهوم وأهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)

نشأة أسلوب التكلفة على أساس النشاط

يعتبر تحقيق العدالة والموضوعية في توزيع وتحميل التكاليف غير المباشرة على الوحدات المستفيدة، مشكلة أساسية منذ أمد طويل في محاسبة التكاليف ، وقدم العديد من الباحثين مقترحات في هذا الشأن في أسلوب التكاليف التقليدي، وقد تم إحياء محاولات لحل هذه المشكلة مرة أخرى خلال فترة الثمانينات والتي استمرت حتى الآن من منظور محاسبة تكلفة النشاط –Activity Based–costing وذلك لتحسين عملية توزيع التكاليف غير المباشرة على أغراض التكلفة بشكل يعكس الاستفادة الفعلية من تكلفة الموارد المتاحة ، ومن ثم الاستغلال الأمثل لها .[1]

ظهرت الحاجة إلى تبني أسلوب جديد لقياس تكاليف المنتجات بالشكل الذي يعطي تقريراً دقيقاً عن تكلفة الخدمة وحجم الموارد التي استنفذت في إنتاجها ، بالإضافة إلى توفير أساليب تقييم الأداء في المراكز المختلفة ، والربط مع تنظيم بين مجموعة الموارد المخصصة للمركز والمسئول عن أداء هذا المركز ، ولهذا ظهر أسلوب التكاليف على أساس النشاط كتجسيد واضح وتعميق لاستخدام معيار السبب – النتيجة عند تخصيص التكاليف الإضافية وتبيان قاطع لأهمية تخصيص التكاليف وفقاً لمسببات حدوثها ، وعلى أساس علاقات سببية ذات معنى مفيد يعتد به . وتعمل طريقة التكاليف على أساس الأنشطة على تتبع الأعباء ، من خلال اعتمادها على مبدأ مسببات التكلفة التي تربط بين الموارد والأنشطة ، ثم بين الأنشطة وأهداف التكلفة ، وهذا ما يسمح بزيادة درجة الدقة في تخصيص الأعباء بطريقة مباشرة في حين أنها تعتبر وتعالج كأعباء غير مباشرة في الطرق التقليدية. [2]

أما (Zimmerman) فقد أوضح في عام 1979م أن الدافع وراء قيام المنشآت بتوزيع التكاليف هو تخفيض تكاليف الوكالة الناتجة عن مبدأ الملكية ، أي الفصل بين مالكي المنشآت وإدارتها، وتعرف هذه العملية بتكاليف الوكالة في المنشآت ، ولكن هذا المدخل لم يتطور إلى حل مقنع لمشكلة توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة ، وبدلاً من الطرق التقليدية السائدة، وبقيت الطرق التقليدية شائعة الاستخدام حتى أواخر الثمانيات . [3]

---

(1) د.عادل طه أحمد فايد ، **مدخل محاسبي مقترح لتكامل أسلوبي (Lean/Sigma) وبطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى الكفاءة والجودة** ،(بنها: جامعة بنها ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، السنة السابعة والعشرون ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، 2007م)، ص 24.

(2) د. محمد الخطيب نمر ، د. هوارى سويسي ، **محاولة تطبيق أسلوبالتكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الجامعية،** (الجزائر: جامعة الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 4 ، 2013م)، ص 73 .

(3) عمر محمد هديب ، **نظام محاسبة التكاليف المبني علي الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن ، وعلاقة بالأداء المالي ،** (عمان : كلية العلوم المالية والمصرفية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في المحاسبة ، 2009م) ، ص 15.

يعتبر عام 1987م نقطة الإنطلاق لأسلوب التكلفة على أساس النشاط، نتيجة للجهود الكبيرة التي قام بها الباحثان (Cooper and Kaplan) وذلك من خلال العديد من الدراسات التي أثبتت أن هذا الأسلوب وما يتمتع به من مزايا حسنة من شأنه أن يساعد في توفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية فقد لاقى هذا الأسلوب قبولاً حسناً من الأكاديميين والمهنيين على حد سواء [1].

نجد أن أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة يسمح للشركة أن تتعقب تكاليف الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أو توصيل الخدمة مما يساعد الإدارة أن تركز اهتمامها على أنشطة محددة لها تأثير كبير على زيادة ربحية المنتج ومن ثم فإنه يساعد المديرين على اتخاذ قرارات سليمة في مجالات تطوير المنتج والتسعير والتسويق واختيار التشكيلة المثالية للمنتجات وتشجيع التطورات التشغيلية بصفة مستمرة ، كذلك يساعد أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة على تحقيق رقابة فعالة على التكاليف لأنه يؤدي إلى رقابة الأنشطة التي تستهلك التكاليف وبذلك يعتبر أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة أداة جيدة للتخطيط والرقابة .[2]

إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو إفرازات التسابق نحو التطور والتقدم الصناعي في المجتمع الأوروبي والأمريكي لملاحقة التقدم الصناعي الذي ساد البيئة اليابانية التي أتسمت بتطبيق مفهوم ما يسمى بأسلوب الشراء والإنتاج في الوقت المحدد وظهرت نتائج ذلك في المنافسة العالمية التي تميزت بالجودة العالية والتكلفة المنخفضة الأمر الذي حدا بالأمريكيين لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة لمقابلة التكنولوجيا اليابانية والحفاظ على منتجاتهم في السوقين العالمي والمحلي وعليه فإن التقدم في هذا المجال لم يصل بعد إلى المستوى الياباني[3].

فالفكرة الأساسية لهذا الأسلوب تقوم على التخلي عن مركز الإنتاج كمركز لتجميع عناصر التكاليف غير المتجانسة ، والتعامل المباشر مع السبب الحقيقي لكل عنصر تكلفة وهو النشاط المعين فمن البديهي أن التكلفة لا يمكن أن تكون على الأقسام أو المراكز الإنتاجية ولكن تنصب على السبب المباشر في التكلفة وهو الحدث والنشاط والذي بدونه لا تنشأ التكلفة أصلاً[4].

---

(1) د. نصر الدين عبد الكريم محمد ، **مستلزمات تطبيق أسلوبالتكلفة على أساس النشاط في بعض الشركات الفلسطينية** ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد السادس والثلاثون ، العدد الرابع ، 1997م)، ص 16 .

(2) د.فايزة عبيد الله ، **نموذج مقترح لتقدير التكاليف غير المباشرة باستخدام الأساليب الإحصائية في ظل أسلوبالتكاليف على أساس الأنشطة** ،(المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني، 2011م)، ص ص 208-209.

(3) د. رأفت حسن الحناوي ، د. محمد زين إبراهيم ، **دراسات في التكاليف التخطيط والرقابة**، (د.ب : د. ن ، 2001م) ، ص626.

(4) د. زايد سالم أبو شناف ، **تطوير أسلوبتحديد التكلفة على أساس النشاط لتدعيم التوجه نحو التحسين المستمر** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثاني ، 1995م)، ص 175 .

تطور أسلوب التكلفة على أساس النشاط :

تمثل مراحل تطور أسلوب التكلفة على أساس النشاط في ثلاثة مراحل هي[1]:

المرحلة الأولى : إدارة النشاط : هذه المرحلة ركزت على مفهوم سلسلة القيمة أكثر من التركيز على التحليل المحاسبي والمالي للأنشطة ، وكان الهدف من إدارة النشاط هو تحليل الأنشطة بقصد حصر الأنشطة التي لا تضيف قيمة لسلسة القيمة واستبعادها من أنشطة المنشآت ، كذلك زيادة فعالية الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تم الإبقاء عليها عن طريق زيادة القيمة المضافة لهذه الأنشطة.

المرحلة الثانية : المحاسبة عن تكلفة النشاط : حيث ركزت هذه المرحلة على تخفيض التكلفة عن طريق توزيع ورقابة التكاليف غير المباشرة ، باستخدام أسلوب مسببات تكاليف الأنشطة [2].

المرحلة الثالثة :مدخل محاسبة الأنشطة : حيث ركزت هذه المرحلة على أن أسلوب محاسبة تكلفة النشاط بمثابة إستراتيجية تتيح بيانات محاسبية وغير محاسبية ملائمة لاتخاذ القرارات المختلفة في الأجلين القصير والطويل ، بما يحقق مبدأ تكاليف مختلفة لأغراض مختلفة ، اى أن أسلوب محاسبة تكلفة النشاط أصبح بمثابة أسلوب للمعلومات ، وأحد الأساليب الحديثة في إدارة التكلفة الإستراتيجية في بيئة التصنيع الحديثة وفى هذه المرحلة ظهرت أساليب حديثة تعتمد على مفهوم تحليل الأنشطة من هذه الأساليب ، ومدخل الإدارة على أساس الأنشطة ، ومدخل إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ، ومدخل المساءلة المحاسبية على أساس الأنشطة .

أصبح يتم الاعتماد على تحليلات الأنشطة في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ، واتخاذ القرارات في الخصائص التالية للأنشطة [3]:

1. أساس حدوث التكلفة .
2. أداة لتحقيق دقة حساب التكلفة.
3. تساعد على تقييم البدائل المختلفة.
4. أساس وطريقة وأسلوب العمل.
5. تساعد على ربط المقاييس المالية والتشغيلية .
6. أساس لتحقيق التحسين المستمر.

---

(1) د. علاء محمد محمد البتاتوني ، **استخدام أسلوبالتكلفة على أساس النشاط في تحليل ربحية العميل ، دراسة تطبيقية** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الحادي والثلاثون ،العدد الثاني ، 2007م) ، ص 308 .

(2) د.حازم علي حنفي ، **استخدام أسلوب محاسبة تكاليف النشاط لدعم قياس تكاليف البطاقات البلاستيكية في البنوك التجارية** ، (حلوان : جامعة حلوان ، كلية التجارة والإعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة ،2012م) ، ص 77.

(3) أ.د. عاطف محمد العوام ، **المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التامين** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات التجارية ، العدد الثاني ، 2001م)، ص 13 .

مفهوم محاسبة تكلفة النشاط :

تقوم محاسبة تكلفة النشاط على فلسفة أساسية تتبلور في محاولة ربط التكاليف بالمنتجات بطريقة تقلل بقدر الإمكان من بنود التكاليف غير المباشرة وهذا يحقق هدفين أساسين هما (عدالة وتحسين عملية تحديد تكلفة المنتجات والقضاء أو التقليل من مشاكل تحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات) حيث يعتمد الأسلوب التقليدي عند توزيع التكاليف غير المباشرة على أساليب ترتبط بوحدة المنتج مع افتراض أن كل وحدة من المنتج تستهلك نفس القدر من الموارد غير المباشرة مثل ساعات العمل المباشر ، أو ساعات تشغيل الآلات على العكس من ذلك يركز أسلوب محاسبة تكلفة النشاط على الأنشطة المؤداة لإنتاج المنتج ، ويتم تتبع التكاليف غير المباشرة إلى المنتجات أو الخدمات بناء على ما استهلكه المنتج من أنشطة أما في ظل هذا الأسلوب يتم التركيز على إن المنتجات لا تستهلك موارد وإنما تستهلك أنشطة وتحدد تكلفة المنتج على أساس مجموع تكلفة الأنشطة التي يجب أدائها لإتمام عملية الإنتاج والتسليم إلى العملاء . أي أن الفكرة الأساسية لهذا المشروع تقوم على التخلي عن مفهوم مراكز الإنتاج كمركز لتجميع عناصر التكاليف غير المتجانسة والتعامل المباشر مع السبب الحقيقي والفعلي لكل عنصر تكلفة وهو النشاط المعين فمن البديهي أن التكلفة لا يمكن أن تنصب على الأقسام أو المراكز الإنتاجية ، ولكن تنصب على السبب المباشر في حدوث التكلفة وهو الحدث والنشاط والذي بدونه لا تنشأ التكلفة أصلاً .[1]

وفقاً لأسلوب تحديد التكلفة حسب الأنشطة فإن التخصيص سوف ينصب على اعتبار إن مدخلات الإنتاج هي الأساس الملائم للتخصيص وليس مخرجات الإنتاج وبناء على ذلك يتطلب الأمر ضرورة حصر وتحديد الأنشطة الإنتاجية اللازمة وتحليلها وتبويبها إلى مجموعات فرعية (خلايا إنتاجية أو بشكل أدق خلايا أنشطة) يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة كل خلية على وحدات الإنتاج تبعاً لمسببات حدوث التكلفة ويعتمد أسلوب التكاليف على أساس النشاط على فهم وتحديد سلوك عناصر التكاليف غير المباشرة ، وتحديد مسببات حدوثها ، ثم تحديد كيفية الربط بين تلك المسببات ووحدات الإنتاج المستفيدة ، حيث يقوم هذا الأسلوب على اعتبار أن التكلفة تحدث نتيجة حدوث نشاط معين وأن السبب الأساسي لوجود النشاط هو وحدات الإنتاج التي تصب أخيراً لدى المستهلك، لذا فمن الضروري تحديد تلك العوامل المسببة لحدوث الأنشطة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تحديد العلاقة ما بين الأنشطة ووحدات الإنتاج ، يمكن القول أن تحليل التكلفة على أساس النشاط يتضمن أخذ تبويبات التكلفة الرئيسية من الأستاذ العام (كبنود خطط الموازنة) ومن خلال المقابلات مع المديرين المسئولين عن إنفاق المبالغ يتم تحديد الأنشطة

(1) د. عصام على فرج بدر ،**مرجع سابق**، ص ص 483،484.

الرئيسية والتي ينبغي تخصيص التكلفة لها أو تحميل التكلفة عليها ، ومن هذه المنطقة يتم تحميل تكاليف النشاط على المنتجات أو الخدمات على أساس عدد وحدات المخرجات (محركات التكلفة) المستهلكة . [1]

زاد اهتمام محاسبو التكاليف في السنوات الأخيرة بمدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط Activity Based Cost (ABC) باعتبار أنه يمثل تطوراً ملموساً على طريقة التحديد السليم والدقيق لتكلفة المنتجات والخدمات[2] .

تلاحظ الباحثة أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يسعي إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل الأنشطة داخل المنشأة وتجميع وتشغيل وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف اعتماداً على العديد من مسببات التكلفة وذلك تمهيداً لتوزيعها على المنتجات حسب استهلاكها في هذه الأنشطة.

تستند فلسفة هذا الأسلوب إلى استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة حيث إن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة ومن ثم يجب أن ننسب التكاليف إلى أنشطة معينة ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة إلى المنتجات التي توجد الطلب على موارد هذه الأنشطة [3].

يفيد أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة إدارة المنشأة في مجال التخطيط ، فالتحليل حسب الأنشطة يمكن من دراسة كل نشاط تقوم به المنشأة بشكل مستقل ويؤدي إلى تصنيف الأنشطة إلى قسمين ، فالقسم الأول منها هو أنشطة تضيف قيمة للمنتج ينبغي العمل على تطويرها وتحسينها وأنشطة أخرى لا تضيف قيمة للمنتج وبالتالي ينبغي العمل على استبعاد أو تخفيض حجم هذه الأنشطة [4].

حيث يقوم أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط بتحليل الأنشطة في جميع الأقسام داخل المنظمة من اجل توفير معلومات مركزة لأغراض اتخاذ القرارات . إن غرض ذلك الأسلوب هو فهم سلوك جميع عناصر التكاليف داخل المنظمة وربط تكاليف التشغيل والتكاليف الإضافية (العامة) بطريقة تمكن الإدارة من تحديد العوامل التي تتسبب في النفقة ومن ثم يمكن من إدارة تلك التكاليف بطريقة فعَّالة تؤدي إلى المحافظة على القيمة أو زيادتها [5].

---

(1) د. محمود السجاعي ، **المحاسبة في المنشات الفندقية** ، (المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2010م) ، ص ص 186-187 .

(2) د.السيد عبد المقصود دبيان وآخرون ، **مبادئ في محاسبة التكاليف** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2004م)، ص407.

(3) د. هاشم أحمد عطية ، **محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000م) ، ص 21 .

(4) د. احمد محمد نور ، د. شحاتة السيد شحاتة ، **مدخل معاصر في مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض القياس والرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005م) ، ص 440 .

(5) جولي مابرلي ، **تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية** ، ترجمة د.احمد محمد زامل ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ،1424 هـ ، 2004م) ، ص 9 .

تعريف أسلوب التكلفة على أساس النشاط :

لقد تناول الفكر المحاسبي عده تعريفات لأسلوب محاسبة تكلفة النشاط فيما يلى بعض منها :

أولاً: تعريف النشاط : أي منتج (سلعة أو خدمة) هو ناتج منظومة عمليات وأي نشاط هو ذلك الجزء من منظومة العمليات الممثل في عمل أو إجراء يمكن قياسه في شكل وحدات مماثلة متكررة وتتكون منظومة العمليات من أربعة مجموعات من الأنشطة وهي كالآتي[1] :

1. مجموعة أنشطة وحدة المنتج Unit Level Activities .
2. مجموعة أنشطة الدفعة (المجموعة) Batch Level Activities .
3. مجموعة أنشطة نوعية المنتج Product Level Activities.
4. مجموعة أنشطة التسهيلات العامة Facility Level Activities .

تلاحظ الباحثة من خلال التعريف السابق أن النشاط هو منظومة عمليات وذكر أن النشاط جزء من المنظومة ويمكن قياسه وترى الباحثة أن التعريف السابق واضح لكنه لم يذكر الخصائص المميزة للنشاط

يعرف آخر النشاط بأنه مهمة أو مجموعة من المهام التي يتم القيام بها من أجل إنتاج المخرجات والتي يمكن ربطها معاً لكي تشكل جزءاً من وجه التكلفة أي تجميع لخطوات العمل التي تؤدى داخل قسم ما . وتتضمن الخصائص المميزة للنشاط ما يلي :

1. يمكن أن يؤدى نفس النشاط في كثير من المجالات الوظيفية .
2. يمكن تبويب جميع الأعمال داخل المنظمة إلى أنشطة .
3. عادة يكون للأنشطة مخرجات قابلة للقياس .
4. يمكن إن تستخدم الأنشطة الموارد البشرية وغير البشرية .[2]

يمكن تعريف الأنشطة بأنها الأحداث أو المهمات أو وحدات العمل المتعلقة بهدف معين ومن الأمثلة عليها شراء المواد الأولية كالأخشاب المستعملة في صناعة الموبيليات وتقطيع الأخشاب في تلك الصناعة وتجميع القطع الخشبية لغرض معين كصناعة الكراسي أو الخزائن الخشبية والدهان ومن ثم نشاط البيع والشحن للبضاعة المنتجة[3].

يتضح للباحث من خلال التعريفين السابقين لمفهوم النشاط أنه مهمة من أجل إنتاج المخرجات وايضاً وضح التعريف الأول الخصائص المميزة للأسلوب وترى الباحثة أن التعريفين السابقين يتميزان بالدقة حيث وضحا أن النشاط هو مهمة تحتوي على مجموعة من الخطوات من أجل تحقيق هدف معين.

---

(1) د. نعمان صلاح الدين عامر ، **نظرية الفئات الضبابية كمنهج دعم وتطوير لأسلوبتكاليف النشاط ABC** ، (بنها: جامعه بنها ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد الثاني ، النسخة الثانية والعشرون ، 2002م) ، ص 661.

(2) جولي مابرلي ، **مرجع سابق** ، ص 79 .

(3) د. أحمد الظاهر د.محمد أبو نصار ، **المحاسبة الإدارية** ،(القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2009م)، ص ص 210-211.

يمكن للباحثة تعريف النشاط بأنه أي عمل أو مهمة تؤدي إلى نتيجة فـــي شـــكل مخرجـــات ويمكن قياسه .

ثانياً : تعريف أسلوب التكلفة على أساس النشاط

إن أسلوب محاسبة تكلفة النشاط بمفهومه الواسع يمكن اعتباره كخريطة اقتصـــادية شـــاملة للمنشآت ونموذج يقوم على توفير هيكل متكامل يستوعب كافة البيانات المالية وغير المالية المرتبطة بالعمليات والتي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية . [1]

تلاحظ الباحثة من التعريف السابق لمحاسبة تكاليف النشاط أنه خريطة اقتصـــادية شـــاملة توفر هيكل متكامل يحتوى على كافة البيانات لاتخاذ القرارات وترى الباحثة أن التعريف السابق لا ينظر إلى جانب قياس التكلفة فقط ولكن ينظر إلى ابعد من ذلك حيث إن الأسلوب يوفر بيانات غيـــر مالية عن الأنشطة وأغراض التكلفة تساعد في اتخاذ العديد من القرارات مثـــل: التســـعير ، وتقيـــيم الأداء وإدخال خطوط إنتاج جديدة .

كما عرف بأنه أسلوب يسعى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفـــة من خلال تحليل الأنشطة داخل المنشأة وتجميع وتشغيل وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف وتستند فلسفة هذا الأسلوب إلى استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة حيث أن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة[2] .

تلاحظ الباحثة أن التعريف السابق لأسلوب التكلفة على أساس النشاط اقتصر على جانـــب القياس الدقيق للتكلفة فقط حيث يتناول المفهوم خطوات قياس تكلفة المنتجـــات باســـتخدام أســـلوب محاسبة تكلفة النشاط .

يرى آخر أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو أسلوب لتحسين قيـــاس تكلفـــة الوحـــدة المنتجة من خلال تحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات باستخدام مجموعة – كبيرة نســـبياً – متعددة من محركات أو مسببات التكلفة بدلاً من استخدام مجموعة محـــددة مـــن معـــدلات تحميـــل التكاليف . [3]

تلاحظ الباحثة من التعريف السابق أنه أسلوب لتحسين قياس التكلفة باستخدام مجموعة مـــن محركات التكلفة وترى الباحثة أن التعريف السابق وضح خطوات عمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط ولكنه لم يفصل هذه الخطوات.

كذلك عرف على أنه أسلوب لحساب التكاليف بحيث يقوم بتوزيع هذه التكاليف على أنشـــطة المؤسسة، ومن ثم تحميلها للمنتجات أو الخدمات انطلاقاً على ما تستخدمه هذه المنتجات أو الخدمات

---

(1) سامية طلعت عباس جاب الله ، **ترشيد اختيار أسلوبالتكلفة على أساس النشاط باستخدام منطلق عدم التحديد** ـ نموذج مقترح، (بنها: جامعة بنها ، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، المجلد الاول ، العدد الثاني ، 2007م) ، ص 137 .

(2) حازم على حنفي ، **مرجع سابق** ، ص ص 74-75.

(3) Robert .S. Kaplan, **Cost System Design, Management Accounting**, February 1990, P. 24.

من أنشطة . وتستند فلسفة هذا الأسلوب إلى استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة ، حيث أن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة ، ومن ثم يجب أن ننسب التكاليف إلى أنشطة معينة ، ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة إلى المنتجات التي تخلق الطلب على موارد هذه الأنشطة، وبالتالي يقوم أسلوب المحاسبة على أساس الأنشطة على مبدأ رئيسي مؤداه الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد ، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كانت وحدات منتجة أو خدمات أو عملاء أو مشروعات [1] .

تلاحظ الباحثة من التعريف السابق أنه أسلوب لحساب التكاليف حيث تنسب التكاليف إلى أنشطة معينة وترى الباحثة إن هذا التعريف واضح حيث وضح تفاصيل عمل هذا الأسلوب والمبدأ الذي يقوم عليه .

عرفت إجراءات تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة من قبل (Cooper). بأنها طرق تتصف بدقة عالية لتخصيص التكاليف للموارد المباشرة والمساندة على الأنشطة (مراحل العمليات، المنتجات، الخدمات والزبائن) وأن الهدف من الطرق المذكورة هو ليس تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات بحد ذاتها بل قياس وتسعير جميع الموارد المستخدمة في الأنشطة الداعمة للمنتج النهائي وتجهيز السلع والخدمات للزبائن. وهو بهذا التعريف قد أخذ بعد المحافظة على الموارد الاقتصادية من خلال تحديد أسعار المنتجات بشكل دقيق والمعتمد على تكلفة صحيحة[2].

تلاحظ الباحثة من خلال التعريف السابق أنه أسلوب يتصف بدقة عالية فى تخصيص الموارد على الأنشطة وأن الهدف منه قياس وتسعير الموارد وتجهيز السلع والخدمات للزبائن وترى الباحثة أن التعريف السابق عبارة عن وصف للميزات أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط .

عرفته المنظمة الدولية للبرمجة الصناعية على أنه "أسلوب إدارة التكاليف يعمل على تجميع معلومات الأداء المالي والتشغيلي للشركة وربطها بالأنشطة الرئيسية والمهمة وتلخيصها من خلال عرض تكاليف المنتجات بتقارير الإنتاج وقائمة الدخل[3].

ان أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة ما هي إلا أنظمة تكلفة مطورة باتجاه تنقية إجراءات احتساب تكلفة المنتجات، تهدف إلى إنتاج مقاييس (موجهات التكلفة) بدرجة عالية من القبول لاستهلاك الموارد غير المباشرة من خلال عمليات إنتاج المنتجات والخدمات وجاءت بفعل التزايد المطرد في المنافسة المبنية على مرتكزي السعر التنافسي ودرجة الجودة المطلوبة

(1) د. محمد الخطيب نمر ، د.هواري سويسي ، **مرجع سابق** ،ص 70.

(2) **Cooper R. ,The Rise of Activity-Based Costing Part 2: When do I need an Activity-Based Cost system**. Journal of Cost Management, fall, 1989, PP. 47-52.

(3) Chaff man Beth M. and John **Talbot, Activity Basic – Costing CMA**, 1999, P. 150.

من قبل الزبائن وتطبيقات تقنيات المعلومات التي عدت المسبب الرئيسي في إحداث التطور المذكور لأنظمة التكاليف[1].

عُرّفت التكلفة حسب الأنشطة بأنها منهج يقيس تكلفة وأداء الأنشطة والموارد وأغراض التكلفة، ويوزع تكلفة الموارد على الأنشطة، ويوزع تكلفة الأنشطة على أغراض التكلفة بالاعتماد على استخدامها، ويميز العلاقات السببية لمسببات التكلفة بالأنشطة". ويقصد بالموارد أنها تتضمن كلاً من: الموارد البشرية والمادية التي تعد ضرورية من أجل إنجاز الأنشطة، مثل: العمالة، والآلات والتجهيزات، والمباني، والسيارات[2] .

تلاحظ الباحثة أن التعريفات السابقة لأسلوب التكلفة على أساس النشاط تتميز بأنها تشتمل على مقومات هذا الأسلوب المتمثلة في الموارد والأنشطة ومسببات التكلفة وكذلك مجمعات التكلفة والمخرجات ، كما تشير التعريفات السابقة إلى أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط جاء نتيجة للمنافسة المتزايدة والتي ترتكز على السعر المناسب والجودة العالية وكذلك يقوم هذا الأسلوب على تميز العلاقات السببية لمسببات التكلفة بالأنشطة .

عرف أيضاً بأنه هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنشأة في مجمعات للتكلفة (Cost pools) ثم توزيع هذه التكاليف على المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة بموجب مسببات أو موجهات مبنية على العلاقة السببية [3].

يمكن تعريف أسلوب التكلفة على أساس النشاط بأنه منهج معين يعتمد على مقومات أساسية لتحقيق أكبر درجة من الدقة في تحديد التكاليف وذلك بالمقارنة مع النظم المتعارف عليها ومن مقومات هذا الأسلوب بيان مختلف الأنشطة وتحديد التكاليف التي ترتبط بكل نشاط وبيان الأحداث أو العمليات التي تسبب التكاليف في كل مركز نشاط ، وتحديد مجمعات التكاليف وبيان معدل التحميل لكل حدث في كل مركز نشاط . وباستخدام هذه المعدلات يتم تحميل التكاليف الإضافية على المنتجات أو الخدمات المؤادة على أن يراعى مدى الاستفادة من مختلف الأنشطة[4] .

تلاحظ الباحثة أن التعريفين السابقين يوضحا أن أسلوب التكاليف على أساس النشاط عرف بأنه ذلك الأسلوب الذي يقوم على تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من الأنشطة ثم توزيعها

---

(1) Horngren CT, Datar SM, and Foster G, **Cost Accounting A managerial Emphasis** 10th Ed. Prentice Hall, '2004 P.135-137.

(2) منى خالد فرحات، **أسلوبالتكلفة حسب الأنشطة (ABC)**، (دمشق : جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، رسالة دكتوراه في المحاسبة ، 2004م)، ص 12.

(3) أشرف عزمي مسعود أبو مغلي ، **أثر تطبيق أسلوبمحاسبة التكاليف المبني على الأنشطة (ABC)على تعظيم الربحية** ، دارسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان ،(عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2008م)، ص 24 .

(4) د. محمود عوض الله أبو محمود ، **استخدام أسلوبمحاسبة التكاليف على أساس النشاط (ABC) في المنظمات الصحية كأداة لترشيد القرارات الإدارية** ،(القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التجارة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد الأول، 2007م)، ص 265 .

على المنتج النهائي ويقوم هذا الأسلوب على تجميع كل نشاط من الأنشطة ويبين معدل التحميل لكل نشاط .

يمكن أيضاً تعريف أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC) على أنه تحليل لعمليات المشروع وإعطاء فكرة شاملة عن هيكله الاقتصادي وليس مجرد طريقة أفضل لتحديد تكلفة المنتج وخفض التكاليف فقط ، بل إن المعلومات المتولدة من هذا الأسلوب تؤدي إلى التحسين المستمر وتخفيض أو حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعملية الإنتاجية [1].

تلاحظ الباحثة من خلال التعريف السابق أنه يعمل على تحليل عمليات المشروع والتحسين المستمر وترى الباحثة أن هذا التعريف وضح هدف آخر لأسلوب التكلفة على أساس النشاط المتمثل في التحسين المستمر وتخفيض أو حذف الأنشطة التي لا تضيف قيمة .

يمكن تعريف أسلوب التكلفة على أساس النشاط بأنه أسلوب يوفر معلومات مهمة حول أنشطة المنظمة وتكاليفها تساعد الأنظمة الإدارية على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن خفض تكاليف بعض تلك الأنشطة ، تبسيط وتنميط الأداء في بعضها الآخر ، تحقيق فاعلية أكبر في بعضها أو تلك التي يمكن حذفها [2].

تلاحظ الباحثة من خلال التعريف السابق أنه أسلوب يوفر معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية وترى الباحثة أن هذا التعريف وضح أهداف المعلومات التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط أكثر ووضح ماهية الأسلوب نفسه .

مما سبق فإنه يمكن تعريف أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) من وجهة نظر الباحثة على أنه من الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة ويقوم على تخصيص الموارد على الأنشطة باستخدام مسببات التكلفة ، ويعمل على توفير معلومات تساعد في تحقيق الدقة والرقابة على عناصر التكلفة.

مراحل تطور أسلوب التكلفة على أساس النشاط

تتمثل مراحل تطور أسلوب التكلفة علي أساس النشاط في الآتي :[3]

المرحلة الأولى : إدارة الأنشطة Activity Management (AM)

ركزت تلك المرحلة على مفهوم سلسلة القيمة أكثر من التحليل المحاسبي والمالي وتهدف إدارة الأنشطة إلى تحقيق الآتي :

---

(1) د. آمال نظير مدكور ، د. سوزان جمال الدين ، **زيادة فعالية أسلوبالتكاليف على أساس الأنشطة باستخدام التكاليف الحقيقية وتفعيل دور المراجع الداخلي** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثالث، 2001م)، ص 261 .

(2) د. أحمد صلاح عطية ،**محاسبة تكاليف النشاط (ABC) للاستخدامات الإدارية** ،(الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006م)، ص70.

(3) زاهر المشهراوي ، **نظام التكاليف المبني علي أساس الأنشطة** ، (غزة : مجلة مدققي الحسابات القانونين الفلسطينية ، عدد خاص ، 2011م) ، ص 30.

1. اكتشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف لهذه السلسلة (مثل استخدام أسلوب الإنتاج الآني JIT).
2. تحسين القيمة المضافة للأنشطة غير المستبعدة (من خلال تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء) .

المرحلة الثاني : المحاسبة عن تكلفة النشاط Activity Cost Accounting (ACA)

جاءت تلك المرحلة لتؤكد إمكانية تخفيض كل التكاليف وذلك من خلال :

1. تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة .
2. تتبع تفاعلات الأنشطة مع الأنشطة الأخرى .

المرحلة الثالثة : أسلوب التكلفة على أساس النشاط Activity Based Costing (ABC)

اهتمت تلك المرحلة بتحليل التكلفة ولكنها ركزت على تحليل وتقدير التكلفة ذات الأغراض الخاصة ، ويأخذ أسلوب التكلفة على أساس النشاط أحد ثلاثة أشكال : فقد يكون في شكل مشروع مبدئي، أو نموذج لتدعيم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أو أسلوب يهدف إلى الحصول على المعلومات الصحيحة المستنبطة من البيانات الخاصة بتنظيم الأعمال[1] .

أسلوب تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة (ABC):

يعرف أسلوب تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة بأنه أسلوب يقود إلى تحسين الأنظمة التقليدية للتكاليف عن طريق التركيز على الأنشطة الفرعية كهدف أساسي للتكلفة . ويوفر تحليل النشاط إلى عناصره الفرعية أسلوباً فنياً يمكن أن يزود الإدارة بفهم أفضل حول كيفية إنجاز الأعمال وكيفية استغلال العاملين لوقتهم والعوامل المؤدية إلى زيادة هذه التكاليف أو تخفيضها . وتشكل الأنشطة جوهر أسلوب المعلومات المبني على أساس الأنشطة [2] .

وفقاً لأسلوب تحديد التكلفة حسب الأنشطة ، فإن التخصيص سوف ينصب على اعتبار أن مدخلات الإنتاج هي الأساس الملائم للتخصيص وليس مخرجات الإنتاج ، وبناء على ذلك يتطلب الأمر ضرورة حصر وتحديد الأنشطة الإنتاجية اللازمة ، وتحليلها وتبويبها إلى مجموعات فرعية (خلايا إنتاجية أو بشكل أدق خلايا أنشطة) يلي ذلك ضرورة تخصيص تكلفة كل خلية على وحدات الإنتاج تبعاً لمسببات حدوث التكلفة .

يعتمد أسلوب التكاليف حسب الأنشطة على فهم وتحديد سلوك عناصر التكاليف غير المباشرة، وتحديد مسببات حدوثها ، ثم تحديد كيفية الربط بين تلك المسببات ووحدات الإنتاج المستفيدة، حيث يقوم هذا الأسلوب نتيجة لحدوث نشاط معين ، وأن السبب الأساسي لوجود النشاط هو وحدات الإنتاج التي تصب أخيراً لدى المستهلك ، لذا فمن الضروري تحديد تلك

(1) د. علاء محمد البتانوني ، **مرجع سابق** ، ص ص 308 ، 309 .
(2) د. منير شاكر محمد ، **استخدام أسلوبتوزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية في المصارف الأردنية** ، (الكويت: الكلية التقنية العليا، مجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت، السنة 25، العدد 95، 2005م)، ص 42.

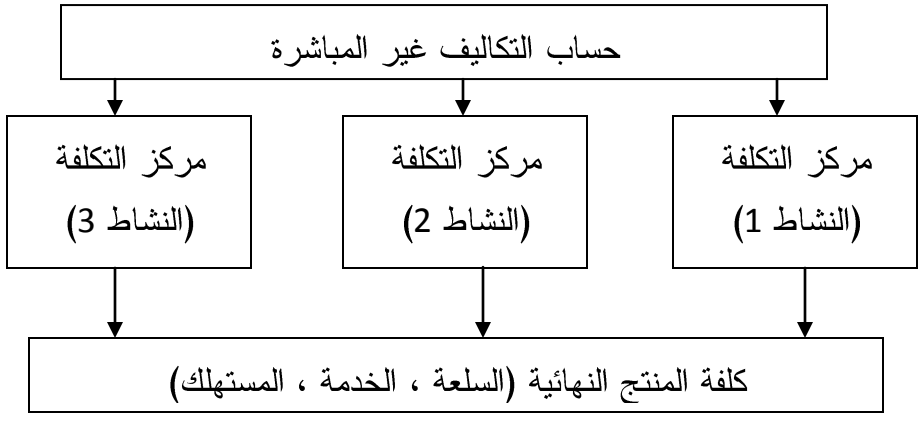
العوامل المسببة لحدوث الأنشطة من ناحية ، ومن ناحية أخرى تحديد العلاقة فيما بين الأنشـــطة ووحدات الإنتاج .

ومن أمثلة محرك التكلفة ((عدد)) الأجزاء المستخدمة في التجميع ((عدد)) الأسرة فى المستشفى (المنظمة الخيرية) ((عدد)) الخطوات التي يتضمنها الموافقة على طلب قرض من أحد البنـــوك ، بناء على ذلك فإن مدخل تحليل التكاليف حسب الأنشطة يؤدى إلى تحقيق درجات أفضـــل مـــن الدقة والعدالة في تخصيص التكاليف خاصة مع استخدام معدلات تحليلية ، وذلك من منطلق من تسبب في تكلفة فعلية تحملها ، حيث أن الأنشطة هي التي تستهلك مـــوارد المنشـــأة (التكـــاليف) والمنتجات هي التي تستهلك بدورها هذه الأنشطة ، وبالتالي يجب توسيط هـــذه الأنشـــطة بـــين التكاليف والمنتجات في جميع إجراءات تخصيص هذه التكاليف . وبنظـــرة فاحصـــة ومتعمقـــة يتضح لنا أن كلاً من المدخل الحديث والمداخل التقليدية يستخدم فكرة مراكز التكلفة فـــي ربـــط التكاليف غير المباشرة بها ، وإذا كانت المداخل التقليدية تعيد توزيع تكـــاليف الخـــدمات علـــى مراكز الإنتاج وفقاً لأسس لا تعد من مسبباتها ، فإن المدخل الحديث يعمق استخدام معيار السبب – النتيجة ، والالتزام به عند التخصيص بالتركيز على استخدام النشاط كأساس لتجميع التكـــاليف وأيضاً كأساس لتخصيص هذه التكاليف وفقاً لمقدار استفادة الأنشطة الرئيسية من الأنشطة المعاونة ، ثم تخصيص تكاليف الأنشطة الرئيسية على مخرجاتها (المنتجات) بمقـــدار اســـتفادتها مـــن هـــذه الأنشطة وعلى مدى استهلاكها لها[1] .

يمكن توضيح الآلية المتبعة في تخصيص التكاليف على أساس محاسبة تكـــاليف الأنشـــطة بالرسم البياني التالي من خلال الشكل رقم (1/1/1) :

شكل (1/1/1)

آلية تخصيص التكاليف غير المباشرة على أساس محاسبة تكاليف الانشطة



Source: Drury Colin, **Management Accounting for Business**, 3rd Ed., Bath. UK, Partrick Bond, 2005.

(1) د. محمود محمود السجاعى ، **مرجع سابق**، ص 86 -87 .

تلاحظ الباحثة من الشكل (1/1/1) أن التكاليف غير المباشرة يتم تخصيصها على أساس محاسبة تكاليف الأنشطة عن طريق تقسيمها إلى مراكز تكلفة كل مركز مرتبط بنشاط معين ويكون المخرج النهائي في شكل التكلفة النهائية للمنتج أو الخدمة .

نجد إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يقوم بتخصيص وتوزيع التكاليف على المنتجات وذلك بتخصيص التكاليف غير المباشرة إلى العمليات الإنتاجية الرئيسية في المؤسسة ويطلق عليها مراكز الأنشطة (مجمعات الأنشطة) وان من أهم العوامل التي يتم على أساسها اختيار مجمعات الأنشطة نذكر منها ، نوعية الإنتاج، تكرار الأنشطة، طبيعة الأنشطة داخل المؤسسة ، درجة تعقيد هذه الأنشطة. تحميل وتوزيع تكاليف هذه الأنشطة على المنتجات انطلاقاً من مسببات التكلفة .[1]

يرى آخر أن تخصيّص التكاليف وفقاً لأسلوب التكلفة على أساس النشاط يتم بإتباع مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: توزيع تكلفة الموارد على الأنشطة:

1. تُوزّع تكلفة الموارد على الأنشطة، مع التمييز بين:
2. تكلفة الموارد التي يمكن تتبعها مباشرة للأنشطة المستفيدة.
3. تكلفة الموارد التي لا يمكن تتبعها مباشرة للأنشطة المستفيدة، وتُخصّص تكلفة هذه الموارد للأنشطة بالاستناد إلى معدلات مسبب التكلفة.

تُحسب معدلات مسبب التكلفة بالاعتماد على مسببات تكلفة المرحلة الأولى (أو ما يسمى مسببات المورد). وتقيس مسببات المورد: مقدار الموارد المستهلكة من قبل النشاط، مثلاً: تخصيص تكلفة رواتب الموظفين (موارد بشرية) للأنشطة التي ينجزونها بالاعتماد على نسبة الزمن المنفق لأداء كل نشاط، وتخصيص تكلفة المبني للأنشطة بالاعتماد على المساحة التي يشغلها كل نشاط.

المرحلة الثانية: تخصيص تكلفة الأنشطة لأغراض التكلفة:

تُخصّص تكلفة الأنشطة لأغراض التكلفة التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها هذه الأنشطة بالاستناد إلى معدلات مسبب التكلفة، وتُحسب معدلات مسبب التكلفة بالاعتماد على مسببات تكلفة المرحلة الثانية (تسمى مسببات النشاط Activity Drivers). وتقيس مسببات النشاط: تكرر Frequency الطلب على الأنشطة من قبل أغراض التكلفة وكثافته Intensity، مثل: عدد الأجزاء، وعدد أوامر الزبون، وعدد البنود المشتراة، وعدد مرات الشحن، وعدد دورات الإنتاج، وعدد ساعات التشغيل الآلي. ويُحدّد، نموذجياً، مسبب مورد واحد لكل مورد، ومسبب نشاط واحد لكل نشاط [2].

(1) د محمد الخطيب نمر ، دهواري سويسي ، **مرجع سابق** ، ص75.
(2) منى خالد فرحات، **مرجع سابق**، ص 18 .

نجد إن محاسبة تكاليف الأنشطة لم يعد تطبيقها منحصراً في مجال واحد، وإنما شملت كل المجالات والأنشطة، فطالما أن هناك نشاطاً فإن هناك تكلفة، وحيثما وجدت التكلفة ظهرت الحاجة إلى قياسها وضبطها وتخطيطها وقد ساهمت عدة عوامل في اتساع مجالات تطبيقه منها ما يلي:

1. تطور هدف محاسبة التكاليف، فلم يعد الهدف قاصراً على تحديد تكلفة الإنتاج وتقويم المخزون وإنما امتد ليشمل المساعدة في الرقابة على التكاليف وتوفير البيانات لإعداد الموازنات التخطيطية وترشيد القرارات الإدارية.
2. المنافسة الشديدة بين الشركات زادت في أهمية البيانات التكاليف التي تساعد الإدارة على خفض تكاليفها الإنتاجية أو التسويقية أو الإدارية وبالتالي تخفيض سعر البيع.
3. أدت ضخامة وكبر المنشآت غير الصناعية وتشعب وتشابك أنشطتها إلى صعوبة مراقبة أوجه النشاط المختلفة بالاعتماد على الملاحظة المباشرة للعاملين. ولذلك دعت الحاجة إلى وجود أسلوب للتكاليف يقدم تقارير رقابية عن تكاليف وإيرادات كل نشاط [1].

كما يرى آخر أن أهم الخصائص الواجب توفرها في بيئة العمل حتى تكون ملائمة لتطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط وهي:

1. قيام المنشأة بإنتاج تشكيلة متعددة من الخدمات إضافة إلى التعقيد في العلميات التشغيلية.
2. استخدام الأنشطة المتقدمة (الآلية) في العمليات التشغيلية.
3. استخدام الأنشطة المساعدة أو المقدمة من طرف ثالث في المنشأة.
4. الزيادة في التكاليف غير المباشرة والمرتبطة بمخرجات الإنتاج.
5. الاختلاف في كميات الإنتاج مع زيادة في حدة المنافسة السوقية.
6. اعتماد المنشأة على العمل الآلي ونظم الإنتاج المتقدمة.
7. اعتقاد الإدارة بأن أنظمة التكاليف التقليدية والتي تعتمد عليها تشوه تكلفة المنتج الحقيقية.

نجد أن أهم متطلبات وزيادة فاعلية أسلوب محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة تتلخص بما يلي:[2]

1. توفر أسلوب محاسبي يمكن من توفير البيانات اللازمة والتفصيلية لغايات تحديد وقياس العلاقة بين التكلفة وموجهاتها.
2. التغير في البيئة الصناعية من حيث ارتفاع درجة التقنية والأنشطة مما يؤدي إلى زيادة نسبة التكاليف غير المباشرة.
3. تنوع المنتجات.
4. زيادة عدد الأقسام المساندة للإنتاج.

---

(1) د. جمال الشرايزى ، **إمكانية تطبيق أسلوبالتكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الأردنية والمعوقات التي تعترض تطبيقه** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، 2008م) ، ص 12.

(2) Cooper Robin, Kaplan S**., Robrt The Design of Cost Management System:** Text and Reading, New Jersey, Prentice Hall, 1991, P23

5. ارتفاع حدة المنافسة السوقية مما يؤدي إلى التوجه لخفض الكلفة وتحسين نوعية المنتجات.
6. توجه الإدارة إلى التطوير المستمر والتكيف مع المتطلبات الجديدة للسوق.
7. الاختلاف في حجم الكميات المنتجة.
8. أن تمثل التكاليف المشتركة نسبة كبيرة من أجمالي تكاليف المنشأة.
9. الانخفاض في أسعار المنتجات المنافسة في السوق.
10. عدم المقدرة على تفسير نسبة الربح المتأتية من بعض المنتجات .

الهدف من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط

أدى التطور التكنولوجي المتلاحق إلى تغير هيكل التكاليف لدى المنشآت إلى حد كبير وقد أصبحت هناك نسبة كبيرة من التكلفة الكلية تحتل تكلفة ثابتة ، كما لم يعد الهدف من محاسبة التكاليف قياس تكلفة الإنتاج الفعلية للسلع أو الخدمات وإنما امتدت أهدافها لتحقيق ما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في التكاليف والمتمثلة فيما يلي [1]:

1. تحول الاهتمام من تحديد وقياس التكاليف إلى الرقابة على عناصر التكاليف .
2. الاتجاه نحو توحيد أنظمة التكاليف في الصناعات النوعية .
3. توجيه البحوث نحو دراسة تكاليف التسويق .
4. تأكيد أهمية محاسبة التكاليف كأداة للإدارة.

يرى احد الباحثين أن الهدف من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى تأمين معلومات للتكاليف يخدم بها الإدارة المعاصرة في ظل بيئة الأعمال الصناعية الجديدة من اجل تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وذلك وفق الأهداف التالية :

1. ضرورة تأمين العدالة المحاسبية الكلفوية والموضوعية في قياس التكاليف عندما يتم تخصيص تكلفة الخدمات وتوزيعها على الأنشطة التي تحققت لديها .
2. استكمال تأمين مصداقية وموضوعية معلومات التكاليف عن طريق عدالة تحميل التكاليف وامتصاصها من قبل موضوعات التكلفة طبقاً لمسببات حدوث التكاليف .
3. الالتزام بمبدأ الأهمية النسبية في المحاسبة وذلك بدعوى الاهتمام والتركيز على عنصر تكلفة الخدمات وبشكل خاص الأنشطة الاجتماعية[2] .

كما يرى آخر أن الهدف من تحديد التكلفة على أساس النشاط ما يلي :

1. توفير طريقة لتحديد سبب تحمل المنظمة للتكاليف بدلاً من تحديد مقدار هذه التكاليف .
2. صياغة أساس للرقابة على التكاليف عن طريق متابعة الأسباب الرئيسية لحدوث تلك التكاليف.

---

(1) د. ليلى عبد الحميد لطفي ، **دور نظم التكاليف الحديثة في تطوير الصناعة العربية** ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2003م)، ص 17 .

(2) د. إبراهيم ميدة ، **مرجع سابق،** ص 285 .

3. توفر الأساس لربط التكاليف بالأنشطة كوسيلة لتركيز الاهتمام على الإدارة على أساس النشاط.

إن الهدف الأساسي هو فهم الأنشطة التي يتم القيام بها في جميع أقسام المنظمة وان نكون قادرين على تقدير التكاليف المرتبطة بتنفيذ تلك الأنشطة بعد ذلك يتم تحديد هوية تلك التكاليف وأسبابها من أجل إنتاج قدر أكبر من المعلومات المناسبة (الملائمة) للمساعدة بشكل دقيق في دعم عملية اتخاذ القرارات [1].

يرى آخر أن أهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في الآتي[2]:

1. توفير قياس سليم للتكاليف، وذلك من خلال توفير المعلومات التي تؤدي إلى فتح آفاق واسعة لتطوير العملية الإدارية وزيادة فعاليتها، من خلال تحليل الأنشطة وتحديد تكلفتها ، ومن ثم توفير أساس سليم لقياسها وتقييمها .
2. الرقابة على التكاليف وذلك من خلال تحديد الأنشطة وتجميع التكاليف على أساس الأنشطة المستهلكة للموارد وتحميلها على المنتجات، على أساس مسببات التكلفة، والعمل على التخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة، ومنع الإسراف أو الضياع، والتأكد من سلامة استغلال الموارد المتاحة بالصورة المثلى.
3. تقديم المعلومات اللازمة للإدارة والتي تساعدها في مجال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية.
4. تخفيض التكاليف في المدى الطويل والعمل على تلافي أوجه الإسراف فيها وذلك من خلال ربطها بأداء الأنشطة .
5. صياغة أساس للرقابة على التكاليف الإنتاجية عن طريق متابعة الأسباب الرئيسية لحدوث تلك التكاليف والرقابة على عناصر التكاليف.
6. العمل على تحسين الإنتاج وزيادة معدلات الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال رفع كفاءة الأداء الإنتاجي[3].

يمكن إيضاح أهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط كما في الشكل رقم (2/1/1) التالي:

---

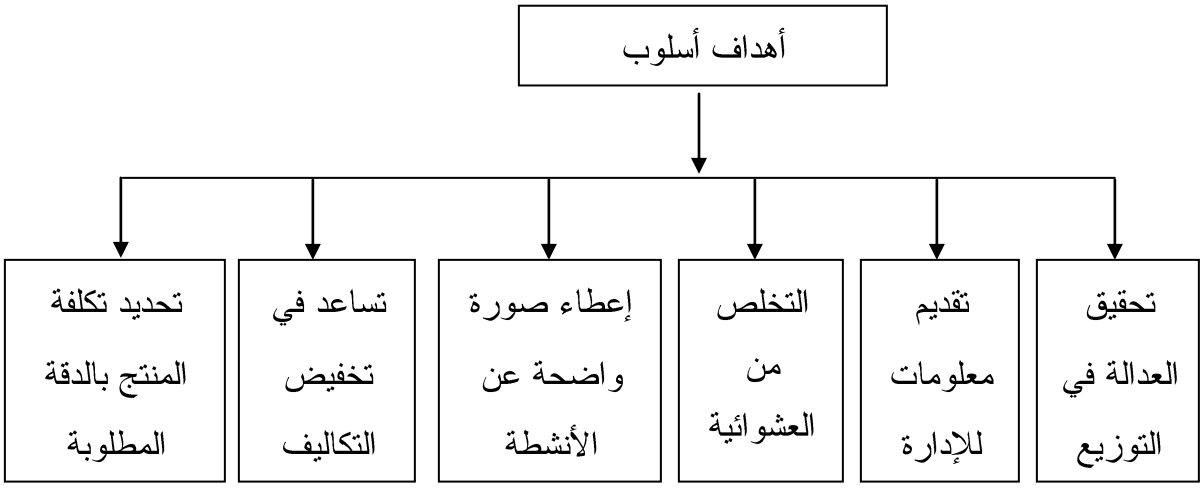
(1) جولي مابرلي ، **مرجع سابق** ، ص 27 .

(2) د. رياض مصلح ضيف الشقاحين، **الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوبالتكاليف المبني علي الأنشطة في الشركات الأردنية** ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد68، 2007م)، ص684.

(3) جولي مابري ، **تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية** ، ترجمة أحمد محمد زامل ، (الرياض : مركز البحوث بمعهد الإدارة ، 2004م)، ص28.

شكل (2/1/1)

أهداف أسلوب التكاليف على أساس النشاط (ABC)



المصدر : أ.د. إسماعيل يحيى التكريتي ، **محاسبة التكاليف المتقدمة قضايا معاصرة** ، (عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2007م) ، ص 165 .

تلاحظ الباحثة من الشكل (2/1/1) أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد الإدارة في توفير المعلومات بخصوص الأنشطة وذلك بإعطاء صورة واضحة عن كل نشاط مما يساعد في دقة حساب التكاليف وتخفيضها.

مما سبق ترى الباحثة إن الهدف من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو توفير معلومات عن التكاليف تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وقرارات التسعير وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة من اجل تحقيق الدقة في قياس التكلفة للمنشأة حتى تستطيع تحديد موقفها في سوق المنافسة .

أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في المنشآت الخدمية:

أن الحصول على التكاليف الدقيقة المتعلقة بتقديم خدمة معينة يعد ذا أهمية بالغة لإعطاء السعر العادل لكل من المنشأة الخدمية التي تقدم الخدمة والعميل الذي يتلقى تلك الخدمة في ظل المنافسة الشديدة بين المنشآت الخدمية المختلفة وبالمقابل فإن عدم تحديد تكاليف تقديم الخدمة بدقة سوف يؤدي إلى تحديد سعر غير عادل سواء للمنشأة الخدمية أو العميل وهذا قد يؤدي إلى عدم قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح المنشودة أو إلى عدم إقبال العميل على تلقي الخدمة من تلك المنشأة والتحول إلى منشأة منافسة تؤدي الخدمة نفسها بسعر أقل .

تجدر الإشارة إلى أن كثيراً من المنشآت الخدمية التي تستعمل الأسلوب التقليدي في استخراج بيانات التكاليف المتعلقة بخدماتها قد تلجأ إلى توزيع التكاليف غير المباشرة لتلك الخدمات إما بالتساوي أو باستعمال معدل موحد يتم احتسابه بناءاً على خبرات المنشأة السابقة ويضرب هذا المعدل بعدد وحدات محرك التكلفة وهو الذي يرتبط بتغير التكلفة ويكون مسبباً لها .

هناك وسائل عدة نستطيع من خلالها تحسين قدرة بيانات التكاليف للحصول على بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها ومن هذه الوسائل :

1. تحسين تقدير التكاليف من خلال الزيادة في تتبع التكاليف المباشرة بزيادة عدد مجموعاتها.
2. تحسين تقدير التكاليف من خلال زيادة عدد مجموعات التكاليف غير المباشرة والعمل على تحديد محركات التكاليف ما أمكن.[1]

استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصارف التجارية :

نجد أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط قد ثبت سلامة تطبيقه في كثير من الوحدات سواء في مجال إنتاج السلع أو الخدمات بوجه عام ، مما يشجع على محاولة دراسة إمكانية تطبيقه بالقطاع المصرفي بوجه خاص . حيث تم التوصل إلى وجود توافق بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وطبيعة النشاط المصرفي حيث كانت هناك مواءمة بين خصائص النشاط المصرفي وطبيعة منهج تكاليف الأنشطة وذلك بتحديد إجراءات تصميم أسلوب التكاليف واستخدام أسلوب التكاليف على أساس النشاط عن طريق اعتبار وحدة النشاط هي مركز التكلفة ثم قياس تكلفة عناصر المدخلان اللازمة لأداء النشاط اي إن الاهتمام ينصب على النشاط لأنه هو المتسبب في التكاليف وفى تقديم الخدمات .

يرى آخر إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يمكن تطبيقه بنجاح في المؤسسات المالية وبشكل أساسي في مناطق العمليات التشغيلية مثل أنشطة القروض والودائع والاعتمادات المستندية وغيرها، إلا أنه يجب الحرص الشديد عند تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات المالية حتى لا يتعرض للفشل نظراً للاختلافات الكبيرة في التطبيق بين النشاط الصناعي والخدمي حيث أنه يمكن استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية كمصدر بيانات رئيسي لقياس الربحية على مستوى المنتج أو العميل أو خطوط الأعمال بالإضافة إلى استخدام هذا الأسلوب كأداة ديناميكية للتسعير الدقيق للمنتجات والخدمات على كافة المستويات في البنوك فهو يؤدي إلى الاهتمام بقضايا الإنتاجية في المصرف ودراسة وقياس الطاقة الزائدة وسبل الاستفادة منها بالمصرف.

كما توصل باحثان آخران إلى إن هناك حاجة لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في قطاع الخدمات المصرفية بصفة عامة وفي البنوك التجارية بصفة خاصة، فتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصارف التجارية يحقق العديد من المزايا التنافسية لهذه المصارف، حيث ان المصارف التي تطبق نظم محاسبة التكاليف تتمتع بقدرة تنافسية عالية وحصتها السوقية أكبر من تلك المصارف التي لا تطبق نظم محاسبة التكاليف بالرغم من وجود تكلفة إضافية لتطبيق مثل هذه النظم في تيسير الخدمات إلا إن المنفعة من تطبيق نظم محاسبة التكاليف أكبر من تكلفة تطبيقها كما

(1) Mangan, Thomas, **Integement an Activity–Based Cost System,** Journal of Cost Management, 1995, P. 70.

إن هناك إدراك لدى الإدارات العليا في تلك المصارف إلا إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعطي معلومات أكثر دقة ومساعده لاتخاذ القرارات.

كما يرى آخر أن استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدى إلى تحقق فعالية قياس الأداء في المؤسسات المالية ويزيد من فعالية تحليلات هامش الأرباح، كما يحقق التطبيق الناجح للأسلوب إلى تحقيق التكامل بين إدارة الموارد ومقاييس الربحية والاستراتيجيات الإدارية بالمنظمة.[1]

عوامل النجاح الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية:

1. تحديد وتطوير السياسات المحاسبية اللازمة لأسلوب التكلفة على أساس النشاط.
2. اختيار المنهجية المطبقة لأسلوب التكلفة على أساس النشاط وتحديد مجاله.
3. اختيار وتدريب فريق العمل لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط.
4. التطوير والصيانة المستمرة لقاعدة بيانات أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

هناك العديد من التطورات الحديثة في البيئة المصرفية مما أدى إلى الحاجة إلى قدر كافي من بيانات التكاليف ومن أهم هذه الأسباب عدم انتظام طبيعة المؤسسات المالية من حيث المنافسة والضغوط الشديدة من حيث الأسعار وخليط المنتجات، والتوسع في أداء الخدمات في المؤسسات المالية وعدم الاختصار على أداء المنتجات والخدمات التقليدية، بالإضافة إلى إدخال الميكنة والتكنولوجيا المتطورة على العديد من العمليات المصرفية ، وبالتالي يمكن قياس وتقييم ربحية المصرف ذلك بالاعتماد على قياس التكلفة وذلك من خلال ثلاثة نواحي الناحية التنظيمية (ربحية المنظمة) وربحية العميل وربحية المنتج.[2]

فتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤدي إلى تحسين القرارات الإستراتيجية للإدارة سواء ما يتعلق بالتسعير أو التسويق أو غيرها ، كما إن هذا الأسلوب يوفر المعلومات التفصيلية عن تكلفة الخدمات أو الأنشطة أو العملاء بما يفيد فى تحليلات الربحية وقياس النتائج، ويفيد في دعم عملية صياغة المنظمة لاستراتيجياتها ومتابعتها لتحصين المركز التنافسي لها، وفي تقديم مفتاح أساسي لفهم وإدارة التكلفة في البيئة المالية. فاستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط لتوفير معلومات تكاليفية في المنشآت المالية يعتبر بمثابة قوة منهجية لتوفير معلومات دقيقة ومناسبة وتكون مرشدة في اتخاذ العديد من القرارات سواء كانت قرارات متعلقة بالربحية أو التخطيط أو تقييم الأداء.

---

(1) د.تهاني محمود عبده النشار ، **استخدام نظم إدارة التكلفة لقياس ورقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية - نموذج محاسبي مقترح** ، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2000م)، ص ص 1- 4.

(2) د. عبد الناصر إبراهيم نور ، نائل عدس ، **أهمية قياس تكلفة الخدمة باستخدام أنظمة التكاليف في المصارف التجارية** ، (اربد : جامعة أربد الأهلية ، ورقة مقدمة في مؤتمر منظمة الأعمال العربية فرص وتحديات المنعقد في 2003/4/24م).

نجد أن هناك ارتباط بين التكاليف وكلا من المسببات الهيكلية للتكلفة متمثلة في (حجم المصرف، حجم الحساب، والأساليب التقنية المستخدمة)، المسببات التنفيذية للتكلفة متمثلة في (كثافة العمليات المصرفية، ودرجات تعقد الخدمة المصرفية)، وبالتالي كان لابد من تطبيق نظم محاسبية للتكاليف تنتهج قياس تكلفة النشاط لمواجهة مشكلات زيادة التكاليف ونقص الأرباح واحتدام المنافسة على أنصبة سوق المعاملات المصرفية .

كما أن إستخدم أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصارف التجارية يؤدي إلى تعظيم ربحية هذه البنوك ، كما إنه بالرغم من سهولة تخصيص التكاليف في الأسلوب التقليدي عن أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، إلا أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يتميز بكونه أكثر دقة في تحديد ربحية القروض ، زمن ثم يصبح للبنوك قدرة تنافسية أعلى من خلال تخصيص مواردها لمناطق الإقراض الأكثر ربحية عن الأسلوب التقليدي ، حيث أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط قد أستبعد من تكلفته بعض الأنشطة التي لا تضيف قيمة مثل ساعات العمل غير المنتجة ، ولذلك يجب الاهتمام بتعظيم وقت العمل لزيادة الإنتاجية ومن ثم زيادة الربحية [1].

استخدام التكاليف على أساس النشاط في المصارف

على الرغم من إدراك منظمات الأعمال إن إرضاء العملاء يعد مطلب أساسي لتحقيق الربحية في الأجل الطويل إلا أنها لا تهدف إلى تحسين إرضاء العملاء والعاملين عند أي تكلفة ، ولكنها تهدف إلى إدارة هذه العلاقات وكذلك مسببات ربحية العميل من أجل تحسين الأداء ومن ثم الربحية ولتحقيق ذلك عليها أن تحدد العناصر الأكثر والأقل ربحية لقاعدة العملاء مع إدارة هذه العلاقات ، ويمكن تحقيق أهداف الإدارة باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط [2].

إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالمصارف التجارية إنما يساعد على التحديد الدقيق لأنشطة البنك التجاري ، وبالتالي التحديد السليم لتكلفة الخدمات المقدمة والتمكن من إدارة التكلفة بصورة فاعلة خاصة مع الزيادة المضطردة في التكاليف غير المباشرة بوحدات القطاع وتعاظمها بسبب زيادة الآلية والتطورات المستمرة في أساليب وتقنيات التشغيل مما يستلزم تحليلاً دقيقاً للتكاليف ومحركاتها . وإن توظيف أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعمل على توفير المعلومات الملائمة في مجال إعادة التنظيم الإداري لكوادر التشغيل بالوحدات المصرفية مع إتاحة الفرصة لتحديد نقاط الاختناق ومواطن ضعف الأداء بالوحدات.

إن التطبيق السليم لأسلوب التكلفة على أساس النشاط يستلزم وضع إطار للخدمات التي يقدمها المصرف التجاري مع تحديد وتصنيف الأنشطة المعززة لهذه الخدمات حتى يتسنى تحديد تكلفتها ومحركات التكلفة الملائمة وصولاً للتحديد الدقيق لتكلفة الخدمات المصرفية المتعددة[3] .

(1) د.إبراهيم عاشور موسى ، د.محمد عبد السلام البنان ، **مرجع سابق** ، ص ص 13-16.
(2) د. علاء محمد البتانوني ، **مرجع سابق** ، ص 298 .
(3) د. عادل طه أحمد فايد ، **مرجع سابق** ، ص ص 125 - 126 .

المبحث الثاني

مقومات وأهمية أسلوب التكلفة على أساس النشاط

أهمية أسلوبالتكلفة على أساس النشاط :

يلعب أسلوب التكلفة على أساس النشاط دوراً حيوياً في تحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات وتحسين مستوى أداء الأنشطة والعمليات وخفض التكلفة كما يساهم في التغلب على مشاكل النظم التقليدية لمحاسبة التكاليف من خلال ما يحققه هذا الأسلوب من مزايا عديدة يمكن الوصول إلى نتائج أفضل، حيث يتم تخصيص التكاليف على المنتجات أو الخدمات فى ضوء علاقة السبب والنتيجة وتساعد آلية التخصيص المتبعة طبقاً لمسببات تكاليف مناسبة وملائمة على الثقة فى مخرجات أسلوب محاسبة التكاليف ويزيد من فعالية الاعتماد عليها خاصة في اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها وذلك بجانب أهمية هذه المخرجات في مجالات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء .

يرى آخر أن أهمية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في الوصول إلى درجة عالية من الدقة في تخصيص التكاليف غير المباشرة بين المنتجات . وقدرة أكبر على التحرك فى مجال التسعير واكتساب ميزة تنافسية . كما يعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط أداة إستراتيجية مهمة في تطوير أداء المنشأة من خلال الاتى [1]:

1. الحصول على فهم عميق من خلال لميكانيكية عمل المنشأة واقتصادياتها .
2. استخدام هذا الفهم في وضع ممارسات إدارية فعالة .
3. تحسين الخدمات المقدمة.

نجد أن أهمية أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ترجع إلى الحقيقة القائلة بأنه من المستحيل أن تدار الأشياء إذا لم تكن مقاسه بشكل سليم حيث يجب أن يتضمن تصميم أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة وصف للهيكل الحقيقي للموارد والأنشطة وأغراض التكاليف . وكذلك فإن الهدف الأساس من تنفيذ أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة هو تدنية التكاليف في الأجل الطويل ، حيث تنظر المنشأة عادة إلى مركزها في الأجل الطويل وتهدف إلى زيادة حصتها في السوق وتعظيم ربحيتها.

كما أن تطبيق هذا الأسلوب من شأنه زيادة مقدرة الوحدة الاقتصادية على تتبع ورقابة التكاليف من خلال ربطها بأداء الأنشطة الأمر الذي يساعد على تلافي أوجه الإسراف[2].

وكذلك لأسلوب التكلفة على أساس النشاط أهمية في ترشيد قرارات تخصيص التكلفة حيث يعتبر أداة محاسبية تسمح للمنشأة من تخصيص وتحميل التكاليف على المنتجات وفقاً للموارد التي

(1) د.نضال عبدالرؤوف أحمد ، **مرجع سابق** ، ص320.
(2) د. آمال نظير مدكور ، د. سوزان جمال الدين ، **مرجع سابق** ، ص 261 .

يتم استهلاكها والخدمات التي توفرها المنشأة ويأخذ أسلوب التكلفة على أساس النشاط العلاقة السببية لمحركات التكلفة لأنشطة التكاليف وذلك عن طريق قياس وأداء الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وأغراض التكاليف .

كما أن التكاليف غير المباشرة يتم تتبعها لمنتج معين بذاته بدلاً من التخصيص العشوائي على كافة خطوط الإنتاج ، إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يوضح كيف يتم استخدام الموارد بكفاءة وكيف تشارك كافة الأنشطة في تحديد تكلفة المنتج . ولكن عملية الحصول على مصادر للمعلومات الإضافية اللازمة لتحديد محركات التكلفة والتكاليف التفصيلية للأنشطة قد تكون من الصعب الحصول عليها على الأقل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم[1] .

يرى آخر أن أهمية أسلوب التكاليف على أساس النشاط تتمثل في الآتي[2] :

1. تحديد الأنشطة والموارد اللازمة لتحقيق الأنشطة وتحديد مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم ومقدار استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة أو موازنة معينة .
2. قياس تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة عن طريق قياس تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المنشأة وتحميل تلك التكاليف على المنتجات باستخدام مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة .
3. يوفر أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة معلومات تكاليفية أكثر دقة تتصف بالموضوعية تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات أفضل متعلقة بالإنتاج وأنشطته المختلفة ، مثل قرارات التسعير، قرارات تقديم منتج أو خدمة جديد، قرارات تحديد مستويات الإنتاج .
4. يتيح هذا الأسلوب للإدارة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة لاتخاذ قرارات معينة مثل إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية ، إجراء تعديل في تصميم المنتج ، إتباع أساليب تكنولوجية حديثة.
5. وجود علاقة سببية بين التكلفة والنشاط يجعل قياس وتحليل الانحرافات في ظل أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ذو دلالة أكبر ونتائج أفضل .
6. يمكن استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط لأغراض قياس تكلفة الإنتاج وتحليل الربحية[3].
7. تحديد تكاليف المنتجات والخدمات بدرجة عالية من الدقة ، حيث يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات من خلال استخدام أسس ملائمة لتحميل هذه التكاليف على المنتجات . وبذلك فإن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يسمح للمنشأة أو الشركة أن تتعقب تكاليف

---

(1) د. ماجدة حسين إبراهيم ، **تأثير العلاقة التكاملية بين محاسبة تكاليف النشاط ونظرية القيود على قرار المزج الإنتاجي الأمثل،** (القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الرابع، 2002م) ،ص 327.

(2) د. هاشم احمد عطية ، **مرجع سابق** ، ص 24 .

(3) د. أحمد محمد نور ، د. شحاتة السيد شحاتة ، **مرجع سابق** ، ص ص 440 - 441 .

الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أو توصيل الخدمة ، مما يساعد الإدارة أن تركز اهتمامها على أنشطة محددة لها تأثير كبير على زيادة ربحية المنتج. [1]

1- زيادة مقدرة الوحدة الاقتصادية على تتبع ورقابة التكاليف من خلال ربطها بأداء الأنشطة الأمر الذي يساعد على تلافي أوجه الإسراف[2].

ترجع أهمية استخدام أسلوب التكاليف على أساس النشاط فى الوحدات الخدمية إلى[3]:

1. القياس الدقيق لتكلفة الخدمات: يعمل أسلوب التكاليف على أساس النشاط على تتبع الموارد المستخدمة بجميع أنشطة المنشأة وصولاً إلى تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة المستنفذة في أداء الخدمة ثم تتبع تكاليف الأنشطة على تكلفة الخدمة المقدمة وصولاً إلى التكلفة الحقيقية للخدمات المقدمة وتوفير بيانات تكاليف أفضل.
2. تقييم الأداء بالوحدات الخدمية: يعمل الأسلوب على إنتاج معلومات عن مسببات استخدام هذا النشاط مما يساعد في إيجاد أسلوب جديد للنظر في كل بند من بنود التكاليف وتحديد مدى تحكم المسئول عن مركز النشاط في بنود التكلفة بذات النشاط مما يساعد في تطبيق محاسبة المسئولية وتحقيق الرقابة الفعالة على مسببات التكلفة والمساعدة في دراسة جميع المؤثرات التي تحدد سلوك بنود التكاليف.
3. المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وسياسات التسعير: ويساعد الأسلوب في عملية اتخاذ القرارات حيث تختلف عملية قياس تكلفة المنتج عن عملية قياس تكلفة الخدمة نظراً لاختلاف طبيعة وخصائص أنشطة الخدمات عن العمليات الصناعية المتعلقة بإنتاج وتصنيع المنتج. أما في أنشطة الخدمات يمكن إيجاد وحدة نمطية لقياس الخدمة، وإذا كانت أنشطة الخدمات غير نمطية نظراً لاختلاف خصائص ونوعية كل خدمة ولا يمكن تحديد وحدة قياس نمطية لوحدة الخدمة المؤداه فإنه في هذه الحالة يتشابه قياس تكلفة الخدمة مع عملية قياس تكلفة المنتج في ظل نظام الأوامر الإنتاجية[4].

دور وأهمية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في مجال الرقابة :

إن الرقابة على عناصر التكاليف باتت هدفاً أساسياً من أهداف محاسبة التكاليف الكفاءة والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج ، وعلى الرغم مما يتطلبه عنصري المواد والأجور من رقابة إلا أن الخصائص التي تتصف بها التكاليف الصناعية غير المباشرة عن بقية عناصر التكاليف من حيث

---

(1) د. فايزة عبد الله ، **نموذج مقترح لتقدير التكاليف غير المباشرة باستخدام الأساليب الإحصائية في ظل أسلوبالتكاليف على الأنشطة** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، 2011م) ، ص 209 .

(2) د.أحمد صلاح عطية ، **مرجع سابق،** ص 70.

(3) أحمد حسن عبد الحميد ، **نموذج مقترح لقياس تكاليف خدمات التأمين الصحي بالهيئة العامة للتأمين الصحي،** (المنوفية : جامعة المنوفية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2006م)، ص ص 50-54

(4) أحمد محمد نور وشحاتة السيد شحاتة ،**مرجع سابق** ، ص 251.

طبيعتها وتعددها واختلاف أماكن ومستويات حدوثها ، هذا فضلاً عن ما تحتله من أهمية كبيرة في الصناعات الحديثة مما يقتضى إحكام الرقابة عليها بما يضمن تخفيض تكلفتها .

وتشير الأدبيات المحاسبية التي تناولت موضوع تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلى أنه حظي بقدر كبير من الاهتمام ليس لأنه يمثل أساساً لاحتساب تكلفة المنتج بصورة أكثر عدالة فقط وإنما أيضا الآلية لإدارة التكاليف إذ يساعد على تحديد موجهات التكاليف التي كانت سابقاً غير معروفة مما يجعل مديري الإنتاج يتعلمون كيفية إدارة موجهات التكاليف هذه ، حيث أصبح الصناعيون يعتمدون معلومات الـ ABC في الجودة الخاصة بتخفيض التكاليف . كما أن تبنى أسلوب التكلفة على أساس النشاط يسهل من تطبيق أسلوب الموازنة على أساس النشاط (ABB) Activity – Based Budgeting والتي يتطلب تطبيقها الخطوات الأربعة الآتية :

1. تحديد التكاليف المخططة لأداء وحدة النشاط في مجال كل نشاط .
2. تحديد الطلب لكل نشاط على أساس تخطيطه والوارد في الموازنة .
3. احتساب التكاليف لأداء كل نشاط .
4. توضيح تكاليف الموازنة لأداء الأنشطة المختلفة .

بهذا فإن الموازنة على أساس النشاط هي ليست أساس لاحتساب المنتج فقط بل أنها عملية إدارة التكلفة المتواصلة والرقابة على التكاليف وتشخيص فرص الاستثمار ، كما أن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يوفر للمحاسب الإداري فرصة حقيقية لتسخير إسهاماته في خدمة الإدارة[1].

ترى الباحثة أن أهمية تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط أنه يقسم المنشأة إلى أنشطة وفقاً للموارد التي يتم استهلاكها مما يحقق الرقابة في عناصر التكلفة والدقة في القياس ويساعد ذلك الأسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات بناءاً على المعلومات الدقيقة التي يقدمها الأسلوب.

فروض تحديد أسلوب التكلفة على أساس النشاط

إن الهيكل العام لأسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط داخل المنشأة يقوم على مبادئ أساسية أهمها :

1. إن الأنشطة هي التي تستهلك موارد المنشأة وإن موضوعات التكلفة هي التي تخلق الطلب على هذه الأنشطة .
2. إن الموارد المستهلكة لها عدد كبير من المسببات .
3. إن أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط يركز على قياس استهلاك الموارد أكثر من تركيزه على قياس الإنفاق على هذه الموارد .
4. إن الأنشطة في جميع مستوياتها الهرمية يمكن تحديدها وقياسها .

(1) د. مكرم عبد المسيح باسيلى ، **نظم التكاليف الفعلية (مدخل معاصر)**، (د.ن، الرياض)، ص 199.

5. أن تكون مجمعات التكلفة للأنشطة متجانسة .
6. إن التكاليف في كل مجمع تكلفة متغيرة وبالتحديد مع التغير في مستوى النشاط[1] .

يرى أحد الكتاب أن هنالك فرضين لأسلوب التكلفة على أساس النشاط[2] :

1. إن التكاليف في كل مجمع للتكلفة هي نتيجة أعمال متجانسة .
2. إن التكاليف في كل مجمع تتناسب طردياً مع النشاط

المقومات الأساسية لأسلوب التكلفة على أساس النشاط:

لا بد من توفر مقومات أساسية لكل أسلوب تكفل له القدرة على تحقيق أهدافه، لذا فإن لأسلوب التكاليف المبني على الأنشطة عدة مقومات منها وجود أدلة التكاليف وتشمل دليل النشاط ومراكزها وعناصرها والتي تشمل تكلفة الأجور والمصروفات غير المباشرة ومجموعة مستنديه، ومجموعة دفترية، وأنظمة فرعية، وطرق التكاليف، والتقارير الدورية، وفترة التكاليف[3].

يقوم أسلوب التكاليف على عدد من المقومات تتمثل في الآتي: [4]

1. دليل عناصر التكاليف: وقد جرى العمل في محاسبة التكاليف على تبويب عناصر التكاليف التي تستخدم في مزاولة النشاط حسب طبيعتها إلى المواد، ويطلق عليها المستلزمات السلعية، وتشمل كافة أنواع المواد سواءً الرئيسية أو الفرعية. و الأجور، سواءً في شكل نقدي أو في شكل مزايا عينية. والخدمات، وهي التسهيلات الضرورية لمزاولة العمل مثل السكن ويقابله الإيجار، وخدمة النقل ويقابلها مصروفات النقل. وعند إعداد دليل عناصر التكاليف يسترشد المحاسب بعدد من العوامل منها الأهمية النسبية للعنصر، وتكرار حاجة الإدارة إلى المعلومات وسهولة حصر العنصر.
2. دليل مراكز التكاليف: يقسم نشاط الشركة أو المنشأة إلى مراكز تكلفة، ويعبر مركز التكلفة عن دائرة أداء نشاط متجانس. ويمكن تقسيم مراكز التكاليف إلى مراكز الإنتاج: وتعكس هذه المراكز النشاط الأساسي الذي قامت من أجله المنشأة، ومراكز الخدمات الإنتاجية ومراكز الخدمات التسويقية ومراكز الخدمات الإدارية والتمويلية، ومراكز العمليات الرأسمالية.
3. دليل وحدات النشاط: ويقصد بوحدة النشاط الوحدة التي تتخذ أساساً لقياس تكاليف هذا النشاط وتنسب إليها عناصر التكاليف التي تستخدم داخل هذا النشاط، وتعبر وحدة النشاط عن المنتج النهائي لهذا النشاط.

---

(1) د. نجلاء محمد أمين بخاري ، **تطوير مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط لترشيد الأداء في الاجل القصير، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة** ،(الرياض : جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشور ، 2002م)، ص ص 38 - 39 .

(2) د. السيد عبد المقصود دبيان وآخرون ، **مرجع سابق** ، ص 422 .

(3) د. جمال الشيرازي ، **مرجع سابق** ، ص77 .

(4) Cooper, Robin and Kaplan, Roberts, **Activity Based System Management the Cost of Resource Usage**, Accounting Horizons, September 1992, PP. 1 – 13.

4. الدورة المستندية: والمستندات تعتبر وسيلة المحاسبة في تجميع البيانات وتسجيلها والتحقق من صحتها، ويتأثر تصميم الدورات المستندية بالتنظيم الإداري المتبع في المنشأة، وبالتخطيط الفني للمصنع والعمليات الإنتاجية والوسيلة المتبعة في تشغيل الأسلوب سواءً كان يدوي أو أسلوب آلي وعند تصميم نماذج المستندات يجب مراعاة الغرض من المستند والجهات التي يعنيها والبساطة والاقتصاد في النفقات.
5. المجموعة الدفترية والسجلات التحليلية: لكل أسلوب تكاليف مجموعة من الدفاتر والسجلات، ويتوقف تحديد هذه المجموعة على شكل العلاقة بين أسلوب التكيف وأسلوب الحسابات المالية هل هي علاقة اندماج أم علاقة انفصال.
6. فترة التكلفة هي الفترة التي يتحدد في نهايتها موعد إقفال الحسابات بصورة دورية، تمهيداً لإعداد حسابات وقوائم التكاليف، ويتوقف اختيار فترة التكاليف على عدة عوامل، منها موسمية الإنتاج، وطرق الاستغلال، والسنة الضريبية، وموعد توزيع الأرباح، وتكلفة العمل الذي يتطلبه إقفال الحسابات وتجميعها لإعداد قوائم التكاليف بصفة دورية.
7. هيكل تنظيمي واضح، تحدد فيه خطوط السلطة والمسؤولية لجميع أفراد التنظيم، واختصاصاتهم وأنشطتهم الوظيفية والإنتاجية بشكل واضح وسليم

يرى آخر أن مقومات أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في الآتي :

1. الموارد

تمثل العناصر الاقتصادية التي يتم توجيهها لأداء الأنشطة ، وهي تعتبر مصدر التكلفة التي تحدث عند استخدام هذه الموارد ، فهي تمثل عوامل الإنتاج التي تم استخدامها بواسطة النشاط لتوليد مخرجات النشاط ، وتتضمن المواد ، العنصر البشري (العمل) ، التكنولوجيا ، التسهيلات أو الخدمات المشتراه من خارج المنظمة. [1]

2. تحديد وتبويب الأنشطة :

الخطوة الأولى لتصميم أسلوب محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة هو حصر وتحديد وتبويب الأنشطة التي تؤدى في المجالات الإنتاجية والتسويقية والإدارية .

أ.**حصر وتحديد الأنشطة :** يقوم مصمم الأسلوب بعمليات حصر وتحديد الأنشطة التي تؤدى بالمنشأة وتحديد الموارد اللازمة لأداء كل نشاط وعدد مرات تأدية كل منتج مع الأخذ في الاعتبار أنه كلما زاد عدد الأنشطة كلما زادت درجة تعقيد وصعوبة العلاقة بين النشاط ووحدة المنتج مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة تنفيذ النظام.

(1) حسين محمد عيسى ، **دراسة تحليلية لمشاكل تطبيق محاسبة التكاليف على أساس النشاط** ، (الزقازيق: جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الثالث ، 1997م) ، ص 130 .

ب. **تبويب الأنشطة :** يقوم فهم أسلوب محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة باستخدام عدد من طرق لتبويب وتصنيف الأنشطة وذلك كوسيلة لتجميع الأنشطة طبقاً لفلسفة معينة تتيح الفرصة للحصول على معلومات مفيدة [1].

ج. تبويب الأنشطة وفقاً للقيمة المضافة

ينتج تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في المحاسبة في إمكانية تحديد وتعريف جميع الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج وتسليمه للعملاء وهذا التحديد لا يقطع بأن الأنشطة المؤداة ذات أهمية أو ذات قيمة مضافة أو تؤدى بكفاءة ولذلك تقوم العديد من الشركات بتبويب الأنشطة طبقاً للمعايير التالية[2]:

i. أنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العميل .

ii. أنشطة تؤدى بأقصى درجات الكفاءة .

iii. أنشطة تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي للشركة وهو إتمام العمليات الإنتاجية والتسويقية .

3. تحديد مسببات (محركات) تكلفة الأنشطة :

يعرف مسبب التكلفة بأنه العامل الذي يؤثر في التكلفة ويؤدي أي تغير فيها إلى تغير في التكلفة الكلية للوحدة موضوع القياس التكاليفي [3].

يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى الدقة في تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط ، ونظراً لتعدد الروابط والعلاقات بين الأنشطة والمنتجات ، فإنه يمكن استخدام العديد من مسببات التكلفة ، إلا أنه يمكن تبويب مسببات التكلفة بحسب مستويات أنشطة المنشأة كما يلي :

أ. مسببات تكلفة تشغيلية أو تنفيذ Operating Cost Drivers كعدد ساعات العمل المباشر.

ب. مسببات تكلفة إجرائية Procedural Cost Drivers كعدد ساعات تجهيز الآلات .

ج. مسببات تكلفة هيكلية Structural Cost Drivers كعدد مرات تطوير المنتج .

مسببات تكلفة عامة General Cost Drivers بالنسبة لنشاط الشؤون الإدارية يتم استخدام عدد العمال أو عدد ساعات العمل غير المباشرة . ويجب مراعاة الدقة في اختيار مسببات التكاليف المرتبطة بكل نشاط ، فغالباً ما يؤثر النشاط في أكثر من مسبب تكلفة[4]. ويرى آخر أن مسبب التكلفة هو عبارة عن مقياس يعكس السبب الأساسي في تكوين عنصر التكلفة داخل كل نشاط أو وعاء تكلفة وينبغي اختياره بحيث ينطوي على علاقة سببية واضحة مع مراعاة وجود مستويات لمسببات التكلفة ، يقصد بالمستوى الأول تلك المسببات التي تستخدم في تخصيص الموارد المتاحة

---

(1) سامية طلعت عباس جاب الله ، **ترشيد اختيار أسلوبالتكلفة على أساس النشاط باستخدام منطلق عدم التحديد - نموذج مقترح**، (بنها: جامعة بنها ، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، 2007م) ، ص137 .

(2) John Antos, **Activity Based Management for Service not Protest and Government Organization**, Journal of Cost Management, Summer 1993, PP. 13 – 23 .

(3) Horngren, C.S., Dater and G. Foster, **Cost Accounting**: A Managerial Emphasis, 2003, P. 342.

(4) أمجاد محمد الكومي ، **مرجع سابق**، ص ص 194 – 196 .

على الأنشطة ويقصد بالمستوى الثاني تلك المسببات التي تستخدم لتخصيص وتتبع تكاليف الأنشـــطة على الخدمات[1] .

كما عرفه آخر بأنه هو أي عامل يؤثر في التكلفة بمعنى أن التغير في محرك التكلفة يســـبب التغير في إجمالي التكلفة المرتبطة والمتعلقة بغرض التكلفة[2] .

4. تحديد مجمعات تكلفة النشاط :

يقصد بمجمع التكلفة مجموعة الأعمال المتجانسة التي تؤدى داخل وحـــدة النشـــاط لتحقيـــق هدف محدد وهي حلقة الوصل بين موارد المنظمة والمنتجات النهائية ، حيث يتم تجميـــع عناصـــر التكاليف غير المباشر بكل مجمع تكلفة نشاط حسب الدور الذي يؤديه ، بحيث تكون التكاليف بكـــل مجمع نتيجة أعمال متجانسة ، ثم بعد ذلك يتم توزيع تكاليف مجمعـــات التكلفـــة علـــى الإنتـــاج أو الخدمات بحسب الأنشطة التي إستخدمت في إنجازها [3].

5. تحديد نوعيات المخرجات

المخرجات تعبر عن وحدات التكلفة التي تستهلك خدمات الأنشـــطة المختلفـــة ، ويمكـــن أن تتمثل في منتج أو خدمة أو عميل أو مشروع أو نشاط ، وبذلك لا يتم اختيار أغـــراض أو وحـــدات التكلفة لذاتها وإنما لخدمة اتخاذ القرارات الإدارية[4].

تستنتج الباحثة أن المقومات الأساسية لأسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في تحديـــد الموارد ثم الأنشطة وتبويب تلك الأنشطة وربط كل نشاط بالمسبب ثم تجميع الأنشطة في مجمعـــات التكلفة حتى يسهل توزيع تكاليف مجمعات التكلفة على المنتجات أو الخدمات وفقاً للأنشطة التي تـــم استخدامها .

مقومات تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المصارف

عند تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في المصرف يتم تقسيم الأنشطة إلـــى نوعين رئيسيين :

النوع الأول : أنشطة خدمات العملاء وتشمل الإيرادات والخدمات والتشغيل والإدارة .

النوع الثاني : أنشطة الاستمرار وتشمل المحاســـبة والتمويـــل والأفـــراد والاستشـــارات العامـــة والمشتريات والمهمات [5].

---

(1) د. ناصر نور الدين عبد اللطيف ، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009م) ، ص 304 .

(2) تشارلزت هورنجرن ، **محاسبة التكاليف مدخل إداري** ، ترجمة د.احمد حامد حجاج الجزء الأول ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1425هـ ، 2005م) ، ص 56 .

(3) سارة سيد مصطفى ، **استخدام أسلوبالمحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط في رفع كفاءة التخطيط والرقابة في القطاع الحكومي**، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2011م) ، ص 14 .

(4) صلاح مجدي عدس ، **إطار مقترح لتطبيق أسلوبالتكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الجامعات الفلسطينية** ، (غزة: الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2007م)، ص 26 .

(5) د. عاطف محمد العوام ، **مرجع سابق** ، ص 30 .

العوامل التي تؤثر على ربحية العميل وتساعد على تحليل مسببات التكلفة عند تحليل ربحية العميل:

1. عوامل ترتبط بدرجة تعقيد الخدمة المقدمة للعميل :

تشير عوامل درجة تعقيد الخدمة إلى مجموعة من الصفات ترتبط بالعميل ذاته بخلاف حجم المبيعات كما ترتبط أيضاً بصعوبة إدارة حسابه وتستخدم درجة التعقيد عدد من العوامل مثل عدد طلبيات العميل، الأوزان ، عدد الأصناف المطلوبة ويتوقع أن تزيد درجة تعقيد الخدمة من تكاليف خدمة العميل وبالتالي تخفيض ربحيته .

2. عوامل ترتبط بكثافة الخدمة المقدمة للعميل :

ترتبط عوامل كثافة خدمة العميل بكثافة الخدمات الإضافية التي تقدم للعميل وتستخدم عدد التحويلات وعدد المكالمات الهاتفية كمسببات للتكلفة ويتوقع أن تزيد أو تنقص درجة كثافة الخدمة من تكاليف خدمة العميل وبالتالي تؤثر على ربحيته .

3. عوامل ترتبط بفعالية الخدمة المقدمة للعميل :

تشير عوامل فعالية وكفاءة خدمة العميل إلى عوامل خاصة بالعميل من شأنها أن تحقق وفوارت في التكلفة مثل النسبة الكبيرة من طلبيات العميل المنفذة والمسلمة له مباشرة والتي تتطلب عمل كتابي أقل ومعالجة مادية أقل لأن هذه الطلبيات لا تتم من خلال موزعين . وتستخدم عوامل الفعالية عدد حسابات البنك المستخدمة في سرعة تشغيل عمليات العميل كمسبب للتكلفة ويتوقع أن تقلل من تكلفة خدمة العميل وبالتالي التأثير بشكل إيجابي على ربحيته .

4. عوامل ترتبط بالحجم :

تعكس إيرادات كل عميل حجم تعامله مع تنظيم الأعمال ويعكس معدل دوران المبيعات التي يتم معالجتها لكل عميل وبالتالي يستخدم كمسبب للتكلفة . وغالباً ما يرتبط حجم مبيعات العميل بشكل إيجابي مع تكاليف الخدمة الكلية للعميل . ويتوقع أن الحجم الكبير يوزع تكاليف خدمة العميل على وحدات أكثر وبالتالي يكون له أثر إيجابي على ربحية العميل [1].

استخدامات أسلوب التكلفة على أساس النشاط

يوجد العديد من الاستخدامات لأسلوب التكلفة على أساس النشاط منها[2] :

1. يقوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط بتحليل الأنشطة في جميع الأقسام داخل المنظمة من أجل توفير معلومات مركزة لأغراض اتخاذ القرارات .
2. يقوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط على فهم سلوك جميع عناصر التكاليف داخل المنظمة وربط تكاليف التشغيل والتكاليف الإضافية (العامة) بطريقة تمكن الإدارة من تحديد

(1) د. علاء محمد محمد البتانوني ، **مرجع سابق** ، ص ص 311 - 312 .
(2) جولي مابرلي ، **مرجع سابق** ، ص 28 .

العوامل التي تتسبب في النفقة ومن ثم يمكن إدارة تلك التكاليف بطريقة فعالة تؤدي إلى المحافظة على القيمة أو زيادتها .

نجد أن أسلوب ال(ABC) يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في العديد من المجالات نذكر منها ما يأتي:

1. تخصيص التكاليف Cost Allocation

نتيجة التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال الحديثة واستخدام الأتمتة بشكل كبير في العملية الإنتاجية او تقديم الخدمة كل هذا يعد حافزاً لإدارة الشركة لتبني أسلوب تكاليف حديث لتخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتج أو الخدمة بشكل أكثر دقة ، حيث أن احد عوامل تحقيق التميز للشركة هو دقة تخصيص التكاليف بما يحقق العدالة والدقة في حساب تكلفة المنتج أو الخدمة .

2. تسعير المنتج أو الخدمة Pricing product or service

يلعب أسلوب(ABC) دوراً رئيسياً في قياس تكلفة المنتج بشكل أكثر دقة ومن ثم تسعير المنتج أو الخدمة بالسعر التنافسي ، وقد تستخدم بعض الشركات المعلومات الناتجة عن الأسلوب الجديد في إعادة تسعير منتجاتها أو خدماتها أو عملائها .

3. تطوير الموازنة Budgeting development

يساعد أسلوب(ABC) في توفير معلومات أكثر دقة لإعداد الموازنات حيث ان الموازنات تستخدم كأساس لتقييم الأداء ، ووسيلة رقابية لتحقيق الأهداف المستقبلية .

4. قياس الأداء Performance measurement

يوفر نظام (ABC) معلومات متنوعة مالية وغير مالية تعد بمثابة مقاييس للأداء ، حيث يمكن اعتبار تكاليف الأنشطة على أنها مؤشر للمدخلات من الموارد وحجم ومعدل مسبب التكلفة كمؤشر للكفاءة والإنتاجية [1].

يرى آخر أن الأسباب التي أدت إلى استخدام أسلوب محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة هنالك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط منها[2]:

1. عدم ثقة المدراء بالتكاليف المستخرجة من أنظمة المحاسبة العامة.
2. عدم رغبة مدراء المبيعات باستخدام التكاليف المستخرجة من أنظمة المحاسبة العامة عند اتخاذ قرارات التسعير.
3. إظهار أن بعض المنتجات تزيد من ربحية المنشأة بالرغم من تسعيرها بدون هامش ربح مقبول.
4. انخفاض الأرباح بالرغم من الزيادة في حجم المبيعات.

---

(1) د. ماهر موسى درغام ، **مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوبتكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة** ، (غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، 2007م) ، ص 696 .

(2) Hilton ,r,w,**Managerial Accounting**,2nd ED,McGraw-Hill,1994, P. 45

5. إن بعض المنتجات التي تحقق هوامش ربحية مرتفعة لا تباع من المنافسين.
6. التكاليف غير المباشرة مرتفعة بشكل كبير.
7. التنوع في خطوط الإنتاج.
8. إن كلفة العمالة المباشرة تشكل نسبة ضئيلة من إجمالي كلفة المنتج.
9. إن بعض منتجات الشركة تباع بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.
10. إن المحاسبة العامة تستغرق وقت طويل لتسعير بعض أوامر البيع الخاصة.

