

" مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات  
البنوك التجارية - دراسة تحليلية "

دكتور / سامي محمد أحمد غنيمي  
مدرس بقسم المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة بنها

## ملخص البحث:-

تناول الباحث في هذه الدراسة مدى فعالية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض تكاليف خدمات قطاع البنوك التجارية لدعم القدرة التنافسية ، مع الحفاظ علي جودة تلك الخدمات وتحسينها لمواجهة المنافسة السائدة في هذا القطاع ، وتوفير المقومات اللازمة للتطبيق ، إلي جانب التعرف علي التعرف علي المشكلات والصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وإمكانية وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها ، لتوفير المزايا التي يحققها هذا الأسلوب في تسعير الخدمات بالبنوك التجارية.

وسعى الباحث من وراء هذه الدراسة إلي تحقيق هدفاً رئيسياً ألا وهو محاولة التعرف علي مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية ، حيث حقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية في الإنتاج بالشركات الصناعية ، وتوصل في النهاية إلي أنه بالرغم من الصعوبات التي قد تواجه التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية ، إلا أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد علي دعم القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك وهو البقاء والنمو والاستمرار في سوق المنافسة السائدة في الوقت الحاضر ، حيث أسفرت الدراسة عن عدة نتائج وتوصيات كان من أهمها ما يلي:-

- (١) تفعيل دور نظم محاسبة التكاليف في البنوك ، وتوفير الكفاءات العلمية والعملية القادرة علي تطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية لخفض التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية.
- (٢) تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بدلاً من الأساليب التقليدية ، نظراً لما يحققه ذلك من مزايا للبنوك وزيادة قدرتها علي المنافسة.

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:-

تأثرت الكيانات الاقتصادية علي مستوى العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والصناعية نتيجة التقدم الهائل في أنظمة الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات وارتفاع حدة المنافسة بين كافة الشركات الصناعية أو التجارية وكذلك المؤسسات المالية والبنوك نتيجة اتجاه العديد من الدول نحو عولمة اقتصادياتها من خلال الانضمام إلي منظمة التجارة العالمية ، وكذلك عقد الاتفاقيات مع الدول الأخرى والتكتلات الاقتصادية العالمية ، وقد فرض هذا التوجه العديد من التحديات أمام المنتجات السلعية من حيث مدي قدرتها علي مواجهة ظروف المنافسة الخارجية بالأسواق الداخلية والخارجية علي حد سواء ، وقد واجهت كافة قطاعات الخدمات وعلي رأسها قطاع البنوك والمؤسسات المالية نفس التحديات فيما يتعلق بالمنافسة التي واجهتها القطاعات الأخرى في الاقتصاد العالمي ، وقد كان لهذه التحديات دوراً إيجابياً بأن جعلت إدارة الشركات والبنوك وكافة المؤسسات المالية بأن تعمل جاهدة بكل الوسائل علي مواجهة المنافسة التي فرضتها المتغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة ، من خلال تخفيض تكاليف منتجاتها أو خدماتها مع ضمان الاحتفاظ بتحقيق مستويات الجودة العالمية المطلوبة ، وأن تسعى جاهدة لتصل إلي وضع الصدارة في مجال خفض التكاليف الخاصة بالإنتاج أو الخدمات لتحقيق ضمان الاستمرارية في السوق العالمي ، وتحقيق معدلات ربحية مقبولة لصالح المساهمين.

وفي هذا الإطار ظهرت بعض الاستراتيجيات ذات العلاقة بخفض التكاليف ، منها أسلوب التكاليف علي أساس النشاط ، وأسلوب التكلفة المستهدفة باعتبارهما من الوسائل التي أثبتت فعاليتها في مجال خفض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية ، وقد استخدمت بعض الدراسات العديد من الطرق التطويرية لتحسين كفاءة وفعالية استخدام هذه الاستراتيجيات مثل هندسة القيمة والتكاليف المطورة وإدارة الأنشطة ، ومازالت الجهود مستمرة لوضع حلول جديدة لتخفيض التكاليف ، ووضع برامج أكثر كفاءة وفعالية في إدارة موارد الوحدة الاقتصادية ، وما يترتب عليه من ضمان إدارة التكاليف بطريقة اقتصادية واضحة ، وتقديم منتجات أو خدمات تشبع رغبات العملاء ، وتحقيق متطلبات ظروف المنافسة المحلية والعالمية

## مشكلة البحث:-

لقد زادت حدة المنافسة التي واجهتها 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 إلي الإفلاس نتيجة عدم القدرة علي مواجهة تلك المنافسة ، وقد انعكس ذلك علي الوظيفة الإدارية بكافة أبعادها وأهدافها ، وبالتالي أصبحت الإدارة الحديثة مطالبة بمواجهة تلك المتغيرات من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات ووضع الأهداف الاستراتيجية اللازمة لمواجهة هذا التحدي .