المحاسبة الإدارية ونظم محاسبة التكاليف في ظل بيئة الأعمال الحديثة:

بعد إن ثبت أسلوب(ABC) سلامة تطبيقه في كثير من الوحدات والمنشآت الصناعية ، مما يشجع على محاولة دراسة إمكانية تطبيقه بالقطاع الخدمي ، خاصة وان هذا النظامي يعمل على إلصاق التكاليف بالأنشطة حيث إن الأنشطة هي التي تستنفذ الموارد ، ثم يتم تحميل تكلفة الأنشطة على المنتجات وذلك اعتماد على ما يعرف بمحركات التكلفة خاصة وان عدم التحديد الدقيق للتكلفة ارتباطاً بالأنشطة داخل القطاع عائقاً من عوائق تحسين كفاءة الأداء بهذه القطاعات.

فبدراسة العلاقة بين أسلوب(ABC) والقيمة السوقي هي قيمة حقوق المساهمين وذلك من خلال دراسة أثر تطبيق أسلوب(ABC) على المنشأة نجد إن هذا الأسلوب يمد المنشأة بالعديد من المزايا التنافسية ، حيث أن استخدام أسلوب(ABC) يوفر معلومات عن ربحية المنتجات والخدمات والعملاء والأسواق بالإضافة إلى انه يوفر مقاييس أداء مالية وغير مالية.

كما يرى آخر أن الحاجة إلى مخرجات نظم التكاليف ليس مقتصراً على المنشآت الصناعية فقط بل تحتاجها جميع المنشآت بغض النظر عن طبيعة نشاطها، لذا فإن استخدام أسلوب التكاليف المبني على أساس النشاط يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة فظهور نظم التكاليف المبنية على أساس الأنشطة تعتبر نقطة تحول في حساب التكاليف وتخصيصها على المنتجات وانسجاماً مع التطورات المعاصرة ونظراً لما يوفره هذا الأسلوب من مزايا فقد بدأت المنظمات الخدمية في تطبيقه لعدة اعتبارات ومن أهمها المنافسة والمحافظة على عملائها ونوعية خدماتها وزيادة حصتها السوقية والتي ترتكز على التكلفة ونتيجة لتميز أنشطة الخدمات الصحية بسمات خاصة عن أوجه النشاط الأخرى وما يرتبط بها من مشاكل متعلقة بقياس وتحليل عناصر التكاليف الخاصة بها ، من الممكن التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشر وذلك باستخدام أسلوبABC في استخراج معدلات تكلفه لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها ، بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية وبناءاً على هذه المعلومات نستطيع تحديد أسعار تلك الخدمات في المستشفيات على أسس موضوعية دقيقة .[1]

(1) د. إبراهيم عاشور موسى ود. محمد عبد السلام البنان ، **مرجع سابق،** ص ص 11 ،12.

المبحث الثالث

خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة على أساس النشاط

خطوات تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط:

فيما يتعلق بعملية تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط فإنها تشمل الخطوات الآتية :

1. تحليل قيمة العملية : Value Analysis Process (PVA)

ينصرف تحليل قيمة العملية إلى التحليل النظامي للأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج أي تحديد جميع الأنشطة التي تستهلك الموارد اللازمة لإنتاج المنتج ويتم التعرف على الأنشطة من خلال مراجعة الخرائط التنظيمية والأنشطة المعاونة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع العاملين بالمنظمة لتحديد ماذا يفعلون من أجل استمرار المنظمة[1] . ثم يتم تصنيف هذه الأنشطة حسب طبيعتها إلى نوعين :

النوع الأول : هو أنشطة تضيف قيمة وتعرف بأنها الأنشطة التي تضيف أو تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم تضيف قيمة المنتج تبعاً لذلك .

النوع الثاني : الأنشطة التي لا تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم لا تضيف قيمة للمنتج تبعاً لذلك.

لقد تنوعت الآراء بشأن ماهية القيمة التي يضيفها أو لا يضيفها النشاط ، حيث وصف النشاط المهم المؤثر بأنه النشاط الذي لديه تأثير كبير على الميزة التنافسية وذلك إذا كان الاحتمال الكبير أن يخفض التكاليف أو يحقق التميز . في حين لم تختلف الآراء بشأن بعض سمات كلا النوعين من الأنشطة أو الاتفاق على أهمية استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة . فمن اهم سمات الأنشطة التي لا تضيف قيمة أنها تساهم في تلبية احتياجات العميل وزيادة رغبته نحو المنتج وكذلك تحقيق الخطط التنظيمية . ويعني ذلك زيادة قيمة المنتج لدى العملاء ، متضمنة الموارد المستخدمة والتكاليف ذات الصلة التي يكون العملاء على استعداد لدفع مقابل لها . لذا فان أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو إطار متكامل وشامل يحاول أولاً تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد، ثم تتبع مصدر التكاليف التي ارتبطت بتلك الموارد الخاصة بالأنشطة، بحيث يحصل على إجمالي التكلفة لكل تلك الأنشطة. أما المرحلة اللاحقة، هي تتبع (تخصيص) تكاليف النشاط (Activity Costs) على المنتجات من خلال تحديد موجه التكلفة (Cost Driver) لكل نشاط وذلك بحساب معدل كلفة لذلك الموجه واستخدامه كأساس لتحميل تكلفة النشاط على وحدة المنتج [2].

---

(1) د. زينب أحمد عزيز حسين،**تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخل محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة،** (الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم الإدارية ، مجلة البحوث الإدارية ، السنة الثانية والعشرون، العدد الأول ، 2004م) ، ص 99 .

(2)Mabberlelly Julie, " **Activity Based Costing in Financial Institution** "2nd Ed., London: British Library, 1998.P.162 .

ومن أمثلة الأنشطة التي تضيف قيمة :

أ. نشاط الإنتاج : التصميم الهندسي ، التشغيل الآلي والتشغيل بواسطة عمال الإنتاج ، التجميع، التعبئة .

ب. نشاط الخدمات : إجراء عملية جراحية ، البحث القانوني لمشكلة قضائية ، خدمة تسليم عبوات المنتج .

من أهم سمات الأنشطة التي لا تضيف قيمة أنها التي لا تضيف رغبة في المنتج كما إنها تضيف تكلفة أو تزيد الزمن لتنفيذ المنتج بدون زيادة قيمته بالسوق ومن ثم فهي لا تضيف قيمة للعميل أو للتنظيم ومن أهم سمات الأنشطة التي تضيف قيمة أقل إنها :

أ. يمكن أن تستبعد بدون التأثير على الشكل ، الدقة وطبيعة المنتج .

ب. تظهر مع بداية كلمة (الإعادة) مثل إعادة العمل أو المنتجات المرتجعة .

ج. تنتج عند الفقد (الضياع) والقيمة غير المضافة للمنتج .

د. تنفذ نتيجة عدم الفعالية أو الأخطاء في تدفق التشغيل .

ه. تكررت في قسم آخر والنتيجة خطوات غير ضرورية مضافة للعمل .

و. تنفذ نتيجة الرقابة (للمتابعة ومشكلات الجودة) .

ز. تنشأ نتيجة لتنفيذ مخرجات غير ضرورية أو غير متوقعة .

ومن أمثلة الأنشطة التي لا تضيف قيمة :

أ. نشاط الإنتاج : التخزين ، الإعداد ، النقل الداخلي ، الانتظار ، الإصلاحات ، الفحص .

ب. نشاط الخدمات : تدوين المواعيد ، الاستقبال ، مسك الدفاتر[1].

2. تحديد مراكز النشاط Identifying Activity Centers

بعد تحليل قيمة العملية (PVA) تصبح كافة الأنشطة اللازمة لإنتاج كل منتج موثقة وجاهزة ويتم تجميع عدة أنشطة لها علاقة ببعضها في مركز واحد . ويجب تحديد الموارد التي يمكن تتبعها مباشرة لكل نشاط ، وأي موارد تستهلكها الأنشطة ولا يمكن تتبعها بصورة مباشرة لأي منها يتم تخصيصها على الأنشطة المستفيدة منها باعتبارها تكاليف غير مباشرة[2].

3. تتبع التكاليف لمراكز الأنشطة Tracing Cost Activity Centers

يتم في هذه الخطوة تعيين التكاليف لمراكز النشاط والتي سبق وتم تحديدها في الخطوة السابقة ويتم هذا التعيين حسب الدور الذي يؤديه كل مركز بحيث تكون التكاليف في كل مركز نتيجة أعمال متجانسة وقد يستخدم في ذلك الأساليب الإحصائية لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين

---

(1) د. محمد رأفت محمد رشاد ، **ترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة مدخل للقيمة المضافة بمنظمات الأعمال** ، (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مجلة البحوث الإدارية ، السنة الثالثة والعشرون ، العدد الثاني ، 2005م) ، ص 16 .

(2) د. علاء محمد محمد البتاتوني ، **مرجع سابق** ، ص 310 .

تكاليف كل مركز نشاط وبين الأنشطة المؤداة داخل هذا المركز وبعبارة أخرى تحديد أي التكـــاليف تتعلق بأي من مراكز النشاط وذلك لتفادي أي تشويه للتكاليف .

4. اختيار مسببات التكاليف Selecting Cost Drivers

تشتمل هذه الخطوة على تعيين التكاليف من مركز النشاط إلى المنتجات ويتم ذلك من خلال اختيار واستخدام مسببات التكاليف المحددة والتي تم اختيارها من قبل ويمكن تقسيمها إلى نوعين :

النوع الأول : مسببات الموارد Resources

هي مقاييس لكمية الموارد التي يستهلكها كل نشاط من الأنشطة وتستخدم فـــي تتبـــع تكلفـــة الموارد المستهلكة حسب الأنشطة التي استهلكتها .

النوع الثاني : مسببات الأنشطة Activity Drivers

هي مقاييس لتكرار وكثافة الطلب من جانب أغراض التكلفة على خدمات النشاط وتســـتخدم في تتبع تكلفة الأنشطة حسب المنتجات .

قدم كوبر تقسيماً آخر لمسببات التكلفة حيث قام بتقسيمها إلى النوعين الآتيين :

النوع الأول : مسببات خاصة بالعمليات Transaction Cost Drivers

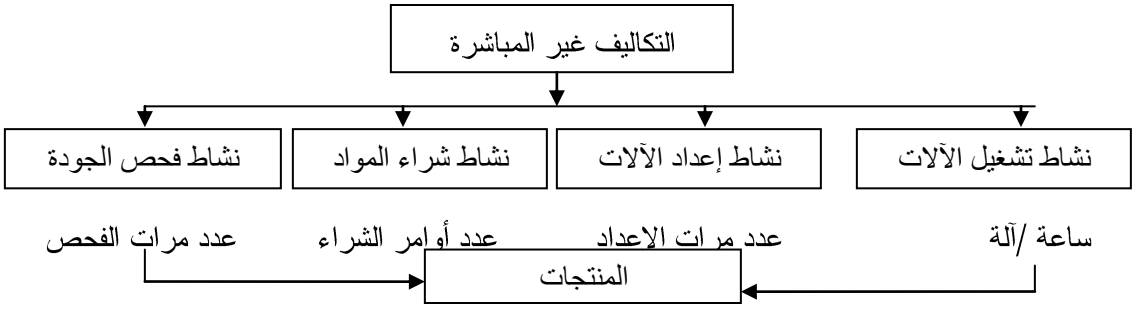
تركز هذه النوعية من المحركات على عدد مرات تأدية النشاط الواحد وهي تســـتخدم فـــي حالة إذا ما كانت مجموعة المنتجات تحتاج إلى نفس القدر من النشاط .

النوع الثاني : مسببات خاصة بالفترة الزمنية Duration Cost Drivers

تهتم هذه المسببات بالفترة الزمنية التي يستغرقها النشاط اللازم لإنتاج منتج معين ، تســـتخدم هذه النوعية في حالة اختلاف حجم النشاط المطلوب تأديته باختلاف نوعية وكمية المنـــتج النهـــائي ومن أمثلة مسببات التكلفة الخاصة بالفترة الزمنية ساعات الفحص وساعات تهيئة الآلـــة للتشـــغيل . وعند اختيار مسبب التكلفة يجب على الإدارة التأكد من قدرة مسبب التكلفة على تجسيد علاقة ربـــط الأثر بالسبب والتي تمثل الأساس الفلسفي لمنهج محاسبة تكاليف الأنشطة وإلا فسيكون تحديد التكلفة غير دقيق . والشكل رقم (1/3/1) يمثل مثالاً لتحديد التكلفة حسب النشاط وذلك على النحو التالي :

شكل رقم (1/3/1)

أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة



المصدر : ري انتش ، اريك نورين ، **المحاسبة الإدارية** ، ترجمة : د. محمد عاصم الدين زايـــد، د. احمـــد محمـــد حجاج، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2002م) ، ص 228 .

تستنتج الباحثة من الشكل رقم (1/3/1) أنه تم ربط كل نشاط بمسبب التكلفة المناسب له فمثلاً نشاط تشغيل الآلات تم ربطه بساعة/آله ونشاط إعداد الآلات بعدد مرات الإعداد ونشاط شراء المواد بعدد أوامر الشراء ونشاط فحص الجودة بعدد مرات الفحص وذلك حتى يتم التحديد الدقيق للتكلفة لان كل نشاط سوف يتم ربطه بمسبب التكلفة المناسب به.

يرى آخر إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) يتطلب القيام بأربع خطوات:[1]

1.تحديد وتبويب الأنشطة ذات العلاقة بمخرجات المنشأة :

يتم في هذه الخطوة تحديد جميع الأنشطة التي يقوم بها العاملين بالمنشأة لإنتاج المنتج أو الخدمة . إذ يتم تحديد وتعيين الأنشطة في المنشأة من بداية طلب المواد أو الخدمة حتى الانتهاء بأنشطة التسليم للمستهلك أو الزبون . لذلك تعد هذه المرحلة أو الخطوة الجزء الأكثر أهمية من بين الخطوات الأربعة الأخرى لأنها تتطلب أفراد أكفاء لفهم جميع الأنشطة المطلوبة لصنع المنتج .

2.تجميع (تتبع) تكاليف الأنشطة في مجمعات التكلفة:

بعد تحديد الأنشطة في المنشأة بالخطوة الأولى تبدأ في هذه الخطوة بتحديد مستوى التجميع لمجاميع التكاليف (الموارد المستنفدة) من خلال مزاولة الأنشطة ويتم تحديد مركز كل نشاط ومن خلاله يتم تسجيل تكاليف هذه الأنشطة وبشكل منفصل وتسمى المراكز التي يتم تجميع التكاليف فيها بمجمعات التكاليف . وتحتسب تكاليف الفعاليات لكل نشاط بمجموع التكاليف المباشرة (وهي التكاليف التي يمكن تخصيصها بشكل مباشر على النشاط مثل الرواتب) مضافاً إليها حصتها من التكاليف غير المباشرة (وهي التكاليف التي يتم توزيعها على أكثر من نشاط باستخدام العامل موجه وتوزع هذه التكاليف من خلال تحليل العلاقة بين حدوث النشاط وتحقيق التكلفة) .

3.تحديد مقاييس الأنشطة – موجهات التكاليف :

في هذه الخطوة يتم صياغة أسس التحميل لتلك التكاليف على أهداف التكلفة (الخدمات) من خلال اختيار موجه لتكلفة النشاط . ولابد من مراعاة الحذر عند اختيار موجهات التكلفة للتوصل إلى تكلفة المنتج بشكل دقيق . ولابد أن يكون هنالك ارتباط قوى بين موجه التكلفة وبين النشاط المعنى .

4.احتساب تكلفة الأنشطة على الخدمات :

بعد أن يتم اختيار أسس التحميل لكل وعاء من أوعية التكاليف باستخدام مسبب التكلفة المختار يتم توزيع التكلفة على الخدمات المؤداة باستخدام أساس تحميل الأوعية في ضوء مدى استفادة تلك الخدمات من أعداد أحداث أو عمليات مسببات التكلفة المختارة بالنسبة لكل وعاء .

---

(1) صبيحة برزان ، **أثر استخدام أسلوب (ABC) في تقويم كفاءة الأداء** ، (بغداد : هيئيه التعليم التقني ، مجلة التقني ، المجلد 18، العدد 4 ، 2005م)، ص 72 .

إن عملية الاحتساب تتطلب ثلاث نقاط أساسية :

أولاً : تحديد جميع الأنشطة المتعلقة بكل منتج أو خدمة على حدة .

ثانياً : تحديد عدد وحدات كل نشاط التي تم استخدامها لكل وحدة منتج أو خدمة .

ثالثاً : استخدام معدلات مسببات التكلفة لتخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات [1].

كذلك يمكن تلخيص خطوات تطبيق مدخل التكلفة على أساس الأنشطة بالخطوات التالية :

1. تحديد الأنشطة الرئيسية داخل المنشأة والتي تسبق أو ترافق عملية الإنتاج مثل أنشطة إعداد الآلات وبرامج الإنتاج والحزم والصيانة.
2. تحديد الموارد الرئيسية (المدخلات) التي ترتبط بالنشاط مع اختيار وحدة القياس .
3. تحديد وفهم مسببات كل نشاط رئيسي وبالتالي مسببات حدوث التكلفة .
4. إيجاد ما يسمى مجمعات التكلفة (cost pools) لكل نشاط رئيسي .
5. ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات بنسبة استفادة هذه المنتجات من تلك الأنشطة بواسطة مسببات أو موجهات التكلفة (cost drivers) المحددة مسبقاً .

يمكن تمثيل الخطوات المذكورة باستخدام نموذج أسلوب المعلومات على أساس الأنشطة ، والذي تمثل خطواته العمودية عملية استغلال الموارد (القوى العاملة ، الأنظمة ، المصارف التشغيلية) على أساس موضوع التكلفة كوحدات العمل والمنتجات والعملاء . وتخصيص التكاليف على الأنشطة التي يؤديها المشروع بعد تجميعها بعدة طرق بناء على الأسلوب الذي ستستخدم به المعلومات . أما الخطوات الأفقية فإنها توضح المعلومات الضرورية عن العوامل التي تدفع إلى أداء الأنشطة وتمكن من قياس هذا الأداء . ويتم ربط التكاليف بالأنشطة بناء على موجهات التكلفة أي العناصر المسببة في حدوث هذه التكلفة ، ويتم ذلك بعد تجميع التكاليف بشكل مجموعات متجانسة والتي تتم على أساس أنواع التكاليف والتشابه في سلوكها . وتتضمن عملية تخصيص التكاليف على الأنشطة وجود السجلات المحاسبية الأساسية (سجلات الأستاذ) والتي تمثل الأساس لتسجيل العمليات المالية في المشروع وهي تستخدم لتسجيل جميع المصاريف والعوائد والأرصدة بطريقة تلخص جميع العمليات التي أجراها المشروع خلال الفترة المالية ويعتبر سجل الأستاذ المصدر الأساس لعملية نشر المعلومات المالية ويستخدم لحفظ البيانات على أساس الحساب وبمستوى من التفاصيل تمكن جميع البيانات بطريقة تمكن من فصل مكوناتها الأساسية . ومن المناسب حفظ التكاليف بشكل مستقل بعضها عن البعض الآخر على أساس مجاميع التكلفة إذا ما أريد تحليل المعلومات بشكل منتظم .

كذلك يرى آخر أن الخطوات المتبعة في تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتضمن ما يلي[2]:

(1) د.نضال عبدالرؤوف أحمد ، **مرجع سابق** ، ص 331 .
(2) د. زينب أحمد عزيز حسين ، **مرجع سابق**، ص 103 .

1.تحديد الأنشطة :

يعتمد أسلوب التكلفة على أساس النشاط على دليل الأنشطة ، بحيث يشتمل على كافة الأنشطة التي تقوم بها الدوائر المختلفة كما نعلم أن عملية إنتاج منتج معين يتطلب أو يشمل عدد كبير من الأنشطة ، علماً أن زيادة عدد الأنشطة هذه تؤدي إلى تعقيد العلاقة بين النشاط ووحدة المنتج، وهذا ما ينعكس سلباً على تكلفة وضع الأسلوب وتنفيذه، لذلك فإن تحديد عدد الأنشطة يجب أن يكون عند مستوى مقبول من التجميع القائم على العلاقات التحليلية بين المنافع والتكاليف الخاصة بكل نشاط ، ويتم ذلك عن طريق الدراسة والإلمام الجيد بكل الأنشطة، حيث يتم إعداد قائمة مبدئية لكل الأنشطة والقيام بدراسة كل الجوانب المتعلقة بها وخاصة بالنسبة لتأثيرها على المنتجات والأنشطة الأخرى ، ويكون ذلك من خلال الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة وترتيبها حسب أهميتها، واستبعاد الأنشطة عديمة القيمة أو التي تؤثر سلباً على مجمل القيم أو التي لا يمكن قياسها كمياً ، كما يمكن جمع باقي الأنشطة إذا كان لها نفس المسبب للتكلفة، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال : إعداد وتحضير الوجبات الغذائية ، توفير الحرس والأمن، التموين بالمواد الأولية والعتاد ، التخزين ، نشاط المتابعة ، إصلاح وصيانة .

2.تحديد تكلفة الأنشطة :

تكلفة النشاط هي مجموع تكاليف عوامل الإنتاج (الموارد) التي يمكن تتبعها ، وتبين أنها تخص وتشكل هذا النشاط ، ويتطلب تحديد تكلفة النشاط حصر تكاليف الموارد التي تستهلك بمعرفة كل نشاط خلال فترة معينة ، ويعتبر ذلك تبويباً للتكلفة طبقاً لعلاقتها بالأنشطة المنفذة خلال هذه الفترة، الأمر الذي يحقق الرقابة على تكاليف الطاقات المتاحة للأنشطة ، ويتم تتبع التكاليف الخاصة باستخدام الموارد على الأنشطة من خلال فحص العلاقة السببية بين استخدام الموارد ومخرجات كل نشاط ، والمحور الأساسي لتحديد هذه العلاقة السببية هو مقياس النشاط (مسبب التكلفة) ، والذي يكون مقياساً مهماً لكل مقدار يتم استخدامه من عوامل الإنتاج (الموارد) لكل وحدة مخرجات من النشاط [1].

3.تحديد مسببات التكلفة :

بعد الانتهاء من دراسة وتحديد الأنشطة وتكلفتها تأتي مرحلة تحديد مسببات التكلفة ، والتي هي عبارة عن العوامل التي أدت إلى نشوء النشاط أو تؤثر في حجم العمل ، وبالتالي تؤثر في تكلفة النشاط ، كما تعتبر أيضاً وسيلة ربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من المنتجات أو الخدمات ، وبالتالي فهو مقياس كمي يعكس النشاط ، والهدف منه هو تحديد دقيق لحصة

(1) د. هاشم أحمد عطية ، **مرجع سابق**، ص 21.

الأعباء الواجب تحميلها للمنتجات وغيرها من مواضع التكلفة ، وتتبع تكاليف الأنشطة على وحدات الإنتاج ، ومن ثم فإن مسبب التكلفة يمثل عامل مرتبط بالنشاط ، وينتج عنه استخدام النشاط لبعض الموارد المتاحة بالمؤسسة ، ومن خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بنمذجة العلاقات السببية وهذا انطلاقاً من أن الأعباء غير المباشرة لا تتغير بتغير الحجم وإنما لتنوع المنتجات وتعقد العمليات [1].

يعتبر الاختيار الصحيح لمسببات التكلفة هو العامل الرئيسي لنجاح أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ولذلك يجب التأكد من مسببات التكلفة المختارة للمرحلة الأولى تقيس بدقه ما تستهلكه الأنشطة فعلاً من الموارد وأن مسببات التكلفة المختارة للمرحلة الثانية تقيس بدقه ما تستهلكه المنتجات فعلاً من الأنشطة[2].

مراحل تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط بالمصارف التجارية

تتمثل في الآتي: [3]

مرحلة تحديد المنتجات الخاصة بالمصرف التجاري

يمثل المصرف منشأة خدمية هادفة للربح وعليه تتمثل منتجاته فيما يقدمه من خدمات لعملائه والتي يمكن عرضها موجزة كالآتي :

أ. خدمات قبول ودائع العملاء

تنقسم هذه الودائع إلى أنواع متعددة ، ويمكن أن تكون هذه الودائع بالعملة المحلية أو بعملات أخرى وتختلف عوائد هذه الودائع حسب نوعها وأجلها وعملتها وتمثل تكلفة على البنك .

ب. خدمات الحسابات الجارية

هي عادة لا تستحق عائداً إن كانت دائنة في حين تحسب عليها فوائد لصالح البنك إن كانت مدينة وقد تكون هذه الحسابات بالعملة المحلية أو بإحدى العملات الأجنبية وتحمل بمصروفات بنكية نتيجة التعامل مع الحساب سحباً وإيداعاً والحصول على كشوف الحساب شهرياً .

ج. خدمات منح الائتمان (القروض)

وتنقسم القروض إلى أنواع متعددة سواء من حيث فترة القرض أو نوع الضمان أو العملة المستخدمة أو الحدود الجغرافية للقرض وغيرها . وتمثل فوائد هذه القروض عوائد للمصرف التجاري، وتختلف نسبة الفائدة عادة باختلاف نوع القرض .

---

(1) د.محمد الخطيب نمر ، د. هوارى سويسي ، **مرجع سابق** ، ص ص 74-75 .

(2) د. أحمد حسين على حسين ، **مرجع سابق** ، ص ص 64-71.

(3) ندي سلمان ، **تحديد تكلفة الخدمة المصرفية باستخدام التكاليف علي أساس الأنشطة** ، (بغداد : جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، 2006م)، ص 23.

مرحلة تحديد الأنشطة بالمصرف التجاري

تشير معظم النتائج إلى أن المصارف تعمل من خلال أنشطة محددة ومضيفة للقيمة ولا توجد أنشطة غير مضيفة للقيمة إضافة إلى أن التجانس واضح بين الأنشطة الرئيسية وبين الأنشطة الفرعية داخل كل نشاط رئيسي .

يمكن تحديد أنشطة المصرف التجاري فيما يلي :

1. الأنشطة الفنية الرئيسية وتشمل نشاط الودائع ، نشاط الحسابات الجارية ، نشاط الائتمان ، نشاط خطابات الضمان ، نشاط الإعتمادات المستندية ، نشاط خدمات الأوراق التجارية ، نشاط خدمات الأوراق المالية ، نشاط صرف العملات ، نشاط تأجير الخزائن للعملاء ، نشاط بطاقات الائتمان والشيكات الإلكترونية .
2. الأنشطة الفنية المساعدة وتشمل قسم الخزينة ، قسم المقاصة ، قسم المحاسبة ، قسم الرقابة الداخلية.
3. الأنشطة الإدارية المعاونة وتشمل الأنشطة الأمامية ، الأنشطة الوسطى (البينية) ، الأنشطة الخلفية، الأنشطة الداعمة .

مرحلة تحديد تكلفة النشاط بالمصرف التجاري

يقوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط علي أن الأنشطة هي التي تستهلك الموارد ثم إن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة وفي هذا إشارة واضحة إلى اتسام التكاليف بالمباشرة فيما يتعلق بالأنشطة مما يجنب كثيراً التفكير في التصدي لمشكلة التكاليف غير المباشرة ويتبقى فقط تحميل تكاليف الأنشطة الأمامية والخلفية على الأنشطة الفنية الرئيسية (البينية) باستخدام محركات التكلفة الملائمة .

مرحلة تحديد محركات التكلفة الملائمة

يجب مراعاة ملائمة ودقة محرك التكلفة لإمكان الثقة في تكاليف الأنشطة ، وحتى يمكن الاعتماد عليها في الخطوة الأخيرة والمتمثلة في تحميل المنتجات بما يخصها من تكاليف الأنشطة .

مرحلة تحميل المنتجات بما يخصها من تكاليف الأنشطة

المقصود هنا تحميل تكلفة الأنشطة الفنية الرئيسية على ما يتم تقديمه من خدمات بالنسبة لكل نشاط ونجد أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط عند تحديده لأوعية التكاليف يعمل على تقسيمها إلى مكوناتها تحسيناً لدقة التكلفة المقاسة [1].

الظروف الداعمة لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC :

يمكن اعتبار الظروف التالية مشجعة لتطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ، بل قد يصبح التطبيق أمراً ضرورياً عند تعدد المنتجات وتنوع نماذجها مع اختلاف أحجام إنتاجها مما

(1) د. عادل طه أحمد فايد ، **مرجع سابق** ، ص ص 140 - 141 .

يجعل العملية الإنتاجية معقدة ، وعند ازدياد الأنشطة المساندة كالتصميم الهندسي للمنتج وتصميم العمليات الإنتاجية وبرمجة الإنتاج والمعالجة الآلية للبيانات بالاستخدام المكثف للحاسب الآلي وازدياد أهمية المحاسبة نتيجة نمو حاجات الإدارة إلى معلومات دقيقة وتحليلية. أيضاً من الظروف المشجعة على تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط ارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة مع تضاؤل نسبة التكاليف المباشرة لليد العاملة نتيجة لما سبق ، مما يجعل مسألة التخصيص الدقيق للتكاليف غير المباشرة مهمة وجوهرية في ترشيد قرارات الإدارة ، وعند تزايد استخدام نظم التصنيع المتقدمة باستخدام الإنسان الآلي الأمر الذي يخلق طاقة إنتاجية كبيرة ويرفع نسبة التكاليف الثابتة في هيكل التكلفة . وأخيراً من الظروف الداعمة لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ازدياد حدة المنافسة محلياً وعالمياً بحيث يصبح تخفيض التكاليف هو أساس الاستمرارية والمحافظة على حصة الشركة فى السوق ، وقصر العمر الإقتصادى للمنتج مما يتطلب استبعاد بعض المنتجات وتطوير وإدخال منتجات جديدة باستمرار وبما ينسجم وتوقعات العملاء الحالين والمحتملين [1].

مزايا تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC :

تتمثل مزايا تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في الآتي[2] :

1. إمكانية تحديد تكلفة المنتج بدقة وعدالة أكبر من ذي قبل ، وتجنب تشويه هذه التكلفة .
2. المساعدة على اتخاذ قرارات إدارية أعلى دقة وأكثر صواباً .
3. توفير إمكانية تحقيق دراسة دائمة ومستمرة للأنشطة ، وتجنب غير الضروري منها ، وبالتالي القدرة على تحقيق خفض دائم ومستمر للتكاليف ، ومن ثم تحقيق كفاءة استخدام لموارد المنشأة.
4. إلقاء الضوء على الطاقات غير المستغلة في الأنشطة العاطلة.

لتحقيق هذه المزايا وغيرها ينبغي أن تحدد تكاليف الأنشطة (تصميم المنتج وتصنيعه ، وتسويقه، وإدارة هذه الأنشطة) وتخصيص المنتجات وفقاً لمدى استفادتها من هذه الأنشطة.

أيضاً يرى آخر أن استخدام مدخل التكاليف على أساس النشاط يحقق المزايا التالية :

1. تحديد تكلفة المنتج بدقة وعدالة أكبر وذلك بتخصيص التكاليف الإضافية على أساس علاقات سببية ذات معنى مفيد يعتد به بين التكاليف والأنظمة والمنتجات ، مما يؤدى إلى تشويه تكلفة المنتج .
2. دقة وسلامة القرارات الإدارية نظراً لاعتماد تلك القرارات على تكاليف أكثر دقة وموضوعية، بما يقدم صورة شاملة عن تكاليف الأنشطة ، ومن ثم يساعد على ترشيد متخذي القرارات .
3. تسعير الإنتاج بمواصفاته المختلفة ومحاكاة السوق بما يحقق التكامل بين خطط ومواصفات الإنتاج وتكلفة تلك المواصفات .

---

(1) د.عصام على فرج بدر ، **مرجع سابق** ، ص ص 485 486 .

(2) د. أحمد الظاهر ، د. محمد أبونصار، **مرجع سابق** . ص ص 211-212.

4. تحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة من خلال الدراسة المستمرة للأنشطة التي تتطلبها المنتجات ، وتجنب غير الضروري منها وفقاً لسلسة القيمة ، ومن ثم تخفيض التكاليف.
5. تقييم الأداء حيث يعتمد هذا المدخل على استخدام الأدوات المالية وغير المالية عند تقييم الأداء بما يساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية .
6. تحديد الطاقات غير المستغلة ممثلة في الأنشطة التي بقيت عاطلة دون استخدام من قبل المنتجات النهائية والتي تمثل عبء على المنظمة ، وتحقيق ذلك يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.
7. يساعد تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط على حل العديد من مشاكل المحاسبة عن التكاليف والقضايا الخلافية خاصة عند تحديد تكلفة المنتج [1].

نجد أن من أهم مزايا وفوائد تطبيق أسلوب(ABC) هي[2] :

1. إلغاء الفعاليات غير الضرورية أو الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة وإعادة توزيع الموارد على الأنشطة الأكثر نفعاً وهذا بدوره سيساهم في تحسين أداء الفعاليات لدى الشركات الصناعية من ناحية وإلى تخفيض التكاليف من ناحية أخرى ما سيؤثر بالضرورة على تكلفة المنتج وإظهارها بأقل مما هي عليه الآن .
2. يساهم في مجال إدارة الجودة الشاملة (TQM) كونه يؤثر في مجال التحسين المستمر والتركيز على المستهلك الذي ينتظر الخدمة المتميزة من المنتج إضافة إلى نوعية المنتج وهذا فقط سيمنحه الفرصة على البقاء والاستمرار والمنافسة.
3. توفير مجموعة من مقاييس أداء غير مالية من خلال قياس موجهات (مسببات) الكلفة حيث يشمل الكلفة والوقت والنوعية والكمية وهذا سيؤدي إلى التركيز على الأنشطة التي تتصف بالإنتاجية واستبعاد تلك التي لا تحقق أي قيمة مضافة .
4. تأثير أسلوب (ABC) بفاعلية على قرارات التسعير نظراً لاحتساب الكلفة بشكل دقيق والذي سينعكس أثرها إيجابياً على مختلف القرارات ومن ضمنها قرارات التسعير .
5. مساعدة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد مما يساعدها لمواجهة التحديات المستقبلية والمنافسة الشديدة في أسواق العالم المفتوح.

إن تحديد التكلفة على أساس الأنشطة يحسن من أسلوب تحديد التكاليف للمنظمة بالطرق التالية وبالتالي تؤدي إلى تكاليف للمنتج أكثر دقة :

أولاً : تزيد تحديد التكلفة على أساس النشاط من عدد مجمعات التكاليف Cost pool والتي تجمع فيها التكاليف الإضافية فبدلاً من تجميع التكاليف الإضافية كلها في مجمع واحد للشركة كلها أو تجميعها في مجمعات الأقسام ، تجمع التكاليف على أساس الأنشطة ونتيجة لذلك تنشأ عدة مجمعات وفقاً لعدد الأنشطة المحركة للتكلفة التي يمكن تحديدها .

---

(1) د. أحمد حامد حجاج ، **تحديد التكاليف على أساس النشاط ضرورة في ظل التطور التقني والأقتصادى** ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السادس عشر ، العدد الثاني ، 1992)، ص 487.

(2) Kaplan, R., and Atkinson, A., " **Advanced Management Accounting** " 3rd Ed., Prentice Hall International Inc., 1998 .

ثانياً : تغير تحديد التكلفة على أساس النشاط من الأساس المستخدم في تعيين التكاليف على أساس العمل المباشر أو أية مقاييس أخرى ، تعيين التكاليف على أساس نسبة من الأنشطة المحركة للتكاليف التي يمكن تتبعها للمنتج أو الأمر الإنتاجي .

ثالثاً : تغير تحديد التكلفة على أساس النشاط من نظرة المديرين للعديد من التكاليف الإضافية والتي كان يعتقد في الماضي أنها غير مباشرة (مثل القوى المحركة والتفتيش ، وإعداد الآلات) حيث أصبحت تحدد لأنشطة محددة ويمكن اعتبارها قابلة للتتبع للمنتجات الفردية [1].

يرى آخر إن مزايا تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في الآتي :

1. أداة إدارية ذات قيمة لأنها تجمع وتفصح عن الأنشطة المهمة في المنشأة ، وتفيد هذه الأداة المنشآت الخدمية التي تعد الأسلوب التقليدي غير المناسب لطبيعة أسلوب قطاع الخدمات .
2. تحسين مقاييس الأداء وفاعلية أكثر في مجال التخطيط وإعداد الموازنات التخطيطية مع تطوير نظم المعلومات الإدارية والتكاليفية مع المساعدة في اتخاذ القرارات بشكل أفضل خصوصاً في مجالات التسعير والمزيج السلعي . [2]
3. إلغاء الفعاليات غير الضرورية أو الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة وإعادة توزيع الموارد على الأنشطة الأكثر نفعاً وهذا بدوره سيساهم في تحسين أداء الفعاليات لدى الشركات الصناعية من ناحية وإلى تخفيض التكاليف من ناحية أخرى ما سيؤثر بالضرورة على تكلفة المنتج وإظهارها بأقل مما هي عليه الآن . الصناعية من ناحية وإلى تخفيض التكاليف من ناحية أخرى ما سيؤثر بالضرورة على تكلفة المنتج وإظهارها بأقل مما هي عليه الآن . [3]
4. فعالية الدور الرقابي لأسلوب(ABC) مقارنة بأسلوب التكاليف التقليدي لتخصيص التكاليف غير المباشرة طالما أنه يأخذ في الحسبان التوقيت المبكر للتحكم في الأنشطة وقبل الإنتهاء من عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات النهائية الأمر الذي يزيد من إمكانية تلافي أية إنحرافات.
5. الاستخدام الفعال بمبدأ المقابلة وذلك من خلال عدم تخصيص تكاليف البحوث والتطوير التي تخص فترات مالية تالية على تكاليف الفترة الحالية وهو الأمر الذي في كثير من الأحيان لا يتم تجنبه في ظل أسلوب التكاليف التقليدي[4] .
6. يوفر أسلوب(ABC) مجموعة من مقاييس الأداء غير المالية من خلال مؤشرات غير مالية لقياس موجهات (مسببات) التكلفة ، حيث تشمل هذه المقاييس التكلفة والوقت والنوعية والكمية . وقد أحدث تكامل بين الأنشطة التي تتصف بالإنتاجية واستبعاد الأنشطة التي لا تحقق أي قيمة مضافة

---

(1) ري اتش جاريسون ، إريك نورين ، **المحاسبة الإدارية** ، ترجمة : د. محمد عصام الدين زايد ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1426هـ - 2006م) ، ص ص 237 - 238 .

(2) محمد عبد الله محمود أبو رحمة ، **مدى توفر مقومات تطبيق أسلوبالموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة،** (بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ،2008 م) ، ص ص 40-41.

(3)Horngren C., et al ,**"Cost Accounting A Managerial Emphasis"**, New Jersey Prentice-Hall, 2000.P 24

(4) د. ماهر موسى درغام ، **مرجع سابق** ، ص 692 .

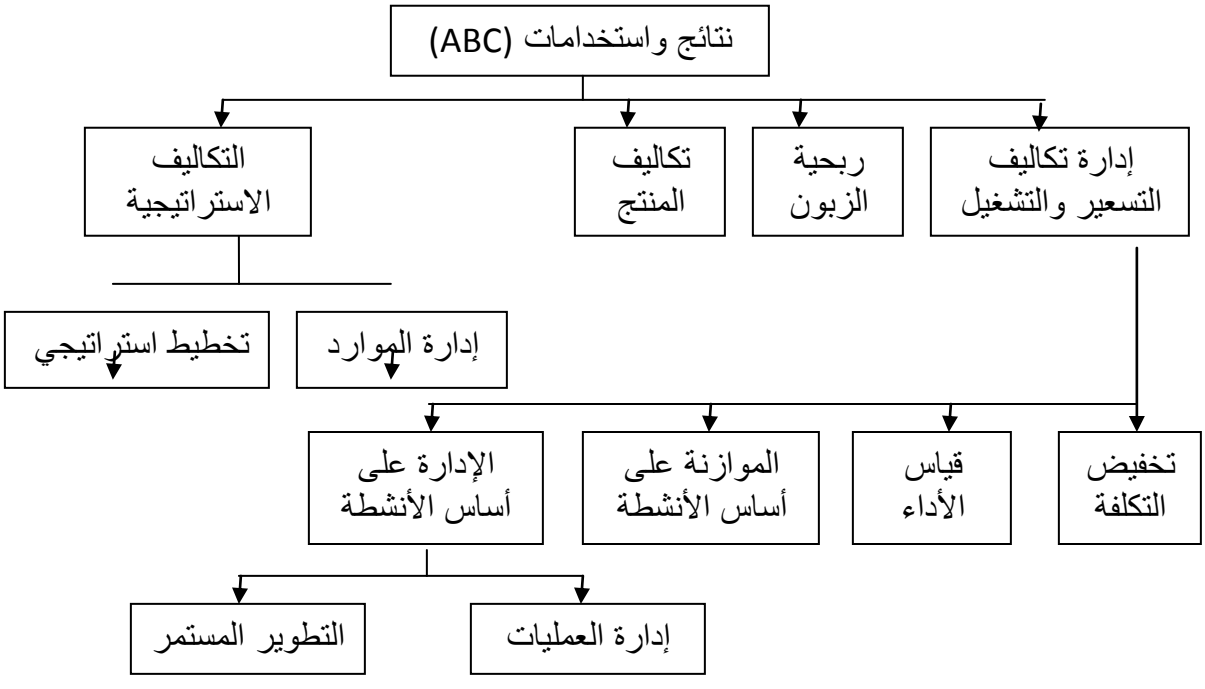
كما ساعد أسلوب (ABC) على إعداد الموازنات على أساس الأنشطة باعتبارها أداة تخطيطية ورقابية تساعد في تقييم الأداء .

7. يؤثر أسلوب(ABC) بشكل فاعل على قرارات التسعير من خلال احتساب تكلفة التنوع بأكثر دقة.
8. لعل أهم النتائج التي ظهرت بعد استخدام وتطبيق أسلوب (ABC) في الشركات العالمية ما يعرف بالتكاليف الإستراتيجية التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد ولعل ما تقدم به كل من (Cooper and Slagmuldon) في حزيران عام 1999م في تصميم أسلوب تكاليفي ذكر ما لحقه من تعديل وتطوير ليصبح أسلوب إدارة التكاليف الاستراتيجي في أغسطس 1999م وفبراير 2002م وكل ذلك يعد تطوراً وقفزات سريعة في نظم التكاليف والمعلومات لخدمة الإدارة لمواجهة كل التحديات المستقبلية والمنافسة الشديدة في أسواق العالم المفتوحة[1].

مما سبق يمكن رسم مخطط لمزايا ومنافع أسلوب(ABC) كما يتضح من الشكل رقم (2|3|1) على النحو التالي :

شكل رقم (2/3/1)

مزايا ومنافع أسلوب (ABC)



المصدر : عماد الطيب الشيخ ، **نظام التكاليف المبني على الأنشطة** ، (عمان : الجامعة الأردنية ، مجلة الإدارة العامة، العدد السادس والثمانون ، السنة 23 ، 2001م) ، ص 167.

(1) د. عماد الطيب الشيخ ، **أسلوبالتكاليف المبني على الأنشطة** ، (عمان : الجامعة الأردنية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد السادس والثمانون ، السنة 23، 2001م) ، ص ص 107- 108 .

تستنتج الباحثة من الشكل رقم (2/3/1) أن من نتائج استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط إدارة تكاليف التشغيل والتسعير والتي بدورها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وقياس الأداء والموازنة على أساس الأنشطة والإدارة على أساس الأنشطة والتي ينتج عنها إدارة العمليات والتطوير المستمر وكذلك من النتائج ربحية الزبون وتكاليف المنتج والتكاليف الإستراتيجية التي تتضمن إدارة الموارد والتخطيط الاستراتيجي.

يرى آخر أن مزايا تطبيق أسلوب التكلفة أساس النشاط تتمثل في الآتي[1]:

1. دقة وسلامة القرارات الإدارية نظراً لاعتماد تلك القرارات شاملة من تكاليف الأنشطة ، ومن ثم يساعد على ترشيد متخذي القرارات .
2. يساعد في حل العديد من مشاكل المحاسبة عن التكاليف والقضايا الخلافية خاصة عند تحديد تكلفة المنتج.
3. يساعد المدراء في خفض وترشيد الموارد المستنفذة من خلال تحسين الأداء عند تنفيذ عمليات البيع والتسويق ، بالإضافة إلى رفع كفاءة أداء الشركات من خلال استخدام المناهج الجديدة مثل إدارة الجودة الشاملة كما يساهم في توفير المعلومات المالية وغير المالية عن الشركات مما يؤدي إلى زيادة الربحية وتحسين الأداء وانسياب العمل في عمليات وأنشطة الشركات [2].
4. تسعير الإنتاج بمواصفاته المختلفة ومحاكاة السوق بما يحقق التكامل بين خطط ومواصفات الإنتاج وتكلفة تلك المواصفات [3].
5. إلقاء الضوء على الطاقات غير المستغلة في الأنشطة العاطلة [4].
6. يؤدي استخدام طرق مختلفة لتوزيع التكاليف إلى تقديم تقديرات مختلفة عن تكاليف المنتج [5].
7. توفير المؤشرات التي تساعد على تحديد أهمية الأنشطة معبراً عنها في شكل كلفة ، وتحديد مجالات الوفر أو الإسراف في التكلفة ، مما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المرتبطة بتخصيص الموارد طبقاً لأهداف كل نشاط .
8. يعتبر أسلوب التكلفة على أساس النشاط مدخلاً فعالاً لتقييم الأداء على أساس القيمة المضافة التي تحقق الأنشطة للإدارة ، وبالتالي التعرف على جدوى كل نشاط [6].

---

(1) د. محمود عبد الفتاح إبراهيم ، **مدخل التكاليف على أساس النشاط لتخطيط ورقابة تكاليف العلاقات العامة** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الرابع ، 2003م)، ص ص 154 – 155 .

(2) د. جبر إبراهيم الداعور ، حسن عيسى أبو حمام ، **أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتأثيرها على الهيكل التمويلي للشركات** ،(القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مجلة الفكر المحاسبي ، العدد الثاني ، السنة السابعة عشر ، 2013م) ، ص 64 .

(3) د. صالح بن عبد الرحمن محمود ، **مرجع سابق**، ص 202 .

(4) د. محمود محمود السجاعي ، **مرجع سابق** ، ص 189 .

(5) R. Lowis, **Activity Based Costing for Marketing**, Management Accounting, (US), Vol.78, No.9, November 1999, P. 22.

(6) د. عادل طه أحمد فايد ، **مرجع سابق** ، ص 119 .

9. يشجع المحاسبين الإداريين على تحليل الأنشطة وتحديد قيمتها للعملاء ، وأنه يمكن استخدامه في الشركات المتعددة ، المصانع أو الوحدات ، وذلك لتخصيص تكاليف المركز الرئيسي على المصانع والوحدات المختلفة [1].

كما حدد المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين مزايا استخدام أسلوبABC فيما يلي:[2]

1. يسمح أسلوبABC بفهم أفضل واشمل للنفقات العامة ومسببات حدوثها .
2. يدعم قدرة الشركة على استخدام أساليب محاسبية إدارية أخرى من شأنها دعم الموقع التنافسي للشركة وتحسين الأداء المالي والإداري لها ، كأسلوب التحسين المستمر وبطاقة الأداء المتوازن .
3. يصور أسلوب ABC بشكل أكثر وضوحاً تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، مما يساعد المديرين في تخفيض التكاليف أو القضاء عليها.

مما سبق تلاحظ الباحثة أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتسعير، كما يزيد من كفاءة وفعالية الرقابة، وتخفيض التكلفة ودقة قياس التكلفة.

تستنتج الباحثة مما سبق أن مزايا تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط هي :

1. يتيح أسلوب التكلفة على أساس النشاط من تتبع الأنشطة مما يحقق الدقة في القياس .
2. مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتسعير .
3. يزيد من فعالية عملية الرقابة .
4. يساعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تخفيض التكلفة .
5. إعداد الموازنة مما يساعد في تقييم الأداء .

اثر تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت :

تشير الدراسات إلى أثر تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت في العناصر التالية:

1. يقوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط بزيادة جودة المنتج وخفض تكلفه المخزون .
2. يعد أسلوب التكلفة على أساس النشاط أكثر دقه في قياس تكلفة المنتج من خلال التخصيص الدقيق للتكلفة غير المباشرة وربطها بالمنتج أو السلعة النهائية مما تساعد في تحديد بيانات التكلفة الأكثر مناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية.
3. يؤدي أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلى تخصيص أكثر دقه للتكاليف وبالتالي يساعد على تحديد ربحيه عناصر التكاليف بشكل أكثر دقة .

---

(1)Steimer, Thomas E, **Activity –Based Accounting for Total Quality**, Management Accounting, Vol.56, No.9 Oct. 1999, PP. 39 – 40 .

(2) علي محمد الغزاوي ، **دور هيكلية التكاليف المبنية علي الأنشطة في السياسات الإنتاجية وتحسين الربحية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة ،**(عمان : جامعة عمان الأهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2003م)، ص 133.

4. يقوم أسلوب التكلفة على أساس النشاط باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة .
5. يركز أسلوب التكلفة على أساس النشاط على الأجل القصير وهذا ما تهدف إليه النظم المحاسبية المختلفة .
6. أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو أسلوب يتصف بالبساطة في حساب تكلفه المنتج وهو ما تطلبه نظم إدارة التكلفة [1]

عيوب تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط ABC :

بالرغم من المزايا العديدة لأسلوب(ABC) الإ هنالك مجموعة من العيوب التي يمكن تلخيصها في الآتي:[2]

1. الحاجة إلى بعض التخصصات الحكمية التي تتم على أساس الحجم : تشير الانتقادات التي توجه إلى تحديد التكلفة على أساس النشاط أنها على الرغم من أن بعض التكاليف يمكن تتبعها مباشر إلى المنتجات من خلال استخدام مراكز الأنشطة إلا أن الشريحة الخاصة بالأنشطة على مستوى التجهيزات أو التسهيلات يجب أن تخصص على المنتجات وفقاً لأسس حكمية مثل ساعات عمل الآلات أو ساعات العمل المباشر وإن تكاليف الأنشطة على مستوى التجهيزات أو التسهيلات تمثل الجزء الأكبر من التكاليف الإضافية وبالتالي فأي محاولة لتحديد تكاليف أكثر دقة من خلال استخدام تحديد التكلفة على أساس النشاط يكون لا معنى لها .
2. تكاليف قياس عالية ، من أهم محددات تحديد التكلفة على أساس النشاط هو التكلفة العالية للقياس اللازمة لتشغيله وذلك لأن الأسلوب المعقد بدرجة مقبولة يحتاج إلى قدر كبير من التفاصيل والعمليات الحسابية حتى يمكن التوصل إلى تكلفة وحدة المنتج . ولذلك فإن تطبيق تحديد التكلفة على أساس النشاط يمكن أن يقابل بتحدي كبير ويمكن أن تقرر الإدارة أن تكاليف القياس كبيرة جداً لدرجة لا تبرر المنافع المتوقعة[3].
3. تعتبر المعلومات الناتجة عن محاسبة تكلفة النشاط معلومات داخلية وتعتمد على تقديرات عن أعمال متوقع حدوثها بين أنشطة المنشأة لذلك يجب أن تستخدم هذه المعلومات مع بعض الحذر عند الاستعانة بها في مجال القرارات الإستراتيجية المستقبلية .
4. أوضحت الدراسات حتى الآن أن مشاهدات علمية قليلة أثبتت أن محاسبة التكلفة على أساس النشاط تساعد على تدعيم وتحسين موقف الربحية ، هذا ومازالت محاولات تطبيق الأسلوب في مجال تحقيق التكلفة واتخاذ القرارات الإدارية لم تكتمل بعد .

---

(1) د.منال حامد فراج، **مرجع سابق** ، ص834.

(2) د. عبدالمنعم فليح عبدالله ، **محاسبة النشاط كمدخل لتطوير نظم المحاسبة عن تكاليف المنتجات في ظل بيئة الصناعة المتقدمة** ،(بني سويف : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ببني سويف ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد التاسع ، 1994م)، ص 212.

(3) ري اتش جاريسون ، أريك نورين ، **مرجع سابق** ، ص ص 238 - 239 .

5. تعقد إجراءات وصعوبة الوصول إلى المعلومات والحاجة إلى إقناع المديرين بأهمية ومنافع استخدام هذا الأسلوب مع بطء الاستجابة بين المديرين والعاملين كما أن تحديد أنشطة المنظمة بدقة ووضوح يعتبر من أهم التحديات التي تواجه ذلك الأسلوب.
6. إن استبعاد بعض التكاليف المرتبطة بمنتجات معينة من التحميل مثل أنشطة التسويق والإعلانات والبحوث والتطوير وهندسة الإنتاج وخدمة ضمان المنتجات بعد البيع وغيرها تتسبب في تكاليف مرتبطة بالمنتج ويمكن تعديل التحليل ليسمح بتتبع تكلفة هذه الأنشطة وهو أمر ميسر إذا توفرت بيانات التكاليف والنشاط[1] .
7. مشكلة استغلال الطاقة المتاحة : فقد لا يتم استغلال الطاقة المتاحة بأحد الأنشطة في ذات الوقت الذي يتعين فيه التصرف في التكاليف الثابتة غير المستغلة عن فترة النشاط ، ويمكن التصرف في هذه التكاليف غير المستغلة بعدم تحميلها على المنتجات (سلع أو خدمات) وإدراجها كمصروف أو عبء عام . إلا أن هذه المعالجة تعتبر مجرد تطبيق لأسلوب التكلفة الكلية المعدلة مما يعني الخروج عن فلسفة مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة والتي تحمل المنتجات بجميع التكاليف بما فيها التكاليف غير المباشرة . وعلى ذلك فإنه يمكن تخصيص التكاليف المتغيرة للنشاط على أساس الاستخدام الفعلي ، أما التكاليف الثابتة فإنها تخصص على أساس تقديري طبقاً للطاقة المتاحة لكل قسم أو خط إنتاج بغض النظر عن الاستخدام الفعلي .
8. مشكلة ملائمة بيانات محاسبة تكاليف الأنشطة لخدمة القرارات : نظراً لأن المدى الزمني الذي تغطيه محاسبة تكاليف الأنشطة يمتد ليغطي الأجل الطويل ؛ لذلك فقد يتطلب الأمر أن تكون البيانات التي تعتمد عليها كمدخلات أو تنتجها كمخرجات هي خليط من البيانات التاريخية الفعلية والبيانات الملائمة لقراراتها في ظل مدخل المحاسبة على تكاليف الأنشطة مما يستدعي اختيار البيانات التي تغطي نوعية ومدى القرار سواء من البيانات التقليدية أم بيانات محاسبة النشاط[2].
9. يركز أسلوب(ABC) على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل بينما تحتاج الشركات أيضاً إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتخطيط في الأمد القصير الأجل .
10. إن تطبيق أسلوب(ABC) قد يتعارض مع بعض المبادئ المحاسبية المتعارف عليها كمبدأ الحيطة والحذر ومبدأ القابلية للتحقق ، وبالتالي يجب على أي شركة تطبق أسلوب (ABC) أن تصمم نظامين الأول للاستخدام الداخلي ، والثاني للاستخدام الخارجي (تقارير مالية) وهذا مكلف جداً.

(1) د. ليلى عبد الحميد لطفي ، **مرجع سابق** ، ص ص 25 - 26 .
(2) د. رضا إبراهيم صالح ، **مرجع سابق** ،ص ص 74 - 75 .

11. لا يساهم أسلوبAB) (C في توضيح العلاقة بين الأنشطة وبين رضا المستهلك حيث أن الأخير يعد بمثابة الهدف الرئيسي والعامل المشترك لجميع الشركات الهادفة للربح [1].

يرى آخر أن عيوب تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في الآتي[2]:

1. ان تطبيق أسلوب تكاليف الأنشطة يتطلب تكلفة مرتفعة وجهداً كبيراً وهذا ما يجعل العديد من المنشآت الصناعية تتردد في استخدامه.
2. عدم توفير البيانات وتكلفة تشغيل الأسلوب، فان تطبيق هذا الأسلوب يحتاج إلى بيانات وتفصيلات كثيرة قد يصعب الحصول عليها ، كما ان تطبيقه يحتاج إلى استخدام الحاسب الآلي نتيجة كثرة البيانات والعمليات الحسابية [3].
3. صعوبة اختيار مسببات التكلفة ، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بخبرات خارجية متخصصة وإعادة تدريب الكادر المحاسبي ، وأن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط لا يتم إلا بإجراء تغيير إداري شامل وضمن منظومة إدارة الجودة الشاملة مع التوجه نحو جعل مسألة إرضاء العملاء مسألة محورية [4].
4. أن هذا الأسلوب ما هو إلا تطوير لأسلوب التكاليف التقليدي والذي يعتمد في تحميل وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة على علاقة السبب – النتيجة – مع إجراء تفاصيل أكثر في مراكز الأنشطة[5].
5. تعتبر المعلومات الناتجة عن أسلوب (ABC) معلومات داخلية تعتمد على شبكة الأعمال التي يتوقع حدوثها بين الأنشطة ، لذلك يجب أن تستخدم هذه المعلومات مع بعض الحذر عن الاستعانة بها في مجال القرارات الإستراتيجية المستقبلية [6].

تستنتج الباحثة مما سبق أن عيوب تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط هي :

1. التكلفة العالية لتطبيق الأسلوب.
2. لم يثبت الأسلوب انه يساعد في تحقيق الربحية .
3. صعوبة تحديد الأنشطة في المنظمة تعتبر من التحديات التي تواجه المنظمات .

---

(1) د. ماهر موسى درغام ، **مرجع سابق** ، ص 695 .

(2) د.أحمد كلبونة وآخرون ، **الأصول المحاسبية والأسس العلمية في محاسبة التكاليف** ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2011م) ، ص 313 .

(3) د. رشيد الجمال ، د. محمد عبد الغني ، **محاسبة التكاليف المتقدمة** ، (الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية ، 2012م)، ص108.

(4) د. عبد الحي مرعي ، عبد الله عبد العظيم هلال ، **مقدمة في أساسيات محاسبة التكاليف** ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2002م) ، ص 397 .

(5) د. عادل طه أحمد فايد ، **مرجع سابق** ، ص 486 .

(6) د. هاشم أحمد عطية ، **مرجع سابق** ، ص 44 .

4. مشكلة الحصول على البيانات الملائمة لاتخاذ القرار .
5. يركز الأسلوب على القرارات الإستراتيجية في الأمد الطويل .

الانتقادات الموجهة إلى أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة:

على الرغم من مزايا أسلوب محاسبة تكاليف الأنشطة والمتمثلة في توفير معلومات تتصف بالدقة والتي تساعد الإدارة في اتخاذ قراراتها من تخطيط ورقابة على التكاليف إلا أن ، هناك بعض الانتقادات الموجهة إلى أسلوب التكلفة على أساس الأنشطة:[1]

1. إن أسلوب تكلفة الأنشطة ما هو إلا تطوير لنظم التكاليف المتعارف عليها والتي تعتمد في تحميل وتخصيص التكاليف الصناعية غير المباشرة على علاقة السبب – النتيجة، مع إجراء تفاصيل أكثر في مركز الأنشطة.
2. إن كفاءة استخدام أسلوب تكاليف الأنشطة تعتمد بصفة رئيسية على الاختيار السليم لمسببات التكلفة، وذلك ليس بالأمر السهل، ومن الضروري تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط ودراسة الآثار السلوكية لها.
3. يتطلب التطبيق تكلفة مرتفعة وجهد كبير، وهذا ما يجعل العديد من المنشآت تتردد في استخدامه.
4. هنالك بعض المشاكل العلمية التي مازالت دون حل مثل اختيار مسببات التكلفة، كما أوضحت الدراسات العلمية إن محاولات تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في مجال التكاليف واتخاذ القرارات الإدارية لم يكتمل بعد .
5. يقوم إعداد الموازنات التخطيطية على أساس الأنشطة على أساس تحديد الطاقة المطلوب من كل نشاط أن ينفذها ثم تخصص الموارد الضرورية لتنفيذ هذا النشاط عند ذلك المستوى من الطاقة في الفترات القادمة. ولعل من أهم مزايا نظم المعلومات المتكاملة إمكانية إعداد الموازنات التقديرية على أساس الأنشطة .

أسباب الفشل في تطبيق أسلوب التكاليف على أساس النشاط ABC :

بالرجوع إلى تجارب الشركات التي فشلت في تطبيق هذا الأسلوب يتبين أن أسباب الفشل ترجع إلى سعى المحاسبين إلى تحقيق مستوى عالي من الدقة مما يؤدى إلى إغراق مصممي الأسلوب بتفاصيل كثيرة جداً ، ومقاومة العاملين للتغير فهم إعتادو على استخدام أسلوب تكاليف بطريقة معينة ، وعدم دعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب بسبب عدم معرفة مدى أهمية ذلك التطبيق . بالإضافة إلى أن الشركات أرادت تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط

(1) سعيد يحي ضؤ ، **مدخل المحاسبة عن التكلفة علي أساس النشاط لتحميل تكلفة إدارة المشتريات علي وحدات التكلفة – مدخل مقترح** ، (عمان : المجلة العربية للتكاليف ، العدد الثالث ، السنة الخامسة والعشرون سبتمبر 1996م)، ص 37 .

ولكنها لم تأخذ الوقت اللازم لذلك وأهملت تتبع التطبيق حتى النهاية ، كما أن الشركات لم تستغن عن آليات رقابة التكلفة التقليدية التي تستخدمها[1].

مما سبق تستنتج الباحثة الآتي :

1. إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط هو إطار متكامل وشامل يقوم على تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد، ثم تحديد التكاليف التي ارتبطت بتلك الموارد الخاصة بالأنشطة، ومن ثم تخصيص تكاليف النشاط (Activity Costs) على المنتجات من خلال تحديد موجه التكلفة (Cost Driver) لكل نشاط. ومن ثم اختيار مسبب التكلفة الذي يجب أن يكون قابل للقياس وإن يكون ذا علاقة قوية مع تكلفة النشاط وأن يعبر عن حقيقة النشاط المقاس ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تحديد سعر التكلفة.
2. إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعمل على دراسة الأنشطة بصورة مستمرة وذلك لتحديد الأنشطة غير الضرورية والعمل على تجنبها مما يساعد على تخفيض التكاليف للمنشآت واستغلال الموارد استغلال أمثل حيث أنه أسلوب يتصف بالبساطة عند حساب تكلفة المنتج .
3. إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد على تسعير المنتجات من خلال محاكاة السوق لتحقيق التكامل بين خطط ومواصفات الإنتاج وتكلفة تلك المواصفات ، كما يفيد هذا الأسلوب المنشآت الخدمية في تحديد الأنشطة المهمة لأنها تعد الأسلوب التقليدي غير مناسب لها.

أسباب صعوبة تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المنشآت الخدمية

1. تنفق حجوماً ضخمة من بنود التكاليف الإضافية على النشاط الإنتاجي والتسويقي بها .
2. تعدد أنشطتها التي تمثل مجمعات التكاليف الواجب حصرها وتحديدها بدقة .
3. تتباين فيها محركات التكلفة في كل من هذه الأنشطة ومن ثم لا يصلح معها أن يطبق معدل شامل للتحميل أو أن يستخدم أساس واحد لربط البنود المتباينة من عناصر التكلفة بوحدات المنتج من الخدمات المؤداة [2].
1. صعوبة قياس وتقييم المخرجات .
2. صعوبة التنبؤ بالأنشطة اللازمة لتقديم بعض الخدمات .
3. زيادة نسبة التكاليف المشتركة اللازمة لتقديم الخدمات وصعوبة ربط هذه التكاليف بخدمات معينة[3].

ترى الباحثة أن صعوبة تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في المنشآت الخدمية هي صعوبة حصر وتحديد الأنشطة بدقة وصعوبة قياس المخرجات والتكلفة العالية في عملية تقسيم

---

(1) د.عصام على فرج بدر ، **مرجع سابق** ، ص 489 .

(2) د. أحمد الخطيب ، **المحاسبة عن التكاليف الفعلية ، دراسة لتكاليف إنتاج واستخدام معلومات التكاليف في اتخاذ القرار،** (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) ، ص 105 .

(3) د. عاطف محمد العوام ، **مرجع سابق** ، ص 24 .

المنشأة إلى أنشطة وربط الأنشطة بالمسببات وأيضاً اختلاف محركات التكلفة في كل نشاط مما يجعل عملية استخدام معدل شامل للتحميل غير صالح ولكن بالرغم من تلك الصعوبات فإن العائد من تطبيق الأسلوب أعلى من تلك الصعوبات لأنه يحقق الدقة في القياس ويظهر النتائج الحقيقية ويوضح التكلفة للمنشأة حتى تستطيع تحديد موقعها من سوق المنافسة .

تستعرض الباحثة الموضوعات التي تم تناولها في هذا المبحث والمتمثلة في أن هنالك أسس لتحديد وحدات التكلفة في المصارف وهي أن التكلفة يجب أن تكون ملائمة لطرق أداء العمل وأيضاً أن تكون ملائمة لطبيعة الخدمات وكذلك وضوح وثبات وحدة التكلفة وأن قياس التكلفة يمر بالعديد من المراحل ابتداء من مرحلة الاعتراف بالتكلفة ومرحلة بناء القيم التكاليفية المشتقة في صورتها العينية وفي صورتها المالية وتمر عملية تحميل تكاليف الخدمات المصرفية غير المباشرة على وحدات الخدمة المصرفية بخطوات وهي اختيار مركز أو موضوع التكلفة وتحديد البنود سواء كانت إيرادات أو نفقات واختيار النسب أو المعايير أو الأصول أو المعدلات وأن هناك طرق لقياس التكلفة في الوحدات الخدمية منها تكاليف الأوامر في الوحدات الخدمية وتكاليف المراحل وهذه الطرق التقليدية وهنالك اعتبارات عند تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وهي اختلاف طبيعة وقيمة المخرجات في المنشآت الخدمية صعوبة تنميط الأنشطة اللازمة لخدمة معينة تداخل النشاط الإنتاجي والخدمي في المنشآت الخدمية وأيضاً صعوبة اختيار مسبب التكلفة وأن عملية تطبيق أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط تمر بالعديد من المراحل مرحلة تحديد المنتجات الخاصة بالبنك التجاري ومرحلة تحديد الأنشطة ومرحلة تحديد تكلفة النشاط ومرحلة تحديد مسببات التكلفة الملائمة ومرحلة تحميل المنتجات بما يخصها من تكاليف الأنشطة، هنالك صعوبة في تطبيق أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط في المنشآت الخدمية وذلك لتعدد الأنشطة وصعوبة القياس وصعوبة التنبؤ بالأنشطة والمبالغ الضخمة التي تنفق على بنود التكاليف الإضافية .

يعتبر استخدام مدخل الأنشطة من المداخل الحديثة التي تؤدي إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بطريقة أكثر دقة وعدالة وتوفير معلومات أكثر دقة عن التكاليف غير المباشرة وتوزيعها على الخدمات مما يؤدي إلى تحقيق الدقة والعدالة في حساب تكلفة الخدمات، ويتطلب هذا المدخل توزيع التكاليف غير المباشرة على الأنشطة المسببة لحدوث هذه التكاليف، ويتم تخصيص التكاليف غير المباشرة في مشروعات الخدمات على الأنشطة المسببة لحدوث هذه التكلفة وفقاً لمسبب التكلفة أي السبب الأساسي في حدوث التكلفة داخل كل نشاط ثم توزيع تكاليف الأنشطة على الخدمات المستفيدة منها فقط، بمعنى إنه إذا كانت هناك خدمة لم تستفد من نشاط معين فإنها لا تتحمل أي تكاليف خاصة بهذا النشاط ويتم توزيع تكاليف الأنشطة على الخدمات المستفيدة منها وفقاً لمسببات التكلفة.[1]

(1) حمد محمد نجيب زكي، **استخدام أسلوب محاسبة تكلفة النشاط في تطوير إعداد الموازنات التقديرية في شركات قطاع الأعمال العام**، (القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 1993م)، ص ص 1063-1089.

الفصل الثاني

أسلوب التكلفة المستهدفة TC

المبحث الأول: نشأة ومفهوم وأهداف وأسس أسلوب التكلفة المستهدفة TC

المبحث الثاني : مقومات وخصائص وأهمية أسلوب التكلفة المستهدفة TC

المبحث الثالث : خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة المستهدفة TC

المبحث الأول

نشأة ومفهوم وأهداف وأسس أسلوب التكلفة المستهدفة TC

تعد التكاليف المستهدفة من الأساليب الحديثة نسبياً والتي قدمتها محاسبة التكاليف الإدارية على سبيل المساهمة في إنجاح باقي الأساليب المحاسبية والإدارية والتي تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية ، خاصة وأنها تعدت مرحلة خفض التكلفة بالطرق المتعددة وأخذت بعد المستهلك ورغباته في الحسبان بإلاضافة إلى ظروف المنافسة القائمة بأبعادها المتعددة ، وهنا بدلاً من استخدام التكاليف كأساس للتسعير، يتم تحديد التكاليف في ضوء السعر التنافسي الذي يمكن للمستهلك دفعة وكذلك الأرباح التي تأمل الوحدة في تحقيقها .

كما نجد أن التكاليف المستهدفة تم استخدامها لوضع مجموعة من القيود على المنتج وتصميمه كما أن البيانات التكاليفية الناتجة من تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط تم استخدامها لزيادة استيعاب القائمين على تصميم المنتجات لمحركات التكاليف الإضافية ، وبما يمكن من وضع تقديرات التكاليف لبدائل تصميم المنتج تحقيقاً للتكاليف المستهدفة . يتضح من ذلك ملائمة مفهوم أسلوب التكاليف المستهدفة وإمكانية استخدامه من خلال الأسلوب المدمج لتحسين كفاءة وجودة الأداء والمنتجات حيث يمكن إعادة التصميم في ضوء رغبات العميل ومع تحكم السعر التنافسي .[1]

أسباب ظهور التكاليف المستهدفة:

إن من أهم أسباب الاتجاه إلى أسلوب التكلفة المستهدفة هي العيوب التي صاحبت النظم التقليدية فأدت إلى صرف النظر عن تلك النظم نسبياً، حيث أنها لا تحدد سعر البيع أولاً بل تقوم بتحديد التكلفة وإضافة هامش الربح المناسب ، فإذا كان هذا السعر أعلى من سعر السوق أو إن الشركة لا تستطيع البيع بهذا السعر ، فيتم تخفيض سعر البيع إلى أقل قدر ممكن ، في حين نرى أن أسلوب التكلفة المستهدفة قد عالج هذا الأمر عن طريق تحديد سعر السوق أولاً ثم تقوم بتحديد هامش الربح المخطط تحقيقه والفرق بين سعر السوق والربح المخطط يمثل التكلفة المسموح بها وعلى ذلك يتم إجراء الاختبارات والتصميمات على المنتج من أجل الوصول إلى التكلفة المسموح بها فقط [2].

لذلك فان التكاليف المستهدفة تحدد التكاليف المسموح بها والتي تسمح بتحقيق معدل الربح المطلوب من بيع المنتج ، لذا فإن التكاليف المستهدفة تعتمد على عوامل ومتغيرات السوق كما أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للشركة وتحقيق أهداف تحسين الجودة وخفض التكلفة والإسراع بتقديم المنتج للسوق حيث

(1) د.عادل طه احمد فايد ، **مرجع سابق** ، ص26.
(2) د.حسين محمد احمد عيسى ، **مرجع سابق** ، ص 507 .

أن البيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركات لا تحتمل الخطأ أو التأخير، لذلك وفي ظل هذه الأجواء كان من البديهي والمنطقي محاولة التطوير للوصول لأفضل السبل لتخفيض التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية مرتفعة في ظل بيئة تتصف بالديناميكية القوية .

كما يرى آخرون أنه قد تم إبتكار أسلوب للتكاليف المستهدفة واستخدامه من قبل المشروعات المتطورة للعديد من الأسباب التي أهمها ما يلي:

1. ازدياد المنافسة بين المشروعات دفع أصحابها ومدرائها إلى البحث عن أسلوب جديد يمكنها من البقاء والاستمرار أطول فترة ممكنة في الأسواق، عن طريق تقديم منتجات أقل تكلفة وأفضل جودة وتكنولوجيا[1].
2. أصبحت المشروعات الصناعية لا تصمم المنتجات بغرض تحقيق أعلى تكنولوجيا، إنما اتجهت إلى تصميم المنتجات التي تحقق التكنولوجيا المطلوبة.
3. صعوبة اتخاذ قرارات التسعير للمنتجات الجديدة نتيجةً لظروف عدم التأكد والغموض المحيطة ببيئة القرار، دفعت المشروعات إلى البحث عن أسلوب يدرس البيئة الداخلية والخارجية للمنتج بصورة جيدة ويكرر ذلك باستمرار[2].
4. في الوقت الذي تزداد فيه الأسعار اليوم بسبب ظروف العرض والطلب، ظهر أسلوب التكاليف المستهدفة ليحد من هذه الزيادة عن طريق حصر تكاليف الإنتاج في حدود معينة وتجنب جميع نواحي الإسراف والأنشطة التي لا تضيف قيمة.[3]
5. هناك العديد من الانتقادات الموجهة لأنظمة التكاليف التقليدية من الأكاديميين والقائمين على المشروعات، لذلك تم إبتكار هذا الأسلوب ليتفادى النقص السابق.[4]
6. عجز الأساليب الرقابية التقليدية على مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بشكل دقيق، جعل الإدارة تبتكر أسلوب التكاليف المستهدفة الذي يتبع منهج الوقاية خير من العلاج.

نشأة أسلوب التكلفة المستهدفة :

بدأ ظهور هذا الأسلوب من التكلفة أولاً في اليابان خلال عام 1960 حيث وجد أن 80% من الصناعات الكبرى كانت تتبع هذا الأسلوب بالفعل ، بالإضافة إلى قيام الصناعات اليابانية بتطوير بعض الأساليب والمفاهيم الأمريكية وإكسابها خصائص جديدة تتوافق مع متغيرات الأعمال التي تواجهه تلك الصناعة حيث قام خبراء الصناعة اليابانية بتطوير فكرة أمريكية بسيطة يطلق

---

(1) R. Bear, Mills and F. Schmid, **Product Costing In Advanced Technology Environments,** Management Accounting, Vol.70, No.9, Dec. 1994, PP. 20-22.

(2) د.زينات محمد محرم، **استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة تسعير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة،** (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول ،1995م)، ص 639.

(3) J. Wood, First Annual **International Congress on Target Costing,** Management Accounting, Vol.79, No.7, Jan. 1998, P. 63.

(4) G. Boer, and J. Ettlie, **Target Costing Can Boost Your Bottom-Line**, Management Accounting, US, Vol.81, No.1, 1999, PP. 49-52.

عليها هندسة القيمة، وتم تحويلها إلى أسلوب ديناميكي لخفض التكلفة وتخطيط الربحية ، وقد ظهر أسلوب هندسة القيمة في شركة (جنرال اليكتريك) الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية ، وذلك كمنهج أو أسلوب هندسي منظم يسعى إلى إنتاج المنتج في ظل وجود نقص في عناصر الإنتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة ، وأسفرت التجارب العملية عن إمكانية إنتاج منتج ذو فاعلية عالية ، ويتكون من أقل عدد ممكن من الأجزاء الداخلية في تركيبه ، ثم تطور الأسلوب حتى أصبح يؤدي إلى إنتاج منتج بأقصى درجات الكفاءة والفاعلية مع خفض تكلفة الإنتاج إلى أدنى مستوى.

اليوم أصبح هناك نسبة كبيرة جداً من الصناعات التجميعية اليابانية تستخدم هذا الأسلوب ، مثل صناعة السيارات ، الإلكترونيات ، الأدوات المنزلية وغيرها من الصناعات الحديثة والمتقدمة ، ونجد أن معظم الشركات اليابانية العملاقة مثل تويوتا ، نيسان ، سوني ، وشركة كانون تستخدم هذا الأسلوب . كما أن أنشطة تحديد التكاليف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بتطوير المنتجات الجديدة وهو الشيء الذي تعتبره الشركات سراً وهذه السرية قد تكون سبباً في إخفاء الأثر الحقيقي لأسلوب تحديد التكاليف المستهدفة.[1]

بينما يرى آخر أنه ترجع بدايات تقنية التكلفة المستهدفة إلى العقود الأولى من القرن الماضي ،في شركة Ford الأمريكية وشركة Volkswagen الألمانية ، حيث قدمت شركة Volkswagen تقنية جديدة من أجل تحقيق السعر المستهدف للمركبة DM900 على أساس تخفيض تكلفة التصنيع، إلا أن التطور المتكامل لأسلوب التكاليف المستهدفة بدأ أثناء مدة ندرة الموارد الاقتصادية في أعقاب الحرب العالمية الثانية ففي ذلك الوقت تبنى رجال الأعمال الأمريكان شعار تحسين نوعية المنتجات وتخفيض تكاليف إنتاجها في الوقت نفسه إذ عرفت هذه التقنية بهندسة القيمة والتي صارت تطبق من قبل الشركات اليابانية بشكل تدريجي لمواجهة المنافسة العالمية . وفي الستينات تم توحيد هندسة القيمة مع فكرة تخفيض تكاليف المنتجات في مراحل مبكرة من العملية الإنتاجية قدر المستطاع أي في مرحلة التخطيط والتطوير، وكان أول استخدام لها في اليابان من قبل شركة Toyota لصناعة السيارات وذلك في عام 1963م .[2]

لم يبدأ أسلوب التكلفة المستهدفة بأركانه المتكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا في نهاية الثمانينات وكان الدافع الأساسي من وراء استخدامه هو فقد المنتجات الأمريكية للعديد من الأسواق وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة اليابانية ويلاحظ أن البطء والتردد وراء استخدام هذا الأسلوب في الولايات المتحدة يعود للأسباب التالية :[3]

---

(1) طارق تيسير النابلسي ، **إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية**،(الأردن : جامعة الحسين بن طلال ، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات مادة حلقة بحث في المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية، 2008م)، ص 8.

(2) د.طه عليوي ناصر ، **استخدام مدخل التكلفة المستهدفة فى ترشيد قرارات التسعير** ، (القاهرة :جامعة عين شمس، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الخامس والثمانون ، 2010م) ، ص 4.

(3) د. حسين محمد أحمد عيسى ، **مرجع سابق**، ص 508.

1. فشل المديرين في إدراك الأهمية الإستراتيجية للأسلوب .
2. اعتقاد بعض المديرين انه أسلوب محدود التطبيق تقتصر فائدته علي خفض التكلفة .
3. اعتقاد بعض المديرين أن بساطه أفكار الأسلوب تنعكس في بساطة مراحل التطبيق.

في حين يري آخر أن أسلوب التكلفة المستهدفة بدأ في عام 1960م في اليابان وكان يعرف باسم (Genka Kikaku) كينكا كيناكيو وهي تعني (Target Costing) منذ ذلك الحين تبنت عدد من المنشآت تطبيقه ليس في اليابان وحدها مثل شركة تايوتا ، نيسان ، سوني ، بل في عدد من المنشآت مثل مرسيدس كوداك ، بوينق في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا[1].

بعد أن أثبتت تجارب تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في اليابان نجاحات كبيرة جعلت البعض يرجع تفوق الصناعات اليابانية وقدرتها على منافسة الدول الصناعية الكبرى إلى السبق في تطبيق هذا الأسلوب والاعتماد عليه كأداة من أدوات إدارة التكلفة ، والذي يعد من أفضل الأساليب لتحقيق التحسين المستمر والخفض الحقيقي للتكلفة [2].

هنالك من يرى أن أول من طبق أسلوب التكلفة المستهدفة هو شركة تويوتا لصناعة السيارات باليابان عام 1963م لمواجهة المنافسة الشرسة بينها وبين المنشآت الأمريكية والألمانية ، وبسبب هذا الأسلوب تفوقت شركة تويوتا على العديد من المنشآت الأمريكية والأوربية في معظم الأسواق العالمية ، وفي أواخر التسعينات من القرن الماضي إشعرت كبرى المنشآت الأمريكية والأوربية التفاوت الرهيب بين أسعار منتجاتها وأسعار المنتجات اليابانية المماثلة ، لذلك بدأت تتوالي الدراسات والبحوث للتعرف على أسباب ذلك ، فوجد أن واحد من أهم هذه الاختلافات يتعلق بالتعامل مع التكاليف ، وأهم هذه الاختلافات يتمثل في أن نظرة المنشآت اليابانية للتكاليف نظرة خارجية بمعنى أن التكاليف دالة في الأسعار التي ترضي العملاء وتمكن المنشأة من تحقيق مزايا على المنافسين ، بينما نظرة المنشآت الغربية كانت داخلية ، أما الاختلاف الثاني فهو اختلاف الهدف حيث تهدف المنشآت اليابانية إلى إدارة التكلفة بمعني تخطيط وتخفيض التكلفة وتحسين التكلفة ، أما المنشآت الغربية فتهدف إلى دقة قياس التكلفة والرقابة عليها ، أما الاختلاف الثالث فهو اختلاف بؤرة التركيز أو الاهتمام ، فبؤرة تركيز المنشآت اليابانية هي تخطيط وتصميم منتج ذي تكلفة منخفضة حيث أن مرحلة التصميم هي التي تحدد فيها التكاليف وبالتالي يمكن التحكم في مستوى التكاليف خلالها ، أما بؤرة تركيز المنشآت الغربية فهي الرقابة على التكاليف في المراحل التي تلي مرحلة التصميم ومن هذا المنطلق بدأت المنشآت الغربية في التحول نحو استخدام الأدوات

(1) Udaya Naidu Gottipati , **Development of A Pilot Study Simulation To Investigate The Impact Of Target Costing on Team Dynamics and Desing Aestheics** , Master of Science Unpublished , Texas A&M University , Graduate Studies, 2010,P.1.

(2) Feil, P. Yook .k, Kim, I., **Japanese Target Costing A historical Perspective**, International Journal of Strategic Cost Management, Vol.60, No.4, Spring 2004, P.3.

والأساليب المحاسبية التي أدت إلى تفوق المنشآت اليابانية في إدارة التكلفة ، والتي من أهمها أسلوب التكلفة المستهدفة .[1]

مع نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية وزيادة حدة المنافسة في مجال الإنتاج والخدمات والتطور الهائل في نظم المعلومات خاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرين ، بدأت الدراسات تتجه نحو تطبيقه في قطاع خدمات البنوك التجارية ، حيث يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة من المداخل الحديثة التي أثبتت كفاءتها في مجال خفض التكلفة وتحقيق مميزات إستراتيجية داخلية وخارجية للشركات الإنتاجية والخدمية على حد سواء .[2]

امتد أسلوب التكاليف المستهدفة بعد ذلك وانتشر استخدامه في عدد غير قليل من الدول باعتباره أسلوباً متميزاً لإدارة التكلفة ، فأسلوب التكاليف المستهدفة يعد أكثر من كونه أسلوب محاسبة إدارية بل يعد جزءاً مهماً من عملية إدارية شاملة تهدف إلى مساعدة المنظمة في البقاء في ظل بيئة تنافسية متزايدة[3].

مما تقدم تستنتج الباحثة أن أسلوب التكلفة المستهدفة ظهر نتيجة للتطور في البيئة الصناعية الحديثة، حيث نجد أن اليابانيون هم أول من استخدم هذا الأسلوب حيث تم تطوير تقنية هندسة القيمة وتحويلها إلى أسلوب يسعى إلى خفض التكلفة وتحقيق الربحية ، وبعد أن أثبت هذا الأسلوب نجاحه بدأت معظم الشركات بتطبيقه بإعتبارة أداة من أدوات إدارة التكلفة .

تعريف أسلوب التكلفة المستهدفة:

تعددت الدراسات التي تناولت تعريف أسلوب التكلفة المستهدفة فبعضهم يرى أنها أسلوب محاسبي لإدارة الأرباح المستقبلية للشركة من خلال إدراج التكلفة المستهدفة صراحة في عملية تطوير المنتج[4].

يتضح من التعريف السابق أن مفهوم التكلفة المستهدفة بأنها تمثل أحد أساليب المحاسبة التي تعمل على إدارة الأرباح عن طريق إدراج هذه التكاليف في عملية تطوير المنتج .

تلاحظ الباحثة أن هذا التعريف لم يوضح ماهية أسلوب التكلفة المستهدفة بل اكتفى بأنه أحد الأساليب لإدارة التكلفة .

عرفت التكلفة المستهدفة بأنها هي التحديد المقدم لتكلفة المنتج خلال مرحلة تصميمه بالقدر الذي يعمل على تحقيق هدف التصميم في حدود تكلفة معينة ، والوصول بالتكلفة إلى أدنى تكلفة

---

(1) يسرى محمد علي خيري ، **إطار مقترح للإدارة الإستراتيجية للتكلفة في مرحلة تصميم المنتج** ، (المنصورة : جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، 2004م) ،ص 69.

(2) د.سامي محمد أحمد غنيمى ، **مرجع سابق** ، ص ص 132 ،133.

(3) The International Federation of Accountants (IFA), T**arget Costing for Effective Cost Management: Products Cost Planning at Toyota Australia**, Study No. 10, June 1999, PP.4 – 5.

(4) Cooper R, and Slagmudler, **Target Costing for New Product Development, level Target Costing**, Journal of Management, Vol.40, No.3 2002, PP. 36 – 43.

ممكنة[1]. يتضح من هذا التعريف أن التكلفة المستهدفة هي أسلوب لتحديد تكلفة الإنتاج بالتركيز على تصميم المنتج بحيث تكون تكلفته أدنى ما يمكن . ترى الباحثة أن هذا التعريف ركز على تخفيض التكاليف والوصول بها إلى أدنى حد ممكن ولم يهتم بجودة مواصفات المنتج .

كما تعرف التكلفة المستهدفة أنها عبارة عن برنامج متكامل لخفض التكلفة عن طريق تحديد واستغلال كل الطرق المتاحة لخفض تكلفة المنتج وتنفيذها أثناء مرحلة تصميم وتطوير المنتج ، وقد وجد اليابانيون أن ما يقارب 80% من التكلفة يمكن تحديدها خلال مرحلة التصميم بينما كافة الجهود المبذولة لخفض التكلفة يكون أثناء مرحلة التنفيذ وهي لا تمثل أكثر من 20% من تكاليف الإنتاج [2].

يتضح من التعريف السابق أن التكلفة المستهدفة برنامج متكامل لخفض التكلفة أثناء مرحلة التصميم والتطوير وأن الجهود المبذولة لخفض التكلفة في مرحلة التنفيذ قليلة جداً .

تلاحظ الباحثة أن هذا التعريف حصر دور التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة في المراحل الأولى من دورة حياة المنتج ولم يتناول أهمية القيام ببحوث السوق وإرضاء العملاء والمستهلكين ، كما أنه لم يتناول دورها الإستراتيجي الرامي إلى تخطيط وإدارة الأرباح على المدى الطويل.

كما يرى آخر أن مدخل التكلفة المستهدفة بني على حصر إمكانيات هندسة المنتج في حدود تكاليف الإنتاج المستهدفة التي تحدد بناءً على الأسعار المتوقعة والربحية وأساليب الإنتاج، بالتالي الخروج من الأسلوب التقليدي الذي يتيح للمصمم حرية العمل بعيداً عن قيود التكلفة التي يلقي بعبء حصرها على مهندس الإنتاج ومحاسب التكاليف ، إلى أسلوب جديد يعترف بحدة المنافسة في عالم يتصف بالتطور المذهل في وسائل الاتصال ، ولم يعد يسمح بتحديد السعر وفقاً للتكلفة بل أصبح يحتم تحديد السعر وفقاً لأسعار البيع التي يحددها السوق. يتضح من التعريف السابق أن أسلوب التكلفة المستهدفة يقوم بحصر إمكانيات هندسة المنتج في حدود التكاليف المستهدفة ويقوم بتحديد السعر وفقاً لأسعار البيع التي يحددها السوق[3] .

تلاحظ الباحثة أن هذا التعريف يبين أن تكاليف الإنتاج المستهدفة تحدد بناءً على الأسعار المتوقعة ، بينما لم يتطرق إلى إشباع رغبات العملاء وهم عنصر مهم أيضاً في بناء أسلوب التكلفة المستهدفة .

يمثل أسلوب التكلفة المستهدفة أحد الأساليب المرتبطة بتحديد أهداف التكاليف الخاصة بالمنتجات التي لها أسعار مبيعات لتتحدد عن طريق الأسواق التنافسية ، ويبدأ التحليل مع سعر البيع

---

(1) د. محمد صالح هاشم ، **تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة** ، (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية المتقدمة ، مجلة البحوث الإدارية ، 2002-2003م)، ص 94.

(2) سحر عبد الرشيد على ، **تأثير أسلوبالإنتاج في الوقت المحدد على تحليل انحرافات التكاليف** ، (القاهرة : المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين EIAA ، مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة ، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ACA ، اليوم الأول السبت 6 مايو 2000م)، ص 19.

(3) د. محمود يوسف الكاشف ، **مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة** ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، مجلة الادارة العامة ، المجلد الأربعون ، العدد الثالث ، 2000م)، ص 454.

المقرر (الهدف) الذي سيكون مقبولاً ويتم طرح الربح المرغوب فيه للتوصل إلى التكلفة المستهدفة[1].

يلاحظ من خلال التعريف السابق على أنه تم التركيز على مفهوم التكلفة المستهدفة على انه أحد الأساليب المرتبطة بتحديد أهداف التكاليف الخاصة بالمنتجات التي تحدد عن طريق الأسواق التنافسية. وذلك عن طريق تحليل سعر البيع المقرر ثم طرح الربح المرغوب وصولاً إلى التكلفة المستهدفة.

تلاحظ الباحثة أن هذا التعريف أكثر شمولاً من سابقه حيث وضح الأهداف الأساسية الخاصة لتكاليف المنتجات وذلك عن طريق سعر البيع مطروحاً منه الربح المستهدف .

عرفت جمعية المحاسبون اليابانيون التكلفة المستهدفة بأنها عبارة عن عملية لإدارة الأرباح بصفة عامة، وذلك عن طريق تحديد مستويات الجودة للمنتجات وأسعارها وشروط توزيعها ، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالمنتجات التي يمكن أن تساعد الشركات على تحقيق إستراتيجيتها للربح ، وبشرط أن يتم تحقيق هذه المستويات في مرحلة التخطيط والتطوير للمنتجات بحيث تحقق التطلعات وتفي باحتياجات العملاء .

كما عرفها كاتب آخر بأنها عبارة عن عملية ضبط وتحديد إجمالي تكاليف المنتج المقترح والمحدد والذي يؤدى إنتاجه إلى توليد الربحية المطلوبة عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل.[2]

وقد عرفها آخر بأنها منهج إجرائي يعمل على تطوير الحد الأقصى للتكلفة المسموح بها لإنتاج المنتج المطلوب وتحقيق هامش الربح المتوقع من وراء إنتاج ذلك المنتج كما عرفها آخر التكلفة المستهدفة (TC) أنها عبارة عن إجراءات تقوم بها الشركة لضمان أن تكلفة دورة حياة المنتج الذي ترغب في تقديمه للسوق وفق مستوى الجودة والسعر المحددين يمكن أن تحقق مستوى مرضي من الربحية [3].

أيضاً تعرف التكلفة المستهدفة على انها (خطة إستراتيجية وأسلوب لإدارة التكلفة يركز على تخفيض تكاليف التطوير والإنتاج وتوزيع المنتجات الجديدة بدون التضحية بجودة السلع تامة الصنع) يلاحظ من التعريف السابق أن أسلوب التكلفة المستهدفة هو عملية تخطيط إستراتيجي وأسلوب متكامل لإدارة التكلفة يقوم على تخفيض تكلفة المنتجات في مراحل التصميم والإنتاج والتوزيع دون الإخلال بجودة هذه المنتجات [4].

---

(1) أ.د. أمين السيد أحمد لطفي ، **إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2007م)، ص 560 .

(2) د. سامي محمد أحمد عنيمى ، **مرجع سابق** ، ص ص 134-135.

(3) د. غسان فلاح المطارنة ، **متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية** ، (دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24، العدد الثاني ،2008م)، ص ص 285-286.

(4) Rifat Yilmaz Gokhon **Target Costing as Strategic Cost Management Tool for Success of Balanced Scorecard System** ، Vol. 9, No. 3, 2010, P.39.

ترى الباحثة من هذا التعريف أن أسلوب التكلفة المستهدفة يقوم بتخفيض التكاليف في كافة مراحل دورة حياة المنتج إبتداءاً من مرحلة تصميمه وأثناء مرحلة الإنتاج وحتى عملية توزيعه للمستهلك النهائي مع المحافظة في نفس الوقت على الجودة الحالية .

أيضاً عرفت التكلفة المستهدفة على أنها مدخل من مداخل المحاسبة الإدارية لإدارة التكلفة ، والذي يهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج في مرحلة تصميم وتطوير المنتج وتقديم منتجات متنوعة ذات جودة عالية تشبع حاجات العملاء[1].

يرى آخر أن أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج مع تحسين وتحقيق جودة المنتج ، وهذا بالطبع يدعم القدرة التنافسية للمنشأة ولكن الوصول للتكلفة المستهدفة يمر عبر بوابة السعر المستهدف ، أي بعد معرفة السعر المستهدف الذي يستطيع المستهلك دفعة، لذلك يعتمد هذا المدخل على تناغم عمل المنظومة الداخلية للمنشأة وتمثل هذه المنظومة أقسام الإنتاج والتسويق، وغيرها من الأقسام .

يتضح من التعريفات السابقة أن أسلوب التكلفة هو أسلوب لإدارة الأرباح عن طريق تحديد مستويات الجودة أثناء مراحل التخطيط والتصميم والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتج ، هدفه الأساسي مساعدة المديرين في إيجاد طرق لخفض تكاليف المنتج على مدى دورة حياته وتقديم منتجات ذات جودة عالية تشبع رغبات العملاء لزيادة الربحية.

تلاحظ الباحثة أن هذه التعريفات أكثر تفصيلاً وشمولاً حيث وضحت الهدف الأساسي للتكلفة المستهدفة والمراحل التي يمر بها المنتج مع التركيز على سعر البيع في المستقبل.

كما يرى آخر أن أسلوب التكلفة المستهدفة أداة لتخطيط وإدارة التكلفة بهدف تخفيض إجمالي تكاليف المنتج وذلك في إطار تخطيط شامل للربحية وأسعار البيع وفى ظل مستوى جودة يفي برغبات العملاء ومتطلباتهم ويتم ذلك عن طريق الاستخدام الأمثل والكفء للموارد البشرية والفنية وتطبيق نطاق واسع على المنتجات التي تتصف نسبياً بقصر دورة الحياة[2] .

يتضح من التعريف السابق أن أسلوب التكلفة المستهدفة أداة لتخطيط وإدارة التكلفة لتخفيض إجمالي التكلفة وتخطيط الربحية مع المحافظة على الجودة التي تفي باحتياجات العملاء. يلاحظ الباحثة أن هذا التعريف حصر تطبيق نطاق أسلوب التكلفة المستهدفة على المنتجات التي تتصف نسبياً بقصر دورة الحياة .

---

(1) د. محمد حسن علي مفتي ، د. فريد عمر شيخ ، **مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة بالمنشآت الصناعية – دراسة استكشافية على عينة من المنشآت الصناعية بمدينة جدة** ، (الاسكندرية : جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد الثاني والأربعون ، العدد الثاني ، سبتمبر 2005م) ، ص 429 .

(2) د. توفيق عبد المحسن عبد الله الخيال ، **مدى فعالية مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج في تخفيض إجمالي التكاليف** ، (المنصورة : جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثاني، 2004م)، ص 307.

في حين يرى آخر أن التكلفة المستهدفة تتمثل في تكاليف المنتج المسموح بها ، والتي تسمح بتحقيق معدل الربح المطلوب من بيع المنتج ، حيث تبدأ بتحديد سعر البيع التنافسي في الأسواق ، وتنتهي بالتكلفة المسموح بها بعد طرح العائد المطلوب وهذه التكلفة الناتجة هي التكلفة المستهدفة ويتحمل مهمة الوصول إلى التكلفة المستهدفة فريق عمل من المتخصصين يتكون من المهندسين والفنيين ومحاسبي التكاليف[1].

يتضح من التعريف السابق بأن التكلفة المستهدفة تتمثل في التكاليف المسموح بها التي تحقق الربح المطلوب من بيع المنتج وتبدأ بتحديد سعر البيع التنافسي وتنتهي بالتكلفة المسموح بها. يلاحظ الباحثة أن التعريف السابق بين أن التكلفة المستهدفة هي ناتج طرح الربح المطلوب من السعر المستهدف ، بينما يعتبر هذا الإجراء حسابي فقط قد تكون نتيجته أن التكلفة قد تفوق التكلفة المسموح بها مما يتطلب إجراء المزيد من عمليات التخفيض سواء بإعادة التصميم الهندسي أو تخفيض العمليات، وأفضل الأساليب لإجراء ذلك هو أسلوب هندسة القيمة وأسلوب التحسين المستمر.

كما أشار معيار "التكلفة المستهدفة" كأحد معايير المحاسبة الإدارية الصادرة من جمعية المحاسبين الإداريين الكندية إلى أن التكلفة المستهدفة تعد أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة التي تستخدم معلومات التكلفة المتوقعة أو المقدرة أثناء مراحل تصميم المنتج والعمليات لتخفيض تكاليف دورة حياة المنتج وأضاف المعيار المذكور أيضاً أن منهج التكلفة المستهدفة يعد أداء للرقابة والتخطيط الشامل التي تركز على السوق وموجهة إلى مرحلة التصميم . ونتيجة لذلك فإن منهج التكلفة المستهدفة أداة إستراتيجية تهدف إلى إمداد المنظمة بميزة التكلفة [2].

أيضاً عرفت التكلفة المستهدفة بأنها أسلوب لدعم القدرة التنافسية عن طريق الحفاظ على محددات استمرارية الوحدة الاقتصادية الجودة والسعر والأداء في الحدود التي يقبلها العملاء ويقوم أسلوب التكلفة المستهدفة على تقديم منتجات او خدمات في ظل الأسعار التي يتقبلها العملاء وتتلاءم مع أسعار المنافسين وتبعاً للظروف الداخلية والخارجية معاً.[3]

لقد عرف المجلس الاستشاري التصنيع الدولي المتقدم (Consortium Advance Manufacturing International (CAM–I) الذي يرى أن التكاليف المستهدفة هي أسلوب لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة يعتمد على سعر البيع والتركيز على العميل وتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملتزم بتطبيق الأسلوب .

---

(1) إيمان صالح فاضل ، **استخدام أساليب إدارة التكلفة فى الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين للحد من ممارسات إدارة الإنتاج** ،(القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، 20011م)، ص 46.

(2) The Society of Management Accountants of Canada, **Management Accounting Standards**, **Target Costing**, April 2002.

(3) د. منال حامد فراج ، **مرجع سابق** ، ص832.

يتيح تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة ممارسة إدارة التكلفة في المراحل المبكـرة لتطـوير المنتج وتستمر تلك الممارسة خلال دورة حياة المنتج وذلك من خلال التعامل النشط مع سلسلة القيمة الكلية[1].

يتضح من خلال التعريفات السابقة لمفهوم التكلفة المستهدفة بأنها تمثـل أحـد أدوات إدارة التكلفة هدفها تخفيض تكاليف الإنتاج في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج مع المحافظة علـى مواصفات الجودة وغيرها من متطلبات العملاء لضمان استمرارية الوحدة الاقتصادية.

تلاحظ الباحثة أن هذه التعريفات تعتبر متقدمة ومتطورة حيث حددت الهدف الإسـتراتيجي لأسلوب التكلفة المستهدفة لذلك تعتبر هذه التعريفات شاملة للتكلفة المستهدفة .

يمكن للباحث تعريف التكلفة المستهدفة بأنها أسلوب من أساليب إدارة التكلفـة يهـدف إلـى تخفض تكاليف المنتجات والخدمات في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مع المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة ومراعاة التكلفـة التـي يتقبلهـا العملاء للمحافظة عليهم ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

كما أن هناك مفهومان مرتبطان بمفهوم التكاليف المستهدفة بصورة أساسية وهما:

1.مفهوم السعر المستهدف Target Price.

يعرف بأنه "ذلك السعر المقدر للمنتج، والذي يكون المستهلك مستعداً لدفعه مقابل الحصـول على المنتج، ويعتبر نقطة البداية لأنشطة التكاليف المستهدفة، ويتم تحديده على أساس دراسة السوق لعدة عوامل تشمل نوعية المنتج وخصائصه والسعر المرغوب فـي دفعـه مـن قبـل المسـتهلك، بالإضافة إلى معرفة رد فعل المنافسين تجاه ذلك السعر المحدد" .

إن تحديد سعر البيع المستهدف يتم عن طريق أخذ العوامل الداخلية والخارجية فى الاعتبـار وهي:[2]

أولاً: العوامل الداخلية التي تتمثل في :

1. أهمية المنتج الذي سوف يتم تصنيعه بالنسبة للمنتجات الأخرى في المشروع.
2. الأهداف الإستراتيجية والأرباح المستهدفة التي تضعها الإدارة العليا لهذا المنتج .

ثانياً: العوامل الخارجية التي تتمثل في:

1. مكانة المشروع في السوق.
2. مستوى تقبل العميل للمنتج الذي سوف يتم طرحه في السوق.
3. مستوى جودة المنتج ومقارنته بالمنتج المعروض من قبل المشروعات الأخرى.
4. الأسعار المتوقعة للمنتجات المنافسة.

---

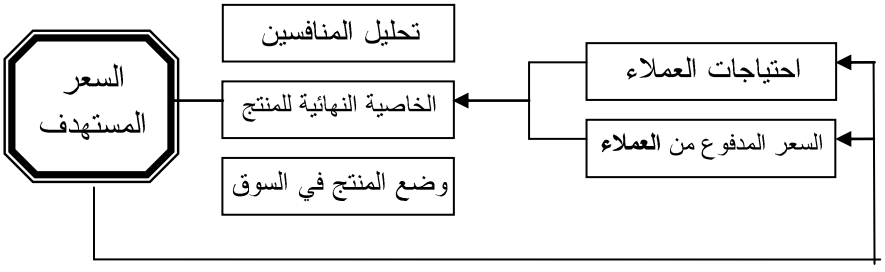
(1) د. حسين محمد عيسى ، **مرجع سابق** ، ص ص 6 – 7 .

(2) R. Cooper, and R, Slagmulder, **Develop Profitable New Product with Target Costing**, Cambridge, Sloan Management Review, Vol.40, No.4, Sum.1999, P. 23 .

مما سبق يتضح أن سعر المنتج هو تلخيص لحكم السوق على نـــوع معـــين مـــن الجـــودة والخدمات والوظائف في زمن محدد، وهو يتحدد على أساس بعض العوامل التي يوضـــحها الشـــكل التالي: [1]

شكل رقم (1/1/2)

العوامل التي تحدد سعر المنتج



Source: Kato, Y., **Target Costing Support System: Lessons from Leading Japanese Companies**, Japan, Management Accounting ResearchVol.4, No.1, Mar. 1993, P.45.

1. احتياجات ورغبات العملاء المرتبطة بخصائص المنتج.
2. السعر الذي يكون العملاء مستعدين لدفعه مقابل الوظائف والخصائص التي تميز المنتج.
3. تحليل خصائص وأسعار المنتجات المنافسة.
4. وضع المنتج في السوق ومكانته بين منافسيه.
5. تحليل المنافسين.

2. مفهوم الربح المستهدف.Target Profit

يعرف آخر الربح المستهدف على أنه "مقدار ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من المنتج المعين، والذي يتم تحديده على أساس خطة الربح الطويلة أو المتوسطة الأجل والتي تعكـــس التخطيط الإستراتيجي للمشروع[2].

مما سبق ترى الباحثة أن هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية تحديد هامش الربح المستهدف والتي لابد من أخذها في الاعتبار حيث تتمثل العوامل الداخليـــة فـــي التخطيط الإستراتيجي الطويل، المتوسط أو القصـــير الأجـــل حيـــث تـــؤثر السياســـة أو الخطـــة الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة في تحديد هامش الربح المستهدف، بحيـــث أنـــه إذا كانـــت الخطة طويلة الأجل فهذا يعني أنه سوف يتم تحديد ربح بسيط أو معقول أملاً فـــي تحقيـــق الـــربح المطلوب للمنتج مستقبلاً بعد تحقيق الاسم والشهرة والمزيد من العملاء. أما في حالة وضـــع خطـــة قصيرة الأجل، فهذا يعني تحديد ربح مستهدف كافي أو كبير حتى يستطيع تحقيق الأرباح المطلوبـــة

(1) S .Ansari, Bell, J and CAM-I, **Target Cost Core Group, Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management,** Consortium for Advanced Manufacturing International, 1997, P.33.

(2) Kato, Y., **Target Costing Support System: Lessons from Leading Japanese Companies**, Japan, Management Accounting ResearchVol.4, No.1, Mar. 1993, PP.33-47.

في المدة القصيرة المحددة . ثم المرونة في وضع هامش الربح المستهدف، تعتبر المرونة من العوامل المهمة في تحديد هامش الربح المستهدف ، فلابد أن يكون هنالك خطة تقتضي التغير بالزيادة أو النقص على هذا الربح لما تقتضيه المصلحة . وأيضاً الربح الكلي: يتأثر الربح المستهدف الموضوع لمنتج معين بالأرباح المستهدفة لجميع المنتجات الأخرى الموجودة في الخط الإنتاجي، بحيث أنه قد يكون الربح المستهدف الموضوع للمنتج محل الدراسة أقل بكثير أو نسبياً بالنسبة لبقية المنتجات في المشروع، وإن السبب في ذلك هو عدم إمكانية وضع ربح أعلى لهذا المنتج في ذلك الوقت وأن إنتاج هذا المنتج ذو أهمية كبيرة للمستهلك . أما العوامل الخارجية تتمثل في تحليل المنافسين وفيه يتم دراسة المنتجات المنافسة بشكل كافي يمكنهم من التعرف على وضع أو مكانة منتجهم بالنسبة للمنتجات الأخرى المنافسة، وذلك لمحاولة تقديم المثيل أو الأفضل حسب الإمكانيات المتاحة للمشروع والخطة الموضوعة وكمية المبيعات . إذا كانت كمية المبيعات التاريخية أو المتوقعة كبيرة فإنه يتم وضع هامش ربح مستهدف قليل أو معقول لأن زيادة المبيعات سوف تحقق الربح المطلوب، أما إذا كانت كمية المبيعات التاريخية أو المتوقعة كبيرة فإنه يتم وضع هامش ربح أعلى حتى يمكن تحقيق الربح المطلوب. وأيضاً ضرورة أو كمالية السلعة، تتأثر عملية تحديد الربح المستهدف لأحد المنتجات بمدى كون ذلك المنتج من المنتجات الضرورية أو المنتجات الكمالية، بحيث أنه كلما كان المنتج من السلع الضرورية فهذا يمكن الإدارة من وضع سعر أعلى مما لو كان المنتج من السلع الكمالية، ولكن إن عملية اعتبار المنتج من المنتجات الضرورية أو الكمالية يختلف باختلاف المستهلكين والبيئة والحضارات وليس له مقياس محدد، كما أن بعض من السلع الضرورية تتلقى الدعم من قبل الحكومات ويتم التحكم في وضع أسعارها وأرباحها المستهدفة. وكذلك مستوى دخل العملاء، يختلف الربح المستهدف الموضوع من قبل الإدارة لأحد المنتجات باختلاف السوق التي سوف يتم بيع المنتج فيها ومستوى دخول العملاء في هذه السوق، بحيث أنه لو كان لهذا المنتج أسواق وأقطار عديدة لبيعه فهذا يعني وجود تفاوت في الربح المستهدف الموضوع له حسب السوق التي يباع فيها وحسب دخول العملاء في تلك السوق. [1]

الحاجة إلى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة :

تنبع الحاجة إلى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من طبيعة بيئة التصنيع المتقدمة التي تواجهها منشآت الأعمال في الوقت الحاضر ، فمعظم هذه المنشآت تواجه بيئة عالمية لها الخصائص المميزة التالية: [2]

(1) وائل سعيد سيد محمد صالح ، **دور استخدام منهج التكلفة المستهدفة لترشيد أسلوبالتسعير** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2011م) ، ص 67 .

(2) د. حسين محمد أحمد عيسي ، **مرجع سابق** ، ص 509.

1. بيئية تنافسية : حيث هنالك محدودية شديدة في إمكانية رفع أسعار البيع للعديد من المنتجات الصناعية وذلك بسبب دخول منتجين جدد حلبة الصناعة العالمية ولهم القدرة الكبيرة على خفض تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على جودة المنتج .
2. بيئية سريعة التغيير : حيث تسارع معدلات تقادم الأساليب التكنولوجية المختلفة وخاصة شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تتميز المنتجات بقصر دورة الحياة .
2. بيئة لا تسامح على الأخطاء أو التأخير: أدى قصر دورة حياة المنتجات إلى عدم وجود الوقت الكافي للاستجابة لإجراء أي تغيرات أو لتصحيح الأخطاء .
3. بيئة متزايدة الطلب : حيث يتميز المستهلك المعاصر بالثقافة والوعي وحرصه على شراء المنتج مرتفع الجودة وبالسعر المناسب والذي يعكس قيمة المنتج من وجهة نظره وليس من وجهه نظر الشركة .

ترى الباحثة إن الحاجة إلى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ظهرت من تزايد المنافسة بين المنتجين وسعيهم إلى تقديم أفضل المنتجات والخدمات بأعلى جودة وبالسعر المناسب للحفاظ على المستهلكين والعملاء ، كما أن بيئة الأعمال اليوم بيئة سريعة التغيير ولا تقبل الأخطاء ، وكذلك وعي المستهلكين وحرصهم على الحصول على أفضل المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجاتهم وبالسعر المناسب.

المفاهيم الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة :

هناك العديد من المفاهيم التي تستخدم في المراحل المختلفة المكونة للإطار العام لأسلوب التكلفة المستهدفة وتتمثل أهم هذه المفاهيم في الآتي: [1]

1. التكلفة المقدرة للتصميم الأولي :

هي تلك التكاليف التي يتم تقديرها بناءاً على خصائص ومواصفات المنتج الجديد أو المنتج المراد شراؤه وذلك من وجه نظر الإمكانيات والظروف الداخلية للمنشأة في ضوء الأنشطة والعمليات الجزئية اللازمة بدءاً من مرحلة التخطيط والتصميم حتى الانتهاء من الإنتاج ولا ترتبط تلك التكلفة بتكلفة المنافسين ، كما أنها لا ترتبط بالأسعار المستهدفة وإنما تقدر فنياً وهندسياً من خلال التفاعل بين كل من إدارة التكاليف وإدارة تخطيط وتصميم المنتج وتطويره والخبرات الفنية لإدارة الإنتاج ويلاحظ أن تلك التكاليف لا يقصد بها التكلفة المعيارية التقليدية وإنما هي التكلفة المهندسة في ضوء تحليل الأنشطة والعمليات والإمكانيات والمدخلات المتاحة .

2.التكلفة المسموح بها :

تعبر عن أقصى تكلفة متوقعة ترغب إدارة المنشأة في تحملها لإنتاج منتج معين بمستوى جودة معين ووفقاً لخصائص ومواصفات تمثل رغبات واحتياجات العملاء بعد دراسة السوق ، مع

(1) د. ماجدة حسين إبراهيم ، **مرجع سابق** ، ص ص 305-306.

الأخذ في الاعتبار تبني الإدارة لمستوى مستهدف من العائد على الاستثمار والذي لا يمكن التنازل عنه ، وبذلك تختلف التكلفة المسموح بها عن التكلفة المقدرة للتصميم في أن التكلفة المسموح بها هي تلك التكاليف التي تمثل أقصي تكلفة متاحة للإنتاج بحيث يفضل عدم الإنتاج في حالة زيادة التكلفة عن حدودها ، لأن ذلك سيكون على حساب إما خفض معدلات الربحية المستهدفة أو زيادة أسعار البيع عن الأسعار المستهدفة ، وفي ضوء هذا المفهوم يمكن تحديد التكلفة المسموح بها وفقاً للمعادلة التالية:

التكلفة المستهدفة = أسعار البيع المستهدفة – معدلات الربحية المستهدفة .

حيث تحدد التكلفة في هذه الحالة في ضوء أسعار البيع التي يرغبها العملاء والأرباح التي ترغب الإدارة في تحقيقها ، ولا تعتبر تلك التكلفة هي التكلفة المستهدفة كما يرى الكثيرون عند تطبيق هذه المعادلة.[1]

3.التكلفة المستهدفة :

هي أدنى تكلفة للمنتج تحقق التوافق بين التكلفة المقدرة للتصميم الأولي وبين التكلفة المسموح بها وفي ضوء إعادة هندسة القيمة للتكلفة المقدرة لتقريبها من أجل الوصول بها إلى التكلفة المسوح بها بحيث لا يمكن التسليم بها والإنتاج في حدودها ، كما أن التكلفة المسموح بها غالباً ما تكون عند أدنى حد للتكلفة يصعب اختراقه في الأجل القصير والإنتاج بأقل من مستواها وفي مرحلة هندسة القيمة يتم خفض التكلفة المقدرة كلما أمكن لتقريبها إلى مستوى التكاليف المسموح بها وعند أدنى تكلفة مهندسة يطلق على التكلفة في هذه الحالة التكاليف المستهدفة .

4.التكلفة التنافسية :

تمثيل التكلفة المخططة للمنتج في ضوء تكلفة نفس المنتج لدى منافسين أو منتجين آخرين وبشرط أن تتساوي على الأقل مع تكلفة المنافسين أو تقل عنها ما أمكن ، وبذلك يتم بداية تحديد وتحليل تكلفة المنافسين ثم محاولة تسخير إمكانيات المنشأة الداخلية وتحليل الأنشطة والعمليات للإنتاج بنفس مستوى التكلفة مع إعادة هندسة القيمة لمحاولة الإنتاج بمستوى أقل ، وبذلك يمكن القول أن التكلفة التنافسية هي تكلفة يحكم تخطيطها ظروف إمكانيات المنافسين ، وهي تختلف بذلك عن التكلفة المستهدفة التي تحدد في ضوء أسعار البيع المقبولة وتكلفة المنافسين وإمكانيات المنشأة الداخلية ، فالتكلفة المستهدفة أكثر واقعية وتعبر عن التكلفة الحقيقية التي تسعي إلى خفض التكلفة .

5.المعايير المستهدفة :

يقصد بها معايير العمليات والتكاليف التي تحدد لكل نشاط جزئي وتكلفته في ضوء التكلفة المستهدفة النهائية بعد تحديدها ، وهي تختلف عن معايير التكاليف التقليدية التي يتم تحديدها فنياً وهندسياً في ضوء الإمكانيات الداخلية المتاحة والظروف المتوقع أن تسود خلال فترة التطبيق لتلك

---

(1) علياء محمد الشماع ، **نحو تكامل مفهوم التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة في ضوء ظروف المنافسة** ، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، 2003م) ، ص 2 .

المعايير ، بمعنى أن المعايير المستهدفة هي معايير تحدد في ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية معاً، كما أنها ليست معايير ثابتة وإنما هي معايير متغيرة دائماً مع متغيرات تؤثر على التكلفة المستهدفة ، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن مدخل التكلفة المستهدفة ليس بديلاً لأسلوب التكاليف المعيارية كما يرى الكثيرون ، وإنما هو منهج لتهذيب وتطوير وتدعيم أسلوب التكاليف المعيارية .

ترى الباحثة أنه يجب الإلمام بالمفاهيم الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة ومعرفة نقاط الاختلاف بينها يساعد على تطبيق هذا الأسلوب بطريقة مثلى وتحقيق أهداف المنشأة المتمثلة في التخفيض المستمر للتكلفة لتحقيق الأرباح المستهدفة مع الحفاظ على الجودة التي تلبي احتياجات المستهلكين والعملاء.

أهداف أسلوب التكلفة المستهدفة :

نجد أن أهداف أسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في الآتي[1]:

1. خفض تكلفة المنتجات الجديدة والحالية مع ضمان تحقيق مستوى محدداً من الأرباح دون التقليل من الجودة وضمان تطوير التوقيت المناسب والسعر المناسب لما هو موجود في السوق.
2. العمل على تحفيز الموظفين في المنشآت للوصول إلى الربح المستهدف وذلك خلال تصميم العمل بأسلوب التكلفة في كافة أطراف المنشأة .
3. استغلال واستخدام خبرة وعبقرية الموظفين من جميع الأقسام لرسم خطط بديلة تسمح بخفض أكبر للتكاليف.
4. إتاحة الفرصة البديلة للحصول على وضع تنافسي أفضل من خلال التسعير وخططاً للمنافسة ، وليس للتكلفة .
5. العمل على تحقيق ودعم القدرة التنافسية للمنظمة كأحد أهم الأهداف الإستراتيجية .
6. المساعدة في خلق مستقبل تنافسي للمنظمة نظراً لتركيزه على الإدارة الموجهة بالسوق والعملاء .
7. يساعد في تفسير العلاقة بين تكلفة الإنتاج وتكلفة المنافسين [2].
8. رسم الخطة الإستراتيجية لتسعير المنتجات: على الرغم أن المناهج التقليدية في التسعير تمتاز بسهولة التطبيق إلا أنها تقوم على افتراض أساسي هو أن عملية الإنتاج قد تمت بالفعل وأمكن حصر وتحديد تكلفة المنتج وبالتالي يتم طرح هذا المنتج في السوق عند سعر بيع غير تنافسي بعد الاستخدام الفعلي للموارد المتاحة.

---

(1) أ.د. محمود حسن قاقيش ، **مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية** ، (عمان: جامعة اربد ، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ، المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية ، 23 – 29/ 4/2010م)، ص 640 .

(2) أ.د. محمد عبد الفتاح العشماوي ، **محاسبة التكاليف ، المنظورين التقليدي والحديث** ، (عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م) ، ص 336 .

9. المساهمة في إدارة الأرباح المستقبلية : قد يعتقد الكثير أن التكاليف المستهدفة أسلوباً موجهاً لقياس التكلفة ، من حيث أن التكاليف المستهدفة أداة فعالة لإدارة التكلفة والأرباح في آن وأحد[1].
10. تحديد السعر المستهدف للمنتجات المختلفة داخل تدفق القيمة من وجهة نظر العميل.
11. تحديد أقصى تكلفة مسموح بها للمنتجات داخل تدفق القيمة بناء على القيمة لكل منتج وتوقعات الشركة لربحية تدفقات القيمة [2].

كذلك يمكن إيجاز أهداف التكلفة المستهدفة بالآتي :

1. تحديد سعر البيع الذي يحقق للمنشأة الحصة السوقية .
2. تحديد هامش الربح الذي تسعى المنشأة له قبل طرح المنتج في السوق .
3. إنتاج المنتجات بالجودة المنافسة والتي تفي باحتياجات العميل .
4. تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الطويل .
5. خفض تكاليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود من البيع .
6. مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع [3]

يرى آخر أن استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يهدف إلى:

1. تحديد التكلفة التي يجب الالتزام بها عند تصنيع المنتج إذا ما رغبت الشركة المنتجة في تقيم الربح المستهدف وفي ضوء أسعار البيع المستهدفة.
2. تحليل وتجزئة عمليات الإنتاج إلى مكوناتها وذلك لتحديد تكلفة مستهدفة لكل جزء أو مكون فيها.[4]

كما يرى آخر أن تخفيض التكاليف يعد الهدف الأساسي للتكلفة المستهدفة (TC) إلا أن عملية تطوير المنتج لها أهدافاً مثل الجودة العالية ومراقبة التكاليف وتحقيق رغبات العميل ووقت طرح المنتج في السوق والتكلفة المستهدفة (TC) تسهم في تحقيق تلك الأهداف ومن هنا يمكن بيان أهداف التكلفة المستهدفة في اللآتي[5] :

1. الاعتماد على اعتبارات السوق في تحديد سعر البيع الذي يحقق الحصة السوقية.
2. المساهمة في تحقيق هامش الربح المرضي والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
3. إنتاج المنتجات بالمواصفات والجودة المنافسة والتي تحقق متطلبات العملاء.
4. خفض تكليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المحدد.
5. مراقبة دورة حياة المنتج من إنتاجه وحتى بيعه وخدمات ما بعد البيع.

---

(1) د. أمجاد محمد الكومي ، **مرجع سابق** ، ص 80 .
(2) د. عماد سيد قطب سيد ، **مرجع سابق** ، ص 341 .
(3) د.طه عليوي ناصر ،**مرجع سابق** ، ص ص 4-5
(4) د. سمير رياض هلال ، **مرجع سابق** ،ص 6.
(5) د. غسان فلاح المطارنة ، **مرجع سابق** ، ص ص 285-286.

ترى الباحثة أن الهدف من استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لا يقتصر على خفض تكاليف المنتج فقط وإنما يجب أن ينظر للتكاليف المستهدفة كإستراتيجة شاملة تسعى إلى الإدارة الكفء للتكلفة وذلك بتقليل مواطن الضياع والتلف والإسراف أثناء الإنتاج والتركيز على خفض التكلفة قبل حدوثها، وتحسين أداء المنتج وذلك بمساعدة الموردين على الابتكار وتوفير الخدمة أو المنتج بالمواصفات التي يطلبها العميل مع المحافظة على الجودة والسعر المناسبين، وذلك لكسب ميزة تنافسية للمنشأة تخترق بها السوق وترضي بها العملاء بالإضافة إلى تخطيط الأرباح على المدى الطويل .

المبحث الثاني

مقومات وخصائص وأهمية أسلوب التكلفة المستهدفة

المبادئ الأساسية التي تحكم أسلوب التكلفة المستهدفة :

يعتمد أسلوب التكلفة المستهدفة – باعتباره أداة تستعين بها الإدارة في رسم إستراتيجيات الربحية والتكلفة – على مجموعة من المبادئ التي تتحدد فيما يلي :

1. تحديد التكلفة المبنية على أساس سعر البيع Price Led Costing :

تحديد التكلفة المبنية على سعر البيع يعني ان التكلفة المستهدفة يتم قياسها بناء على تحديد سعر البيع التنافسي ثم طرح هامش ربح الشركة منه ويتضح ذلك من المعادلة التالية[1]:

ت = ع – ر

حيث :

ت = التكلفة المستهدفة

ع = سعر البيع التنافسي

ر = هامش الربح المستهدف

أو التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف × (1 – العائد المستهدف من نسبة البيع) [2].

2. التركيز على العميل Customer Driven:

إن التركيز على العميل يتمثل في التحديد الدقيق لمتطلبات ورغبات العميل والتي تشمل الجودة والتكلفة والزمن ، حيث ان تلك العوامل الثلاثة يجب توافرها مجتمعة في كل من المنتج والعمليات الإنتاجية وكذلك عند تحليل التكلفة ، فمن المهم دراسة وفهم خصائص جودة المنتج، وتوقيت عملية البيع كما يرغبها ويتوقعها العميل [3].

3. التصميم Design :

تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة يتيح إمكانية خفض التكاليف أثناء عمليات التصنيع والتسويق، فمن خلال تطبيق هذا الأسلوب يمكن إتمام عمليات تصميم المنتج وعمليات التصنيع وتسليم المنتج للعميل بشكل متزامن ومتصل وهو ما يطلق عليه الهندسة المتزامنة .

فالملاحظ إن الطرق التقليدية لخفض التكلفة تركز على عوامل الكفاية الإنتاجية مثل خفض التكاليف أو الشراء بكميات كبيرة للاستفادة من خصم الكمية ولكن هذه الطرق لا تمثل الهدف

---

(1) د. حسين محمد عيسى ، **مرجع سابق** ، ص 7 .

(2) B. Chao- Hsiunng Lee, Johny Lee and Yasuhiro M, **Early Evidence on the Interactive Effects Involving Product Development Organizations and Target Cost Management**, Vol.23, No.5 P. 193.

(3) Swenson Dan, et,al., **Using CAML Diagnostic to Evaluate Readiness for Target Costing**,(Cost Management, Vol.19, No.3, May 2005, PP. 43 – 44.

الرئيسي لأسلوب التكاليف المستهدفة والتي تركز على مرحلة تصميم المنتج وذلك لأن حوالي من 70% إلى 80% من التكاليف يتم الالتزام بها خلال مرحلة التصميم من حيث أن التكلفة الفعلية لا تتعدى من 10% إلى 20% من إجمالي تكلفة المنتج .[1]

4. إعداد فريق عمل متكامل يضم مختلف التخصصات Goss-Functional Product Team:

يتم تشكيل فريق عمل متكامل يضم مختلف التخصصات بحيث يكون مسئولاً عن المنتج من بداية نشأة الفكر وحتى قيام العميل بالتخلص من المنتج بعد نهاية استخدامه ويضم هذا الفريق تخصصات المجالات التالية : [2]

أ. البحوث والتطوير .

ب. الهندسة الصناعية .

ج. التسويق والمبيعات .

د. إدارة الموارد .

ه. إدارة محاسبة التكاليف .

و. إدارة الصيانة وخدمات ما بعد البيع .

ز. ممثلي العملاء .

ح. ممثلي الموردين .

ط. ممثلي الموزعين وتجار الجملة .

ي. ممثلي شركات تدوير المخلفات .

5. سلسلة القيمة Value Chain :

أعضاء سلسلة القيمة مثل الموردين والموزعين والقائمين على خدمات الصيانة يعتبروا جزءاً هاماً من أسلوب التكاليف المستهدفة ويساعدوا في عمليات خفض التكاليف من خلال تطبيق مفهوم سلسلة القيمة . ويلاحظ أن إتباع أسلوب التكاليف المستهدفة يساعد على اشتراك جميع أعضاء سلسلة القيمة في تطبيق أساليب خفض التكلفة وذلك على أساس أن هذا الأسلوب يعتمد على خلق علاقات طويلة الأجل تعتمد على المنافع المتبادلة بين أعضاء سلسلة القيمة .

---

(1) Nihad youssef. **A Proposed Framework For Target Costing System as a Tool For Supporting Managerial Decision,** A Theoretical and Empirical Study : Doctoral Dissertation. Faculty of Commerce and Business Administration. Helwan University .200, PP.74-76.

(2) د. جودة عبد الرؤوف زغلول ، **منهج إجرائي مقترح لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة** ، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الأول ، 2003م) ، ص 13 .

6. تكاليف دورة حياة المنتج Life Cycle Costing :

تكلفة دورة حياة المنتج هي مجموع التكاليف التي يتحملها المشتري منذ لحظة الشراء الأولى حتى لحظة التخلص من المنتج بواسطة المشتري [1].

تستنتج الباحثة أن أهم الاختلافات بين أساليب التكاليف التقليدية وأساليب التكاليف المستهدفة في إن الأساليب التقليدية لا تأخذ في الاعتبارات السوق جزء من عملية تخطيط التكلفة . في حين إن أسلوب التكلفة المستهدفة تأخذ اعتبارات السوق التنافسية تقود وتتحكم في عملية تخطيط التكلفة ، كما أن عمليات تصميم المنتج ومراحل تصنيفه هي الأساس في تطبيق أساليب خفض التكاليف، كما أن الهدف من التكلفة هو حيازة السلعة أو الخدمة بالنسبة للعميل.

ترى الباحثة أن المبادئ والمقومات الأساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في التركيز على التكاليف في مرحلة التصميم ، التحسين المستمر لا يتحقق مرة واحدة بل على أجزاء ، التركيز على المستهلك ، تنمية وتدعيم مبدأ المشاركة بين أعضاء سلسلة القيمة الكاملة ، تحليل المنافسين لتحقيق ودعم الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التميز السعري والزيادة في التكلفة كنتاج للإستراتيجية التنافسية بالمنظمة ، التركيز على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف والأرباح ، تحديد تكلفة المنتج وفقاً للمعادلة التالية:

السعر المستهدف – الربح المستهدف = التكلفة المستهدفة

التأكيد على أهمية تشغيل فريق عمل ذي مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه ، الاهتمام بتوثيق العلاقة مع الموردين ويجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة، أو يجعل منهم شركاء للمشروع أو طرفاً أساسياً في عملية التخطيط والتصميم للمنتجات ، الاهتمام بإنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل، إشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية، مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية، تعد هندسة التصميم هي العنصر الرئيسي في التكلفة المستهدفة ، إذ يجب على المهندسين تصميم المنتج بالشكل الذي يمكن إنتاجه في حدود التكلفة المستهدفة.

العناصر الأخرى المكملة لأسلوب التكلفة المستهدفة والتي تضمن رفع كفاءته وفعاليته ما يلي:[2]

1. هندسة القيمة التي تنصب على تحليل وظائف المنتج في إطار القيمة التي يقبلها العملاء مقابل الحصول على هذه الوظائف ، مع ضرورة العمل على محاولات إجراء خفض لتكلفة هذه الوظائف اعتماداً على الاختبارات الداخلية للعوامل المؤثرة على تكلفة المنتج أو من خلال إنتاج مجموعة من المزايا المبتكرة للمنتج مع الحفاظ على نفس التكلفة وبهذا فإن هندسة القيمة

(1) William L. Ferrara, **The New Cost Management Accounting More Questions than Answers**, Management Accounting October 1990, PP. 51 – 52.

(2) أ.د. محمد عبد الفتاح العشماوى ، **مرجع سابق** ، ص ص 345-346.

لا تعمل على تخفيض جودة المنتج وإنما تسعى للتأكد من أن تكاليف إنتاجه تعطى قيمة مضافة يقبلها العميل.

2. جداول التكلفة التي تمثل أحد المصادر المهمة لتحليل التكلفة المستهدفة وذلك لما تحتويه من مسببات حدوث التكلفة وآثارها على عناصر التكلفة وطرق الإنتاج تكون قادرة على الوصول بالتكلفة الجارية إلى مستوى التكلفة المستهدفة.
3. خرائط تحليل الوظائف والتي يجب أن تكون منطقية على مستوى وظائف المنتج التي تحقق نجاحه بالسوق من وجه نظر المستهلك وبالتكلفة المستهدفة المحددة من قبل إدارة المنظمة.
4. مصفوفة انتشار وظيفة الجودة التي تساعد الاتصال بالعملاء وتحديد مدى إتفاق رغباتهم بمستويات الجودة الحالية بالمنظمة وهي بذلك تربط بين التصميم وبين رغبات المستهلكين كما تربط بين مزايا المنافسين ومتطلبات المستهلكين وخصائص التصميم .
5. الهندسة المتزامنة التي تعمل على تنفيذ زمن تصميم المنتج وزمن تصنيعه بشكل متوازي يضمن انتهاء التصميم في أوقات مخططة ومستهدفة .
6. سلسلة القيمة والتي تبدأ بالمورد ثم بالعميل ثم بالمسئولين عن إعادة الإنتاج بغرض تلبية أغراض المستهلك من ناحية وتحقيق ميزة تنافسية من ناحية أخرى.

خصائص أسلوب التكلفة المستهدفة :

يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بالخصائص الآتية :[1]

1. تستخدم التكلفة المستهدفة في مرحلة التخطيط والتصميم .
2. المساعدة على تقليل الزمن المخصص للتصنيع مما يودي إلى سرعة تقديم المنتج للسوق.
3. التكلفة المستهدفة هي جزء من التخطيط الإستراتيجي للأرباح لعدد من السنوات . وعليه فإنها أداة إستراتيجية أكثر منها تشغيلية .
4. التكلفة المستهدفة هي أسلوب مبني في الأساس على هندسة الإنتاج والتشغيل . وهي أداة تساعد الإدارة في توجيه والتركيز على مواصفات المنتج وهندسة المنتج ، ولا تركز على القياس المحاسبي المعروف . وهي بذلك تتداخل مع مفاهيم هندسة القيمة ومفاهيم تكلفة الجودة الشاملة والإنتاج والشراء الآلي .
5. التكلفة المستهدفة تفرض درجة عالية من التعاون بين وحدات التصميم والتشغيل وبين الوحدات المختلفة ذات العلاقة التشابكية والتقاطعية في المنشأة ، وتتماشى مع استخدام التكنولوجيا في التصميم والتي تقدم بدائل متعددة لنفس وظائف وأهداف المنتج ومع طريقة تصميم العمليات والتشغيل وإدارتها آلياً .[2]

---

(1) د. سمير رياض هلال ، **مرجع سابق** ، ص 62

(2) د. رشا مصطفى عبد الحميد الجوهري ، **دور نظم التصنيع المرنة في تحقيق الخفض الإستراتيجي للتكلفة – دراسة ميدانية،** (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009م)، ص 90.

كما يرى آخر أن خصائص التكلفة المستهدفة تتمثل في الآتي[1]:

1. تركز على إدارة التكلفة خلال مرحلة تصميم المنتج ولقد وجدت العديد من الدراسات أن النسبة الأكبر من تكلفة المنتج وهي ما يقارب 80% يتم الالتزام بها خلال مرحلة التصميم ، ولعل الاهتمام المتزايد بأهمية إدارة التكلفة في هذه المرحلة يعود إلى أن التغيير في مثل هذه التكاليف يصعب بدرجة كبيرة أثناء مرحلة الإنتاج ، فالقرارات التي تتخذ في مرحلة التصميم مهمة جداً لأن كل جنيه إضافي يتم إنفاقه على أنشطة الإنتاج التي تحدث خلال تلك المرحلة يمكن أن يوفر من تكاليف أنشطة الإنتاج وما بعد الإنتاج أضعاف ما تم إنفاقه.
2. تعتبر التكاليف المستهدفة نظاماً لتخطيط وخفض التكلفة وليس هدفه الرقابة عليها ، ونظراً لأنه يتم الخلط بين مصطلحي خفض التكلفة ورقابة التكلفة فيمكن التفرقة بينهما على النحو التالي :

أ. ينصب الاهتمام في رقابة التكلفة على الالتزام بالمعايير الموضوعة بمعنى التأكد من أن التكلفة الفعلية لا تتجاوز تلك المعايير بينما نجد أن خفض التكلفة يهتم بتحقيق وفورات حقيقية في التكاليف عن طريق تخطي المعايير وتخفيضها .

ب. تحقيق فعالية رقابة التكلفة فقط في حالة وجود معايير يمكن تطبيقها بعكس خفض التكلفة التي تتحقق فعاليتها تحت كل الظروف وفي كل الحالات وبدون الحاجة إلى وجود معايير[2].

3. يتلاءم استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في المنشآت الصناعية التي تقوم بإنتاج منتجات متنوعة ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة والتي تتسم بقصر دورة حياة منتجاتها ولا يتلاءم مع الشركات التي تقوم بإنتاج منتجات قليلة وبأحجام كبيرة [3].
4. تعتبر التكلفة المستهدفة أداة رقابية على تحديد نتائج القرارات المتعلقة بتصميم المنتج والأساليب التقنية المستخدمة أثناء مرحلة الإنتاج .

يتطلب التطبيق الناجح للتكلفة المستهدفة استخدام أسلوب هندسة القيمة وبعض الأساليب الأخرى مثل التكلفة المتطورة [4].

ترى الباحثة أن خصائص أسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في : تستخدم التكلفة المستهدفة أداة للرقابة لأنها تطبق في مرحلة التخطيط والتصميم ، يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة في تدعيم المركز التنافسي المستقبلي للشركة من خلال الأخذ بالاعتبارات السوقية ، يناسب أسلوب التكلفة المستهدفة المنتجات التي تتصف بقصر دورة حياتها أكثر من تلك التي لها دورة حياة طويلة ، يهتم أسلوب التكلفة المستهدفة بمؤشرات الأداء غير المالية ، يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تنمية

---

(1) د. جمال عبد العزيز علي ، **مرجع سابق**، ص ص 188 – 192 .
(2) رغدة حسن عبد الحفيظ ، **مرجع سابق**، ص 133 .
(3) د. محمد حسن علي مفتي ، فريد عمر شيخ ، **مرجع سابق** ، ص ص 429 – 430 .
(4) عامر علي سليمان محمد ، **تصميم وتطوير المحاسبة عن التكاليف في شركات المطاحن** ، (حلوان : جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م)، ص65.

وتعميق فكرة العمل الجماعي بين المصممين والمهندسين وجميع العاملين داخل الشركة ، يدعم أسلوب التكلفة المستهدفة العلاقات مع العملاء والموردين ، يمكن أسلوب التكلفة المستهدفة من التعرف على المنتجات التي تحقق الأرباح الكافية والمطلوبة.

الأهمية الإستراتيجية لأسلوب التكلفة المستهدفة :

يحظي أسلوب التكلفة المستهدفة بأهمية خاصة لما يتصف به من سمات وأركان رئيسية تمثل اتجاه تحليلي للمتغيرات المؤثرة ، وبما يعتمد عليه من أساليب وأدوات مساعدة متنوعة لتجسد التكامل الفعال لأساليب المعرفة ، وبما تحققه من أهداف متنوعة يتعدى تأثيرها إلى النظم الفرعية الأخرى للمنشأة. وبجانب هذه الأهمية يمكن التعرض لجوانب إستراتيجية أخرى لأهمية هذا الأسلوب تتمثل في النقاط الآتية[1]:

1. يركز على محركات التكلفة الهيكلية Structural Cost Drivers في مرحلة تصميم المنتج بدلاً من المحركات التنفيذية Exceptional Cost Drivers في مرحلة الإنتاج، وهذا المنظور الاستراتيجي لمحركات التكلفة يؤدي إلى التركيز على أكثر من 80% من تكاليف المنتج حيث تحديد التكلفة الهيكلية اختيار المستوى التكنولوجي والتقني ، ودرجة التنوع في مواصفات وخصائص المنتج والتصميم النهائي له على ضوء رغبات العميل ، ومثل هذه المحركات تتحكم في تحديد مستوى الإنتاج .
2. لا تقتصر فائدة أسلوب التكلفة المستهدفة على خفض التكلفة في مرحلة التصميم وتطوير المنتج، وإنما تمتد إلى عناصر التميز الأخرى . حيث يتطلب تطبيق هذا الأسلوب تحقيق ميزة التحسين المستمر لمستوى الجودة والأداء الوظيفي للمنتج والأداء الفوري للأنشطة المضيفة للقيمة والتخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة، ووقتها الضائع لتحقيق ميزة التسليم ، تحليل بيئة المنتج لدراسة إمكانية توسع حدود الطلب وتجديده باستمرار من خلال المنافسة بالتجديد وتقديم منتجات جديدة ، تحقيق ميزة الابتكار والبحوث والتطوير ، دراسة الجوانب الفنية للمنتج تعطي المنشأة إمكانية تحقيق ميزة المرونة لكل من المنتج والحجم . ومن ثم يتيح التطبيق الفعال لأسلوب التكاليف المستهدفة تحقيق كافة عناصر التميز لأسلوب التكاليف المستهدفة وتحقيق كافة عناصر التميز مما ينعكس على تحسين الموقف التنافسي للمنشأة من خلال تحقيق رغبات ومتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، فهو أسلوب استراتيجي تفرضه ظروف المنافسة.
3. ملائمة الأسلوب ببيئة التصنيع الحديثة وظروف المنافسة التي تفرضها حيث يتلاءم مع قصر دورة حياة المنتج ، والتشغيل من خلال مفهوم الخلايا التصنيعية Cellular Manufacturing System وتبني أسلوب دفعات الإنتاجBatch Production ونظم التصنيع المرنة (FMS) ، وتطبيق فكرة اقتصاديات الحجم Economic of Scale وهي الأساليب والنظريات والنظم

(1) د. محمد سعيد محمد هندي ، **إطار مفاهيمي لزيادة فعالية أسلوبالتكاليف المستهدفة**، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الثالث ، ديسمبر ، 2001م)، ص 321 .

والسياسات ذات التوجه الاستراتيجي وهي تمثل بداية ظهور ما يسمى بالفلسفات الإدارية المستحدثة لمواجهة متواليات بيئة التصنيع الحديثة وتحديات المتغيرات المتعددة والمتلاحقة لإمكانية تنفيذ التصميمات المختلفة وإدخال التعديلات التي قد يطلبها العملاء مستقبلاً . وبهذا فقد تأكد حيث ذكر أن أسلوب التكاليف المستهدفة يناسب المنشآت متعددة المنتجات ذات أحجام إنتاجية كبيرة خلال دورة المنتج.

4. ارتباط الأسلوب بالتعاون والتكامل المستمر بين جميع أنشطة المنشأة المضيفة للقيمة من خلال إدارة سلسلة القيمة وعبر الحدود التنظيمية ليشمل الموردين والمستهلكين وهي إستراتيجية ممتدة داخل وخارج المنشأة لخفض التكلفة ولا تعتمد فقط على إنشاء علاقات طويلة الأجل لتبادل وتكامل المنافع من خلال التكلفة ، وإنما يتطلب الأمر الاشتراك والمساندة الفعلية لكافة عناصر الأسلوب، وتحسين العلاقات مع الموردين يؤكد قدرة الأسلوب على تحقيق أهدافه، وخاصة إذا زاد الاعتماد عليهم بخصوص المواد الخام والأجزاء المشتراه ، وهذا ما يسمى باختراق الحدود التنظيمية للموردين .[1]
5. يأخذ الأسلوب النموذج المتحرك بدلاً من الشكل الساكن ، فهو يتعدى حدود الزمان، فالأمر لا يتعلق بتحديد التكاليف والوصول إلى اقل تكلفة في فترة معينة ، بل يتعدى بدرجة أكبر تطبيق برنامج إستراتيجي شامل لتخفيض التكاليف ، والعمل المستمر لاحتواء التكلفة على مدار دورة حياة المنتج يبدأ في المراحل الأولى للتصميم والتطوير قبل بدء عمليات الإنتاج .
6. يتعدى الأسلوب حدود المكان ، حيث لا يقتصر الأمر على الرقابة على تكاليف مراكز التكلفة المختلفة بل يتحول التخفيض ليصبح احتواء تكلفة منابع الحدوث وهي الأنشطة المسببة للتكلفة والتي قد تحدث خارج إطار المنشأة وذلك من خلال إدارة التكلفة على أساس النشاط .
7. كما لا يمكن إغفال أن أسلوب التكاليف المستهدفة ذات توجه خارجي ، فالتكلفة تتحدد على أساس معايير فنية داخلية بحتة ، فيجب أخذ تكلفة المنافسين كمحدد أساسي للتكلفة المستهدفة بحيث تكون التكلفة المستهدفة تنافسية [2].
8. يعتبر أكثر واقعية من أساليب التكاليف التقليدية حيث يركز أسلوب التكلفة المستهدفة على كافة الأبعاد المحددة المؤثرة في التكلفة والتي تجعل معايرتها أكثر واقعية وموضوعية بحيث تأتي التكلفة محققة للتوازنات بين كافة أهداف أصحاب المصالح[3].

يرى آخر أن التكلفة المستهدفة أكثر أهمية للمنتجات ذوات دورة الحياة السوقية القصيرة نسبياً فالمنتجات ذات دورة الحياة الطويلة توفر العديد من الفرص لتحسين التصميم وإجراءات

---

(1) طارق تيسير النابلسي ، **إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية** ، (عمان : جامعة الحسن بن طلال ، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، 2009م)، ص 18.

(2) د. محمد سعيد محمد هندي ، **مرجع سابق** ، ص ص 321-323 .

(3) عبد الحميد عبد المنعم عبد الحميد ، **تطوير أسلوبالتكاليف المعيارية في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة** ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م) ، ص 75 .

التصنيع بشكل مستمر ، وهذا غير متوفر عندما يكون للمنتج دورة حياة قصيرة ، لـذلك يجـب أن يتمتع التخطيط المبدئي للمنتجات القصيرة الأجل بعناية إضافية ، وهذه حقيقة خاصة عنـدما تتـدمج دورات حياة المنتج القصيرة مع زيادة المنافسة العالمية ، ومن المهم تقديم المنـتج بالسـعر الـذي يضمن إختراق سريع للسوق.[1]

مما تقدم يمكن القول أن مدخل التكلفة المستهدفة (TC) هو أسلوب لـه قاعـدة معلوماتيـة لتخطيط التكلفة، معتمدة على البيانات خارجية متعلقة بسعر البيع والعميل ، والمنافسـين ومعلومـات داخليه متعلقة بتصميم المنتج ووجود فريق عمل متكامل ملتزم بتطبيق مـدخل التكلفـة المسـتهدفة (TC) خلال المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج والتعامل النشط مع سلسلة القيمـة الكليـة كمـا ان مدخل التكلفة المستهدفة (TC) يعتبر أسلوباً إستراتيجياً بطبيعته حيـث أن موقـع مـدخل التكلفـة المستهدفة (TC) يكون في إطار التخطيط الاستراتيجي وفى إطار دورة تطوير المنتج .

ترى الباحثة أن أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة تأتي من أنها تعتبر أساس لتخطيط الربحيـة وبناء معايير التكلفة من انتشار وشيوع بيئة التصنيع الحديثة. وتتصف بيئة التصنيع الحديثة بوجـود منافسة عالمية سريعة التغير وأصبح في مقدرة المنافسين المستخدمين لمسـتويات تكنولوجيـة أقـل ولكن بتكاليف إنتاج أكثر قدره على المنافسة واكتساب الأسواق وتحقيق المعدلات المطلوبـة للعائـد على الاستثمار ويهدف أسلوب التكلفة المستهدفة إلى ضمان تحقيق الربح ملائم من خلال تخطـيط وتحليل ودراسة كل من الربحية والتكلفة سويا في نفس الوقت.

تقسيمات التكاليف المستهدفة :

تقسّم التكلفة المستهدفة إلى عدة أقسام حسب المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، ويختلف ذلك التقسيم من مشروع لآخر وأيضاً من منتج لآخر وذلك حسب الحاجة والأهميـة لـذلك التقسيم، والذي يهدف إلى تركيز مجهودات فريق التكلفة المستهدفة في تحديد التكلفة اللازمـة لكـل مرحلة من المراحل الإنتاجية للمنتج، وأيضاً في تحديد مواطن حدوث الارتفاع في التكلفـة لاتخـاذ الإجراءات اللازمة لتخفيضها وبالتالي الوصول للأرباح المستهدفة.

لقد قسمت إحدى الدراسات التكاليف المستهدفة كما يلي: [2]

أولاً: تكاليف مستهدفة لما قبل مرحلة الإنتاج مثل:

- تكاليف مستهدفة للبحوث والتطوير.
- تكاليف مستهدفة للتخطيط والتصميم.

---

(1) د. حيدر على المسعودي ، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً** ، (عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، 2010م) ، ص145.

(2) ميساء محمود محمد راجحان ، **دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات ـ دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة**، (الرياض : جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، 2010م)، ص 39.

ثانياً: تكاليف مستهدفة لمرحلة الإنتاج مثل:

- تكاليف مستهدفة للشراء .
- تكاليف مستهدفة للتصنيع.

ثالثاً: تكاليف مستهدفة لما بعد مرحلة الإنتاج مثل:

- تكاليف مستهدفة للتخزين.
- تكاليف مستهدفة للبيع والتوزيع.

رابعاً: تكاليف مستهدفة لما بعد مرحلة البيع.

- تكاليف مستهدفة للتشغيل والتركيب والتوصيل.
- تكاليف مستهدفة للصيانة.
- تكاليف مستهدفة لإعادة التدوير.

توجد ثلاث طرق لإعداد التكاليف المستهدفة هي[1]:

1. اشتقاق التكاليف المستهدفة من تخطيط الربح:

أي بمعلومة سعر البيع التنافسي الذي يتحدد من قبل المتنافسين في السوق المحلية أو العالمية بمعلومية هامش الربح المستهدف الذي يتحدد من قبل المنشأة والذي ارتضته لنفسها، يمكن تحديد التكاليف المستهدفة أو على الأقل تقدير التكاليف المسموح بها ، أي تتخذ المنشأة من الظروف الخارجية وتوجهات السوق مدخلاً لتحديد التكاليف المستهدفة " ولذا يقال عن هذه الطريقة أن التخطيط من أعلى لأسفل.

2. اشتقاق التكاليف المستهدفة من التخطيط الهندسي:

يعتمد المهندسون في تقدير التكاليف المستهدفة على المهارات والخبرات المكتسبة وعلى مقدار التسهيلات الإنتاجية المتاحة في المنشأة ، لذا يقال عن هذه الطريقة أنها تنبع من أسفل لأعلى لأنها تعتمد على تقدير التكاليف التي يمكن تحقيقها أولاً ثم العمل على تخفيضها تدريجياً للتوصل إلى التكاليف المستهدفة.

3. اشتقاق التكاليف المستهدفة بالمزج بين خصائص الطريقتين السابقتين:

حيث ينبغي أن تعرف الإدارة العليا الأرباح المستهدفة وحيث أن التعاون بين العاملين مطلوب لإعداد التكاليف المستهدفة لذا يعتقد خبراء التكاليف المستهدفة أن المزج بين الطريقتين هو أفضل طريقة للاستخدام.

طريقة تحديد التكاليف المستهدفة :

العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة وتطبيقها تم إدراجها في ثلاثة أنواع على النحو التالي:

---

(1) د.مكرم عبد المسيح باسيلي، **مرجع سابق"**، ص 109.

النوع الأول: العوامل الخاصة بظروف السوق. [1]

1. كثافة وشدة المنافسة.

عند ارتفاع شدة المنافسة قد تضطر المشروعات المتنافسة إلى شراء منتجات منافسيها لتفكيكها وتحليلها والاستفادة منها في عمليات الاختراع والإبتكار، وهذا يجعلها تتحمل تكاليف إضافية كبيرة، لذلك تعتبر التكاليف المستهدفة ضرورية ومفيدة جداً في حالة المنافسة الشديدة، وبدونها قد تتعرض المشروعات إلى خسارة كبيرة .

2. طبيعة العملاء.

هناك عدة خصائص للعملاء من شأنها التأثير في أهمية تطبيق التكاليف المستهدفة وهي تتمثل في الآتي:

أ. مدى نضج وإدراك العملاء.

إن ارتفاع وعي وإدراك العملاء بالمنتجات التي تطرحها المشروعات وقدرتهم على عقد المقارنة بين مختلف هذه المنتجات من حيث السعر والجودة والخصائص الوظيفية، تجبر تلك المشروعات على تكثيف مجهوداتها في تحليل طلبات هؤلاء العملاء والسعي الدائم لتحقيقها.

ب. معدل تغير متطلبات العملاء.

يؤثر معدل تغير متطلبات العملاء في مدى أهمية التكاليف المستهدفة ومدى الفوائد الناتجة عنها ، مما يجعل المشروعات العاملة فيها تبذل مجهودات كبيرة ومتواصلة في التنبوء بمتطلبات العملاء المستقبلية. أما عندما تكون متطلبات العملاء ثابتة فإن ذلك يتطلب مجهودات أقل في عمليات التنبوء بالمتطلبات .

ج. مدى تفهم وإدراك العملاء لمتطلباتهم المستقبلية.

كلما ارتفع مستوى معرفة العملاء بمتطلباتهم المستقبلية كلما كانت الحاجة أكبر لأسلوب التكاليف المستهدفة وكلما كانت الفائدة منه أعلى.

النوع الثاني: العوامل الخاصة بإستراتيجية الإدارة.[2]

1. إستراتيجية المنتج.

تحدد إستراتيجية المنتج كمية المجهود المبذول في تحقيق التكلفة المستهدفة كما تحدد الوقت اللازم لذلك المجهود وكيفية أداءه، وهناك ثلاثة خصائص لإستراتيجية المنتج وتتمثل في الآتي:

---

(1) R. Cooper and B. Chew, **Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs**, Harvard Business Review , US , Vol.74, No.1, Jan/Feb. 1996, P.86.

(2) S. Ansari, J. Bell, and CAM-I **Target cost Cor Group, Po.Cit**.,1997, P.16 .

أ. عدد المنتجات الموجودة في الخط الإنتاجي.

كلما ارتفع عدد المنتجات كلما ارتفعت الميزانية المخصصة لتطـــوير المنتجـــات وبالتـــالي إمكانية زيادة أرباحها، مما ينتج عن ذلك زيادة في المجهودات المبذولة لتحقيق التكاليف المســـتهدفة والحصول على فائدة أعلى منها.

ب. عدد مرات إعادة التصميم.

أن معظم المشروعات تفضل إدخال منتجات جديدة على القيام بتطوير منتج سابق إذا كـــان غير مربح بصورة كافية أو إذا وجد به بعض المواصفات الغير مرغوب فيها، وإن السبب في ذلـــك هو ارتفاع تكلفة عملية إعادة التطوير عن عملية إدخال منتجات جديدة، بالإضـــافة إلـــى محدوديـــة الوقت وعدم وجود زمن كافٍ لتصحيح الأخطاء .[1]

ج. درجة التجديد.

نجد أنه كلما ارتفعت درجة التجديد في تطوير المنتج كلما ارتفعت تكلفتـــه وكلمـــا ارتفعـــت أيضاً الحاجة إلى الحصول على معلومات جديدة، لأن المعلومات القديمة لدى المشروع تصبح حـــين ذلك دون جدوى أو أهمية للمنتجات المتغيرة بصورة جذرية والمعتمدة على التكنولوجيا الحديثة.

2. خصائص المنتج

لخصائص المنتج تأثيراً قوياً على طريقة تطبيق التكلفة المستهدفة وعلـــى الفوائـــد الناتجـــة عنها، تتمثل في الآتي:

أ. درجة تعقيد المنتج.

إن درجة تعقيد المنتج تعكس عدد المكونات الموجودة في المنتج ومدى صعوبة تصـــنيعها، كما تعكس عدد الخطوات اللازمة لعملية إنتاجه والتكنولوجيا اللازمة لذلك، فكلما ارتفعـــت درجـــة تعقيد المنتج كلما ازدادت الحاجة للتكاليف المستهدفة وازدادت الفائدة المحققة منها.

ب. حجم الاستثمار الرأسمالي.

تختلف الفائدة المجنية من التكاليف المستهدفة حسب رؤوس أموال المشروعات المســـتخدمة لها، وكذلك حسب الأموال التي تخصصها لعمليـــة تطـــوير منتجاتهـــا، فالمشـــروعات ذات رؤوس الأموال المحدودة تنتج منتجات صغيرة ومحدودة التكاليف وتنفق كذلك أموالاً محـــدودة فـــي ســـبيل تطوير منتجاتها، أما المشروعات التي لها رؤوس أموال كبيرة وتنتج منتجات باهظة التكاليف فهـــي تنفق أموالاً طائلة في سبيل تطوير منتجاتها، وليس لها الاستعداد الكافي للمخاطرة بأموالها وإنـــزال منتجات كثيرة قد تحتمل النجاح أو الفشل. وبالتالي فهي تحتاج أكثر للتكـــاليف المســـتهدفة وتكـــون الفائدة التي تجنيها منها أعلى.

---

(1) أحمد ضياء خميس ، **دور أسلوبالتكاليف المستهدفة والأنظمة المعاونة في تخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية** ، (بنها : جامعة بنها ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية العدد الثاني ، 1994م) ، ص 339.

ج. المدة التي يستغرقها المنتج لتطويره.

كلما ازدادت فترة تصميم المنتج ولكن في حدود معينة كلما أمكن الاستفادة أكثر من أسلوب التكاليف المستهدفة عن طريق الحصول على تصميمات أفضل وذات تكلفة أقل .

النوع الثالث: العوامل الخاصة بالموردين.[1]

هناك ثلاثة خصائص لإستراتيجية المورد تؤثر بشكل خاص وقوي على الفوائد التي يجنيها المشروع من التكلفة المستهدفة وهي:

1.درجة التكامل الأفقي

يعني التكامل الأفقي إنفصال المشروع الرئيسي عن المشروعات الموردة له والتي تمده بالاحتياجات، أما التكامل الرأسي فهو يعني إندماج المشروع الرئيسي مع المشروعات الموردة له، بحيث يكون المشروع المورد جزءاً لا يتجزأ من المشروع الرئيسي، وتقتصر خاصية التكامل الأفقي أو الرأسي على المشروعات القائمة بالعمليات التجميعية.

وتزداد أهمية التكاليف المستهدفة في المشروعات التي لها صفة التكامل الأفقي عن تلك المشروعات التي لها صفة التكامل الرأسي، لأن نسبة كبيرة من أجزاء المنتج يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، وبالتالي تكون إمكانية التوفير أكبر من خلال استخدام الضغط على الموردين لتخفيض أسعارهم. وعلى العكس من ذلك تكون إمكانية التوفير أقل في المشروعات الرأسية لأنه يصعب ممارسة الضغط على الموردين في تلك المشروعات لتخفيض تكاليفهم.

2. سلطة المشروعات على الموردين

نجد أنه كلما كانت سلطة المشروعات على مورديها أكبر كلما كانت الفوائد الناتجة عن التكاليف المستهدفة أكثر، وذلك نتيجة مدى ممارسة الضغط على الموردين من قبل هذه المشروعات.

3. طبيعة العلاقة مع الموردين.

تختلف الفائدة الناتجة عن التكاليف المستهدفة باختلاف نوعية وطبيعة علاقة المشروعات بمورديها، فكلما اتسمت العلاقة بينهما بتعاون أكبر كلما كانت الفائدة الناتجة عن التكاليف المستهدفة أكبر في إيجاد السبل لتخفيض التكاليف، فبوجود هذا التعاون الكبير تتم اللقاءات المتكررة بين المصممين والموردين لإيجاد الحلول المبتكرة التي من شأنها زيادة الأداء الوظيفي والجودة العالية والتخفيض في التكاليف.

ترى الباحثة أن العوامل التي تؤثر على تحديد التكلفة المستهدفة تصنف إلى عوامل خاصة بالسوق وتتأثر هذه العوامل بظروف المنافسة السائدة وكذلك بالعملاء ومدى إدراكهم للمنتجات وإجراء المقارنات بين المنتجات كل ذلك من شأنه أن يدفع الشركات لدراسة رغبات العملاء والعمل

(1) T. Yoshikawa, J. Innes, F. **Mitchell and T. Masayasu**, **Op.Cit**.,1996, P.36 .

على تحقيقها وكذلك التنبؤ بمتطلبات العملاء في المستقبل ، وأيضاً تصنف إلى عوامل خاصة بالإدارة حيث يتم فيها التركيز على المنتج لتحديد المنتجات الموجودة بالخط الإنتاجي ومعرفة عدد المرات التي يتم فيها إدخال منتجات جديدة وكذلك تطوير المنتجات الحالية وكذلك يجب معرفة خصائص المنتج من حيث درجة التعقيد وحجم الاستثمار الرأسمالي والفترة اللازمة لتصميم المنتج ، وتصنف أيضاً إلى عوامل خاصة بالموردين وتتأثر هذه العوامل بمقدار التكامل الأفقي بين المشروعات ومدى سلطة هذه المشروعات على الموردين وكذلك طبيعة علاقة المشروعات مع الموردين.

المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في قطاع الخدمات

إن نجاح تطبيق التكلفة المستهدفة يتطلب توفر العديد من المعلومات من أهمها، ما يلي :[1]

1. أن يكون لدى المنظمة أسلوب معلومات محاسبية متطور قادر على إستعياب أحدث التطورات في المحاسبة بصفة عامة ، ومحاسبة التكاليف بصفة خاصة .
2. وجود أسلوب كفء للتكاليف قادر على حساب التكلفة المستهدفة بالاعتماد على دراسة السوق واتجاهات الأسعار بالإضافة إلى التكلفة التاريخية .
3. أن يكون لدى إدارة المنظمة إيمان راسخ بأهمية مفهوم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ، لارتباطه وتأثيره على جميع الإدارات داخل المنظمة .
4. التدريب العملي للعاملين من خلال عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة وتحديد الأسعار .
5. تنمية روح الفريق وتكوين فرق العمل من كافة الإدارات والتخصصات بالمنظمة .
6. تنمية علاقات التعاون مع الموردين لتحقيق أكبر فائدة ممكنة لكلا الطرفين بدلاً من تطبيق سياسة ربح طرف على حساب خسارة الطرف الآخر.
7. تبادل كافة المعلومات المتوفرة لدى الإدارات المختلفة وعدم اقتصارها على قسم بعينة دون باقي الأقسام الأخرى لتحقيق أقصى استفادة ممكنة لتلك المنظمة .
8. استمرار فتح قنوات الاتصال بين الشركة والموردين والعملاء وكذلك بين كافة إدارات وأقسام الشركة للحصول على المعلومات وتطبيق المقترحات ، التي تضمن للمنظمة والبقاء والنمو والاستمرار في سوق المنافسة السائدة .
9. تطبيق أسلوب تقييم الأنشطة للتعرف على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق إستراتيجية خفض التكلفة وزيادة الأرباح للمنظمة.[2]

---

(1) محمد صالح هاشم ، **تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة** ، (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مجلة البحوث الإدارية والمعلومات ، السنة الحادية والعشرون ، 2003م)، ص 210.

(2) **المرجع السابق** ، ص 212.

المبحث الثالث

خطوات تطبيق وتقويم أسلوب التكلفة المستهدفة

خطوات تحديد التكلفة المستهدفة :

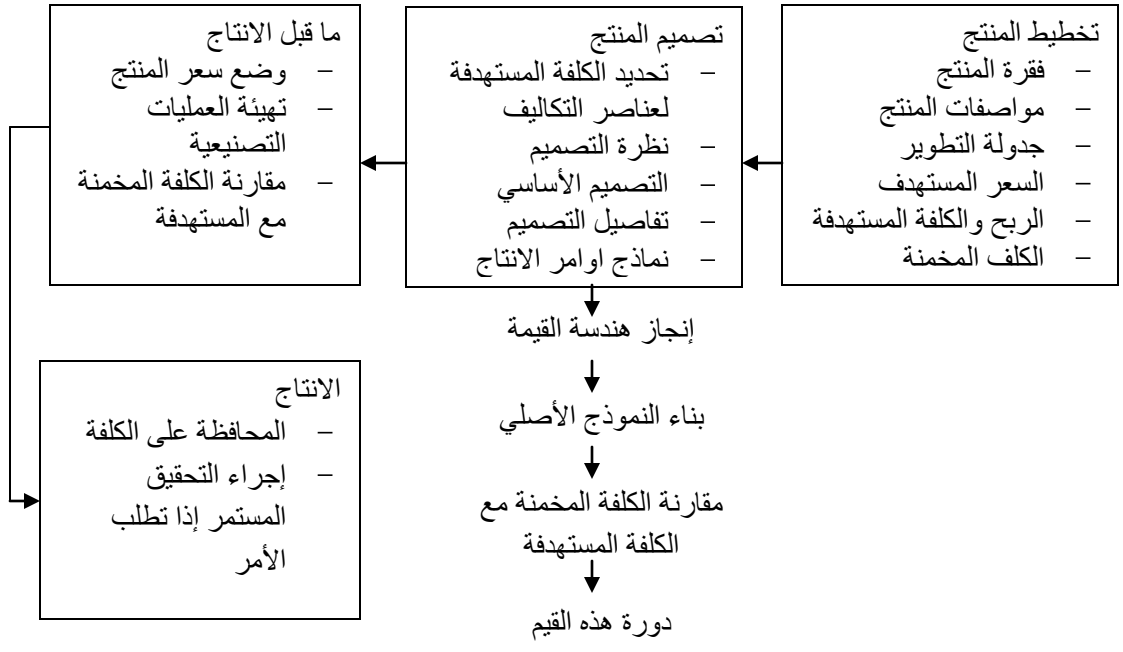
يتم التركيز في أسلوب التكلفة المستهدفة على أهمية تحديد السعر والربح المستهدف قبل تحديد التكلفة المستهدفة ، كما يجب الإدراك بأهمية التخطيط المبكر للتكلفة وعلى طول سلسلة العمليات الإنتاجية ودورة حياة المنتج وإن تحقيق ذلك يتطلب توفر فريق للعمل لضمان نجاح عملية التغيير . هنالك على الأقل ثلاث نقاط رئيسية فى دورة حياة المنتج والتى عندها يتم استهداف التكلفة وهى [1]:

1. مرحلة التخطيط للمنتج .
2. مرحلة تصميم المنتج .
3. مرحلة ما قبل الإنتاج للمنتج .

الشكل (1/3/2) يوضح العلاقة بين التكلفة المستهدفة ودورة حياة المنتج

شكل (1/3/2)

العلاقة بين التكلفة المستهدفة ودورة حياة المنتج



المصدر : د. جليلة عيدان الذهبي ، د. ثائر صبرى الغبان ، **إستهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الإقتصادية العاملة في بيئية الأعمال الحديثة** ، (بغداد: جامعة بغداد ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 13، العدد 48، 2007م) ص238 .

(1) د.جمال عبد الحميد عبد العزيز على ، **مرجع سابق** ، ص 15.

الخطوات التنفيذية لتطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة :

كما أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمنهج التكاليف المستهدفة ، فإنه لا توجد خطوات محددة متفق عليها فعلى سبيل المثال يقسمها البعض إلى ثلاث مراحل أو مستويات هي مستوى السوق ويتضمن دراسة الخطة طويلة الأجل للمنشأة ووضع سعر البيع المستهدف للمنتج والربح المستهدف ورقم التكلفة المستهدفة ، ومستوى المنتج ويتضمن تصميم المنتج الذي يقابل رقم التكلفة المستهدفة وتحديد مكوناته ، ومستوى كل مكون من المكونات التي يتكون منها المنتج ويتضمن تصميم مكونات المنتج التي تقابل الوظائف والخصائص المرغوبة في حدود رقم التكلفة المستهدفة . أيضاً نجد أن البعض يراها تتضمن مرحلتين أساسيتين هما مرحلة تحديد أو تقدير رقم التكلفة المستهدفة من خلال خصم الربح المستهدف الذي تفرضه الإستراتيجية العامة لتخطيط ربحية المنشأة من سعر البيع الذي يتم تحديده من خلال بحوث السوق وتحليل المنافسين وتحديد خصائص ومواصفات المنتج التي تفي باحتياجات ومتطلبات العملاء ، ومرحلة تحقيق رقم التكلفة المستهدفة وتتضمن التغلب على فجوة التكاليف المتمثلة في الفرق بين التكاليف الجارية للمنتج ورقم التكلفة المستهدفة له وذلك بإعادة تصميم وتطوير المنتج والقضاء على عوامل عدم الفعالية .

مع ذلك يمكن تبني الخطوات التي حددتها جمعية المحاسبين الإداريين الكندية (The Society of Management Accountants of Canada Management Accounting Guidelines : Implementing Target Costing 1999) والتي تشمل ما يلي : [1]

1. تحديد السعر المستهدف للمنتج الجديد المقترح .
2. تحديد هامش الربح المستهدف والتكلفة المسموح بها .
3. تحديد التكلفة الجارية ورقم التكلفة المستهدفة .
4. تقسيم رقم التكلفة المستهدفة حسب مكونات ووظائف المنتج .
5. تحقيق رقم التكلفة المستهدفة ويتطلب ذلك الاستفادة بمشاركة فريق يضم مختلف الوظائف وإدارة وتخطيط التكلفة مبكراً والاستعانة بأساليب هندسة القيمة والأساليب الأخرى .
6. متابعة عملية تحقيق التكلفة المستهدفة .
7. تعزيز عملية التكلفة المستهدفة بالتحسين المستمر للتكاليف .
8. تكرار عملية التكلفة المستهدفة .

كما أنه يمكن تلخيص أسلوب تطبيق مفهوم التكلفة المستهدفة بالخطوات الآتية:

1. إعادة توجيه الاتجاهات والثقافات

الخطوة الأولى في تطبيق التكلفة المستهدفة والتي هي في التحدي الأساسي لتنفيذ هذا الأسلوب ، هي توجيه التفكير إلى الأسعار المبنية على ميكانيكية السوق (العرض والطلب

(1) د.جمال عبد الحميد عبد العزيز على ، **مرجع سابق** ، ص 16 .

والمنافسين) ووضع أولويات لرغبات واحتياجات المستهلكين بدلاً من التركيز على المتطلبات الفنية والتقنية اللازمة لإنتاج المنتج . وهذا هو التغيير الأساسي في معظم المؤسسات حيث تكون التكلفة نتيجة للتصميم وليست كمؤثر في التصميم . وحيث يكون السعر هو نتيجة لتقديرات التكلفة.

2.تحديد سعر مستهدف بناء على ميكانيكية السوق

يكون تحديد سعر مستهدف لبيع المنتج في السوق مبنياً على عوامل منها:

أ. نصيب (حصة) الشركة في السوق والذي يحدد موقفها التنافسي في محيط صناعتها أو مجال عملها.

ب. إستراتجية الأعمال وغزو السوق التي وضعتها الشركة.

ج. درجة المنافسة والرد المتوقع من المنافسين على السعر المقترح.

د. الحد الاعلي (سقف) الأسعار في السوق المستهدف بيع المنتج فيها.

ه. مرونة الطلب على المنتج أو السلعة محل دراسة التكلفة المستهدفة .

تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت الشركة تحدد السعر رداً على الطلب تلقته من أحد العملاء فإن السعر المستهدف يجب أن يكون مبنياً على تحليل السعر أخذاً في الاعتبار قدرة العميل على الدفع وتحليل أسعار المنتجات المنافسة.

3. تحديد التكلفة المستهدفة للوحدة

بعد تحديد السعر المستهدف يتم حساب التكلفة المستهدفة بناء على هذا السعر وبقدر ما تحدده الشركة من الحد الأدنى للربح في وحدة المنتج . وهناك عناصر معينة تدخل في هذا الحساب مثل مبلغ الربح المستهدف، تكلفة الضمان على المنتج بعد البيع ، بالإضافة إلى أي تكاليف أخرى يتم تحميلها من إدارة الشركة في حالة إذا ما كانت الشركة ترد على طلب أسعار فان تكلفة أي إضافات أو معدات تستخدم في هذا الطلب فقط يجب أن تؤخذ في الاعتبار . ثم توزيع التكلفة المستهدفة على العناصر الأكثر تفصيلاً في عملية الإنتاج وسلسلة القيمة.

4.عمل موازنة بين التكلفة المستهدفة مع متطلبات المنتج:

قبل التحديد النهائي للتكلفة المستهدفة يجب أن تراجع علاقة هذه التكلفة بمتطلبات المنتج حيث ان العلاقة بينهما أساسية ولا يجب ألا تفي أحدهما بالاخرى . هذه المراجعة تتطلب فهما لروح المستهلك ورغبته (أو ما يسمي استجابة لندائه) يتضمن ذلك ترتيب أولويات خواص ووظائف المنتج وبالتالي أجزائه طبقاً لرغبة العميل . وفي هذا الصدد من المفضل استخدام أساليب تحليل متلازم مثل : توزيع أو نشر نوعية وظائف المنتج[1] .

(1) د. سمير رياض هلال ، **مرجع سابق** ، ص 72.

5. إنشاء أسلوب التشغيل الملائم للتكلفة المستهدفة وتنظيم فريق العمل

يجب إنشاء عملية محددة جيداً لتكامل الأنشطة والأعمال في تحقيق التكلفة المستهدفة . وهذا التكامل يتطلب تحديد الأدوات والمراحل المستخدمة في العمل وتوصيف طرق أدائه بشكل واضح . كما يمكن إعادة التأكيد على ضرورة أن يكون تنظيم العمل شاملاً لكل مجالات المعرفة والنشاط في المنشأة مثل التسويق والهندسة والتصنيع والشراء والتمويل .

6: عقد عصف ذهني وتحليل البدائل

الفرصة المثمرة التي يمكن استخدمها في تحقيق التكلفة المستهدفة هي توافر عدد من البدائل لصياغة مفهوم المنتج وتصميمه . وهنا يجب أن يشارك خبراء التصميم بأفكار غير تقليدية وذلك لخلق بدائل إبداعية تحقق الوظائف في حين تقلل المتطلبات اللازمة للتصنيع والإنتاج .

7. إنشاء نموذج للتكلفة المنتج وذلك لدعم القرار الإداري:

تستخدم نماذج المنتج وجداول هذه النماذج كأداه لتقييم مفهوم وتكلفة كل بديل في المراحل الأولى تكون النماذج أقرب إلى التجارب ولكن مع نضج مراحل تطوير المنتج تكون هذه النماذج مبنية على تقديرات تبدأ من أسفل لأعلى حيث جزيئات المنتج التي تؤدي وظائفه هذه النماذج يجب أن تكون شاملة لجوانب مختلفة مثل الموارد المقترح استخدامها ، طرق التصنيع والتشغيل ، طرق التجميع والتشطيب . وهنا يمكن استخدام خرائط تشغيل مع جداول لتوضيح المكونات المختلفة ومصادر الحصول عليها وخرائط تدفقها.

8: استخدام أدوات تخفيض التكلفة:

يجب استخدام الأدوات التي تساعد تحقيق التكلفة المستهدفة ليس فقط على مستوى المنتج وإنما على مستوى أجزائه المختلفة هذه الأدوات والطرق تتعلق بضمان التصميم السهل في التصنيع والتجميع وأيضاً للتفتيش والاختبار ، وكذلك لتنميط الأجزاء وأخيراً لتحليل القيمة لوظائف المنتج هذه الطرق تشمل ضوابط عامة، إرشادات، قواعد بيانات، تدريب ، إجراءات ، وأدوات تحليل داعمة.

9. تخفيض تحميل التكلفة الصناعية غير المباشرة:

حيث أن 30-50% من تكلفة المنتج هي تكاليف صناعية غير مباشرة ، فيجب على الشركة فحص هذه التكاليف وإعادة هندسة الخدمات والوظائف التي تنتج عنها هذه التكلفة ويتضمن ذلك حذف أو تدنيه على مسببات التكلفة الحقيقية وأثرها على إجمالي التكاليف للمنتج أو للشركة ككل[1].

10. قياس النتائج واستمرار اهتمام الإدارة بالتكلفة:

يجب متابعة التكلفة الفعلية للتأكد من أنها تتماشي مع التكلفة المستهدفة المحددة مقدماً ويتوقف نجاح تطبيق هذا المفهوم على جودة هذه المتابعة حيث يمكن اتخاذ قرارات تصحيحية في

(1) د. سمير رياض هلال ، **المرجع السابق** ، ص 73.

حالة انحراف التكلفة بسبب ضعف الأداء كما يمكن وضع ضوابط جديدة تضمن الالتزام بالتكلفة المخططة (أي المستهدفة) . وأخيراً فإن هذه المتابعة تساعد في تشجيع وتحفيز الأداء الذي ينتج عنه وفر في التكلفة المستهدفة نفسها. وأخير فإن المعلومات الناتجة من هذه المتابعة تساعد في إرساء أسلوب جيد للحوافز بين العاملين .[1]

كما يرى آخر أن عملية تحديد التكلفة المستهدفة تبدأ بالعميل ، فرغبات العميل المتعلقة بالوظيفة والجودة والسعر هي التي توجه عملية التحليل ، وان وجود فهم واضح لحاجات العميل يعد أمراً مهماً ، فقد يكون هنالك متطلبات وظيفية يجب وجودها لإشباع حاجات العميل ، وعلاوة على ذلك قد لا يرغب العميل في مبادلة تلك المتطلبات الوظيفية بسعر أقل أو جودة أقل . وتعني معرفة متطلبات العميل أيضاً فهم للعروض التي يقدمها المنافس ، أن المستهلكين يطلبون خصائص منتج في ضوء ما هو متاح في الأسواق ، فإذا عرض منافس منتج بجودة أعلى وبنفس المتطلبات الوظيفية وبسعر أقل فإن الشركات تحاول إعادة هندسة عملياتها بمواجهة تلك المنافسة [2].

بصفة عام يتم تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على ثلاثة مراحل لكل منها هدف محدد يتم الوصول إليه بخطوات محددة . وإن المراحل الثلاث ليست منفصلة عن بعضها البعض بل يعتمد تطبيق الأسلوب على التفاعل بين المراحل الثلاث وتكرارها وصولاً إلى التكلفة المستهدفة[3].

المرحلة الأولى : تحديد التكلفة المسموح بها :

تستهدف هذه المرحلة نقل الضغوط التنافسية الخاصة بالتكلفة التي تواجهها المنشأة إلى فريق تصميم وتطوير المنتج . ففي هذه المرحلة يتركز الاهتمام على السوق لتحديد ما يرغبه العميل من وظائف يقدمها إليه المنتج وخصائص يتميز بها ، والسعر الذي يمكن ان يتحمله في سبيل إشباع تلك الرغبة. وعلى أساس ذلك السعر تتحدد التكلفة المسموح بها. ويتم تنفيذ تلك المرحلة من خلال الخطوات الخمسة التالية:

الخطوة الأولى : تحديد أهداف المبيعات والربح في الأجل الطويل

تستهدف هذه الخطوة التأكد من أن كل منتج يساهم ، خلال دورة حياته ، بنصيبه المخطط في أرباح المنشأة . ومن ثم فإن الخطة طويلة الأجل الخاصة بالمبيعات والربح وإمكانية الاعتماد عليها ، وتمثل العنصر المحوري في تأسيس أسلوب محكم لتحديد التكلفة المستهدفة.

---

(1) د. سمير رياض هلال ، **المرجع السابق** ، ص ص 74-75.

(2) روبرت ميجز وآخرون ، **محاسبة أساس القرارات الأعمال** ، ترجمة د. مكرم عبد المسيح باسيلي ، ود. محمد عبد القادر الديسطي ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2001م) ، ص 985 .

(3) د. أحمد محمد زامل ، **إطار شامل لتحديد التكلفة المستهدفة**، (بنها: جامعة بنها ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد الأول، 1999م)، ص 342 .

من ناحية أخرى أن الأسعار الثابتة تساعد الإدارة في التخطيط وإنشاء علاقات طويلة الأجل بين المشترين والبائعين لذلك فإن الإدارة عندما تحاول تصميم وإدخال منتج جديد تستهدف سعراً يمكن أن تتحمله الشريحة المستهدفة من المستهلكين ويعتبر السعر المستهدف معطيات تنطلق منه لتصميم المنتج ضمن السعر في السابق بشكل يلاءم احتياجات المستهلكين وينال رضاهم[1].

الخطوة الثانية : تنظيم خطوط الإنتاج :

يجب أن تبذل العناية الكافية في تحديد تشكيلة المنتجات بحيث تفي بحاجات اكبر عدد من العملاء ، وفي نفس الوقت لا تتضمن كثيراً من المنتجات التي تسبب إرباكاً لهم . ويقصد هنا بالعناية الكافية التحليل الشامل لكيفية تغير تفصيلات العميل عبر الزمن ، وبحيث يتم تصميم المنتج وتحديد الوظائف التي يؤديها للعميل في ضوء تلك التفصيلات .

الخطوة الثالثة : تحديد سعر البيع المستهدفة :

السعر المستهدف Target Price هو السعر المقدر للمنتج (سلعة أو خدمة) الذي يكون العملاء المرتقبون على استعداد لدفعه ، وهذا التقدير يكون مبني على أساس تفهم وإدراك العملاء لقيمة هذا المنتج ورد فعل المنافسين . والسعر المستهدف يؤدي إلى التكلفة المستهدفة ، والتكلفة المستهدفة هي التكلفة طويلة الأجل المقدرة للمنتج (سلعة أو خدمة) الذي إذا ما تم بيعه يمكن الشركة من تحقيق الدخل المستهدف [2].

يتم تحديد التكلفة المستهدفة من خلال طرح الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف ، ومن خلال التغذية المرتدة بمعلومات التكاليف الخاصة برقم التكلفة المسموح بها والتكلفة القابلة للتحقيق يتم تطوير رقم التكلفة المستهدفة مبدئياً حتى يتم التوصل إلى أفضل تصميم للمنتج الذي يتضمن أفضل المواصفات والخصائص بأقل تكلفة [3].

الخطوة الرابعة : تحديد هامش الربح المستهدف :

يتمثل في رقم الربح الذي يجب أن تحققه المنشأة تنفيذاً للخطة الإستراتيجية الخاصة بالأرباح طويلة الأجل ، وقد يكون مفيداً تطبيق معدل العائد على المبيعات المتوقع للشركة ففي صورة المتوسط المرجح Weighted Average Formula (وهو ما تستند إليه الشركات اليابانية عند حساب هامش الربح المستهدف) [4].

---

(1) أ. د. محمد الفيومي محمد وآخرون ، **المحاسبة الإدارية الإستراتيجية** ، (القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2011م) ، ص46 .

(2) تشارلزت هورنجرن وآخرون ، **محاسبة التكاليف ـ مدخل إداري** ، الجزء الأول ، ترجمة: د. احمد حامد حجاج ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 1423هـ - 2003م) ، ص 680 .

(3) أ.د. حسين مصطفى هلالي ، **تطوير النظم المالية والإدارية والمحاسبية لتمكين مؤسسات القطاع العام من اعتماد آليات إدارة القطاع الخاص في تحسين أدائها المؤسسي** ، بريد الكتروني heshelaly@yahoo.com

(4) د. أمجاد محمد الكومي ، **مرجع سابق** ، ص 93 .

الخطوة الخامسة : حساب التكلفة المسموح بها :

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

التكلفة المسموح بها = سعر البيع المستهدف – هامش الربح المستهدف

المرحلة الثانية : تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج :

في هذه المرحلة يركز فريق تطوير المنتجات على إيجاد أساليب لتطوير منتجات تفي بحاجات عملاء المنشأة بالتكلفة المسموح بها .

تجدر الإشارة إلى أنه من الناحية العملية غالباً لا يستطيع مصممو المنتج أن يجدوا من الطرق ما يمكنهم من الوصول إلى التكلفة المسموح بها . لهذا فإن مرحلة تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج تستهدف زيادة تكلفة المنتج المسموح بها إلى مستوى التكلفة المستهدفة التي تتوقع المنشأة أن تصل إليها ، وذلك على ضوء قدرتها وكذلك قدرات مديريها [1].

يتم تنفيذ مرحلة تحديد التكلفة على مستوى المنتج من خلال ثلاث خطوات :

الخطوة الأولى : تحديد وتحليل هدف خفض التكلفة على مستوى المنتج :

عادة يتوقع العملاء في ظل المنافسة الشديدة أن يكون كل جيل جديد من المنتج أفضل من سابقه من حيث الكفاءة الوظيفية الأعلى ، ومستوى الجودة الأعلى ، مع السعر المنخفض، ولكي تحافظ المنشأة على ربحيتها ، فإن هذه التحسينات تتطلب تخفيض التكاليف الجارية للمنتجات الجديدة ويمثل مقدار الخفض المطلوب في تلك التكلفة الجارية حتى يمكن الوصول إلى التكلفة المسموح بها.

الخطوة الثانية : تطبيق القاعدة الأساسية :

بمجرد انتهاء المنشأة من هدف خفض التكلفة يمكنها أن تبدأ في عملية تصميم المنتج لكي يمكن تصنيعه بالتكلفة المستهدفة . ويجب على كبير المهندسين والمشرفين العاملين معه أن يراقبوا وبشكل مستمر مدى تقدم مهندسي التصميم نحو ذلك الهدف، كل ذلك من أجل ضمان التسجيل بقدر الإماكن في اتخاذ الإجراءات المصححة ، ومن ثم عدم مخالفة القاعدة الأساسية وعدم تجاوز التكلفة المستهدفة في جميع مراحل عملية التصميم .

الخطوة الثالثة : الوصول إلى التكلفة المستهدفة :

بمجرد إنتهاء المنشأة من تحديد هدف خفض التكلفة المستهدفة ، فيجب عليها البحث عن طرق لتحقيق ذلك الهدف . وهنالك العديد من الأساليب الهندسية يمكن أن تساعد مصممي المنتج في مجال خفض التكاليف ، وتتضمن تلك الأساليب هندسة القيمة، التصميم من أجل التصنيع والتجميع، ونشر وظيفة الجودة .

---

(1) د. أحمد محمد زامل ، **مرجع سابق** ، ص ص 344 – 345 .

المرحلة الثالثة : لتحديد التكلفة المستهدفة على مستوى مكونات وحدة المنتج :

تستهدف هذه المرحلة تحويل الضغوط التنافسية الخاصة بالتكلفة إلى الموردين ، الذين يجب عليهم بدورهم أن يجدوا طرقاً لتصميم وتصنيع المكونات التي تحتاجها المنشأة تمكنهم من تحقيق العائد المناسب من تعاملهم معها . ويعني ذلك أن تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات يساعد على تحفيز قدرات الموردين على الابتكار بما يفيد المنشأة والموردين معاً . ويتم تنفيذ عملية تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات على ثلاثة خطوات .

الخطوة الأولى : تحليل التكاليف المستهدفة على مستوى المنتجات إلى مستوى الوظائف الرئيسية:

يقصد بالوظائف الرئيسية تلك النظم الفرعية التي تقوم بالمهام الوظيفية التي تمكن المنتج من تحقيق الغرض منه . ويسمح تحديد الوظائف الرئيسية بتقسيم عملية التصميم إلى مهام متعددة ومستقلة عن بعضها البعض بشكل أو بآخر . حيث يطلع بعملية التصميم الخاصة بكل وظيفة فريق متخصص في تلك المهمة . ويتكون كل فريق من ممثلين عن إدارة تصميم المنتجات ، والإدارة الهندسية ، إدارة المشتريات ، إدارة هندسة الإنتاج ، إدارة التصنيع ، وإدارة توفير الأجزاء[1] .

الخطوة الثانية : تحليل التكاليف المستهدفة على مستوى المكونات أو الأجزاء التي تتشكل منها الوظيفة:

بمجرد الانتهاء من تحديد التكلفة المستهدفة لكل وظيفة رئيسية ، ويتم تحليل تلك التكلفة على مستوى مجموعة المكونات أو الأجزاء التي تتشكل منها تلك الوظيفة ، وذلك بهدف تحديد الحد الأقصى لتكلفة الحصول على كل جزء سواء من خارج المنشأة أو يتم تصنيعه داخلياً . ودائماً توضح المقارنة بين التكلفة المستهدفة لكل وظيفية ، وما إذا كان من الممكن تنفيذ الوظيفة الرئيسية بالتكلفة المستهدفة الخاصة بها أم لا . فعندما يكون مجموع تكاليف المكونات مرتفعاً بدرجة كبيرة يتم تحديد مقدار الخفض الإضافي المطلوب للوصول إلى إجمالي التكاليف .

الخطوة الثالثة : إدارة العلاقات مع الموردين :

تتضمن العلاقات مع الموردين جانبين أساسيين ذات أهمية خاصة لعملية تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات ، الجانب الأول : اختيار مصادر الحصول على المكونات عادة ما يكون أمام المنشأة بديلين لمصادر الحصول على المكونات ، أما التصنيع الداخلي أو الشراء من الموردين الخارجيين. الجانب الثاني : مساعدة الموردين لكي يقيموا علاقات جديدة مع المنشأة تتأسس على مشاركتها الأفكار والعمل سوياً لدعم تصميم وتطوير المنتجات الجديدة [2].

كما يرى آخر أن المنهجية السليمة لتنفيذ أسلوب التكاليف المستهدفة تتبع من تحديد المراحل الأساسية التي تحكم عملية تطبيق وتنفيذ هذا الأسلوب وتتمثل فيما يلي :

---

(1) د. أحمد محمد زامل ، **المرجع السابق** ، ص 345 .
(2) **المرجع السابق**، ص 345 .

المرحلة الأولي: تخطيط وتحديد التكاليف المستهدفة: تبدأ هذه المرحلة مع دراسة الاحتياجات السوقية والتعرف على مستوى جودة الإنتاج الذي يحقق الجذب للعميل في ظل استراتيجيات ومنتجات المنافسين وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التفصيلية التالية:

1. وضع سعر البيع المستهدف : يعتبر تحديد سعر البيع نقطة البداية للوصول إلى التكلفة المستهدفة في ظل مفهوم المنتج وخصائصه وتلبية لتفصيلات ورغبات العملاء مع الأخذ بالحسبان أسعار المنتجات المنافسة في السوق ويمكن التفرقة في هذا الصدد بين وضع سعر البيع لمنتج قائم بالفعل أو لمنتج جديد فنجد أن سعر البيع المستهدف لمنتج قائم مرتبط بمدى إحداث تغيير في قيمة المنتج مما يجذب العملاء ، أما في حالة وضع سعر البيع المستهدف لمنتج جديد تنشأ المفاضلة بين نوعين من استراتجيات السوق هما .[1]:

أ. إستراتجية الاختراق للتسعير والتي تقوم على طرح المنتج الجديد بسعر منخفض مبدئياً للحصول على حصة سريعة من السوق خاصة مع وجود سلع أخرى مشابهة على نفس مستوى الجودة .

ب. إستراتجية التصفح للتسعير والتي تقضي بطرح المنتج الجديد وفقاً لسعر مرتفع مبدئياً في حالة ما إذا كان المنتج الجديد يتمتع بخصائص فريدة تميزه عن المنتجات المنافسة ثم تخفيض هذا السعر بما يتناسب مع اتجاهات العملاء تجاه هذا السعر.

2.تحديد هامش الربح المستهدف: يتمثل في رقم الربح الذي يجب أن تحققه المنشأة تنفيذاً للخطة الإستراتجية الخاصة بالأرباح طويلة الأجل وقد يكون مفيداً تطبيق معدل العائد على المبيعات المتوقعة للشركة بصورة المتوسط المرجح.

3. تحديد التكلفة المستهدفة عن طريق:

أ. تقدير التكلفة الكلية للمنتج والتي تعكس أفضل تقدير مستقبلي لتكلفة المنتج .

ب. تحديد التكلفة المسموح بها والتي تعكس كافه الأفكار المختلفة في خفض التكلفة الكلية لتصنيع وإنتاج المنتج.