وخلال تلك الفترة واجهت أكثر من ٥٠٠ شركة - معظمها شركات أمريكية - العديد من التداعيات والآثار السلبية نتيجة تلك المنافسة من جانب الشركات اليابانية ، مما جعل هذه الشركات تعمل جاهدة علي رفع كفاءة مستوي ودقة تقديرات التكاليف لديها لمقابلة متطلبات معايير المحاسبة الحالية وظروف المنافسة السائدة التي فرضت نفسها علي الاقتصاد العالمي بكافة قطاعاته الإنتاجية والخدمية علي حد سواء ، وقد زادت الحاجة إلي الاهتمام بالتكلفة وحسن إدارتها بعد صدور القانون الأمريكي ساربنز أوكسلي Sarbanes - Oxley الذي ألزم الشركات ببعض التكاليفات في هذا الشأن ( Stein , Robert E. , 2008 ).

ومع النجاح الذي حققه استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض تكاليف الإنتاج في الشركات الصناعية اتجهت الأنظار إلي تطبيقه في قطاع الخدمات ، وخاصة فيما يتعلق بخدمات قطاع البنوك التجارية نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة والمنافسة الشديدة التي سيطرت علي هذا القطاع خلال الفترة السابقة ، فبالرغم التطور الكبير في أساليب المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف في مجالات خفض التكلفة وقرارات التسعير ، فإنها ما زالت قاصرة في مواكبة سوق المنافسة في مجال تخفيض الخدمات البنكية لجذب عملاء جدد والمحافظة عليهم ، ونظراً لاعتبار البنوك التجارية والخدمات المرتبطة بها أحد أهم الأعمدة الأساسية لكل من اقتصاديات الدول والاقتصاد العالمي علي حد سواء ، فإن البنوك التجارية حالياً تحاول بكافة الوسائل توفير خدماتها بالجودة المطلوبة وبأقل التكاليف والأسعار لمواجهة المنافسة الحادة ، ورفع درجة إقبال المستثمرين علي الخدمات البنكية ، وخاصة في ظل تعدد تلك الخدمات وتطورها إلي جانب استخدام أحدث تكنولوجيا المعلومات في تقديمها.

وبناءً على ما سبق أصبحت البنوك التجارية أمام أحد خيارين ، وهما:-

(١) الاستمرار تسعير خدماتها وفقاً للأساليب التقليدية للتسعير من خلال تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش الربح الذي يرغب البنك في الحصول عليه ، ويقوم البنك بطلبه من العميل الذي يرغب في الحصول على تلك الخدمة.

(٢) اتباع أحد الأساليب في تسعير المنتجات والخدمات مثل أسلوب التكلفة المستهدفة لضمان فعالية تحقيق الأهداف ومواجهة المنافسة الحادة التي سادت قطاع البنوك في الآونة الأخيرة. وبناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في دراسة مدى فعالية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة في خفض تكاليف خدمات قطاع البنوك التجارية مع الحفاظ على جودة تلك الخدمات وتحسينها لمواجهة المنافسة السائدة في هذا القطاع ، وتوفير المقومات اللازمة للتطبيق ، إلى جانب التعرف على التعرف على المشكلات والصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة وإمكانية وضع الحلول المناسبة للتغلب عليها ، لتوفير المزايا التي يحققها هذا الأسلوب في تسعير الخدمات بالبنوك التجارية.

### أهداف البحث:-

يسعى الباحث من وراء إعداد هذا البحث إلى تحقيق هدفاً رئيسياً ألا وهو محاولة التعرف على مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية ، حيث حقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية في الإنتاج بالشركات الصناعية ، ولتحقيق الهدف الرئيسي لهذا البحث سوف يتناول الباحث بالدراسة والتحليل لمجموعة من الأهداف الفرعية والنقاط الأساسية التالية :-

(١) طبيعة قطاع البنوك التجارية وأهمية الخدمات التي يقدمها للقطاعات الأخرى والدور الذي يلعبه اقتصاديات الدول ، وأسباب المنافسة الشديدة التي تتصف بها خدمات هذا القطاع الهام والحيوي للاقتصاد العالمي برمته.