ج. حساب التكلفة المستهدفة ويعتمد على الفرق بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف وفقا للمعادلة المعروفة:

التكاليف المستهدفة = سعر البيع المستهدف – هامش ربح المستهدف

ويتم وضع رقم التكلفة المستهدفة بصورة مبدئية بين التكلفة الكلية المقدرة للمنتج والتكلفة المسموح بها ليعبر عن أقل تكلفة ممكنة لإنتاج المنتج بمواصفات المطلوبة وفقاً لأحد المدخلين التاليين:

الأول: من أعلى لأسفل عن طريق البدء من عمليات الإنتاج والتشغيل وحتى بيع المنتج وخدمة العملاء ما بعد البيع .

(1) د. أمجاد محمد الكومى ، **مرجع سابق** ، ص ص 92-93.

الثاني: من أسفل لأعلى عن طريق تقييم مراحل تصميم المنتج والاهتمام بالدراسة المبدئية للمنتج وتصميم بدائل الإنتاج والتشغيل

4. تحديد الفجوة التكاليفية: تظهر هذه الفجوة من زاويتين الأولى عند مقارنة التكلفة المقدرة للمنتج والتكلفة المستهدفة وتعبر هذه الفجوة عن الهدف الممكن لخفض التكلفة أما الفجوة الثانية فتظهر بمقارنة التكلفة المسموح بها والتكلفة المستهدفة وتعبر هذه الفجوة عن الهدف الاستراتيجي لخفض التكلفة .

من ثم تصبح التكلفة المستهدفة المعدلة بمثابة أعلى تقدير لتكلفة المنتج يمكن تحمله لتصير مسؤولية مهندسي ومصممي إنتاج هذا المنتج عند هذه التكلفة أو اقل منها.

المرحلة الثانية: تحديد رقم التكلفة المستهدفة: هدفت المرحلة الأولى لتحديد مقدار الخفض الممكن في تكلفة المنتج وأيضاً مقدار التحدي الاستراتيجي لخفض هذه التكلفة وتهتم المرحلة الحالية بالقضاء على فجوتي التكاليف الأولى والثانية عن طريق استخدام الأساليب والأدوات لتحقيق ذلك الهدف ويعتبر استخدام أسلوب هندسة القيمة عاملاً مساعداً لتحقيق رقم التكلفة المستهدفة كنتيجة منطقية للتركيز الأساسي على احتياجات العملاء عن طريق تجزئة وتقسيم التكاليف المستهدفة إما وفقاً لمكونات المنتج أو وفقاً للمناطق الوظيفية للمنتج التي تحدد رغبات واحتياجات العميل مما يساهم في إيجاد أفضل توازن وظيفي بين التكلفة وأداء المنتج ويدعم المزيج الاقتصادي المرغوب بين وظائف المنتج .

المرحلة الثالثة: التطوير المستمر لعملية التكاليف المستهدفة : تعد هذه المرحلة بمثابة بوابة النجاح في تنفيذ التكاليف المستهدفة حيث أن التصرفات أو القرارات التي تتخذها الإدارة لتطبيق هذا الأسلوب يمكن أن تؤدي إلى تأثيرات متباينة على تكاليف المنتج فالوصول إلى رقم التكلفة المستهدفة لا يعد نهاية المطاف وإنما يعتبر بمثابة حجر الأساس للبحث عن مواطن تخفيض التكلفة بصفة مستمرة والتحرك قدماً نحو أهداف خفض التكلفة وكل ما زادت جهود الإدارة في تحقيق سلسلة من التخفيضات المتتابعة في تكلفة المنتج كلما أدى ذلك إلى تأثيرات طويلة الأجل على أرباح المنشأة وموقفها التنافسي .[1]

أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تحقيق الميزة التنافسية:

تشير الدراسات إلى أن أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت يتمثل في العناصر التالية:

1. يقوم أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحسين جودة المنتج إلى أن ذلك لا يتم إلا في إطار ما يقبل به العميل من مواصفات للمنتج.

(1) د. أمجاد محمد الكومى ، **المرجع السابق** ، ص ص 94-95.

2. يؤدي استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة إلى الرفع من معدلات الأداء في المؤسسة فالمنافسة تقتضي الموازنة بين الجودة والتكلفة والوقت .
3. إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يقوم بتوفير احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة مع الاحتفاظ بأعلى مستوى من الجودة .
4. يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق المتعدد الاختصاصات والمتعاون مما يقوي من دوافع الانتماء ويدفع بالتالي إلى تخفيض التكاليف .
5. يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة مدخلاً مناسباً للرقابة الشاملة على التكاليف حيث تخضع للتحليل والتقييم طوال دورة حياة المنتج .
6. يقوم أسلوب التكلفة المستهدفة بتدعيم العلاقة مع الموردين عبر تعزيز التعاون بين الطرفين وتبادل الدعم والخبرات.
7. يقوم أسلوب التكلفة المستهدفة بمحاربة الإسراف والسعي المتواصل لان تكون محركاً سلوكياً للعاملين لتحقيق الأهداف الإستراتجية للمؤسسة .[1]

ترى الباحثة أن خطوات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تبدأ بدراسة السوق وتحديد رغبات العملاء ودراسة المنافسة السائدة في السوق ليتم التوصل إلى السعر المستهدف ثم الأرباح المطلوبة وصولاً للتكلفة المستهدفة ، ويمكن استخدام أسلوب هندسة القيمة لتحديد طرق تخفيض التكلفة وذلك بتحديد أفضل التصاميم للمنتجات والتي تؤدي إلي تخفيض تكلفة التصنيع والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج . كما تري الباحثة أن مراحل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تعمل بصوره متناسقة ومنسجمة مع بعضها البعض وأن تنفيذ أي مرحلة يعتمد على المرحلة التي تسبقه وأن مرحلة بحوث السوق تعد من أهم المراحل لذلك يجب أن يتحلى العاملين فيها بالمهارات العالية وأن يتم اختياراهم بعناية فائقة لتحديد ميول ورغبات العملاء .

النظم المعاونة لأسلوب التكلفة المستهدفة:

كما تبين من خلال المراحل السابقة أن أسلوب التكلفة المستهدفة يبدأ ببحوث السوق ثم تحليل المنافسة مع مراعاة رغبات العملاء وصولاً إلي السعر المستهدف الذي يتم الحصول عليه بعد طرحه من الإرباح المطلوبة ليتم تحديد التكلفة المستهدفة ، إذا كانت التكلفة المسموح بها أعلي من التكلفة المستهدفة يعرف الفرق بفجوة التكاليف ، حيث يستوجب تعديل رقم التكلفة حتى يتوافق مع التكلفة المسموح بها ، ويتم هذا التوافق بأجراء أحد التقنيات الإدارية المستحدثة منها هندسة القيمة والتحسين المستمر وهي تمثل النظم المعاونة لتحقيق أسلوب التكلفة المستهدفة، فيما يلي تتناول الباحثة استعراض هذه الأساليب :

(1) د. منال حامد فراج ، **مرجع سابق**، ص835.

1.أسلوب هندسة القيمة :

أ.مفهوم هندسة القيمة

يعتبر أسلوب هندسة القيمة Value Engineering (V E) من أحد أساليب الإنتاج المميزة، حيث أنه يعمل على تخفيض التكاليف ورفع الأداء وزيادة الخصائص الوظيفية للمنتجات ، بالإضافة إلى أنه يهتم بدعم وزيادة التعاون مع الموردين بما يعود بالنفع والفائدة على المشـــروع وموردیـــه، وهو يقوم بعملية التخفيض في التكاليف عن طريق التحليل لمكونات المنتج ووظائفه بطريقة علميـــة يستطيع من خلالها التعرف على الأجزاء التي يجب أن يحتوي عليها المنتج وتلك التـــي يجـــب أن تحذف وتستبدل بأخرى أفضل منها.

يبدأ أسلوب هندسة القيمة عمله منذ مرحلة التخطيط والتصميم فهو يتفق مع أسلوب التكاليف المستهدفة من حيث الأهداف التي تتعلق بتخفيض التكاليف والحفاظ على الجودة النوعيـــة وإرضـــاء العملاء ، وعليه يعتبر هذا الأسلوب أحد النظم المعاونة لأسلوب التكاليف المستهدفة .[1]

كما يعمل أسلوب هندسة القيمة على فحص وظائف المواد والقطع المشتراة من أجل تخفيض التكلفة أو تحسين أداء المنتج.[2]

في حين يرى آخر أن أسلوب هندسة القيمة يهدف إلى تحليـــل وظـــائف مكونـــات المنـــتج المختلفة وذلك بهدف إنجاز هذه الوظائف بأقل تكلفة كلية ممكنة وذلك بدون إحداث أي تخفيض فـــي الأداء المتوقع للمنتج أو جودته أو معدلات الأمان الخاصة به أو قابليته للاستخدام أو سهولة إعـــادة تدويره.[3]

كما تعرف هندسة القيمة بأنها الطريقة أو الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الشركة تخفـــيض التكلفة المقدرة إلى التكلفة المستهدفة ، حيث أن كل عنصر من المنتج يختبر لتحديـــد كيـــف يمكـــن تخفيض التكلفة مع المحافظة على الوظيفة والجودة وأداء المنتج ككل ، لذلك فإن هندسة القيمة تحقق أهدافها للوصول للتكلفة المستهدفة من خلال تحديد تصاميم المنتج المحسنة والتي تخفـــض تكـــاليف المنتج عن طريق حذف الوظائف أو الأنشطة غير الضرورية التي تزيد من تكاليف المنتج .[4]

مما تقدم تستنتج الباحثة أن كل التعريفات أعلاه اتفقت على أن أسلوب هندسة القيمة الهدف الأساسي الذي يسعى إليه هو تقليل التكلفة عن طريق تحليل وظائف مكونات المنـــتج لـــذلك يجـــب التخطيط والتنظيم والابتكار واستخدام العصف الذهني مـــن قبـــل فريـــق العمـــل لإيجـــاد الحلـــول والمقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلي تقليل التكلفة .

---

(1) ميساء محمود محمد راجخان ، **مرجع سابق**، ص 83.

(2)Slater Michael . **Target Costing As Strategic Cost Management Tool In The South African Motor Industry,** Unpublished Degree of Magister Thesis in Cost and Management Accounting, Nelson Mandela Metropolitan University .2010,P. 54.

(3) د. حسين محمد أحمد عيسي ، **مرجع سابق** ، ص 535.

(4) د.طه عليوي ناصر، **مرجع سابق** ، ص 6.

مما تقدم تعرف الباحثة أسلوب هندسة القيمة بأنه أسلوب يستخدم لإدارة التكلفة والعمل على تخفيضها للمستوى الذي تطلبه الإدارة وذلك باستخدام الطرق الهندسية لإدارة مراحل التصميم للمنتج.

ب. أنشطة أسلوب هندسة القيمة :

يتطلب أسلوب هندسة القيمة القيام بالمراحل التالية : [1]

- تحديد مكونات المنتج التي يمكن خفض تكلفتها.
- توليد أفكار خفض التكلفة.
- اختبار وتطبيق أفكار خفض التكلفة.
- تقدير التكلفة القابلة للتطبيق.

من خلال عمليات أنشطة هندسة القيمة يمكن الوصول إلى النتائج الآتية:

- إن تتساوى التكلفة النهائية للتصميم بعد إعادة هندسة القيمة مع التكلفة المسموح بها .
- زيادة التكلفة النهائية عن التكلفة المسموح بها.

في كافة الأحوال تمثل التكلفة النهائية الناتجة عن تطبيق عمليات هندسة القيمة والتي لا يمكن في الأجل القصير تدنيتها أكثر من ذلك (التكلفة المستهدفة) وبذلك تعتبر التكلفة المستهدفة بمثابة هدف تتجه نحوه كافة الإدارات المسئولة في المنشأة ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال تضافر الجهود في المواقع المختلفة بدءاً من البحوث والتطوير وإنتهاءاً ببحوث التسويق ، وكل ذلك من خلال أسلوب تكاليف متطور يوجه ويترجم تلك الجهود في شكل التكلفة المستهدفة من خلال تجميع وتحليل البيانات الخاصة بتكلفة وأسعار المنافسين بالإضافة إلى المشاركة في تحديد التكاليف المقدرة للتصميم مع توجيه وتنسيق جهود هندسة القيمة وتحليل نتائجها وتأثير كل عملية أو إجراء على التكلفة.[2]

مما سبق تلاحظ الباحثة أن أسلوب هندسة القيمة هو وسيلة لتخفيض التكاليف يقوم فيها مهندسو التصميم باستخدام خبراتهم الإبتكارية لمعالجة اختناقات التكلفة ، ونجد أنه من الضروري إلحاق أسلوب هندسة القيمة بأسلوب التحسين المستمر في العملية الإنتاجية يتم التكامل بينهما لإزالة فجوة التكلفة حيث يعمل أسلوب هندسة القيمة على خفض التكلفة بإعادة هندسة العمليات وفي نفس الوقت يقوم أسلوب التحسين المستمر بحذف التلف وتبسيط التصميم وتخفيض وقت العملية وبذلك تتحقق التكلفة المستهدفة.

2.أسلوب التحسين المستمر:

إن المنشآت بكافة أنواعها بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها حتى تستطيع البقاء في المنافسة، فحاجات العميل متغيرة مع تغير ظروف البيئة الخارجية.

---

(1) د. حسين محمد أحمد، **مرجع سابق** ، ص ص 535-538.

(2) محمد عبد السلام حمودة عبد الفتاح ، **مرجع سابق** ، ص ص 118- 119.

أ.مفهوم فلسفة التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية عصرية تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي يتطلبها تقديم المنتج سلعة أو خدمة للعميل وبشكل مستمر لضمان توافقها مع احتياجات وتوقعات العملاء وإحداث تغييرات أو تعديلات تؤدي إلى استمرار هذا التوافق لإكساب المنظمة ميزات تنافسية من خفض وتجنب الأخطاء قبل وقوعها ، التحديد الدقيق للمشاكل ووضع أساليب الحلول اللازمة لها ثم تحديد الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم المنتج.[1]

كما يعرف التحسين المستمر على أنه الجهود المستمرة لحذف التلف ، وتخفيض وقت الاستجابة ، وتبسيط تصميم كل من المنتجات والعمليات ، وتحسين الجودة وخدمة الزبون واحد الأسباب الملحة التي تظهر الحاجة إلى التحسين المستمر هو مفهوم تخفيض التكلفة ويعكس ذلك الاتجاه نحو تخفيض الأسعار علي طول دورة حياة المنتج . وأن فلسفة التحسين المستمر تتمحور في إجراء عمليات متتابعة ومتسلسلة ومستمرة تسعى إلى إحداث تغييرات بسيطة ومتزايدة ولفترة طويلة لتحسين كفاءة وجودة المنتج وحذف أوجه الضياع في موارد المنشأة المادية والبشرية.[2]

في حين يرى آخر أن مدخل التحسين المستمر يسعى إلى إجراء تحسينات إضافية لعمليات الإنتاج الحالية ، وهذه التحسينات تأخذ شكل تطوير عمليات الإعداد وتحسين أداء الآلات لخفض الفاقد وزيادة تدريب العمالة وتحفيزها وتشجيعها بتنمية المقدرة الفكرية لديهم نحو الإبداع والابتكار.[3]

من التعريفات السابقة تلاحظ الباحثة أن مفهوم التحسين المستمر ومفهوم إدارة الجودة الشاملة يكمل كل منهما الآخر ، ونجد أن الجودة الشاملة ارتبطت بالبيئة الصناعية الحديثة التي هدفها الأساسي إرضاء العملاء لذلك تسعى إلى التطوير والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء والتحسين المستمر .

تعرف الباحثة التحسين المستمر بأنه السعي إلى التغيير المستمر بغرض الوصول إلى الأفضل في كافة أنشطة المنشأة للتحقيق أعلى جودة من أجل البقاء والنمو والتطوير .

ب. أهداف التحسين المستمر

تتمثل أهم أهداف عملية التحسين المستمر في النقاط التالية:[4]

- إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة في عمليات المنتج علي ضوء البيانات وتغير رغبات العملاء واحتياجات السوق والبيئة المحيطة بمنظمات الأعمال .

---

(1) أروي عبد الحميد محمد نور ، **إدارة الجودة الشاملة** ، (الخرطوم: د. ن ، 2008م) ، ص 116.

(2) د. حيدر علي المسعودي ، **مرجع سابق** ، ص ص 172-173.

(3) د. حمدي زعرب ، **مدخل متكامل لإدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين** ،(غزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الأول ، 2013م) ص 50.

(4) أروى عبد الحميد محمد نور ، **مرجع سابق** ، ص 119.

- تحقيق الأداء المتميز بتقليل وتحديد المشاكل بدقة وتقليل الانحرافات .
- خلق مناخ عمل ملائم يشجع ويطور التعاون بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة من خلال تحفيزهم لحل للمشاكل التي تواجههم في العمل وتحسينها بصورة مستمرة .
- جعل المنظمة ذات قدرة تنافسية في السوق .

ترى الباحثة أن الهدف الأساسي لمفهوم التحسين المستمر يتمثل في إجراء تحسينات مستمرة في أنشطة المنشأة واستخدام الموارد الاستخدام الأمثل لتخفيض التكلفة وتقليل التلف والضياع الناتج عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وذلك بتعاون والمشاركة من قبل العاملين بالمنشأة.

ج. إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر

التحسين المستمر والجودة الشاملة أساليب تتداخل وتتكامل فيما بينها في الأهداف والغايات ، حيث لا يمكن تطبيق أسلوب الجودة الشاملة بدون تطبيق أسلوب التحسين المستمر ، لأن الجودة في حالة تغيير مستمر وما يعتبر ذو جودة عالية اليوم لن يكون كذلك غداً لذا فإن التحسين المستمر يعتبر السبيل الأمثل للتطوير وتحقيق المكانة التنافسية في الأسواق .

فيما يلي تستعرض الباحثة مفهوم الجودة الشاملة :

يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualities التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة ، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان ، أما حديثاً فتعدد تعريفات الجودة حيث تعرف بأنها إنتاج لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة وتكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما.[1]

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة وفقاً لإصدارة الايزو 9000- 2000 بأنها مدخل أو طريقة لأداء العمل وتسعي إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها. [2]

كما حدد معهد المعايير البريطاني (BSI) تعرفين لإدارة الجودة الشاملة نص الأول على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتنقها كل أنشطة المنشأة لتحقيق احتياجات المستهلك والجمهور، وأن أهداف المنشأة تؤدى بأقصى كفاءة ممكنة ، وبأسلوب تكاليف فعال نتيجة للتعظيم المتوقع من كافة العاملين من خلال الاستمرارية في التحسين . كما نص التعريف الثاني أن إدارة

(1) باسل فارس قنديل ، **أثر تطبيق أسلوبإدارة الجودة الشاملة علي السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية** ، (غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة ، 2008م ، ص 18.

(2) خضير كاظم حمود، **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000: 2000**، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 23.

الجودة الشاملة فلسفة إدارية تمارسها المنشأة لمساعدتها على استخدام الموارد المادية والبشرية للمنشأة بطريقة أكثر فعالية لتحقيق أهدافها.[1]

كما عرف آخرون إدارة الجودة الشاملة بأنها المدخل الذي يقوم على مواجهة كل مشكلة على حدة وإيجاد الحل المناسب لها مما يضيف إلى التحسين في مستوى أداء الشركة وذلك من خلال تكوين فرق عمل أعضاؤها من العمال التشغيليين في خطوط الإنتاج المعايشون للمشاكل اليومية الروتينية في العمل تكون مهمتها إيجاد حلول بطريقة منظمة وتلقائية للمشاكل التي تظهر في بيئة الإنتاج بهدف تحسين جودة الإنتاج.[2]

تلاحظ الباحثة أن التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة أنها تركز على إرضاء العميل ولكن ترى الباحثة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسعى إلى أبعد من ذلك حيث يسعي إلى دراسة توقعات وتطلعات العميل وتوفير كل ما يطمح إليه .

تعرف الباحثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب يسعى إلى تحقيق أهداف المنشأة بأقصى كفاءة ممكنة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ، كما يقوم هذا الأسلوب على حل المشاكل اليومية في العمل مما يزيد من مستوي الأداء في المنشأة والاستمرار في التحسين.

لذلك ترى الباحثة ضرورة التزام جميع العاملين بالمنشأة بتحقيق الجودة الشاملة وتعريفهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة وبما تحققه من فوائد للمنشأة متمثلة في البقاء والاستمرار والنمو.

تخلص الباحثة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم التحسين المستمر عبارة عن مفاهيم تعمل بصورة متكاملة مع بعضها البعض حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إشباع رغبات وحاجات العميل ويسعي التحسين المستمر إلى استمرار هذا الإشباع وتوفير طموحات ورغبات العميل . عناصر إدارة الجودة الشاملة :

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر والمبادئ الواجب الالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم ، والعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي :

- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين وإدارة الجودة ، أي ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة أو السلع المنتجة.
- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة ، يمثل التخطيط الناجح بقاء واستمرارية التنظيمات من خلال عملية التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل.
- الاهتمام بجمهور الخدمة ، رضا الجمهور هو الهدف الأساسي لأي منظمة.

---

(1) د. الهادي آدم محمد إبراهيم ، **إطار محاسبي مقترح لقياس تكاليف الجودة في إطار معايير الجودة الشاملة** ، (حلوان: جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الأول ، 2010م) ، ص 257.

(2) د. محمد سامي راضي ، **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية** ، (الإسكندرية : دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، 2011م)، ص 34.

- تدريب العاملين عن إدارة الجودة الشاملة ، يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- تشكل فرق العمل ، يعمل الفريق على إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات ، ويتكون من أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات المنتجة.
- تحديد معايير قياس الجودة، المعايير هي أسس ومقومات ونجاح إدارة الجودة ، يجب على الأفراد الالتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل .[1]

تخلص الباحثة إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب هندسة القيمة وأسلوب التحسين المستمر وأسلوب إدارة الجودة الشاملة تعمل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنشأة حيث لا يمكن الوصول إلى التكلفة المستهدفة دون توفير أعلى جودة واستدامتها وكذلك توفير سعر مناسب يستطيع العميل دفعه أي أنه إذا إختل دور أحد هذه الأساليب سوف يؤدي إلى عزوف العميل عن الشراء وبذلك تخسر المنشأة وقد تخرج من سوق المنافسة.

تستنتج الباحثة أن التكلفة المستهدفة هي أحدى الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة والتي تأخذ في الاعتبار البيئة التنافسية وتهتم بالسوق والنوعية والتكلفة ، ويهدف إلى تخفيض إجمالي تكاليف المنتج وذلك في إطار تخطيط شامل للربحية وأسعار البيع في ظل مستوى جودة تفي برغبات العملاء ومتطلباتهم ويتم ذلك عن طريق الاستخدام الأمثل والكفء للموارد الإدارية والمالية. بالإضافة إلى أن تحديد التكلفة المستهدفة يتم في ضوء تقديرات المنتج (تكلفة محددة مقدماً) والتي يتم مقارنتها مع أفضل سعر منافس مع الأخذ في الاعتبار طبيعة المنتج وصفات وسلوك الزبون وطبيعة مكونات السوق، ويتم تحديد الربح المطلوب ويمثل الفرق بينهما التكلفة المستهدفة ، ويأتي دور هندسة القيمة والأساليب المعاونة الأخرى كأحد الممارسات الإدارية الحديثة لإزالة الفجوة حتي يتم تحقيق التكلفة المستهدفة .

مزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة :

تتمثل مزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الآتي[2]:

1. عدم تقديم المنتج إلى السوق الا بعد تحديد السعر المتوقع الذي يمكن أن يقبله العملاء وبعد تحديد الكمية المتوقع بيعها . وبذلك نضمن للشركة إن السعر الذي يتم به تقديم المنتج للسوق سيكون مقبولاً مقدماً .

---

(1) د. موسي اللوزي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، (شرم الشيخ : جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ، تحت عنوان : دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، 2-29 نوفمبر ، 2004م)، ص ص 370-373.

(2) د. أحمد حسن علي حسين ، **المحاسبة الإدارية المتقدمة** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2002م) ، ص 107 .

2. تحديد التكلفة المستهدفة لإنتاج الوحدة من المنتج الجديد ستكون بمثابة حافز قوي للسيطرة على التكاليف ومحاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن قبل اتخاذ أي إجراء فعلي لإنتاج المنتج .
3. إنه يتم استخدام التكلفة المستهدفة في مرحلتي التخطيط والتصميم للمنتج وليس في مرحلة الإنتاج. ولذلك تعتبر التكلفة المستهدفة مدخل لتخطيط وإدارة التكاليف في مرحلتي التخطيط والتصميم وليس لرقابة التكاليف في مرحلة الإنتاج .
4. إن تحليل هندسة القيمة المستخدم لتحقيق التكلفة يحاول تحقيق تخفيض ملموس في التكلفة من خلال التخلص من أنشطة التكاليف التي لا تضيف قيمة مع المحافظة على مستوى جودة المنتج وخصائصه الوظيفية التي يطلبها العميل . وبذلك يتم إنتاج منتج جديد بأعلى جودة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وهي عوامل نجاح الشركات الصناعية في الوقت الحاضر.
5. أن تحليل هندسة القيمة في مدخل التكلفة المستهدفة يكون على مستوى الأنظمة في الشركة ككل وليس على عمليات الإنتاج فقط.
6. وجود الحافز القوي على البحث والتطوير لتحقيق التقدم التكنولوجي حتى يمكن تصنيع المنتجات الجديدة وتقديمها إلى السوق بتكلفة اقتصادية[1].
7. يحقق أهداف عديدة من الأدوات المحاسبية الحديثة معاً .

يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بأنه يجمع بين مزايا عديدة من الأدوات المحاسبية الحديثة والمتطورة ويحقق نوعاً كبيراً من الاتساق والتجانس والإنسجام بينهما ويكفي في هذا الصدد الإشارة إلى ما يلي[2]:

أ. تحديد رقم التكلفة .
ب. توفير منهجية جديدة في التسعير .
ج. الاهتمام بمسببات استهلاك الموارد سواء في مرحلة التصميم أو التطوير أو الإنتاج.
د. دراسة وتحليل بدائل لتصميم المنتجات .
ه. لتحديد بدائل مستويات الجودة للمنتج وتكلفة كلا منها .
و. تنمية وتعميق فكرة فريق العمل .
ز. التطوير والتحسين المستمر في المنتجات [3].

يرى آخر أن مزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في الآتي :

1. أسلوب التكلفة المستهدفة يساهم في الإدارة الإستراتيجية للأرباح المستقبلية.
2. يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أداه لإدارة التكلفة والربحية في آن واحد.

---

(1) د . محمد صالح هاشم ، **تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق إستراتيجية زيادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة** ،(القاهرة: أكاديمية السادات ، مجلة البحوث الإدارية ، العدد الحادي والعشرون ، أكتوبر ، 2003م)، ص 222 .
(2) د. جودة عبد الرءوف زغلول ، **مرجع سابق** ، ص 22 .
(3) د . محمد صالح هاشم ، **مرجع سابق** ، ص 222 .

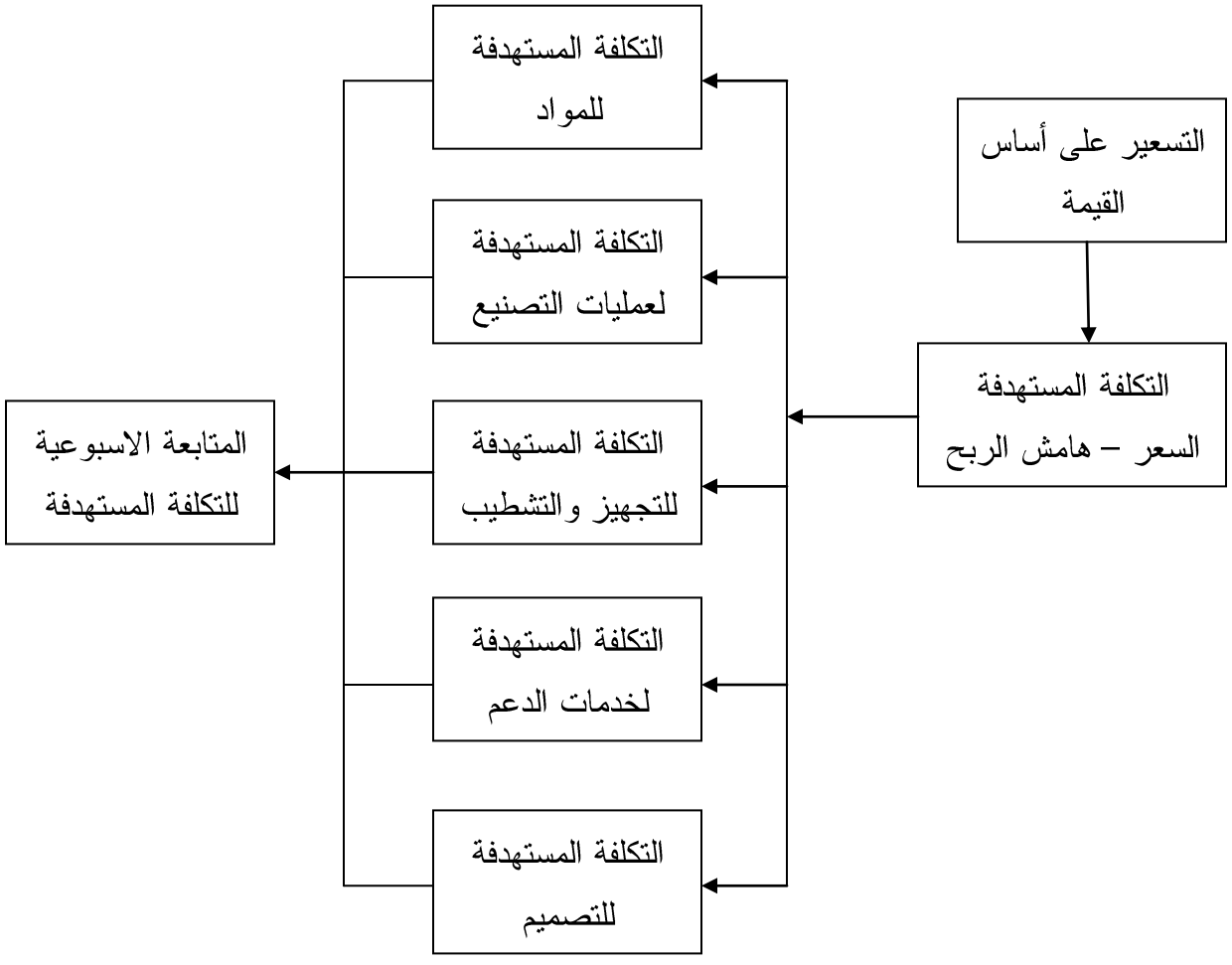
3. يؤدي إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تقديم منتجات أو خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك المنتجات والخدمات محققة لأهداف الربحية.
4. يمكن أسلوب التكلفة المستهدفة من نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عامل مشترك بين مهندسي التصميم وأطراف أخرى خارجية مثل الموردين وحتى العملاء.
5. تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات يساعد في تحفيز قدرات الموردين على الابتكار بما يفيد المنظمة والموردين معاً بما يؤدي إلى تحويل ضغوط المنافسة الخاصة إلى الموردين.
6. يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثها مما يزيد من أهمية خاصة في ضوء قصر دورة حياة المنتجات.
7. أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق الكثير من الوفورات التكاليفية عن طريق إدارة تشكيلة أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالمنشأة وعلاقتها بأنشطة الموردين والعملاء بحيث يتم إنتاج المنتج بأفضل توليفة ممكنة من الأنشطة.
8. لا يقتصر دور المحاسب الإداري في ظل أسلوب التكلفة المستهدفة على مجرد قياس أنشطة الأعمال والتقرير عنها وإنما يمتد ليشترك مع فرق العمل في مبادرات تصميم وتطوير وتنفيذ المنتجات.
9. يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تنمية روح الفريق حيث أنه لا يمكن تبني هذا المدخل إلا من خلال تعاون مجموعات من الأفراد من مختلف الإدارات والمستويات التنظيمية.

أيضاً من فوائد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ما يلي:

1. توفير عرض القيمة الأمثل للمستهلك أو العميل النهائي .
2. تقليل درجة التعقيد على خط الإنتاج .
3. اختيار المنتج الأكثر ملائمة وكذلك التكنولوجيا الملائمة لتشغيله وإنتاجه.
4. تقليل التأخير في إنتاج المنتج خلال عملية الاقتراع والابتكار مما يفيد الشركة من ناحية والمستهلكين من ناحية أخرى لإتاحة المنتج في وقت أسرع بمجرد اختراعه أو ابتكاره.
5. حذف إعادة التشغيل وتكرار التجربة مما يقلل التكلفة .

شكل (2/3/2)

مكونات التكلفة المستهدفة



المصدر : د. سمير رياض هلال ، **دراسات في المحاسبة الادارية المتقدمة مع تبسيط مفاهيم الادارة الاستراتيجية للتكلفة** ، (القاهرة : د.ن ، 2012م) ، ص 65.

كما يرى كاتب آخر أن هنالك ثلاثة مساهمات أساسية لأسلوب التكلفة المستهدفة نابعة جميعاً من الهدف الأساسي لهذا الأسلوب وهو دعم المزايا التنافسية لتنظيم الأعمال من خلال إستراتيجية خفض التكلفة التي تدعم مفهوم القيمة للعميل هذه المساهمات هي :[1]

1. يقوي رؤية تنظيم الأعمال لمنتجاته من وجهة نظر العملاء مع القدرة على التنبؤ بالمبيعات المستقبلية بدرجة كبيرة من الدقة.
2. يقوي رؤية تنظيم الأعمال لمنتجاته من وجهة نظر الموردين من خلال خلق علاقات شراكة تجارية مع هذا الطرف الثالث بصورة لا تحقق مصلحة طرف آخر وإنما بمنطق يحقق الصالح العام لكل الأطراف.

(1) د. جودة عبد الرءوف زعلول ، **مرجع سابق** ، ص 22.

3. يقوي رؤية تنظيم الأعمال لوجهة نظر أصحاب المصلحة المتعاملين معه من خلال تحديد هامش الربح المستهدف المستقبلي الذي يحقق طموحات هذه الأطراف.

بينما يرى كاتب آخر أن أسلوب التكلفة المستهدفة يتميز بالآتي : [1]

1. تقديم الخدمة في الوقت المحدد بجودة عالية .
2. تحقيق رضا العميل وإشباع رغباته.
3. تخفيض تكلفة الأنشطة الخدمية ومن ثم تكلفة الخدمة وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة الخدمية.

في حين يري آخر أن أهم ما يميز أسلوب التكلفة المستهدفة عن غيره من المداخل الأخرى ما يلي:[2]

1. أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على خلق مستقبل تنافسي للشركة من خلال التركيز على الإدارة الموجهة بالسوق.
2. إنه مدخل رقابي يخضع للتكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءاً من تخطيط المنتج وحتى ما بعد البيع.
3. إنه مدخل يوفر الدافع الذاتي لتحقيق النتائج المرجوة ، كما يمثل نظاماً لتحسين وتطوير الفكر الإداري للمنشأة ، كما يوفر دوافع الإنتماء من قبل العاملين وسعيهم نحو تحقيق أهداف خفض التكلفة.

مما تقدم ترى الباحثة أن مزايا أسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في : أنه أسلوب يسعى إلى تخفيض التكلفة للمنتجات مع المحافظة على الجودة التي تفي بمتطلبات العميل ، يأخذ باعتبارات السوق من خلال ربط الإستراتيجية التسويقية بالرقابة التشغيلية ، يعمل على تحقيق هامش الربح الذي تسعى المنشأة للوصول إليه قبل طرح المنتج في السوق ، يساعد في بناء الإستراتيجيات الخاصة بتفعيل أنشطة التحسين المستمر للتكاليف ، يعمل على تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحقيق الأرباح والمنافسة على المدى الزمني الطويل ، يعمل على تحقيق الهدف الإستراتيجي للمنشأة من خلال ربط موارد المنشأة الداخلية مع المتغيرات الخارجية مما يؤدي إلى زيادة وكسب رضا العملاء.

مزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خدمات المصارف :

أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة فى مجال الخدمات المصرفية يمكن أن يحقق العديد من المزايا لقطاع المصارف التجارية من أهمها:[3]

---

(1) أسماء عوض محمد منصور، **مرجع سابق** ، ص 381.

(2) محمد عبد السلام حمودة عبد الفتاح ، **مرجع سابق** ، ص 98.

(3) ذوادي مهيدي ، **مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورة في تحقيق المركز التنافسي** ، (الجزائر : سطيف، جامعة فرحات عباس ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، العدد التاسع ، 2009م) ، ص 25.

1. أنه أسلوب يحقق الرقابة الشاملة على تكاليف الخدمات المصرفية من خلال قيامه بتحليل التكلفة في كل مراحل تقديم الخدمات بداية من مرحلة التخطيط وانتهاء بمرحلة ما بعد تقديم الخدمة للعملاء للتأكد من مدى إشباع رغبات العملاء .
2. أنه أسلوب قادر على دعم وزيادة القدرة التنافسية للبنك ، من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية القائمة على تحديد الأسعار بناءً على أسعار البنوك المنافسة .
3. أنه أسلوب لدية القدرة على تصحيح وتعديل مساره ، لأنه أسلوب قائم على التقييم الذاتي ، وتطوير وتحسين الفكر الإداري من خلال مشاركة كافة المسئولين عن تقديم الخدمة .
4. أنه أسلوب يؤدى إلى زيادة روح الانتماء لدى العاملين بالبنك ، من خلال مشاركتهم الجماعية في تحقيق هدف خفض تكلفة الخدمات.
5. أنه أسلوب يتم من خلاله إدارة التكلفة والربحية في نفس الوقت ، مع مراعاة الحفاظ على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة التي تلبي رغبات العملاء بأسعار مناسبة .
6. في ظل هذا الأسلوب تزداد قاعدة المشاركين في إدارة التكلفة مثل مهندسي التصميم ، إلى جانب بعض الأطراف الخارجية الأخرى مثل العملاء والموردين .
7. يقوم أسلوب التكلفة المستهدفة على دراسة وتخفيض تكلفة الخدمات في مرحلة التصميم أي قبل حدوث التكلفة ، حيث يصعب الرقابة على التكلفة أو التحكم فيها بعد حدوثها.
8. يحقق تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وفورات تكاليفية عديدة ، من خلال تحليل الأنشطة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف أي قيمة للخدمات المصرفية ، بحيث يتم تقديم الخدمة بأفضل توليفة من الأنشطة التي تحقق الأهداف .
9. في ظل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لا يقتصر دور المحاسب الإداري على قياس الأنشطة فقط ، وإنما يتعدى ذلك للمشاركة مع فريق العمل المسئول عن تصميم وتطوير وتقديم الخدمات المصرفية .
10. يعمل تطبيق التكلفة المستهدفة على تنمية وترسيخ روح الفريق لدى العاملين بالبنك ، حيث يصعب تطبيق هذا الأسلوب إلا من خلال خبراء ومسئولين من كافة الأقسام والمستويات الإدارية.

مشكلات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خدمات المصارف التجارية :

بالرغم من أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال الخدمات المصرفية يمكن أن يحقق العديد من مزايا للبنوك التجارية ، إلا أن الحقيقة تؤكد أن هذا التطبيق يواجه بعض المشكلات التي لا يمكن إغفالها ، من أهمها ما يلي:[1]

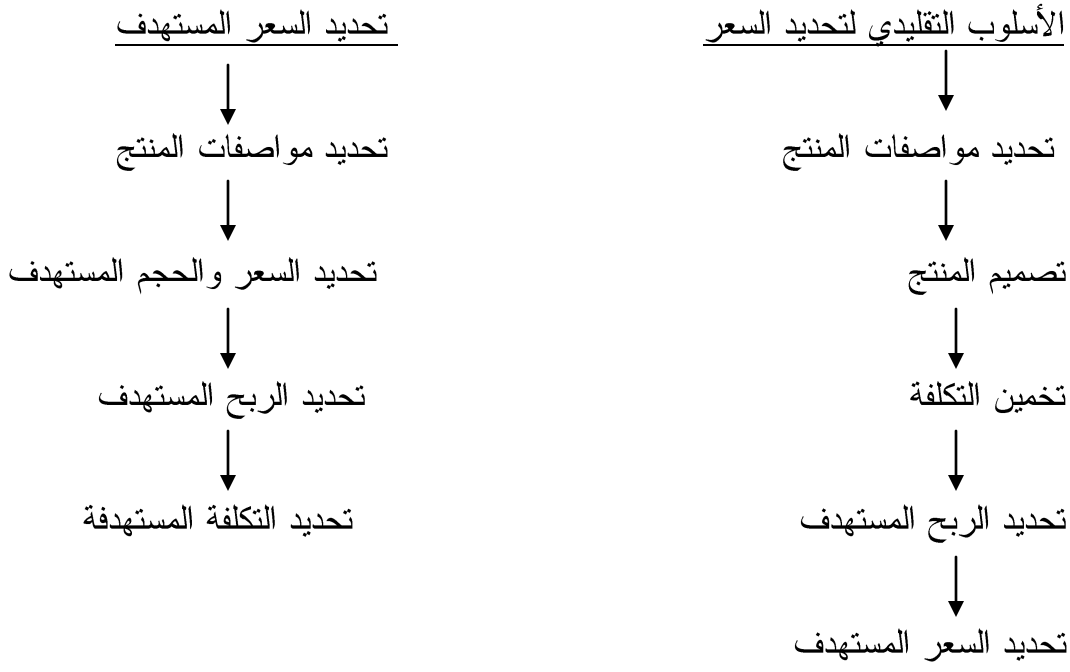
(1) علي عدنان أبو عودة ، **أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية** ،(غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، سالة ماجستير غير منشورة ، 2010م) ، ص 43.

1. إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يتطلب تطبيق أسلوب تكاليف كفء قادر على توفير مقومات تطبيقه ، وهو ما لا يتوفر في كثير من قطاعات الخدمات بصفة عامة ، وقطاع خدمات البنوك بصفة خاصة .
2. يحتاج تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إعادة تنظيم الهيكل الإداري وإجراء العديد من التغيرات التنظيمية داخل الأقسام الإدارية مختلفة بالمصرف .

علية فإنه يمكن إيضاح المقارنة بين الأسلوب التقليدي لتحديد التكاليف وتحديد التكاليف المستهدفة لغرض تحديد السعر من خلال الشكل (3/3/2) :

شكل (3/3/2)

المقارنة بين الأسلوب التقليدي لتحديد التكاليف وتحديد التكاليف المستهدفة لغرض تحديد السعر



المصدر : د. جليلة عيدان الذهبي ، د. ثائر صبرى الغبان ، **إستهداف السعر كأساس لتحقيق تقنية التكلفة المستهدفة للوحدات الإقتصادية العاملة في بيئية الأعمال الحديثة** ، (بغداد: جامعة بغداد ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 13، العدد 48، 2007م) ص239 .

يتم تحديد التكاليف المستهدفة بطرح سعر السوق المحدد من الربح المطلوب أي أن التكاليف المستهدفة تحسب بأثر رجعي من سعر السوق المتوقع لتوجيه التكلفة المستهدفة ، وتطبيق هذه الآلية لتقديم المنتجات والخدمات في جميع الوحدات التي تتصف بيئتها بالتنافس المتزايد والتغيرات السريعة وتفضيلات الزبون .

عليه فإن التكلفة المستهدفة = سعر السوق – الربح المستهدف .

يمكن القول بأن التسعير على أساس السوق يمثل السعر المستهدف ، وهو السعر الذي يرغب الزبون بدفعة لشراء المنتج ، وإن التكلفة المستهدفة تتمثل بالفرق بين سعر السوق والربح المستهدف ، لذ فإن التكلفة المستهدفة غالباً ما تكون أقل.

الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة :

نجد أن المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في الآتي : [1]

1. المعلومات التي يتطلبها أسلوب التكلفة المستهدفة تتطلب الكثير من الوقت والجهد.
2. تكاليف التطبيق مرتفعة وتفوق الفائدة منه.
3. عدم وجود تعاون من قبل الموردين مع إدارة الشركة.
4. تذبذب أسعار المواد الخام المستخدمة في المنتج .
5. عدم توافر العناصر اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة .
6. تعاني إدارة التكاليف من عدم توافر المعلومات الواضحة والمفصلة لتكاليف المنتجات مما يؤثر في استخدام التكاليف المستهدفة.
7. عدم وجود جهة توفر الدورات التدريبية للموظفين وتبين فوائد ومزايا هذا الأسلوب .

في حين يرى آخر أن معوقات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في الآتي:

1. رغبات العملاء غير موحدة Is not common.
2. إنعدام روح العمل الجماعي (عمل الفريق) Team Works.
3. إن هنالك استحالة لتحديد سعر المنافسة .
4. عدم استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط Activity Based Costing (ABC).
5. عدم تطبيق أسلوب هندسة القيمة Value Engineering .

بينما يرى آخر أن من أهم الصعوبات التي تواجهه أسلوب التكلفة على أساس النشاط تتمثل في الآتي:[2]

1. الصراع التنظيمي حيث أن اختلاف الأهداف التي يسعى لتحقيقها كل قسم قد تؤدي إلى صعوبة منهج التكلفة المستهدفة ما لم يتم التنسيق بين هذه الأهداف.
2. تحتاج أنشطة التكلفة المستهدفة إلي ساعات عمل طويلة وهذا يتطلب الضغط على فريق العمل.
3. التزام المديرين بالعمل الروتيني للشركة ، وتمسكهم بالمفاهيم التقليدية ، ومحاربة التغيير وكراهية تحمل المسئولية.

---

(1) د.غسان فلاح المطارنة ، **مرجع سابق** ، ص 299.

(2) Mehdi Alinzehad and Akbar Rihimipoor **Studying The Obstacles of Applying A Target Costing System In Firms Accepted in Tehran Stock Exchange,** Journal of Economics and International Finance, Vol. 5, Issue. 1, 2013, P. 17.

4. أن تحديد التكلفة المستهدفة فناً أكثر منه علماً ، وبالتالي على المنشأة التعلم من التجارب والخبرة السابقة حتى لا يتم تحديد تكلفة مستهدفة لا يمكن الوصول إليها فيشعر العاملون بالإحباط.
5. يتطلب أسلوب التكلفة المستهدفة العديد من التغيرات التنظيمية عبر المناطق الوظيفية المختلفة .
6. يحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى تكاليف لتطوير تجربة المنتج وهي تكاليف اختيارية ولهذا يصعب إدخال مثل هذه التكاليف في تحديد التكلفة المستهدفة لأن علاقة المدخلات بالمخرجات تعتبر التكاليف غير واضحة .
7. يجب دراسة التكلفة والعائد قبل اتخاذ قرار استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة .

كما يرى آخر أن أسلوب التكلفة المستهدفة يواجه بالعديد من التحديات تتمثل في الآتي : [1]

1. الخوف من النتائج العكسية غير الملائمة عند تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة .
2. عدم التفاهم بين أعضاء الفريق يصعب من عملية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة .
3. هنالك صعوبة في معرفة تكلفة التفاصيل الدقيقة للمنتج الخاصة بالمكونات مما يتطلب من مهندسي التصميم كثيراً من الجهد والزمن.
4. محدودية المعلومات وصعوبة حساب التكلفة التقديرية .
5. غياب دور الإدارة العليا في الدعم والمتابعة .[2]

مما سبق ترى الباحثة أن أهم الصعوبات والمعوقات التي تواجه أسلوب التكلفة المستهدفة تتمثل في كيفية قياس سعر البيع أو السعر المستهدف ، عدم التعاون والتنسيق بين أفراد المنشأة بمختلف مستوياتهم الإدارية لأن النجاح لا يتحقق إلا من خلال التنسيق والتعاون بين الإدارات التنظيمية للمنشأة ويمكن التغلب على هذه الصعوبات أو الحد منها من خلال التنسيق بين كافة أقسام وإدارات المنشأة وتوجيه جهودها نحو تحقيق الهدف عن طريق إشراك كافة الأقسام والإدارات عند تحديد التكلفة المستهدفة كما يمكن تخفيف الضغوط على فريق العمل من خلال توزيع ساعات العمل على ورديات .

عيوب أسلوب التكلفة المستهدفة :

هنالك بعض الجوانب السلبية المرتبطة باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة والتي أفرزتها التطبيقات العملية ، والتي تحد من فعالية هذا الأسلوب، وتتمثل هذه الجوانب السلبية في الآتي[3]:

1. أن المتغيرات الأساسية لا تستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة قبل سعر السوق ، دورة حياة المنتج، هامش الربح المستهدف ، التكلفة المسموح بها ، التكلفة التي يمكن تحقيقها ، آليات احتواء الفجوة بين التكلفة الحالية المقدرة للمنتج والتكلفة التي يمكن تحقيقها في المدى الزمني

(1) علي عدنان أبو عودة ، **مرجع سابق** ، ص 41.

(2) Marilyn . M. Helms and Others, **Managerial of Target Costing,** Competitiveness Review (CR) Vol. 5, Issue. 1, 2005, PP. 51-53.

(3) د. جودة عبد الرءوف زغلول ، **مرجع سابق** ، ص 22 .

قصير الأجل ، الأساليب الإستراتيجية لإدارة تحديدات خفض التكلفة – استكمالاً لاحتواء باقي الفجوة التكاليفية . المدى الزمني طويل الأجل وهذه المتغيرات تتطلب مستوى راقي من نظم المعلومات قد لا يتوفر في الواقع العملي ، كما تتطلب هذه المتغيرات التزاماً قوياً من جانب فريق خفض التكلفة لإمكانية تنفيذ التكلفة المستهدفة.

2. تواجد نوعاً من الصراع بين الأطراف المختلفة المشاركة والمسئولة عن عملية خفض التكلفة ، مثل موردي المستلزمات السلعية ، مهندسي التصميم ، مديري أقسام الإنتاج الداخلية ، وذلك عندما ينمو إدراك لدى هذه الأطراف بأن عبء خفض التكلفة لا يتم توزيعه بعدالة حسب إمكانيات كل طرف والمصائب التي تواجهها ، وإنما حسب قدرته التأثيرية داخلياً وخارجياً .
3. التهديد باحتمال فقد العمل أو الوظيفة التي يمكن أن يكون نتاج أي برنامج خفض التكلفة الأمر الذي يخلق نوع من الضغط والتوتر داخل عناصر العمل المختلفة بتنظيم الأعمال.
4. ليس لهذا الأسلوب قواعد أو أصول علمية واضحة ومحددة ، فهو أداة عملية أكثر من كونه منهجاً علمياً كما هو الحال في الأساليب التقليدية .
5. تعدد طرق قياس التكلفة المستهدفة واختلاف النتائج مع كل طريقة[1].

كما يرى آخر أنه بالرغم من أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة إلا أن هنالك عيوب ونقاط ضعف لهذا الأسلوب والتي يمكن تناول بعضها كما يلي[2] :

1. يفرض هذا الأسلوب ضغط كبير على العمال ، حيث أن بلوغ التكلفة المستهدفة مع تقليص الجدول الزمني يصبح شبه مستحيل .
2. مجدت الكثير من المؤلفات النجاح الذي حققته التكلفة المستهدفة ، إلا أنه واستناداً لأبحاث يابانية مازال يلاحظ حتى الآن نشوء مشاكل من استعمالها .
3. عند نقطة معينة تبدأ درجة عدم فهم أسلوب التكلفة المستهدفة ترتبط إيجاباً بدرجة تعقيده وسلبياً بدقة القياس ، فكلما أصبح الأسلوب أكثر تعقيداً ومتضمناً لمتغيرات وقياسات أكثر ، كلما أصبح أكثر صعوبة للفهم.
4. عندما يكون الأسلوب مفهوماً ، متكاملاً وفعالاً ومتعلقاً بأهداف طويلة الأجل لتخفيض التكلفة تصبح السرية قيداً أساسياً ، حيث أن بعض المنافسين على استعداد لدفع أي ثمن مقابل الحصول على تطوير التكلفة المستهدفة للفترة القادمة لأهم منتج.

---

(1) أ.د. عبد الرحمن محمود ، **دراسات متقدمة في التكاليف والمحاسبة الادارية** ، (القاهرة : د.ن، 2000م) ، ص 34 .

(2) راضية عطوي ، **دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف** ،(الجزائر : جامعة الشيخ لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، العدد الرابع، 2008م)، ص ص 60-61.

5. يتمثل أحد مشاكل التكلفة المستهدفة في التحديد الفعلي لها ، إذ أنه من غير السهل التنبؤ بسعر السوق المستقبلي لمنتج معين والذي يعتبر نقطة البداية لحساب التكلفة المستهدفة.
6. مشكلة إدارة التكلفة المستهدفة أو كيفية بلوغ التكلفة المستهدفة حقاً ، فبعد مشكلة تحديد التكلفة المستهدفة وتقسيمها على وظائف المنتج تأتي مرحلة إدارة التكلفة المستهدفة التي تؤدي إلى استخدام تحليل القيمة وتحرير إبداع كل المعنيين بها.

ترى الباحثة أن عيوب تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة هي وجود صراع بين الأطراف المسئولة عن تحديد التكلفة المستهدفة ، فالضغوط التي تمارسها المنشأة على الموردين بالتزامهم بالخطة من أجل تحقيق التكلفة المستهدفة تؤدى في كثير من الأحيان إلى فشل هؤلاء الموردين في الوفاء بالتزاماتهم ، هذا بجانب شعور فريق المهندسين بعدم العدالة وذلك بسبب الضغوط المفروضة عليهم نتيجة التزامهم بتخفيض تكاليف الإنتاج ، يعاني كثير من العاملين في المنشآت من شدة الإرهاق نتيجة شعورهم المستمر بالضغط عليهم لتحقيق التكلفة المستهدفة ، زيادة في الوقت المستنفذ على التطوير والتحسين وذلك بسبب دورات القيمة الهندسية لتخفيض التكاليف والتي قد تؤدى إلى تأخير ظهور أو عرض المنتج الجديد في السوق ، عندما يصعب تحقيق التكلفة المستهدفة تبدأ مشاكل الإحباط من قبل العاملين وتبدأ مشاكل التعارض بين الأقسام المختلفة.

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

توجيهات علمية لتقويم أسلوب التكلفة المستهدفة :

فيما يلي بعض التوجيهات العلمية للوصول إلى أفضل تكلفة مستهدفة على النحو التالي :

1. عدم قضاء سنوات طويلة في تطوير المنتج لتحقيق تكلفته المستهدفة ، بل يجب تحديد فترة زمنية محددة للوصول للتكلفة المستهدفة .
2. إيجاد آلية أفضل للرقابة والمراجعة داخل إدارة التصميم ، بحيث أن المهندس الذي يقوم بتصميم المنتج لا يقوم بمراجعة تصميمه ، بل يتم تعيين مهندس آخر لعملية المراجعة وإدخال التحسينات.
3. الرقابة على تكاليف المنتجات بالتبادل ، بحيث أن الشخص المسئول عن شراء المواد الخام يقوم بالرقابة على شراء الأجزاء المصنعة خارجياً .[1]

(1) ميساء محمود محمد راجخان ، **مرجع سابق** ، ص 54.

تلاحظ الباحثة من خلال التوجيهات السابقة أنها تركز على المراجعة والفحص لتلافي الأخطاء بالرغم من أن ذلك يجب أن يتم عبر عمليات المراجعة الداخلية للمنشأة.

متطلبات التطبيق لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة :

تميز المنشأة عن أخرى لا يمكن أن ترجع إلى العوامل التكنولوجية والتشغيلية فقط ، وخاصة إذا كانت تلك المنشآت تعمل في ظل ظروف بيئية واحدة، فمثل هذه العوامل تكون متاحة لأي منشأة تبحث عنها وتحاول تطبيقها في ظل إمكانية إنسياب تلك العوامل الأكثر تأثيراً في هذا المجال حيث يبرز الدور التنظيمي والسلوكي للإدارة .

يشمل الدور التنظيمي لأسلوب التكلفة المستهدفة ضرورة تبني الفلسفات الإدارية المستحدثة والتي تلائم بيئة الإنتاج الحديثة ، وإمكانية إحداث تغيرات سريعة لمقابلة متطلبات السوق حيث أخذت توقعات التغير عند بناء التنظيم ، والقدرة على صنع القرارات الإستراتيجية والتفكير بصورة شاملة. ويتميز أسلوب التكاليف المستهدفة بأنه أسلوب يبدأ من أسفل إلى أعلى حيث تتم إدارته مبتدئة من أسفل الهيكل التنظيمي حيث تبدأ من العميل ذاته ، ويمثل ذلك خروجاً جذرياً عن ممارسة الوظائف الإدارية الذي يسود بيئة الإنتاج التقليدية.

يتعاظم الدور السلوكي لأسلوب التكاليف المستهدفة حيث يوصف بأنه في المقام الأول فتسيطر النزعة الإنسانية على كافة عناصره ، وتتحكم المتغيرات السلوكية على حركته واتجاهه، ومن ثم يعتمد في نجاحه على حتمية التأثير على فريق العمل المتكامل له وإدارته خلال دورة حياة المنتج بما يحقق أهدافه، ومحاولة الاستفادة من الظروف البيئية المحيطة لخلق القبول العام له .

ويمكن تقسيم تلك المتطلبات إلى مادية وتنظيمية وسلوكية على النحو التالي :

أولاً : المتطلبات المادية : وتشمل إمكانيات تكنولوجية ، وإمكانيات بشرية ، وقاعدة بيانات.

ثانياً : المتطلبات التنظيمية : وتتمثل في أهم الفلسفات المستحدثة التي أثبت نجاح أسلوب التكاليف المستهدفة من خلال الارتباط بها وهي تطبيق أسلوب الإدارة على أساس النشاط ، تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، تطبيق أسلوب إدارة الوقت.

ثالثاً : المتطلبات السلوكية : وتتمثل في مراعاة الجوانب والمتغيرات السلوكية لكافة الأطراف والعناصر الإنسانية المتمثلة في سلوك العملاء ، والمنافسين ، والعاملين والموردين. [1]

(1) د. محمد سعيد محمد جنيدي، **إطار مفاهيمي لزيادة فعالية أسلوبالتكاليف المستهدفة** ، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الثالث ، ديسمبر ، 2001م)، ص 321.

الفصل الثالث

قياس الخدمات المصرفية باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة

المبحث الأول : مفهوم الخدمات المصرفية

المبحث الثاني: استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس تكلفة الخدمة المصرفية

المبحث الثالث : استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة فى تسعير الخدمات المصرفية

المبحث الأول

مفهوم الخدمات المصرفية

معظم المنشآت الخدمية مثل الاتصالات والخطوط الجوية والسكك الحديدية وغيرها كانت تقتصر ملكيتها على الحكومات في معظم الدول والتي كانت تضع القوانين لحمايتها من المنافسة وتحديد أسعار لخدماتها. إلا أنه ومنذ بداية الثمانينات بدأت تظهر تغيرات جذرية على بيئة الأعمال للمنشآت الخدمية حيث ظهرت الخصخصة وتلاشت قوانين الحماية وأصبحت إدارة المنشأة الخدمية في حاجة كبيرة للمعلومات أكثر من ذي قبل وذلك في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال[1].

اعتبر الاقتصاديون المبكرين الخدمات غير مثمرة أو منتجة ولا تضيف قيمة تذكر للاقتصاد وقد ساد هذا الاعتقاد حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر عندما جاء " الفريد مارشال " بالقول الذي مفاده إن الشخص الذي يعرض أو يقدم خدمة قادر على تقديم منفعة للمستفيد تماماً مثل الشخص الذي ينتج سلعة ملموسة. وحالياً يبحث الاقتصاديون عن تبعات وآثار الخدمات على الاقتصاديات المختلفة [2].

قطاع الخدمات من القطاعات المهمة المتزايدة النمو في الدول وخاصة الدول المتقدمة، فعلى سبيل المثال يمثل قطاع الخدمات في الولايات المتحدة 66% من إجمالي الدخل القومي[3].

تتميز الصناعات الخدمية بكثرة تنوعها وتوسعها لتمس كافة مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة، وخاصة ظهور خدمات جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية للخدمة. فهناك شركات متعددة لهذه الأنواع تقوم بتنفيذ هذه الأنواع مقابل استيفاء أجور محددة[4].

تعريف الخدمة

تعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضرورياً أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل[5].

---

(1) د.مجبور بن محمود ، **الدور الرقابي للمعلومات المحاسبية في المنشآت الخدمية** ، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد 37 ، العدد الاول ، مارس 2000م)، ص ص 458-459

(2) د.بشير عباس العلاق ود. حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، (عمان: دار العقل للنشر، 1999م)، ص 19.

(3) د.شريف أحمد شريف العاصي، **التسويق – النظرية وسر التطبيق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م)، ص ص 216-217.

(4) فتحي محمد سليمان، **أثر الترويج على الأداء الاقتصادي في شركة الخطوط الجويه السودانية**، (الخرطوم : جامعة لاسودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة، 2006م)، ص 103.

(5) د. هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2005م) ، ص ص 18 ، 19 .

تعرف الخدمات بأنها "عبارة عن الأنشطة والفعاليات الغير ملموسة والتي تهدف لإشباع حاجات المستهلك مقابل دفع مبلغ معين من المال دون أن تقترن ببيع سلعة "[1].

تعرف كذلك "بأنها الأنشطة والمنافع والإشباعات التي تقدم بغرض بيعها، وتكون السمة الأساسية فيها أنها غير ملموسة" [2] .

ترى الباحثة أن هذا التعريف وضح طبيعة الخدمة المصرفية ولم يذكر أي من خصائصها.

أما (Kilter) فقد عرفها على إنها ، أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون [3].

ترى الباحثة أن هذا التعريف واضح ولكنه لم يوضح أنها تشمل كافه الأنشطة الاقتصادية.

أما (Bitner & Zertaml) فقد قالا ببساطة أن الخدمات عبارة عن أفعال ، عمليات وإنجازات أو أعمال ، بينما ذكرا أن التعريف الواسع هو أن الخدمات تتضمن كل الأنشطة الإقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول.[4]

ترى الباحثة أن هذا التعريف واضح وذكر أنها تتضمن الأنشطة الإقتصادية ومخرجاتها منتجات مادية وتقدم قيمة مضافة وغير ملموسة .

يمكن تعريف الخدمات بأنها أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبياً سريعة الزوال وهي تمثل نشاطاً أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة أي تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الإستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية[5].

ترى الباحثة أن هذا التعريف شامل وذكر أنها أنشطة وفعليات غير ملموسة ولا ينتج عنها نقل ملكية.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة "إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة.

---

(1) ندي جيلاني محمد عمر ، **أثر التسويق في التشغيل الاقتصادي للسفن** (بورتسودان : جامعة البحر الأحمر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، رسالة ماجستير، 2003م) ،ص 25 .

(2) د.محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004)، ص 217.

(3) د. عوض بدير الحداد ، **تسويق الخدمات المصرفية** ، (القاهرة : البيان للطباعة والنشر ، 1998م) ، ص 43 .

(4) د.هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص 18.

(5) د. هاني حامد الضمور ، **مرجع سابق** ، ص 21 .

إن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة. فالجوهر في عرض الخدمة "هو عبارة عن المخرجات الضرورية لمؤسسات الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون" . وأما العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر "فهي تلك العناصر التي تكون إما حيوية وحاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة"[1].

للوصول إلى تعريف قريب للخدمة يمكن القول أن هناك نوعان من الخدمات الأول يكون الهدف الرئيسي منها هو التبادل مثال استئجار سيارة من شركات التأجير لهذه الخدمة فإن الزبون يشتري خدمات الاستئجار وليس السيارة نفسها، والثاني يمثل في مجموعة الخدمات المساندة أو المساعدة والتي تدعم أو تسهل عملية بيع السلع الملموسة أو أي خدمات أخرى. وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الخدمة على أنها مجموعة نشاطات غير ملموسة، القصد منها إحداث التبادل ومصممة لتقديم إشباع الرغبة وحاجة العميل[2].

تعرف الباحثة الخدمات بأنها مجموعة من الأنشطة غير الملموسة يقدمها طرف إلى طرف آخر ومخرجاتها ليست منتجات مادية ولا ينتج عنها نقل للملكية .

من المتوقع أن تزداد أهمية الخدمات كثيراً في المستقبل لعدة أسباب منها[3] :

1. زيادة نسبة عدد العاملين في قطاع الخدمات فقد حوى هذا القطاع على 25% من مجموع القوى العاملة في العالم وذلك عام(1965م)، وارتفعت النسبة إلى ما يقارب 35% في الفترة (1989-1991م)، وفي الدول المتقدمة كانت النسبة في الفترتين 42% - 67% على التوالي.
2. الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات وكذلك الزيادة في درجة تعقيدها.
3. ارتفاع مستويات الدخل في كثير من دول العالم حيث زاد الإنفاق على الكثير من الخدمات.
4. التغيرات في بيئة منشآت الأعمال حيث ازدادت أهمية الخدمات والاستشارات الفنية والإدارية وخاصة تلك المتعلقة بنظم المعلومات والاتصالات.

طبيعة المنتجات الخدمية

يقصد بها منشآت تتولى تقديم خدمات للعملاء مثال الفنادق والبنوك وشركات التأمين ، وتتمثل خصائص منشآت الخدمات في الآتي [4]:

1/ أهمية العنصر البشري

تتميز منشآت الخدمات بأهمية العنصر البشري المتخصص في تقديم الخدمة .

---

(1) د.بشير عباس العلاق و حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سابق**، ص 37 .
(2) هاني حامد الضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، (عمان: دار وائل للنشر، 1999)، ص 391
(3) د. محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، (عمان: مكتبة دار الثقافه للنشر والتوزيع، 1999م)، ص ص 215-216.
(4) د. عاطف العوام ، **المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي ، السنة الخامسة ، 2001م)، ص ص 22 - 23 .

2/ عدم وجود مخزون سلعي

تتميز منشآت الخدمات بعدم إمكانية تخزين الخدمات التي تقدمها هذه المنشآت . وبعبارة أخرى عدم وجود مخزون سلعي يعتمد عليه في تقديم خدمات مستقبلية أو تحقيق التوزان بين الإيرادات أو التحكم في الأسعار من فترة لأخرى .

3/ صعوبة قياس وتقييم المخرجات :

ترجع هذه السمة إلى الاعتبارات الآتية :

أ. صعوبة الاعتماد على مقاييس كمية للتعبير عن قيمة هذه الخدمات .

ب. صعوبة الاعتماد على تكلفة الخدمة كمقياس لأهميتها أو قيمتها فقد تتكلف عملية تأمين مبلغ كبير ومصروفات ولا تحقق أي عائد للمنشأة .

ج. صعوبة الاعتماد على سعر لتقديم الخدمة كمقياس لقيمتها وأهميتها.

مفهوم الخدمة المصرفية :

أن العمل المصرفي يندرج ضمن الأنشطة الخدمية التي يتمثل عملها الرئيسي في قبول الودائع المصرفية المختلفة ومن ثم منحها علي شكل قروض مما يعني إرتباطها إرتباطاً وثيقاً بقبول الودائع، إضافة لتقديم خدمات يتميز بها مصرف عن آخر وتكسبه ميزة تنافسية . الخدمة المصرفية كشأن بقية الخدمات الأخرى تتصف بأنها غير ملموسة الأمر الذي ينعكس على الطريقة والأسلوب اللذين يتم بهما ترويج وتوزيع هذه الخدمات ، كذلك تتصف الخدمات المصرفية ببعدها الشخصي الذي يؤثر [1].

على أسلوب بيعها فيجعله متميزاً نسبياً ، الأمر الذي يساعد في ترويج الخدمة رغم ما يتصف به مضمونها الخدمي من نمطية وتماثل.

فمفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام فقد عرفت الخدمة بأنها تمثل عمل أو تسهيلات تقود للمساعدة في إنجاز الأعمال مقابل أجر معين . [2]

فيما عرفت الخدمة المصرفية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكائن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.[3]

---

(1) رسمية أحمد أمين أبو موسي ، **أثر جودة الخدمة علي الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية** ، (الأردن : جامعة آل البيت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2000م)، ص 52 .

(2) محمود جاسم العميري، ردينة يوسف ، **التسويق المصرفي : مدخل استراتيجي كمي تحليلي** ،(عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001م)، ص 19 .

(3) تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م)، ص 32.

كما تم تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة التي يعرضها المصرف للبيع وتتضمن الحسابات الجارية والتوفير لأجل والتحويلات والقروض بأنواعها وتبديل العملات.[1]

من خلال التعريفات السابقة وضح الضمور أنه عند الحديث عن الخدمات فإننا نتعامل مع أشياء غير ملموسة وليس بالضرورة إن يصاحبها إنتقال مادي للشيء أو حيازة وإنما الحصول على المنفعة أو الفائدة بصورة غير ملموسة. [2]

كما نجد أن بالإمكان تعريف الخدمة المصرفية بأنها أنشطة يقدمها المصرف بهدف تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق عوائد من وراء تقديمه تلك الأنشطة .

يمكن تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بانها عبارة عن تصرفات او أنشطة او أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر ، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس[3].

ترى الباحثة أن هذا التعريف لا يختلف عن تعريف الخدمات عامه وذلك لأنه لم يتطرق إلى عنصر من عناصر التسويق الأساسية .

تعتبر الخدمة المصرفية مصدراً للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل لحاجاته ورغباته ، أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدراً للربح والحقيقة أن مفهوم التسويق الحديث ألقى بظله على المضامين التي تنطوي عليها الخدمة المصرفية بما أضفى عليها قدراً من الشمولية . وعموماً فإنه يمكن أن ينظر إلى الخدمة المصرفية من زاويتان هما :

1/ جوهر الخدمة : ويمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل تحقيقها من وراء طلبه للخدمة.

2/ الخدمة الحقيقية : والخدمة من هذه الزاوية تشتمل على أكثر من مجرد الجوهر ، إنها تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة وهذا البعد في مضمون الخدمة المصرفية يرقى بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم [4].

يرى آخر إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد أو يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث إنها تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد أو المكائن التي تقدم من خلالها وأن مستوى الإشباع بالوعي للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد والمكائن أو ذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل وأن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط من هذا نجد بأن الخدمة المصرفية تمثل :

1. نشاط او عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والمكائن والأجهزة .

---

(1) هشام جبر ،**التسويق المصرفي** ، (فلسطين: نابلس، عمادة البحث العلمي : جامعة النجاح الوطنية 2007م)، ص 801.
(2) هاني حامد الضمور ، **مرجع سابق** ، ص 18
(3) د. ناجي معلا ، **أصول التسويق المصرفي** ، (عمان : د.ن ، 1994م) ، ص 23 .
(4) د. عوض بدير الحداد ، **مرجع سابق** ، ص 48 .

2. إن تقديمها قد لا يرتبط بالسلعة [1].

ترى الباحثة أن هذا التعريف يذكر أن هنالك أختلاف طفيف بين الخدمة المصرفية والخدمة بشكل عام ولكن لم يوضح هذا الإختلاف كما ذكر بعض المؤثرات في تقديم الخدمة تمثلت في الأفراد والمكائن والأجهزة وإن الخدمة قد ترتبط بسلعة أو لا ترتبط.

ترى الباحثة إن الخدمة هي الأنشطة أو الأعمال التي تقدم للعميل وتفي باحتياجات العميل ورغباته وتحقق ربحاً للمصرف ويجب أن تتصف هذه الخدمة بالجودة .

خصائص الخدمات المصرفية

حتي تؤتي الخدمة المصرفية ثمارها وتحقق الفوائد العائده من تقديمها فإنها لابد من تميزها بخصائص وصفات معينة ويمكن إيجاز بعض هذه الخصائص كالتالي:

1. أنها منتجات غير ملموسة

فالمنتجات المصرفية أو الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها ورغم أنها مصممة أساساً لاشباع احتياجات ورغبات معينة لدى مجموعة من العملاء إلا أنها غير ملموسة أو غير محسوسة حيث لا يمكن لمسها فهي تختلف عن المنتج الصناعي المادي ولذلك فإن الحكم عليها أو تطويرها أو الإعلان عنها أو حتى تقديمها يحتاج إلى معالجة خاصة من وجهة النظر التسويقية [2].

2. عدم إنفصال الخدمة عن مقدمها / التلازم

أي إنه لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها سواء كان هذا المقدم شخصاً أو ماكينة وعلى ذلك فإن مقدم الخدمة سيكون جزءاً لا يتجزأ من تلك الخدمة .

يمكن التخلص من الآثار السالبة لعدم إنفصال الخدمة عن مقدمها أي التلازم عن طريق اختيار وتكليف الأشخاص الذين تتواءم مواصفاتهم وخصائصهم الشخصية مع الخدمات التي يكلفون بأدائها ، ونجد أن التاهيل والتدريب يلعبان دوراً مهماً في توفير المواصفات في الشخص الذي يكلف بأداء خدمة معينة [3].

3. لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها

من المستحيل إنتاج الخدمة مقدماً وتخزينها لحين طلب العميل ، فالموظف يؤدي الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه ، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام وبقية عناصر إنتاج الخدمة ، وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل[4].

---

(1) د. محمود جاسم العميري ، ردينة عثمان ، **مرجع سابق**، ص 63 .

(2) د. محسن احمد الخضيري ، **التسويق المصرفي** ، (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، 1999م) ، ص 41 .

(3) أ. الفاتح محمد سعيد ، **إدارة وتسويق** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مركز التعليم عن بعد ، 2006م) ، ص 70 .

(4) د. عوض بدير الحداد ، **مرجع سابق** ، ص 52 .

4. إعتماد الخدمة على أسلوب التسويق الشخصي بدرجة عالية

عند اختيار قنوات توزيع الخدمات والمنتجات المصرفية تعتمد البنوك بدرجة كبيرة على القنوات التقليدية للتوزيع من خلال عمليات البيع الشخصي ، والتي تقوم على جهود الأفراد العاملين في البنك والموزعين توزيعاً جيداً من خلال شبكة فروع البنك والتي يجب أن يختار موقعها بعناية بحيث تكون في أقرب مكان للعملية وأكثر مناسبة له . إلا أنه وفي كثير من العمليات المصرفية تقوم العلاقات الشخصية القائمة بين موظف البنك وبين العملاء ومدى تقاربه مع العميل بدور هام في تسويق الخدمة المصرفية وتنمية معاملات العملاء فيها ومن هنا فقد صممت خدمات كثيرة اعتماداً على الصيرفة الشخصية [1].

5. الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى

بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها ، أو أحياناً بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للإستهلاك الآدمي أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها ، وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في التو واللحظة ، وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي جزء منها [2].

6. الإنتشار الجغرافي

لكي يحقق المصرف النجاح المنشود ، فإنه يتعين عليه أن يكون قادراً على الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين في الأماكن التي يتواجدون فيها ، او حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية ، وهذا الغرض لا يتحقق إلا إذا إمتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات العملاء إلى الخدمات والمنتجات المصرفية[3].

يرى آخر إن خصائص الخدمة المصرفية هي :

1. الإعتماد على الودائع : تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح [4].
2. أهمية الإنتشار الجغرافي وذلك من خلال إنتشار الفروع المصرفية بشكل متناسب لتقديم الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في مناطقهم .
3. احتياج الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وأن يكونوا ذو كفاءات عالية .

---

(1) د. محسن احمد الخضيري ، **مرجع سابق** ، ص 42 .

(2) د. عوض بدير الحداد ، **مرجع سابق** ، ص 53 .

(3) د. احمد محمود أحمد ، **تسويق الخدمات المصرفية ، مدخل نظري – تطبيقي** ، (عمان : دارالبركة للنشر والتوزيع، 2001م)، ص 47 .

(4) د.عماد الدين أحمد السندي ، **أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية علي الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة 2000-2005م** ، (الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،2007م)، ص 10.

4. تعدد وتنوع الخدمات المصرفية : إن الخدمات التي تقدم من قبل المصارف كثيرة ومتنوعة حيث إن إحدى الإحصائيات تشير إلى أن المصارف الأمريكية بلغت حوالي (260) خدمة عام 1992م مما يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات .
5. تتطلب الأنشطة المصرفية في الوقت الحاضر استخدام أحدث التقنيات لتنفيذها [1].
6. التكيف العالي لأسلوب التسويق : عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظراً لطبيعة الخدمات واهميتها .
7. تقلبات الطلب : قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية او بطاقات الإئتمان و قروض الطلبة عند كل فصل جامعي أو مواسم زراعية معينة مما يوجد ضغطاً كبيراً على وظائق التسويق في المصارف .
8. المسؤولية الائتمانية : إن من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع ومكاسب زبائنه ، وهذا مهم ليس في المصارف فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى [2].

يرى آخر أن الخدمة تنفرد بعدد من السمات والخصائص هي:

1. اللاملموسية [3]:

يعني أن الخدمات ليس لها كيان مادي، وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل شرائها كما يفعل عند تأمين احتياجاته من السلع.

ترتب على أن الخدمات غير ملموسة العديد من النتائج، من أهمها[4]:

أ. عدم أداء الكثير من الوظائف التسويقية مثل التخزين مما يترتب عليه تعذر ممارسة المضاربة أي لا يمكن شراؤها وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها الدنيا وخزنها فترة معينة من الزمن وبيعها عندما تبدأ الأسعار في الارتفاع.

ب. الخدمات هي منتجات غير معمرة.

ج. استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله.

د. فقدان القدرة على استخدام أساليب الرقابة التقليدية على الجودة والاستعاضة عنها بأساليب أخرى مثل مدى رضاء المستهلكين.

---

(1) د. محمود جاسم العميري ، د. ردينة عثمان يوسف ، **مرجع سابق** ، ص 65 .
(2) د. تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، (عمان : دار حامد للنشر والتوزيع ، 2005م) ، ص ص 32 - 33 .
(3) بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سابق**، ص ص 42-43.
(4) محمد صالح المؤذن، **مرجع سابق**، ص ص 217-222.

2. التلازمية:

هي الترابط الوثيق بين الخدمة وبين الشخص الذي يتولى تقديمها الأمر الذي يترتب عليه ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو الحال في الخدمات الطبية. يترتب على هذه الخاصية تقدم الخدمة في الوقت الذي تطلب فيه، العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد قوية ووطيدة، زيادة درجة الولاء إلى حد كبير أي أن المستهلك يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص، التدخل الشخصي للمستفيد من الخدمة في أداء الخدمة ذاتها.

3. عدم التجانس في المخرجات:

من الصعب إيجاد معايير نمطية للخدمة فكل نوع من أنواع الخدمات له طرق مختلفة في كيفية قياسه. وعلى الرغم من محاولة العديد من منظمات الخدمات وضع معايير لمستوى مخرجاتها إلا أنه من الصعب عليها التأكد من تقديم مستوى الجودة نفسه لمخرجاتها. فالعميل جزء رئيسي من هذه العملية الكلية وهذا يجعل عملية توحيد المعايير أو مقاييس مخرجات الخدمات أمراً صعباً للغاية.

إن فرصة عدم التجانس في المخرجات النهائية لعمليات تسليم الخدمة ستبقى عالية حتى عندما تحاول المنظمات أن توحد معايير عمليات تصنيع الخدمة، وتدريب موظفيها وتخفيض دور الأشخاص في هذه العمليات فإنه لا يمكنها بشكل كامل أن تقلل من تأثير البشر والبيئة على جودة الخدمة.[1]

4. تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضاً من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع وأحياناً من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد[2].

كثير من أنواع الخدمات يتم توزيعه بالأسلوب المباشر بعكس السلع التي يمكن توزيعها بأساليب مباشرة أو غير مباشرة معاً. حتى إذا كان هناك وسيط في بعض الخدمات فإن قناة التوزيع عادة ما تكون قصيرة بشكل واضح[3].

5. الخدمة متغيرة:

إن ظروف طلب الخدمة تختلف من حالة لأخرى ولذا نجد أن عملية تنميط الخدمات غير ملائمة. ويترتب على صعوبة تنميط الخدمات زيادة الاهتمام بمستوى الخدمة المقدمة. ويكون أحد وسائل تحديد مستوى الجودة هو قياس رضاء العميل[4].

---

(1) د.هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص 26.
(2) د. محمد صالح المؤذن، **مرجع سابق**، ص 227.
(3) د.عبد السلام أبو قحف، **التسويق الدولي**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م)، ص 671.
(4) د.محمد فريد الصحن وآخرون، **التسويق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002م)، ص 289.

6. تكلفة الجاهزية الدائمة:

هنالك تكلفة لابد من دفعها للخدمة حتى وإن لم يتم استخدامها، وهو أمر يختلف عن السلع إذ ليس هناك تكلفة كبيرة للسلع إن لم يتم بيعها ويمكن احتساب تكلفة تخزينها. ولكن الأمر مختلف تماماً عندما يتعلق الأمر بالخدمات. فالمستشفى أو الطبيب لابد وأن يتحمل تكلفة حتى وإن تأخر المريض عن الموعد المحدد للمعالجة ولم يتم تأدية الخدمة، وذلك لأن تكلفة الجاهزية الدائمة لا يمكن تخزينها أو تجنب تحملها[1].

7. الملكية:

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي وذلك لأن المستهلك له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثل غرفة في فندق). فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار. بينما في حالة السلعة يكون للمستهلك حق التصرف بها[2].

ترى الباحثة أن خصائص الخدمات المصرفية تتمثل في انها غير ملموسة ولا يمكن فحصها وأنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت وهنالك صعوبة في تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة وكذلك التشابه بين الخدمات المقدمة للجمهور وإن الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى.

تصنيف الخدمات:

رغم تعدد الأسس الجزئية التي تستخدم في تقسيم الخدمات إلا إن الواقع يحتم البحث عن أسس متعددة الأبعاد للتعرف على قطاعات الخدمات المتماثلة. وقد قام العديد من الباحثين بجهود مكثفة للبحث عن مثل هذه الأسس، ولعل أهمها[3]:

المحاولة الأولى: قام Gould Solomon (1991م) ببحث ودراسة مدركات العملاء عن ستة عشر نوعاً من الخدمات الشخصية والمنزلية. وقد أظهر تحليل المجموعات وجود أساسين لهما معنوية إحصائية للتقسيم هما محور الخدمة ويبدأ من الخدمة الشخصية إلى الخدمة البيئية، والأساس الثاني مثير الخدمة وقصد به السبب أو الهدف وراء تحرك العميل للحصول على الخدمة.

المحاولة الثانية: قام Palmer (1994م) بتقسيم الخدمات على أساس ثلاثة مقاييس وهي مدى مشاركة العميل في إنتاج الخدمة، حالة الطلب على الخدمة، مدى اختلاف دالة الإنتاج عن النمو العام. وكل مقياس يتضمن ثلاثة درجات منخفض، وسط، ومرتفع.

المحاولة الثالثة: استخدام Lovelock خمس مجموعات من المتغيرات أو المعايير الثنائية لتقسيم مجموعات الخدمات في صورة مصفوفات، وهي العلاقة بين طبيعة الخدمة ومتلقيها، العلاقة بين

(1) د. محمد قاسم القريوني، **مبادئ التسويق الحديث**، (عمان: دار وائل للنشر، 2001م)، ص 204.
(2) د.هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص 28.
(3) د.سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م)، ص ص 169-175.

العميل ونمط تسليم الخدمة، العلاقة بين أثر العميل ورجل التسويق، طبيعة العلاقة بين العرض والطلب، والعلاقة بين نمط التفاعل ومراكز الخدمة.

توجد عدة تصنيفات للخدمات تعطي صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات منها[1]:

1. حسب نوع السوق (أو حسب العميل):

أ. خدمات استهلاكية: هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية والصحية، خدمات النقل والاتصالات، خدمات تصفيف الشعر والتجميل، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

ب. خدمات منشآت: هي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال مثل الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية، صيانة المباني والمعدات.

2. حسب درجة كثافة قوة العمل:

أ. خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: مثل خدمات التدريس، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات الطبيب.

ب. خدمات تعتمد على المستلزمات المادية: مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، وخدمات البيع الآلي.

3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

تكون أنواع المنشآت الخدمية كالآتي[2]:

أ. الخدمات المهنية: تتصف بأن الاتصال المباشر بين المستهلكين والموظفون عالي جداً، إضافة إلى تقديم الخدمة حسب حاجة كل مستهلك وكما يتميز الموظفين بحرية التصرف عند تقديم الخدمة وهي مثل خدمات المكاتب الاستشارية ومكاتب المراجعة.

ب. الخدمات الكبيرة: تتميز هذه الوحدات الإدارية بإجراءات عديدة للمستهلكين واتصال محدود مع الموظفين إضافة إلى أن نمط تقديم الخدمة موحد تقريبا للجميع. أما بالنسبة للخدمات المقدمة فهي تعتمد على الأجهزة والمعدات مثل خدمات السكك الحديدية والمطارات.

ج. الخدمات التجارية: تتميز بمستويات مختلفة من اتصال العملاء بالموظفين وحجم العملاء وحرية التصرف للموظفين ونمط الخدمة ومن أمثلة ذلك الخدمات التجارية التي تقدم منتجات وخدمات مثل وكالات السيارات.

من الواضح إنه لا يمكن إدراج جميع المنشآت الخدمية تحت نوع واحد من هذه الأنواع بل إن بعض المنشآت الخدمية تشتمل على جميع الأنواع مثل المستشفيات.

---

(1) د.بشير عباس العلاق و حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سابق**، ص ص 46-47.

(2) د.مجبور بن جابر محمود ، **مرجع سابق** ، ص ص 464-466.

4. حسب المهارة المطلوبة في أداء الخدمات:

أ. مهنية : مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والخبراء، وذوي المهارات البدنية والذهنية.

ب. غير مهنية : مثل خدمات فلاحة الحدائق وحراسة العمارات وغيرها.

5. نمط تقديم الخدمة:

يمكن التمييز بين جانبين من نمط تقديم الخدمة[1]:

أ. تقديم الخدمة على أساس مستمر ولكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة. مثل خدمات التأمين وخدمات المياه والكهرباء.

ب. تقديم الخدمة على أساس عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد. مثل الخدمات العامة كالطرق والمنتزهات، والهواتف العامة.

عناصر الخدمة المصرفية:

هناك عدد كبير من المتغيرات والعوامل التى تؤثر على الخدمة المصرفية والتي يعتزم المصرف تقديمها او ادخالها الى السوق المصرفى، وترتبط هذه العوامل بالخدمة المصرفية ذاتها، وتظهر أهمية هذه العوامل خاصة في مرحلة التقديم للخدمة المصرفية وأهم هذه العوامل ما يلى :

1. درجة التحديث للخدمة المصرفية حيث كلما زادت درجة الجدة ، والإبتكار كلما طالت الفترة اللازمة لتقبل العميل للخدمة المصرفية .
2. درجة التحديث للخدمة المصرفية للمقدمة ، كلما زادت درجة التعقيد للخدمة، كلما كان صعباً على الافراد العاديين فهمها وتقبلها لها، ودافعاً للإنصراف العملاء عنها ، لذا يتطول من المصارف الرائدة والقائدة تبسيط مكونات الخدمة المصرفية والعمل على تجزئة الخدمة وجعلها خدمتين أو أكثر وتقديمها على أعلى درجة من الكفائة والفعالية .[2]
3. مدى توافق الخدمة المصرفية المقدمة مع قيم وعادات وتقاليد المجتمع؛ فكلما إزداد هذا التوافق، كلما إزداد الدافع والحافز على تقبل العميل للخدمة وإلى التعامل معها وارتياحه لها.
4. مدى إمكانية التعرف على مزايا وتكاليف الخدمة المصرفية قبل التعامل عليها مع المصرف ؛ حيث تتزايد احتمالات تقبل العملاء للخدمات المقدمة إذا زادت معلوماتهم عنها ومعرفتهم بكافة جوانبها وتكاليفها والمزايا التي تمنحها هذه الخدمة نسبياً أو مطلقاً، بالقياس بالنسبة للمنتجات البديلة أو المنافسة . والعمل المصرفي عمل ذو طابع خاص دائم التطور، ودائم التحسين والإرتقاء، ودعائمه تعتمد على:

---

(1) د.بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سابق**، ص ص 47-58.

(2) د. ناديا حبيب ايوب ، **العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري الإبتكاري لدي المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية** ، (الرياض: معهد االإدارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الأربعون ، العدد الأول ، 2000م)، ص 51.

أ. السرعة الفائقة في أداء الخدمة ، والتي لا تسمح بوجود أي تأخير.

ب. الدقة الكاملة التى لا تسمح بوجود اي قصور أو خطأ.

ج. الفاعلية المشبعة التي لا تسمح بوجود أي نقص أو قلق أو توتر في الإشباع .[1]

طبيعة النشاط المصرفي :

إن من أهم الصعوبات التي تواجه المنشآت المالية بشكل عام والمصارف بشكل خاص هي كيفية تشخيص الخدمات والمنتجات غير المربحة أو الخاسرة بسبب تداخلها مع الأنشطة الأخرى التي تكون مربحة . وهنا فإن الإهتمام يتركز على كيفية تحليل كل عنصر من عناصر معادلة الربح (الدخل ، التكاليف ، أحجام النشاط) على أساس العملاء أو مجاميع العملاء أو المنتجات والخدمات أو مجاميع المنتج لغرض تشخيص الخلل وتحويل الأنشطة الخاسرة إلى مربحة أو تجنبها.

أن تحديد متطلبات المعلومات المعدة على أساس ربحية المنتج أو العميل يمكن توضيحها من خلال دراسة طبيعة إحتياجات ثلاثة مستويات من الإدارة هي موظف الحسابات أو مدير علاقات العملاء ومدير المنتج أو المسئول عن تقديم الخدمة ومدير القسم . بالنسبة لموظف الحسابات فإنه يركز على الأسباب المؤدية إلى وجود عملاء قد تكون العلاقة معهم غير مربحة (مثلاً ، بسبب سعر الخدمة أو تكاليف تسليمها أو الديون المعدومة أو طبيعة الخدمة أو المنتج المقدم) ، وكذلك عمليات البيع المتبادلة للمنتجات والتي توفر مساهمات أكبر للربحية الكلية للمصرف . أما مدير المنتج أو تقديم الخدمة فإنه يسعى لتشخيص المساهمة النسبية لكل منتج ويسعى إلى توجيه موارده البيعية والتسويقية إلى أفضل مزيج ممكن من العملاء والمنتجات (الخدمات) التي توفر أكبر مساهمة ممكنة. أما مدراء الأقسام أو الوحدات التنفيذية فيمكنهم إستخدام هذه المعلومات لتشخيص مزيج المنتجات أو الخدمات المربحة ويشجعون مدراء الحسابات أو المسئولين عن حسابات العملاء على عمليات البيع المتبادل . ويبنى قياس الربحية على أساس المنتج والعميل ونشر التقارير عنها على أساس التحليل متعدد الإتجاهات لموازنات العوائد والتكاليف وبواسطة الأنشطة ذات العلاقة بالمنتجات والخدمات المجهزة من قبل المصرف للعملاء . وتتم عملية القياس والتقرير عن طريق تجاوز العوائق ما بين الأقسام المعنية بالحسابات المختلفة لتمكين الإدارة من تحليل المعلومات بشكل شمولي للوصول إلى فهم أفضل عن العلاقات مع العملاء والأسواق. [2]

كذلك فإن التحليل الخاص بالربحية أن يبنى على المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة ، وذلك بأخذ العوائد الفعلية والتكاليف المرتبطة بعميل معين وربط التكاليف المباشرة للمنتج أو الخدمة

---

(1) د. وفاء صبحى صالح التميمى ، **أثر الإبتكار التسويقى فى جودة الخدمات المصرفية** ، (الشارقة : ورقة عمل مقدمة في الملتقى الرابع حول التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربى والمنعقد في الشارقة في نوفبر 2005م)، ص ص 202-205.

(2) د. عصام مرعي ، **مقالات فى محاسبة التكاليف البنكية ، تخصيص التكاليف اجتهاد وإبداع مهني** ، (عمان: مجلة البنوك ، المجلد 8، العدد 9 1989م)، ص 45.

بالإستخدام الفعلي لها من قبل العميل . هذه العملية تمكن التحليل الخاص بمساهمة المنتج وكذلك الأجور المتخلى عنها من قبل المصرف (الخصومات) والعمولات الخاضعة للتفاوض بين المصرف والعميل من أن يتم على أساس العملاء ونوع العملاء ، وهو ما يتطلب جمع البيانات بالعلاقة مع استخدام المنتج أو الخدمة ومعدلات الأرصدة والدخل والتكاليف على أساس العميل أو مجموعة العملاء . قد يكون من الصعب في الكثير من المصارف الإحتفاظ بالمعلومات المتعلقة بالربحية على أساس كل عميل لأن ذلك يستلزم تجميع وحفظ عمليات التحليل للمعاملات المنفردة والمحصلة من جميع الأنظمة الممكنة واليدوية المستخدمة ، إضافة إلى عملية التحديث المستمر لها. وتعتمد أهمية المعلومات على الطريقة التي سيتم إستخدام هذه المعلومات بها إضافة إلى أهمية علاقة العميل بالمصرف المعني .

المنافع التي تتحقق للمصارف من استخدام محاسبة التكاليف

شهدت السنوات الأخيرة تطورات جوهرية في بيئة الأعمال نتيجة لزيادة حدة المنافسة العالمية والتطورات التكنولوجية مما وجه إدارة المنشأة و الباحثين إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الفكري والتطبيقي لمحاسبة التكاليف وإتباع أنظمة تكاليف وفق أسس علمية دقيقة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات سواء كانت المعلومات مالية أو غير مالية وترتب على ذلك زيادة الطلب على مخرجات أنظمة التكاليف المتطورة لاستخدامها في مجالات عديدة. والحاجة إلى مخرجات أنظمة التكاليف ليس مقصوراً على المنشآت الصناعية فقط بل تحتاجها جميع المنشآت بغض النظر عن طبيعة نشاطها[1].

حيث تتمثل المنافع التي تتحقق للمصارف من إستخدام محاسبة التكاليف في الآتي:

1. قياس تكلفة كل خدمة من الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه ، كذلك قياس تكلفة الإدارات والأقسام التي يضمها المصرف .
2. الرقابة على التكلفة وذلك عن طريق تحديد تكلفة الأقسام والخدمات مقدماً ، ثم مقارنة التكلفة الفعلية بالتكلفة المحددة مقدماً وتحديد الفروق بينهما ، وبالبحث والاستقصاء يتم التعرف على أسباب هذه الفروق والمسئولين عنها وذلك حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها في الوقت المناسب وقبل أن تؤثر على تكلفة الخدمات في الفترات التالية .
3. غالباً ما تكون بيانات التكلفة عنصراً أساسياً من ضمن العناصر التي يلزم دراستها قبل اتخاذ القرارات الإدارية ، ومنها القرارات التي تتعلق بالمجالات التالية :
   أ. إضافة خدمة جديدة أو إلغاء خدمة قائمة .
   ب. التوسع في أداء خدمة قائمة أو الحد منها .
   ج. إنشاء وحدة مصرفية جديدة أو إلغاء وحدة قائمة .