(٢) أسلوب التكلفة المستهدفة والمزايا المترتبة على تطبيقه في مجال التسعير وخفض التكاليف ، في القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

(٣) التعرف على المقومات الأساسية التي يجب توافرها لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، وأهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه عملية التطبيق وكيفية مواجهتها وعلاجها.

## فروض البحث:-

- لتحقيق أهداف البحث ، فإن الباحث سوف يقوم باختبار أربعة فروض أساسية وهي:-
- (١) 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 علي الحفاظ علي الجودة تحسينها.
  - (٢) أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد في تحقيق العديد من المزايا في مجال التسعير وخفض التكاليف الخاصة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات.
  - (٣) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعمل علي دعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية بالبنوك التجارية ، وهو ما يضمن للبنك البقاء والنمو والاستمرارية.
  - (٤) أنه لا توجد أي معوقات أو مشكلات لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال التسعير وخفض التكاليف الخاصة بخدمات البنوك التجارية.

## أهمية البحث:-

- تتبع أهمية البحث من وجهة نظر الباحث في ضوء مشكلة البحث السابق ذكرها ، في تناوله للنقاط الأساسية التالية:-
- (١) مقومات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في قطاع الخدمات ، وخاصة خدمات البنوك التجارية ، وأهم المشكلات التي تواجه عملية التطبيق في هذا القطاع الاقتصادي الحيوي.
  - (٢) الآثار الإيجابية التي قد تعود علي عمليات التسعير وخفض التكلفة الخاصة بالخدمات المتعددة التي تقدمها البنوك التجارية لعملائها وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يتسم بها قطاع البنوك والخدمات البنكية علي مستوى النظم الاقتصادية المحلية والدولية.
  - (٣) إبراز أهمية دور أسلوب التكلفة المستهدفة من منظور استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للخدمات المتنوعة التي تقدمها البنوك التجارية في ظل بيئة التطورات التكنولوجية والنظام العالمي الجديد السائد في الفترة الحالية.

## منهج البحث:-

حتى يستطيع الباحث تحليل ودراسة المشكلة وتحقيقاً لأهداف البحث فإن الباحث اعتمد علي كل من المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي عند تناول الدراسات السابقة وأسلوب التكلفة

المستهدفة ومقومات تطبيقها والصعوبات والمشكلات التي تواجه تطبيقها في عملية التسعير وخفض التكاليف الخاصة بالخدمات البنكية كما اعتمد الباحث علي المنهج التحليلي الانتقادي عند تناول الدور الإيجابي الذي يمكن أن يحققه أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال تسعير وخفض تكاليف الخدمات البنكية ، وأثار ذلك علي دعم القدرة التنافسية في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد والتطورات التكنولوجية الهائلة التي سادت الفترة الأخيرة وما يترتب عليه من ضمان الاستمرارية وحماية حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة بالبنوك التجارية والقطاع المالي بكافة مؤسساته.

### خطة البحث:-

وفقاً لمشكلة البحث وانطلاقاً من أهميته وأهدافه وفروضه ، التي يسعى الباحث إلي دراستها وتحققها ، يمكن تقسيم البحث إلي المباحث التالية:-  
المبحث الأول:- الدراسات السابقة في مجال البحث.

المبحث الثاني:- التكلفة المستهدفة ومزايا تطبيقها في مجال التسعير وخفض التكلفة  
١/٢ :- أسلوب التكلفة المستهدفة ومزايا تطبيقه في مجال التسعير وخفض التكلفة.

٢/٢ :- مشكلات ومراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في قطاعي الإنتاج والخدمات.

المبحث الثالث:- التكلفة المستهدفة ودورها في رفع القدرة التنافسية لخدمات البنوك ومشكلات تطبيقها.

١/٣ :- المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في قطاع الخدمات.

٢/٣ :- طبيعة القدرة التنافسية في قطاع الخدمات البنكية.

٣/٣ :- دور التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للخدمات البنكية.

٤/٣ :- مزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خدمات البنوك.

٥/٣ :- مشكلات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خدمات البنوك.