(1) د.حمدي شحده محمود ، **مدى توافق مقومات أنظمة تكاليف ملائمة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة** ،(القاهرة: جامعة القاهرة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 26، العدد الأول ، يونيو 2006م)، ص 4.

د. منح مزايا معينة لبعض العملاء لتنمية معاملاتهم مع المصرف .

4. تفيد بيانات التكلفة في مراجعة وتقييم أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه[1].

ترى الباحثة أن المنافع التي تتحقق للمصارف من استخدام محاسبة التكاليف هي ان محاسبة التكاليف تساهم في توفير أفضل المعلومات الخاصة بتكلفة النشاط المصرفي ، ومساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات التسعير وتحقيق الرقابة على التكلفة مما يساعد في تقديم معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بإضافة خدمات أو إلغاء خدمات أو منح مزايا للعملاء وتحقيق أفضل العوائد من الاستثمار .

مراكز التكلفة في المصارف

تعريف مراكز التكلفة

وحدات إدارية يضمها الهيكل التنظيمي للمصرف ، تباشر نشاطاً محدداً قابلاً للقياس يختلف في مقوماته الأساسية ما بين وحدة وأخرى ، وتتخذ مراكز التكلفة كأساس لحصر عناصر التكلفة تمهيداً لقياس تكلفة وحدة الخدمة أو النشاط منها ، كما تستخدم في تخطيط تكلفة التشغيل والرقابة عليها ، والتقرير عنها . [2]

ترى الباحثة أن هذا التعريف واضح وذكر مهام مراكز التكلفة ولكنه لم يوضح نوع المنتجات التي يقدمها هل هي متجانسة أم لا .

حتى يعتبر القسم المعين مركز تكلفة يجب أن تتوفر فيه العوامل التالية :

1. أن يكون لكل قسم إختصاصات محددة تختلف عن اختصاصات الأقسام الأخرى وأن يؤدي القسم خدمة مميزة قابلة للقياس ، وذلك حتى يمكن حصر وقياس النشاط المؤدى في دائرة القسم وبالتالي يمكن تحديد تكلفة الوحدة منه .
2. أن يكون لكل قسم رئيس مسئول يشرف على عدد محدد من العاملين ويساعد ذلك على تثبيت المسئولية عن أداء العمل ، كما يساعد على تحميل كل مركز تكلفة بالمرتبات والأجور والمصروفات الأخرى المتعلقة بالعاملين به .
3. أن يباشر القسم نشاطه في مكان عمل محدد حتى يسهل الإشراف عليه وكي يسهل تحميله ببعض عناصر التكلفة غير المباشرة مثل مصروفات شغل أماكن العمل .
4. أن يكون لكل قسم أثاثه وأدواته ومهماته الخاصة به وذلك حتى يمكن تحميله ببعض عناصر التكلفة غير المباشرة مثل الإهلاك والصيانة والإصلاحات [3].

---

(1) أحمد خالد أحمد الفويل ، **تسعير الخدمات المصرفية بناء على التكلفة دراسة تطبيقية على بنك تنمية الصادرات** ، (الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير فى التكاليف والمحاسبة الادارية غير منشورة ، 2006م) ، ص 120.

(2) د.هشام أحمد حسبو ، **محاسبة التكاليف الفعلية والتقديرية في البنوك** ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1989م)، ص 18.

(3) أ. أحمد متولي حسين عبد الهادي ، **استخدام محاسبة التكاليف في المصارف** ، (القاهرة: د. ن ، 1999م) ، ص ص 3- 4.

يعرف آخر مركز التكلفة بأنه مركز أداء نشاط معين متجانس وفي مكان عمل محدد وبعاملين يستخدمون أدوات إنتاج متماثلة وينتج عن مركز التكلفة منتج متميز ، أو خدمة متميزة قابلة للقياس[1].

ترى الباحثة أن هذا التعريف واضح وشامل حيث وضح أنه ينتج عنه منتج متميز أو خدمة متميزة.

تعرف الباحثة مركز التكلفة في المصارف بأنه هو أحد الأركان الأساسية لمحاسبة التكاليف ويضم الهيكل التنظيمي للمصرف وينتج عنه منتج أو خدمة قابلة للقياس .

يتم تحديد مراكز التكلفة في البنك التجاري وفقاً لما يلي :

1. مراكز إنتاج الخدمات المصرفية :

هي مجموعة الأقسام الفنية ، التي يؤدي البنك من خلالها عمله ونشاطه اليومي إزاء العملاء، ويطلق على مراكز إنتاج الخدمات المصرفية اسم مراكز الربحية باعتبارها المراكز التي تقدم خدماتها للجمهور مقابل عمولة أو فائدة أو ربحاً.

من أمثلتها قسم الخزينة قسم الحسابات الجارية ، قسم الودائع لأجل وحسابات التوفير قسم الاعتمادات المستندية ، قسم القروض ، قسم المقاصة.

2. مراكز الخدمات المساعدة

هي المراكز التي تساعد مراكز إنتاج الخدمات المصرفية في أداء عملها وتوفر لها مستلزمات العمل وظروفه المساعدة ، وعمل هذه المراكز غير مرتبطة إرتباطاً مباشراً بمراكز إنتاج الخدمات المصرفية ، بل هو يرتبط ارتباط غير مباشر بنشاط البنك بشكل عام ، ومن أمثلة هذه المراكز . المحاسبة وقسم الصيانة ، وقسم البريد ، وقسم مراكز العملاء.

3. مراكز الخدمات الإدارية

هي المراكز التي تضم الأقسام الإدارية والمالية والإشراف والرقابة ، وتخدم هذه المراكز جميع فروع البنك بأقسامه الفنية منها والمساعدة ومن أمثلة هذه المراكز . الإدارة العامة للبنك ، وقسم التخطيط والرقابة ، وقسم المحاسبة العامة ، وقسم البحوث والدراسات[2].

تبويبات عناصر التكاليف في المصارف

يقصد بتبويب عناصر التكاليف تجميع عناصر التكاليف في مجموعات رئيسية وفرعية ، كل منها يحمل اسماً معيناً ، وذلك بهدف تسهيل تجميع بيانات التكاليف وتيسير قياس تكاليف وحدات النشاط المنتجة والمباعة وبالتالي سهولة إعداد قوائم التكاليف ونتائج الأعمال .

---

(1) د. عبد الإله نعمة جعفر ، **محاسبة التكاليف في البنوك التجارية** ، (عمان: الشروق للنشر والتوزيع ، 2002م)، ص 18 .

(2) أماني حامد الحبيب أحمد حسين ، **دور محاسبة التكاليف في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشور ، 2005م) ، ص89.

هنالك عدة أسس لتبويب عناصر التكاليف في البنوك التجارية وكل منها يهدف إلى تحقيق أغراضاً معينة ويوفر معلومات متميزة عن غيرها ، لذلك يلجأ محاسب التكاليف إلى الجمع بين أكثر من أساس للتبويب للحصول على أكبر قدر من المعلومات والتي يتم على أساسها قياس تكلفة الوحدة أو الخدمة المصرفية المنتجة والمباعة إضافة إلى خدمة الإدارة في الرقابة والتسعير وتقييم الأداء [1].

اولاً : تبويب عناصر التكاليف وفقاً لطبيعة عوامل الإنتاج

يمكن تبويب عناصر التكاليف وفقاً لطبيعة عوامل الإنتاج بالمصرف كما يلي [2]:

1. تكلفة عنصر الفوائد المدفوعة : يقابل هذا العنصر الموارد المالية المتاحة للمصرف والتي يستخدمها في مباشرة نشاطه .
2. تكلفة عنصر الأجور : ويقابل هذا العنصر الموارد البشرية التي يستخدمها المصرف في مباشرة نشاطه ، وتتمثل هذه التكلفة في الأجور والرواتب وما في حكمها التي يتحملها البنك في سبيل الحصول على خدمات عنصر العمل سواء كانت تلك الخدمات مباشرة أي يمكن تحميلها بسهولة على وحدة الخدمة المصرفية أو غير مباشرة عليها .
3. تكلفة عنصر الخدمات : يقابل الخدمات التي تقدم للمصرف واللازمة له لمباشرة نشاطه مثل إيجار أماكن العمل وثمن الكهرباء والمياه . وهي تشمل بصفة عامة جميع عناصر التكلفة بإستثناء الفوائد المدفوعة والأجور.

ثانياً : تبويب عناصر التكلفة وفقاً للوظائف الرئيسية بالمصرف

يقوم التبويب الوظيفي لعناصر التكاليف في البنك ، على أساس تبويب عناصر التكاليف وفقاً للوظائف الرئيسية للبنك وهي إنتاج وتقديم الخدمات والتسهيلات المصرفية للعملاء وتلقي الأموال من الغير ، ثم التسويق وترويج خدمات البنك ، وأخيراً النفقات الإدارية والعمومية لجميع المستويات الإدارية في البنك من إدارة عليا ومدراء الفروع والأقسام الذين يشرفون على جميع وظائف البنك وتوجيه الأنشطة نحو أفضل مستويات الأداء المصرفي[3].

الهدف من هذا التبويب هو حصر تكاليف كل وظيفة على حدة وتحديد نصيب وحدة الخدمة المصرفية من هذه التكاليف حيث تبوب عناصر التكاليف وفقاً للوظائف التالية :

1. وظيفة الإنتاج

تشمل هذه الوظيفة أوجه النشاط المختلفة المتعلقة باستخدام الموارد المالية المتاحة للمصرف كما تمثل الخدمات المصرفية الأخرى بخلاف الخدمات المتعلقة بقبول الودائع .

---

(1) د. عبد الاله نعمة جعفر ، **مرجع سابق** ، ص 89 .
(2) أ. أحمد متولي حسين عبد الوهاب ، **مرجع سابق** ، ص 29 .
(3) د. عبدالإله نعمة جعفر ، **مرجع سابق** ، ص 46 .

2. وظيفة الإدارة

تشمل هذه الوظيفة اوجه النشاط الإداري المختلفة والتي تتركز عـــادة بـــالمركز الرئيســـي للمصرف.

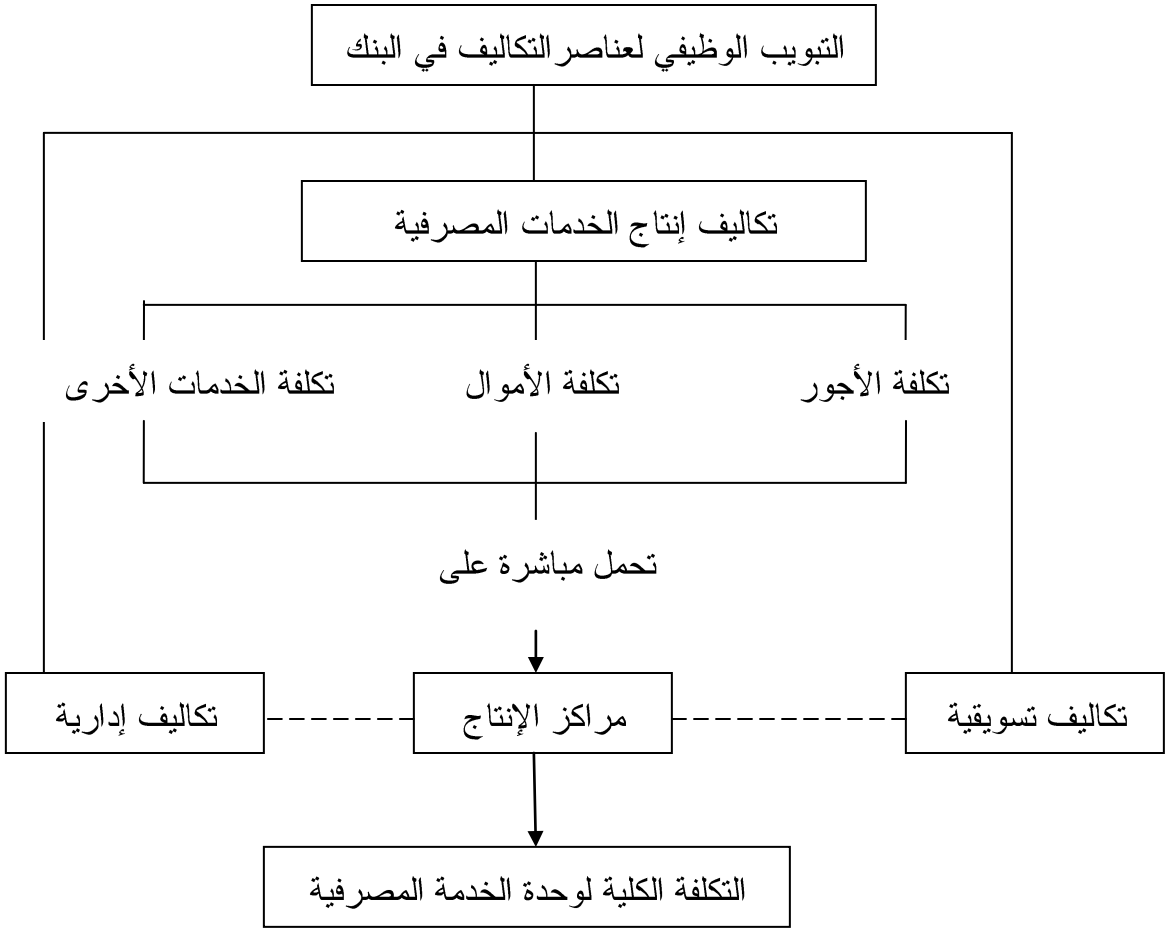
3. وظيفة التسويق

تشمل وظيفة التسويق أوجه النشاط التسويقي بالمصرف ومن أهمها أعمال الدعاية وتحصيل الديون[1].

الشكل التالي يوضح التبويب الوظيفي لعناصر التكاليف في البنك :

شكل رقم (1/1/3)

تبويب عناصر التكاليف في المصارف



المصدر : عبد الإله نعمة جعفر ، **محاسبة التكاليف في البنوك التجارية** ، (عمان : الشـــروق للنشـــر والتوزيـــع ، 2002م) ، ص 51 .

تستنتج الباحثة من الشكل رقم (1/1/3) أن التبويب الوظيفي لعناصر التكاليف يحتـــوي على تكاليف إنتاج الخدمات المصرفية التي بدورها تقسم إلى تكلفة الإجور وتكلفة الأموال وتكلفة

(1) أ. احمد متولي حسين عبد الوهاب ، **مرجع سابق** ، ص 30 .

الخدمات الأخرى والتي تحمل مباشرة على مراكز الإنتاج وتضاف التكاليف التسويقية والإدارية ليتم التوصل التكلفة الكلية لوحدة الخدمة المصرفية .

ثالثاً : تبويب عناصر التكلفة وفقاً للعلاقة بوحدة التكلفة

يقوم هذا التبويب على إمكانية تتبع عنصر التكلفة وسهولة تحميله على وحدة النشاط (أو التكلفة) وذلك في حالة وجود علاقة سببية مباشرة بين وحدة التكلفة وبين المنفعة التي تعود من استخدام عنصر التكلفة وبناءً عليه يمكن تقسيم عناصر التكاليف إلى : [1]

1. عناصر التكاليف المباشرة

هي تلك النفقات التي يمكن تمييزها وتخصيصها وتتبعها بشكل مباشر في وحدة الخدمة المصرفية ، أي وجود علاقة ارتباط قوية ومباشرة بينها وبين وحدة التكاليف ، وهذه النفقات تتمثل في أجور ومرتبات العاملين في الأقسام الفنية للبنك وتكلفة الأموال . ثم تكلفة الخدمات الأخرى المباشرة كالقرطاسية والنماذج والأحبار وأوراق الحاسب الآلي .

2. عناصر التكاليف غير المباشرة

هي مجموعة النفقات التي لا يمكن تخصيصها بشكل مباشر على وحدة التكلفة المصرفية، لعدم وجود علاقة سببية واضحة ومباشرة بينها وبين وحدة التكلفة المباعة في البنك فهذه النفقات قد تصرف من أجل قسم معين أو لمجموعة من الأقسام والإدارات أو قد تصرف من أجل البنك ككل دون تحديد[2].

رابعاً : تبويب عناصر التكلفة وفقاً للعلاقة بحجم النشاط المصرفي

يمكن تبويب عناصر التكلفة وفقاً للعلاقة بحجم النشاط إلى ثلاثة مجموعات كما يلي:

1. **التكلفة الثابتة**

هي تمثل تكلفة عناصر الطاقة الإنتاجية للمصرف وعلى ذلك فهي تشمل المرتبات والأجور الخاصة بالعمالة الدائمة والفوائد المدفوعة عن الموارد المالية المقدرة ، كما تشمل المصروفات الخاصة بالتسهيلات المكانية وغيرها من التسهيلات التي تعتبر ضمن عناصر الطاقة.

هذه التكلفة ثابتة في الأجل القصير في ظل الطاقة الإنتاجية المقدرة للمصرف إلا إن نصيب الخدمة منها يتغير مع تغير كمية أو مبالغ الخدمات .

([1]) د. كمال الدين علي أحمد ، **أستخدام نظم التكاليف في تخطيط الربحية بالبنوك التجارية** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الثاني، 1994)، ص 212 .

(2) أحمد خالد محمد أحمد الفويل ، **مرجع سابق** ، ص 125 .

2. التكلفة المتغيرة

هي عناصر التكلفة التي تتغير طردياً مع تغير كمية او مبالغ الخدمات ، ومن أمثلة هذه العناصر تكلفة المطبوعات اللازمة لفتح الحسابات الجديدة او إيداع النقدية فهذه التكلفة تتغير طردياً مع تغير عدد الحسابات الجديدة او عدد عمليات إيداع النقدية .

3. التكلفة شبه الثابتة او شبه المتغيرة

هي تشمل معظم مفردات عنصر تكلفة المصروفات وتتغير هذه المفردات مع تغير كمية الخدمات وفي نفس الاتجاهات لكن بمعدل أقل وذلك لأن كل منها يتكون من جزئين ثابت متغير [1].

خامساً : تبويب عناصر التكاليف وفقاً لإمكانية الرقابة عليها

وفقاً لهذا التبويب يتم تقسيم عناصر التكاليف إلى جزئين ، جزء خاضع للرقابة ويمكن التحكم فيه من قبل مستوى إداري معين وجزء آخر غير خاضع للرقابة ولا يمكن التحكم فيه من قبل مستوى إداري معين .

يتم تقسيم عناصر التكاليف المصرفية إلى نوعين من التكاليف هما :

1. عناصر تكاليف يمكن الرقابة عليها :

تشمل جميع عناصر التكاليف (من أجور وأموال وخدمات) والتي يمكن التحكم فيها عن طريق مستوى إداري معين ، أو مركز مسئولية معين تكون هذه التكاليف قد نشأت أو خصصت لذلك المركز وهي بذلك خاضعة لرقابة المستوى الإداري في ذلك المركز .

2. عناصر تكاليف لا يمكن الرقابة عليها :

تشمل جميع عناصر التكاليف التي لا يستطيع مستوى إداري أو مركز مسئولية معين التحكم فيها والرقابة عليها لخضوعها لظروف خارجة عن إرادته ولكونها قد نشات خارج ذلك المركز[2].

تستعرض الباحثة الموضوعات التي تم تناولها في هذا المبحث المتمثلة في أن الخدمات المصرفية تعرف بأنها أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وتمثل نشاطاً أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة يقدمها طرف إلى طرف آخر ومخرجاتها ليست منتجات مادية ولا ينتج عنها نقل للملكية.

أن خصائص الخدمات تتمثل في أهمية العنصر البشري وعدم وجود مخزون سلعي وصعوبة قياس وتقييم المخرجات وتعتبر الخدمات المصرفية مصدراً للاشباع الذي يسعى العميل إلى تحقيقة وتعتبر مصدراً للربح ويمكن أن ينظر إلى الخدمة المصرفية من زاويتان جوهر الخدمة والخدمة الحقيقية وتتمثل خصائص الخدمات المصرفية بأنها غير ملموسة وعدم إنفصال الخدمة عن مقدمها أى التلازم ولا يمكن تخزينها وأن الخدمات غير قابلة للإستدعاء ، وأن هنالك منافع تتحقق للمصارف من خلال إستخدام التكاليف منها قياس تكلفة كل خدمة من الخدمات التي يقدمها

(1) أ. احمد متولي حسين عبد الهادي ، **مرجع سابق** ، ص 31 .
(2) أمانى حامد الحبيب ، **مرجع سابق** ، ص80 .

المصرف والرقابة على التكلفة عن طريق تحديد تكلفة كل قسم من الأقسام ويتم تحديد مراكز التكلفة في المصارف وفقاً لمراكز إنتاج الخدمات المصرفية ومراكز الخدمات المساعدة ومراكز الخدمات الإدارية ويتم تبويب عناصر التكاليف في المصارف وفقاً لطبيعة عوامل الإنتاج ووفقاً للوظائف الرئسية بالمصرف ووفقاً للعلاقة بوحدة التكلفة ووفقاً للعلاقة بحجم النشاط المصرفي ووفقاً لامكانية الرقابة وأن هذا التبويب يساعد إدارة المصرف في الحصول على المعلومات الملائمة لإتخاذ القرارات.

إن أهمية المصارف متأتية من قيام المصارف بتجميع الفوائض النقدية عن حاجة الوحدات الاقتصادية والأفراد ومن ثم مساهمتها الفعالة في تحريك أطر الدورة الاقتصادية لعموم الاقتصاد الوطني بمختلف قطاعاته من خلال استثمار هذه الفوائض في أوجه الاستثمار المختلفة عن طريق تقديم التسهيلات الائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى لمجمل القطاعات الاقتصادية والأفراد.

إن للمصارف أهدافاً وسياسات مثلها مثل الوحدات الاقتصادية تحدد مسبقاً وفق منظور الأسلوب الاقتصادي لأن لابد وأن تنظيم حلقات إدارة الأنشطة المصرفية ضمن تنظيم إداري يحقق الترابط والتناسق فيما بين إداراتها المختلفة من جهة ، وأسلوب محاسبي يعكس النواحي المالية والمحاسبية لطبيعة الأنشطة المصرفية التي تقوم بها هذه الإدارات من جهة أخرى .

حاجة المصارف إلى تطبيق التكاليف :

لقد عجزت المحاسبة المالية في المصارف عن تلبية متطلبات التطور المصرفي في حين أن المحاسبة المالية تقدم نتائج عن فترات محدودة سواء شهرية أو ربع سنوية وهذا لا يلائم القطاع المصرفي الذي يحتاج إلى معلومات سريعة ليواجه التقلبات في أسعار الفوائد والضرائب والعملات الأجنبية وهذه التغيرات هي بمثابة عمل يومي فلابد من وجود وسيلة للتوقع بالأوضاع المستقبلية وهو ما يجب أن تكون عليه التكاليف بالإضافة إلى ذلك فان المحاسبة المالية تظهر أرقاماً إجمالية في تقاريرها من أرباح وخسائر أو ميزانية وهذه لا توفر بما فيه الكفاية لاتخاذ القرارات وتحليل القوائم المنشورة للمصارف. (1)

لهذا جاءت محاسبة التكاليف كتطور طبيعي للمحاسبة المالية بهدف معالجة عجز وقصور المحاسبة المالية بتلبية الاحتياجات الحديثة من معلومات وبيانات دقيقة وملائمة بعد التطور الجوهري الذي شهدته القطاعات الإنتاجية و الخدمية على حد سواء نتيجة لتطبيقها.

(1) Haskins and sells, **Bank cost for planning and control Bank Administration Institute**, Park Ridge Ilinois,1974, PP. 22-24.

أهداف نظم التكاليف في المصارف:

1. قياس تكلفة الخدمة المقدمة من المصرف:

إن قياس تكلفة الخدمة أو الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه وكذلك قياس تكلفة الإدارات والأقسام والأنشطة المختلفة التي يتضمنها المصرف أمر صعب ، وليس بسهل ، فلابد عند قياس التكاليف من تحديد عناصر التكاليف المستخدمة في تقديم الخدمة . [1]

2. الرقابة على عناصر التكاليف :

هذا الأمر مرتبط بتحديد الكلفة للخدمات المصرفية من قبل المصرف حيث يكون هناك خطط موضوعة مقدماً، ومن ثم تقارن التكاليف الفعلية مع التكاليف الموضوعة والتي تم تحديدها مسبقاً ، ليتم تحديد الفروق ومن ثم تحديد المسؤولين عنها لاتخاذ اللازم. [2]

3. المساعدة في ترشيد القرارات الإدارية :

يعتبر تزويد الإدارة بالمعلومات التفصيلية من أكبر مهام محاسبة التكاليف لأن هذا يؤثر على استمرارية المصرف وعلى أرباحه وعلى وضعه التنافسي ، ونمو المصرف ومركزه في السوق ، وتعمل محاسبة التكاليف على توفير معلومات تساعد على :

أ. تحديد ربحية الأنشطة المصرفية : إن تقديم الخدمات للعملاء في الوقت المناسب يزيد من التكاليف ، من هنا فلابد من معرفة هامش الربح الذي تحققه هذه الخدمات وتحديد الأنشطة التي تقدم للعملاء والتي تعد الأكثر ربحية .

ب. تسعير الخدمات المصرفية : تطور العمل المصرفي استدعى أهمية التسعير الذي يستند إلى تحديد التكلفة ، إضافة إلى الهامش الذي يعطي عائداً مرضياً لأصحاب رؤوس الأموال . ويتم تسعير الخدمات المصرفية بناءً على تكلفتها الكلية أو الإجمالية ، وبموجبه يحدد سعر الوحدة من الخدمات المصرفية مضافاً إليها هامش معين بنسبة من التكلفة الإجمالية (تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة معاً) وهذا الأسلوب مهم في الأجل الطويل حيث أنه لابد للمصرف أن يغطي (التكاليف الثابتة والمتغيرة معاً) ويفضل عندما لا توجد طاقات عاطلة إلى طاقة قصوى . [3]

يتم تسعير الخدمة بناء على تكلفتها المباشرة ، وبموجبه يحدد سعر للخدمة بتكلفتها المباشرة مضافاً إليها هامش معين بنسبة من تكلفتها المباشرة وقد يفضل استخدام هذا الأسلوب في مثل طاقات عاطلة أو غير مستغل [4].

---

(1) هشام أحمد حسبو، **محاسبة التكاليف الفعلية والتقديرية في البنوك** ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1989م) ،ص109.

(2) خليل محمد الشماع ، **قرارات تسعير الخدمات المصرفية في المحاسبة الادارية** ، (بيروت : اتحاد المصارف العربية ، 1989م) ، ص109.

(3) **المرجع السابق** ، ص113.

(4) محمد مطر ، **كيف تستخدم التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية** ، (عمان : مجلة البنوك في الأردن ، مجلد 8 ، العدد2 ، 1989م) ، ص772.

مشاكل تطبيق محاسبة التكاليف في المصارف :

عند قيام المصارف بتطبيق محاسبة التكاليف على أنشطتها وخدماتها واجهت مشكلتين أساسيتين هما:

1. مشكلة القياس : إن المنتج في المصارف هو خدمة وقد تختلف من فترة لأخرى ومن عميل لآخر والتغيرات قد تكون طفيفة جداً وقد تكون كبيرة وبالتالي ستكون هنالك صعوبة في تحديد الأساس الذي توزع في ضوئه مدخلات الإنتاج على الخدمات ، وذلك بسبب الاعتماد على العنصر البشري مما يجعل من أمر معايرة التكلفة أمراً صعباً [1] .

ومما يزيد الأمر صعوبة إشتراك أكثر من قسم في تأدية الخدمة للعميل فمثلاً صرف حوالة واردة فلابد من إشتراك قسم الحوالات مع قسم الصندوق لإنجاز هذه العملية ، وقد يؤدي قسم واحد عدة خدمات ، إن تتبع بنود التكاليف لحصرها وقياسها كخدمة مقدمة للعميل وكمنتج نهائي فيه الكثير من الصعوبة في نشاط المصارف .

2. صعوبة تحديد تكلفة الأموال التي ساهمت في تحقيق إيراد معين :

يصعب على المصارف تحديد استخدامات محددة لمعظم الأموال الموجودة لديها وإن اختلفت تكلفة الأموال لديها فهي ليست متشابهة، فالودائع منها مربوط لأجل ومنها التوفير ومنها الجاري .

الشروط الواجب مراعاتها عند تحديد وحدات التكلفة :

1. يجب أن تكون التكلفة واضحة تماماً من أجل تقرير أي التكاليف تخص مركز تكلفة معين ، وبالتالي تسهل من عملية تجميع وتخصيص التكاليف .
2. ملائمة وحدات التكلفة لطبيعة الخدمات وطرق أداء العمل فيجب أن تكون وحدات التكلفة ملائمة لطبيعة الخدمات أو النشاط موقع القياس . وهذا يتطلب اختيار العدد الملائم من وحدات التكلفة لطرق العمل حيث إن خدمة واحدة قد تؤدي من قسمين وبالتالي لابد من توحيد المقياس [2].
3. يجب أن تكون وحدة التكلفة متجانسة ويتصف هذا التجانس بالثبات خلال الفترة الزمنية حتى يسهل عملية المقارنة بين الفترات التكليفية المختلفة مثلاً أن تكون وحدات التكلفة في قسم الحوالات عددها وبعد فترة تحول إلى عدد الموظفين في قسم الحوالات .
4. استقلال وحدة النشاط بحيث يعكس الأساس المستخدم لتعيين التكاليف هو حجم التغيرات التي تطرأ على حجم النشاط فقط ، مثلاً أن يتم استخدام عدد الاعتمادات كوحدة تكلفة في

---

(1) عمر حسنين ، صلاح مبارك ، **التكاليف في المشروعات الصناعية والخدمية** ،(الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1985م) ، ص446 .

(2) أحمد متولي حسين ، **استخدام محاسبة التكاليف في المصارف** ، (بيروت: اتحاد المصارف العربية ، 1987م) ، ص5 .

قسم الاعتمادات وهي معبرة عن كل تغير قد يحصل في الاعتمادات ، لكن أن تكون وحدة التكلفة عدد التلكسات لتخصص قسم الاعتمادات فهذا غير منطقي[1].

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز معاملات المصارف ولها أثر على تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة من أهمها ما يلي: [1]

1. تتوزع الأعمال في المصرف التجاري على أقسامه المختلفة حيث يوجد لكل قسم مستنداته وسجلاته وكشوفاته الإحصائية الخاصة به.
2. تتميز عمليات المصرف بكثرتها وتشابهها : فمثلاً نجد أن عمليات الإيداع والسحب كثيرة وإجراءاتها متشابهة وعلية فإن إستخدام الآلات والأنظمة الحديثة يمكن من إنجاز تلك المعاملات بسرعة فائقة ودقة متناهية وجهد بشري أقل.
3. معظم تكاليف المصرف من الفوائد والعمولات : حيث أن التكاليف تكون مرتفعة نسبياً وتشكل ما نسبته 70-80% من إجمالي التكاليف تقريباً . فمعظم إيرادات المصرف تتحقق من القروض والتسهيلات التي تمنحها لعملائها.
4. القدرة على التنبؤ : فالمصرف يمكنه التنبؤ بفترات إرتفاع مستوي النشاط وذلك أن بعض الخدمات ترتبط بمواسم وفترات معينة ، كبداية الشهر أو نهايته أو الإجازات الصيفية وهذه التوقعات تمكن المصارف من ترتيب أمورها لمواجهة الضغط المحتمل .
5. تقلب حجم المعاملات : حيث يتصف حجم النشاط بشكل عام بالتقلب على مدار اليوم وعلي مدار الشهر وهذا يتطلب بإستمرار توفر حد مناسب من الطاقة سواء في الأفراد أو في الأجهزة والمعدات من أجل مواجهة هذا التقلب .

ترى الباحثة أن مشاكل قياس تكاليف الخدمات تعددت وذلك لصعوبة تحديد وقياس بعض عناصر وبنود التكاليف بدقة نظراً لتداخلها وتشابكها مع بنود أخرى، وأن للعنصر البشري دور مهم وأساسي ومؤثر على جودة الخدمة وصعوبة توحيد معايير ومقاييس لمخرجات الخدمات، وأن نظم التكاليف التقليدية تقوم على افتراض إن درجة استفادة المنتجات من العناصر متساوية إذ تحمل التكاليف في المراكز على الإنتاج بإتباع أساس محدد من أسس التحميل المختلفة وهذا الافتراض غير صحيح.

أهمية تطبيق أنظمة تكاليف في المصارف:

تعتبر العوامل التالية خير دليل على أهمية تطبيق أنظمة محاسبة التكاليف في المصارف:

1. تدفع الزيادة المستمرة في الرواتب والمصروفات إلى دراسة الكلفة والرقابة عليها وذلك عن طريق قياس تكلفة الإدارات والأقسام التي يتضمنها المصرف.

(1) محمد البكري العمري ، **دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية** ، (عمان : جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2003م)، ص 19.

2. توسعت المصارف في تقديم الخدمات التي تؤديها إلى عملائها مما يضطرها لتحديد تكلفة هذه الخدمات وتسعيرها .
3. تقوم بعض المصارف برفع سعر الفائدة أو تخفيضها على أنواع معينة من الودائع لديها فما هي التكلفة لهذه الودائع ؟ ومن المسلم به أن تكلفة الودائع لا تقتصر على الفوائد التي تدفع إلى المودعين فقط بل هناك تكاليف أخرى مباشرة وغير مباشرة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.
4. تقوم المصارف بتقديم القروض المختلفة إلى المشروعات العامة والخاصة مما يستلزم معرفة تكلفة وربحية كل نوع من أنواع هذه القروض.
5. غالباً ما تكون بيانات التكلفة عنصراً أساسياً من ضمن العناصر التي يلتزم دراستها قبل اتخاذ القرارات الإدارية ومنها على سبيل المثال التي تتعلق بالمجالات التالية[1] :

أ. إضافة خدمة جديدة أو إلغاء خدمة قائمة.

ب. منح مزايا معينة لبعض العملاء لتنمية تعاملهم مع المصرف .

ج. استخدام وسائل جديدة مكلفة في إدارة العمل مثل الحاسبات الإلكترونية وأجهزة الصراف الآلي .

أسس تحديد وحدات التكلفة في المصارف

تتمثل أسس تحديد وحدات التكلفة في المصارف في الآتي: [2]

1.ملائمة وحدات التكلفة لطبيعة الخدمات

من الأسس التي يجب مراعاتها عند اختيار وحدات التكلفة أن تكون هذه الوحدات ملائمة لطبيعة الخدمات أو النشاط موضع القياس ، ونظراً لتعدد الخدمات الرئيسية والخدمات الفرعية لابد من اختيار العدد الملائمة من وحدات التكلفة والذي يفي بأغراض قياس تكلفة الخدمات المختلفة بالإضافة إلى قياس تكلفة الأنشطة الداخلية التي تحتاج الإدارة إلى معرفة تكلفتها .

2.ملائمة وحدات التكلفة لطرق أداء العمل

تشارك أكثر من وحدة تنظيمية بالمصرف في أداء الخدمات التي تقدم للعملاء ولقياس تكلفة الخدمة الرئيسية أو الوحدة من الخدمات الفرعية يتم تجميع نصيبها من تكلفة نشاط الأقسام المختلفة التي تشارك في أدائها ، ويتطلب ذلك اختيار وحدات كمية لقياس تكلفة النشاط على مستوى الخدمات الرئيسية .

3.ارتباط وحدات التكلفة بوحدات قياس الخدمات للأغراض الإحصائية والتسويقية

يتم قياس الخدمات للأغراض الإحصائية والتسويقية في صورة كمية (عدد) وفي صورة مبالغ وهذا يؤثر على اختيار الوحدات اللازمة لقياس تكلفة هذه الخدمات ، فمن الضروري أن

---

(1) د.سحر معقصة ، **أسلوبمحاسبة التكاليف في المصارف التجارية** ، (لبنان: اتحاد المصارف العربية ، مجلة المصارف العربية، المجلد الثالث ، العدد33 ، أيلول 1983م)، ص 27.

(2) أحمد حسن محمد النايلي ، **تطبيق تقنية التكاليف علي أساس الأنشطة ، دراسة تطبقية في مصرف الرافدين** ،(بغداد : المعهد العربي للمحاسبين القانونين ، 2005م) ، ص 39.

يتحقق التنسيق بين الوحدات المختارة ولقياس التكلفة وبين المجالات المختلفة التي يخـــدمها أســـلوب قياس التكلفة .

4.وضوح وثبات وحدات التكلفة

يجب التعبير عن وحدات التكلفة في صورة ذات معنى واضح ويتحقق ذلـــك عـــن طريـــق التعبير عن وحدات التكلفة في صورة كمية . ويجب ان تكون وحدات التكلفة ثابتة نسبياً أي لا تتغير ما بين الفترات التكاليفية المختلفة[1].

(1) أ. أحمد متولي حسين عبد الهادي ، **مرجع سابق** ، ص ص 17 - 18 .

المبحث الثانى

استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس تكلفة الخدمة المصرفية

إن محاسبة التكاليف قابلة للتطبيق في كل الأنشطة سواء كانت صناعية أم غير صناعية فالمبدأ العام ان لكل نشاط تكاليفه وحيثما توجد تكلفة ، فإن هناك إمكانية لتطبيق مبادئ وأساليب محاسبة التكاليف لقياس تكلفة النشاط ورقابتها فالحاجة لقياس التكلفة ورقابتها ليست مقصورة على الأنشطة الصناعية فحسب ، فهناك كثير من الأنشطة الخدمية التي تؤديها الوحدات الخدمية والتنظيمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، تحتاج إلى قياس تكاليفها وتحقيق الرقابة عليها[1].

خصائص وأساليب القياس المحاسبي

لقد إهتمت كثير من الدراسات بالخصائص الواجب توافرها في القياس والتقييم المناسب حتى يتصف بالجودة وهذه الخصائص تتلخص في النقاط التالية وهي[2] :

1. إمكانية الاعتماد عليه ويشمل ذلك إمكانية الإئتمان والتدقيق والالتزام بالمعايير المحاسبية .
2. الاقتصاد أي إنخفاض تكلفة التطبيق .
3. التحفظ .
4. المرونة والرقابة على الدخل الذي يتم قياسه عن طريق الإدارة .
5. الثبات وتوضيح أن الإدارة لا تقوم بتدخل غير مشروع للتأثير على أرقام الدخل .
6. القابلية للمقارنة مع المنشآت من نفس النوع .
7. القابلية للفهم لكل من المحاسب وقارئ التقرير المالي .
8. الثقة .
9. الملاءمة .

أساليب القياس المحاسبي

يوجد العديد من أساليب القياس المحاسبي منها :

1. القياس المادي (الكمي)

يتصف هذا النزع بالدقة والموضوعية حيث لا يتأثر بتغير القيمة الشرائية للنقود وتستخدم منه وحدات القياس للتعبير عن تحركات الموارد داخل مراكز التكلفة المختلفة فمثلاً يعبر عن الخامات بالكيلو جرام.

---

(1) د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، د. عطية عبد الحي مرعي ، **انظمة التكاليف لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات**، (الإسكندرية : الشنهابي للطباعة والنشر ، 2001م) ، ص 307 .

(2) جيهان السيد عبد الرحمن الشعراوي ، **القياس والإفصاح المحاسبي عن المخاطر في المصارف الإسلامية في ضوء معايير المحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية** ، (القاهرة : رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة، 2009م، ص ص 132 - 133 .

2. القياس النقدي (القيمي)

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النقود وهي وحدة قياس عامة ويوفر أرقاماً تعبر عن نشاط الوحدات الاقتصادية وكذلك نتائج النشاط من ربح او خسارة.

قياس تكاليف المنتجات

يعتبر قياس تكاليف المنتجات من أقدم اهداف محاسبة التكاليف ويتم قياس هذه التكاليف بطريقة تتفق مع الغرض من استخدامها.

نجد أنه في حالة تصميم وتنفيذ أفضل النظم للرقابة التشغيلية فإنها تكون غير ملائمة لأغراض قياس تكاليف المنتجات ويرجع ذلك إلى ما تتطلبه عملية القياس من ضرورة تحديد تكاليف إقتناء واستخدام كل عنصر وبصورة تحليلية .

إن قياس تكلفة وحدة النشاط يتم من خلال تصميم أسلوب لمحاسبة التكاليف وفقاً لطبيعة نشاط وظروف كل منشأة وأسلوب التشغيل وتسلسل مراحل الإنتاج فيها. ولتحديد تكلفة وحدة النشاط فإن أسلوب التكاليف يتضمن :

1. المحاسبة عن تكاليف الاقتناء وتكاليف الاستخدام وذلك لكل عنصر على حده من عناصر التكاليف.
2. التحديد السليم لوحدات النشاط التي يقوم أسلوب التكاليف بقياس تكلفتها .
3. تحميل الجزء المستخدم من كل عنصر تكلفة على وحدات النشاط .

يقتضي القياس السليم لتكاليف المنتجات ضرورة قيام أسلوب التكاليف بتوفير معلومات عن التكاليف التي تستنفد خلال أنشطة سلسلة القيمة للمنشأة [1].

مراحل القياس في التكاليف

يتخذ قياس التكاليف سلسلة من المراحل اهمها :

1. مرحلة الاعتراف بالتكاليف

في هذه المرحلة يتم تحديد عناصر التكاليف التي يجب أن تستخدم في بناء القيم التكاليفية لوحدات التكلفة وتحديد الموارد التي يجب إدخالها عملية القياس إذا ما خضعت للاستهلاك .

2. مرحلة بناء القيم التكاليفية المشتقة في صورتها العينية

تعتبر هذه المرحلة الركيزة الأساسية للقياس في محاسبة التكاليف حيث تتحول الموارد إلى تكاليف يتم استخدامها في بناء قيم تكاليفية لوحدات التكلفة وهي تمثل الهيكل الأساسي للبناء والمقوم الأكثر تأثير على دقة القياس .

---

(1) د. نجاتي إبراهيم عبدالعليم ، **مدخل مقترح لزيادة كفاءة الوظيفة المحاسبية لأسلوب التكاليف مع التطبيق على قطاع الصناعات الغذائية** ، (القاهرة : الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، مجلة التكاليف علمية ، العدد الأول والثاني ، السنة السابعة والعشرون ، 1998م) ، ص ص 15 ، 16 .

3. مرحلة بناء القيم الرقمية المشتقة في صورتها المالية

يتم في هذه المرحلة تحويل الصورة العينية للقياس والتي يتم بنائها استناداً إلى مقاييس الاستخدام العيني للموارد إلى الصورة المالية للقياس وبذلك يكتمل بناء القيم التكاليفية لوحدات التكلفة. ولتحقيق هذا الهدف يتم استخدام الأسعار باعتبارها الأداة أو المقياس اللازم للتعبير عن الصورة العينية للقياس في شكل مالي[1].

خطوات تحميل تكاليف الخدمات المصرفية غير المباشرة على وحدة الخدمة المصرفية

تتمثل خطوات تحميل التكاليف في الآتي [2]:

1. اختيار مركز أو موضوع التكلفة كدائرة التدريب أو الأبحاث أو التخطيط أو القانون أو المتابعة أو المحاسبة المركزية عن بحث تكلفة نشاط الإدارة العامة أو الودائع والكمبيالات او خدمات بطاقة الإئتمان أو تحصيل فواتير العملاء أو إيجاد نتائج العمليات الخاصة بزبائن أو عملاء معنيين دون غيرهم .
2. تحديد البنود سواء كانت إيرادات أو نفقات بصورة عادلة ومعقولة وربما بصورة صحيحة عن نتائج أعمال البنك أو الفرع .
3. اختيار النسب أو المعايير أو الأصول أو المعدلات أو الأسس التي سيتم بموجبها الربط المنطقي والعملي والعادل بين البنود التي تم تحديدها في الخطوة الثانية أعلاه وبين مراكز التكلفة أو موضوعها التي تم تحديدها في الخطوة الأولى أعلاه .
4. الربط بين العنصر المستقل والتابع وفق المعادلة التي يحددها محاسب التكاليف بحكمته واجتهاده ويقصد بهذا الربط تخصيص أو توزيع البنود المختلفة على عناصر أو مراكز أو موضوع التكاليف.

مشاكل القياس في المنشآت الخدمية

إن معظم المنشآت الصناعية تنتج منتجاً قياسياً ملموساً سهل التحديد ومميزاً ، مما يسهل قياس التكلفة باستخدام نظم تحديد التكلفة التقليدية كأسلوب المراحل ، وحتى في حالة تعدد المنتجات فإنه يمكن بسهولة تطبيق أنظمة تكاليف الأوامر لقياس تكلفة أوامر الإنتاج المختلفة . أما الوحدات الخدمية فالأمر مختلف ، فهي تؤدي عادة خدمات غير متجانسة ، فالخدمة قد تختلف من فترة لأخرى ومن مرحلة لأخرى والتغيرات قد تكون طفيفة جداً ، وقد تكون غير متجانسة تماماً[3].

ترى الباحثة أن مشاكل القياس في المنشآت الخدمية عدم القدرة على قياس المنتجات غير الملموسة وذلك لأن المنشآت الخدمية تنتج منتجات غير ملموسة مثلاً البنك يقدم خدمات للعملاء لا

---

(1) د. عصافت سيد أحمد عاشور ، **نحو إطار فكري للقياس ودقة القياس في محاسبة التكاليف** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني ، 2006م) ، ص ص 325 - 358 .

(2) د. عصام جميل مرعي ، **محاسبة التكاليف في البنوك النظرية و التطبيقية** ، (د.م : د.ن ، د.ت) ، ص 186.

(3) د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، د. عطية عبد الحي مرعي ، **مرجع سابق** ، ص 308 .

يمكن قياسها بسهولة لأنها خدمات غير ملموسة والخدمات قد تكون غير متجانسة وتختلف في فترات تقديمها .

قياس التكلفة على مستوى المصرف

في ظل أسلوب محاسبة تكاليف المصارف يتم قياس تكلفة الإدارات والأقسام ومتوسط تكلفة الخدمات وذلك بالنسبة لكل فرع من فروع المصرف على حده وذلك متى كان الفرع يمثل وحدة محاسبية مستقلة وله بعض الاستقلال الإداري عن المركز الرئيسي .

يتم قياس التكلفة المتوسطة للخدمات المتوسطة على مستوى المصرف ككل وذلك عن طريق تجميع بيانات التكلفة وكمية النشاط الخاصة بجميع الفروع التي يضمها المصرف[1].

طرق قياس التكلفة في الوحدات الخدمية

يوجد هنالك أكثر من طريقة والمفاضلة بين هذه الطرق تتوقف على العوامل الآتية :[2]

1. مدى تعدد الخدمات .
2. كمية المواد المستخدمة في كل خدمة .
3. مدى تأثر تكلفة النشاط بعامل متغير واحد أو بعدة متغيرات .
4. مدى تكرار الخدمة وتجانسها .

أولاً : أسلوب تكاليف المراحل في الوحدات الخدمية

يعتبر أسلوب تكاليف المراحل في الوحدات الخدمية الطريقة المثلى لقياس التكلفة بالنسبة للوحدات الخدمية التي تتخصص في إنتاج عدد محدد من الخدمات يتم تادية كل منها في قسم مستقل، وفي هذه الحالة تحصر التكاليف في مراكز الإنتاج الخدمي المباشر بعد تحميلها بنصيبها من تكاليف أقسام الخدمات المعاونة على أساس مناسب ثم توزيع تكلفة المركز من جميع عناصر التكاليف سواء أكانت مباشرة أو غير مباشرة على عدد وحدات الخدمة تكون النتيجة متوسط التكلفة لوحدة الخدمة المنتجة.

ثانياً : أسلوب تكاليف الأوامر في الوحدات الخدمية

تتسم بعض أنشطة الخدمات بانها تتعلق بوظائف غير روتينية كما أنها غير متكررة ، وتتمثل المشكلة الرئيسية في مجال قياس تكلفة لكل الأنشطة في صعوبة تخصيص تلك التكاليف على الخدمات المؤداة لتحديد تكلفة كل خدمة أو مهمة وذلك باستخدام أسلوب الأوامر المطبق على الأنشطة الصناعية [3].

---

(1) د. أحمد متولي حسين عبد الهادي ، **مرجع سابق** ، ص 14 .

(2) حنان رضوان، **بدائل القياس المحاسبي المعاصر**، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م)، ص 22.

(3) د. صلاح الدين عبد المنعم مبارك ، عطية عبد الحي مرعي ، **مرجع سابق** ، ص ص 321 – 335 .

قياس تكلفة الخدمات التي يمكن تنميطها:

نقترب في هذه الحاله من أسلوب التكاليف المشتركة وتعدد المنتجات الذي يعتبر حالة خاصة من أسلوب تكاليف المراحل ، حيث يتطلب الأمر إنفاق بعض عناصر التكاليف اللازمة لأداء النشاط الخدمي لتحقيق الخدمات الرئيسية التي يقوم بتوفيرها هذا النشاط الخدمي ، وبالتالي يمكن إعتبار تكلفة مواد وتشغيل نشاط قسم الخدمات المعين في هذه الحالة بمثابة تكاليف مشتركة ينبغي توزيعها بين النوعيات المختلفة من الخدمات التي يؤديها هذا القسم بعد تحديد وحدة قياس نمطية فيما بينها ، وعادة يتم استخدام الزمن اللازم لإنجاز الخدمة كأوزان ترجيحية تساعد في تحديد متوسط تكلفة وحدة الخدمة ثم استخدام ذلك المتوسط بعد ذلك في تحديد تكلفة كل نوع خدمة على حدة ، وبقسمة نصيب كل نوع خدمة من التكاليف على عدد وحدات الخدمة من نفس النوع يتم تحديد متوسط تكلفة وحدة الخدمة ثم يتم استخدام ذلك المتوسط بعد ذلك في تحديد تكلفة كل نوع خدمة على حدة ، وبقسمة نصيب كل نوع خدمة من التكاليف على عدد وحدات الخدمة من نفس النوع ينم تحديد متوسط تكلفة وحدة الخدمة المؤداة من كل منها [1].

يمكن فى هذه الحالة إتباع الخطوات التالية :[2]

1. تحديد أنواع الخدمة التي يقدمها هذا القسم .
2. تحديد العلاقة النسبية المرجحة بين مختلف أنواع الخدمة المقدمة .
3. تحديد حجم أو عدد وحدات الخدمة المقدمة من كل نوع منها .
4. تحديد مجموع وحدات الخدمة المرجحة بقيم العلاقة النسبية .
5. تحديد تكلفة التشغيل السنوية الخاصة بالقسم .
6. تحديد كتوسط المرجحة لوحدة الخدمة بقسمة تكلفة التشغيل السنوية للقسم على مجموع وحدات الخدمة المرجحة .
7. استخدام كل من متوسط التكلفة المرجحة للوحدة والعلاقة النسبية في تحديد تكلفة كل نوع خدمة وكذلك تحديد متوسط تكلفة الخدمة وحدة الخدمة المؤداة من كل نوع خدمة على حدة .
8. إستخدام متوسط تكلفة وحدة الخدمة المؤداة في تحديد سعر الخدمة من كل نوع على حدة .

قياس تكلفة الخدمات التي لا يمكن تنميطها

نستخدم في هذه الحالة أسلوب تكاليف الأوامر ، حيث يتطلب الأمر تحديد وقياس تكلفة كل خدمة على حدة نظراً لما تتصف به من مواصفات خاصة غالباً تختلف عن مواصفات الخدمات الأخرى ، نجد أن هنالك خدمات أخرى في مجالات أخرى لكل منها مواصفاتها الخاصة ، وبالتالي تكلفتها ، يمكن فى حالة عدم إمكانية تنميط الخدمات المؤداة استخدام أسلوب تكاليف الأوامر

---

(1) د. أحمد متولي حسين عبد الهادي ، **المرجع السابق** ، ص 14 .

(2) ندي سلمان نكه النداوي ، **تحديد كلفة الخدمة المصرفية باستخدام التكاليف علي أساس الأنشطة** ، (بغداد : جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، 2006م)، ص 45.

في منشآت الخدمات التي تقوم بتوفير نوعيات من الخدمات ذات مواصفات خاصة سوف تختلف من أمر (عميل) لآخر ، وبالتالي تختلف احتياجات كل أمر من عناصر التكاليف المختلفة ممثلة بصفة أساسية في تكلفة العمالة المتخصصة (الأجور المباشرة للعمالة المهنية والتكاليف الإضافية الأخرى (غير المباشرة)، وينصب هدف قياس التكلفة في هذه الحالة على قياس تكلفة كل أمر من تكلفة العمالة المتخصصة (الإجور المباشرة) بتحديد عدد ساعات العمل التي تم استغراقها في هذا الأمر وتحويلها إلى ما يعادها من تكلفة في ضوء معدل أجر الساعة المقرر لكل نوع عمالة على حدة .

يتطلب الأمر قبل إحتساب وإعداد معدلات التحميل واستخدامها في تحديد نصيب الأوامر المنجزة من التكلفة غير المباشرة ضرورة حصر جميع عناصر التكاليف الإضافية غير المباشرة ويقتضى ذلك:

1. تحميل أقسام الخدمات المهنية وأقسام الخدمات المعاونة بما يخصها من التكلفة العامة طبقاً لمعدلات توزيع وتحميل تتلاءم مع طبيعة كل عنصر من عناصر التكلفة .
2. تحميل (توزيع) تكاليف أقسام الخدمات المعاونة على أقسام الخدمات المهنية طبقاً لمعدلات تحميل (توزيع) تتلاءم مع مقدار استفادة كل قسم من أقسام الخدمات المهنية من تكلفة أقسام الخدمات المعاونة .[1]

قياس تكاليف وظيفة الإنتاج :

هى عبارة عن التكاليف الخاصة بوظائف إنتاج الخدمات من أجور ومستلزمات سلعية وخدمية ومصروفات. يمكن قياس التكاليف الإنتاجية عن طريق :

أولاً : تخصيص عناصر التكاليف على مراكز التكلفة فى البنك :

حيث أنه كلما أمكن ايجاد ارتباط مباشر بين عناصر التكاليف غير المباشرة وبين المراكز المسئولة عنها، كلما ساعد ذلك على دقة توجية هذه العناصر وبالتالي دقة تحديد نصيب الخدمات التشغيلية .

ثانياً : توزيع تكاليف مراكز الخدمات العامة والمعاونة :

يتم فى هذه المرحلة الآتى :

1. توزيع تكاليف مراكز الخدمات العامة على المراكز التشغيلية والمعاونة .
2. توزيع تكاليف المراكز المعاونة على التشغيلية .

إن الهدف النهائى لعملية التحليل ودراسة التكاليف غير المباشرة هو تحديد تكلفة وحدة المنتج أو الخدمة بطريقة عادلة ومنطقية وعلى ذلك يكون من الضروري تركيز كل التكاليف غير المباشرة في مراكز الخدمات الرئيسية .

هناك العديد من الطرق التى يمكن إستخدامها في عملية التوزيع والتي بينها الآتي :

---

(1) د. ناصر نورالدين عبداللطيف ، د. محمد محمود البابلى ، **أنظمة محاسبة التكاليف لأغراض القياس – التخطيط – تقيم الأداء،** (الاسكندرية : دار التعليم العالى للنشر ، 2011م) ، ص ص 303-309.

أ. الطريقة الإجمالية للتوزيع .
ب. الطريقة الإنفرادية للتوزيع .
ج. الطريقة التنازلية للتوزيع .
د. الطريقة التبادلية للتوزيع .

يفضل إتباع طريقة التوزيع التنازلي في البنوك لإعتبارات عديدة منها الدقة وسهولة التطبيق والإعتراف الجزئي بتكلفة الخدمات المتبادلة بين المراكز .

ثالثاً : تحميل التكاليف على وحدات الخدمة المصرفية :

بعد مرحلة توزيع تكاليف كل من مراكز الخدمات العامة والمعاونة تكون كل عناصر التكاليف غير المباشرة وقد تجمعت فى المراكز التشغيلية (إيداع ، إستثمار ، خدمات مصرفية أخرى) لذلك يبقى توزيع تكلفة كل من مركز تشغيلي عن الخدمات التي يؤديها. [1]

ملامح البيئة المصرفية الحديثة وأثرها على عملية قياس وتقييم الأداء في المصارف التجارية:

أولاً : ملامح وسمات بيئة الصناعة المصرفية الحديثة

يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الإقتصادية الأكثر حساسية للتغيرات والتطورات في العالم ، وتشهد الصناعة المصرفية في الوقت الراهن حالة من المتغيرات المهمة نتيجة التحديات التي تواجهها البنوك التجارية منها تراجع دور المصارف فى الوساطة المالية ، ومتطلبات الرقابة المتزايدة ، وزيادة حدة المنافسة بين البنوك وزيادة مهارات العملاء التفاوضية.

تسير عملية الإصلاح الإقتصادى منذ أوائل التسعينات من القرن العشرين بخطوات متسارعة خاصة بعد الإتفاق مع صندوق النقد والبنك الدوليين على برامج الإصلاح الهيكلي والتثبيت الإقتصادي حيث كان للقطاع المصرفي نصيب وافر من هذه الإصلاحات فى إطار برنامج الإصلاح الإقتصادى الشامل وتمثلت أهم التطورات والإصلاحات المصرفية فيما يلى [2]:

1. تحرير أسعار الفائدة وأسعار الخدمات المصرفية .
2. تعديل نسبة الإحتياطي .
3. تعديل نسبة السيولة .
4. تحرير سعر الصرف .
5. الربط الإلكتروني بين البنوك وفروعها .
6. خصخصة المال العام في البنوك المشتركة .

---

(1) ياسر على أحمد عبيد ، **دراسة تحليلية للتكاليف ودورها فى تحديد أسعار الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية** ، (حلوان : جامعة حلوان ، كلية الدراسات التجارة وإدارة الأعمال ، رسالة الماجستير فى المحاسبة ، 2002م) ، ص ص 74-75.

(2) د. ابراهيم عاشور موسى ، د. محمد عبدالسلام البنان ، **مرجع سابق** ، ص ص 17-19.

7. مسايرة المعايير الدولية الحديثة .

ثانياً : الملامح المميزة للمصارف التجارية الحديثة :

1. الأسلوب الإنتاجي ومخرجات البنوك التجارية .
2. درجية أنشطة البنوك التجارية .
3. إمكانية تحديد تحديد وتحليل عناصر التكاليف البنكية .
4. إمكانية ربط التكاليف بالمنتجات والخدمات المصرفية .

قياس تكاليف أنشطة الخدمات:

هناك بعض أنشطة الخدمات التي يمكن تنميطها وبالتالي يمكن إيجاد وحدة قياس نمطية لوحدة الخدمة، وفي هذه الحالة تكون هناك تكاليف مشتركة تخص أنشطة الخدمات المتعددة ويتم توزيعها بين الخدمات المستفيدة منها باستخدام أسس معينة أو باستخدام وحدة قياس نمطية.ويتم قياس تكلفة أنشطة الخدمات التي يتم تنميطها عن طريق تحديد إجمالي تكاليف التشغيل السنوية لكل قسم والتي تعتبر بمثابة تكاليف مشتركة يتم توزيعها على الخدمات المستفيدة منها والتي يؤديها القسم وذلك باستخدام وحدة قياس نمطية[1].

بعد تحديد إجمالي تكلفة التشغيل السنوية للقسم يتم تحديد أنواع الخدمات التي يؤديها كل قسم وعدد وحدات الخدمة لكل نوع منها، ثم يتم بعد ذلك إيجاد متوسط تكلفة وحدة الخدمة عن طريق قسمة إجمالي تكاليف التشغيل السنوية للقسم على إجمالي عدد وحدات الخدمة المرجحة باستخدام علاقة سببية مرجحة معينة مثل زمن أداء الخدمة.

أما إذا كانت أنشطة الخدمات المؤادة غير نمطية نظراً لاختلاف خصائص ومواصفات كل خدمة من ناحية الزمن اللازم لأداء الخدمة أو المجهود الذي يبذله العاملين في أداء كل خدمة فإنه لا يمكن تحديد وحدة قياس نمطية للخدمة المؤادة حيث تختلف تكلفة وتسعير الخدمة مثل المكاتب الهندسية أو مكاتب المحاسبة والمراجعة التي تقوم بأداء مجموعة من الخدمات المختلفة، حيث تختلف طبيعة كل خدمة عن الأخرى والزمن اللازم للقيام بها وبالتالي تختلف تكلفة أداء كل خدمة من الخدمات، وبالتالي قيمة التعاقد مع العميل طالب الخدمة.

خطوات قياس تكلفة الخدمات المصرفية :

تتمثل خطوات قياس تكلفة الخدمات المصرفية في الآتي : [2]

1. تبويب مراكز التكلفة وتحديد وحدات التكلفة : لغرض تحديد مراكز التكلفة في المصارف لابد لمصمم أسلوب التكاليف من القيام ببعض الدراسات التفصيلية الخاصة بالمصرف ومن أهمها: دراسة هيكل التنظيم الإداري للمصرف وتوصيف الوظائف الإدارية والفنية لأقسامه ، دراسة

(1) د.عبد الحي مرعي وآخرون، **مرجع سابق**، ص ص 325-341.

(2) د. لطيف زيود ، **تكلفة الخدمات المصرفية** ، (سوريا: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد 29 ، العدد2، 2007م) ، ص ص 20-22.

الدورة المستندية المستخدمة في المصرف للتعرف علي طريقة إنسياب البيانات وكذلك السجلات والكشوف المستخدمة ، تحديد مراكز التكلفة بالمصرف وتبويبها، تحديد وحدات التكلفة ويمكن تبويبها إلى وحدات كمية لقياس تكلفة نشاط مراكز التكلفة ووحدات قياس تكلفة النشاط على مستوى الخدمات الرئيسية وتخصيص عناصر التكلفة غير المباشرة وتوزيعها على مراكز التكلفة .

2. تحديد عناصر التكاليف غير المباشرة : حيث يتم حصر عناصر التكاليف غير المباشرة في المصرف وذلك بتخصيص عناصر التكلفة غير المباشرة وتوزيعها علي مراكز التكلفة ، وتوزيع تكاليف مراكز الخدمات الإدارية على مراكز الخدمات المساعدة ومراكز إنتاج الخدمات المصرفية، وتوزيع تكاليف مراكز الخدمات المساعدة على مراكز إنتاج الخدمة المصرفية.
3. حصر بنود التكاليف الخاصة بكل مركز تكلفة في المصرف (التكاليف المباشرة) : حيث يتم تجميع كشوف الرواتب وجداول العمل الإضافي وبدل الإجازات وبدل الوصفات الطبية والمكافات وتحديد حصة كل موظف عن العام كله ، ثم تحديد مركز الخدمة (القسم) الذي يتبع له الموظف وتحميل كامل نصيبه خلال العام علي مركز التكلفة.
4. حصر بنود التكاليف العامة أو المشتركة في المصرف (التكاليف غير المباشرة علي مراكز التكلفة): لابد من حصر البنود العامة (التكاليف غير المباشرة بالنسبة لمراكز التكلفة) وتحديد قيمتها ووضع أسس مناسبة لتوزيعها على مراكز التكلفة .
5. توزيع تكاليف مراكز الخدمات الأخرى على مراكز تقديم (إنتاج) الخدمات المصرفية (المراكز الفنية): بعد أن تم حصر جميع تكاليف الخدمات المصرفية غير المباشرة في مراكز إنتاج الخدمات المصرفية ومراكز الخدمات المساعدة الأخرى ، فإن الخطوة التالية هي توزيع تكاليف مراكز الخدمات الأخرى (وهي مراكز الخدمات المساعدة ومراكز الخدمات الإدارية) على مراكز إنتاج الخدمات المصرفية ، والتي تمر من خلالها الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ، لكي يتم حصر جميع التكاليف غير المباشرة في مراكز إنتاج الخدمات المصرفية .
6. تخصيص تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية وتحميلها على الخدمات المنتجة : بعد القيام بتجميع عناصر التكلفة غير المباشرة في مراكز إنتاج الخدمات المصرفية ، لابد من تخصيص تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية وتحميلها على الخدمات بهدف تحديد نصيب كل خدمة من هذه التكلفة . ويتم ذلك من خلال إتباع أساس التخصيص المباشر أو تحميل تكلفة مراكز إنتاج الخدمات المصرفية على الخدمات[1].

(1) د. لطيف زيود ، **المرجع السابق** ، ص 22.

إن نقطة البدء في قياس ورقابة التكلفة هي تحديد المراكز التي يتم تجميع التكلفة على أساسها ثم بعد ذلك تحديد وحدات التكلفة التي تحمل عليها تكلفة المراكز. ويعد عدم قدرة المسئولين في الوحدات الخدمية على تحديد خطوط تنظيمية واضحة بمثابة حجر عثرة في تطبيق محاسبة التكاليف في الوحدات الخدمية، كما أن صعوبة توضيح تدفق الأنشطة الخدمية يخلق مشكلة متعلقة بالفصل بين مراكز الخدمات الأصلية ومراكز الخدمات المعاونة على أساس أن جميع تلك المراكز تؤدي خدمات مما يجعل الفصل بينهما أمراً صعباً. ويعتبر تحديد مراكز التكلفة أحد الأركان الرئيسية لأسلوب التكاليف وتمثل مراكز التكلفة دوائر نشاط معين متجانس أو خدمات من نوع معين متجانسة بحيث يشتمل مركز التكلفة على مجموعة متماثلة من عناصر الإنتاج، وينتج عنه منتج مميز أو خدمة مميزة قابلة للقياس. ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى تحديد مراكز التكاليف هي[1]:

1. توزيع التكاليف غير المباشرة على هذه المراكز: وبذلك تعتبر مراكز التكاليف تبويب وظيفي لعناصر التكاليف الإضافية ثم أساساً لتوزيع تكلفة هذا النشاط أو الخدمة على المراكز الأخرى المستفيدة تمهيداً لتوزيعها بعد ذلك على وحدات الإنتاج الخدمية النهائية.
2. إن تقسيم الوحدة الخدمية إلى مراكز تكلفة صغيرة الحجم يمكن من مراقبة التكاليف عند المنبع، أي حيث تنشأ هذه المسئولية عن التكاليف ويستلزم ذلك إيجاد نوع معين من الترابط بين التكاليف ووحدات المسئولية عن تلك التكاليف.

أما الأسس التي ينبغي أن تحكم عملية تحديد مراكز التكلفة في الوحدات الخدمية فهي أن تكون المراكز بمثابة وحدات إدارية أو تنظيمية واضحة في الهيكل الإداري، وأن يكون مركز التكلفة ذو حجم ملائم بدرجة تجعل في الإمكان تخصيص نسبة من بنود التكلفة على أساس مباشر، وإن تشترك المراكز المناسبة في أكبر عدد من الوحدات الخدمية المماثلة ويتولى كل مركز تكلفة تأدية نوع واحد فقط من النشاط، وتحدد المراكز بطريقة سهلة مدى تغير التكلفة من حيث علاقتها بحجم النشاط في كل منها .

أسباب عدم إنتشار أنظمة محاسبة تكاليف حديثة :

1. عدم وجود كادر خبير لدى المنشأة : إن محاسبة التكاليف الحديثة تحتاج خلال عملية بنائها وتطبيقها إلى خبراء في تحديد مراكز التكلفة وانواع التكاليف والقيام بدراسة أجزاء العمل وترميز مراكز وأنواع التكاليف والعاملين وتصنيف المواد والآلات وإعادة هيكلة المحاسبة المالية لخدمة محاسبة التكاليف ، وبالتالي يجب أن يجيدوا العمل في المحاسبة والموازنة والإحصاء والإدارة والحاسب الآلي ، وأن تدعمهم المنشأة بإداراتها الثلاثة (العليا والوسطى

(1) د. صلاح عبد المنعم مبارك و د.عطية عبد الحي مرعي، **أنظمة التكاليف لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م)، ص ص 307-313.

والدنيا) ، وذلك خلال مهامهم الصعبة وطويلة الأمد وهذا نادر الوجود في بلدان غير ناضجة إقتصادياً.[1]

2. قصور في الهيكلة المحاسبية المطبقة : تأخذ محاسبة التكاليف كل معلوماتها من المحاسبة المحالية ، رغم أن كثير من أنواع التكاليف في المحاسبة المالية تدمج مع بعضها ولا يلاحظ مكان نشأتها ، واحياناً لا يسجل بشكل دقيق مسببها ، وبهذا لا يمكن غالباً الإعتماد على واقع المحاسبة المالية لأغراض محاسبة التكاليف ، فتقف الإدارة الراغبة في تطبيق محاسبة تكاليف حديثة حائرة أمام أمرين إما إتخاذ قرار جرئ بإعادة هيكلة المنشأة لمراعاة متطلبات محاسبة تكاليف حديثة وهذا مكلف وطويل الأمد ، أو البقاء على وضع تنظيمى ومحاسبي غير رشيد تتوارثه إدارات المنشأة عبر الزمن.[2]

3. جهل في معرفة مهام محاسبة التكاليف لدى الإدارة العليا للمنشأة : ثمة كثير من أرباب وقادة العمل لا يعرفون شيئاً عن وظائف وأهداف محاسبة التكاليف ، ويظنون أن المحاسبة المالية تقدم كل المعلومات التي يحتاجونها أثناء صنع وإتخاذ القرارات ، وخاصة عند تسعير منتجات المنشأة، فكثيراً ما يتم التسعير بإسس غير علمية وبعيدة كل البعد عن المبادئ المحاسبية والإقتصادية ، واحياناً تلجأ بعض المنشآت في تسعير منتجاتها الى جهات خارجية خبيرة ، والتي بدورها تحاول دراسة تكاليف المنشأة من واقعها الغامض ، ومن ثم تخرج بسعر غير مبنى على واقع دقيق والذي قد يكون عالياً أو متدنياً .

4. الخوف من ظهور الواقع غير المرضي للعيان : كثيراً من قادة العمل خاصة في منشآت قطاع الأعمال العام ذات الطابع الإقتصادي يهابون تطبيق محاسبة تكاليف حديثة خشية ظهور الواقع الإنتاجي والإداري غير المرضي للعيان ، خاصة كشف البطالة المقنعة المنشرة بشكل كبير ، وأيضاً الخوف من تحديد الفاقد ومكان وزمان وقوعه ومساءلة قادة العمل عن ذلك .

5. صعوبة تطبيق محاسبة تكاليف حديثة : إن تطبيق محاسبة تكاليف حديثة بنظمها وأساليبها ليس بالأمر السهل ويحتاج لأموال كثيرة ولسنوات عديدة – ربما لعقد من الزمن – حتى يستقر ويؤتي أكله وهذا لا يصبر عليه معظم أصحاب الأعمال ، رغم ما يقدمة الحاسب الآلي من تسهيلات.[3]

مخاطر عدم تطبيق محاسبة تكاليف حديثة :

تتعدد المخاطر المترتبة على عدم تطبيق أنظمة محاسبة تكاليف حديثة ، ونجملها فيما يلى:[4]

---

(1) د.أحمد هشام معوض سليم ، **دراسة أثر بعض محددات البيئية الصناعية الحديثة على نظم التكاليف المطبقة في الشركات الصناعية** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ،كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثانى ، 2003م)، ص16.

(2) د. عماد يوسف الشيخ ، **مرجع سابق** ، ص24.

(3) د. كمال خليفة أبو زيد ، د.كمال الدهراوى ، **محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة** ، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2002م) ، ص 223 .

(4) عصام مرعي ، **مقالات في محاسبة التكاليف البنكية** ، (عمان : مجلة البنوك ، المجلد 8 العدد 5، 1989م)، ص 949.

1.مخاطر إقتصادية وإجتماعية : إن عدم كشف سوء استخدام عوامل الإنتاج فى وقت مبكر وإزالة أسبابه قد يؤدى إلى خروج المنشأة من السوق بسبب إرتفاع أسعار منتجاتها مقارنة مع منتجات مماثلة من منشأة أخرى أكثر تنظيماً ، وفي أحسن الأحوال فإن سوء إستخدام عوامل الإنتاج في منشأة ما يؤدي إلى تبديد أموال المنشأة نفسها حتى وأن غطى حالياً سعر السوق هذا السعر غير المرشد ، ومع تزايد المنافسة على عرض نفس السلعة بأسعار متدنية تبدأ المنشأة بالبحث عن إمكانية تخفيض سعرها فإذا لم تكتشف أن سعرها المرتفع نسبياً يعود لسوء في إستخدام عوامل الإنتاج لديها وتزيله فإنها غالباً ما تخفض ربحها لعرض سعر سوقي مناسب للحفاظ على حصتها السوقية في المبيعات ، ولكنها إذا لم تكتشف سوء الإستخدام في مواردها وتزيله سريعاً فإن المنافسة سوف تدحرها من السوق إن عاجلاً أم آجلاً ، لأن بقائها في لن يدوم طويلاً حتى ولو لجأت هذه المنشأة لعرض أسعار تغطي تكاليفها المتغيرة فقط .

أن خروج منشأة من السوق له آثار إقتصادية وإجتماعية قد يمتد ليشمل منشآت أخرى مرتبطة تجارياً وربما تنظيمياً مع المنشأة المفلسة حسب حجمها الإقتصادى .

فمن ناحية يؤثر خروج المنشأة من السوق على مورديها ، والذين يخسرون جزءاً من ديونهم على المنشأة المفلسة وتنخفض على المدى المنظور حصة مبيعاتهم السوقية مما يؤدي غالباً إلى ركود مبيعاتهم ، وإذا طال أمد هذا الركود تبدأ هذه المنشآت بالتأقلم على وضعها الإقتصادي الأصغر حجماً بتسريح بعض العاملين فيها وهذا يزيد من إنخفاض الدخل القومي ، ومن ناحية أخرى تخسر كثير من العائلات دخلها ، وقد لا يجد بعض الذين كانو يعملون فى المنشأة المفلسة عملاً آخر بسبب إمتلاء سوق العمل من نفس المهنة للعامل المسرح وربما بسبب تقدمه في السن فلا يستطيع إعاده تأهيل نفسه في مهنة أخرى.

2.مخاطر إدارية : إن عدم وجود محاسبة مراكز تكلفة دقيقة يعني عدم وجود توصيف للعمل على مستوى مراكز التكلفة على الأقل ، فتوصيف العمل Job Description يساعد على تقويم العاملين تقويماً موضوعياً ويمنع أو يحد من التعسف في التقويم ، كما يكون التوصيف الموضوعي حجة للرئيس على المرؤوس ويحد من المشاحنات العميقة ويرسخ الأمن .

كما أن عدم وجود محاسبة مراكز تكلفة حديثة تحصى فيها يومياً إستخدامات عوامل الإنتاج لكل مركز تكلفة ولكل منتج على إنفراد يعنى عدم إمكانية تحديد إنتاجية كل مركز إنتاج (تكلفة) ، وبالتالي عدم إمكانية مقارنة إمكانية مقارنة إنتاجية عمل مراكز التكلفة عبر الزمن أو مع بعضها البعض ضمن المنشأة نفسها أو مع إنتاجية مراكز تكلفة متجانسة في منشآت أخرى صديقة ، وإحتساب إنتاجية هذه المراكز إذا ما أحسن تحليل واقع المنشأة وإختيار الحلول الملائمة لها.

إن محاسبة التكاليف تساعد في إتخاذ قرارات إدارية هامة وهي تشجع العاملين الأكثر إنتاجية عن طريق المكافآت المادية وإنتقائهم لمراكز إنتاجية إذا ما ثبت أن قلة إنتاجيتهم ناجمة عن

تقاعسهم في العمل وكون نسبة الفاقد لديهم في مجال إستخدام عوامل الإنتاج أعلى من الحدود المسموح بها.[1]

إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في قياس التكلفة :

زاد إهتمام محاسبو التكاليف في السنوات الأخيرة بأسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط ، بإعتبار أنه يمثل أحد الأساليب الحديثة لقياس تكلفة المنتجات والخدمات ، ويركز المؤيدون لهذا الأسلوب على أن الأساليب التقليدية لتخصيص الإضافية تؤدي إلى عدم وجود علاقة سببية بين تكلفة المنتج وبين ما إستخدمة من موارد ، ويرجع ذلك إلى فشل هذه الأساليب في تفهم الأنشطة والتكاليف التي تتسبب عنها، وقد حاولت مجموعة من الدراسات أن تثبت أن الأساليب التقليدية لا تقتصر مساوئها على مجرد توفير معلومات كافية غير صحيحة تستخدم في إتخاذ قرارات إدارية غير صحيحة بل أنها تفشل كذلك في تحقيق رقابة فعالة على نسبة كبيرة من التكاليف الثابتة التي تحدث في المنشآت الصناعية والسبب في ذلك يرجع إلى تزايد نسبة التكاليف الثابتة في كثير من الصناعات وإنخفاض نسبة التكاليف المباشرة وذلك بسبب زيادة إستخدام درجة الآلية وإستخدام تقنيات الإنتاج الحديثة في كثير من الصناعات. [2]

المفاهيم المتعلقة بتحديد تكلفة الخدمة على أساس النشاط (ABC)

يتطلب إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية مثل الأنشطة وغرض التكلفة ووعاء التكلفة ومسبب التكلفة وغيرها من المفاهيم وكما يلى :

1.الأنشطة : هي مجموعة من العمليات التي تمثل العمل الذي يتم أدائه داخل المنظمة ، ونظراً لتعددها ينبغي القيام بإعادة تصنيفها إلى مجموعات متجانسة حتى يمكن إستخدام مسبب تكلفة واحد بالنسبة لها.[3]

2.غرض التكلفة (وحدة حساب التكلفة): لا شك أن الخطوة الأولى لتحديد تكلفة أى منتج (سلعة أو خدمة) تكون في تحديد وحدة حساب التكلفة والذي يعرف بأنه أي نشاط ترغب في قياس تكلفة بصورة منفصلة أو محددة ، أي أن وحدة حساب التكلفة هي تلك التي ستنصب عليها عناصر التكلفة (توجيه وتحميل) . [4]

3.وعاء التكلفة (مجمعات التكلفة) : يمثل أقل مستوى من التفصيل يتم عند تجميع وتوزيع التكلفة ، وهذا المستوى يتعلق بنشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ، وفي هذه الحالة فإن وعاء التكلفة المتجانس هو محصلة تجميع التكلفة بكل مجموعة من الأنشطة المتجانسة .

---

(1) د. أحمد صلاح عطية ، **مرجع سابق** ، ص 42.

(2) ري . اتش جاريسون واريك نورين ، **مرجع سابق** ، ص 224.

(3) د.عبداللطيف ناصر نور الدين عبداللطيف ، **مدخل إلى أنظمة قياس التكاليف (تطبيقات في مجالات الصناعة والمقاولات والخدمات)** ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م)، ص 225.

(4) د.عدس ، نائل والخلف ، **محاسبة التكاليف ، مدخل حديث** ، (عمان : دار جهينة للنشر والتوزيع ، 2007م)، ص 20.

4.مسبب التكلفة : وهو أي حدث أو معاملة تعتبر محرك للتكلفة وينبغي إختياره بحيث ينطوى على علاقة سببية واضحة مع مراعاة مستويين لمسببات التكلفة ويقصد بالمستوى الأول تلك المسببات التي تستخدم في تخصيص الموارد المتاحة على الأنشطة ويقصد بالمستوى الثاني تلك المسببات التي تستخدم في تخصيص وتتبع تكلفة الأنشطه على الخدمات.

5.توجيه التكلفة : هو تخصيص التكلفه المباشرة على محور تكلفه معين مختار لتحقيق غرض معين.

6.تحميل التكلفة : هو تخصيص التكلفه غير المباشرة على محور تكلفه معين مختار لتحقيق غرض معين.

7.أساس تخصيص التكلفة : هو عبارة عن العامل الذى يمثل أساساً مشتركاً للربط وبطريقة نظامية بين التكلفة غير المباشرة أو مجموعة من التكاليف غير المباشرة وغرض التكلفة وعادة ما تسعى المنظمة لاستخدام مسبب التكلفة لأساس لتخصيص التكلفة.

علية فإن الأسلوب يقوم على رئيسية مفادها إن تأدية الأنشطة داخل المشروع هو الذى يستهلك مواردها ثم تقوم الخدمات المختلفة التي يقدمها المشروع باستهلاك تلك الأنشطة (الأنشطة تستخدم الموارد والمنتجات تستخدم الأنشطة).[1]

لغرض تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط فى مجال الخدمات المصرفية يتطلب الآتي:

1. تحديد الأنشطة الخدمية بالمصرف وتجميع الأنشطة المتجانسة في أوعية مميزة (مجمعات التكلفة).
2. تخصيص التكاليف غير المباشرة على الأنشطة (مجمعات التكلفة) على إعتبار إن هذه الأنشطة هي التي تستهلك الموارد المتاحة بصفة مباشرة وذلك من خلال مسببات التكلفة المناسبة لكل نشاط.
3. أستخدام معدل التكلفة لكل مجمع من مجمعات التكاليف وذلك على أساس عدد وحدات الخدمة المتاحة في كل منها خلال الفترة . [2]

نموذج أسلوب معلومات (ABC) في المؤسسات المصرفية :

يتكون نموذج أسلوب المعلومات المبني على أساس الأنشطة والخطوات التي يتشكل منها يوضحها الشكل رقم (2/2/3) هذا النموذج يشكل إطاراً عاماً ومتكاملاً لأسلوب المعلومات الذي يمكن تطبيقة على أي منشأة آخذين بالحسبان متطلبات كل حالة . ولذلك فإنه يمكن استخدام هذا

---

(1) تشارلز هورنجرن وجورج فوستر ، **محاسبة التكاليف مدخل إداري** ، ترجمة أحمد حامد حجاج ، ط2 ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 1996م)، ص 115.

(2) د.نضال عبدالرؤوف أحمد ، **مرجع سابق** ، ص ص 331 ،332.

النموذج للتطبيق في المنشآت المصرفية مع بعض التحوير الـذي يركـز الخطـوات المناسـبة للمنشآت المذكوره ويلغي الخطوات التي قد لا تتناسب معها.

شكل رقم (2/2/3)

نموذج أسلوب تكاليف الأنشطة (ABC)

وضع خطة المشروع :

الانفاق على اهداف المشروع	تحديد هيكل المشروع	تحديد الحالة تحت الدراسة	وضع الخطط التفصيلية

تحديد عناصر البيانات:

تحديد هدف التكلفة	بناء دليل الانشطة	تحديد موجهات التكلفة	تحديد مقاييس الانشطة

جمع البيانات:

تحديد البيانات المطلوب جمعها	تحديد مصادر البيانات	تحديد وسائل جمع البيانات	البدء في جمع البيانات

بناء اسلوب (ABC):

تحديد متطلبات نشر التقارير	اختيار برنامج الحاسوب المناسب لتطبيق ABC	تحديد البيانات الثابتة والمتبادلة	تحميل البيانات واختبار امكانيات التقرير

جمع معلومات اسلوب (ABC):

توزيع التكاليف على الانشطة	ربط الانشطة بمواضيع التكلفة	احتساب مساهمة كل نشاط	تقييم المساهمة المضافة لكل نشاط

استخدام المعلومات :

انتاج وتحضير المعلومات	تحديد منافع هذه المعلومات	تشجيع الاستخدام الامثل لهذه المعلومات	ضمان استمرار وتقدم العملية

المصدر : د.منير شاكر محمد ، **إستخدام أسلوب توزيع التكاليف على أساس الأنشـطة لتحسـين الربحيـة فـى المصارف الأردنية** ، (عمان: الجامعة الأردنية، مجلة الإدارى ، السنة 25، العدد ،95 ، 2003م) ، ص 51.

كما يوضح الشكل فإن النموذج يتضمن ست مراحل(1) تصميم خطة الأسـلوب(2) تحديـد عناصر البيانات (3) جمع البيانات(4) تطوير أسلوب المعلومات المبني على الأنشـطة (5)، جمـع المعلومات المبني على أساس النشاط (6) استخدام المعلومات.

وتضم كل خطوة من هذه الخطوات الرئيسية أربع خطوات فرعية أخرى يوضحها الشـكل . وقد صمم النموذج بالشكل الذي يستوعب اكبر قدر ممكن من الجوانب المتعلقة بتفاصيل المعلومـات الخاصة بالأنشطة الفرعية ومومجهات التكلفة (cost drivers) المرتبطة بها والمعايير ومؤشـرات التوزيع التي تناسبها . ولا شك إن الجانب الأساس من النموذج هـو المتعلـق بتشـخيص وتحليـل الأنشطة في المشروع، ذلك أنها تمثل الأساس الذي ستخصص التكاليف في ضوئة وفـق المعـايير والأسس المناسبة لكل نشاط ولكل مجموعة من التكاليف.[1]

(1) د.منير شاكر محمد ، **إستخدام نظام توزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية فى المصارف الأردنية** ، (عمان: الجامعة الأردنية، مجلة الإدارى ،السنة 25، العدد ،95 ، 2003م) ، ص 51.

أسباب تفوق أسلوب التكلفة على أساس النشاط على المدخل التقليدي في قياس التكلفة :

إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط قد تفوق على الأسلوب التقليدي لقياس التكلفة في ثلاثة نواحي أساسية هي[1]:

1. إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يزيد من عدد مجمعات التكلفة المستخدمة في تجميع التكاليف الصناعية غير المباشرة فبدلاً من إجراء التجميع للتكاليف غير المباشرة الفردية في مجموعة فردية واحدة على مستوى الشركة ككل أو حتي في مجمعات للتكلفة على مستوى الأقسام فإن التكاليف يتم تجميعها على أساس الأنشطة ونتيجة لذلك فإنه يتم تحديد العديد من مجمعات التكلفة طبقاً لعدد الأنشطة المسببة للتكاليف التي يمكن التعرف عليها وهذا يزيد من دقة القياس .
2. إن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يغير من الأساس المستخدم لتخصيص التكاليف الإضافية علي المنتجات فبدلاً من تخصيص التكاليف على أساس العمل المباشر وغيرها من الأسس التي تعتمد على حجم الإنتاج فإن التكاليف الصناعية غير المباشرة يتم تخصيصها على أساس المنتجات وفقاً لما تستهلكة المنتجات من الأنشطة .
3. أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يغير من طبيعة العديد من التكاليف الإضافية ، فكثير من عناصر التكاليف الإضافية يمكن تحديدها مباشرة على أنشطة معينة ومن ثم تخصيصها مباشرة على المنتجات.

يجب مراعاة الاعتبارات الآتية عند تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط :

1. اختلاف طبيعة وقيمة المخرجات في المنشآت الخدمية

على الرغم من تشابه المخرجات في المنشآت الخدمية من ناحية المسميات إلا أنها قد تختلف اختلافاً كبيراً من ناحية طبيعة وقيمة المخرجات .

2. صعوبة تنميط الأنشطة اللازمة لخدمة معينة

تتميز منشآت الخدمات باختلاف الأنشطة اللازمة لتقديم نفس الخدمة من عملية إلى أخرى فمثلاً عند تقديم استشارة معينة في المكاتب الاستشارية قد تتباين الأنشطة اللازمة بالرغم من تشابه الاستشارات المقدمة من زاوية كيفية تجميع المعلومات ونوعية الخبراء المشاركين حيث تتوقف هذه الأنشطة على المحددات التي يضعها العميل وعلى الظروف المحيطة بالمنشأة التي يتم تقديم الاستشارة لها . وتؤدي هذه السمة إلى صعوبة ربط الأنشطة بمخرجات المنشأة .

3. صعوبة التعبير عن المخرجات بوحدات كمية

تتميز منشآت الخدمات بصعوبة التعبير الكمي عن المخرجات ويمثل هذا الاعتبار عنصراً آخر يجب الاهتمام به عند تطبيق أساليب محاسبة التكاليف في منشآت الخدمات .

---

(1) د. عاطف محمد العوام ، **مرجع سابق** ، ص ص 26 -27 .

4. تأثير الخدمات بالعوامل السوقية بدرجة كبيرة

على الرغم من أن النشاط الإنتاجي يتأثر بالعوامل السوقية مثل الطلب على السلعة وسلوك المنافسين فإن وجود مخزون سلعي من منتجات المنشأة يساهم في مواجهة هذه العوامل والتغلب عليها .

5. تداخل النشاط الإنتاجي والخدمي في المنشآت الخدمية

تتميز المنشآت الخدمية بوجود بعض الأنشطة الإنتاجية ضمن نشاطها وتؤثر هذه السمة عند تطبيق أساليب محاسبة اتكاليف في هذه المنشآت .

6. صعوبة اختيار مسببات التكلفة

كنتيجة لطبيعة الأنشطة في المنشآت الخدمية من ناحية صعوبة وجود خطوط فاصلة بين الأنشطة وبعضها قد يصعب تحديد مسببات تكلفة كل نشاط على حده [1].

تستنتج الباحثة مما سبق أنه عند تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يجب مراعاة أن المخرجات قد تتشابه في المسميات ولكنها تختلف من حيث الطبيعة وأن الأنشطة اللازمة لتقديم نفس الخدمة تختلف تبعاً للمحددات التي يضعها العميل والظروف المحيطة بالمنشأة وصعوبة التعبير الكمي عن المخرجات وأن الخدمات تتأثر بالعوامل السوقية وكذلك صعوبة تحديد مسببات التكلفة لكل نشاط نظراً لتداخل الأنشطة .

قياس تكلفة الخدمات بإستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة :

خطوات تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج :

يتم تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج الجديد عند وضع خطة زمنية طويلة الأجل والتي تشمل كل من الأسواق الجديدة ، فئات المستهلكين ، أنواع المنتجات ، ويتم تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج من خلال تنفيذ سبعة أنشطة رئيسية هي :[2]

1.بحوث السوق : حيث يفيد القيام ببحوث السوق في جمع المعلومات التفصيلية عن إحتياجات ورغبات المستهلكين ، مما يترتب عليه إمكانية تحديد كل من السوق ، والمنتج ، والمستهلك.

2. **تحليل المنافسين :** حيث يفيد تحليل المنافسين في تجديد المنتجات الحالية التي يتعامل فيها المستهلكين المستهدفين ، ومدى رضاء هؤلاء المستهلكين عن هذه المنتجات كما يتم أيضاً دراسة وتوقع ردود أفعال هؤلاء المنافسين عند طرح المنتج الجديد بإلأسواق.

3.تحديد كل من المنتج والمستهلك : فبعد القيام بنشاط بحوث السوق وتحليل المنافسين يكون قد توافر للمنشأة معلومات يمكن الإعتماد عليها عند تحديد نوعية المستهلكين والتي ترغب المنشأة في التعامل معهم.

---

(1) د. عاطف محمد العوام ، **المرجع السابق** ، ص 27 .

(2) Ansari , Shaid, Bell Jai and the CAM -1 **Target Cost Groub Taget Costing** : the Next Frontier in Strategic Cost, 1997, PP.6-7.

4.فهم إحتياجات المستهلك: حيث يتم إعداد تصميم أولاً للمنتج ثم تقوم المنشأة بإستقصاء أراء المستهلك عن مزايا وعيوب المنتج ، وهو في صورته الأولية ، للوقوف على التعديلات الواجب إجرائها، للوصول إلى التصميم النهائي للمنتج قبل طرحه بالسوق.

5.تحديد مواصفات المنتج : يمكن عند هذه المرحلة تحديد مواصفات المنتج بصورة دقيقة ، وذلك في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات ، مما يسهل على المنشأة تحديد مستويات الأداء ، التي يمكن أن يتقبلها المستهلك لتلك المواصفات بصورة منفردة .

6.تحديد سعر السوق: يمكن تحديد سعر السوق لأي منتج بطرق مختلفة ومن أكثر الطرق شيوعاً استخداما في تحديد سعر السوق الطرق الثلاثة التالية:

الطريقة الأولى : تحديد سعر السوق الحالي مضاف إليه القيمة السوقية للخصائص الجديدة المضافة.

الطريقة الثانية : تحديد سعر السوق المخطط بإلاعتماد علي حصة السوق المستهدفة .

الطريقة الثالثة : تحديد سعر السوق الحالي مضافاً إليه قيمة تحددها المنشأة لمتطلبات المستهلك الإضافية.

7.**تحديد الربح المستهدف :** يمكن تقدير الربح المطلوب تحقيقة عن طريق حساب العائد على المبيعات والذي تعتمد المنشأة عند حسابه على خطة للربح طويلة الأجل ، وأيضاً حساب العائد على الأصول الذي تستهدفة المنشأة.

طرق تحديد التكاليف المستهدفة:

هناك عدة طرق لتحديد التكاليف المستهدفة وتختلف بإختلاف الهدف من القياس وفلسفة وأهداف الإدارة وإستراتيجيتها ونوع المنتج ودرجة تقادمة وغير ذلك من الإعتبارات ، إلا أن الطرق الشائعة في هذا المجال هى الثلاث طرق التالية[1] .

1.طريقة الإضافة : يتم تقدير التكلفة المستهدفة وفقاً لهذه الطريقة من خلال تقدير التكلفة المستهدفة كل جزء من أجزاء المنتج وحسب الوظيفة التي يؤديها ذلك الجزء بدءاً من مستوى التكلفة الحالي مع الأخذ في الإعتبار أى تخفيضات محتملة في التكلفة لأسباب داخلية أو خارجية وتجمع التكلفة لكل جزء طبقاً للوظائف التى يحققها المنتج حتى يمكن الوصول إلى التكلفة المستهدفة الإجمالية للمنتج. في ظل هذه الطريقة إذا كان هناك جزء من أجزاء المنتج لا يضيف قيمة للمنتج فلن يضاف هذا الجزء وتعتمد هذه الطريقة على إختبارات الجدوى للتحسينات الفنية والهندسية ذات القيمة التي يقترح إدخالها على المنتج عند تطويرة. لكن ما يعيب هذه الطريقة هو صعوبة ربطها بطريقة منتظمة بخطط المنشأة وأهدافها الإستراتيجية بإلاضافة إلى صعوبة تقدير آثار التحسينات المتوقعة على تكلفة المنتج خاصة الجانب المتعلق بالعوامل الخاريجية.

---

(1) د. زيادة عودة ابنيه العمايدة ،**العوامل المؤثرة فى تحديد التكلفة المستهدفة فى الشركات الصناعية المساهمة العامة الإردنية** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الثالث ، يوليو 2009م)، ص 205.