نتائج وتوصيات البحث, مراجع البحث

### المبحث الأول

#### الدراسات السابقة في مجال البحث

نظراً لتعدد البحوث والدراسات التي تناولت العديد من الجوانب في هذا الموضوع ، فإن الباحث سوف يقوم بتناول بعض من هذه الدراسات كما يلي:-

(١) دراسة ( سمير ، د./ وليد ، ٢٠١٣ ) ، والتي تناولت مدخل التكلفة المستهدفة باعتبارها من أهم عوامل تقدم الصناعة اليابانية ، وضرورة من ضروريات البقاء في السوق ومواجهة المنافسة الحادة التي أصبحت من أهم سمات الأسواق العالمية في الوقت الحاضر ، وتناولت كل من المراحل المتعددة لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة وسبل تطويرها ، والصعوبات التي تواجه تطبيقها في الشركات الصناعية ، وأهم المزايا والعوامل الداعمة لتطبيقها خلال مراحل الإنتاج الخاصة بوحدة المنتج في ظل ظروف المنافسة السائدة في عصر العولمة والتطورات التكنولوجية الفائقة السرعة ، خاصة في دول العالم المتقدم.

(٢) دراسة ( زعرب ، د./ حمدي شحدة ، أبو عودة ، أ./ علي عدنان ، ٢٠١٢ ) ، التي تناولت أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة التسعير للخدمات المصرفية ، وكذلك المزايا من تطبيق هذا المنهج إلى جانب المشكلات والمعوقات التي تقف أمام تطبيقه في المصارف بقطاع غزة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات هامة ، منها:-

( أ ) أن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصارف يمكن أن يحقق العديد من المزايا منها خفض التكلفة والتحسين المستمر للخدمات المقدمة للعملاء ويعطي المزيد من المرونة في سياسات التسعير لتلك الخدمات.

( ب ) أن هناك العديد من المقومات التي تساهم في تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية ولكن مع وجود بعض المعوقات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات لمعالجتها ووضع حلول لها.

( ج ) ضرورة تطوير الأنظمة المحاسبية بالمصارف لتلائم التطور المستمر في بيئة الأعمال المصرفية ، ويضمن تخفيض التكلفة للخدمات المصرفية ، وبالتالي تحسين كفاءة تسعير تلك الخدمات وتحقيق رغبات ومصالح العملاء.

( د ) ضرورة تفعيل نظم محاسبة التكاليف في المصارف ، وتوفير الكفاءات العلمية والعملية اللازمة لتطبيقه في مجال تسعير الخدمات المصرفية.

(٣) دراسة ( الجنابي ، أ./ معاد خلف إبراهيم ، ٢٠١١ ) ، والتي ذكرت أن تقنية التكلفة المستهدفة تعد من أهم تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية ، والتي تم اتباعها استجابة لمواكبة تطورات البيئة التنافسية الحديثة ، وأشارت الدراسة إلى أن:-



( أ ) تقنية التكلفة المستهدفة تعتمد في التسعير علي عملية استهداف التكلفة القائمة علي أبحاث ودراسات السوق.

( ب ) تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة يساعد الشركات علي تحقيق قيادة التكلفة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التنافسية.

( ج ) تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة يساعد علي توفير معلومات عن إدارة التكلفة ومعلومات عن العملاء والمنافسين ، وهذا بدوره يخدم الشركة في تحديد رغبات واحتياجات العملاء المستقبليين ومواجهة خطط وسياسات المنافسين.

(٤) دراسة ( خطاب ، د./ محمد شحاته ، ٢٠١٠ ) ، التي تناول فيها الباحث مدى إمكانية وضع إطار مقترح للتكامل بين أدوات إدارة التكلفة ومبادئ حوكمة الشركات ، ومعرفة العلاقات المتبادلة بينهما ، ومدى استفادة كل منهما من الآخر ، من أجل الوصول إلي تحقيق البقاء والنمو والاستمرار في سوق تتصف بالمنافسة الحادة ، وذكر الباحث من خلال هذه الدراسة عدة نقاط أساسية ، من أهمها:-

( أ ) أن التكلفة المستهدفة من أهم أدوات إدارة التكلفة التي تبحث في إمكانية خفض التكلفة خلال مرحلة تصميم المنتجات ، مع الحفاظ علي الجودة وتحقيق الربحية في ظل سوق المنافسة الكاملة السائدة.

( ب ) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يزيد من القدرة التنافسية للشركة ويساعد علي تحقيق هدف البقاء والنمو والاستمرار.

(٥) دراسة ( الخالدي ، أ./ كرار عبد الإله ، ٢٠١٠ ) ، وقد توصلت الدراسة إلي أن:-

( أ ) عملية تخفيض التكلفة يمكن تحقيقها بالاعتماد علي عدة إجراءات هندسية وتكليفية وإحصائية للوصول للتكلفة المستهدفة ، وهذا بدوره يساعد علي دعم منهج التكلفة المستهدفة كأحد أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية.