2.طريقة معدل تخفيض التكلفة : يتم تقدير التكلفة المستهدفة من خلال دراسة التكلفة الجارية للمنتج ومحاولة تخفيض تلك التكلفة بمعدل معين يعكس معدلات التطور في أداء المهام ويمكن تطبيق هذه الطريقة في حالة المنتجات القائمة المراد تطويرها والتي لها تكاليف فعلية أو تراكمية أو معلومات تكاليفية أو في حالة قيام الشركة بإنتاج منتجات جديدة مشابهة إلى حد كبير المنتجات الحالية التي تنتجها الشركة فعلاً ، ووفقاً لهذه الطريقة فإن :

التكلفة المستهدفة = التكلفة التكلفة الجارية – (معدل التخفيض المستهدف * التكلفة الفعلية)

لكن ما يعيب هذه الطريقة هو كيفية تحديد معدل التخفيض للتكلفة الجارية حيث تتوقف دقة القياس للتكلفة المستهدفة على دقة تحديد معدل التخفيض المطبق ومدى تعبير هذا المعدل عن التحسينات الحقيقية فى الإنتاج أو التطوير الحقيقي في أساليب الأداء ومدى تأثير ذلك على خفض التكلفة الجارية للوصول إلى التكلفة المستهدفة من التحسينات. (1)

3.طريقة الخصم : يتم تحديد التكلفة المستهدفة وفقاً لهذه الطريقة من خلال تحديد هامش الربح المستهدف ثم سعر البيع المستهدف (السعر الذي يقبله المستهلك ويتماشى مع أسعار المنافسين) والفرق بينهما هو التكلفة المستهدفة، وبذلك تصبح معادلة التكلفة المستهدفة كالآتي :

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – هامش الربح المستهدف

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً خاصةً فى الشركات اليابانية حيث أوضحت العديد من الدراسات أن أكثر من 80% من الشركات اليابانية تطبق طريقة الخصم. وتمتاز هذه الطريقة عن غيرها من الطرق بأنها أكثر دقة وموضوعية بالإضافة إلى أنها تأخذ في الإعتبار كافة العوامل المؤثرة على الأداء سواء كانت خاريجية والمتمثلة في الأسعار المستهدفة التي ترضي العملاء أم داخلية خاصة بالأرباح المستهدفة التي تحقق سياسة الإدارة وتتميز أيضاً هذه الطريقة في إمكانية الوصول إلى التكلفة المستهدفة مع الإحتفاظ بمستوى الربح المستهدف.(2)

كما يرى آخر أن طرق قياس التكلفة المستهدفة تتمثل في الآتي: (3)

1. طريق الإضافة حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بإضافة ما يحتاجه كل مكون من مكونات المنتج طبقاً لتحليل مكوناته وأجزاءه ووظائفه وفي إطار ما يرغبة ويرتضيه المستهلكين وبمراعاة ما تضيفه المنظمات المنافسة لمكونات أو أجزاء منتجاتها المتشابهة.
2. طريقة الخفض حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بتخفيض ما قد يترتب على إجراء التعديلات الجوهرية في تصميم المنتج من التكلفة الحالية لمراعاة فلسفة المنظمة في برامج التحسين والتطوير المستمر وبرامج الإبتكار والإبداع المستقبلي.

---

(1) د. رغدة حسن عبدالحفيظ ، **مرجع سابق** ، ص 145

(2) د. عاطف عبدالرحمن عبد المجيد ، **مرجع سابق** ، ص 23.

(3) د.محمد عبدالفتاح العشماوى ، **مرجع سابق** ، ص ص 349- 350.

3. طريقة العامل المتحكم (السعر) ، حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً بخصم الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف وذلك طبقاً للمعادلة التالية : التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – الربح المستهدف .
4. طريقة فجوة التكلفة حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بإضافة فجوة التكلفة إلى التكلفة الجارية وذلك طبقاً للمعادلة التالية : التكلفة المستهدفة = التكلفة الجارية + فجوة التكلفة .
5. طريقة إعادة النظر فى معايير التكلفة حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك بتحديد معايير التكلفة لتصل إلى مستوى التكاليف المسموح بها ، وعلى ذلك يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً للمعادلة التالية : التكلفة المستهدفة = التكاليف المعيارية بعد هندسة قيمتها .

طريقة الحدين الأدنى والأعلى حيث يتم تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً لذلك في المدى الذى يقع بين الحدين الأدنى (التكلفة المسموح بها) وأخذ الأقصى (التكلفة المتوقعة للتصميم) ويمكن بذلك تقدير التكلفة المستهدفة طبقاً للمعادلة التالية: التكلفة المستهدفة = المدى بين التكلفة المقدرة والتكلفة المسموح بها. [1]

مشكلات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على خدمات المصارف:

مما لا شك فيه أن أسلوب التكلفة المستهدفة يحقق العديد من المزايا فى مجال التسعير وخفض التكلفة للمنتجات أو الخدمات ، بالرغم من ذلك يجب التأكيد على ضرورة الحفاظ على الجودة وزيادة حصة المؤسسة في السوق من خلال إشباع رغبات العملاء ، إلى جانب زيادة القدرة التنافسية ، إلا أن وضع هذا الأسلوب قيد التنفيذ الفعلي يواجهه بعض الصعوبات والمشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه وخاصة في قطاع الخدمات ، والتي ينبغي أن تكون الإدارة على علم مسبق بها حتى تتمكن من تخطيها والتغلب عليها لمواجهة المنافسة الشديدة التي يتسم بها هذا القطاع على وجه الخصوص ، ويمكن تلخيص أهم هذه الصعوبات فيما يلي : [2]

1. أن معظم البنوك التجارية في مصر والعديد من الدول النامية تفتقد الكوادر العلمية والعملية المدربة على إدارة نظم التكاليف ، وتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة .
2. يواجه قطاع البنوك التجارية على مستوى العالم ومنها البنوك التجارية المصرية منافسة شديدة فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها من قطاعات ومؤسسات الخدمات المالية المختلفة .
3. أن غالبية البنوك التجارية التي لديها نظم للتكاليف ما زالت تطبق نظم التكاليف التقليدية مثل أسلوب التكاليف المعيارية ، وهي من وجهة نظر الباحثة أصبحت نظم تقليدية لا تساعد على خفض التكلفة بالدرجة التي تسمح بمواجهة المنافسة الشديدة التي إتسم بها قطاع خدمات البنوك في الآونة الأخيرة .

(1) د.سامى محمد أحمد غنيمي ، **مرجع سابق** ، ص ص 144-155.
(2) محمد خليل راجح أبو عواد ، **مرجع سابق**، ص ص 69-70.

4. تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحتاج إلى تكاليف لتجريب وتطوير المنتج ، والتي تعتبر من التكاليف الاختبارية ، وهذا النوع من التكاليف يصعب إدخالة في تحديد قيمة التكلفة المستهدفة، لعدم وضوح العلاقة بين المدخلات والمخرجات بهذه التكلفة .
5. اختلاف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كل قسم من أقسام المنظمة أو البنك نتيجة الصراع التنظيمي بين الأقسام المختلفة ، مما يؤدي إلى صعوبة تطبيق التكلفة المستهدفة ، ما لم يتم التنسيق بين هذه الأهداف .
6. تمسك معظم المديرين بالمفاهيم التقليدية والإجراءات الروتينية ، وعدم الرغبة في تحمل المسئوليات ، ومقاومة روح التغيير ، وقد تعوق تطبيق أو نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة .
7. أن نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحتاج إلى الخبرات الفنية المؤهلة لدراسة التجارب السابقة في هذا المجال وخاصة التجربة اليابانية ، لتجنب تحديد تكلفة مستهدفة يصعب الوصول إليها ، مما يترتب عليه زيادة الضغوط والإحباط لفريق العمل .

إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكلفة :

تقوم المنظمات بتطوير وتشغيل العديد من نظم المعلومات الفرعية ، مما يقود إلى تضخم حجم البيانات التي يجب أن تجمع وتخزن وتعالج ، مما يعني إرتفاع تكلفة تخزين وتحديث والحفاظ على هذه البيانات ، لذلك يسيطر في عالم المنظمات في السنوات الأخيرة إتجاه لتطوير نظم المعلومات المتكاملة، حيث يتم تكامل كافة النظم التي تحتاجها المنظمة من خلال بناء قاعدة بيانات موحدة وعامة ، تتضمن كافة البيانات التي تحتاجها مختلف التطبيقات التي تفرضها حاجات إدارة المنظمة من المعلومات . إن بناء قاعدة بيانات موحدة لكافة النظم ضمن المنظمة سوف يقلل من تكاليف القياس ويقلل أيضاً من التناقد والإختلاف بين البيانات المخزنة في حالة بناء قواعد بيانات مستقلة لكل أسلوب من هذه النظم كما أنه يمكن من معالجة معلومات مختلف النظم وتبادلها بشكل آلي يؤدي هذا التكامل إلى رفع كفاءة وفعالية هذه النظم مجتمعة ويقلل من تكاليف عمليات التحديث المستمرة لمحتوى قاعدة البيانات .

يندفع محللو النظم والإستشاريون والإدارة إلى تطبيق مدخل تكامل النظم عند بناء نظم المعلومات ، بسبب الإمكانيات الفنية العالية لتقنيات المعلومات والإتصالات الحديثة التي تسمح بتحقيق هذا التكامل بشكل عملي ومن خلال إستخدام نظم المعالجة الآنية التي تمكن من المعالجة الفورية للبيانات المدخلة والتحديث الفوري لكافة الملفات الموجودة في قاعدة البيانات المرتبطة بهذه المدخلات.[1]

تشكل نظم التكاليف متمثلة في أسلوب التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة نظم فرعية مهمة في أسلوب معلومات المنظمة ، ويعمل محللو النظم على تحقيق التكامل بينهم ، لوجود

(1) د. كمال الخليفة أبو زيد ، كمال الدين الدهراوي ، **محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة والتخطيط** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000م) ، ص46.

العديد من الأسباب التي تشجع على تحقيق التكامل بينها من خلال قاعدة البيانات ، مثل الترابط الكبير والمتعدد مع مختلف النظم الفرعية في المنظمة ، والمعلومات الجديدة كماً ونوعاً التي يمكن الحصول عليها نتيجة التكامل ، حيث يفترض أن تؤدي إلى تغيير كبير في دور نظم التكاليف من نظم تصدر تقارير وتقدم معلومات تاريخية ، إلى نظم تساهم في رسم خريطة المنظمة الإقتصادية المستقبلية .

يعتبر أسلوب التكلفة على أساس النشاط أحد نظم المعلومات المحاسبية ، حيث يركز على قياس التكلفة وقياس الأداء للأنشطة ، المنتجات والعملاء ، وكذلك موضوعات التكلفة الأخرى ، ويمكن القول بصفة عامة أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساهم في تقديم بيانات دقيقة عن تكلفة الخدمات أكثر من الطرق التقليدية.

ترى الباحثة أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يعتبر دعامة أساسية في توفير معلومات دقيقة وملائمة عن التكاليف في ظل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال ، فضلاً على أن معلومات أسلوب التكلفة على أساس النشاط تساعد في عمليات التطوير المستمر ، كما يتولى أسلوب التكلفة على أساس النشاط توصيف القرارات التي تتخذ لتحسين الجودة ولخفض التكلفة وأيضاً دراسة الوقت إعتماداً على المعلومات التي يتم التوصل إليها عن تكلفة النشاط .

تتطلب المنظمات الخدمية بصفة عامة منظومة ثلاثية الأبعاد تتكون من :

1. بعد تخفيض التكلفة .
2. بعد تقييم الأداء .
3. بعد تحقيق مستويات الجودة .[1]

ترى الباحثة أنه لتحقيق هذه المنظومة الثلاثية فمن الضروري تحقيق التضافر بين الأساليب المحاسبية والتكنولوجية المعاصرة وفي هذه الدراسة تم التركيز على إستخدام هاتين الأداتين من أدوات الإدارة الإستراتيجية (أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة) وذلك لقياس كل من التكلفة والجودة والأداء بغرض قياس التكلفة وتحقيق مزايا تنافسية عديدة للمنظمة الخدمية ويتم ذلك من خلال تحديد أنشطة المنظمة الخدمية تحديداً دقيقاً وتصنيفها إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة وذلك من خلال إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط ومن ثم إستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتنمية الأنشطة التي تضيف قيمة مما يؤدي إلى دقة في قياس التكلفة وهذا بدورة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وهو ما يسعى إلى تحقيقه أسلوب التكلفة المستهدفة .

(1) د. نبيل إبراهيم حجازي ، **المحاسبة الإدارية** ، (بورسعيد : مكتبة الجلاء ، 2003م) ، ص ص 98-100.

المبحث الثالث

استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

تعرف عملية التسعير بأنها قرار تحديد الأسعار الذي يتخذ من خلال عملية إدارية متكاملة مع مراعاة جملة أمور تتداخل في مفهوم السعر ، فالتسعير هو وضع أسعار عالية بما يكفي لتغطية التكاليف والحصول على الأرباح من جانب ، وأسعار منخفضة بما يكفي لإجتذاب الزبائن من جانب آخر والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل إنه إستراتيجية كبيرة يجب أن تأخذ بالإعتبار كل الأهداف التسويقية.[1]

تعرف عملية التسعير بأنها فن ترجمة القيمة في وقت معين ومكان معين للسلع والخدمات المعروضة إلى قيمة نقدية وفقاً للعملة المتداولة في المجتمع مع الأخذ بالإعتبار الظروف الداخلية للمنشأة .

تلاحظ الباحثة أن التعريف الأخير هو الأنسب حيث يأخذ في الإعتبار جميع الظروف المكانية والزمانية المحيطة بالمنشأة وكذلك ظروف المشأة الداخلية.

مفهوم التسعير وأهدافه:

تتأتى أهمية تحديد مفهوم السعر من المكانة الكبيرة التي يحتلها في مختلف التشكيلات الإقتصادية والإجتماعية وعليه فإن المفاهيم الخاصة بالسعر تختلف بإختلاف الفلسفة الإقتصادية والإجتماعية في المجتمعات وأيا كانت هذه المفاهيم فإنها تهدف وبشكل عام إلى توظيف السعر لخدمة الأسلوب القائم فمن مراجعة الأدبيات الإقتصادية نجد أنه يقوم على تقييم السعر بالنقد المتداول ، بحيث يحقق هذا التقييم فائضاً للمنتج على أن تشكيل هذا الفائض نسبة عادلة من تكلفة الإنتاج ولا يرهق كاهل المستهلك ، كما أن آراء الإقتصاديين ذهبت في تفسير مفهوم القيمة بإعتبارها مضمون السعر، إذ أعتبر آدم سميث العمل مقياساً للقيمة التبادلية للسلعة ، وإن قيمة أية سلعة للشخص الذي يمتلكها تساوي مقدار العمل الذي مكنه من الحصول عليه . نجد أن للأسعار دور كبير في بقاء المنظمة في الأمد الطويل وذلك أن عدم تغطية التكلفة أو عدم تحقيق هامش مناسب من الربح لغرض إعادة الإستثمار أو التوسع يعني الخروج من السوق تدريجياً كما أنها تسهم في عملية توزيع جزء من الدخل القومي المخصص للإستهلاك ، فبتحديد الأسعار يستطيع الفرد أن يختار الطريقة التي توزع بها دخله على السلع ، وعليه فإنه يمكن القول بأن السعر يمثل التعبير النقدى لقيمة السلع والخدمات المقدمة إلى الزبون .

---

(1) د.ثامر ياسر البكري، **تسويق الخدمات الصحية** ، (عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، 2005م)، ص 56.

كما تختلف أهداف المنظمات فيما بينها ، فإن أهداف التسعير تختلف فيما بينهـا ، ويرجـع ذلك إلى العديد من الأسباب الخاصة بظروفها وطبيعة منتجاتها وكـذلك طبيعـة المنافسـة السـائدة وإتجاهات السوق، وعموماً فإنه يمكن تحديد أهداف التسعير بالآتي : [1].

1. تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر : وهذا يمكن أن يحتسب على مستوى كل سـلعة أو خدمة ، أو على مستوى جميع السلع والخدمات التى تتعامل بها المنظمة وكما هو معـروف فإن ما يعد عائداً مناسباً لمشروع ما قد لا يكون مناسباً لغيره ، فضلاً عن أن نسبة هذا العائـد تختلف من وقت لآخر ، كما أن تحديده يرتبط بعدد من العوامل المرتبطة بظـروف المنظمـة ذاتها والظروف الخارجية ، ونوع الصناعة التي تعمل بها .
2. دعم مركز المنظمة في السوق : إذ يمكن أن يستعمل السعر للمحافظة أو زيادة الحصة السوقية المستهدفة ، وخاصة عندما يكون الحجم الكلي للسوق متجهاً نحو الزيادة وإن المحافظة علـى المركز التسويقي للمنظمة في هذه الظروف يكون أكثر دلالة للحكم على كفاءة الأداء من العائد المتحقق ، إذ تستمر المنظمة في تحقيق العائد المناسب إلا أن حصـتها السـوقية تتجـه نحـو التناقص .
3. إسقرار الأسعار : يظهر هذا الهدف بشكل واضح في الصناعات التـي يتميـز الطلـب علـى منتجاتها بالتغير وعدم الإستقرار ، لذا تعمل الإدارات على إستقرار الأسعار حتى مـع إتجـاه الطلب نحو الإنخفاض المؤقت أو قصير الأجل .
4. مواجهة المنافسة : يعد هذا الهدف هدفاً عاماً لمعظم المنظمات إذ يتم تحديد الأسـعار بالشـكل الذي يمكنها من مواجهة المنافسة لسلعها وخدماتها وبما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسـية كمـا يمكن أن يستخدم كأداة لإخراج المنافس الضعيف من السوق .
5. تعظيم الربح : قد يخلق هذا الهدف الإعتقاد بأن المنظمات تهدف إلى تحقيق أهداف مرتفعة من خلال فرض أسعار عالية لمنتجاتها، إلا أن ذلك غير ممكن سيما وأن الأمر يتعلـق بالدرجـة الأساس بحالة السوق وتحقيق التوازن بين الطلب والعرض ، كما أن تحقيق الـربح المرضـي لجميع الأطراف ذات العلاقة لا يتعلق بالأسعار فقط ، وإنما بعوامل أخـرى مثـل التكـاليف والعمل على تحقيقها دون الإخلال بنوعية المنتجات المقدمة .
6. توزيع الموارد الإقتصادية بين الإستخدامات البديلة وبالشكل الذي يعكـس أولويـات الخطـة الإنتاجية.
7. توجيه وترشيد الإستهلاك (الطلب على السلع والخدمات) : وذلك بالتأثير علـى الإنفـاق عـن طريق فرض الضرائب على السلع أو دعمها والتأثير على أسعارها (كدعم الدولة على أسـعار السلع الأساسية) تبما يخدم الإتجاه المخطط له .

(1) د.محمد عبيدات ، **أساسيات التسعير في التسويق المعاصر : مدخل سلوكي** ، (عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004م)، ص 5.

8. التحفيز وتشجيع التطور التقني : إذ يمكن إستخدام التسعير كأداة فعالة في إعتماد أسلوب فعال للحوافز والمكافآت ، وفي استخدام البدائل المتاحة من عناصر الإنتاج والضغط على التكاليف وزيادة الإنتاجية ، فضلاً عن إستخدام التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج سيسهم في خفض التكلفة ورفع مستوى الإنتاجية وإستخدام الأسعار كأحد الأبعاد التنافسية للمنظمة.

الطرق المحاسبية فى التسعير

يعتمد المدخل المحاسبي في التسعير على بيانات التكلفة بالدرجة الأساس ، ويعود السبب إلى استعمال التكلفة إلى :

1. توفر بيانات التكلفة .
2. يعد بالإمكان تبرير السعر على أساس التكلفة والدفاع عنه .
3. الإيرادات يجب أن تقومها التكاليف إذا ما رأت المنظمة البقاء في السوق والأعمال .

في واقع الأمر فإن هنالك إتجاهين مختلفين فيما يتعلق باستخدام التكلفة في التسعير ، فهناك من يرى أن الأسعار يجب أن تبنى على التكلفة بإعتبارها الأساس العلمي الموضوعي ، وفي الجانب الآخر فإن هناك من يرى بأنها يجب أن تبنى على أساس النظرية الإقتصادية ، وفي حقيقة الأمر فإن الرأيين يعد أحادي الجانب إذ أن عمل هذه التكلفة وظروف السوق يعدان من العوامل الأساسية الموثرة في سياسات التسعير ، فضلاً عن العوامل والمتغيرات الأخرى التي تتسم بها دنيا الأعمال والتي إستوجبت من منظمات الأعمال الإستجابة لها بالتوجه نحو الزبون وما يحقق القيمة والرغبة المطلوبة من قبله ، تشتمل بيانات التكلفة الملائمة لقرارات التسعير قيمة تكلفة العناصر والخدمات المستنفدة في العملية الإنتاجية والتسويقية والإدارية ، وبما أن هذه القرارات تتعلق بالمبيعات المستقبلية للمنظمة ، لذا فان بيانات التكلفة المطلوبة لهذا الغرض هي بيانات مستقبلية متوقعة الحدوث ويلعب البعد الزمني دوراً كبيراً في تحديد التكلفة الملائمة لأغراض التسعير ، إذ يمكن أن تكون هذه القرارات للأمد القصير أو للأمد الطويل ، فالتسعير للأمد القصي يمثل الأسلوب الذي تحدد فية المنظمة أسعارها لذلك الأمد مستندة فى ذلك كون طاقتها محدودة أما قرارات التسعير للأمد الطويل فتتعلق بتسعير المنتج الرئيسي بالسوق الواسع والبعد الزمني هنا غالباً ما يتعدى السنة .

المدخل المحاسبي يتضمن الطرق الآتية:[1]

أولاً : التسعير على أساس التكلفة الكلية

تعد هذه الطريقة أكثر شيوعاً وأقدم الطرق من حيث التطبيق العملي ، وذلك لأنها سهلة الإستعمال وتعتمد على بيانات خاصة ، وتستعمل عادة عندما يكون سوق المنتج الوسيط غير كاملة إذ يتم بموجبها تضمين كافة عناصر التكاليف المتغيرة والثابتة لحين وصول المنتج إلى السوق ، بما في ذلك تكلفة الخدمات التسويقية والإدارية ، مع إضافة هامش ربح مقبول للوصول إلى سعر البيع .

(1) د. جليلة عيدان الذهبي ، د. ثائر صبرى الغبان ، **مرجع سابق** ، ص ص 225-229.

يتضح بأن المبرر الرئيسي لاستعمال هذه الطريقة هو رغبة المنظمة في تغطية التكلفة الكلية للمنتج ضماناً لاستمرارها وبقائها في السوق ، إذ أن التكلفة الثابتة في الأمد الطويل تعد تكاليف ملائمة يجب أخذها في الإعتبار عند التسعير ، كما أن تحديد السعر على أساس التكلفة الكلية يحقق الإستقرار في الأسعار ، مما يسهل إمكانية التخطيط للمستقبل ، علماً بأن الأخذ بجميع التكاليف المتغيرة والثابتة يتطلب تخفيض التكاليف المباشرة ، وإيجاد أسس أكثر منطقية وعدالة لتوزيع العناصر غير المباشرة وفي الجانب الآخر ، فإن إعتماد هذه الطريقة لتسعير المنتجات يواجه بالعديد من الإنتقادات التي يمكن إجمالها بالآتي :

1. أن تخفيض التكاليف الثابتة التي لا يمكن تجنبها يمكن أن يكون حكيماً كما أن تحديد هذه التكاليف للوحدة الواحدة يتطلب تقدير كمية المبيعات المتوقعة ، لذا فلو إنخفضت المبيعات الفعلية عن المقدر ، فإن التكاليف الكلية الفعلية يمكن أن تتجاوز السعر وتزيد عنه .
2. تؤدى إلى تأجيل مصاريف حدثت في سنة معينة (لدخولها في تكلفة المخزون) إلى سنة تالية.
3. يتجاهل حقيقة كون ليس جميع المنتجات تحقق معدلاً متساوياً للربح .

ثانياً : التسعير على أساس التكلفة المتغيرة :

تمثل الأسعار الموضوعة على أساس التكلفة المتغيرة مدخل هامش المساهمة في التسعير ، إذ أنه قد يكون من الأصح للمنظمة في بعض الحالات ذات الأمد القصير بيع أحد المنتجات بسعر يقل عن تكلفته الكلية ، ولكنه في الوقت ذاته يزيد عن التكلفة المتغيرة ، مما يجعله يسهم في تغطية جزء من التكلفة الثابتة ، وبما يؤهل في دخول أو إختراق أسواق جديدة ، أو توسيع سوق قائمة ، وعلية فإنه بموجب هذه الطريقة فإن المنتج يتحمل بنصيبة فقط من التكلفة المتغيرة التي لا تتحقق الإ بوجود الإنتاج ، أما التكاليف الثابتة تحدث سواء تم الإنتاج أم لم يتم ، لهذا فإن التكلفة الثابتة هي تكلفة زمنية مرتبطة بالقوى المالية وتحمل على حساب الأرباح والخسائر . وفي المقابل فإن إعتماد هذه الطريقة في التسعير يواجه بالعديد من الإنتقادات منها صعوبة فرز العناصر المتغيرة عن الثابتة لبعض التكاليف المختلطة ، مما يتطلب دراسة سلوكها ومعالجتها بإحدى الطرق المتاحة (خرائط الإنتشار، طريقة أعلى وأدنى مستوى للنشاط ، تحليل الإنحدار) كما أنها لا توفر بيانات عن الطاقة المستغلة العاطلة ، كما أنها تستبعد أي أهمية لرأس المال المستثمر.

ثالثاً : التسعير على أساس العائد على الاستثمار

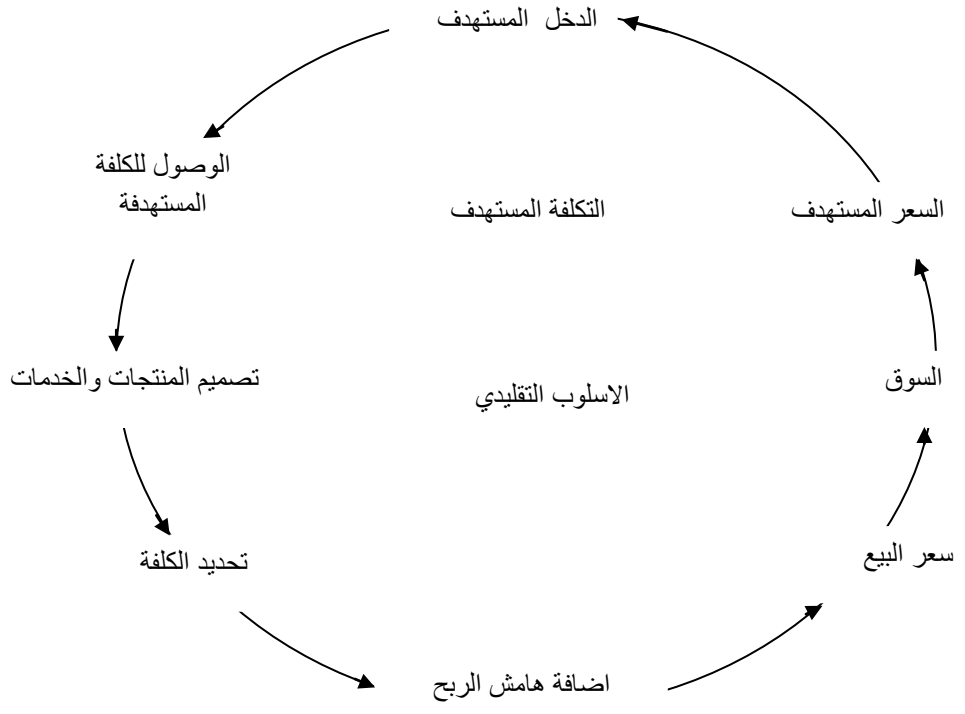
تهدف هذه الطريقة إلى الربط بين ما يتم إضافتة إلى تكلفة المنتج لرأس المال المستثمر ويعد أحد المقاييس الملائمة لكونه يخرج كل المقومات الرئيسة للمقدرة الربحية (الإيرادات ، التكاليف والاستثمار)، ويمكن مقارنتة مع معدل العائد للفرص الأخرى داخل أو خارج المنظمة ، ويعد العائد على رأس المال المستثمر معياراً لقياس كفاية الوحدة الإقتصادية لا سيما في الوحدات ذات الإنتاج المتعدد، كما يمكن أن يستعمل لتحديد أسعار المنتجات الجديدة ، وبالتالى فإنها تؤثر في

إمكانية الحصول على أفضل الأرباح قياساً برأس المال المستثمر ، ويمكن أن توفر مؤشـــرات مـــن الأداء ودرجة إستخدام الموجودات المتاحة .

يقوم النموذج المحاسبى التقليدى ، والذى يمكن إيضاحه بالشكل رقم (1/3/3) ، وأياً كانـــت الطريقة المستخدمة بالدرجة الأساس على التكلفة فضلاً عن جانب التكلفـــة وفـــي ظـــل الظـــروف المعاصرة لبيئة الأعمال الحالية لم يعد من الصحيح الإنطلاق منه فـــي التســـعير، بـــل أن التكلفـــة أصبحت تستهدف أو توجه من قبل السعر الذي يرغب به الزبون .[1]

شكل (1/3/3)

كيفية تحيدد الاسعار في ظل النظرية التنقليدية والحديثة



المصدر : د. جليلة عيدان الذهبي ، د. ثائر صبرى الغبان ، **إستهداف السعر كأســـاس لتحقيـــق تقنيـــة التكلفـــة المستهدفة للوحدات الإقتصادية العاملة في بيئية الأعمال الحديثة** ، (بغداد: جامعة بغداد ، مجلة العلوم الإقتصـــادية والإدارية ، المجلد 13، العدد 48، 2007م) ص 229.

أهداف التسعير:

يهدف التسعير إلى تحقيق الآتي:[2]

1. البقاء فى السوق .
2. تعظيم الأرباح الحالية .

(1) **المرجع السابق** ، ص 229.

(2) د. حميد عبدالنبى الطائى ، د. بشير عباس العلاق ، **تسويق الخدمات** ، (عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م)، ص ص 259-262.

3. قيادة الحصة السوقية .
4. قيادة نوعية المنتج .

العوامل المؤثرة فى تسعير الخدمات المصرفية :

إن عملية التسعير من العمليات المعقدة خاصة تسعير الخدمات المصـــرفية ، وذلـــك لأن الموقف ليس فردي يؤثر فيه عامل واحد فقط بل موقف مركب ، أي أن عملية تحديد الأسعار في الحياة العملية ليست عملية حسابية فقط بل يجب أن تأخذ في الإعتبار العوامل التالية :

1. مجموعة العوامل المؤثرة في تسعير الخدمات المصرفية بصفة عامة :
   أ. طبيعة الخدمة المصرفية ومدى تكرارها .
   ب. مرونة الطلب على خدمات البنك .
   ج. درجة المنافسة التي يعمل فيها البنك .
   د. الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية .
   ه. تكلفة أداء الخدمات المصرفية .
2. مجموعة العوامل ذات الخصوصية (المستحدثة):
   أ. نشاط الودائع .
   ب. نشاط الأئتمان والإستثمار.[1]

تقييم طرق التكاليف لتسعير الخدمات المصرفية :

نجد أن سياسات التسعير ضرورية لنوعين أساسيين من خدمات البنك هما :

1. إقراض العملاء .
2. خدمات العملاء .

مجموعة الإعتبارات التي يجب أخذها في الإعتبار عند تحديد وحدات التكلفة :

1. أن تتفق مع طبيعة الخدمات التي يقدمها المشروع وتتنوع مع تنوع تلك الخدمات .
2. أن تكون واضحة المعالم ولا تحتاج إلى جهد كبير لفهمها عند مستخدميها.
3. أن لا تكون تفصيلية أكثر من اللازم أي يجب مراعاة التكلفة والعائد .
4. يجب أن تتمتع وحـــدة التكلفـــة بصـــفة الثبـــات النســـبي حتـــى تكـــون النتـــائج قابلـــة للمقارنة .
5. يجب أن يكون هناك معامل للتحويل بين وحدات التكلفة المستخدمة للخدمة الواحـــدة فـــى جميع المراحل التكاليفية حتى لا يقطع تسلسل الأسلوب التكاليفي العجز عند تحديد تكلفـــة الخدمة النهائية.

(1) د.ياسر علي أحمد عبيد ، **مرجع سابق** ، ص 58.

مقارنة بين وحدات التكلفة في النشاط الإقتصادى والنشاط الخدمي :

هناك مجموعة من الفروق بين وحدات التكلفة في النشاط الإقتصادي (الملموس) والنشاط الخدمي (غير الملموس) يمكن تلخيصها في الشكل (2/3/3) :

شكل (2/3/3)

مقارنة بين وحدات التكلفة في النشاط الإقتصادي والخدمي

وحدة التكلفة في النشاط الإقتصادي	وحدة التكلفة في النشاط الخدمي
كمية إقتصادية ملموسة يمكن قياسها	وحدة غير ملموسة وليست بشيء مادي وبالتالي لا يمكن قياسها
عبارة عن جزئية واحدة مثل الطن، الكيلوجرام ، البرميل	عبارة عن وحدة مركبة مثل طالب لكل تقدير أو مريض لكل سرير أو جنية لكل وديعة
الثبات والتجانس في المنتجات النهائية	عدم الثبات والتجانس وقلة التنميط في وحدات الخدمة المقدمة
تعتمد على العنصر المادي في تكوينها وإنتاجها	تعتمد على العنصر البشري في تقديمها .

المصدر : ياسر علي أحمد عبيد ، **دراسه تحليلية للتكاليف ودورها فى تحديد أسعار الخدمات المصرفية في البنوك التجارية**، (حلوان : جامعة حلوان، كلية التجارة وادارة الاعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2002م)، ص 58.

تعتبر قرارات التسعير وقرارات الادارة – المتعلقة بالتسعير عن السلع والخدمات – قرارات إستراتيجية ، تؤثر على الكمية المنتجة والمباعة ، وبالضرورة على الإيرادات والتكاليف . ولغرض تعظيم دخل التشغيل يجب أن تنتج الشركات وتبيع الوحدات طالما إن الإيراد من الوحدات الإضافية يزيد عن تكلفة إنتاجها ، وبرغم إن تكاليف المنتج تحدد بشكل مختلف عن فترات زمنية ذات بعد مختلف ، وأطر أو مضامين مختلفة ، فإن قياس التكاليف لأي منتج يحتاج فهماً جيداً لأنماط سلوك التكلفة ومحركات هذه التكلفة [1] .

قد وجدت هذه الشركات أن عملية إرضاء العملاء هي من أهم الوسائل التي تساعدها على تحقيق النجاح والاستمرارية في الأسواق، وكذلك وجدت أنها تستطيع إرضاء هؤلاء العملاء عن طريق إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتكون على مستوى مقبول من الجودة والتطور والتكاليف ، وحتى تتمكن هذه الشركات من إنتاج مثل هذه المنتجات المتميزة فقد أصبحت تهدف إلى تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات منذ بداية التخطيط والتصميم للمشروع وللعملية الإنتاجية، وبذلك

(1) تشارلز هورنجرن واخرين، **محاسبة التكاليف – مدخل ادارى**، تعريب احمد حامد حجاج ، (الرياض : دار المريخ للنشر 2009م) ، ص761.

فهي تكون قد اتبعت مساراً مختلفاً تماماً عن السابق، ففي السابق كان لا يتم التخفيض في التكاليف أو التطوير في المنتجات إلاّ عند عدم تحقيق الأرباح المرضية أو عند تكبد الخسائر.

أما اليوم وفي ظل وجود المنافسة القوية بين المشروعات المتقدمة على تقديم الأفضل من المنتجات، أصبحت تلك المشروعات تبادر بالتخفيض في التكاليف والتطوير في المنتجات منذ المراحل الأولى للمشروع وللعملية الإنتاجية وقبل حدوث الزيادة في التكاليف أو التأخر في تكنولوجيا الإنتاج.

رغم تعدد المداخل المستخدمة في الفكر المحاسبي في تسعير المنتجات واختلاف الأسس التي يقوم عليها كل مدخل إلا إن الباحثة ولأغراض البحث تتناول في هذا المبحث هذه المداخل بشيء من الاختصار وذلك بعد الوقوف على طبيعة قرارات التسعير والمؤثرات الرئيسية عليها.

طبيعة قرار التسعير والمؤثرات الرئيسية عليها:

تهدف الشركة من سياستها السعرية عادة إلى تعظيم الربح كهدف أوليإلا أن تحقيق هذا الهدف الأولي لا يعني تجاهل اعتبارات أخرى عديدة قد يكون لها تأثير جوهري على قرار التسعير، وقد تدفع هذه الاعتبارات إلى التخلي عن هدف تعظيم الربح والإكتفاء بهدف تحقيق ربح مرضي، ومن تلك الاعتبارات تحقيق نصيب للشركة من السوق، زيادة رفاهية المجتمع، المحافظة على استقرار العمالة الماهرة ، التمشي مع القوانين واللوائح الحكومية وتحقيق معدل نمو للشركة .

يختلف تأثير هذه الاعتبارات على قرار التسعير طبقا للأهمية النسبية التي تحددها إدارة الشركة لكل منها، وكذلك تبعاً للفترة الزمنية التي تغطيها سياسة التسعير وما إذا كانت طويلة الأجل أم قصيرة الأجل، وقد أوضحت الدراسات أيضاً أن قرار التسعير يتأثر إلى حد بعيد بطبيعة دالة الطلب وما إذا كانت دالة مؤكدة أم دالة احتمالية وشكل العلاقة بها علاقة خطية أم غير خطية، والذي يتوقف على مرونة الطلب على المنتج وطبيعة المنافسة السائدة في السوق، وكذلك يتأثر بطبيعة وشكل دالة الطلب التي ترتبط بالأسعار في سوق المدخلات، ومدى تعرض منحنى التكلفة لظاهرة التعلم، والسياسة السعرية التي تنوي إدارة الشركة إتباعها خلال دورة حياة المنتج. كذلك فإن العوامل السابقة التي تؤثر على قرار تسعير المنتجات تنقسم إلى عوامل داخلية مرتبطة بالتكلفة وأهداف الربحية، وعوامل خارجية متعلقة بأسعار المنافسين ومرونة الطلب على المنتج وكذلك الاتجاهات الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد والقوانين الحكومية المنظمة للأسعار [1].

يتوقف تداخل العوامل المؤثرة في قرار التسعير على طبيعة متخذ القرار نفسه وتكوينه الإدراكي، حيث أن كل فرد يتعامل مع هذه العوامل من خلال نموذجية القرار والطريقة التي يضع بها الأوزان النسبية لكل من تلك العوامل، وقد لخص أحد الكتاب هذه العوامل إلى ثلاثة مؤثرات على الطلب والعرض كما يلي:[2]

---

(1) http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/298

(2) السيد تشارلزهورنجرن واخرين ، **مرجع سابق**، ص 762.

العملاء customers:

يؤثر العملاء على السعر من خلال تأثيرهم على الطلب على المنتج أو الخدمة ، ويجب أن تفحص الشركات دائماً قرارات التسعير من خلال أعين عملائها فزيادة السعر قد تؤدي بالعملاء لأن يرفضوا منتج الشركة واختيار أحد منافسيها أو منتجاً بديلاً.

المنافسون competitors:

لا يعمل رجال الأعمال والمستثمرون في فراغ فيجب أن تدرك الشركات دائماً ردود أفعال المنافسين . فمن ناحية نجد إن منتجات المنافسين البديلة أو المثيلة يمكن إن تؤثر على الطلب ، وتجبر الشركة في هذا المجال على تخفيض أسعارها ، ومن الناحية الأخرى فإن الشركة بدون منافس يمكن أن تحدد أو تضع أسعاراً مرتفعة وعندما يكون هناك منافسون فإن المعرفة عن تكنولوجيا المنافس وطاقته الإنتاجية وسياساته التشغيلية يمكن الشركة من تقدير تكاليف منافسيها ، والتي تعد معلومات مهمة للغاية عند وضع أسعار تنافسية.

ولان المنافسة اليوم أصبحت عالمية الحدود ، فإن التكاليف وقرارات التسعير أيضاً قد تأثرت بالتغلبات في معدلات تبادل العملة بين الدول المختلفة .

التكاليف costs:

تؤثر التكاليف في الأسعار ، لأنها تؤثر في العرض . والانخفاض في تكلفة إنتاج المنتج مرتبط بالسعر الذي يدفعه العملاء والكمية الكبيرة التي ترغب الشركة في عرضها من المنتج ، والمديرون الذين يفهمون تكلفة إنتاج منتجات شركاتهم يحددون الأسعار التي تجعل المنتجات أكثر جاذبية للعملاء وتعظم دخول تشغيل شركاتهم ، وعند تحديد التكاليف الملائمة لقرار التسعير يجب أن يأخذ المدير في اعتباره التكاليف الملائمة لقرار التسعير عبء كل وظائف سلسلة القيمة بداية من البحوث والتطوير حتى خدمة العميل .

مداخل التسعير في الفكر المحاسبي:

اقترحت الدراسات المحاسبية العديد من طرق تسعير المنتجات ويمكن تصنيف تلك الطرق إلى مدخلين أساسيين وهما[1]:

1. مدخل التسعير على أساس التكلفة.
2. مدخل التسعير على أساس السوق.

سوف تتناول الباحثة في هذا القسم من البحث هذين المدخلين بالتقييم وذلك في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة.

(1) د.محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق**، ص 288 .

1. مدخل التسعير على أساس التكلفة:

يقوم مدخل التكلفة لتسعير المنتجات على استخدام التكلفة المحاسبية كأساس لتحديد أسعار البيع، ويندرج تحت هذا المدخل مدخلان فرعيان وهما:

أ. مدخل التكلفة زائد هامش الربح.

ب. مدخل التسعير باستخدام العمليات التجريبية .

تسعير الخدمات المصرفية:

يعتبر السعر العنصر الأكثر فعالية وديناميكية وأهمية بالنسبة لبقية عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي على حد سواء، كما تعتبر قرارات التسعير من القرارات المهمة في صياغة الإستراتيجية التسويقية للمصارف إذ على ضوئها تتحدد العلاقة بين المصرف والزبون ويتطلب ذلك الأخذ في الحسبان للعديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية ، متطلبات محفظة الخدمات المصرفية ككل بالإضافة إلى الأهداف البيعية وحصة البنك في السوق وتكاليف تقديم هذه الخدمات والتي يمكن النظر إليها كأحد القيود الدنيا على حرية البنك في تحديد الأسعار التي يتقاضاها وبالتالي فهي لا تمثل المحدد الأساسي والوحيد للسعر (كما كان سائد سابقاً) ولذلك فإن الإجراءات والطرق التي يتبناها المصرف لتسعير خدماته المصرفية ينبغي أن تعتمد على ظروف السوق والمنافسة بالإضافة لاعتمادها على عنصر التكلفة .

قرارات التسعير في المصارف :

1. تعريف السعر المصرفي :

يشير مفهوم السعر في التسويق المصرفي إلى معدل الفوائد على الودائع ، القروض ، الرسوم، العملات ، والمصروفات الأخرى التي يتحملها المصرف لقاء تقديم الخدمات المصرفية[1].

من وجهة نظر الزبون يمثل السعر إجمالي المنافع التي يتوقع الحصول عليها عند استخدامه للخدمة المصرفية.

2. مراحل عملية التسعير:

تمر عملية تحديد السعر للسلعة أو الخدمة بعدد من المراحل والتي من خلالها يتم تجنب الكثير من حالات عدم التأكد المرتبطة بقبول أو عدم قبول السعر المفروض عليها من وجهة نظر المشتري الحالي أو المستقبلي والمراحل هي:

المرحلة الأولي : تحديد أهداف التسعير :

يتطلب تحديد أهداف التسعير أن تأتي هذه الأهداف متسمة بالوضوح والمرونة لتمكن المخططين من وضع الأطر النظرية للسياسات الواقعية الخاصة بالتسعير، وتقوم إدارات التسويق في المؤسسات بوضع وتطوير أهداف التسعير التي تتناسب وتتوافق مع الأهداف العامة لتلك

(1) د.محمود جاسم الصميدعي، **المرجع السابق**، ص ص 288، 289 .

المؤسسات (الأبعاد الإستراتيجية التسويقية) والتي يتبناها المصرف تجاه الأسواق المستهدفة، ومن هذه الأهداف :

أ. البقاء والحصة السوقية :

يعتبر هدف البقاء أو الاستمرار وتوسيع الحصة السوقية الهدف العام الأول بكل المصارف حتى ولو تحملت بعض الخسائر على المدى القصير في سبيل تحقيق هذا الهدف . ويعني هذا الهدف أن يأتي السعر مرناً قابلاً للتكيف مع أوضاع المصرف التنافسية في السوق.

ب. الربح :

يعتبر تحقيق الربح من الأهداف الأساسية التي تسعي المصارف إلى تحقيقها بهدف ضمان بقائها وتسديد الالتزامات القائمة عليها، بجانب تحقيق معدلات معقولة من الأرباح للمساهمين، ويتفاوت مستوى الربح المطلوب من مصرف إلى آخر حسب أولوية هذا الهدف بالنسبة لبقية الأهداف الأخرى .

ج. العائد على الاستثمار :

أحد الأهداف الشائعة الاستخدام في المؤسسات المعاصرة العمل على تحقيق نسبة عائد مربحة على الأموال التي يتم استخدامها أو استثمارها وبالنسبة للمصارف يكون الهدف من التسعير هو تحقيق نسبة عائد على مستوى الأموال المستثمرة في المصرف وتبعاً لذلك تحدد الأسعار على أساس تحقيق نسبة معينة من العائد يمكن قبولها من قبل المستثمرين لأموالهم في المصرف. وعموماً هذا الهدف يتطلب معلومات دقيقة وكثيرة حول مراكز التكاليف وحجم الإيرادات المتوقعة لتحديد مستوى (العائد على الاستثمار).

د.التدفق النقدي :

يعتبر تحقيق أهداف التدفق النقدي بمستويات محددة وسيلة فاعلة لاستعادة أكبر جزء ممكن من التكاليف التي يتم التعهد بدفعها للمتعاملين معها خلال فترة زمنية متفق عليها[1]، وفي المصارف عندما تكون بعض الخدمات المصرفية تتصف بقصر عمرها أو دورة حياتها ، فإنه يتم التركيز على التدفق النقدي الداخل من هذه الخدمات من أجل تغطية التكاليف التي أنفقت علي الخدمة في بداية تقديمها ، وهنا يكون التدفق النقدي هو الهدف الأساسي للتسعير مع ملاحظة أن ذلك يكون مقبولا في حالة الخدمات الجديدة وقلة المنافسة فالمصرف لا يستطيع رفع الأسعار في السوق إذا كانت المنافسة شديدة، وخاصة إذا كانت هناك مصارف تهدف في أسعارها إلى زيادة حصتها السوقية[2].

(1) محمد عبيدات، **مرجع سابق**، ص 24.
(2) تيسير العجارمة، **مرجع سابق**، ص 289.

هـ. المحافظة على الوضع الراهن :

بعض المصارف تعتبر الوضع الراهن لها في السوق أنه مثالي ، ولهذا فهي تحاول المحافظة علية بنفس الحصة السوقية وبدون إختلاق صراعات مع المنافسين ويؤدي ذلك إلى توليد صورة إيجابية لدى العملاء ناجم عن استقرار الأسعار.

و. قيادة كلفة المنتج :

ربما تستخدم بعض المصارف السعر لإنجاز هدف قيادة كلفة المنتج في تقييم سوقي لمنتج معين، والذي قد يكون من غير الملائم وضع سعر متدني لمنتج المصرف ، ويعتمد ذلك على مدى جودة المنتج فإذا ما كان هناك إدراك عالي لجودة المنتج لدى الزبائن كلما كانوا على استعداد لدفع أي سعر لهذا المنتج . ومن هنا نجد أن المصرف يستطيع تقديم خدمته عند مستوى الجودة التي يزود الزبون بها مع تحقيق ربحية جيدة على الرغم من المنافسة الشديدة.

المرحلة الثانية : دراسة العوامل المؤثرة في قرارات التسعير :

عند تحديد السعر أو الأسعار للخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف هناك العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين[1] :

1. العوامل الداخلية:

هي عوامل تنبع من داخل المصرف نفسه وهي :

أ. الأهداف التسويقية :

إذا ما كان الهدف السوقي المحدد هو إنتاج خدمة ذات جودة عالية بهدف الصمود في السوق بوجه المنافسة والتنافس في ذات الوقت مع المنتجات المماثلة في السوق وفي قطاع الأرباح والمدخلات المرتفعة فإن ذلك يتطلب الدخول بأسعار مرتفعة للخدمة، أما إذا كان الهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن (وعلى الأخص محدودي الدخل) فإن هذا يتطلب الدخول إلى السوق بأسعار منخفضة للخدمة ، وفي نفس الوقت قد يسعى المصرف إلى تحقيق أهداف إضافية وإذا ما كانت هذه الأهداف تتصف بالوضوح والواقعية كلما كان تحقيقها أسهل .

ب. إستراتيجية المزيج التسويقي :

إن قرارات التسعير يجب أن يتم تنسيقها مع المنتج والتوزيع والترويج (عناصر المزيج التسويقي) كي يتم تشكيل برنامج تسويقي مؤثر ومتماسك فالقرارات المهيأة لعناصر المزيج التسويقي الأخرى قد تؤثر في قرارات التسعير فقرار طرح منتج بجودة عالية مثلاً سوف يعني بأن على المصرف أن يفرض أسعاراً أعلى لتغطية التكاليف الأعلى ، وعموماً المصارف غالباً ما تضع أسعاراً معينة لمنتجاتها ومن ثم تكون قراراتها الخاصة بالمزيج التسويقي على أساس الأسعار التي تريد المطالبة بها[2] .

(1) عوض بدير الحداد، **مرجع سابق**، ص 210.
(2) محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق**، ص 293.

ورغماً عن ذلك نجد أن الزبون عادةً ما لا يعتمد على السعر وحده حيث يسعى بدلاً من ذلك إلى اختيار المنتجات (الخدمات) التي تعطيه قيمة أفضل بدلالة الفوائد التي يتلقاها مقابل السعر المدفوع.

ج. عامل التكلفة:

يلاحظ أن البنوك درجت على التوجه بالتكلفة بشكل تقليدي عند تحديد الأسعار. فإذا ارتفعت التكاليف رفعت البنوك معدلات ما تتقاضاه من رسوم وعمولات على الخدمات التي تقدمها في ضوء إرتفاع الأسعار ولذلك نجد أن البنوك في النهاية تتقاضي ما يوازي التكاليف التي تحملتها[1].

د. اعتبارات المنظمة:

على المصارف أن تقرر من الذي يجب أن يضع الأسعار حيث أن الأسعار غالباً تقرر من الإدارة العليا والتسعير يكون من اختصاص مدراء الأقسام مع احتفاظ الإدارة العليا بوظيفة وضع أهداف التسعير والسياسات السعرية والتي غالباً ما تتوافق مع الأسعار المقدمة من المستويات الإدارية الدنيا[2].

2:العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير تتضمن الموقف الائتماني للعميل وظروف السوق والطلب والمنافسة وعناصر بيئية أخرى حيث تحدد التكلفة الحدود الدنيا للأسعار . ومن العوامل الخارجية:

أ. الموقف الائتماني للعميل :

فية تتم دراسة الحالة الائتمانية للعميل لمعرفة ما إذا كانت الحالة الائتمانية له جيدة أم عكس ذلك، وفي حالة الموقف الائتماني الجيد فإن العميل يمنح معدلات أفضل للهوامش على القروض والعكس صحيح مع ضرورة مراعاة عدد مرات تعامل الزبون وذلك عبر تحليل ربحية الزبون.

ب. ظروف السوق :

تتعرض المصارف لدرجة كبيرة من المنافسة ليس فقط من المصارف الأخرى وإنما من قبل المؤسسات المالية الأخرى بالإضافة لأعضاء سوق الأوراق المالية ، وتبعاً لهذه المنافسة اتجهت المصارف إلى ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق عند تحديد الأسعار وفيها يتم النظر إلى التسعير كعنصر مكمل لبقية عناصر المزيج التسويقي داخل إطار إستراتيجية تسويق محددة مع ضرورة التأكد من أن الأسعار التي يتقاضاها المصرف تتوافق مع البرنامج التسويقي ككل .

(1) عوض بدير الحداد، **مرجع سابق**، ص 211.
(2) محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق**، ص 294.

ج. مرونة الطلب على الخدمات المصرفية:

تتحدد مدى مناسبة إتباع أي من سياسات التسعير (كشط السوق ، التغلغل في السوق، القيمة المدركة، قيادة السعر) إلى درجة كبيرة بمدى مرونة الطلب على الخدمة المصرفية في السوق ويقصد بمرونة الطلب على الخدمة المصرفية درجة حساسية الطلب على الخدمات المصرفية للتغيرات في مستويات أسعارها[1] . ففي بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب يبدو أنه لا يتأثر كثيراً بالأسعار أو أنه يتأثر إلى نقطة معينة (الطلب على الودائع غير مرن) وفي هذه الحالات يمكن للمصرف أن يعدل في الأسعار على الخدمات المصرفية المقدمة لهذه الشريحة دونما خوف من تأثر الطلب على هذه الخدمات بالتغير في الأسعار.

من ناحية أخرى هناك بعض الأسواق والأنشطة المصرفية ذات حساسية تجاه التغيرات في الأسعار كما تتوقف المرونة كذلك على قيمة نشاط العميل ودرجة نضج مشتري الخدمة المصرفية وتفهمه للنواحي المالية المصرفية في السوق. ومع ذلك فان المرونة السعرية في حد ذاتها لا تفسر استجابة الأسواق لمستويات الأسعار المتغيرة ، ولكنها تمثل أحد المعايير التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأسعار.

المرحلة الثالثة : تحليل الطلب والتكلفة والربح المتحقق:

تحدد المصارف عدة مستويات من الأسعار شأنها شأن بقية المؤسسات وذلك من أجل تغطية التكاليف التي أنفقتها لإنتاج الخدمات بشكل نهائي وهنالك أسلوبين يمكن استخدامهما لتحليل وفهم العلاقة بين الطلب والتكلفة والربح كما يلي :

(أ) تحليل نقطة التعادل :

نقطة التعادل هي النقطة التي يتعادل عندها إجمالي إيرادات المبيعات مع إجمالي المصروفات المتغيرة والثابتة أو هي النقطة التي يتعادل عندها إجمالي هامش المساهمة مع إجمالي المصروفات الثابتة وكما يتضح من هذين التعريفين يمكن الوصول إلى نقطة التعادل بطريقتين أولاً بطريقة المعادلة، وثانياً بطريقة الوحدة .

أولاً: طريقة المعادلة :

تركز طريقة المعادلة على مدخل المساهمة لقائمة الدخل والتي يمكن أن تأخذ شكل معادلة كالآتي:

الأرباح = المبيعات – (المصروفات المتغيرة + المصروفات الثابتة) أو تكون :

المبيعات = المصروفات المتغيرة + الثابتة + الأرباح .

(1) عوض بدير الحداد، مرجع **سابق**، صص 113، 214.

عند نقطة التعادل تكون الأرباح صفراً ، لذلك تحسب نقطة التعادل بأخذ نقطة تساوي أو تعادل المبيعات مع مجموع المصرفات المتغيرة والثابتة[1].

ثانيا : طريقة هامش المساهمة :

هامش المساهمة هو القيمة الباقية من إيرادات المبيعات بعد طرح المصروفات المتغيرة ويركز على أن كل وحدة تباع تنتج قدراً معيناً من هامش المساهمة والذي يعمل أولاً على تغطية المصروفات الثابتة والباقي بعد ذلك يوجه للأرباح ، فإذا لم يكن هامش المساهمة كافياً لتغطية التكاليف الثابتة تتحقق خسائر خلال الفترة ، وعن طريق هامش المساهمة يمكن إيجاد عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق التعادل عن طريق قسمة إجمالي المصروفات الثابتة على هامش المساهمة للوحدة المباعة:

نقطة التعادل = المصروفات الثابتة

هامش مساهمة الوحدة

عموماً يعتبر تحليل نقطة التعادل أسلوباً مباشراً وبسيطاً ومؤشراً معقولاً للتعرف على الحدود التي يمكن استخدامها لتحديد عدد الوحدات المنتجة أو المقدمة من هذه الخدمة أو تلك، كما يساعد المؤسسات في الوصول لنقطة التعادل إلا أنه لا يبين كيفية تحقيق هدف التسعير[2].

ب: التحليل الحدي :

ترتكز عملية التحليل الحدي على أساس أن نقطة الربح القصوى هي النقطة التي تتساوي فيها التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي وبشكل عام ينظر إلى الإيراد الحدي على أنه (التغير في الإيرادات الإجمالية بسبب تغير المبيعات بوحدة واحدة) أو أنه التغير في الإيراد الكلي والذي ينتج أو يتم التوصل إليه بعد بيع وحدة إضافية أخرى من الماركة الخدمية[3] .

من ناحية مفاهيمية تتحدد تكاليف الإنتاج والتسويق في مؤسسة ما بناءً على الكميات التي تم إنتاجها والتي تعتبر في هذه الحالة من العوامل الهامة عند تحديد ما يجب عرضة من كميات في الأسواق المستهدفة . أما التكلفة الحدية فتربط بإنتاج وحدة أخرى إضافية من الماركة (السلعية أو الخدمية) وبناءً علية يمكن القول أن مفهوم التكلفة الحدية مرتبط بشكل كبير مع مفهوم الإيراد الحدي وكلاهما مرتبط بإنتاج وحدة إضافية من الماركة. وإذا ما تم دمج هذين المفهومين فيمكن تطبيق المفهوم الاقتصادي للتسعير والهادف إلى تحقيق أقصى الأرباح. وعملياً يعطي هذا المفهوم الاقتصادي للتسعير إنطباعاً بأن عملية التسعير ستكون دقيقة وهذا غير صحيح ، لأن ذلك يفترض ثبات كلٍ من التكلفة والإيراد واللذان يشكلان أهم العوامل بالإضافة إلى أن الاستراتيجيات الموجهة من المشروعات المنافسة قد تعدل تنبؤات وتقديرات المؤسسة فيما يتعلق بعلاقات التكاليف

(1) ري اتش جاريسون، اريك نورين، **المحاسبة الإدارية** ، ترجمة: محمد عصام الدين زايد، مراجعة: احمد حامد حجاج، (الرياض: دار المريخ، 2005م)، ص ص332-333.

(2) محمد عبيدات، **مرجع سابق**، ص ص 32-33.

(3) عاصم بن طاهر علي، **التحليل الاقتصادي الجزئي للنظريه المتوسطه**،(الرياض: دار المريخ للنشر،1989)، ص218.

والإيرادات رأساً على عقب. إلا أنه يمكن القول بأن التحليل الحدي يفيد بشكل جزئي في عملية التسعير للسلع والخدمات الجديدة والتي تبدو فيها التكاليف وعلاقتها مع الإيراد واضحة نسبياً ولفترات زمنية محددة بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يساعد في تسعير السلع والخدمات الحالية عن طريق تحليل علاقات الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية[1] .

المرحلة الرابعة : تحليل أسعار المنافسين :

أسعار المنافسين توفر قاعدة معلوماتية واسعة عن تكاليف وإيرادات المنافسين الرئيسيين في الصناعة وبناءً علية تقوم الجهات المختصة بالمصرف بمهمة جمع هذه المعلومات من مختلف المصادر (داخلية وخارجية) وتحليلها وبيان نقاط القوة والضعف فيها بالنسبة لكل منافس رئيسي، وعلى أساس المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها توضع الأسعار المقبولة من العملاء النهائيين .

المرحلة الخامسة : إختيار سياسة التسعير :

سياسة التسعير تعتبر ذات تأثير كبير في تحقيق الأهداف التسويقية كما تعتبر بمثابة البرنامج العملي الذي تقوم المصارف بالالتزام بتطبيقه لتحقيق الأهداف السعرية الموضوعة مع ضرورة الانسجام مع المتغيرات البيئية مثل طبيعة الأسواق ومستويات الدخول ودرجة الوعي المصرفي بجانب الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي تعكسها السياسات الاقتصادية والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة كما تشكل سياسات التسعير أهمية خاصة للمصارف وذلك لارتباطها الوثيق بأهدافها وإيراداتها وأن إختيار سياسة التسعير يعتبر من الأمور المعقدة لتشعب القرارات والخيارات التي يجب اتخاذها عند تحديد السياسة السعرية وبشكل عام هنالك أربعه سياسات تسعيرية هي:

أولاً سياسة السعر الكاشط :

يميل السعر في هذه الحالة لأن يكون غير مرن وخاصة في مرحلة التقديم للماركة الخدمية أو السلعية ، وترتكز هذه السياسة التسعيرية على وضع أعلى الأسعار على السلع أو الخدمات الجديدة والتي سيدفعها المبادرون أو المبتكرون من المشترين مقابل حصولهم على سلع أو خدمات جديدة. والمصارف التي تعتمد هذه السياسة تقوم بتقديم خدمات مصرفية بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من المستهلكين القادرين حالياً على شراء هذه الخدمات والهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير ثم تقوم من بعد ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية بمعنى الاتجاه نحو الدخول إلى أسواق ذات مرونة أكبر في حساسيتها تجاه التغير في الأسعار[2].

بشكل عام تعمل هذه السياسة السعرية (السعر الكاشط) كعامل محبط أو غير مشجع للمنافسين المحتملين لدخول السوق وذلك تجنباً للتكاليف العالية في النواحي التطويرية والتصنيعية

(1) محمد عبيدات، **مرجع سابق**، ص ص 29، 33.
(2) محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق**، ص 303.

والتسويقية والترويجية الممكن مواجهتها في حالة التفكير لدخول ميدان إنتاج وتسويق هذه الماركة السلعية أو الخدمية [1].

ترى الباحثة أن السعر المبدئي المرتفع للخدمة قد يخلق إنطباع مميز عنها وخاصة في الحالات التي يريد فيها المصرف إختبار الطلب على خدمة مصرفية جديدة لأنه بالإضافة إلى الإنطباع الجيد عن الخدمة مرتفعة السعر نجد إن البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضة فيما بعد إذا إقتضت ظروف السوق والطلب يعد أسهل قياساً من الحالة التي يتم فيها تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بسعر منخفض ومن ثم العمل على زيادته بعد الحصول على نتائج مؤشرات السوق والطلب . فالوضع الأخير قد يخلق إنطباع لدى العميل عن عدم مصداقية المصرف . يضاف إلى ذلك إن الأخذ بسياسة السعر الكاشط تمكن المصرف من الحصول على السيولة اللازمة للتوسع وغزو القطاعات الأخرى من السوق .

ترى الباحثة إمكانية نجاح سياسة السعر الكاشط إذا ما توفرت للمصارف البيانات اللازمة عن تقسيمات السوق وفقاً للدخل والحساسية (المرونة) السعرية .

ثانياً سياسة السعر الكاسح :

تستخدم عند تقديم المنتجات الجديدة للسوق والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدى إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل[2] عن طريق وضع أسعار منخفضة للخدمات موضوع الاهتمام ، ويتطلب نجاح هذه السياسة في التسعير إنتاج أو عرض أكبر كمية ممكنة من الوحدات المنتجة وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تستخدم سياسة السعر الكاسح لا تستطيع بسهولة تطبيق هذه السياسة بشكل تلقائي بل عليها اتخاذ سلسلة من الخطوات المتدرجة – تطوير نوعي في المواصفات الخاصة بالسلعة أو الخدمة مع ترويج كثيف في أسواق جديدة – والهادفة لإنجاح هذه السياسة السعرية[3].

ترى الباحثة إن هذه السياسة تعمل على النقيض تماماً من سياسة السعر الكاشط وبالتالي قد تخلق إشكالات الإنطباع غير الجيد عن الخدمة منخفضة السعر والذي يمكن للمصرف تفادي نشؤه لدى العملاء عن طريق ربط الخدمة بمزايا إضافية (يتحمل فيها العميل بعض التكاليف) والتكثيف من الحملات الترويجية للمنتج قبل تقديمة بشكل يكون لدى العميل رأي إيجابي قبل الحصول على الخدمة.

نخلص من ذلك إلى أن سياستي السعر الكاشط والسعر الكاسح يمكن إستخدامهما في تسعير الخدمات المصرفية الجديدة. حيث يتم إستخدام سياسة السعر الكاشط إذا كان بالإمكان حصول المصرف على بيانات عن تقسيمات السوق وفقاً للدخل والمرونة السعرية حيث تستخدم عندما تكون غلبة السوق

(1) محمد عبيدات، **مرجع سابق**، ص 32.
(2) محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق**، ص 303.
(3) محمد عبيدات، **مرجع سابق** ، ص 32.

لذوي الدخول المرتفعة أصحاب المرونة السعرية المنخفضة وإلا فإن الاستخدام الأمثل سيكون لسياسة السعر الكاسح .

ثالثاً سياسة قيادة السعر :

تتجسد هذه السياسة عندما يكون هنالك مجهز معين مقبول بشكل عام من بقية المجهزين باعتباره القائد للأسعار حيث أنه هو الذي يحدد السعر ، وبشكل عام هنالك نوعين من المجهزين.

النوع الأول يحدث عندما تقوم المؤسسة المصرفية القائدة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المصارف مستعدة لاتباعها على أن يحقق هذا التغيير الربح الكافي[1]، وبرأينا أن هذا النوع قد يكون اختيارياً كما في حالة أن المصرف القائد هو أحد المصارف المنافسة، وقد يكون إجبارياً عندما تتحدد أسعار الخدمات المصرفية من قبل السلطة النقدية ممثلة في المصرف المركزي ، ففي الحالة الأولى (الاختيارية) قد نجد بعض التفاوت في أسعار الخدمات المصرفية فيما بين المصرف القائد والمصارف التابعة الأخرى وذلك لظروف الحجم وقاعدة الزبائن والسمعة في السوق وغيرها من العوامل التي تحكم المدى الواقعي لتسعير الخدمة المصرفية.

أما في الحالة الثانية (الإجبارية) قد نجد على الرغم من حسن النية الذي قد يكون متوفراً لدى مخططي السلطة النقدية إلا أن هذا لا يعني أن تأتي أسعار الخدمات المصرفية متلائمة مع الفروقات الطبيعية التي من الممكن القول بوجودها بين المصارف وينتج عن ذلك أن الأسعار قد تأتي دون المستوى بالنسبة لمصارف تقتطع حصة كبيرة من السوق المصرفي مما قد يؤثر سلباً على إيراداتها لتغطية تكاليف الحجم ، أو قد تأتي غير متوائمة مع إمكانيات المصارف الصغيرة في الحجم والحصة السوقية والعملاء الأمر الذي قد يؤثر على قدرة هذه المصارف في الاستمرارية والمنافسة بسبب توفر الوعي لدى العملاء بالسوق المصرفي مما يقودهم إلى الاتجاه نحو التعامل مع المصارف ذات السمعة السوقية الممتازة طالما أنها تقدم ذات الخدمات بنفس السعر مع إحتمالية الحصول على مزايا غير سعرية إضافية أخرى .

أما النوع الثاني فيتمثل في حالة مؤسسه مصرفيه صغيرة ولكن معتمده كقائد للسوق بعد أن تكون قد أثبتت أنها قادرة على تحليل السوق أو تشخيص التغيرات في السوق وقادرة على وضع هيكل السعر في السوق[2].

ترى الباحثة أن مؤسسة بهذه القدرات ستكون في المستقبل القريب من المؤسسات المصرفية الرائدة مما يعني أن النوع الثاني من قيادة السوق قد يصدق في الأجل القصير ولكن في الأجل الطويل فالغلبه للنوع الأول سواء كان إختيارياً أو إجبارياً.

---

(1) محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سابق**، ص 304.
(2) **المرجع السابق**، ص 304.

ترى الباحثة إن سياسة قيادة السوق في مجملها لا تخرج من كونها سياسة سعر كاشط أو سعر كاسح ومسألة قيادة السوق مسألة فنية لاثبات الحق الادبي للمصارف التى تتولى عملية التقديم الاول للخدمة في السوق .

رابعاً: سياسة التسعير حسب القيمة المدركة:

عادة ما لا يكون أساس هذه السياسة هو (كم يكلف تقديم هذه الخدمة أو المنتج)؟ ، بل (ما هي القيمة المدركة للمنتج أو الخدمة لدى العميل)؟. فكلما زادت الملامح المادية وغير المادية ، مثل المظهرية والتفاخر فإن ذلك سوف يؤدي إلى إرتفاع القيمة المدركة للمنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن للمصرف تحديد أسعار مرتفعة أو العكس صحيح . وفي الواقع فإن المنظمات والمصارف إذا أرادت استخدام سياسة القيمة في التسعير، فإنها يجب أن تبذل جهوداً مضاعفة لتقليل حساسية العملاء للسعر أو الحد من مرونة الطلب من خلال تمييز المنتج أو ربط الطلب عليه بمنتجات أخرى أو إضافة منافع غير سعرية[1] .

ترى الباحثة إن الجهود التي تبذلها المصارف لتقليل حساسية العميل للسعر ما هي إلا جهود نظرية لأن القيمة المدركة تظل إحساس بشري غير قابل للقياس ، وبالتالي فمن الأولى للمصارف البحث عن سياسات تسعيرية تبحث في تقسيمات العملاء تبعاً للمقدرة أو الملاءة المالية والحساسية تجاه السعر . وبذلك فإن التكاليف الإضافية التي تتحملها المصارف للوصول إلى القيمة المدركة لدى العميل عن الخدمة محل الدراسة من الأسلم إن يتم توجيهها للحصول على بيانات عن المقدرة أو الملاءة المالية للعملاء وحساسيتهم تجاه السعر .

خامساً: سياسات تسعيرية أخرى:

سياسات التسعير السابقة تستخدم في الغالب الأعم لتسعير المنتجات الجديدة ، إلآ أن هناك بعض السياسات السعرية الأخرى التي قد تلجأ المصارف إلى إستخدامها سواءً لإعادة تسعير الخدمات الحالية أو عند تقديم الخدمات الجديدة ومن أبرز هذه السياسات ما يلي[2] :

أ. التسعير القائم على العلاقات :

تستمد هذه السياسة التسعيرية فلسفتها من حقيقة أنه يمكن للبنك أن يحقق منافع متعددة من خلال تشجيع العميل على استخدام أكثر من خدمة أو تكثيف تعاملاته في الخدمات المقدمة إليه بالفعل، إن مثل هذا التشجيع قد يأخذ شكل تخفيض العمولات، رفع معدلات الفائدة على الحسابات الإدخارية والاستثمارية ، أو الحد من أسعار الفائدة على القروض عند تعامل العميل في أكثر من حساب . ومن المتطلبات الأساسية لنجاح هذه السياسة هو وجود أسلوب متكامل يساعد على سهولة الاتصال وتداول المعلومات عن الخدمات المختلفة التي يستخدمها العميل ، أو وجود ملف مركزي

(1) عوض بدير الحداد، **مرجع سابق**، ص 227.
(2) **المرجع السابق**، ص ص 232، 233.

للمعلومات يتم تحديثه بصفه مستمرة ومنتظمة والذي يربط كافة المعاملات التي تتصل بعمل معين . وتتعدد الفوائد التي يمكن أن يحققها المصرف عند استخدامه لهذه السياسة ومنها :

1. تحقيق إنخفاض في التكلفة مثل خدمة عميل واحد يتعامل في أربعة حسابات بدلاً عن خدمة أربعة عملاء يتعامل كلٌ منهم في خدمة واحده فقط .
2. الحفاظ على العميل لأنه كلما ذاد عدد الحسابات التي يتعامل فيها العميل كلما كان من السهل الحفاظ عليه وإقناعه باستمرار تعامله مع البنك .
3. زيادة الربحية لأن الربحية الإجمالية التي يمكن تحقيقها من تقديم مجموعة خدمات متكاملة للعميل، تكون أفضل من معدلات الربحية التي يمكن تحقيقها من التعامل في حالة بيع كل خدمة بصفة منفردة .

ترى الباحثة إن كما لهذه السياسة محاسن لها عيوب تتمثل في خدمة عميل واحد يتعامل في أربعة حسابات قد يخلق إنطباع لدى العميل عن أهميته للمصرف وعدم قدرة المصرف على التخلي عنه حتى ولو كان على غير حق ، مما يعني إهدار وقت البنك في إرضاء العملاء ذو الطبيعة الصعبة وبالتالي زيادة التكاليف الناجمة عن الزمن الضائع الذي كان من الممكن توجيهه لخدمة عميل آخر وضياع فرصة استثمارية للبنك . كما إن القول بزيادة الربحية الإجمالية عن طريق تقديم مجموعة خدمات متكاملة للعميل قد لا يكون صحيحاً في كل الأحوال فهنالك بعض الخدمات المصرفية التي كلما زاد عدد المتعاملين فيها كلما كانت عائدات البنك أكبر (خدمة الحساب الجاري والخدمات المصاحبة له) .

ب. التسعير القائم على السلوك :

تعتمد هذه السياسة على إستخدام السعر لحث العملاء على إتخاذ موقف معين قد ينتج عنه إما تقليل التكلفة أو زيادة الربح ، والمثال على ذلك ، قيام مصرف بتحميل العميل مصروفات معينه في حالة قيامه بصرف مبالغ نقدية من خلال التعامل مع موظف الشباك مباشرة ، بينما لا يتم تحميله مثل هذه المصروفات إذا قام بالسحب عن طريق استخدام جهاز الصَراف الآلي ، مثل هذه السياسة قد يكتب لها النجاح فقط في حالة ما إذا كان الطلب على خدمات موظف الشباك مرناً وهذه المرونة يمكن تدعيمها من خلال وجود بدائل متقاربة مثل أن يكون جهاز الصراف الآلي قريباً من موقع الفرع ، وكذلك من خلال جعل العملاء يدركون مثل هذا الفرق عن طريق الاتصالات الفعالة[1] .

ترى الباحثة إن هذه السياسة قد يكتب لها النجاح إذا ما كانت موجهة إلى تسعير الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ذوي الحساسية المرتفعة تجاه التغيرات في الأسعار .

(1) عوض بدير الحداد، **مرجع سابق**، ص 233.

استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تسعير الخدمات المصرفية :

إن تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط يمر بالخطوات التالية: [1]

1. التمهيد للمقترح:

حيث تضم هذه المرحلة الإتفاق على أهداف المقترح وتحديد الهيكل التنظيمي لإدارة المشروع وضع حقبة المقترح . وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

أ. أهداف المقترح: يهدف المقترح الى تسعير تكلفة الخدمة المصرفية باستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وتوفير المعلومات التي تساعد إدارة المصرف على إتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بزيادة الخدمات المقدمة للعملاء أم تقليصها وما مدى العوائد التي تعود للبنك من تلك الخدمات.

ب. تحديد الهيكل التنظيمى لإدارة المقترح.

ج. وضع إستراتيجة عامة لتطبيق الأسلوب بالمصرف.

د. وضع خطة تفصيلية لتطبيق الأسلوب على قسم من الخدمات المصرفية لأنها تعتبر آلية مراقبة.

2. تحديد البيانات الأساسية :

حيث يتم في الخطوة تحديد هدف التكلفة وتحديد دليل الأنشطة وتحديد مسبب التكلفة وفيما يلي توضيح لتلك المراحل:

أ. تحديد هدف التكلفة:

نجد أن هدف التكلفة فى المصارف مجتمع الدراسة هو تقديم أفضل الخدمات المصرفية للعميل وحساب التكلفة لجميع الأعمال التي يقوم بها المصرف وعناصر التكاليف المتمثلة في المرتبات والأجور وما في حكمها والمواد اللازمة لعملية التشغيل مثل الادوات المكتبية ومتطلبات تشغيل الأجهزة الإلكترونية والمصروفات الأخرى مثل صيانة الأجهزة وأي مصروفات أخرى تحدث في مسار كل نشاط.

ب. تحديد دليل الأنشطة:

تقوم هذه الخطوة على توضيح الأنشطة داخل المصرف بشكل تفصيلي لكل نشاط على حدة وهذه الأنشطة توضح ما يقوم به الموظف لأداء هذا النشاط .

ج. تحديد مسبب التكلفة :

مسبب التكلفة هو عبارة عن العوامل التي تتسبب في إحداث النشاط وتنفيذه أي هي التكلفة التي يتكبدها النشاط لتحقيق هدفه .

---

(1) جولي مابرلي ، **مرجع سابق** ، ص 34 .

د.تحديد مقاييس الأنشطة :

يطلق عليه أيضاً موجه الأنشطة ، وهو عبارة عن العوامل التي يمكن من خلالها إحتساب تكلفة النشاط.

3. تجميع البيانات:

في هذه الخطوة يتم تحديد مواصفات البيانات ومصادرها وتحديد الوسائل التي تجمع بها هذه البيانات وتخزينها بغرض تحليلها وإعداد التقارير اللازمة . وفيما يلي توضيح لتلك المراحل:

أ. تحديد مواصفات البيانات:

تتأثر المواصفات المحددة للبيانات بمصادر تلك البيانات وكميتها كما يجب تحديد الفترة الزمنية التي يجب أن تغطيها تلك البيانات ويمكن تحديد المواصفات الرئيسية لجميع البيانات في أسلوب التكلفة على أساس النشاط وهي:

أ.تكون البيانات متاحة بأكبر قدر ممكن لإعداد التقارير .

- يجب أن تكون مالية وإحصائية .
- أن تؤدي الغرض الذي جمعت من أجله.
- أن تكون البيانات مواكبة ومتجددة.

ب. تحديد مصادر البيانات :

هى عبارة عن تلك المصادر التي يستقي منها أسلوب التكلفة على أساس النشاط بياناته اللازمة لتيسير العمل حيث يتم تحديد المصادر وهي دائماً ما تكون داخلية خاصة بالمقترح مثل أسلوب الاستاذ العام أسلوب محاسبة التكاليف نظم الموازنات ولكن في بعض المشروعات يتم الإعتماد على مصادر داخلية وخارجية ولكن يجب مراعاة مدى مصداقية هذا المصدر وقدرته على تقديم المعلومات والبيانات.

ج. تحديد وسيلة جمع البيانات :

للحصول على البيانات بمستوى التحليل المطلوب يتطلب الأمر تلخيصها وتخزينها في ملفات مؤقتة إلى أن يحتاج اليها أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط[1].

على الرغم من أنه من المفضل تفادي الحصول على البيانات يدوياً بل إدخال أقصى قدر ممكن من البيانات في أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط فقد لا يكون من الممكن الوفاء بالمتطلبات من بعض البيانات بطريقة أخرى.

(1) جولي مابرلي ، **مرجع سابق** ، ص 35 .

4. تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC):

حيث يجب إتباع الخطوات الآتية :

أ. تحديد المنتجات الخاصة بالمصرف : تتمثل منتجات المصرف في الخدمات التي يقدمها لعملائه مثل خدمات قبول الودائع وخدمة الحسابات الجارية وخدمات منح الائتمان وخدمة خطابات الضمان وخطابات الإعتمادات المستندية وتأجير الخزائن وصرف المعاشات وبطاقات الصراف الآلي (ATM) وخدمات الشبكات الإلكترونية . حيث يتم حصر التكاليف المختلفة تمهيداً لتحميلها على الأنشطة ، وعمل التسويات اللازمة لبعض التكاليف بإستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط .

ب. تجميع التكاليف المتشابهة في سلة واحدة وهذه التكاليف يجب أن تكون لها نفس الصفات والسمات.

ج. تحديد نسبة يتم من خلالها تحميل التكاليف من الحسابات المحاسبية وسلة التكاليف للأنشطة المختلفة ويتم ذلك عن طريق تحديد عدد الموظفين في القسم المعني والأنشطة التي يقومون بها وكذلك التكاليف الأخرى التي تساهم فى تسيير العمل مثل الأدوات المكتبية والأجهزة الكهربائية، وهذه النسب تحدد من خلال الملاحظة والمقابلات والوقت المعياري الموضوع لتنفيذ هذه الأنشطة. رجوع للدراسة المكتبة نجد أن أسلوب التكاليف على أساس النشاط يشجع المديرين على إستخدام إستراتيجيات التسعير أكثر إرتباطاً بالتكلفة الحقيقة ، كما يوفر أسلوب التكاليف على أساس النشاط معلومات أكثر دقة عن التكاليف لمساعدة الإدارة على إتخاذ قرارات دقيقة. [1]

أهمية إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تسعير الخدمات المصرفية :

تنبع أهمية إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تسعير الخدمات المصرفية في المزايا التي يوفرها هذا الأسلوب والمتمثلة في :

1. إن إستخدامة يمكن من تحويل كثير من عناصر التكاليف غير المباشرة للخدمة إلى تكاليف مباشرة من خلال إستخدام أكثر من محرك تكلفة مما ييسر من عملية تحديد إجمالي التكلفة المباشرة للخدمة المصرفية .
2. إنه يوفر بيانات تكاليفية أكثر دقة وعدالة في حال تعدد مراكز إنتاج الخدمة فإذا كانت الخدمة تتطلب مرورها بأكثر من مركز مسؤولية من خلال أسلوب التكلفة على أساس النشاط نستطيع تحديد مقدار مساهمة كل مركز في تقديم هذه الخدمة وبالتالي تحديد تكاليفها بصورة أدق.
3. التفسير السلوكي للأسعار أمام الزبون وتظهر أهمية ذلك في المنشآت الخدمية التي تتقلب أسعار خدماتها في كثير من الأحيان ، الأمر الذي يجعل الزبون بحالة ريبة عند ارتفاعها

(1) د. سليفيا أنيس منصور ، **الإتجاه نحو التكامل بين أسلوب التكلفة علي أساس النشاط ونظرية القيود**، (القاهرة :جامعة القاهرة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد 2 ، 2013م) ، ص 44.

وحالة عدم طمأنينة عند إنخفاضها نظراً للإعتقاد السائد بأن التسعير يتم إعتماداً على تقدير عشوائي للتكاليف ، لذلك جاء إعتماد أسلوب التكلفة على أساس النشاط ليحدد بدقة تكلفة تلك الخدمات الأمر الذي يمكن المصرف من إتخاذ قرارات سليمة وواضحة في تسعير الخدمات مع إمكانية تفسير ذلك أمام الزبون ويتحقق ذلك عن طريق التخلص من الأنشطة التي لا تقدم قيمة مضافة من وجهة نظر العميل. [1]

4. يركز أسلوب التكاليف على أساس النشاط على الأسباب التي أدت إلى حدوث التكلفة أي العلاقة السببية بدلاً من التركيز على مقدارها مما يساعد في زيادة قدرة المصرف على السيطرة على هذه الأسباب ومحاولة تخفيضها.
5. تحديد المزيج الأمثل من الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء حيث يساعد هذا الأسلوب الإدارة على فهم أفضل للطريقة التي يتم توليد الأرباح بها وبالتالي يستطيع المديرون الإستفادة من هذا الفهم في زيادة الربحية من خلال التخلص من المنتجات والعملاء الأقل ربحية أو إعادة النظر في المزيج الحالي إلى مزيج أكثر ربحية مما يساهم في تحديد ربحية العميل . حيث أن إتباع أسلوب التكلفة على أساس النشاط سوف يقلل من إحتمالية إتباع إستراتيجيات تشغيلية أو تسويقية ينجم عنها بيع الخدمة بأقل من التكلفة المحسوبة على أساسه.[2]

استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية :

نجد أن تكلفة الخدمات المصرفية تعتبر حجر الأساس لتحديد أسعار تلك الخدمات ، وبالتالي يجب أن يلجأ البنك إلى قياس وتحديد تلك التكلفة بإتباع أنسب الأساليب التي تحقق الخطط والأهداف الإستراتيجية للمصرف وتضمن دعم قدرته على مواجهة البنوك المنافسة ، ويعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة من أفضل الأساليب الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في خفض تكلفة الخدمات لمواجهة ظروف المنافسة الشديدة السائدة بقطاع خدمات المصرف في الوقت الحاضر وذلك للأسباب التالية:

1. أن تحديد غالبية عناصر التكاليف للخدمات المصرفية يتم خلال مرحلة تصميمها ، وبالتالي فإنه بمجرد تصميم الخدمة وتطبيقها في السوق المصرفية يكون من الصعب تخفيض تكلفة أو سعر تلك الخدمات ، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على ربحية البنك .
2. إن غالبية العملاء أو المستفيدين من خدمات المصارف يفضلون جودة الخدمات المقدمة والسعر الملائم ، دون أن يكون لهم إنتماء لبنك معين أو خدمة معينة ، فالمعيار الأساسي هو سعر الخدمة وجودتها.
3. عدم قدرة المصارف السيطرة على أسعار خدماتها ، فأسعار الخدمات تتحدد من خلال السوق المصرفية ، وبالتالى يجب علي البنك أن يحاول تطوير خدماته وإعادة تصميها وتخفيض

(1) د.عاصم جميل محمد العطاري ، **إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف علي أساس النشاط لدقة تحديد تكلفة الخدمات الصحية** ، (عمان : جامعة عمان لدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005م)، ص 53.
(2) محمد خليل راجح أبو عواد ، **مرجع سابق**، ص ص 69-70.

تكلفتها، واستخدام الأدوات التي تساعدة فى الحفاظ على عملائه من خلال تقديم خدماته بأسعار تتناسب مع الأسعار السائدة بالسوق المصرفية .

4. أن معظم عناصر التكاليف المرتبطة بمرحلة تصميم الخدمة تعتبر من التكاليف غير ملائمة التى لا يمكن تجنبها ، وبالتالى يجب التأكيد علي ضرورة العمل علي تحليل وتخفيض التكلفة فى مرحلة تصميم الخدمة وليس بعدها.
5. أن أسلوب التكلفة المستهدفة من الصعب أن يحقق أهدافه بعد تصميم الخدمة ، حيث يصعب إجراء تخفيض تكلفة الخدمة بعد مرحلة التصميم .

لغرض تسعير المنتج على أساس التكلفة المستهدفة يتم اتباع الخطوات التالية[1]:

1. تحديد المنتج الذي يحقق ويستوفي احتياجات الزباين المترقبين : ذلك من خلال ابحاث السوق ومعلومات المنافسة والزبائن المرتقبون وطبيعة المنتج ونطاق مدة حياة المنتج المتوقعة وقوة المنافسة المتوقعة وقوة الطلب والمقدرة المالية للمنظمة .
2. تحديد السعر المستهدف للمنتج : يعرف السعر المستهدف بأنه ذلك السعر المقدر للمنتج سواء سلعة لأو خدمة الذي يكون المستهلكون المرتقبون على استعداد لدفعه وهذا التقدير يبنى على أساس فهم وإدراك الزبائن لقيمة هذا المنتج ورد فعل المنافسين وبعد تحديد السعر المستهدف هو نقطة البداية لأنشطة التكلفة المستهدفة وهنالك عوامل كثيرة تؤثر على السعر المستهدف منها طبيعة المنتج ورقبات المستهلك المرتقب والسوق المستهدف دورة حياة المنتج ،العوامل السياسية والقانونية .
3. تحديد هامش الربح المرغوب : يرتبط الربح المستهدف بالأرباح المخططة للشركة وبخاصة على المدى المتوسط مع الأخذ بالإعتبار تكلفة الأموال التي تولد تلك الأرباح وفي مدخل التكلفة المستهدفة يتم إبتداء إحتساب الربح المستهدف في ضوء خطط الأرباح متوسطة الأجل التي تغطي فترة 3– 5 سنوات ثم يصار إلى تقسيم إجمالي الربح إلى أرباح مستهدفة لكل المنتجات التي تسوق في السوق مستقبلاً فيما يتم إستخدام معدل العائد على المبيعات أو العائد على الإستثمار لتحديد الأرباح المستهدفة .
4. تحديد التكلفة المستهدفة : يتم تحديد التكلفة المستهدفة لوحدة المنتج بطرح هامش الربح المرغوب من سعر البيع المحدد في السوق للوصول للتكلفة الممكن تحقيقها(المستهدفة) لهذا المنتج في ظل الموارد والأنشطة أخذاً بالإعتبار جميع الاعتبارات والمواصفات الخاصة للمنتج وفي حالة ظهور تكلفة المنتج أكبر من التكلفة المستهدفة يمكن البداء بإجراءات خاصة للبحث عن الفرص المتاحة لتخيض التكاليف من دون التاثير في خصائص ومواصفات المنتج الرئيسية التي يحتاجها الزبائن عن طريق مايعرف بهندسة القيمة .

(1) طة علوي ناصر ، **مرجع سابق** ، ص 5.

5. اجراءات تحليل هندسة القيمة: تعرف هندسة القيمة هي الطريقة أو الأسلوب الذي من خلالة تستطيع الشركة تخفيض التكلفة المقدرة إلى التكلفة المستهدفة حيث إن كل عنصر أو جزء من المنتج يختبر لتحديد كيف يمكن تخفيض التكلفة مع الحافظة على الوظيفة والجودة أداء المنتج ككل . لذلك فإن هندسة القيمة تحقق أهدافها للوصول إلى التكلفة المستهدفة من خلال :

أ. تحديد تصاميم المنتج المحسنة والتي تخفض تكاليف المنتج من دون التضحية بوظائف ونوعية المنتج .

ب. حذف الوظائف أو الأنشطة غير الضرورية والتي تزيد من تكاليف المنتج .[1]

السعر المستهدف وأسلوب التكاليف المستهدفة

يعتبر التسعير على أساس السعر المستهدف وأسلوب التكاليف المستهدفة أحد نماذج التسعير على أساس السوق Market Driven Approach ، ويعبر السعر المستهدف عن السعر المقدر للمنتج الذي يكون المستهلكون المحتملون على استعداد لدفعه للحصول على المنتج[2].

يتم تقدير هذا السعر على أساس دراسة لمدى تقبل المستهلكين للمنتج ، ورد فعل المنافسين للسعر الذي تعرض به الشركة منتجها الجديد، بمعنى آخر إنه يمكن تحديد المدى الذي يتعين أن يقع في حدوده سعر المنتج وذلك من خلال بحوث السوق وتتلخص مشكلة الشركة في هذه الحالة في كيفية تصميم وتطوير المنتج الذي يمكن إنتاجه وتصريفه في السوق بنجاح بالسعر المستهدف .

يرى كاتب آخر نجد أن تطبيق التكلفة المستهدفة لا بد له أن يمر بعدة خطوات أو مراحل أساسية ، يمكن عرضها فيما يلى :

(1) المرحلة الأولى : على مستوى السوق [3]

وفقاً لهذه المرحلة يتم تصدير كل المشكلات التي تواجه المنظمة في السوق إلى مصممي وموردي المنتجات أو الخدمات ، حيث أن حساب التكلفة المستهدفة يكون على أساس الأسعار السائدة في الأسواق ، وبالتالي تكون نقطة البداية من السوق بدلاً من التغيرات المحددة أو المعايير الداخلية للتكلفة المستخدمة في الأساليب التقليدية لحساب التكلفة .

فأسلوب التكلفة المستهدفة يقوم على فكرة أساسية مضمونها هو السعي نحو تخفيض تكلفة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة ، وليس تخفيض الأسعار السائدة في السوق والتي يدفعها العملاء ، وبالتالي فإن أسلوب التكلفة المستهدفة عند تحديد الأسعار يجب أن يأخذ في الاعتبار بعض الجوانب الأساسية، منها :

أ. أذواق وإحتياجات ورغبات العملاء التي ستؤثر على تكلفة وسعر المنتج أو الخدمة .

ب. السعر المناسب وهو السعر الذي يناسب العملاء ويكونوا راضياً وعلى إستعداد لدفعة .

---

(1) طة علوي ناصر ، **المرجع سابق** ، ص 6.

(3) د. زينات محمد محرم ، **مرجع سابق** ، ص 641.

(3) R. Cooper and R. Slagmulder, **Op.Cit**., 1997, PP.165-186.

ج. ظروف المنافسين في السوق ، من حيث جودة المنتج أو الخدمة وأسعارها ووظائفها.

د. حصة المنظمة في السوق والتي ترغب في الحصول عليها بالأسعار التنافسية .

(2) المرحلة الثانية : على مستوى المنتجات :

في هذه المرحلة يتم مراعاة إمكانيات المنظمة أو الموردين عند تقدير التكلفة ، حيث يتم تقدير تكلفة المنتج أو الخدمة وفقاً لإمكانيات المنظمة ومستوى التكنولوجيا المطبقة بها ، بحيث يتم تصميم المنتج أو الخدمة لتتوافق مع التكلفة المستهدفة ، ويجب مراعاة بذل أقصى جهد للوصول إلى التكلفة المستهدفة مع مراعاة الإحتفاظ بالجودة ، وعدم تخفيض أداء المنتج أو الخدمة عن الحد الذي يرضاه العملاء ، وهنا يجب التأكيد على ضرورة مراعاة العوامل المؤثرة على التكلفة المستهدفة في هذه المرحلة ، والتي من أهمها [1]:

أ. استراتيجية الإنتاج الخاصة بالمنتج أو الخدمة ، حجم الإنتاج المخطط ، وعملية تكرار تجديد التصميم ، ودرجة هذا التجديد .

ب. خصائص المنتج ، من حيث درجة التعقيد ، وضخامة الاستثمارات اللازمة ، والفترة الزمنية اللازمة لتطويرة .

(3) المرحلة الثالثة : على مستوى الأجزاء

التي تتم في كثير من الحالات بالتوازي مع المرحلة الثانية حيث يتم تجزئة المكونات إلى وظائف فرعية وحاولة تخفيض تكلفة كل جزء على حده ، مثل ماتم على مستوى المنتج أو الخدمة ، مع مراعاة العوامل المؤثرة ، والتى أهمها :

أ. درجة التكامل الأفقى.

ب. القوة تجاه أغلبية الموردين .

ج. طبيعة علاقات الموردين .

قد تناول كاتب آخر خطوات التخطيط ومراحل التطبيق لأسلوب التكلفة المستهدفة فيما يلي :

المرحلة الأولى : مرحلة بحوث السوق .

يتم فيها دراسة السوق على رغبات وأذواق العملاء المستهدفين وقدرتهم الشرائية ، من خلال جمع المعلومات عن المنتجات المتوفرة بالأسواق وتحديد المنتج الذي ترغب الشركة في إنتاجه وتحديد نوعية العملاء المستهدفين .

المرحلة الثانية : مرحلة تحليل المنافسين .

يتم في هذه المرحلة التعرف على أنواع منتجات المنافسين المتوفرة في سوق عملاء الشركة المستهدفين ، للتعرف على درجة تقييم العملاء لهذه المنتجات ، وردود فعل الشركات المنافسة المتوقعة في حالة عرض منتجات الشركة في الأسواق المستهدفة .

---

(1) سامى محمد أحمد غنيمى ، **مرجع سابق** ، ص ص 138- 139.

المرحلة الثالثة : مرحلة تعريف المنتج وتحديد إحتياجات العملاء وأذواقهم .

التي يتم فيها عمل دراسات دقيقة للتعرف على مواصفات المنتج ، وطبيعة السوق ، واتجاهات وأذواق العملاء ، من خلال عرض صورة مبدئية على عينة من العملاء لدراسة وتحليل ملاحظاتهم والتي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع التصميم النهائي للمنتج .