( ب ) ضرورة تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة لتطوير تصميم المنتجات واستبعاد التكاليف غير الضرورية ، وبالتالي الوصول إلي سعر مستهدف وتخفيض التكاليف.

( ج ) يجب التركيز علي مرحلة البحث والتطوير نظراً لأهمية هذه المرحلة بالنسبة لتطوير المنتجات من خلال إيجاد قنوات اتصال بين قسم البحث والتطوير وأقسام الحسابات والإنتاج والتسويق داخل منظمات الأعمال.

(٦) دراسة ( أبو عودة ، أ. / علي عدنان ، ٢٠١٠ ) ، والتي تناولت أسلوب التكلفة المستهدفة من حيث متطلبات تطبيقه ، وأهم العوامل التي تدعم هذا التطبيق بالنسبة للخدمات المصرفية ، إلي جانب المراحل وطرق التقدير والعوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة وتطبيقها ، وكذلك أهم المزايا والصعوبات التي تواجه هذا التطبيق ، كما تناولت الدراسة العلاقة بين تسعير الخدمات المصرفية وأسلوب التكلفة المستهدفة.

(٧) دراسة ( العفيري ، د. / فؤاد أحمد حمد ، ٢٠١٠ ) ، التي استهدفت اقتراح مدخل متكامل لإدارة التكاليف الاستراتيجية في بيئة المنافسة لدعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية محلياً وعالمياً ، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلي مجموعة من النتائج والتوصيات كان من أهمها ما يلي:-

( أ ) يجب علي الشركات الصناعية التركيز علي جودة الأداء لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة العالمية السائدة.

( ب ) ضرورة تحقيق التكامل بين أدوات إدارة التكاليف وتصميم المنتجات وتخطيط وتخفيض التكاليف وتقييم المنتجات ومقارنتها بمنتجات المنافسين ، بهدف تحقيق الاستراتيجيات الخاصة بالتميز بين المنافسين ، وخفض تكلفة الإنتاج.

( ج ) أن تحقيق الجودة العالية من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية في البيئة التنافسية السائدة في الاقتصاد العالمي المعاصر.

( د ) ضرورة اعتماد الشركات الصناعية علي استراتيجيات المنافسة من خلال سلسلة القيمة التي تحققها للعميل.

(٨) دراسة ( الكاشف ، د. / محمود يوسف ، ٢٠١٠ ) ، التي تناولت التأصيل النظري للأساليب والمفاهيم الخاصة بالتكلفة المستهدفة ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها في وضع إطار عام يوضح خطوات ومتطلبات التطبيق العملي للتكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية ، كما تناولت أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لتحقيق فعالية وكفاءة التنفيذ ، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلي عدة نتائج ، كان من أهمها ما يلي:-

( أ ) أصبحت هناك ضرورة للعمل علي محوري التكلفة ومستوى الجودة في ظل أسعار بيع محددة مسبقاً ، مما ترتب عليه الاتجاه نحو تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

( ب ) أنه لا بد من ارتباط أسلوب التكلفة المستهدفة بأساليب أخرى تعمل على خفض التكلفة إلى الحدود المطلوبة مع مراعاة تحسين مستوى الجودة لتحقيق متطلبات العملاء ، مثل أسلوب هندسة القيمة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات.

( ج ) ضرورة العمل على تطوير النظم المحاسبية المطبقة لتناسب مع الاتجاهات الحديثة التي تستلزم الظروف المستحدثة تطبيقها بالشركات في ظل العولمة والمنافسة والظروف الاقتصادية المعاصرة.

( د ) ضرورة تأصيل المفاهيم الخاصة بالتكلفة المستهدفة وكيفية تطبيقها ، وخاصة في ظل ظهورها وتطورها مقترنة بالأفكار الهندسية والتطورات التكنولوجية الحديثة.

(٩) دراسة ( حنفي ، د./ زكي ، ٢٠٠٩ ) ، التي تناولت أسلوب التكلفة المستهدفة باعتبارها واحدة من أهم أدوات إدارة التكلفة ، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات من خلال تخفيض التكاليف ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب التكاليف المستهدفة يحقق للشركات مزايا عديدة من أهمها:-

( أ ) يساعد على تقديم السلع أو الخدمات التي ترضي رغبات العملاء من حيث السعر أو جودة الإنتاج ، وفي نفس الوقت يحقق أرباح مقبولة لكافة الأطراف المستفيدة.