المرحلة الرابعة : مرحلة تحديد سعر البيع وهامش الربح المستهدف .

حيث يتم تحديد سعر البيع المستهدف بناءً على دراسة وتحليل السوق المستهدف ، وذلك من خلال دراسة مواصفات المنتج واتجاهات العملاء وأذواقهم ، ودورة حياة المنتج ، وأسعار منتجات الشركات المنافسة ، وكذلك الأهداف الإستراتيجية المحددة بخصوص المنتج ، وفي هذه المرحلة يتم أيضاً تحديد الربح المستهدف في الأجل الطويل ، بعد تغطية كافة التكاليف الخاصة بالمنتج ، وبحيث يكون هامش الربح أكثر واقعية .

المرحلة الخامسة : مرحلة تحديد التكلفة المسموح بها.

التي تمثل أقصى تكلفة يمكن تحملها لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة ، ويتم تحديدها من خلال سعر البيع المستهدف مطروحاً منها الربح المستهدف .

المرحلة السادسة: مرحلة خفض التكلفة للوصول إلى التكلفة المستهدفة

حيث يقصد بخفض التكلفة بأنها الفرق بين التكلفة الجارية والتكلفة المسوح بها ، حيث يجب التفرقة في هذه الحالة بين حالتين :

أ. هدف خفض التكلفة الممكن : وهو ما يمكن تحقيقة من خلال تطوير كل من تصميم المنتج والإمكانيات المتاحة للشركة .

ب. الهدف الإستراتيجي لخفض التكلفة : وهو الهدف الذى يصعب تحقيقة في الأجل القصير وفقاً للظروف والإمكانيات السائدة في الوقت الحاضر ، ولكن يجب أخذه بعين الإعتبار في الأجل الطويل من خلال عمليات البحث والتطوير المستقبلية ، وهو عبارة عن الفرق بين التكلفة المستهدفة للمنتج أو الخدمة والتكلفة المسموح بها.[1]

نجد أن التكلفة المستهدفة هى طريقة طموحة يتم التركيز فيها على الأحداث والمعلومات خارج الشركة من خلال :

1. تقييم السوق والذي من خلاله يمكن معرفة ما يرغب به الزبون .
2. التحليل التنافسي إذ أن فهم سلوك المنافسين يساهم في بناء المنظمة سيما وأنهم يستهدفون بشكل دائم زيادة حصصهم السوقية .
3. الإعتماد على مدخل الهندسة القيمة والذى بموجبه يتم النظر إلى جميع عناصر المنتج بشكل متكامل والذي من خلاله يتم تحقيق التكلفة المستهدفة وبطريقتين :

(1) سامى محمد أحمد غنيمى ، **المرجع السابق** ، ص ص 140- 142.

أ. تحديد التصاميم الحسنة للمنتج والتي تخفض تكاليف الصنع .

ب. إلغاء الأنشطة غير الضرورية والتي تزيد من التعقيد وتكاليف المنتج .

4. الإعتماد على التكلفة على أساس الأنشطة يزود بالفهم الجيد للتكاليف إذ يتم من خلاله تحديد الأنشطة الضرورية والمضيفة للقيمة . أما بالنسبة لمرحلة التقييم والتي تتضمن تحديد المواصفات إذ يتم التركيز هنا على هندسة القيمة وهكذا بالنسبة لباقي المراحل ، إذ أن عملية التكلفة المستهدفة هى عملية مكررة ومستمرة إلى أن يجد فريق التقييم المنتج المناسب مع التكاليف المخطط لها والتي تقابل التكلفة المستهدفة ، ومن ثم يتم فتح المنتج إلى الإنتاج . وتعد التكلفة المستهدفة عند هذه المرحلة ضرورية ، إذ يتم وضع التكاليف القياسية للمنتجات في ضوء التكلفة المستهدفة ، فضلاً عن أن التكاليف الفعلية للمنتجات الموجودة تعد نقطة البداية لتكاليف المنتجات الجديدة ، لذا فإن أسلوب التكلفة المعيارية يتم ربطه بشكل مباشر بالتكلفة المستهدفة .

مما ورد يمكن القول بأن الخطوات المنطقية لتنفيذ أسلوب التكلفة المستهدفة هي :

1. تحديد سعر السوق .
2. تحديد الربح المستهدف .
3. إحتساب التكلفة المستهدفة عند السعر السوقي مطروحاً منه الربح المستهدف .
4. إستخدام هندسة القيمة لتحديد الطرق لتخفيض تكلفة المنتج إن هندسة القيمة تتطلب إستعمال التحليل الوظائفي الذي يتضمن تحليل المنتج إلى العديد من العناصر لتحديد الوظائف الرئيسية والخصائص المفضلة للمنتج للوصول إلى التوازن المطلوب للأداء والتكلفة .

إستخدام التحسين المستمر في التكاليف ورقابة العمليات التشغيلية لتحقيق تخفيضات إضافية في التكلفة ، إذ يتم التركيز على العملية وليس المنتج نفسه ، بينما توجه التكلفة المستهدفة بواسطة المستهلك ، فإن التحسين المستمر يوجه بواسطة المستهلك ، فإن التحسين المستمر يوجه بواسطة أهداف الربحية التي تقيمها الإدارة العليا . [1]

خطوات تخطيط التكلفة المستهدفة لخدمات المصارف التجارية :

يمكن تحديد خطوات تخطيط التكلفة المستهدفة لخدمات المصارف التجارية ، فيما يلى :

1.تحديد السعر المستهدف للخدمة : الذي يشبع رغبات العملاء ويستطيع دفعه ، ونجد أن هذا السعر يتأثر بعدة عوامل من أهمها ما يلى :

أ. مواصفات وأسعار الخدمات في البنوك المنافسة .

ب. ألا يتعدى السعر المستهدف أسعار المنافسين .

ج. مدى قدرة الخدمة على إشباع رغبات العملاء ، وتقبلهم لدفع السعر المطلوب .

(1) د. سمير رياض هلال، **مرجع سابق**، ص69.

د. تحليل سلوك المنافسين ، ومدى إحتياج العملاء للخدمة المقدمة .

ه. نسبة الأرباح التى يرغب البنك في تحقيقها.

2.قياس وتحديد تكلفة تصميم الخدمة : حيث يتم تحديد مواصفات ومستوى الجودة للخدمة المطلوبة، ثم يليها تحديد متطلبات الخدمة وتقدير التكلفة اللازمة لذلك ، ودراسة جدوى للتأكد من تسويق الخدمة في ظل أسعار خدمات المنافسين ، ثم يلي ذلك وضع تقدير لتكلفة تصميم الخدمة لعرضها على لجنة مسئولة عن تحديد جدوى تقديم الخدمة من عدمه .

3. قياس وتحديد هامش الربح المستهدف : الذى يرغب البنك في تحقيقه من تقديم الخدمة والمحدد وفقاً للتخطيط الإستراتيجى وخطة الأرباح للبنك ، وهنا يجب مراعاة العديد من اعتبارات أهمها حجم الودائع الإستثمارية بالبنك والبدائل المتاحة للاستثمار ، دراسة وتحليل أسعار خدمات المنافسين ودرجة جودتها ، ومستوى دخول العملاء ، إلى جانب الخطة الإستراتيجية المتعلقة بالأرباح في الأجل الطويل.

3. قياس وتحديد التكلفة المستهدفة المسموح بها: هي أقصى تكلفة يمكن أن تتحملها الإدارة والتى تمثل الفرق بين السعر المستهدف والربح المستهدف ، ويتوفق تحديد التكلفة المستهدفة على عدة إجراءات منها :

أ. دراسة السوق التي ستقدم فيها الخدمة ، للتعرف على خصائص الخدمة وأسعارها .

ب. دراسة الإمكانيات المتاحة ومدى إمكانية تعديلها .

ج. تعديل تصميم الخدمة بغرض خفض التكلفة .

5.استخدام (kaizen costing) للتطوير والتحسين المستمر للتكلفة المستهدفة : هو ما يعرف بدخل التكلفة المطورة ، ولفظ kaizen هو اصطلاح ياباني يعني الاستمرار في تحسين الإنتاج أو الخدمة من خلال كميات صغيرة متزايدة ، بدلاً من تنفيذها بابتكارات كبيرة ، وهو ما يعني الإستمرارية في إجراء التحسينات على المنتجات أو الخدمات ومراحل تنفيذها ، مما يترتب عليه استمرارية خفض التكلفة عن ما هو متوقع ، وأن أهم مايميز التكلفة المطورة هو الاستمرارية في التحسين وهو ما يعطي بمرور الوقت نتائج إيجابية .

في حين يرى آخر أن خطوات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المنظمة الخدمية تتمثل في الآتي[1]:

1. دراسة السوق الخدمي ومعرفة رغبات وإحتياجات العملاء .
2. تخطيط الخدمة من خلال تحديد المواصفات والخصائص المطلوب فيها لتخطيط التكلفة المستهدفة .
3. الإعتماد على قاعدة معلومات تكاليفية ونظم إلكترونية.

(1) أسماء عوض محمد منصور ، **مرجع سابق**، ص 378.

4. في ضوء الإمكانيات الداخلية للمنظمة يتم تحديد التكاليف التقديرية للخدمة .
5. إتباع إجراءات هندسة القيمة لتخفيض التكاليف التقديرية والوصول إلى التكلفة المستهدفة.
6. إستخدام أسلوب التكلفة المطورة للتحسين المستمر وللمزيد من خفض التكلفة.

دور التكلفة المستهدفة فى دعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية

نجد أن إستراتيجية أسلوب التكلفة المستهدفة تجسدت في إعتمادها على اسعار المنافسين وبالتالى تخفيض التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية مستقبلية من خلال إعتمادها على إحدى الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة التي تبرز الدور الإستراتيجي للتكلفة المستهدفة بوضوح ، وهذه الإستراتيجيات هي:

1.إستراتيجية التحكم فى التكلفة : حيث نجح المصرف وفقاً لهذه الإستراتيجية في تبني وتنفيذ واكتساب ميزة تنافسية من خلال التكلفة المنخفضة وفقاً لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، التي يتم تطبيقها في مرحلة التخطيط والتصميم للخدمة .

2.استراتيجية التميز : التي تحققها المصارف وفقاً لقدرتها على تقديم خدمة بجودة عالية ومواصفات متميزة عن خدمات البنوك المنافسة ، ويمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة تحقيق هذه الإستراتيجية أثناء مرحلة تنفيذ استراتيجية التحكم في التكلفة ، حيث يتم أثناء تنفيذ إجراءات خفض التكلفة مراعاة هدف تحسين الجودة وإشباع رغبات العملاء.

3.استراتيجية التركيز: حيث يتبنى المصرف سياسة التركيز على فئة معينة من العملاء ، أو قطاع معين في السوق المصرفية ، وهي الفئة التي يستهدفها البنك من خلال استراتيجية التحكم في التكلفة وإستراتيجية التمييز ، والتي تهتم بالخدمات ذات المواصفات الخاصة والجودة العالية ، وهو يساعد على تحقيق الميزة التنافسية بأقصى درجات الكفاءة التي تضمن للبنك البقاء والنمو والإستمرار في السوق التنافسية السائدة .

أهداف التسعير وخفض تكلفة الخدمات في المصارف :

يتبنى قطاع المصارف أساليب محددة لخفض التكلفة وتسعير الخدمات من جانبها ، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في الآتي[1] :

1. جذب أكبر عدد ممكن من العملاء : من خلال خفض تكلفة الخدمات وتسعيرها بالصورة التي تتناسب مع الأوضاع التنافسية للمصرف وتحقيق الأهداف المطلوبة .
2. الحفاظ على حصة البنك في السوق المصرفية : في حالة إستحواذ المصرف على حصة مناسبة في السوق المصرفية ، فإنه يحاول تحقيق نوع من الاستقرار وعدم الدخول مع صراعات مع المنافسين ، وهذا يحقق بدوره صورة إيجابية لدى العملاء نتيجة إستقرار الأسعار.

(1) د. شوقي السيد فودة، **مرجع سابق** ، ص 217.

3. تعظيم الأرباح والعائد على استثمارات المساهمين : بحيث يتم تحديد أسعار الخدمات بناءً على الربح المستهدف ونسبة العائد المطلوبة على الأموال المستثمرة .
4. المحافظة على أفضل صورة للمصرف في أذهان العملاء: لتحقيق ميزة ملموسة في خدمات البنك عن خدمات البنوك الأخرى .
5. تحقيق الجودة في أعلى مستوياتها: خاصة عندما يكون تقديم الخدمة لشريحة من العملاء تتسم بعدم حساسيتها للسعر ، وإنما تضع في مقدمة أولوياتها جودة الخدمة التي يحصلون عليها بغض النظر عن سعر الخدمة.
6. المحافظة على الإئتمان وتطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر المصرفية : من خلال الحرص وعدم المبالغة في منح القروض للحفاظ على أموال المصرف من الضياع .

استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية:

لتقويم أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط والإستفادة منه ، لابد من إستخدامه مع أحد من أدوات إدارة التكلفة الإستراتيجية الأخرى ، مثل التكلفة المستهدفة ، وفي هذا الإطار يرى بعض الكتاب أن هنالك دوافع وراء إستخدام هذين الاداتين مع بعضهما البعض ، حيث أدت حده المنافسة في ظل بيئة التصنيع الحديثة إلى زيادة الإهتمام نحو هذا الإستخدام لكي تتمكن المنشأة من البقاء والإستمرار في بيئة الأعمال ، ورغم تناول الكثير من البحوث والمقالات العلمية لأدوات إدارة التكلفة والدور الذي الحيوي الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية ، إلا أنها تناولت كل واحدة بمعزل عن الأخرى ، حيث يجب على المنشأة أن تنظر لأدوات إدارة الأبحاث والدراسات العلمية أن المنشأة لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية في ظل بيئة التصنيع الحديثة بإستخدام أداة واحدة ، ومن ثم على المنشأة قبول مدخل شمولي لإدارة التكلفة يدعم قدرتها على البقاء والإستمرار في بيئة التصنيع الحديثة بفاعلية ويساعدها على تقديم منتجات تتسم بأسعار تنافسية وبجودة عالية وبتشكيلة متميزة. (1)

كما يرى آخر في إطار إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وإستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في المنشآت أن الأول يساعد مهندسي تصميم المنتج عند محاولتهم تحقيق التكلفة المستهدفة إذ يتمكن المهندسين من تفكيك العملية الإنتاجية للمنتج الجديد إلى مكونات الأنشطة الرئيسية ومن ثم يحاول المصممون تحسين تكلفة الأنشطة للحصول على تكلفة متوقعة للمنتج على نفس الخط مع التكلفة المستهدفة. (2)

في حين يرى آخر أن أسلوب التكلفة المستهدفة يدعم ويكمل هدف برامج التحسين والتطوير المستمر في تسعير تكلفة الخدمات المصرفية من خلال البحث المستمر عن الفاقد في أنشطة العمليات والحد منه ، وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العملية ، وتحسين الجودة والمرونة وتخفيض

(1) د. شوقي السيد فودة، **المرجع السابق** ، ص 218.
(2) د. حيدر علي المسعودى ، **مرجع سابق** ، ص 167

التكلفة ، كما يوفر بيانات للإدارة التشغيلية ويقدم بيانات عن البدائل التي تستخدم في خفض التكلفة من قبل التحسين والتطوير.[1]

كذلك يرى آخر أن إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى :

- تخفيض تكلفة الوحدة .
- تحسين الأداء وتحقيق الجودة .
- تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث التكلفة .
- تحقيق السعر التنافسي .

مما تقدم ترى الباحثة ضرورة الربط بين الأداتين وذلك من خلال النظر إلى أهداف كل منهما والربط بين الأهداف وإمكانية تحقيق الأهداف المشتركة ، وإشارة إلى ما ذكر سابقاً أن أهم أهداف أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

أن إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على توفير قدر هائل من المعلومات عن تكاليف الأنشطة ومسببات تكلفتها أثناء مرحلة التصميم ، فهذه المعلومات تسمح لمصممي المنتج والعملية الإنتاجية بالتنبؤ بتأثير تصميماتهم على تكلفة المنتج عند مرحلة مبكرة من مراحل دورة حياة المنتج ، ولذلك فإن تحويل جهود إدارة التكلفة لمرحلة التصميم والحصول على معلومات دقيقة عن تكلفة الأنشطة المختلفة داخل العملية الإنتاجية عند مرحلة مبكرة يجعل إدارة التكلفة تشكل جزءاً من القرارات الإستراتيجية للمنشأة ومن أهمها قرارات التسعير.

أن إهتمام أسلوب التكلفة المستهدفة ينصب على تحقيق وفورات تكاليفية في المواد الخام والعمالة وتكاليف التجميع والآلات ، وهي مسببات التكلفة التي ترتبط بوحدة المنتج ، لذلك فإن أسلوب التكلفة المستهدفة يمكن أن يعمل بفعالية خاصة في ظل التكامل بينه وبين أسلوب التكلفة على أساس النشاط حيث أنه يساعد مصممي المنتج في نجاح عملية المقايضات بين التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتي يصعب القيام بها في ضوء إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة بمفرده .

لا شك أنه في ضوء التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة تتاح الفرص أمام المنشآت الإنتاجية والخدمية للوصول لمنتج أو خدمة يمكن إنتاجه بتكلفة منخفضة مع الحفاظ على مستوى الجودة الذي يرغب به العميل ، حيث يمكن لمصممي المنتج في إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة تخفيض التكلفة المباشرة المرتبطة بوحدة المنتج من خلال التركيز على تكاليف المواد الخام والعمالة والتجميع وفي نفس الوقت يمكنهم من إدارة التكاليف غير المباشرة والمدعمة (تكاليف الأنشطة المدعمة للإنتاج) بإستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط

(1) د.يوسف عبدالباقي محمد بخيت ، **مرجع سابق** ،ص ص 40-41.

من عمل مقايضات التكلفة والعائد بين التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة بإستخدام معـــدلات التكلفة عالية المستوى التي يوفرها ذلك الأسلوب.

إن تصميم منتج في ضوء توفير بيانات عن الأنشطة ومسببات تكلفتها يكشف عـــن التـــأثير المتبادل بين وجهة نظر تخصيص التكلفة ووجهة نظر العمليات لأسلوب التكلفة على أساس النشاط ، فعملية تخصيص التكلفة تحدد أي المنتجات الحالية والمستقبلية التي تحتاج لتخفيض أثنـــاء مرحلـــة التصميم ، وتحدد وجهة نظر العمليات المسببات التي لها تأثير قوي على تكاليف النشاط المستقبلي ، وفي ضؤ المعلومات التي يوفرها أسلوب التكلفة على أساس النشاط يمكن لمصممي المنتج التأكد من أن المنتجات سوف تستهلك عدد أقل من مسببات العمليات (المسببات التي تقابل المستوى الأعلى من تكلفة الأنشطة) ومن ثم القدرة على إنتاج المنتجات بتكاليف غير مباشرة أقل.

من خلال ما يوفره أسلوب التكلفة على أساس النشاط من معلومات يـــتم التوصـــل للتكلفـــة المتوقعة بناء على البيانات الحالية لكل من التكاليف والتصميم مع الأخذ في الإعتبار جميع الفـــرص المتاحة لتخفيض التكلفة ثم يأتي دور أسلوب التكلفة المستهدفة بعد ذلك في محاولة لترشـــيد تكلفـــة المنتج بإستخدام أحد أدوات ترشيد التكلفة .[1]

ترى الباحثة أنه يمكن أن يعمل أسلوب التكلفة على أساس النشاط بصـــورة متوافقـــة مـــع أسلوب التكلفة المستهدفة وجنباً إلى جنب بشكل متكامل يعمل على مساعدة الإدارة في إتخاذ قرارات التسعير وحل الكثير من المشكلات الإدارية الأخرى، فأسلوب التكلفة على أســـاس النشـــاط يـــوفر لمخططي ومصممي المنتج نموذج لتكاليف الأنشطة المدعمة والتي تمكنهم من عمل موازنـــة بـــين مستوى الجودة والقدرات الوظيفية التي يجب توافرها في المنتج النهـــائي والقـــرارات الإقتصـــادية الخاصة بإختيار مكونات ومواصفات المنتج .

الشروط والمقومات الواجب توافرها لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة : لكي ينجح المصرف في تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير خدماته المصرفية لا بد من وجود أسلوب التكلفة على أساس النشاط حيث طور أسلوبالتكلفة على أساس النشاط ليوفر المعلومات الضرورية واللازمة عـــن تكلفة المنتجات والخدمات بصورة دقيقة وذلك من خلال تتبع دقيق لتكاليف الإنتاج غيـــر المباشـــرة تجاه الأنشطة المتعلقة بإستنفاذها ، وفي نفس الوقت الذي تعد فيه مشكلة تخصيص التكـــاليف غيـــر المباشرة على مراكز التكلفة الخدمية من أهم مشاكل التكاليف التي تواجـــه المصـــارف والشـــركات نظراً لفشل الأسلوب التقليدي في توفير المعلومة المفصلة والدقيقـــة عـــن تكلفـــة الأنشـــطة ، دأب الباحثون نحو طرق حديثة لتخصيص التكلفة لتوفير المعلومات التكاليفية الدقيقة والمناسبة التي تمكن من إتخاذ القرارات السيلمة في مجال التخطيط والرقابة . لقد جاء أسلوب التكلفة على أساس النشـــاط كوسيلة للتخلص من العيوب التي يعاني منها الأسلوب التقليدي فـــي مجـــال تخصـــيص أو تحميـــل

(1) د. عيد محمود حميدة خلف ، **مدخل مقترح للمحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط لزيادة فعالية التكلفة المستهدفة لدعم قرارات التسعير**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة ، الفكر المحاسبي ، العدد الثاني، 2006م)، ص ص 96-99.

تكاليف الإنتاج غير المباشرة . ومن المهم أن يدعم منهج التكلفة المستهدفة بأسلوب تكاليف دقيق يتم من خلاله تحديد دقيق لمحركات التكلفة الخاصة بكل مرحلة أو نشاط وبحيث يكون تحديدها مرتبطاً بمبدأ السببية في حدوث التكلفة وبحيث يتجنب التحميل العشوائي للتكاليف حيث يتسني لفريق التكلفة المستهدفة من إتخاذ القرارات السليمة عند محاولات خفض التكلفة وهذا ما يوفره أسلوب التكلفة على أساس النشاط .[1]

(1) محمد راحج خليل أبو عواد ، **مرجع سابق** ، ص 67-68.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن المصارف التجارية السودانية

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن المصارف التجارية السودانية

المصارف التجارية بالجهاز المصرفي السوداني

المصارف (البنوك):

أصل كلمة مصرف بكسر الراء في اللغة العربية مأخوذة من الصرف بمعنى بيع النقد بالنقد، وهي اسم مكان على وزن (مَفعِل) ويقصد به المكان الذي يتم فيه الصرف، وقد كانت الغاية من إطلاق الكلمة في الاستعمال العربي هي إيجاد مقابل في اللغة لكلمة البنك ذات الأصل الأوربي[1]. وكلمة مصرف العربية لم تحل محل كلمة بنك الأوربية، والتي ما زالت مستعملة حتى اليوم في البلدان العربية وكما يبدو فهي كلمة سحرية[2]. أما أصل الكلمة في اللغات الأوربية، فيقال أنه مشتق من الكلمة الإيطالية (Banco) والتي تعني المنضدة والطاولة التي كان يجلس عليها الصرافون في شمال إيطاليا لبيع واستبدال العملات[3] .يعرف المصرف بأنه المؤسسة التي تتوسط بين طرفين لديهما إمكانات أو حاجات متقابلة مختلفة يقوم المصرف بإثمارها أو جمعها أو تنميتها أو تنفيذها للوصول إلى هدف أفضل ولقاء ربح مناسب[4]. وهو تعريف شامل لجميع أوجه نشاط المصرف وواقعي. كما يعرف أيضاً المصرف بأنه مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها وهو همزة الوصل بين المدخر والمستثمر[5]. كما يقصد بالمصرف بالمنشأة المالية التي تنصب عملياتها على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال لفرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات) محددة[6].

إن معظم التشريعات لم تتعرض في تعريفها للمصارف في ذكر خصائصها أو أوجه نشاطها سوى ذكر أن المصارف مؤسسات تتولى تلقي المدخرات من الجمهور، فلم يذكر القانون الإنجليزي شيئاً عن تعريف المصارف ولكنه عرف الصيرفي الذي يمارس أعمال المصارف ، أما المشرع المصري فتعرض لتعريف المصارف في التفرقة بين المصارف التجارية عن غيرها[7]، وفي الأردن عرف المصرف بأنه الشركة التي رخص لها بمزاولة الأعمال المصرفية[8].

---

(1) حسن أحمد حمود، **تطوير الأعمال المصرفية بما يتوافق والشريعة الإسلامية**، (القاهرة: دار التراث، 1991م)، ص31.

(2) سيد الهواري، **إدارة البنوك** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1983م)، ص11.

(3) الدسوقي حامد أبو زيد، **إدارة البنوك** (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1994م)، ص18.

(4)جعفر الجزار، **البنوك في العالم أنواعها وكيف نتعامل معها**، (بيروت: دار النفائس، 1984م)، ص100.

(5) غسان عساف وآخرون، **إدارة المصارف**، (عمان: دار صفاء للنشر، 1993م)، ص6.

(6) فلاح حسن عداي و مؤيد عبدالرحمن : **إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**،(عمان: دار وائل للنشر ط2، 2003م)، ص13.

(7) محمد فرح عبد الرحيم، **مرجع سابق**، ص21.

(8) مهدي فكري العلمي، **استراتيجية جذب الودائع المصرفية**، (عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، 2009م)، ص1.

وفي السودان فقد عرف قانون بنك السودان لسنة 2002م المصرف بأنه (شركة مسجلة بموجب أحكام قانون الشركات لسنة 1925م، بعد استيفاء متطلبات قانون العمل المصرفي) [1]، وقد تم استخدام كلمة مصرف في قانون 2002 بديلة لكلمة بنك التي كانت مستعملة في قانون 1959م.

أنواع المصارف (البنوك):

بمثل ما كانت هناك تعريفات مختلفة لمصرف أيضاً هناك تصنيفات متعددة لأنواع المصارف، فقد صنفت المصارف إلى أنواع وفق اعتبارات معينة حيث تم تقسيمها حسب طبيعة النشاط إلى[2]:

1. مصارف مركزية.
2. مصارف تجارية.
3. مصارف زراعية.
4. مصارف صناعية.
5. مصارف عقارية.
6. مصارف وصناديق الإدخار.

ومن حيث الملكية قسمت المصارف إلى:

1. مصارف تعاونية والتي تعود ملكيتها إلى شخصيات اعتبارية.
2. المصارف الخاصة هي المصارف التي يمتلكها الأفراد الطبيعيين.

أما من حيث طبيعتها فقد قسمت المصارف إلى:

1 . مصارف القطاع الخاص.
2. مصارف القطاع العام.
3. مصارف القطاع المختلط.

أما من حيث الجنسية صنفت المصارف إلى:

1. مصارف أجنبية.
2. مصارف وطنية.
3. مصارف إقليمية
4 . مصارف دولية.

أيضاً يمكن تصنيف المصارف حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به إلى ثلاثة أنواع[3]:

1. المصارف التجارية : وهي التي تمتاز بقبولها للودائع الجارية تحت الطلب، وتكون قروضها في العادة قصيرة الأجل وبهدف التجارة.

---

(1) الواثق عطا المنان محمد أحمد، **قوانين العمل المصرفي والتجاري في السودان**، (الخرطوم: معهد الدراسات المصرفية والمالية)، ص10.

(2) خالد وهيب الراوي، **إدارة العمليات المصرفية**، (عمان: دار المناهج، 2001م)، ص ص 138-140.

(3) زيادة رمضان ومحفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، (عمان : دار وائل للنشر، 2002م)، ص 5.

2. المصارف المتخصصة : فهي التي تخصصت في مجال معين كالمصارف الزراعية والعقارية والصناعية ومصارف الثروة الحيوانية وغيرها وتمتاز باهتمامها بالمشاريع التي تتطلب مبالغ كبيرة من المال وقروضها طويلة الأجل وبأن بعضها لا يفتح حساب جارية للأفراد.
3. المصارف المركزية : وهي مملوكة للحكومة وتقوم بأعمال ذات طبيعة إشرافية ورقابية، وتعتبر مؤسسة هامة تقوم على تنظيم حركة التمويل والسياسة النقدية للدولة.

كما توجد مصارف إستثمار وأشباه المصارف كالمؤسسات المالية التي عملها شبيه بعمل المصارف لكنها لا تتطابق تماما معها، ومن أمثلتها شركات التأمين والصناديق البريدية التي تستقبل مدخرات الأفراد[1].

هذا ونجد أن الجهاز المصرفي السوداني يشمل المصارف والمؤسسات المالية ويتكون من الآتي:

1 .البنك المركزي.

2 . البنوك التجارية.

3 . البنوك المتخصصة.

يبلغ عدد المصارف المتخصصة في السودان حسب إحصائية بنك السودان المركزي للعام 2008م خمسة مصارف لديها 134 فرعاً ، وهى (مصرف الإدخار والتنمية الاجتماعية، البنك الزراعي السوداني، مصرف التنمية الصناعي، بنك الاستثمار المالي، وبنك الأسرة). أما المؤسسات المالية، فتشمل شركات الصرافة وشركات السودان للخدمات المالية المحدودة، صندوق ضمان الودائع المصرفية، سوق الخرطوم للأوراق المالية، سوق التأمين والوكالة الوطنية لتأمين وتحويل الصادرات[2] .

التعريف ببنك السودان المركزي:

أنشأ بنك السودان المركزي في العام 1959م وباشر نشاطه في 1960/2/2م بديلاً للجنة العملة التي كانت تقوم ببعض مهام المصرف المركزي قبل الاستقلال[3]، وفقاً لقانون بنك السودان لسنة 2002م تعديل 2006م، فإن أغراض البنك تتمثل في الآتي[4]:

1. تأمين استقرار الأسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف وكفاءة الأسلوبالمصرفي وإصدار العملة بأنواعها وتنظيمها ومراقبتها.
2. وضع السياسة النقدية وتنفيذها اعتماداً في المقام الأول على آليات السوق بما يساعد على تحقيق الأهداف القومية للاقتصاد القومي الكلي بالتشاور مع وزارة المالية.

---

(1) عثمان يعقوب محمد، **النقود والبنوك والسياسة النقدية وسوق المال**، ط3، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2007م)، ص ص61-62.

(2) مصطفى إبراهيم أحمد ،**أثر القرار الإئتماني على كفاءة الأداء في المصارف التجارية السودانية**، (الخرطوم : جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2010م) ، ص86.

(3) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الخمسون 2010م، ص 52.

(4) موقع قانون بنك السودان على الإنترنت ، صفحة قوانين ، www.cbos.gov..sd 17/9/2012 7 am

3. تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يساعد على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.
4. العمل باعتباره مصرفاً للحكومة ومستشاراً ووكيلاً لها في الشئون النقدية والمالية.
5. الالتزام في أدائه لواجباته وتحقيق أغراضه وممارسة سلطاته وإشرافه ورقابته على الأسلوب المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية والأعراف المصرفية التقليدية.

يتكون الهيكل الإداري للبنك من مجلس للإدارة مكون من تسعة أشخاص من ذوي الكفاءة والخبرة، بالإضافة للمحافظ ونائبيه الذين يمثلون الإدارة العليا ، أما الإدارة التنفيذية فتتكون من خمسة قطاعات تضم خمس عشرة إدارة، أما الفروع المصرفية فتبلغ اثني عشر فرعاً موزعة على أنحاء السودان[1].

تعريف المصارف التجارية:

تؤدي المصارف التجارية في كل بلدان العالم دوراً حيوياً وتنمياً للنشاطات الاقتصادية سواء التجارية منها، الصناعية ، الزراعية أو القطاع الخدمي، وتاريخياً تقوم المصارف التجارية بوظيفة الوسيط بين المدخرين والمقترضين ، فهي تعمل على قبول الودائع وتوظيفها في مختلف القطاعات الانتاجية بغرض تحقيق الأرباح.

تعددت التعريفات التي تناولت المقصود بالمصارف التجارية وتطورت مع تطور الوظائف الخاصة بالبنوك التجارية، ويمكننا فيما يلي نستعرض بعض من هذه التعريفات:

المصارف التجارية هي أحدى مؤسسات الوساطة المالية التي تتعامل في النقود بأشكال مختلفة ويكون عملها الأساسي وبصفة معتادة قبول الودائع بأنواعها لاستعمالها في عمليات مصرفية إئتمانية وتمويلية سواء ان كانت داخلية أو خارجية[2]. كما عرفت المصارف التجارية بأنها تلك المصارف التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة بما يحقق أهدافها ودعم الاقتصاد القومي ، بالإضافة لمباشرة عمليات تنمية الإدخار والاستثمار المالي بما في ذلك إنشاء المشروعات وما تتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية[3]. ويقول آخر المصارف التجارية تلك المصارف التي تقوم بقبول الودائع بأنواعها المختلفة الجارية والادخارية والاستثمارية وتدفع عند الطلب أو حسب الأجل المحدد وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق الأهداف القومية للاقتصاد وتباشر عمليات التمويل والاستثمار والخدمات المصرفية للحصول على الأرباح وفقاً للسياسة النقدية التي يصدرها المصرف المركزي[4].

---

(1) بنك السودان المركزي ، مطبقات اليوبيل الذهبي، فبراير2010م، ص 3 .
(2) أحمد علي دغيم، **اقتصاديات البنوك مع أسلوب نقدي واقتصادي عالمي جديد** (القاهرة: مكتبة مدبولي 1999م) ، ص 19.
(3) عبد الحميد محمد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي، **إدارة المخاطر الائتمانية** (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2002م)، ص 53.
(4) محمد عوض الكريم الحسين، **أعمال المصارف وشركات التأمين في الأسلوبالمالي الإسلامي**، (مدني: جامعة الجزيرة، معهد إسلام المعرفة، 2007م)، ص 14.

هذه التعريفات المتعددة تناولت وظيفة المصارف التجارية المتمثلة في قبول الودائع بأنواعها المختلفة، وتقديم الخدمات المصرفية ومنح التمويل، وتحقيق الهدف الربحي مع تضمين الأهداف القومية للاقتصاد على أن يتم ذلك وفقاً لسياسات المصرف المركزي.

السمات المميزة للمصارف التجارية:

تتسم المصارف التجارية بثلاثة سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال وهي[1]:

1. الربحية:

إن أرباح المصارف أكثر تأثراً بالتغير في الإيرادات، فإذا زادت إيرادات المصرف بنسبة معينة تبع ذلك زيادة في الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات، وهذا يقتضي ضرورة السعي لزيادتها. وعادة ما تعتمد المصارف التجارية على الودائع كمصدر رئيس للموارد وتدفع عوائد عليها تقل عن العائد المحقق فعلاً ليذهب الفرق في الأرباح المتولدة لصالح الملاك.

2.السيولة:

إن اعتماد المصارف في مواردها على ودائع تستحق عند الطلب يستلزم الاستعداد الكامل للوفاء بها في أي لحظة دونما تأخير ، لأن مجرد إشاعة عن عجز سيولي لدى المصرف كفيلة بزعزعة ثقة المودعين ودفعهم لسحب أرصدتهم مما يعرض المصرف للإفلاس.

3. الأمان:

تعمل المصارف التجارية عادة برأسمال صغير لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% وهذا يعني صغر حافة الأمان للمودعين الذين يعمل المصرف على استثمار أموالهم، فالمصرف التجاري لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن رأس المال، لأن أي زيادة بعد رأس المال قد تطال أموال المودعين.

الوظائف والأنشطة التي تمارسها المصارف التجارية:

تنقسم الوظائف والأنشطة التي تمارسها المصارف التجارية إلى جزئين يمثل الجزء الأول وظائف وأنشطة رئيسية، بينما يختص الجزء الثاني بالوظائف والأنشطة الفرعية، هذا وقد تطورت أنشطة المصارف التجارية تطوراً ملحوظاً مما جعل الكثيرين يطلقون عليها بنوك كل الخدمات أو السوبر ماركت المصرفي الذي يجد فيه العميل كل ما يطلبه ويحتاجه[2].

أولاً: الوظائف والأنشطة الرئيسية:

1. قبول الودائع: وتعتبر هذه الوظيفة من أقدم الوظائف التي تقوم بها المصارف التجارية.

---

(1) منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، ط3 ، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، 2006م)، ص 10.

(2) رمضان الشراح، وآخرون، **البنوك التجارية** ، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة، 1999م)، ص29.

2. تقديم العروض: يمثل نشاط الإقراض الاستخدام الرئيسي لموارد المصرف التجاري وهي تقوم بتوظيف النسبة الأكبر من مواردها في تمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة.
3. وظيفة الاستثمار: وهي تتعلق باستثمار الأموال الفائضة وعادةً ما يوازن المصرف في توظيفه للأموال بين وظيفتي الإقراض والاستثمار.

ثانياً: الوظائف والأنشطة الفرعية:

شهدت أنشطة المصارف التجارية تطوراً كبيراً نتيجة للمنافسة القوية التي تحكم عمليات القطاع المصرفي وفيما يلي عرض لبعض الوظائف والأنشطة المصرفية الفرعية والحديثة[1]:

1. التحصيل لصالح العملاء.
2. الشراء وبيع الأوراق المالية.
3. إصدار خطابات الضمان.
4. تقديم خدمات إستشارية للعملاء فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم.
5. المساهمة في دعم وتمويل المشاريع التنموية والخدمية.
6. خدمات نقاط البيع[2].
7. إصدار الشيكات السياحية.
8. فتح الاعتمادات المستندية.
9. تقديم خدمات البطاقات الائتمانية.
10. شراء وبيع العملات الأجنبية.
11. تأمين الخزائن الحديدية للعملاء.
12. خدمات الصراف الآلي.
13. صناديق الاستثمار.
14. المصرف الآلي. وظائف المصارف المركزية تتمثل في الآتي:

أولاً : مصرف الإصدار :

لقد كان امتياز إصدار الأوراق النقدية مرتبطاً في الغالب بنشوء وتطور المصارف المركزية، وكان دائماً إصدار الأوراق وأنواع النقود امتيازاً محصوراً بالدولة، ولقد وجد كل بلد من الضروري ليس فقط تحقيق التماثل في التداول النقدي، بل لتأمين رقابة حكومية فعالة على وسيلة ائتمان أصبحت بسبب ملاءتها عملة التداول القانوني المعلنة بموجب قانون، ومع تزايد استعمال نقود الودائع التي خلقتها المصارف التجارية وتنامي الحاجة لفرض نوع من الرقابة على الائتمان من قبل مصرف مركزي، أصبح الإدراك عاماً بان احتكار إصدار الأوراق النقدية بحد ذاته يتجه إلى إعطاء المصرف المركزي بعض السلطات للسيطرة على التوسع غير المبرر للائتمان من قبل المصارف

(1) رشاد العصار وآخرون، **دراسة تطبيقية في إدارة المصارف** (عمان: دار صفاء، 1991م)، ص17.
(2) صلاح الدين حسن السيسي، **مرجع سابق**، ص 244.

التجارية، حيث أن التوسع في الائتمان من قبل المصارف التجارية ، حيث أن التوسع في الائتمان قاد بشكل واضح إلى زيادة الطلب على النقود الورقية فيما عدا ظروف خاصة معينة، وفي غياب الظروف الخاصة فإن التمتع بالامتياز الوحيد لإصدار الأوراق النقدية سمح للمصرف المركزي الحصول على فرصة أفضل على الأقل لممارسة تأثيرها على التوسع في الائتمان من قبل المصارف التجارية كما رأى ذلك مناسباً في ظل الظروف السائدة، وتركيز إصدار الأوراق النقدية في مصرف واحد بدعم الحكومة أعطى مثل هذه الأوراق سمعة متميزة لا تتوفر في الأوراق الصادرة عن عدة مصارف.

ثانياً : صيرفي الحكومة ووكيلها ومستشارها :

تقوم المصارف المركزية في معظم البلدان بدور مصرف الحكومة ومستشارها المالي، وتحتفظ الحكومة لدى المصرف المركزي بحساباتها، وتجرى عن طريقه تنظيم مدفوعاتها بنفس الوظائف التي تقدمها المصارف التجارية لعملائها، فهو يقبل ودائعها النقدية، والشيكات أو السحوبات ويتولى تحصيل الشيكات والسحوبات المسحوبة على المصارف الأخرى، ويوفر لها النقد المطلوب لدفع الرواتب والأجور والنفقات النقدية الأخرى، ويقوم كذلك بتسجيل القيود المدينة على حساباتها بمبالغ وأوراق الدفع المحررة من قبلها عندما تقدم إليه للدفع من قبل عملائه الآخرين ويقوم بتحويل المبالغ النقدية من حساب لآخر أو من مركز إلى آخر، فالدولة هي أكبر المستلمين للعوائد، وأصبحت في أغلب البلاد أكثر المقترضين، وأصبح المصرف المركزي يلعب دوراً متزايد الأهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع، والمصرف المركزي من الجهة الأخرى مكلف بواجب ومسؤولية مراقبة وتقويم الائتمان لصالح الاقتصاد الوطني، والقيام بتنفيذ السياسة النقدية التى تتبناها الحكومة، ولما كانت الفعاليات المالية المتشعبة للدولة قد تفرض في ظروف معينة تأثيرات مخلة على ظروف السوق النقدية، وأسعار التحويل وتتناقض مع سياسة الائتمان المصرفي المركزي، فإن تركيز عمليات الحكومة المصرفية في المصرف المركزي يعطي الأخير على الأقل فرصة أفضل للحكم على الوضع المالي العام في أي وقت من الأوقات، ويمكنه من تقديم المشورة المناسبة للحكومة، واتخاذ الإجراءات العلاجية الضرورية، ويوفر المصرف المركزي العملات الأجنبية قد يتحقق للحكومة، وعلاوة على ذلك فإن المصارف المركزية تقدم خدمات للوكالة الخاصة للحكومة، ففي جميع البلدان التي تبنت صناديق المصارف المركزية إدارة هذه الصناديق والترتيبات والاتفاقات، والاحتفاظ بحسابات منفصلة لهذه الأغراض، كما يعمل المصرف المركزي كوكيل رسمي للحكومة للتعرف على ما يمتلكه من ذهب وعملات أجنبية، فاحتياطات الحكومة من الذهب والعملات الأجنبية يحتفظ بها لدى المصرف المركزي، كما يقوم المصرف المركزي أحياناً بالتدخل في أسواق العملات الأجنبية بتوجيه من الحكومة لغرض ممارسة التأثير على القيمة التبادلية للعملة المحلية.

ثالثاً : القيم على الاحتياطات النقدية للمصارف التجارية:

إن تجميع الاحتياطات النقدية في المصرف المركزي هو مصدر قو للأسلوب المصرفي لأي بلد، فالاحتياطات النقدية الممركزة يمكن أن تخدم على الأقل كأساس لتركيب ائتماني أكثر اتساعاً وأكثر مرونة مما لو كان نفس المبلغ موزعاً بين مصارف منفردة، فعندما تجمع احتياطات المصارف في مؤسسة واحدة تكون فول ذلك مسؤولة عن حماية المصلحة الاقتصادية الوطنية، فإن مثل هذه الاحتياطات يمكن أن تستخدم إلي أقصى حد ممكن وبأكثر الطرق فعالية خلال فترات الضغوط الموسمية وحالات الأزمات المالية أو الظروف الطارئة، إن النص القانوني على احتفاظ المصارف التجارية بحد أدني لرصيد دائن من المصرف المركزي، والذي ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية كان مصمم لتأمين الحد الأدني من منافع مركزة للاحتياطات النقدية على الأقل وقدره على الحد من الائتمان لأغرض الصالح العام، وكتبن لجنة احتياطات المصرف في الولايات المتحدة "تعد الوظيفة الأولى لمتطلبات الاحتياطات القانونية تأمين أو المحافظة على سيولة المصارف الأعضاء بصفة فردية، وإن الوظيفتين الرئيسيتين للمتطلبات القانونية لاحتياطات المصارف الأعضاء بموجب التركيب الصيرفية الحالية في أمريكا هما :

أولاً : العمل بإتجاه ظروف ائتمن معقولة بفرض تأثير على تغيرات حجم ائتمان المصرف.

ثانياً : لتزويد بنود الاحتياط الإتحادية بموارد كافية لتمكينها من إتباع سياسة مصرفية وائتمانية فعالة، فالقياس الأكبر للرقابة الذي كان متراجعاً مع مركزة احتياطات المصارف وبصورة خاصة مع النصوص القانونية الأولى للحد من الاحتياطان، شجع العديد من البلدان البحث عن وسائل وطرق لتحسين وتسهيل الرقابة، وقد أدى ذلك إلى تحويل المصارف المركزية في عدد من البلدان تغيير متطلبات الحد الأدنى للأرصدة الدائنة التي يجب على المصارف الاحتفاظ بها لدي المصرف المركزي اعتماداً على الأوضاع النقدية والاقتصادية السائدة في بلدان مختلفة كوسيلة للسيطرة على الائتمان.

رابعا: القيم على احتياطات الدولة من العملات الأجنبية :

إن وظيفة المصر المركزي في الاحتفاظ بالاحتياطات النقدية للدولة، قد اشتقت تلقائيا من وظيفته كمصدر إصدار وكقَّيم على الاحتياطات النقدية للمصارف التجارية، وإن الحصول والاحتفاظ باحتياطي كافي من العملات الأجنبية ليتم استعماله في الظروف الطارئة، فكان مطلوباً من المصرف المركزي أن يحتفظ بحد أدني من الاحتياطات مقابل ما يصدره من أوراق نقدية وبعد الحرب العالمية الأولى سمح بإدخال العملات الأجنبية مع الذهب كجزء من الحد الأدنى القانوني الواجب الاحتفاظ به من قبل المصرف المركزي، وفي عدد كبير من البلدان، ومن أجل تضمين الأسلوب النقدي مرونة أكبر وضعت نصوص قانونية في العديد من الدول أعفت بنوكها المركزية من الالتزام بالاحتفاظ بحد أدني من الاحتياطات، بينما أسس العديد من المصارف الجديدة في فترة ما بعد

الحرب دون أي اشتراط محدد للاحتياطات، وفي حالة المصارف المركزية التي مازالت ملتزمة بمتطلبات للاحتياطي وخفض الحد الأدنى القانوني وهذا الإتجاه نحو المرونة النقدية المتزايدة قد أصبح ممكناً في البداية بالتخلي العام عن قاعدة الذهب وقاعدة التحويل الذهبي خلال الثمانينات، وعكس أيضاً في اتفاقية صندوق النقد الدولي سنة 1946 التي صممت لتخلق نظاماً أكثر فعالية للتعاون الدولي في الإدارة النقدية، ولتوفير إمكانية لمنح تسهيلات ائتمانية بعملات أجنبية للدول الأعضاء خاضعة لشروط معينه ومعتمدة على حصص البلدان المعنية وقد مثل ذلك إضافة محتملة جوهرية للموارد الخارجية للدول الأعضاء خلال فترات عجز موازين مدفوعاتها، وأضيف لذلك تدبير مباشر آخر للسيولة الدولية المتزايدة بتبني صندوق النقد الدولي لأسلوب حقوق السحب الخاصة بمبلغ 9,5 بليون دولار للسنوات الثلاث 1970ـ1972.

خامساً : مصرف إعادة القطع "الخصم" وآخر ملجأ للإقراض :

في الأصل كان تعبير إعادة الخصم يطبق فقط على الأوراق التجارة التي تجلب إلى المصرف المركزي من قبل المصارف التجارية وبيوت القطع "الخصم" أو سماسرة الأوراق الذين هم بحاجة وقتية للأموال، ولا يمكن تدعيم موجودهم النقدي بأي طريقة أخرى أو على الأقل بطرق أكثر ملاءمة أو أكثر فائدة من إعادة قطعها لدى المصرف المركزي، وقبل سنة 1914 اتبعت المصارف المركزية في أوربا بشكل منتظم سياسة إعادة قطع الأوراق التجارية ذات الاستحقاق القصير نسبياً فقط، فيما عدا حالات الظروف الطارئة عندما تحقق مطالباتها لمقابلة الطلب على هذا التسهيل، ومع ذلك فإنه لخلال فترة الحرب العالمية الأولي، وفترة ما بعد هذه الحرب أجبرت الظروف غير الاعتيادية جميع المصارف المركزية على التخلي عن بعض التقييدات وتوسيع القاعدة لإعادة القطع ولذلك فيما يخص ضمانات القروض، وسعت من صلاحياتها بتعديلات أدخلت على القوانين تأسيسها، وتحت وطأة هذه الظروف منحت المصارف المركزية بشكل متزايد تسهيلات للمصارف التجارية وبيوت "الخصم" وسماسرة الأوراق أيضاً بشكل إعادة قطع الحوالات "أذونات" الخزينة وقروضاً بضمان السندات الحكومية.

وتطورت وظيفة المصرف المركزي كآخر ملجأ للإقراض من وظيفة إعادة القطع وكانت أساساً مرتبطة بها، فقد تضمنت افتراض المسؤولية في مواجهة كل الطلب المعقول للتسهيلات من قبل المصارف التجارية ومؤسسات الائتمان الأخرى بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبشروط وأوضاع معينة تشكل سياسة المصرف المركزي في إعادة القطع، والمقصود بهذه الوظيفة، هو وقوف المصرف المركزي مستعداً على الدوام لمد يد العون للسوق الائتماني في حالات الضيق المالي أو عند الضرورة بوضعه ما يلزم من الأرصدة النقدية الحاضرة تحت تصرف المصارف التجارية أو غيرها من مؤسسات الائتمان[1].

(1) محمد زكي شافعي ، **مقدمة في النقود والبنوك** ـ، (القاهرة : دار النهضة العربية، 1964م)، ص 292.

سادساً : مصرف المقاصة المركزية، لتسديد الحوالات :

حيث تحتفظ المصارف التجارية باحتياطاتها النقدية لدى المصرف المركزي وبذلك تكون له حسابات ودائع مع هذه المؤسسة، وإن ما يتبع ذلك إن التسديدات بين المصارف يمكن أن تنفذ بشكل أكثر سهولة وأكثر ملاءمة في دفاتر المصر المركزي وعلي إمتداد فترة زمنيـــة ينـــدر أن تظهـــر فروقات جوهرية بين مبالغ الشيكات والسحوبات المسحوبة على أي مصرف ومقدمة للدفع من قبـــل مصارف أخرى نيابة عن عملائها ومبالغ الشيكات والسحوبات على هذه المصارف المســـتلمة مـــن قبل مودعيه، إلا أن الفروقات اليومية في المقاصة بين هذه المصارف قد تكون كبيرة وإن مثل هـــذه الفروقات يمكن أن تسوق بواسطة قيود مدينة ودائنة في حساباتها المعنية مع المصرف المركـــزي، وإذا تبين في أي وقت أن التقاص قد مال بما يفوق الحد ضد بعض المصارف أي إلى الحـــد الـــذي يجعل أرصدتها الدائنة مع المصرف المركزي تتحدد إلى أقل من الحد الأدني الذي يتطلبه القانون أو المتعارف عليه تقليدياً، فبإمكانها إعادة القطع لدى المصرف المركزي لعدد قليل من الأيام إذا كـــان تتوقع أن تقاصها سنقلب لصالحها في قريب.

المبحث الثاني
إجراءات الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أداتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين الموظفين بالمصارف التجارية السودانية المدرجة بسوق الخرطوم للاوراق المالية والبالغ عددها 22 مصرف تجاري .

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ، متمثلة في الموظفين العاملين في 12 مصرف تجاري من مجموع المصارف المدرجة بسوق الخرطوم للاوراق المالية ، حيث تم بتوزيع عدد (255) استمارة استبيانة علي الاداريين والموظفين العاملين في 12 مصرف تجاري مدرج بسوق الخرطوم للاوراق المالية ، واستجاب (253) فرداً أي ما نسبته (99.89%) تقريباً من المستهدفين، حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الامكان حرصت الباحثة على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

1. الافراد من مختلف الفئات العمرية (30 سنة فأقل ، 31 – 40 سنة ، 41 – 50 سنة ، 51 سنة فأكثر).
2. الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه).
3. الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (تكاليف ومحاسبة إدارية ، محاسبة وتمويل ، إدارة اعمال، إقتصاد ، نظم معلومات إدارية ، نظم معلومات محاسبية ، دراسات مصرفية).
4. الافراد من مختلف المؤهلات المهنية (زمالة المحاسبين الامريكية ، زمالة المحاسبين البريطانية ، زمالة المحاسبين العربية ، زمالة المحاسبين السودانية ، زمالة أخرى ، لا أحمل زمالة).
5. الافراد من مختلف المراكز الوظيفية (مدير فرع ، نائب مدير ، رئيس قسم ، مراقب صالة ، مراجع داخلي ، موظف بأقسام المصرف).

6. الافراد من مختلف سنوات الخبرة (5 سنوات وأقل ، 6 – 10 سنوات ، 11 – 15 سنة ، 16 – سنة ، 21 سنة فأكثر) .

وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

1. العمر:

يوضح الجدول رقم (1/2/4) والشكل رقم (1/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (1/2/4)

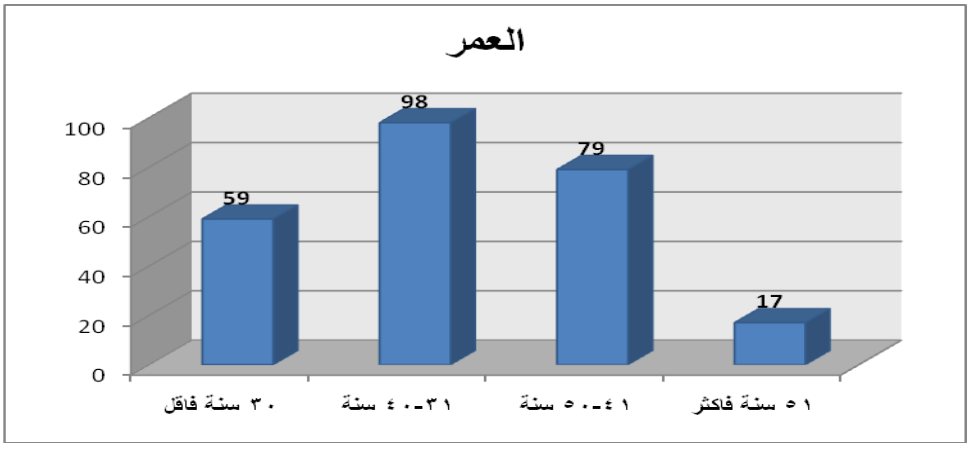
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 سنة فاقل	59	%23.3
31-40 سنة	98	%38.7
41-50 سنة	79	%31.2
51 سنة فاكثر	17	%6.7
المجموع	253	%100

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (1/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (1/2/4) والشكل رقم (1/2/4)، أن الفئة العمرية لغالبية أفراد عينة الدراسة من 31 – 40 سنة حيث بلغ عددهم (98) فردا بنسبة (38.7%) ، يليهم الذين فئاتهم العمرية من 41 – 50 سنة حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (79) فردا بنسبة (31.2%) ، كما تضمنت العينة على (59) فردا بنسبة (23.7%) كانت فئاتهم العمرية 30 سنة فأقل ، كما تضمنت العينة على (17) فردا بنسبة (6.7%) كان فئاتهم العمرية 51 سنة فأكثر.

مما يدل على ان افراد عينة الدراسة على المام بالاساليب الحديثة في التكـــاليف والمحاســـبة الادارية .

2. المؤهل العلمي:

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

جدول رقم (2/2/4)

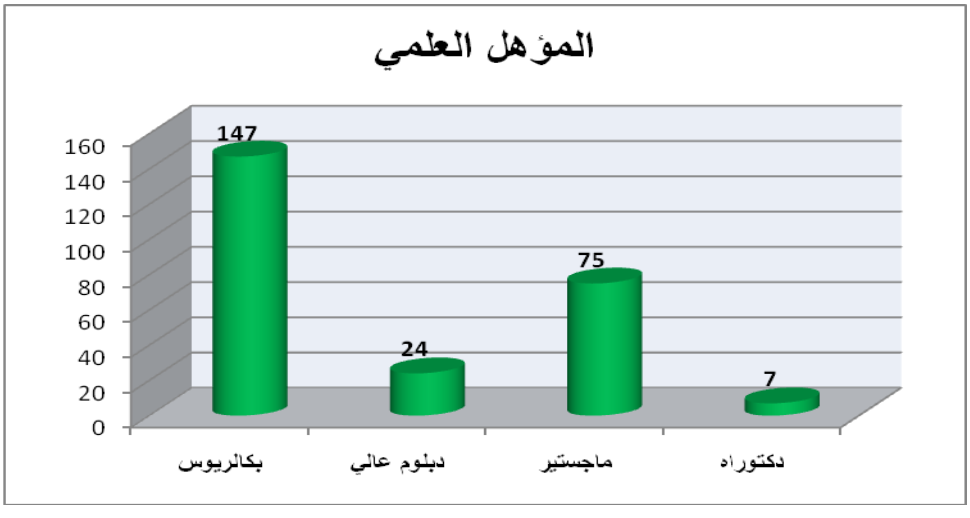
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالريوس	147	%58.1
دبلوم عالي	24	%9.5
ماجستير	75	%29.6
دكتوراه	7	%2.8
المجموع	253	%100

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (2/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م

يتبين من الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (2/2/4)، أن المؤهل العلمي لغالبية افراد عينة الدراسة هو البكالاريوس حيث بلغ عددهم (147) فردا بنسبة (58.1%) ، يليـــهم الافـــراد الـــذين مؤهلهم العلمي ماجستير حيث بلغ عددهم (75) فردا بنسبة (29.6%) ، كما تضمنت العينـــة علـــى (24) فردا بنسبة (9.5%) كان مؤهلهم العلمي دبوم عالي ، (7) أفراد بنسبة (2.8%) كان مؤهلهم العلمي دكتوراه. ويمكن القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة جامعياً وفوق الجامعي .

3.التخصص العلمي :

يوضح الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (3/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (3/2/4)

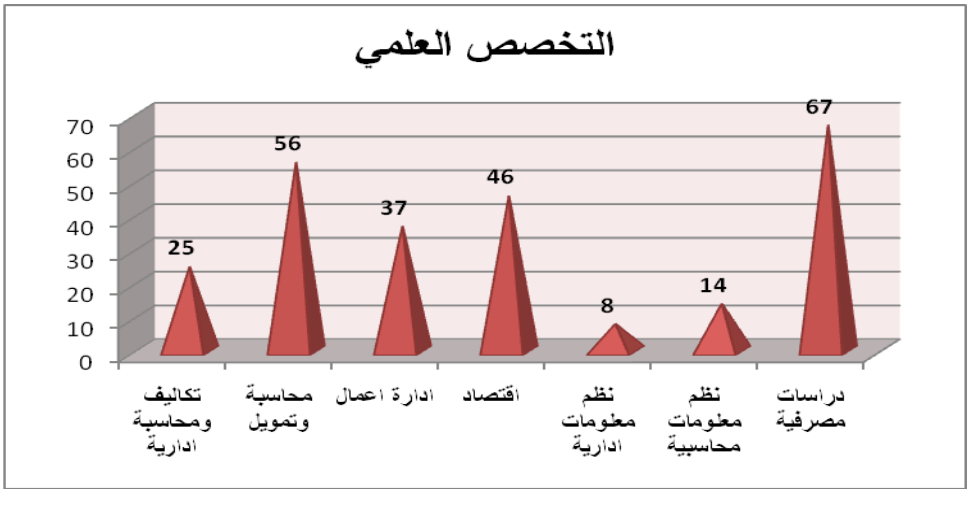
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
تكاليف ومحاسبة ادارية	25	%9.9
محاسبة وتمويل	56	%22.1
ادارة اعمال	37	%14.6
اقتصاد	46	%18.2
نظم معلومات ادارية	8	%3.2
نظم معلومات محاسبية	14	%5.5
دراسات مصرفية	67	26.5
المجموع	253	%100

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (3/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، برنامج Excel، 2018م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أن التخصص العلمي لغالبية افراد عينة الدراسة هو الدراسات المصرفية حيث بلغ عددهم في عينة الدراسة (67) فردا بنسبة (26.5%) ، يليهم الافراد الذين تخصصهم العلمي محاسبة حيث بلغ عددهم (56) فردا بنسبة (22.1%) ، كما تضمنت العينة على (46) فردا بنسبة (18.2%) كان لديهم تخصص علمي إقتصاد ، (37) فردا بنسبة (14.6%) كان لديهم تخصص علمي إدارة أعمال ، كما تضمنت العينة

على (25) فردا بنسبة (9.9%) كان لديهم تخصص علمي تكاليف ومحاسبة إدارية ، (14) فردا وبنسبة (5.5%) كان لديهم تخصص علمي نظم معلومات محاسبية ، كما تضمنت العينة على (8) أفراد بنسبة (3.2%) كان لديهم تخصص علمي نظم معلومات إدارية.

ويمكن القول بأن النسبة العالية للمتخصصين في الدراسات المصرفية والمحاسبة والتمويل من عينة مجتمع الدراسة ، وان ذلك يدل علي المام غالبية افراد عينة مجتمع الدراسة بموضوع الدراسة .

4.المؤهل المهني

يوضح الجدول رقم (4/2/4) والشكل رقم (4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني.

جدول رقم (4/2/4)

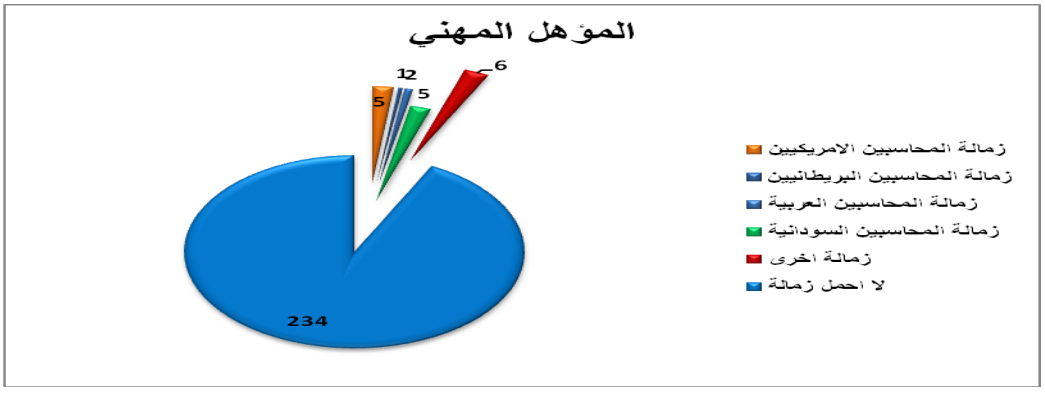
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني

المؤهل المهني	العدد	النسبة المئوية
زمالة المحاسبين الامريكيين	5	%2.0
زمالة المحاسبين البريطانيين	1	%0.4
زمالة المحاسبين العربية	2	%0.8
زمالة المحاسبين السودانية	5	%2.0
زمالة اخرى	6	%2.4
لا احمل زمالة	234	%92.5
المجموع	253	%100

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (4/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل المهني



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (4/2/4) والشكل رقم (4/2/4) أن غالبية افراد عينة الدراسة لا توجد لديهم مؤهلات مهنية حيث بلغ عددهم (234) فردا بنسبة (92.5%) ، يليهم

الافراد لديهم مؤهلات مهنية أخرى حيث بلغ عددهم (6) افراد بنسبة (2.4%) ، كما تضمنت العينة على (5) أفراد بنسبة (2.0%) كان لديهم مؤهل مهني زمالة المحاسبين الأمريكية ويتساوى معهم من لديهم مؤهل مهني زمالة المحاسبين السودانية ، فردين بنسبة (0.8%) كان لديهم مؤهل مهني زمالة المحاسبين العربية ، كما تضمنت العينة على فردا واحدا بنسبة (0.4%) كان لديه مؤهل مهني زمالة المحاسبين البريطانية.

5.المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (5/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (5/2/4)

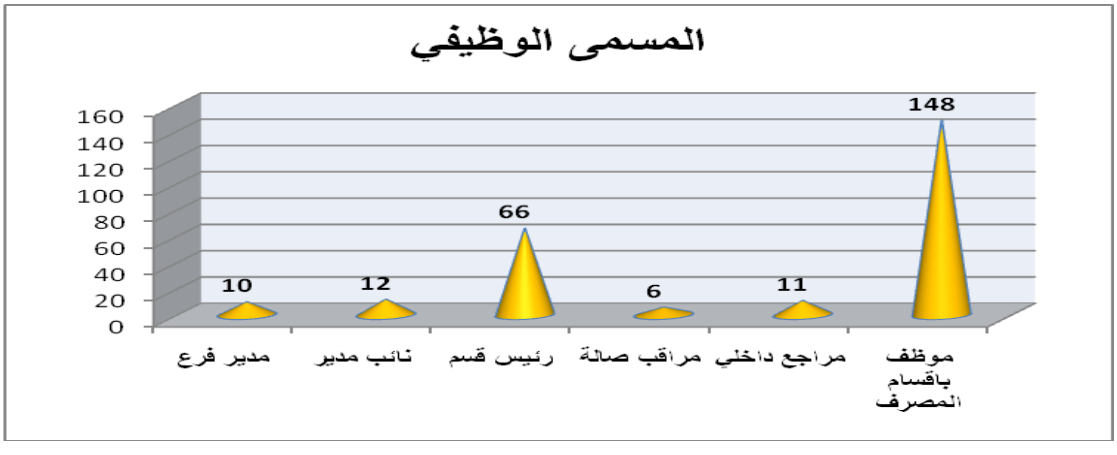
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير فرع	10	%4.0
نائب مدير	12	%4.7
رئيس قسم	66	%26.1
مراقب صالة	6	%2.4
مراجع داخلي	11	%4.3
موظف باقسام المصرف	148	%58.5
المجموع	253	%100

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (5/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من خلال الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (5/2/4) أن غالبية افراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي موظف بأقسام المصرف حيث بلغ عددهم في العينة (148) فرداً وبنسبة

(58.5%) ، يليهم الذين مركزهم الوظيفي رئيس قسم حيث بلغ عددهم (66) فردا وبنسبة (26.1%)، وبلغ عدد الأفراد الذين مركزهم الوظيفي نائب مدير (12) فردا بنسبة (4.7%) ، كما تضمنت العينة على (11) فردا بنسبة (4.3%) كان مركزهم الوظيفي مراجع داخلي ، (10) أفراد بنسبة (4.0%) كان مركزهم الوظيفي مدير فرع ، كما تضمنت العينة على (6) افراد بنسبة (2.4%) كان مركزه الوظيفي مراقب صالة. ومن ذلك يتضح ان غالبية عينة الدراسة من الموظفين بأقسام المصرف المختلفة.

6. سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (6/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6/2/4)

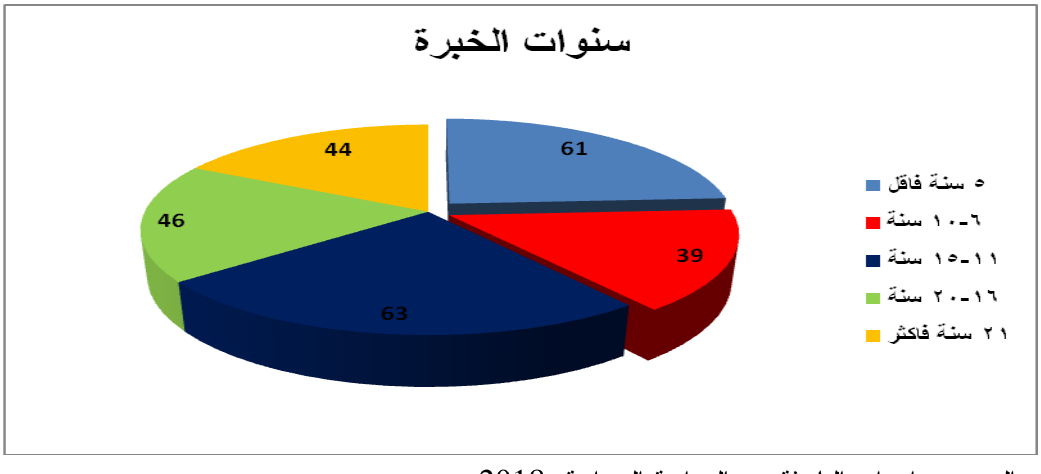
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
5 سنة فاقل	61	%24.1
6–10 سنة	39	%15.4
11–15 سنة	63	%24.9
16–20 سنة	46	%18.2
21 سنة فاكثر	44	%17.4
المجموع	253	%100

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

شكل رقم (6/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

يتبين من الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (6/2/4) أن غالبية افراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة من 11 – 15 سنة حيث بلغ عددهم (63) فردا بنسبة (24.9%) ، يليهم الذين لديهم

سنوات خبرة من 5 سنة فأقل حيث بلغ عددهم (61) افراد بنسبة (24.1%) ، (46) أفراد بنسبة (18.2%) كان لديهم سنوات خبرة من 16 – 20 سنة ، كما تضمنت العينة على (44) فردا بنسبة (17.4%) كان لديه سنوات خبرة 21 سنة فأكثر ، كما تضمنت العينة على (39) فردا بنسبة (15.4%) كان لديهم سنوات خبرة من 6 – 10 سنة .

ثانياً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبيان مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته واختيار ألفاظه.
4. يوفر الاستبيان وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون على الاستبيان بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان. وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين: (راجع الملحق رقم (1))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول: العمر ، المؤهل العلمي، التخصص العلمي ، المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (50) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الأربع كما يلي:

- المحور الأول: تتضمن (14) عبارة.
- المحور الثاني: تتضمن (12) عبارة.
- المحور الثالث: تتضمن (10) عبارات.
- المحور الرابع: تتضمن (14) عبارة.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري لاستبيان الدراسة وصلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة والبالغ عددهم (13) محكمين ومن مختلف المواقع الوظيفية والتخصصات العلمية. وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي

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

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان–براون.
2. معادلة ألفا–كرونباخ.
3. طريقة إعادة تطبيق الاختبار.
4. طريقة الصور المتكافئة.
5. معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له[1]. قامت الباحثة بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان–براون بالصيغة الآتية:[2]

(1) عبد الله عبد الدائم ، **التربية التجريبية والبحث التربوي**،ط2 ، (بيروت: دار العلم للملايين، 1984م) ، ص355.
(2) سعد عبد الرحمن ، **القياس النفسي -النظرية والتطبيق**، ط3 ، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م) ، ص149.

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2 \times \text{ر}}{1 + \text{ر}}$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قامت الباحثة بأخذ عينة استطلاعية بحجم (20) فرداً من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (7/2/4)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
الأول	0.75	0.86	0.93
الثاني	0.80	0.91	0.95
الثالث	0.73	0.84	0.92
الرابع	0.83	0.91	0.95
الاستبيان كاملاً	0.81	0.90	0.95

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7/2/4) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أن استبيان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الأشكال البيانية .
2. جدول التوزيع التكراري للإجابات .

3. النسب المئوية .
4. معامل إرتباط بيرسون لحساب معامل الثبات للتأكد من الثبات والصدق الإحصائى لإجابات أفراد عينة الدراسة .
5. معادلة سبيرمان – براون لحساب معامل الثبات .
6. الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.
7. الإرتباط الخطي البسيط لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .
8. الإنحدار الخطي المتعدد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
9. معامل التحديد لتحديد مساهمة المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع.
10. الإنحراف المعيارى لقياس التجانس فى إجابات أفراد عينة الدراسة .
11. الوسيط لمعرفة إتجاه أراء عينة الدراسة بخصوص عبارات الدراسة .

خامساً: تطبيق أداة الدراسة

لجأت الباحثة بعد التأكد من ثبات وصدق الاستبيان إلى توزيعه على عينة الدراسة المقررة (253) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لاأوافق، لاأوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول الآتية.

التحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفى لعبارات المحور الأول:

التحليل الوصفى لعبارات أسلوب التكلفة على أساس النشاط: يتم حساب التوزيع التكرارى والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الأتى:

جدول (8/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الاول

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم بالمصرف تقسيم الاعمال الى مجموعة من الأنشطة (الاعتمادت، الاستثمار ، التحاويل ، الحسابات الجارية ، المقاصة الالكترونية ، الخزينة).	151 %59.7	90 %35.6	5 %2.0	1 %0.4	6 %2.4

2	يتم بالمصرف ربط التكلفة بالنشاط.	62 %24.5	131 %51.8	34 %13.4	23 %9.1	3 %1.2
3	يتم تصنيف تكلفة النشاط بحسب درجة إضافتها للقيمة.	45 %17.8	140 %55.3	50 %19.8	15 %5.9	3 %1.2
4	تعمل إدارة المصرف على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للخدمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.	55 %21.7	157 %62.1	25 %9.9	13 %5.1	3 %1.2
5	تقوم إدارة المصرف على تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة بهدف تخفيض التكلفة.	65 %25.7	120 %47.4	42 %16.6	24 %9.5	2 %0.8
6	تقوم إدارة المصرف بعملية تحسين كفاءة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة عن طريق استبدالها بأنشطة أكثر فعالية.	63 %24.9	133 %52.6	42 %16.6	11 %4.3	4 %1.6
7	يتم تحديد مسببات تكاليف الأنشطة المصرفية.	61 %24.1	133 %52.6	47 %18.6	9 %3.6	3 %1.2
8	تتم مراقبة مستوى كفاءة استخدام الموارد المتاحة للأنشطة بالمصرف.	67 %26.5	143 %56.5	29 %11.5	8 %3.2	6 %2.4
9	تعتمد قراراتنا بالمصرف على المعلومات التي يقدمها أسلوب التكاليف.	50 %19.8	120 %47.4	66 %26.1	13 %5.1	4 %1.6
10	يتم إعداد تقارير دورية عن تكاليف الأنشطة المصرفية.	67 %26.5	140 %55.3	30 %11.9	12 %4.7	4 %1.6
11	يتم توفير معلومات خاصة بمعدلات التكاليف الاضافية للأنشطة المصرفية.	55 %21.7	137 %54.2	44 %17.4	12 %4.7	5 %2.0
12	نهتم بدراسة مدى ملائمة أساس تحميل التكاليف لطبيعة كل نشاط.	48 %19.0	141 %55.7	48 %19.0	12 %4.7	4 %1.6
13	هدفنا تحقيق درجة عالية من الدقة في تخصيص تكاليف الأنشطة المصرفية.	68 %26.9	135 %51.0	37 %14.6	10 %4.0	3 %1.2
14	يتم توزيع تكاليف الأنشطة على الخدمات المختلفة بالمصرف.	68 %26.9	129 %51.0	41 %16.2	11 %4.3	4 %1.6

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (8/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أسلوب التكلفة على أساس النشاط (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.)

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم **(9/2/4)**

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	يتم بالمصرف تقسيم الاعمال الى مجموعة من الأنشطة (الاعتمادت ، الاستثمار ، التحاويل ، الحسابات الجارية ، المقاصة الالكترونية ، الخزينة).	5	0.775	موافق بشدة
2	يتم بالمصرف ربط التكلفة بالنشاط.	4	0.917	موافق
3	يتم تصنيف تكلفة النشاط بحسب درجة إضافتها للقيمة.	4	0.832	موافق
4	تعمل إدارة المصرف على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للخدمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.	4	0.794	موافق
5	تقوم إدارة المصرف على تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة بهدف تخفيض التكلفة.	4	0.928	موافق
6	تقوم إدارة المصرف بعملية تحسين كفاءة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة عن طريق استبدالها بأنشطة أكثر فعالية.	4	0.855	موافق
7	يتم تحديد مسببات تكاليف الأنشطة المصرفية.	4	0.822	موافق
8	تتم مراقبة مستوى كفاءة استخدام الموارد المتاحة للأنشطة بالمصرف.	4	0.850	موافق

9	تعتمد قراراتنا بالمصرف على المعلومات التي يقدمها أسلوب التكاليف.	4	0.874	موافق
10	يتم إعداد تقارير دورية عن تكاليف الأنشطة المصرفية.	4	0.847	موافق
11	يتم توفير معلومات خاصة بمعدلات التكاليف الاضافية للأنشطة المصرفية.	4	0.866	موافق
12	نهتم بدراسة مدى ملائمة أساس تحميل التكاليف لطبيعة كل النشاط.	4	0.833	موافق
13	هدفنا تحقيق درجة عالية من الدقة في تخصيص تكاليف الأنشطة المصرفية.	4	0.826	موافق
14	يتم توزيع تكاليف الأنشطة على الخدمات المختلفة بالمصرف.	4	0.866	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول (9/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات أسلوب التكلفة على أساس النشاط.
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.77 – 0.92) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات إفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفى لعبارات المحور الثاني:

التحليل الوصفى لعبارات أسلوب التكلفة المستهدفة: يتم حساب التوزيع التكرارى والوسيط لعبارات المتغير المستقل لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الأتى:

جدول (10/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم مراعاة احتياجات العملاء عند تحديد خدماتنا بالمصرف.	111 %43.9	116 %45.8	17 %6.7	4 %1.6	5 %2.0

2	تتم المحافظة على جودة خدماتنا المصرفية وفقا لسياساتنا المعتمدة.	96 %37.9	131 %51.8	17 %6.7	6 %2.4	3 %1.2
3	نستهدف خدمات مصرفية تتلاءم مع قدرة عملاءئنا.	88 %34.8	127 %50.2	22 %8.7	13 %5.1	3 %1.2
4	نراعي في تصميم خدماتنا المصرفية إمكانيتها في دعم قدراتنا التنافسية.	94 %37.2	132 %52.2	20 %7.9	3 %1.2	4 %1.6
5	يتم تصميم تكاليف أنشطتتنا المصرفية بما يضمن نمو مصرفنا.	92 %36.4	128 %50.6	25 %9.9	4 %1.6	4 %1.6
6	نراعي في قراراتنا زيادة ثقة عملائنا.	112 %44.3	113 %44.7	17 %6.7	5 %2.0	6 %2.4
7	رغبة وميول العميل أو الزبون هي المحرك الأساسي لتصميم الخدمات المصرفية.	93 %36.8	109 %43.1	36 %14.2	11 %4.3	4 %1.6
8	عناصر التكلفة التي لا توفر للزبون ميزة او منفعة اضافية يجب الا تعتبر جزءا من تكلفة الخدمة المصرفية.	54 %21.3	117 %46.2	57 %22.5	22 %8.7	3 %1.2
9	دائما ما نهتم بتقديم بدائل لخدماتنا المصرفية.	58 %22.9	140 %55.3	37 %14.6	14 %5.5	4 %1.6
10	جودة خدماتنا المصرفية تلبي احتياجات عملائنا.	74 %29.2	139 %54.9	27 %10.7	10 %4.0	3 %1.2
11	تعزز خدماتنا المصرفية الهدف الأساسي لإدارة المصرف.	84 %33.2	140 %55.3	23 %9.1	3 %1.2	3 %1.2
12	يتم تقديم خدمات مصرفية بما يضمن بقائنا في سوق العمل.	96 %37.9	128 %50.6	16 %6.3	8 %3.2	5 %2.0

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (10/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أسلوب التكلفة المستهدفة (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.)

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير المستقل ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم **(11/2/4)**

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	يتم مراعاة احتياجات العملاء عند تحديد خدماتنا بالمصرف.	4	0.819	موافق
2	تتم المحافظة على جودة خدماتنا المصرفية وفقا لسياساتنا المعتمدة.	4	0.773	موافق
3	نستهدف خدمات مصرفية تتلاءم مع قدرة عملاءئنا.	4	0.857	موافق
4	نراعي في تصميم خدماتنا المصرفية إمكانيتها في دعم قدراتنا التنافسية.	4	0.770	موافق
5	يتم تصميم تكاليف أنشطتتنا المصرفية بما يضمن نمو مصرفنا.	4	0.797	موافق
6	نراعي في قراراتنا زيادة ثقة عملائنا.	4	0.857	موافق
7	رغبة وميول العميل أو الزبون هي المحرك الأساسي لتصميم الخدمات المصرفية.	4	0.906	موافق
8	عناصر التكلفة التي لا توفر للزبون ميزة او منفعة اضافية يجب الا تعتبر جزءا من تكلفة الخدمة المصرفية.	4	0.921	موافق
9	دائما ما نهتم بتقديم بدائل لخدماتنا المصرفية.	4	0.858	موافق
10	جودة خدماتنا المصرفية تلبي احتياجات عملائنا.	4	0.813	موافق
11	تعزز خدماتنا المصرفية الهدف الأساسي لإدارة المصرف.	4	0.739	موافق
12	يتم تقديم خدمات مصرفية بما يضمن بقائنا في سوق العمل.	4	0.844	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول (11/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات أسلوب التكلفة المستهدفة.
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.73 – 0.92) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات إفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفى لعبارات المحور الثالث:

التحليل الوصفى لعبارات قياس تكلفة الخدمات المصرفية: يتم حساب التوزيع التكرارى والوسيط لعبارات المتغير التابع لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الأتى:

جدول (12/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية الالتزام بالاسس العلمية للقياس.	76 %30.0	134 %53.0	31 %12.3	7 %2.8	5 %2.0
2	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بدرجة عالية من الموضوعية.	67 %26.5	136 %53.8	34 %13.4	14 %5.5	2 %0.8
3	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية قابليتها للمقارنة مع خدمات المصارف الاخرى.	68 %26.9	149 %58.9	27 %10.7	6 %2.4	3 %1.2
4	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بما يضمن لنا الرقابة على الدخل.	57 %22.5	148 %58.5	36 %14.2	11 %4.3	1 %0.4
5	دائما ما نسعى الي تحقيق درجة عالية من المرونة عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية.	71 %28.1	139 %54.9	32 %12.6	9 %3.6	2 %0.8
6	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية تحديد تكاليف كل عنصر من	57 %22.5	139 %54.9	46 %18.2	9 %3.6	2 %0.8

	عناصر التكاليف.					
7	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بتوفير معلومات عن التكاليف التي تستنفذ في المصرف.	62 %24.5	124 %49.0	57 %22.5	7 %2.8	3 %1.2
8	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بتحديد ربحية الأنشطة المختلفة بالمصرف .	71 %28.1	124 %49.0	43 %17.0	13 %5.1	2 %0.8
9	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية توفير معلومات لمساعدة الادارة في اتخاذ القرارات.	78 %30.8	140 %55.3	27 %10.7	6 %2.4	2 %0.8
10	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية تحديد الايراد الذي يحققة كل نشاط على حده.	71 %28.1	136 %53.8	36 %14.2	9 %3.6	1 %0.4

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح للباحث من الجدول رقم (12/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات قياس تكلفة الخدمات المصرفية (أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.)

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغير التابع ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (13/2/4)

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية الالتزام بالاسس العلمية للقياس.	4	0.843	موافق
2	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بدرجة عالية من الموضوعية.	4	0.833	موافق
3	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية قابليتها للمقارنة مع خدمات المصارف الاخرى.	4	0.757	موافق

4	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بما يضمن لنا الرقابة على الدخل.	4	0.761	موافق
5	دائما ما نسعى الي تحقيق درجة عالية من المرونة عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية.	4	0.787	موافق
6	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية تحديد تكاليف كل عنصر من عناصر التكاليف.	4	0.788	موافق
7	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بتوفير معلومات عن التكاليف التي تستنفذ في المصرف.	4	0.828	موافق
8	يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بتحديد ربحية الأنشطة المختلفة بالمصرف .	4	0.854	موافق
9	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية توفير معلومات لمساعدة الادارة في اتخاذ القرارات.	4	0.752	موافق
10	نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية تحديد الايراد الذي يحققه كل نشاط على حده.	4	0.775	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

من الجدول (13/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات قياس تكلفة الخدمات المصرفية.
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.72 – 0.88) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات إفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

التحليل الوصفى لعبارات المحور الرابع:

التحليل الوصفى لعبارات تسعير الخدمات المصرفية: يتم حساب التوزيع التكرارى

والوسيط لعبارات المتغير التابع لمعرفة أراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثـم العبـارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس فى إجابات وذلك كما فى الجدول الأتى:

جدول (14/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبارة	التكرار والنسبة %				
		أوافـــق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافـــق بشدة
1	يتم تحديد اسعار خدماتنا بشكل يتلاءم مع إمكانية عملائنا.	80 %31.6	123 %48.6	34 %13.4	12 %4.7	4 %1.6
2	نراعي في تحديـد اسـعار خـدماتنا المصرفية منافسينا.	78 %30.8	142 %56.1	22 %8.7	8 %3.2	3 %1.2
3	يتم تحديد اسعار خدماتنا المصـرفية من خلال دراسة السوق.	81 %32.0	135 %53.4	26 %10.3	8 %3.2	3 %1.2
4	يتم تحديد اسعار خدماتنا المصـرفية بشكل غير متعارض مع سياساتنا.	76 %30.0	141 %55.7	29 %11.5	6 %2.4	1 %0.4
5	أسعارنا تعكس مستوى جودة خدماتنا المصرفية.	74 %29.2	147 %58.1	24 %9.5	6 %2.4	2 %0.8
6	نراعي في تحديـد اسـعار خـدماتنا المصرفية مستوى اذواق العملاء.	68 %26.9	126 %49.8	42 %16.6	14 %5.5	3 %1.2
7	لدينا أسلوب سعري دقيـق لخـدماتنا المصرفية.	60 %23.7	125 %49.4	53 %20.9	10 %4.0	5 %2.0
8	نهتم بأخذ التغيرات السوقية في تحديد اسعار خدماتنا المصرفية.	69 %27.3	132 %52.2	42 %16.6	8 %3.2	2 %0.8
9	أسعارنا تضـمن المحافظـة علـى صورتنا الذهنية لدى عملائنا.	64 %25.3	152 %60.1	31 %12.3	4 %1.6	2 %0.8

10	نراعي حجم اعمال المصـــرف عنـــد تحديد اسعار خدماتنا المصرفية.	64 %25.3	146 %57.7	35 %13.8	6 %2.4	2 %0.8
11	تدعم أسعارنا المصرفية صورة ذهنية جيدة لدى عملائنا.	69 %27.3	139 %54.9	36 %14.2	6 %2.4	3 %1.2
12	نراعي عند تحديد اســعار خــدماتنا المصرفية الوصول الى اكبر عــدد من العملاء.	83 %32.8	140 %55.3	21 %8.3	6 %2.4	3 %1.2
13	أسعارنا تحدد بما يضمن المحافظـــة على حصتنا السوقية.	77 %30.4	137 %54.2	28 %11.1	6 %2.4	5 %2.0
14	نراعي في تسعير خدماتنا دقة قيـــاس التكلفة.	63 %24.9	144 %56.9	32 %12.6	11 %4.3	3 %1.2

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2017م

يتضح للباحث من الجدول رقم (14/2/4) والخاص بالتوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تسعير الخدمات المصرفية (، أن غالبية الإجابات كانت عن المستوى أوافق.)

وللتحقق من صحة المتغير، ينبغي معرفة اتجاه آراء عينة الدراسة بخصوص كــل عبــارة مــن العبارات والتجانس بين الاجابات المتعلقة بالمتغيرالتابع ، ويتم حساب الوسيط والانحراف المعيــاري لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة ، وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (15/2/4)

الوسيط والإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

ت	العبارة	الوسيط	الإنحراف المعياري	التفسير
1	يتم تحديد اسعار خدماتنا بشــكل يــتلاءم مــع إمكانيــة عملائنا.	4	0.887	موافق
2	نراعي في تحديد اسعار خدماتنا المصرفية منافسينا.	4	0.785	موافق
3	يتم تحديد اسعار خدماتنا المصرفية من خــلال دراســة السوق.	4	0.803	موافق
4	يتم تحديد اسعار خدماتنا المصرفية بشكل غير متعارض مع سياساتنا.	4	0.729	موافق
5	أسعارنا تعكس مستوى جودة خدماتنا المصرفية.	4	0.735	موافق

6	نراعي في تحديد اسعار خدماتنا المصرفية مستوى اذواق العملاء.	4	0.874	موافق
7	لدينا أسلوب سعري دقيق لخدماتنا المصرفية.	4	0.879	موافق
8	نهتم بأخذ التغيرات السوقية في تحديد اسعار خدماتنا المصرفية.	4	0.799	موافق
9	أسعارنا تضمن المحافظة على صورتنا الذهنية لدى عملائنا.	4	0.712	موافق
10	نراعي حجم اعمال المصرف عند تحديد اسعار خدماتنا المصرفية.	4	0.747	موافق
11	تدعم أسعارنا المصرفية صورة ذهنية جيدة لدى عملائنا.	4	0.787	موافق
12	نراعي عند تحديد اسعار خدماتنا المصرفية الوصول الى اكبر عدد من العملاء.	4	0.767	موافق
13	أسعارنا تحدد بما يضمن المحافظة على حصتنا السوقية.	4	0.826	موافق
14	نراعي في تسعير خدماتنا دقة قياس التكلفة.	4	0.812	موافق

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2017م

من الجدول (15/2/4) يتضح للباحث الآتي :

1. أن الوسيط لغالبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة (4) وهذا يعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات تسعير الخدمات المصرفية.
2. كما تراوحت قيم الإنحراف المعياري على عبارات الفرضية بين (0.51 – 0.85) وهذه القيم تشير إلى التجانس الكبير في إجابات إفراد العينة على هذه الفقرات، أي أنهم متفقون بدرجة كبيرة جداً عليها.

المبحث الثالث

اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها بخصوص أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدف في قياس التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة "محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "لا أوافق بشدة". إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

1. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤثر علي قياس تكلفة الخدمات المصرفية** ".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط كمتغير مستقل ممثل بـــ (x1) و قياس تكلفة الخدمات المصرفية كمتغير تابع ممثل بـــ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التكلفة على أساس النشاط و قياس تكلفة الخدمات المصرفية

	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	0.688	4.650	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.841	22.780	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.82			
معامل التحديد (R^2)	0.67			
أختبار (F)	519.291	النموذج معنوي		
$\hat{y}_1 = 0.688 + 841x_1$				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول رقم (1/3/4) ما يلي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط كمتغير مستقل و قياس تكلفة الخدمات المصرفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.82).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.67)، هذه القيمة تدل على ان أسلوب التكلفة على أساس النشاط كمتغير مستقل يساهم بـ (67%) في قياس تكلفة الخدمات المصرفية (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (519.291) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 0.688: متوسط قياس تكلفة الخدمات المصرفية عندما أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساوي صفراً.
5. 0.841: وتعني زيادة أسلوب التكلفة على أساس النشاط وحدة واحدة تزداد قياس تكلفة الخدمات المصرفية بـ 84%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " **أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤثر علي قياس تكلفة الخدمات المصرفية** " قد تحققت.

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **أسلوب التكلفة المستهدفة يؤثر علي قياس تكلفة الخدمات المصرفية** ".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن أسلوب التكلفة المستهدفة كمتغير مستقل ممثل بـ (x2) و قياس تكلفة الخدمات المصرفية كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة و قياس تكلفة الخدمات المصرفية

	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	0.688	4.447	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.791	19.386	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.77			
معامل التحديد (R^2)	0.60			
أختيار (F)	375.818	النموذج معنوي		
$\hat{y}_1 = 0.688 + 841x_1$				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول رقم (2/3/4) ما يلي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين أسلوب التكلفة المستهدفة كمتغير مستقل و قياس تكلفة الخدمات المصرفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.77).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.60)، هذه القيمة تدل على ان أسلوب التكلفة المستهدفة كمتغير مستقل يساهم بـ (60%) في قياس تكلفة الخدمات المصرفية (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (375.818) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 0.688: متوسط قياس تكلفة الخدمات المصرفية عندما أسلوب التكلفة المستهدفة يساوي صفراً.
5. 0.791: وتعني زيادة أسلوب التكلفة المستهدفة وحدة واحدة تزداد قياس تكلفة الخدمات المصرفية بـ 84%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " **أسلوب التكلفة المستهدفة يؤثر علي قياس تكلفة الخدمات المصرفية** " قد تحققت.

3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة علي قياس تكلفة الخدمات المصرفية** ".

جدول رقم (3/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة على قياس تكلفة الخدمات المصرفية

	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	0.312	2.110	0.036	معنوية
$\hat{B}_1$	0.566	10.549	0.000	معنوية
$\hat{B}_2$	0.355	6.632	0.000	معنوية
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.85			
معامل التحديد (R^2)	0.72			
أختيار (F)	326.106	النموذج معنوي		
النموذج $\hat{y}_1 = 0.688 + 0.566x_1 + 0.355x_1$				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول رقم (3/3/4) ما يلي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط و أسلوب التكلفة المستهدفة وقياس تكلفة الخدمات المصرفية ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.85).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.72)، هذه القيمة تدل على ان أسلوب التكلفة على أساس النشاط و أسلوب التكلفة المستهدفة كمتغيرات مستقلة تساهم (66%) في قياس تكلفة الخدمات المصرفية (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (326.106) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. من النتائج اعلاه نجد ان جميع معاملات الانحدار(**B**) معنوية ال أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.549) وهي عند مستوى أقل (0.000)، أسلوب التكلفة المستهدفة بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.632) وهي عند مستوى أقل من (0.000. وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (أسلوب التكلفة على أساس النشاط و أسلوب التكلفة المستهدفة) على المتغير التابع (قياس تكلفة الخدمات المصرفية).

تقييم النموذج:

2. أختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

يجب التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لايعاني من مشكلة التعدد الخطي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية قام بإجراء اختبار الارتباط الذاتي والتداخل المتعدد والتوزيع الطبيعي لاخطاء كما في الجدول التالي:

جدول رقم (4/3/4)

أختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح به Tolerance	معامل التضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness	الخطا المعياري	نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري	Durbin–Watson
أسلوب التكلفة على أساس النشاط	0.404	2.477	0.148	0.196	0.755	2.232
أسلوب التكلفة المستهدفة	0.404	2.477	0.031		0.158	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

1.أختبار الارتباط الذاتي(Auto correlation):

تم إجراء اختبار الارتباط الذاتي للاخطاء العشوائية بإستخدام إحصائية داربن واتسن(DW) بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (n=253) و(2=) فان إحصائية DW=2.232 تشير الى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الاخطاء العشوائية.

2. أختبار الارتباط االخطي المتعدد (Multi-collinearity):

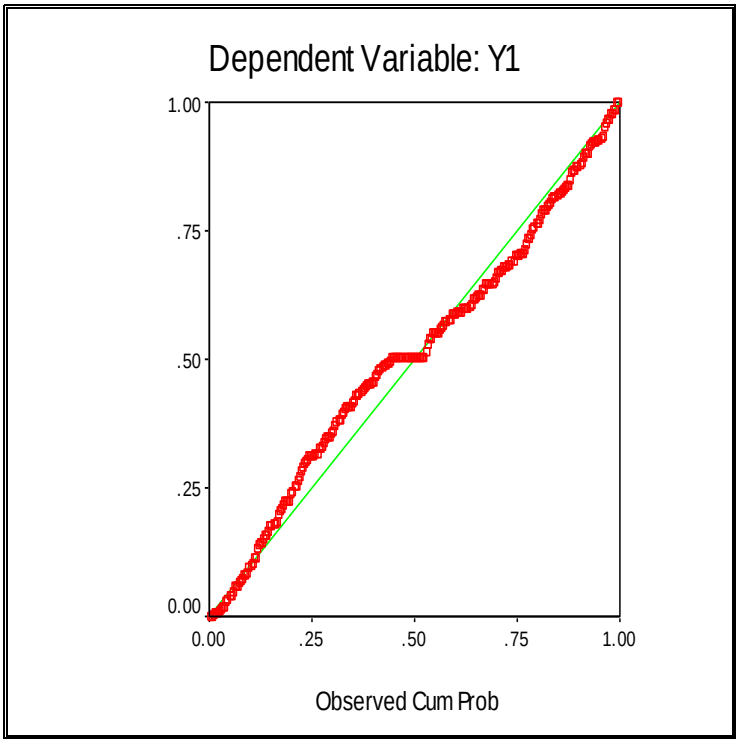
للتحقق من مشكلة التداخل الخطيبين المتغيرات المستقلة إجراء الاختبار بواسطة أحصائية (Variance Inflation Factor/ VIF) نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقل من 10 وهذا يعني ان النموذج لايعاني من مشكلة التداخل الخطي اي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3. أختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من ان توزيع البيانات طبيعاً تم قسمة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري ونجد أن نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المدى (2و2-) يشير ذلك الى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعاً.

شكل رقم (1/3/4)

أختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

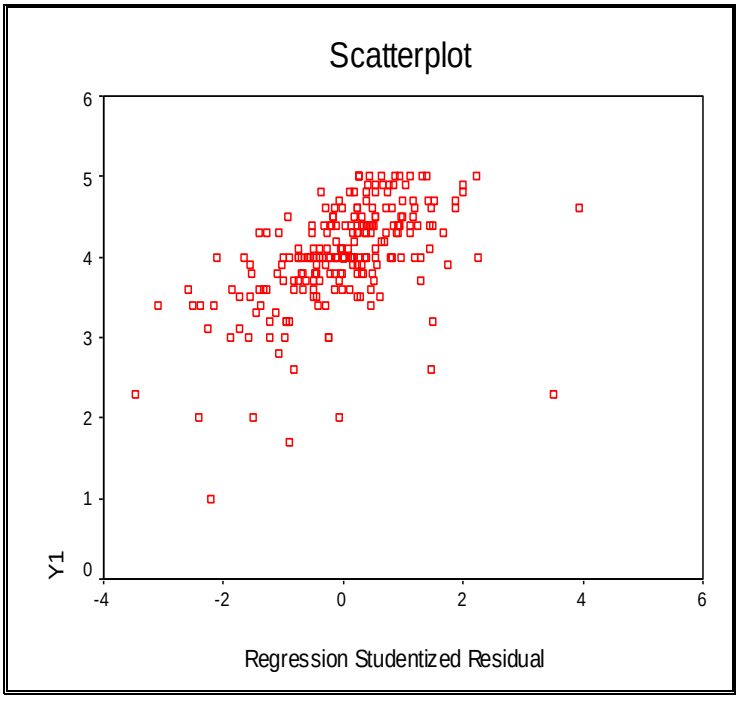
من الشكل رقم (1/3/4)، نلاحظ أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير الى ان البواقي تتوزع طبيعاً بمتوسط يساوي صفر.

3. عدم تجانس التباين

للتحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد أنه لا يعاني من مشكلة عدم تجانس التباين الخطأ العشوائي، قامت الباحثة بتمثيل قيم المتغير التابع على المحور الافقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور الرأسي الشكل التالي:

شكل رقم (2/3/4)

عدم تجانس التباين للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

من الشكل رقم (2/3/4) نلاحظ أن النقاط توزع بشكل شريط أفقي متساوي حول الصفر ، ممايدل على أن النموذج لايعاني من مشكلة تجانس الخطأ العشوائي.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: "**تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة علي قياس تكلفة الخدمات المصرفية** " قد تحققت.

4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤثر علي تسعير الخدمات المصرفية** ".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط كمتغير مستقل ممثل بـ (x1) و قياس تسعير الخدمات المصرفية كمتغير تابع ممثل بـ (y2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التكلفة على أساس النشاط و تسعير الخدمات المصرفية

	معـــــاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمـــــــــة الاحتمالية(Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	1.482	9.671	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.650	13.488	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.80			
معامل التحديد (R^2)	0.64			
أختيار (F)	181.914	النموذج معنوي		
$\hat{y}_2 = 1.482 + 0.650x_1$				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح جدول رقم (5/3/4) ما يلي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط كمتغير مستقل و تسعير الخدمات المصرفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.80).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.64)، هذه القيمة تدل على ان أسلوب التكلفة على أساس النشاط كمتغير مستقل يساهم بـ (64%) في تسعير الخدمات المصرفية (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (181.914) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. 1.482: متوسط تسعير الخدمات المصرفية عندما أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساوي صفراً.
5. 0.650: وتعني زيادة أسلوب التكلفة على أساس النشاط وحدة واحدة تزداد تسعير الخدمات المصرفية بـ 65%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن: " **أسلوب التكلفة على أساس النشاط يؤثر علي تسعير الخدمات المصرفية** " قد تحققت.

5. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة من فرضيات الدراسة على الآتي:

" **أسلوب التكلفة المستهدفة يؤثر علي تسعير تكلفة الخدمات المصرفية** ".

لتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنـــاء النمـــوذج حيث أن أسلوب التكلفة المستهدفة كمتغير مستقل ممثل بـــ (x2) وتســـعير الخـــدمات المصـــرفية كمتغير تابع ممثل بـــ (y2) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (6/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة وتسعير الخدمات المصرفية

	معـــــــاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمـــــــــــة الاحتمالية(Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	0.959	5.517	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.751	18.006	0.000	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.75			
معامل التحديد (R^2)	0.56			
أختيار (F)	324.227	النموذج معنوي		
$\hat{y}_2 = 0.959 + 0.751x_2$				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول رقم (6/3/4) ما يلي :

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين أسلوب التكلفة المستهدفة كمتغير مستقلة و تسعير الخدمات المصرفية كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.75).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.56)، هذه القيمة تدل على ان أسلوب التكلفـــة المســـتهدفة كمتغير مستقل يساهم بـــ (56%) في تسعير الخدمات المصرفية (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (324.227) وهي دالـــة عـــن مستوى دلالة (0.000).
4. 0.959: متوسط قياس تسعير الخدمات المصرفية عندما أسلوب التكلفة على أســـاس النشـــاط يساوي صفراً.
5. 0.751: وتعني زيادة أسلوب التكلفة المستهدفة وحدة واحدة تزداد تسعير الخدمات المصـــرفية بـــــ 75%.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصـــت علـــى أن: **أســـلوب التكلفـــة المستهدفة يؤثر علي تسعير تكلفة الخدمات المصرفية** " قد تحققت.

6. عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة من فرضيات الدراسة على الآتي: "**تأثير أسلوب التكلفـــة علـــى أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة علي تسعير الخدمات المصرفية**".

جدول رقم (7/3/4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة على تسعير الخدمات المصرفية

	معاملات الانحدار	أختبار (t)	القيمة الاحتمالية(Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	0.826	4.605	0.000	معنوية
$\hat{B}_1$	0.170	5.616	0.000	معنوية
$\hat{B}_2$	0.620	9.554	0.000	معنوية
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.76			
معامل التحديد (R^2)	0.58			
أختيار (F)	169.307	النموذج معنوي		
النموذج $\hat{y}_1 = 0.826 + 0.170x_1 + 0.620x_2$				

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول رقم (7/3/4) ما يلي:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط و أسلوب التكلفة المستهدفة و تسعير الخدمات المصرفية ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط المتعدد (0.76).
2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.58)، هذه القيمة تدل على ان أسلوب التكلفة على أساس النشاط و أسلوب التكلفة المستهدفة كمتغيرات مستقلة تساهم (66%) في تسعير الخدمات المصرفية (المتغير التابع).
3. نموذج الانحدار المتعدد معنوي حيث بلغت قيمة أختبار (F) (169.307) وهي دالة عن مستوى دلالة (0.000).
4. من النتائج اعلاه نجد ان جميع معاملات الانحدار(**B**) معنوية ال أسلوب التكلفة على أساس النشاط ، بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.605) وهي عند مستوى أقل (0.000)، أسلوب التكلفة المستهدفة بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.554) وهي عند مستوى أقل من (0.000). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير معنوي من قبل المتغيرات المستقلة (أسلوب التكلفة على أساس النشاط و أسلوب التكلفة المستهدفة) على المتغير التابع (تسعير الخدمات المصرفية).

تقييم النموذج:

2. أختبار الارتباط الذاتي و التدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

يجب التحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لايعاني من مشكلة التعـــدد الخطـــي الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية قام بإجراء اختبار الارتباط الـــذاتي والتـــداخل المتعـــدد والتوزيع الطبيعي لاخطاء كما في الجدول التالي:

جدول رقم (8/3/4)

أختبار الارتباط الذاتي والتدخل الخطي المتعدد والتوزيع الطبيعي

المتغيرات المستقلة	التبـــــاين المسموح به Tolerance	معامـــــل التضـــخم التبـــاين VIF	معامـــــل الالتواء Skewness	الخطـــا المعياري	نســـبة معامـــل الالتواء الى الخطأ المعياري	Durbin-Watson
أسلوب التكلفة على أساس النشاط	0.404	2.477	0.221	0.196	0.178	2.232
أســـلوب التكلفـــة المستهدفة	0.404	2.477	0.312		0.031	

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

1.أختبار الارتباط الذاتي (Auto correlation):

تم إجراء اختبار الارتباط الـــذاتي للاخطـــاء العشـــوائية بإســـتخدام إحصـــائية داربـــن واتسن(DW) بمستوى دلالة 5% ودرجة حرية (n=253) و(2=) فان إحصائية DW=2.232 تشير الى عدم وجود ارتباط ذاتي بين الاخطاء العشوائية.

2. أختبار الارتباط االخطي المتعدد (Multi-collinearity):

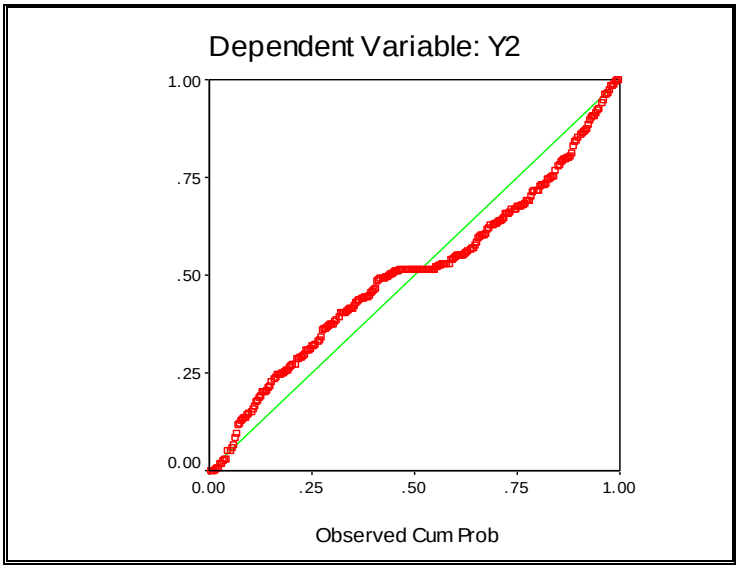
للتحقق من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة إجـــراء الاختبـــار بواســـطة أحصائية (Variance Inflation Factor/ VIF) نجد جميع قيم VIF للمتغيرات المستقلة أقـــل من 10 وهذا يعني ان النموذج لايعاني من مشكلة التداخل الخطي اي عدم وجود ارتبـــاط عـــال بين المتغيرات المستقلة.

3. أختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من ان توزيع البيانات طبيعاً تم قسمة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري ونجـــد أن نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري لجميع المتغيرات المستقلة تقع ضمن المـــدى (2و2) يشير ذلك الى أن المتغيرات المستقلة تتوزع طبيعاً.

شكل رقم (3/3/4)

أختبار التوزيع الطبيعي للفرضية السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

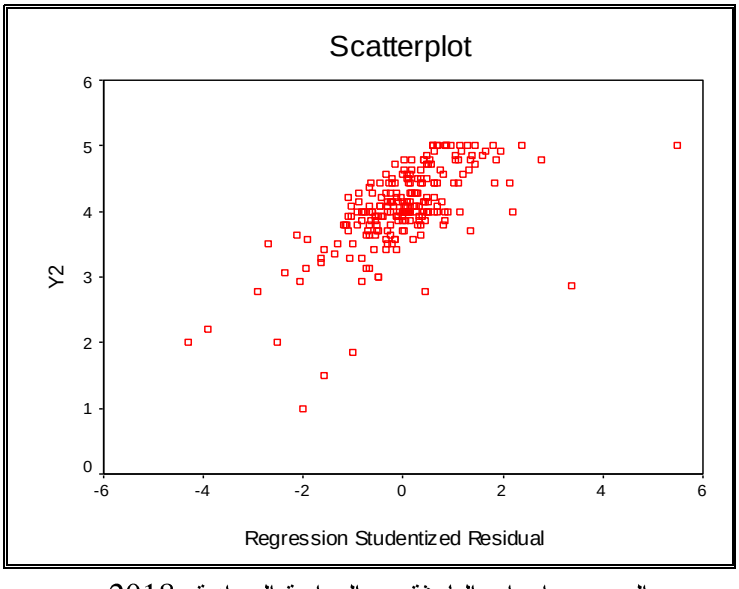
من الشكل رقم (3/3/4)، نلاحظ أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير الى ان البواقي تتوزع طبيعاً بمتوسط بساوي صفر.

3. عدم تجانس التباين

للتحقق من نموذج الانحدار الخطي المتعدد انه لايعاني من مشكلة عدم تجانس التباين الخطأ العشوائي، قامت الباحثة بتمثيل قيم المتغير التابع على المحور الافقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور الرأسي الشكل التالي:

شكل رقم (4/3/4)

عدم تجانس التباين للفرضية السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية، 2018م

من الشكل رقم (4/3/4) نلاحظ أن النقاط توزع بشكل شريط أفقي متساوي حول الصفر ، ممايدل على أن النموذج لايعاني من مشكلة تجانس الخطأ العشوائي.

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن: **تأثير أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة علي تسعير الخدمات المصرفية** " قد تحققت.

مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

تم تحليل دور المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث تم إثبات جميع الفرضيات وقد أيدتها النتائج الجزئية لبعض الدراسات السابقة كالآتي :

دراسة (د.سالم عبد الله حلس 2007) اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن استخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط يساعد في تخصيص التكاليف بشكل دقيق الأمر الذي يساعد في رقابة التكاليف وترشيد القرارات. ودراسة (عثمان موسي 2007) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن استخدام النظم الحديثة للتكاليف بما فيها أسلوب التكلفة علي أساس النشاط لتحميل التكاليف يساعد في تحديد تكلفة الوحدة بصورة دقيقة. دراسة (أسعد مبارك 2009) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن اقتراح نموذج يعتمد علي طريقة التكلفة علي أساس النشاط ومفهوم الجودة الشاملة يمكن من قياس تكلفة الخدمات المينائية بصورة دقيقة. ودارسة (إبراهيم عاشور 2011)اتفقت مع الدراسة الحالية في أن تطبيق أسلوب التكاليف وفقاً للنشاط يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لمقاييس الأداء الإستراتيجية بالمصرف من حيث التوقيت والدقة والملائمة والتفصيل. دراسة (أسماء عوض 2008) اتفقت مع الدراسة الحالية في إن تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف والتي من أهمها أسلوب التكلفة المستهدفة يوفر معلومات تفيد في تقييم الأداء الداخلي للمنظمة كما يساهم في مواكبة التطورات الحديثة والتفاعل مع المتغيرات المستمرة من خلال القياس الدقيق للتكلفة ، دراسة (محمد سالم 2012) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف يحقق العديد من المزايا والفوائد منها تخفيض تكلفة المنتج وتحقيق الجودة المنافسة التي تفي باحتياجات العميل. دراسة طارق عبد المعز (2010م) اتفقت مع الدراسة الحالية في إن ترشيد وتحسين عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية وفي ضوء الوظائف الإدارية المختلفة إنما يتحقق من خلال درجات التكامل بين الأساليب الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية ،إن الأساليب الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية تساهم في توفير نوعيات مختلفة من المعلومات والتي تساعد على تحسين ورفع كفاءة وفاعلية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد مستوى بيئة الأعمال التي تعمل المنشأة من خلالها وكذلك قرارات العملاء والأسواق والمنتجات والعمليات والموارد ، أن الأفضل للمنشأة أن تعتمد على مخرجات مجموعة من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية والتي ستعطي مخرجات أكثر فاعلية وذلك من اعتمادها على أسلوب واحد من أساليب المحاسبة الإدارية ، دراسة د. فؤاد احمد (2010) اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تكامل التكاليف المستهدف

وتكاليف الأنشطة لتخطيط وتصميم المنتجات وتحليل الأنشطة لضمان إعادة هندسة القيمة وتطوير التكاليف وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المنافسين في ظل بطاقة الأداء المتوازن والأداء المقارن للوصول إلى إستراتيجيي إدارة التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي يرضى عنها العميل والبحث عنه مستقبلاً. دراسة أيمن طه (2011) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن تطبيق أساليب محاسبة التكاليف الحديثة يوفر معلومات دقيقة عن التكلفة تتيح فرص الاستفادة منها في تحسين إدارة التكلفة ومساعدة الإدارة في أداء وظائفها كالتخطيط والرقابة على موارد المنشأة وتقييم الأداء ومحاسبة المسئولين وغيرها. دراسة (هشام عمر ، فائق مال الله ، صفاء إبراهيم 2010) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن التحدي الحقيقي للمصرف يتمثل في قدرته علي استخدام أنظمة حديثة مثل أسلوب التكلفة علي أساس النشاط تكون قادرة علي تدعيم إستراتيجية المصرف في ظل البيئة الحالية من تقديم خدمات جديدة وسرعة في تقديم الخدمات وتخفيض تكلفة الخدمات وتحسين جودة الخدمة ، كما اتفقت دراسة (صالح عبد الرحمن 2012) في أن استخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط يساعد في تحديد تكلفة المنتج بدقة وعدالة أكبر كما يساعد أيضاً في سلامة القرارات الإدارية والمساعدة في تسعير المنتجات والخدمات وتحقيق كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحديد الطاقات غير المستغلة والمساعدة في تقييم الأداء، دراسة (نضال رؤوف 2012) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن استخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط في المصارف يؤدي إلى احتساب تكلفة الخدمة المصرفية بشكل دقيق وبالتالي معرفة الخدمات التي ترتفع فيها التكاليف والخدمات التي تنخفض فيها التكاليف ومن ثم معرفة أسبابها ومحاولة السيطرة عليها . دراسة خالد إبراهيم (2011) اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أن هذه الدراسة توصلت إلي أن غالبية المصارف لا تقوم إدارتها باستخدام أسلوب محاسبة التكاليف الإ بدرجة قليلة ولا يوجد قسم متخصص لاحتساب تكاليف الخدمات التي تقدمها وبالتالي لا توجد سجلات أو دفاتر خاصة بمحاسبة التكاليف، لا تشارك أقسام محاسبة التكاليف في تسعير الخدمة المقدمة، بينما توصلت الدراسة الحالية إلي إن غالبية المصارف تراعى عند قياس تكلفة الخدمات المصرفية تحديد تكاليف كل عنصر من عناصر التكاليف ويتم قياس تكلفة الخدمات المصرفية بتوفير معلومات عن التكاليف التي تستنفد في المصرف وعند تسعير الخدمات المصرفية تتم مراعاة دقة قياس التكلفة.

دراسة (د.جليلة عيدان ود. ثائر صبري 2007)اتفقت مع الدراسة الحالية في أن بيئة الأعمال المعاصرة تحيط بها مجموعة من المتغيرات السريعة التي تتطلب الاستجابة لها وأن تقنية التكلفة المستهدفة تتطلب الأخذ بالاعتبار السعر المستهدف والذي يتم منه الرجوع لتحديد واستهداف التكاليف، كما اتفقت دراسة (جمال عبد الحميد 2007) مع الدراسة الحالية في أن إلى إيجابية العلاقة مابين أسلوب سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن والأداء الكلي ، ودراسة (المهدي مفتاح 2013) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن استخدام المؤشرات غير المالية بجانب المؤشرات

المالية من شأنه أن يحقق فعالية عملية تقييم الأداء ومن ثم يساعد في ترشيد عملية اتخاذ القـرارات، دراسة (د. على الجوهري 2014) اتفقت مع الدراسة الحالية في أن توفر إدارة التكلفة المعلومـات التي تحتاجها إدارة المنشأة سواء كانت مالية أو غير مالية وذلك من خلال الأساليب المستحدثة فـي محاسبة التكاليف والمتمثلة في أساليب إدارة التكلفة. دراسة خالد محمد أحمد (2014) اتفقـت هـذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إن تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة (TC) والتكلفة وفقاً للنشاط (ABC) يؤدى لقياس التكلفة بصورة دقيقة ، يمكن الاستفادة مـن التكلفـة المسـتهدفة فـي المقارنة مع التكاليف الفعلية لتحديد الانحرافات وتزويد الإدارة بنتائجها لدراسـة الأسـباب واتخـاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح والمعالجة. دراسة مصعب محمد (2014) تطبيق أسلوب التكلفة وفقـاً للنشاط يقلل من احتمالية إتباع إستراتيجيات تشغيلية أو تسويقية ينجم عنها بيـع المنـتج بأقـل مـن التكلفة، يوفر أسلوب التكلفة وفقاً للنشاط معلومات للمستويات والمراكز الإدارية تساعد فـي إعـداد تقارير أداء متكاملة وفي الوقت المناسب .

الخاتمة

تشتمل على الآتي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

اولاً : النتائج :

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قامت بها الباحثة في مجال أستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة في قياس التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية فقد توصل للنتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

1. يسعى أسلوب التكلفة على أساس النشاط إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل الأنشطة داخل المنشأة وتجميع وتشغيل وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف اعتماداً على العديد من مسببات التكلفة.
2. يفيد أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة إدارة المنشأة في مجال التخطيط.
3. يعمل أسلوب التكلفة علي أساس النشاط كخريطة اقتصادية شاملة للمنشآت ونموذج يقوم على توفير هيكل متكامل يستوعب كافة البيانات المالية وغير المالية المرتبطة بالعمليات والتي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية.
4. يسعي أسلوب التكلفة علي أساس النشاط إلى تحسين قياس تكلفة الوحدة المنتجة من خلال تحميل التكاليف غير المباشرة على المنتجات باستخدام مجموعة – كبيرة نسبياً – متعددة من محركات أو مسببات التكلفة بدلاً من استخدام مجموعة محددة من معدلات تحميل التكاليف .
5. يتيح أسلوب التكلفة علي أساس النشاط للإدارة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة لاتخاذ قرارات معينة مثل إدخال تحسينات على العمليات الإنتاجية .
6. يحدد أسلوب التكلفة المستهدفة التكاليف المسموح بها والتي تسمح بتحقيق معدل الربح المطلوب من بيع المنتج ، لذا فان التكاليف المستهدفة تعتمد على عوامل ومتغيرات السوق .
7. تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدى تحسين الموقف التنافسي للشركة وتحقيق أهداف تحسين الجودة وخفض التكلفة والإسراع بتقديم المنتج للسوق .
8. يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أداة لتخطيط وإدارة التكلفة بهدف تخفيض إجمالى تكاليف المنتج وذلك فى إطار تخطيط شامل للربحية وأسعار البيع وفى ظل مستوى جودة يفي برغبات العملاء ومتطالباتهم.
9. يعتمد أسلوب التكاليف المستهدفة بصفة أساسية على مبدأ التعاون المشترك بين جميع العاملين والموظفين على امتداد السلم الوظيفي في وضع الخطة التصنيعية واتخاذ القرارات وإنجاز المهام، بل يمتد مبدأ التعاون لديه إلى خارج المشروع ليشمل الأطراف الخارجية كالموردين.
10. يبدأ أسلوب التكاليف المستهدفة عمله في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات منذ مرحلة التخطيط للعملية الإنتاجية وللمشروع ككل.

11. يستعين أسلوب التكاليف المستهدفة بأحدث النظم الإدارية والإنتاجية كأسلوب اختبار وتصميم دالة الجودة، وأسلوب هندسة القيمة، وأسلوب التطوير المستمر في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات.
12. يقوم أسلوب اختبار وتصميم دالة الجودة بتقديم أهم المواصفات والأجزاء التي يجب تحقيقها في المنتج.
13. يقوم أسلوب هندسة القيمة بعملية فحص أجزاء المنتج ومراحله للتأكد من فعّاليتها في إخراج المنتج بالصورة المطلوبة، أو البحث عن البديل الأفضل الذي يحقق التكاليف المستهدفة.
14. يقوم أسلوب التطوير المستمر بعملية التخفيض في التكاليف من خلال الرقابة على العملية الإنتاجية للبحث عن مظاهر الإسراف والأنشطة التي لا تضيف قيمة ولمعرفة مسببات حدوثها تمهيداً للتخلص منها بصورة جذرية.
15. يؤدي تطبيق مبادئ وأساليب محاسبة التكاليف إلي قياس تكلفة النشاط ورقابتها فالحاجة لقياس التكلفة ورقابتها ليست مقصورة على الأنشطة الصناعية فحسب ، فهناك كثير من الأنشطة الخدمية التي تؤديها الوحدات الخدمية والتنظيمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح ، تحتاج إلى قياس تكاليفها وتحقيق الرقابة عليها،
16. قياس تكلفة وحدة النشاط يتم من خلال تصميم أسلوب لمحاسبة التكاليف وفقاً لطبيعة نشاط وظروف كل منشأة وأسلوب التشغيل وتسلسل مراحل الإنتاج فيها.
17. يقتضي القياس السليم لتكاليف المنتجات ضرورة قيام أسلوب التكاليف بتوفير معلومات عن التكاليف التي تستنفد خلال أنشطة سلسلة القيمة للمنشأة.
18. مشاكل القياس في المنشآت الخدمية عدم القدرة على قياس المنتجات غير الملموسة وذلك لأن المنشآت الخدمية تنتج منتجات غير ملموسة مثلاً البنك يقدم خدمات للعملاء لا يمكن قياسها بسهولة لأنها خدمات غير ملموسة والخدمات قد تكون غير متجانسة وتختلف في فترات تقديمها.
19. نقطة البدء في قياس ورقابة التكلفة هي تحديد المراكز التي يتم تجميع التكلفة على أساسها ثم بعد ذلك تحديد وحدات التكلفة التي تحمل عليها تكلفة المراكز.
20. تحديد أنشطة المنظمة الخدمية تحديداً دقيقاً وتصنيفها إلي أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة وذلك من خلال استخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط ومن ثم استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وتنمية الأنشطة التي تضيف قيمة مما يؤدي إلى دقة في قياس التكلفة وهذا بدورة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وهو ما يسعى إلى تحقيقه أسلوب التكلفة المستهدفة

21. يمكن إستخدام التسعير كأداة فعالة في إعتماد أسلوب فعال للحوافز والمكافآت ، وفي استخدام البدائل المتاحة من عناصر الإنتاج والضغط على التكاليف وزيادة الإنتاجية.
22. يمكن أن يستخدم السعر كأداة لتوجية وضبط الأنشطة الإقتصادية ، وإعادة توزيع الدخل وعوامل الإنتاج ، فضلاً عن تشجيع التقدم العلمي والتقني.
23. تعتبر قرارات التسعير وقرارات الادارة – المتعلقة بالتسعير عن السلع والخدمات – قرارات استراتيجية ، تؤثر على الكمية المنتجة والمباعة ، وبالضرورة على الايرادات والتكاليف.
24. يوفر أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بيانات تكاليفية أكثر دقة وعدالة في حال تعدد مراكز إنتاج الخدمة فإذا كانت الخدمة تتطلب مرورها بأكثر من مركز مسؤولية.
25. أسلوب التكلفة على أساس النشاط نستطيع تحديد مقدار مساهمة كل مركز في تقديم هذه الخدمة وبالتالي تحديد تكاليفها بصورة ادق.
26. يركز أسلوب التكاليف على أساس النشاط على الأسباب التي أدت إلى حدوث التكلفة أي العلاقة السببية بدلاً من التركيز على مقدارها مما يساعد في زيادة قدرة المصرف على السيطرة على هذه الأسباب ومحاولة تخفيضها.
27. يعتبر التسعير على أساس السعر المستهدف وأسلوب التكاليف المستهدفة احد نماذج التسعير على أساس السوق Market Driven Approach .
28. يعمل إستخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط وإستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في المنشآت أن الأول يساعد مهندسي تصميم المنتج عند محاولتهم تحقيق التكلفة المستهدفة إذ يتمكن المهندسين من تفكيك العملية الإنتاجية للمنتج الجديد إلى مكونات الأنشطة الرئيسية ومن ثم يحاول المصممون تحسين تكلفة الأنشطة للحصول على تكلفة متوقعة للمنتج علي نفس الخط مع التكلفة المستهدفة.
29. أن إستخدام أسلوب التكلفة علي أساس النشاط لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على توفير قدر هائل من المعلومات عن تكاليف الأنشطة ومسببات تكلفتها أثناء مرحلة التصميم.

نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال تحليل بيانات وإختبار فرضيات الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية :

1. يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط إلي دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية ومنها تتفرع نتائج محاور أسلوب التكلفة على أساس النشاط الاتية:

أ.تعمل إدارة المصرف علي تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة .

ب. يتم بالمصرف تقسيم الأعمال إلي مجموعة من الأنشطة (الإعتمادات ، الإستثمار ، التحاويل ، الحسابات الجارية ، المقاصة الاكترونية ، الخزينة).

ج. يتم بالمصرف مراقبة مستوي كفاءة استخدام الموارد المتاحة للأنشطة بالمصرف .

د. تتم بالمصرف إعداد تقارير دورية عن تكاليف الأنشطة المصرفية .

ه.تراعي إدارة المصرف عند قياس تكلفة الخدمات المصرفية قابليتها للمقارنة مع أسعار المصارف الأخرى .

و. تعمل إدارة المصرف عند قياس تكلفة الخدمات المصرفية على توفير معلومات تساعد الإدارة في إتخاذ القرار .

2. يؤدي تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة وإتباع مبادئه بصورة صحيحة منذ البدء بعملية التخطيط للمشروع وللعملية الإنتاجية إلى دقة قياس تكلفة الخدمة المصرفية ومنها تتفرع نتائج محاور أسلوب التكلفة المستهدفة الاتية :

أ.تعمل إدارة المصرف علي تصميم الخدمات المصرفية التي تدعم القدرات التنافسية.

ب. تهتم إدارة المصرف بتقديم بدائل للخدمات المصرفية التي تقدمها.

ج. الخدمات المصرفية التي تقدمها إدارة المصرف تلبي إحتياجات العملاء .

د. تقوم إدارة المصرف بالمحافظة علي جودة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

ه.تعمل إدارة المصرف على تحقيق الرقابة على الدخل من خلال القياس الدقيق لتكلفة الخدمات المصرفية .

و. تقوم إدارة المصرف بتحقيق درجة عالية من المرونة عند قياس تكلفة الخدمات المصرفية.

3. يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة إلى دقة قياس تكلفة الخدمات المصرفية .

4. أسلوب التكلفة على أساس النشاط يساعد في تحديد تكلفة الخدمة بدقة وعدالة مما يؤدي إلي سلامة القرارات الخاصة بتسعير الخدمات المصرفية. وذلك عن طريق الآتي :

أ. يتم تصنيف تكلفة النشاط بحسب درجة إضافتها للقيمة .

ب. تقوم إدارة المصرف بإزالة أو تقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة بهدف تخفيض التكلفة.

ج. تعمل إدارة المصرف على تقديم خدمات مصرفية تضمن المحافظة على الصورة الذهنية لدى العملاء .

د. الأسعار التي تقدمها إدارة المصرف تعكس مستوي جودة الخدمات المصرفية .

ه. تعمل إدارة المصرف على تحقيق درجة عالية من الدقة عند تسعير الخدمات المصرفية.

و. تراعي إدارة المصرف حجم أعمال المصرف عند تحديد أسعار الخدمات المصرفية .

5. تتوفر للمصارف إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية وذلك من خلال :
   أ. توجد في المصارف عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية .
   ب. يتم تصميم تكاليف أنشطتنا المصرفية بما يضمن نمو مصرفنا.
   ج. يتم تقديم خدمات مصرفية بما يضمن بقائنا في سوق العمل .
   د. نراعى عند تحديد أسعار خدماتنا المصرفية الوصول إلى أكبر عدد من العملاء.
   ه. أسعارنا تحدد بما يضمن المحافظة على حصتنا السوقية.
6. أن تحقيق إستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة يؤدى إلي دقة تسعير الخدمات المصرفية.

ثانياً : التوصيات

من خلال الدراسة السابقة التي قامت بها الباحثة، وعلى ضوء النتائج المستخلصة فقد توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة اعتماد إدارات المصارف علي تقنيات حديثة لإدارة التكلفة مثل أسلوب التكلفة علي أساس النشاط من أجل تقديم خدمات مصرفية بتكلفة ونوعية مقبولة من قبل العملاء.
2. أن تقوم الهيئات النقابية بالمصارف السودانية بدور التوعية بضرورة تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط لما يوفره من معلومات دقيقة للإدارة حول الأنشطة تساعدها في أتخاذ القرارات الخاصة بقياس وتسعير الخدمات المصرفية.
3. ضرورة توعية وتدريب الجهات المسئولة عن قياس وتسعير الخدمات المصرفية عن المفاهيم التي يقوم عليها أسلوب التكلفة علي أساس النشاط وأسلوب إعادة هندسة القيمة والجودة الشاملة والإستفادة منها في تخصيص تكلفة الخدمات المصرفية بما يحقق مصلحة ورغبة العملاء .
4. العمل علي تطبيق أسلوب التكلفة علي أساس النشاط بالمصارف التجارية السودانية بشكل تدريجي علي مراحل .
5. إقامة ورش عمل ودورات تدريبية وبذل المزيد من الجهود للتعريف بأسلوب التكلفة علي أساس النشاط وأهميته في تخصيص التكاليف غير المباشرة .
6. الإهتمام بالأنشطة التى تضيف قيمه والتخلص من الأنشطة التى لا تضيف قيمة لتحسين الخدمات ورفع جودتها مع المحافظة على عملية التحسين المستمر
7. توعية وتدريب الجهات المسئولة والعاملين في المصارف التجارية السودانية بأسلوب التكلفة المستهدفة والمزايا التي يحققها في تحسين كفاءة قياس وتسعير الخدمات المصرفية وتخفيضة للتكلفة وزيادة الكفاءة الإنتاجية .
8. على المصارف التجارية السودانية التي لديها إمكانية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة أو التي ترغب في تطبيقه منح جميع الموظفين والإداريين وخاصةً الذين لهم علاقة مباشرة بالتصميم والعملية الإنتاجية دورات تدريبية تعزز بها مقدرتهم على ممارسة هذا الأسلوب، كما عليها الاستعانة بذوي الخبرة والمعرفة في هذا المجال.
9. العمل على زيادة التعاون بين جميع الإدارات والأقسام والموظفين بالمصرف، لما لذلك من أهمية بالغة في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي تحقيق الأهداف المخططة بفعّالية ونجاح.
10. أن تتبنى المصارف التجارية السودانية الأساليب الحديثة فى قياس التكاليف ومنها أستخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة وذلك بغرض الوصول إلى تكلفة دقيقة للوحدة الواحدة .

11. ضرورة اعتماد المصارف التجارية السودانية علي أسلوب التكلفة علي أساس النشـــاط وأسلوب التكلفة المستهدفة لما يحققة من دقة في عمليـــة قيـــاس وتســـعير الخـــدمات المصرفية.

توصيات ببحوث مستقبلية :

أ. دراسة تكامل التكلفة علي أساس النشاط والإنتاج في الوقت المحدد ومدى تأثيره فـــي قيـــاس وتسعير تكلفة الخدمات المصرفية .

ب. دراسة التكامل بين أسلوب التكلفة علي أساس النشاط والإدارة على أساس النشاط في دقة قياس وتسعير الخدمات المصرفية.

ج. دراسة دور أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في تحديد طرق القيـــاس والتســـعير المناســـبة للمصارف التجارية السودانية – في ظل البيئة التنافسية الحديثة .

د. دراسة مدى تكامل أسلوبي القياس المقارن والتكلفة المستهدفة ودور في الرقابة على المنتجـــات في المنشآت الصناعية – قطاع الصناعة.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية :

1/ الكتب :

- أحمد الخطيب ، **المحاسبة عن التكاليف الفعلية ، دراسة لتكاليف إنتاج واستخدام معلومات التكاليف في اتخاذ القرار**، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) .
- أحمد الظاهر ، محمد أبو نصار ، **المحاسبة الإدارية** ،(القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،2009م).
- أحمد حسن علي حسين ، **المحاسبة الإدارية المتقدمة** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2002م) .
- أحمد حسن محمد النايلي ، **تطبيق تقنية التكاليف علي أساس الأنشطة ، دراسة تطبقية في مصرف الرافدين** ،(بغداد : المعهد العربي للمحاسبين القانونين ، 2005م) .
- أحمد صلاح عطية ،**محاسبة تكاليف النشاط (ABC) للاستخدامات الإدارية** ،(الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2006م).
- أحمد علي دغيم، **اقتصاديات البنوك مع أسلوب نقدي واقتصادي عالمي جديد** (القاهرة: مكتبة مدبولي 1999م) .
- أحمد كلبونة وآخرون ، **الأصول المحاسبية والأسس العلمية في محاسبة التكاليف** ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2011م) .
- أحمد متولي حسين ، **استخدام محاسبة التكاليف في المصارف** ، (بيروت: اتحاد المصارف العربية ، 1987م) .
- أحمد متولي حسين عبد الهادي ، **استخدام محاسبة التكاليف في المصارف** ، (القاهرة: د. ن ، 1999م).
- احمد محمد نور ، شحاتة السيد شحاتة ، **مدخل معاصر في مبادئ محاسبة التكاليف لأغراض القياس والرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005م).
- احمد محمود أحمد ، **تسويق الخدمات المصرفية ، مدخل نظري – تطبيقي** ، (عمان : دارالبركة للنشر والتوزيع، 2001م).
- أروي عبد الحميد محمد نور ، **إدارة الجودة الشاملة** ، (الخرطوم: د. ن ، 2008م).
- أمين السيد أحمد لطفي ، **إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2007م).

- بشير عباس العلاق ود. حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، (عمان: دار العقل للنشر، 1999م).
- تشارلز هورنجرن وجورج فوستر ، **محاسبة التكاليف مدخل إداري** ، ترجمة أحمد حامد حجاج ، ط2 ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 1996م).
- ـــــــــــــــــــــــــ ، **محاسبة التكاليف مدخل إداري** ، ترجمة د.احمد حامد حجاج الجزء الأول ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1425هـ ، 2005م) .
- ـــــــــــــــــــــــــ ، **محاسبة التكاليف – مدخل إداري** ، الجزء الأول ، ترجمة: احمد حامد حجاج ، (الرياض: دار المريخ للنشر ، 1423هـ – 2003م) .
- ـــــــــــــــــــــــــ، **محاسبة التكاليف – مدخل ادارى**، تعريب احمد حامد حجاج، (الرياض : دار المريخ للنشر 2009م) .
- تيسير العجارمة ، **التسويق المصرفي** ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م).
- ثامر ياسر البكري، **تسويق الخدمات الصحية** ، (عمان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2005م).
- جعفر الجزار، **البنوك في العالم أنواعها وكيف نتعامل معها**، (بيروت: دار النفائس، 1984م).
- جولي مابرلي ، **تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية** ، ترجمة احمد محمد زامل ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ،1424 هـ ، 2004م) .
- حسن أحمد حمود، **تطوير الأعمال المصرفية بما يتوافق والشريعة الإسلامية**، (القاهرة: دار التراث، 1991م).
- حميد عبدالنبى الطائى ، بشير عباس العلاق ، **تسويق الخدمات** ، (عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م).
- حنان رضوان، **بدائل القياس المحاسبي المعاصر**، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م).
- حيدر على المسعودي ، **إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً** ، (عمان : دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع ، 2010م) .
- خالد وهيب الراوي، **إدارة العمليات المصرفية**، (عمان: دار المناهج، 2001م).
- خضير كاظم حمود، **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو 9000: 2000**، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م).
- خليل محمد الشماع ، **قرارات تسعير الخدمات المصرفية في المحاسبة الادارية** ، (بيروت : اتحاد المصارف العربية ، 1989م) .
- الدسوقي حامد أبو زيد، **إدارة البنوك** (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1994م).

- رأفت حسن الحناوي ود. محمد زين إبراهيم ، **دراسات في التكاليف التخطيط والرقابة**، (د.ب: د. ن ، 2001م).
- رشاد العصار وآخرون، **دراسة تطبيقية في إدارة المصارف** (عمان: دار صفاء، 1991م).
- رشيد الجمال ، محمد عبد الغني ، **محاسبة التكاليف المتقدمة** ، (الإسكندرية : مكتبة الوفاء القانونية ، 2012م).
- رمضان الشراح، وآخرون، **البنوك التجارية** ، (الكويت: ذات السلاسل للطباعة، 1999م).
- روبرت ميجز وآخرون ، **محاسبة أساس القرارات الأعمال** ، ترجمة مكرم عبد المسيح باسيلي ، محمد عبد القادر الديسطي ، (الرياض : دار المريخ للنشر ، 2001م) .
- ري اتش جاريسون ، إريك نورين ، **المحاسبة الإدارية** ، ترجمة : محمد عصام الدين زايد ، (الرياض : دار المريخ للنشر، 1426هـ - 2006م) .
- ـــــــــــــــــــــــ، **المحاسبة الإدارية** ، ترجمة: محمد عصام الدين زايد، مراجعة: احمد حامد حجاج، (الرياض: دار المريخ، 2005م).
- زيادة رمضان ومحفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك**، (عمان : دار وائل للنشر، 2002م).
- سعد عبد الرحمن ، **القياس النفسي -النظرية والتطبيق**، ط3 ، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م) .
- سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم والاستراتيجيات**، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م).
- سيد الهواري، **إدارة البنوك** (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1983م).
- السيد عبد المقصود دبيان وآخرون ، **مبادئ في محاسبة التكاليف** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر ، 2004م).
- شريف أحمد شريف العاصي، **التسويق – النظرية وسر التطبيق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006م).
- صلاح عبد المنعم مبارك ، عطية عبد الحي مرعي، **أنظمة التكاليف لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م).
- عاصم بن طاهر علي، **التحليل الاقتصادي الجزئي للنظريه المتوسطه**،(الرياض: دار المريخ للنشر،1989م).
- عبد الإله نعمة جعفر ، **محاسبة التكاليف في البنوك التجارية** ، (عمان: الشروق للنشر والتوزيع ، 2002م).

- عبد الحميد محمد الشواربي ، محمد عبد الحميد الشواربي، **إدارة المخاطر الائتمانية** (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2002م).
- عبد الحي مرعي ، عبد الله عبد العظيم هلال ، **مقدمة في أساسيات محاسبة التكاليف** ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2002م) .
- عبد الرحمن محمود ، **دراسات متقدمة في التكاليف والمحاسبة الادارية** ، (القاهرة : د.ن، 2000م) .
- عبد السلام أبو قحف، **التسويق الدولي**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2001م).
- عبد الله عبد الدائم ، **التربية التجريبية والبحث التربوي**،ط2 ، (بيروت: دار العلم للملايين، 1984م) .
- عبداللطيف ناصر نور الدين عبداللطيف ، **مدخل إلى أنظمة قياس التكاليف (تطبيقات في مجالات الصناعة والمقاولات والخدمات)** ، (الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م).
- عثمان يعقوب محمد، **النقود والبنوك والسياسة النقدية وسوق المال**، ط3، (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2007م).
- عصام جميل مرعي ، **محاسبة التكاليف في البنوك النظرية و التطبيقية** ، (د.م : د.ن ، د.ت).
- عمر حسنين ، صلاح مبارك ، **التكاليف في المشروعات الصناعية والخدمية** ،(الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1985م).
- عوض بدير الحداد ، **تسويق الخدمات المصرفية** ، (القاهرة : البيان للطباعة والنشر ، 1998م) .
- غسان عساف وآخرون، **إدارة المصارف**، (عمان: دار صفاء للنشر، 1993م).
- الفاتح محمد سعيد ، **إدارة وتسويق** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مركز التعليم عن بعد ، 2006م) .فلاح حسن عداي ، مؤيد عبدالرحمن ، **إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر**، ط2 ، (عمان: دار وائل للنشر ، 2003م).
- كمال الخليفة أبو زيد ، كمال الدين الدهراوي ، **محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة والتخطيط**، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000م) .
- ـــــــــــــــــــــــــــــــ ، **محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة** ، (الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2002م) .
- ليلى عبد الحميد لطفي ، **دور نظم التكاليف الحديثة في تطوير الصناعة العربية** ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 2003م).
- محسن احمد الخضيري ، **التسويق المصرفي** ، (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، 1999م).

- محمد الفيومي محمد وآخرون ، **المحاسبة الإدارية الإستراتيجية** ، (القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2011م) .
- محمد زكي شافعي ، **مقدمة في النقود والبنوك** ، (القاهرة : دار النهضة العربية، 1964م).
- محمد سامي راضي ، **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية** ، (الإسكندرية : دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع ، 2011م).
- محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، (عمان: مكتبة دار الثقافه للنشر والتوزيع، 1999م).
- محمد عبد الفتاح العشماوي ، **محاسبة التكاليف ، المنظورين التقليدي والحديث** ، (عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م) .
- محمد عبيدات ، **أساسيات التسعير في التسويق المعاصر : مدخل سلوكي** ، (عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004م).
- محمد عوض الكريم الحسين، **أعمال المصارف وشركات التأمين في الأسلوب المالي الإسلامي**، (مدني: جامعة الجزيرة، معهد إسلام المعرفة، 2007م).
- محمد فريد الصحن وآخرون، **التسويق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2002م).
- محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، **مبادئ التسويق**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004).
- محمد قاسم القريوني، **مبادئ التسويق الحديث**، (عمان: دار وائل للنشر، 2001م).
- محمود السجاعي ، **المحاسبة في المنشات الفندقية** ، (المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2010م) .
- محمود جاسم العميري، ردينة يوسف ، **التسويق المصرفي : مدخل استراتيجي كمي تحليلي** ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع، 2001م).
- مكرم عبد المسيح باسيلى ، **نظم التكاليف الفعلية (مدخل معاصر)**، (د.ن، الرياض).
- منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات**، ط3 ، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، 2006م).
- مهدي فكري العلمي، **استراتيجية جذب الودائع المصرفية**، (عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، 2009م).
- ناجي معلا ، **أصول التسويق المصرفي** ، (عمان : د.ن ، 1994م) .
- ناصر نور الدين عبد اللطيف ، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2009م) .
- ناصر نورالدين عبداللطيف ، محمد محمود البابلى ، **أنظمة محاسبة التكاليف لأغراض القياس – التخطيط – تقيم الأداء**، (الاسكندرية : دار التعليم العالى للنشر ، 2011م) .

- نائل والخلف عدس ، **محاسبة التكاليف ، مدخل حديث** ، (عمان : دار جهينة للنشر والتوزيع، 2007م).
- نبيل إبراهيم حجازي ، **المحاسبة الإدارية** ، (بورسعيد : مكتبة الجلاء ، 2003م) .
- ندي سلمان نكه النداوي ، **تحديد تكلفة الخدمة المصرفية باستخدام التكاليف على أساس الأنشطة** ، (بغداد: جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، 2006م).
- هاشم أحمد عطية ، **محاسبة التكاليف في المجالات التطبيقية** ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2000م) .
- هاني حامد الضمور ، **تسويق الخدمات** ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2005م) .
- ـــــــــــــــــ، **إدارة قنوات التوزيع**، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م).
- هشام أحمد حسبو، **محاسبة التكاليف الفعلية والتقديرية في البنوك** ، (القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1989م) .
- هشام جبر ، **التسويق المصرفي** ، (فلسطين: نابلس، عمادة البحث العلمي : جامعة النجاح الوطنية 2007م).
- الواثق عطا المنان محمد أحمد، **قوانين العمل المصرفي والتجاري في السودان**، (الخرطوم: معهد الدراسات المصرفية والمالية).

2/ المجلات :

- ابراهيم عاشور موسى عبد المقصود ، **أستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) لتطوير أساليب قياس وتقييم الأداء فى البنوك التجارية فى ظل بيئة الأعمال الحديثة**، (القاهرة : جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة المصرية ، العدد الثانى، السنة الأولى ، 2011م) .
- ابراهيم ميدة ، **نموذج مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في مجال المسؤولية الاجتماعية**، (دمشق: مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والاجتماعية ، المجلد 21 ، العدد الثانى ، 2005م).
- أحمد حامد حجاج ، **تحديد التكاليف على أساس النشاط ضرورة في ظل التطور التقني والأقتصادى** ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السادس عشر ، العدد الثاني ، 1992).
- أحمد ضياء خميس ، **دور أسلوب التكاليف المستهدفة والأنظمة المعاونة في تخفيض التكاليف في المنشآت الصناعية** ، (بنها: جامعة بنها ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية العدد الثاني ، 1994م) .

- أحمد محمد زامل ، **إطار شامل لتحديد التكلفة المستهدفة،** (بنها: جامعة بنها ، كلية التجـــارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد الأول، 1999م).
- أحمد هشام معوض سليم ، **دراسة أثر بعض محددات البيئية الصناعية الحديثـــة علـــى نظـــم التكاليف المطبقة في الشركات الصـــناعية** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ،كليـــة التجـــارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الثانى ، 2003م).
- آمال نظير مدكور ، د. سوزان جمال الدين ، **زيادة فعالية أســـلوب التكـــاليف علـــى أســـاس الأنشطة باستخدام التكاليف الحقيقية وتفعيل دور المراجع الداخلي** ، (القاهرة: جامعـــة عـــين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثالث، 2001م).
- امجاد محمد الكومى ، **تصميم اطار فكرى متكامل لتفعيل أسلوب التكاليف المســـتهدفة فـــي تحقيق استراتيجية التميز التنافسي،** (القاهرة : جامعه عين شمس، كلية التجارة ، مجله الفكـــر المحاسبى ، العدد الثانى، السنه الثانية عشر ، 2008م).
- تهاني محمود عبده النشار ، **استخدام نظم إدارة التكلفة لقياس ورقابة تكـــاليف الجـــودة فـــي المنشآت الخدمية – نموذج محاسبي مقترح** ، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلـــة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2000م).
- توفيق عبد المحسن عبد الله الخيال ، **مدى فعالية مدخل التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج في تخفيض إجمالي التكاليف** ، (المنصورة : جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصـــرية للدراسات التجارية ، المجلد الثامن والعشرون ، العدد الثاني، 2004م).
- جبر إبراهيم الداعور ، حسن عيسى أبو حمام ، **أساليب المحاســـبة الإداريـــة الإســـتراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتأثيرهـــا علـــى الهيكـــل التمـــويلي للشركات** ،(القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مجلة الفكر المحاسبي ، العدد الثـــاني ، السنة السابعة عشر ، 2013م) .
- جليلة عيدان الذهبي ، ثائر صبرى الغبان ، **إستهداف السعر كأساس لتحقيق تقنيـــة التكلفـــة المستهدفة للوحدات الإقتصادية العاملة في بيئية الأعمال الحديثة** ، (بغداد: جامعـــة بغـــداد ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد 13، العدد 48، 2007م) .
- جمال الشرايزى ، **إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الأردنية والمعوقات التي تعترض تطبيقه** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجـــارة ، المجلـــة المصرية للدراسات التجارية ، 2008م) .
- جمال عبدالحميد عبدالعزيز على ، **إطار مقترح للتسعير المســـتهدف والتكلفـــة المســـتهدفة باستخدام تحليل الحساسية ونظم الخبرة الضبابية** ، (القاهرة: جامعة عـــين شـــمس، المجلـــه العلمية للاقتصاد والتجارة ، مجلد العدد الثانى ، الجزء الاول ، 2007م).

- جودة عبد الرؤوف زغلول ، **منهج إجرائي مقترح لزيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة لخفض تكلفة أنشطة ما قبل الإنتاج على سلسلة القيمة** ، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الأول ، 2003م) .
- حسين محمد عيسى ، **دراسة تحليلية لمشاكل تطبيق محاسبة التكاليف على أساس النشاط** ، (الزقازيق: جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الثالث ، 1997م).
- حمد محمد نجيب زكي، **استخدام أسلوب محاسبة تكلفة النشاط في تطوير إعداد الموازنات التقديرية في شركات قطاع الأعمال العام**، (القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، 1993م).
- حمدي زعرب ، **مدخل متكامل لإدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين** ،(غزة: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الأول، 2013م) .
- حمدي شحده محمود ، **مدى توافذ مقومات أنظمة تكاليف ملائمة في الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة** ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 26، العدد الأول ، يونيو 2006م).
- ذوادي مهيدي ، **مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورة في تحقيق المركز التنافسي** ، (الجزائر: سطيف، جامعة فرحات عباس ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، العدد التاسع ، 2009م) .
- راضية عطوي ، **دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف** ،(الجزائر : جامعة الشيخ لخضر ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، العدد الرابع، 2008م).
- رغده حسن عبدالحفيظ ، **دور التكاليف المستهدفة كمدخل حديث لإدارة وخفض التكلفة** ، (حلوان : جامعه حلوان ، كلية التجارة ، المجله العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثانى، الجزء الثانى ، 2011م).
- رندا موسى كيوان ، **اطار مقترح للتكامل بين مدخلى التكلفة المستهدفة وتحليل القيمه بهدف دعم الميزة التافسية للمنتجات المصرية فى بيئة التصنيع الحديثة** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، الفكر المحاسبى، كلية التجارة، العدد الاول – الجزء الثانى، 2015م).
- رياض مصلح ضيف الشقاحين، **الصعوبات التي تواجه تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الأردنية** ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد68، 2007م).

- زايد سالم أبو شناف ، **تطوير أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط لتدعيم التوجه نحو التحسين المستمر** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثاني ، 1995م).
- زاهر المشهراوي ، **نظام التكاليف المبني علي أساس الأنشطة** ، (غزة : مجلة مدققي الحسابات القانونين الفلسطينية ، عدد خاص ، 2011م) .
- زيادة عودة ابنيه العمايدة ، **العوامل المؤثرة فى تحديد التكلفة المستهدفة فى الشركات الصناعية المساهمة العامة الإردنية** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الثالث ، يوليو 2009م).
- زينات محمد محرم، **استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لرفع كفاءة تسعير المنتجات الجديدة في ظروف البيئة الديناميكية المعاصرة**، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول ،1995م).
- زينب أحمد عزيز حسين،**تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخل محاسبة تكاليف الأنشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة**، (الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية ، السنة الثانية والعشرون، العدد الأول ، 2004م) .
- سالم عبدالله حلس ، **أسلوب تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات**، (غزة: مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول ، 2007م).
- سامى محمد أحمد غنيمى ، **مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك** ، (الزقازيق : جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الأول ، المجلد السادس والثلاثين ، 2014م) .
- سامية طلعت عباس جاب الله ، **ترشيد اختيار أسلوب التكلفة على أساس النشاط باستخدام منطلق عدم التحديد** – نموذج مقترح ، (بنها: جامعة بنها ، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، المجلد الاول ، العدد الثاني ، 2007م).
- سحر معقصة ، **أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية** ، (لبنان: اتحاد المصارف العربية ، مجلة المصارف العربية ، المجلد الثالث ، العدد33 ، أيلول 1983م).
- سعيد يحي ضؤ ، **مدخل المحاسبة عن التكلفة علي أساس النشاط لتحميل تكلفة إدارة المشتريات علي وحدات التكلفة – مدخل مقترح** ، (عمان : المجلة العربية للتكاليف ، العدد الثالث ، السنة الخامسة والعشرون سبتمبر 1996م).
- سليفيا أنيس منصور ، **الإتجاه نحو التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ونظرية القيود**، (القاهرة :جامعة القاهرة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد 2 ، 2013م).

- سيد عبد الفتاح سيد ، **تقييم التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال** ، (حلوان: جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الثاني ، الجزء الأول ، 2010م).
- صالح عبدالرحمن المحمود ، **امكانية تطبيق نموذج (ABC) على التكاليف الثابتة الاختيارية**، (طنطا: جامعه طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية ، العدد الاول ، مارس 2012م).
- صبيحة برزان ، **أثر استخدام أسلوب(ABC) في تقويم كفاءة الأداء** ، (بغداد : هيئيه التعليم التقني ، مجلة التقني ، المجلد 18، العدد 4 ، 2005م).
- طارق عبدالمعز محمد، **نموذج مقترح لتحليل أوجه التكامل بين أساليب المحاسبة الإدارية ومجالات إتخاذ القرارات في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الحديثة** ،(قناة السويس: جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، العدد الأول ،2010م).
- طه عليوي ناصر ، **استخدام مدخل التكلفة المستهدفة فى ترشيد قرارات التسعير** ، (القاهرة : جامعة عين شمس، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الخامس والثمانون ، 2010م) .
- عادل طه أحمد فايد ، **مدخل محاسبي مقترح لتكامل أسلوبي (Lean/Sigma) وبطاقة الأداء المتوازن للارتقاء بمستوى الكفاءة والجودة** ،(بنها: جامعة بنها ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، السنة السابعة والعشرون ، المجلد الأول ، العدد الثاني، 2007م).
- عاطف العوام ، **المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التأمين** ، (القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي ، السنة الخامسة ، 2001م).
- عاطف محمد العوام ، **المحاسبة عن تكلفة النشاط في قطاع التامين** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات التجارية ، العدد الثاني ، 2001م).
- عبدالمنعم فليح عبدالله ، **محاسبة النشاط كمدخل لتطوير نظم المحاسبة عن تكاليف المنتجات في ظل بيئة الصناعة المتقدمة** ،(بني سويف : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ببني سويف ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد التاسع ، 1994م)،.
- عصافت سيد أحمد عاشور ، **نحو إطار فكري للقياس ودقة القياس في محاسبة التكاليف** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني ، 2006م) .
- عصام على فرج بدر ، **مدى تطبيق أسلوب التكاليف فى المنشآت الصناعية المصرية** ، (القاهرة: جامعة الأزهر ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد السادس ، 2010م).

- عصام مرعي ، **مقالات في محاسبة التكاليف البنكية** ، (عمان : مجلة البنوك ، المجلد 8 العدد 5، 1989م).
- ـــــــــــــــــ ، **مقالات فى محاسبة التكاليف البنكية ، تخصيص التكاليف اجتهاد وإبداع مهني** ، (عمان: مجلة البنوك ، المجلد 8، العدد 9، 1989م).
- علاء محمد محمد البتاتوني ، **استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحليل ربحية العميل ، دراسة تطبيقية** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الحادي والثلاثون ،العدد الثاني، 2007م) .
- عماد الطيب الشيخ ، **أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة** ، (عمان : الجامعة الأردنية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد السادس والثمانون ، السنة 23، 2001م) .
- عيد محمود حميدة خلف ، **مدخل مقترح للمحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط لزيادة فعالية التكلفة المستهدفة لدعم قرارات التسعير**، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة ، مجلة الفكر المحاسبي ، العدد الثاني، 2006م).
- غسان فلاح المطارنة ، **متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية** ، (دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الثاني ،2008م).
- فايزة عبد الله ، **نموذج مقترح لتقدير التكاليف غير المباشرة باستخدام الأساليب الإحصائية في ظل أسلوب التكاليف على الأنشطة** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ،المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، 2011م) .
- كمال الدين علي أحمد ، **أستخدام نظم التكاليف في تخطيط الربحية بالبنوك التجارية** ، (القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الثاني، 1994).
- لطيف زيود ، **تكلفة الخدمات المصرفية** ، (سوريا: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد 29 ، العدد2، 2007م) .
- ماجدة حسين إبراهيم ، **تأثير العلاقة التكاملية بين محاسبة تكاليف النشاط ونظرية القيود على قرار المزج الإنتاجي الأمثل**، (القاهرة : جامعة عين شمس،كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الرابع، 2002م) .
- ماهر موسى درغام ، **مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق أسلوب تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة** ، (غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، 2007م) .

- مجبور بن محمود ، **الدور الرقابي للمعلومات المحاسبية في المنشآت الخدمية** ، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد 37 ، العدد الاول ، مارس 2000م).
- محمد الخطيب نمر ، هوارى سويسي ، **محاولة تطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الجامعية**، (الجزائر: جامعة الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 4 ، 2013م).
- محمد حسن علي مفتي ، فريد عمر شيخ ، **مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة بالمنشآت الصناعية – دراسة استكشافية على عينة من المنشآت الصناعية بمدينة جدة** ، (الاسكندرية : جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد الثاني والأربعون ، العدد الثاني ، سبتمبر 2005م) .
- محمد رأفت محمد رشاد ، **ترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة مدخل للقيمة المضافة بمنظمات الأعمال** ، (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مجلة البحوث الإدارية ، السنة الثالثة والعشرون ، العدد الثاني ، 2005م) .
- محمد سالم الصقع، **أهمية مدخل التكلفة المستهدفة في إدارة التكاليف** ، (إربد: جامعة اليرموك، مجلة إربد للبحوث والدراسات ، المجلد السادس عشر ، العدد الأول ، 2012م) .
- محمد سعيد محمد هندي ، **إطار مفاهيمي لزيادة فعالية أسلوب التكاليف المستهدفة**، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد الثالث ، ديسمبر ، 2001م).
- محمد صالح هاشم ، **تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة** ، (القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مجلة البحوث الإدارية والمعلومات ، السنة الحادية والعشرون ، 2003م).
- محمد مطر ، **كيف تستخدم التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية** ، (عمان : مجلة البنوك في الأردن ، مجلد 8 ، العدد2 ، 1989م) .
- محمود عبد الفتاح إبراهيم ، **مدخل التكاليف على أساس النشاط لتخطيط ورقابة تكاليف العلاقات العامة** ، (المنصورة: جامعة المنصورة ، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ، العدد الرابع ، 2003م).
- محمود عوض الله أبو محمود ، **استخدام أسلوب محاسبة التكاليف على أساس النشاط (ABC) في المنظمات الصحية كأداة لترشيد القرارات الإدارية** ،(القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التجارة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، العدد الأول، 2007م).

- محمود يوسف الكاشف ، **مدخل مقترح لتطوير دور المعلومات المحاسبية في إطار المفهوم المتكامل للجودة الشاملة** ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، مجلة الادارة العامة ، المجلد الأربعون ، العدد الثالث ، 2000م).
- منال حامد فراج ، **أثر التكامل بين أساليب الإستراتيجية للتكلفة وحوكمة الشركات على تحقيق المزايا التنافسية للمنشآت،** (القاهرة: جامعة عين الشمس ، كلية التجارة ، مجلة الفكر، العدد الأول ، الجزء الثاني ، 2015م).
- منير شاكر محمد ، **استخدام أسلوب توزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية في المصارف الأردنية** ، (الكويت: الكلية التقنية العليا، مجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت، السنة 25، العدد 95، 2005م).
- منير شاكر محمد ، **إستخدام أسلوب توزيع التكاليف على أساس الأنشطة لتحسين الربحية فى المصارف الأردنية** ، (عمان: الجامعة الأردنية، مجلة الإدارى ، السنة 25، العدد ،95 ، 2003م) .
- ناديا حبيب ايوب ، **العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري الإبتكاري لدي المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية** ، (الرياض: معهد االإدارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الأربعون ، العدد الأول ، 2000م).
- نجاتي إبراهيم عبدالعليم ، **مدخل مقترح لزيادة كفاءة الوظيفة المحاسبية لأسلوب التكاليف مع التطبيق على قطاع الصناعات الغذائية** ، (القاهرة : الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ، مجلة التكاليف علمية ، العدد الأول والثاني ، السنة السابعة والعشرون ، 1998م) .
- نصر الدين عبد الكريم محمد ، **مستلزمات تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط في بعض الشركات الفلسطينية** ، (الرياض : معهد الادارة العامة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد السادس والثلاثون ، العدد الرابع ، 1997م).
- نضال رؤوف احمد ، **تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة في القطاع المصرفي** ، (بغداد: جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012م).
- نعمان صلاح الدين عامر ، **نظرية الفئات الضبابية كمنهج دعم وتطوير لأسلوب تكاليف النشاط ABC** ، (بنها: جامعه بنها ، كلية التجارة ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، العدد الثاني ، النسخة الثانية والعشرون ، 2002م).
- الهادي آدم محمد إبراهيم ، **إطار محاسبي مقترح لقياس تكاليف الجودة في إطار معايير الجودة الشاملة** ، (حلوان: جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد الأول ، 2010م) .

- هشام عمر وآخرون ، **دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية،** (بغداد : جامعة بغداد ،كلية التجارة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية العدد الرابع والعشرون ، 2010م) .

3/ الرسائل الجامعية :

- أحمد حسن عبد الحميد ، **نموذج مقترح لقياس تكاليف خدمات التأمين الصحي بالهيئة العامة للتأمين الصحي،** (المنوفية : جامعة المنوفية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2006م).
- أحمد خالد أحمد الفويل ، **تسعير الخدمات المصرفية بناء على التكلفة دراسة تطبيقية على بنك تنمية الصادرات** ، (الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير فى التكاليف والمحاسبة الادارية غير منشورة ، 2006م) .
- أحمد محمد الحسن عبدالرحمن العربي ، **نموذج محاسبي مقترح لإستخدام الأساليب الحديثة في التكاليف لتحديد تكلفة الإنتاج الصناعي في السودان،** (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراه الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2010م).
- أسعد مبارك حسين موسى ، **استخدام نظم التكاليف الحديثة لقياس وتخصيص التكاليف المشتركة في قطاع الخدمات بالسودان بالتطبيق على هيئة الموانئ البحرية السودانية** ، (الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، 2009م).
- أسماء عوض محمد منصور ، **إستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الأنشطة بالمنظمات الخدمية بهدف دعم قدرتها التنافسية،** (السويس : جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2008م).
- أشرف عزمي مسعود أبو مغلي ، **أثر تطبيق أسلوب محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) على تعظيم الربحية** ، دارسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، (عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2008م).
- أماني حامد الحبيب أحمد حسين ، **دور محاسبة التكاليف في تحديد تكلفة الخدمة المصرفية** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2005م) .
- أميرة عبد الرحمن مكي عبد الباقي ، **إطار علمي لتحميل تكلفة الجودة وفقاً لنظامي التكلفة على أساس النشاط (ABC) والإنتاج في الوقت المحدد (JIT)**، (الخرطوم: جامعة امدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، 2010م).

- إيمان صالح فاضل ، **استخدام أساليب إدارة التكلفة فى الرقابة على سلوك المديرين التنفيذيين للحد من ممارسات إدارة الإنتاج** ، (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، 20011م).
- ايمن طه حمد النيل النور ، **قياس فاعلية كفاءة أساليب محاسبة التكاليف الحديثة على الشركات المنتجة للبترول في السودان،** (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسلفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، 2011م).
- باسل فارس قنديل ، **أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية** ، (غزة : الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة ، 2008م).
- جيهان السيد عبد الرحمن الشعراوي ، **القياس والإفصاح المحاسبي عن المخاطر في المصارف الإسلامية في ضوء معايير المحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية** ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م).
- حازم علي حنفي ، **استخدام أسلوب محاسبة تكاليف النشاط لدعم قياس تكاليف البطاقات البلاستيكية في البنوك التجارية** ، (حلوان : جامعة حلوان ، كلية التجارة والإعمال ، رسالة ماجستير في المحاسبة ،2012م) .
- خالد إبراهيم المدهون، **أسلوب محاسبة التكاليف في المصارف التجارية ودورة في تسعير الخدمات المصرفية** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة فى المحاسبة والتمويل ، 2011م) .
- خالد محمد أحمد عبدالله ، **التكامل بين إسلوبى التكلفة المستهدفة والتكلفة وفقاً للنشاط كأداتين لإدارة التكلفة الإستراتيجية لتحديد تكلفة إنتاج الكهرباء،** (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة ، 2014م).
- رزان حسين كمال شهيد، **التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء،** (القاهرة: جامعة عين الشمس ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ،2007م) .
- رسمية أحمد أمين أبو موسي ، **أثر جودة الخدمة علي الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية** ، (الأردن : جامعة آل البيت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2000م).
- رشا مصطفى عبد الحميد الجوهري ، **دور نظم التصنيع المرنة في تحقيق الخفض الإستراتيجي للتكلفة – دراسة ميدانية،** (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2009م).

- سارة سيد مصطفى ، **استخدام أسلوب المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط في رفع كفاءة التخطيط والرقابة في القطاع الحكومي**، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2011م) .
- سالم عبد الله صالح بن كليب ، **إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في الشركات الصناعية اليمنية** ، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة في التكاليف والمحاسبة الإدارية غير منشورة ، 2009م).
- صلاح مجدي عدس ، **إطار مقترح لتطبيق أسلوب التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في الجامعات الفلسطينية** ، (غزة: الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2007م).
- طارق تيسير النابلسي ، **إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية**،(الأردن : جامعة الحسين بن طلال ، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات مادة حلقة بحث في المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية، 2008م).
- ـــــــــــــــــــ ، **إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الأردنية** ، (عمان : جامعة الحسن بن طلال ، كلية إدارة الأعمال والاقتصاد ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، 2009م).
- عاصم جميل محمد العطاري ، **إمكانية تطبيق أسلوب التكاليف علي أساس النشاط لدقة تحديد تكلفة الخدمات الصحية** ، (عمان : جامعة عمان لدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005م).
- عامر علي سليمان محمد ، **تصميم وتطوير المحاسبة عن التكاليف في شركات المطاحن** ، (حلوان : جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م).
- عبد الحميد عبد المنعم عبد الحميد ، **تطوير أسلوب التكاليف المعيارية في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة** ، (القاهرة: جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2009م) .
- عثمان موسى محمد نوح ، **إطار علمي لقياس تكاليف صناعة النسيج في السودان وفق أسلوب التكاليف على أساس النشاط**، (الخرطوم : جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة ، 2007م).
- علي عدنان أبو عودة ، **أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية** ،(غزة : سالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، 2010م) .

- علي محمد الغزاوي ، **دور هيكلية التكاليف المبنية علي الأنشطة في السياسات الإنتاجية وتحسين الربحية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة** ،(عمان : جامعة عمان الأهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2003م).
- علياء محمد الشماع ، **نحو تكامل مفهوم التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة في ضوء ظروف المنافسة** ، (طنطا: جامعة طنطا ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة ، 2003م) .
- عماد الدين أحمد السندي ، **أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية علي الإيرادات في المصارف السودانية خلال الفترة 2000-2005م** ، (الخرطوم : أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،2007م).
- عمر محمد هديب ، **نظام محاسبة التكاليف المبني علي الأنشطة في الشركات الصناعية في الأردن ، وعلاقة بالأداء المالي** ، (عمان : كلية العلوم المالية والمصرفية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في المحاسبة ، 2009م) .
- عمرو من سعيد عبد الحليم ، **قياس التكلفة المستهدفة لأغراض الإدارة الشاملة للتكلفة** ، (القاهرة : جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشور ، 2000م).
- فتحي محمد سليمان، **أثر الترويج على الأداء الاقتصادي في شركة الخطوط الجوية السودانية**، (الخرطوم : جامعة لاسودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة، 2006م).
- محمد أحمد محمد الحسن ، **دور التكلفة المستهدفة في زيادة كفاءة إستغلال الموارد بالمنشآت الصناعية في السودان**، (الخرطوم : جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في المحاسبة غير منشورة ، 2014م).
- محمد البشير إبراهيم أحمد ، **الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف ودورها في الرقابة على التكاليف وإتخاذ القرارات الإدارية**، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، غير منشورة، 2011م).
- محمد البكري العمري ، **دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الأردنية** ، (عمان : جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2003م).
- محمد الناير محمدين خوجلى ، **دور التكامل بين أسلوب التكلفة على أساس النشاط ومحاسبة المسئولية في الرقابة على التكاليف وتعظيم ربحية المنشآت الصناعية** ،(الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، رسالة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحالسبة الإدارية غير منشورة ، 2016م) .

- محمد عبد الله محمود أبو رحمة ، **مدى توفر مقومات تطبيق أسلوب الموازنات على أساس الأنشطة (ABB) في بلديات قطاع غزة،** (بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ،2008م) .
- مصطفى إبراهيم أحمد ،**أثر القرار الإئتماني على كفاءة الأداء في المصارف التجارية السودانية،** (الخرطوم : جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا ، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2010م).
- مصعب محمد عوض محمد ، **قياس التكلفة بين الأساليب التقليدية والحديثة ودوره في دعم القرارات الإستراتيجية** ، (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة الفلسفة في التكاليف والمحالسبة الإدارية غير منشورة ، 2014م) .
- منى خالد فرحات، **أسلوب التكلفة حسب الأنشطة (ABC)،** (دمشق : جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد، رسالة دكتوراه في المحاسبة ، 2004م).
- ميساء محمود محمد راجحان ، **دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات – دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة،** (الرياض : جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، 2010م).
- نجلاء محمد أمين بخاري ، **تطوير مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط لترشيد الأداء في الاجل القصير، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في مدينة جدة ،**(الرياض : جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشور ، 2002م).
- ندي جيلاني محمد عمر ، **أثر التسويق في التشغيل الاقتصادي للسفن** (بورتسودان : جامعة البحر الأحمر ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، رسالة ماجستير، 2003م) .
- وائل سعيد سيد محمد صالح ، **دور استخدام منهج التكلفة المستهدفة لترشيد أسلوب التسعير،** (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، 2011م) .
- ياسر على أحمد عبيد ، **دراسة تحليلية للتكاليف ودورها فى تحديد أسعار الخدمات المصرفية فى البنوك التجارية** ، (حلوان: جامعة حلوان ، كلية الدراسات التجارة وإدارة الأعمال ، رسالة الماجستير فى المحاسبة ، 2002م) .
- يسرى محمد علي خيري ، **إطار مقترح للإدارة الإستراتيجية للتكلفة في مرحلة تصميم المنتج،** (المنصورة : جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة غير منشورة، 2004م) .

4/ المؤتمرات والندوات:

- سحر عبد الرشيد على ، **تأثير أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد على تحليل انحرافات التكاليف** ، (القاهرة : المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين EIAA ، مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة ، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية ACA ، اليوم الأول السبت 6 مايو 2000م).
- عبد الناصر إبراهيم نور ، نائل عدس ، **أهمية قياس تكلفة الخدمة باستخدام أنظمة التكاليف في المصارف التجارية** ، (اربد: جامعة أربد الأهلية ، ورقة مقدمة في مؤتمر منظمة الأعمال العربية فرص وتحديات المنعقد في 2003/4/24م).
- فؤاد احمد محمد المغيري ، **مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية** ،(الرياض: جامعة الملك سعود ، كلية إدارة الأعمال ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، 18 – 19 مايو 2010م).
- محمد شحاتة خطاب خطاب ، **التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات** ، (أبها: جامعة الملك خالد ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، 18 – 19 مايو ، 2010م).
- محمود حسن قاقيش ، **مدى مساهمة العلوم المالية والمحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية** ، (عمان: جامعة اربد ، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية ، المؤتمر الثاني للعلوم المالية والمحاسبية ، 23 – 29/ 4/2010م).
- موسي اللوزي ، **إدارة الجودة الشاملة** ، (شرم الشيخ : جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ورقة عمل مقدمة إلي المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ، تحت عنوان : دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، 2–29 نوفمبر ، 2004م).
- وفاء صبحى صالح التميمى ، **أثر الإبتكار التسويقى فى جودة الخدمات المصرفية** ، (الشارقة: ورقة عمل مقدمة في الملتقى الرابع حول التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربى والمنعقد في الشارقة في نوفبر 2005م).

5/ التقارير:

- بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الخمسون 2010م.
- بنك السودان المركزي ، مطبقات اليوبيل الذهبي، فبراير2010م.

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية :

- Ansari , Shaid, Bell Jai and the CAM -1 **Target Cost Groub Taget Costing** : the Next Frontier in Strategic Cost. 1997.

- B. Chao- Hsiunng Lee, Johny Lee and Yasuhiro M, **Early Evidence on the Interactive Effects Involving Product Development Organizations and Target Cost Management**, Vol.23, No.5.
- Chaff man Beth M. and John **Talbot, Activity Basic – Costing CMA**, 1999.
- Cooper R, and Slagmudler, **Target Costing for New Product Development, level Target Costing**, Journal of Management, Vol.40, No.3 2002.
- Cooper R.,**The Rise of Activity-Based Costing Part 2: When do I need an Activity-Based Cost system**. Journal of Cost Management, fall, 1989.
- Cooper, Robin and Kaplan, Roberts, **Activity Based System Management the Cost of Resource Usage**, Accounting Horizons, September 1992.
- Feil, P. Yook .k, Kim, I., **Japanese Target Costing A historical Perspective**, International Journal of Strategic Cost Management, Vol.60, No.4, Spring 2004.
- Filomena, T., et.al., **Target Costing Operationalization During Product Development: Model and Application**, Industrional Journal of Production Economics, Vol.118, 2009.
- G. Boer, and J. Ettlie, **Target Costing Can Boost Your Bottom-Line**, Management Accounting, US, Vol.81, No.1, 1999.
- Haskins and sells, **Bank cost for planning and control Bank Administration Institute**, Park Ridge Ilinois,1974.
- Hilton ,r,w,**Managerial Accounting**,2nd ED,McGraw-Hill,1994.
- Horngren C., et al ,**"Cost Accounting A Managerial Emphasis"**, New Jersey Prentice-Hall, 2000.
- Horngren CT, Datar SM, and Foster G, **Cost Accounting A managerial Emphasis** 10th Ed. Prentice Hall, '2004 P.135-137.(1) Cooper Robin,

Kaplan S**., Robrt The Design of Cost Management System:** Text and Reading, New Jersey, Prentice Hall, 1991.

- Horngren, C.S., Dater and G. Foster, **Cost Accounting**: A Managerial Emphasis, 2003.
- J. Wood, First Annual **International Congress on Target Costing,** Management Accounting, Vol.79, No.7, Jan. 1998.
- John Antos, **Activity Based Management for Service not Protest and Government Organization**, Journal of Cost Management, Summer 1993.
- Kaplan, R., and Atkinson, A., **Advanced Management Accounting** 3rdEd., Prentice Hall International Inc., 1998 .
- Kato, Y., **Target Costing Support System: Lessons from Leading Japanese Companies**, Japan, Management Accounting ResearchVol.4, No.1, Mar. 1993.
- Khajavi, Shokrollah & Nazemi, Amin**, Innovation in Management Accountin: The Needs of World– Class Firms**, International Journal of Academic Research, Vol.2, No.5, September .
- Kocsoy, M., et.al., **Target Costing in Turkish Manufacturing Enterprises,** European Journal of Social Sciences , Vol. 7, No.2, ,2008.
- Mabberlelly Julie, " **Activity Based Costing in Financial Institution** "2nd Ed., London: British Library, 1998.
- Mangan, Thomas, **Integement an Activity – Based Cost System,** Journal of Cost Management, 1995.
- Marilyn . M. Helms and Others, **Managerial of Target Costing,** Competitiveness Review (CR) Vol. 5, Issue. 1, 2005.
- Mehdi Alinzehad and Akbar Rihimipoor **Studying The Obstacles of Applying A Target Costing System In Firms Accepted in Tehran Stock Exchange,** Journal of Economics and International Finance, Vol. 5, Issue. 1, 2013.

- Nihad youssef. **A Proposed Framework For Target Costing System as a Tool For Supporting Managerial Decision,** A Theoretical and Empirical Study : Doctoral Dissertation. Faculty of Commerce and Business Administration. Helwan University .2000.
- R. Bear, Mills and F. Schmid, **Product Costing In Advanced Technology Environments,** Management Accounting, Vol.70, No.9, Dec. 1994.
- R. Cooper and B. Chew, **Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs**, Harvard Business Review , US , Vol.74, No.1, Jan/Feb. 1996.
- R. Cooper, and R, Slagmulder, **Develop Profitable New Product with Target Costing**, Cambridge, Sloan Management Review, Vol.40, No.4, Sum.1999.
- R. Lowis, **Activity Based Costing for Marketing**, Management Accounting, (US), Vol.78, No.9, November 1999.
- Rifat Yilmaz Gokhon **Target Costing as Strategic Cost Management Tool for Success of Balanced Scorecard System** ، Vol. 9, No. 3, 2010.
- Robert .S. Kaplan, **Cost System Design, Management Accounting**, February 1990.
- S .Ansari, Bell, J and CAM-I, **Target Cost Core Group, Target Costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management,** Consortium for Advanced Manufacturing International, 1997.
- Slater Michael . **Target Costing As Strategic Cost Management Tool In The South African Motor Industry,** Unpublished Degree of Magister Thesis in Cost and Management Accounting, Nelson Mandela Metropolitan University .2010.
- Steimer, Thomas E, **Activity –Based Accounting for Total Quality**, Management Accounting, Vol.56, No.9 Oct. 1999.

- Swenson Dan, et,al., **Using CAML Diagnostic to Evaluate Readiness for Target Costing**,(Cost Management, Vol.19, No.3, May 2005.
- The International Federation of Accountants (IFA), T**arget Costing for Effective Cost Management: Products Cost Planning at Toyota Australia**, Study No. 10, June 1999.
- The Society of Management Accountants of Canada, **Management Accounting Standards**, **Target Costing**, April 2002.
- Udaya Naidu Gottipati , **Development of A Pilot Study Simulation To Investigate The Impact Of Target Costing on Team Dynamics and Desing Aestheics** , Master of Science Unpublished , Texas A&M University , Graduate Studies, 2010.
- William L. Ferrara, **The New Cost Management Accounting More Questions than Answers**, Management Accounting October 1990.
- Yazdifar, Hassan & Askarany, Davood, **A comparative Investigation into the Diffusion of Management Accounting Innovations in the UK Australia and New Zealand**, CIMA, Chartered Institute of Management Accounting Research Executive Summaries Series, Vol.5, 2010.
- Zaman , M ,**The Impact of Activity – Based Costing on Firm Performance The Australian Experience**, International Review of Business Research , Vol.5, No4, 2009.

ثالثاً : المواقع الالكترونية :

- http://infotechaccountants.com/forums/showthread.php/298
- موقع قانون بنك السودان على الإنترنت ، صفحة قوانين ، 17/9/2012 7 am www.cbos.gov..sd
- حسين مصطفى هلالي ، **تطوير النظم المالية والإدارية والمحاسبية لتمكين مؤسسات القطاع العام من اعتماد آليات إدارة القطاع الخاص في تحسين أدائها المؤسسي** ، بريد الكتروني heshelaly@yahoo.com

الملاحق

ملحق رقم (1)

استمارة الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

السيد/ .....

المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع :استمارة إستبيان

تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة للحصول على **درجة دكتوراه** الفلسفة في التكاليف والمحاسبة الإدارية بعنوان " **استخدام أسلوبي التكلفة على أساس النشاط والتكلفة المستهدفة في قياس التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية .(** دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية في السودان).

بحكم خبرتكم وإلمامكم بالممارسات المحاسبية ارجوا منكم التكرم بإبداء رأيكم في قائمة الاستقصاء بكل دقة حتى تتمكن الدراسة من الوصول إلى حقائق علمية تثري البحث في هذا المجال وتساهم في ربط العلم النظري بالجانب التطبيقي، علماً بأن البيانات والآراء المعطاة تستخدم فقط لإغراض البحث العلمي وتحاط بكامل السرية .

مع خالص الشكر والتقدير

طالبة الدكتوراه :

السارة سعد على أحمد

القسم الأول : البيانات الشخصية

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب فيما يلي :

1. العمر :

30 سنة فأقل ☐ 31 – 40 سنة ☐

41–50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

2. المؤهل العلمي :

☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

3. التخصص العلمي :

تكاليف ومحاسبة إدارية ☐ محاسبة وتمويل ☐

إدارة إعمال ☐ اقتصاد ☐

نظم معلومات إدارية ☐ نظم معلومات محاسبية ☐

دراسات مصرفية ☐

4. المؤهل المهني :

زمالة المحاسبين الأمريكيين ☐ زمالة المحاسبين البريطانيين ☐

زمالة المحاسبين العربية ☐ زمالة المحاسبين السودانية ☐

زمالة أخرى ☐ لا أحمل زمالة ☐

5. المسمى الوظيفي :

مدير فرع ☐ نائب مدير ☐

رئيس قسم ☐ مراقب صالة ☐

مراجع داخلي ☐ موظف بأقسام المصرف ☐

6. سنوات الخبرة :

5 سنة فأقل ☐ 6– 10 سنة ☐

11–15سنة ☐ 16–20 سنة ☐

21 سنة فأكثر ☐

التعريفات الإجرائية:

1. **أسلوب التكلفة على أساس النشاط:** يعرف بأنه هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنشأة في مجمعات للتكلفة (Cost pools) ثم توزيع هذه التكاليف على المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة بموجب مسببات أو موجهات مبنية على العلاقة السببية.
2. **مسببات التكلفة:** وهي تلك العوامل التي تتسبب في حدوث تكلفة النشاط مثل درجة استغلال الطاقة – عدد مرات خدمة النقل – ساعات الصيانة – عدد ساعات العمل – عدد مرات المناولة .
3. **أسلوب التكلفة المستهدفة :** تعرف بأنها أسلوب لإدارة التكلفة من خلال مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتج هدفه مساعدة المديرين في إيجاد أساليب لخفض تكاليف المنتج على مدى دورة حياته لزيادة الربحية مع التركيز على تصميم المنتج الذي يرضى العملاء .
4. **السعر المستهدف :** يعرف بأنه السعر الذي يكون العميل راغباً وقادراً على دفعة مقابل تقديم الخدمة.
5. **مجمع التكلفة :** يقصد بمجمع التكلفة مجموعة الأعمال المتجانسة التي تؤدى داخل وحدة النشاط لتحقيق هدف محدد وهي حلقة الوصل بين موارد المنظمة والمنتجات النهائية ، حيث يتم تجميع عناصر التكاليف غير المباشر بكل مجمع تكلفة نشاط حسب الدور الذي يؤديه ، بحيث تكون التكاليف بكل مجمع نتيجة أعمال متجانسة ، ثم بعد ذلك يتم توزيع تكاليف مجمعات التكلفة على الإنتاج أو الخدمات بحسب الأنشطة التي إستخدامت في إنجازها .
6. **النشاط :** بأنه مهمة أو مجموعة من المهام التي يتم القيام بها من أجل إنتاج المخرجات والتي يمكن ربطها معاً لكي تشكل جزءاً من وجه التكلفة أي تجميع لخطوات العمل التي تؤدى داخل قسم ما.
7. **الخدمة المصرفية :** تعرف الخدمة المصرفية بأنها تمثل عمل أو تسهيلات تقود للمساعدة فى إنجاز الأعمال مقابل أجر معين.

القسم الثاني : قياس متغيرات الدراسة

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام مستوى الموافقة المناسب للإجابة على العبارات التالية :

المحور الأول: أسلوب التكلفة على أساس النشاط

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ يتم بالمصرف تقسيم الأعمال إلى مجموعة من الأنشطة (الإعتمادات، الاستثمار، التحاويل، الحسابات الجارية، المقاصة الإلكترونية، الخزينة) .					
2/ يتم بالمصرف ربط التكلفة بالنشاط .					
3/ يتم تصنيف تكلفة النشاط بحسب درجة إضافتها للقيمة.					
4/ تعمل إدارة المصرف على تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للخدمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.					
5/ تقوم إدارة المصرف بإزالة أو تقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة بهدف تخفيض التكلفة.					
6/ تقوم إدارة المصرف بعملية تحسين كفاءة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة عن طريق استبدالها بأنشطة أكثر فعالية.					
7/ يتم تحديد مسببات تكاليف الأنشطة المصرفية.					
8/ تتم مراقبة مستوى كفاءة استخدام الموارد المتاحة للأنشطة بالمصرف .					
9/ تعتمد قراراتنا بالمصرف على المعلومات التي يقدمها أسلوب التكاليف.					
10/ يتم إعداد تقارير دورية عن تكاليف الأنشطة المصرفية .					
11/ يتم توفير معلومات خاصة بمعدلات التكاليف الإضافية للأنشطة المصرفية.					
12/ نهتم بدراسة مدى ملائمة أساس تحميل التكاليف لطبيعة كل النشاط.					

13/ هدفنا تحقيق درجة عالية من الدقة في تخصيص تكاليف الأنشطة المصرفية.					
14/ يتم توزيع تكاليف الأنشطة على الخدمات المختلفة بالمصرف.					

المحور الثاني : أسلوب التكلفة المستهدفة.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ يتم مراعاة احتياجات العملاء عند تحديد خدماتنا بالمصرف .					
2/تتم المحافظة على جودة خدماتنا المصرفية وفقا لسياساتنا المعتمدة .					
3/ نستهدف خدمات مصرفية تتلاءم مع قدرات عملائنا .					
4/ نراعي في تصميم خدماتنا المصرفية إمكانيتها في دعم قدراتنا التنافسية.					
5/ يتم تصميم تكاليف أنشطتنا المصرفية بما يضمن نمو مصرفنا .					
6/ نراعى في قراراتنا زيادة ثقة عملائنا .					
7/ رغبة وميول العميل أو الزبون هي المحرك الأساسي لتصميم الخدمات المصرفية.					
8/عناصر التكلفة التي لا توفر للزبون ميزة أو منفعة إضافية يجب أن لا تعتبر جزءاً من تكلفة الخدمة المصرفية .					
9/ دائماً ما نهتم بتقدم بدائل لخدماتنا المصرفية.					
10/ جودة خدماتنا المصرفية تلبى احتياجات عملائنا.					
11/ تعزز خدماتنا المصرفية الهدف الأساسي لإدارة المصرف .					
12/ يتم تقديم خدمات مصرفية بما يضمن بقائنا في سوق العمل.					

المحور الثالث : قياس تكلفة الخدمات المصرفية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1/ نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية الالتزام بالأسس العلمية للقياس .					
2يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بدرجة عالية من الموضوعية .					
3/ نراعى عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية قابليتها للمقارنة مع خدمات المصارف الأخرى.					
4/ يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بما يضمن لنا الرقابة علي الدخل.					
5/ دائماً ما نسعى إلى تحقيق درجة عالية من المرونة عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية.					
6/نراعي عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية تحديد تكاليف كل عنصر من عناصر التكاليف .					
7/ يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بتوفير معلومات عن التكاليف التي تستنفد في المصرف.					
8/يتم قياس تكلفة خدماتنا المصرفية بتحديد ربحية الأنشطة المختلفة بالمصرف.					
9/نراعى عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية توفير معلومات لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات.					
10/ نراعى عند قياس تكلفة خدماتنا المصرفية تحديد الإيراد الذي يحققه كل نشاط على حدة.					

المحور الرابع: تسعير الخدمات المصرفية المصرفية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أواف ق	لا أوافق بشدة
1/ يتم تحديد أسعار خدماتنا بشكل يتلاءم مع إمكانية عملائنا.					
2/نراعي في تحديد أسعار خدماتنا المصرفية منافسينا.					
3/ يتم تحديد أسعار خدماتنا المصرفية من خلال دراسة السوق.					
4/ يتم تحديد أسعار خدماتنا المصرفية بشكل غير متعارض مع سياساتنا .					
5/ أسعارنا تعكس مستوى جودة خدماتنا المصرفية.					
6/ نراعي في تحديد أسعار خدماتنا المصرفية مستوى أذواق العملاء.					
7/ لدينا أسلوب سعري دقيق لخدماتنا المصرفية.					
8/ نهتم بأخذ التغيرات السوقية فى تحديد أسعار خدماتنا المصرفية .					
9/ أسعارنا تضمن المحافظة على صورتنا الذهنية لدى عملائنا.					
10/نراعى حجم أعمال المصرف عند تحديد أسعار خدماتنا المصرفية.					
11/ تدعم أسعارنا المصرفية صورة ذهنية جيدة لدى عملائنا .					
12/ نراعى عند تحديد أسعار خدماتنا المصرفية الوصول إلى أكبر عدد من العملاء.					
13/ أسعارنا تحدد بما يضمن المحافظة على حصتنا السوقية.					
14/ نراعى في تسعير خدماتنا المصرفية دقة قياس التكلفة .					

ملحق رقم (2)

قائمة باسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	العنوان
1	أ.د. كمال أحمد يوسف	أستاذ	كلية التجارة جامعة النيلين
2	أ.د. صالح حامد محمد علي	أستاذ	كلية التجارة جامعة النيلين
3	د. عبدالرحمن عادل خليل	أ. مشارك	كلية التجارة جامعة النيلين
4	د. أسعد مبارك حسين	أ. مشارك	كلية التجارة جامعة النيلين
5	د. ياسر تاج السر زين العابدين	أ. مشارك	كلية التجارة جامعة النيلين
6	د. عبدالرحمن عبدالله عبدالرحمن	أ. مشارك	كلية التجارة جامعة النيلين
7	د. زهير أحمد علي	أ. مساعد	كلية الدراسات التجارية جامعة السودان
8	د. اسماعيل عثمان النجيب	أ. مساعد	كلية الدراسات التجارية جامعة السودان
9	د. محمد النابر محمدين	أ. مساعد	كلية الدراسات التجارية جامعة السودان
10	د. ثريا محمد الحاج	أ. مساعد	كلية التجارة جامعة النيلين
11	د. محمد الامين عيسي	أ. مساعد	كلية علوم الاحصاء جامعة السودان
12	د. أمل ابراهيم أحمد وادي	أ. مساعد	كلية العلوم الإدارية جامعة بحري
13	د. الزين عبدالله بابكر	أ. مساعد	كلية التجارة جامعة النيلين