( ب ) يعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج خلال مرحلة تصميم المنتج ، أي قبل حدوث التكلفة.

( ج ) يساعد على تنمية روح الفريق بين العاملين ، حيث أنه لا يمكن تطبيقه إلا من خلال تضافر جهود مجموعة من المسؤولين بالمستويات التنظيمية وباقي الإدارات بالشركة.

( د ) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على تحقيق كفاءة الإدارة الاستراتيجية للأرباح المستقبلية للشركات.

( هـ ) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحقق ميزة مزدوجة من خلال إدارة التكلفة والربحية في نفس الوقت.

(١٠) دراسة ( مهدي ، أ./ نواوي ، ٢٠٠٩ ) ، التي تناولت مدخل التكلفة المستهدفة واحداً من أهم المداخل الهامة التي تخدم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في ظل المنافسة الحادة التي تواجهها الشركات ، بهدف تحقيق الريادة التكاليفية وتعظيم قيمة المنتج بالنسبة للعملاء ، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلى أن أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى رفع المركز التنافسي للشركات على اعتبار أنها:-

( أ ) أداه لقياس القيمة ، من خلال استخدامها لهندسة وتحليل القيمة بناءً علي رغبة العميل.  
( ب ) أداة للتحليل الاستراتيجي للتكلفة ، عن طريق عمل تحليل لأنشطة القيمة والتعرف علي جوانب التميز أو الفشل في القدرة الاستراتيجية للتكاليف.

( ١١ ) دراسة ( المطارنة ، د. / غسان فلاح ، ٢٠٠٨ ) ، والتي تناولت مجالات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالشركات الصناعية الأردنية ، ومدى توافر المقومات اللازمة إلي جانب معوقات هذا التطبيق ، وقد اشتمل الجانب التطبيقي من الدراسة علي عدد ( ٣١ ) شركة من الشركات المساهمة الأردنية التي لديها اهتمامات بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلي عدد من النتائج كان من أهمها ما يلي:-

( أ ) عدم قيام الشركات المساهمة الأردنية بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في نظام التكاليف الموجود لديها.

( ب ) أن الشركات المساهمة الأردنية لديها العديد من المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بها.

( ج ) أن هناك بعض المعوقات في الشركات المساهمة الأردنية التي قد تحول دون تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بها ، مثل عدم توفير المعلومات الكافية عن تفاصيل تكاليف الإنتاج ، وعدم توفر عنصر المنافسة لدي هذه الشركات ، إلي جانب عدم الرغبة من جانب الإدارة في تبني تطبيق أساليب جديدة بخلاف المطبقة حالياً.

( ١٢ ) دراسة ( أبو عواد ، د. / محمد راجح خليل ، ٢٠٠٨ ) ، والتي استهدفت التعرف علي مدى إدراك المصارف التجارية الأردنية لمزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ، ودوره في تحسين كفاءة عملية التسعير لتلك الخدمات ، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلي عدة نقاط هامة بخصوص تطبيق التكلفة المستهدفة من أهمها:-

( أ ) توفير الحافز لخفض التكاليف والمزيد من المرونة في تسعير الخدمات المصرفية.

( ب ) أكثر عدالة من وجهة نظر العميل في تسعير وتحديد تكلفة الخدمات المصرفية.

( ج ) تساعد في إيجاد روح المنافسة لدى البنوك للسعي نحو جذب المزيد من العملاء من خلال الاستمرار في تحسين الخدمات وتطويرها.

( د ) أن هناك العديد من البنوك لديها أقسام للتكاليف لم يتم الاستفادة منها خفض التكلفة والتسعير للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك لعملائها.

(١٣) دراسة ( منصور ، د. / محمود ، ٢٠٠٨ ) ، والتي تناول فيها الباحث أسلوب التكلفة المستهدفة من حيث مراحل التطبيق والمزايا الناتجة عنها وأهم الصعوبات والمشكلات تعوق تطبيقه في منظمات الأعمال ، وتوصل الباحث في نهاية تلك الدراسة إلي عدة نتائج فيما يتعلق بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من أهمها:-

( أ ) الاهتمام بتحليل ودراسة التكلفة في مرحلة التصميم والتطوير ، أي قبل حدوث التكلفة الفعلية عند الإنتاج.

( ب ) تستطيع الإدارة من خلال تطبيقه الاختيار بين عدة بدائل لخفض التكلفة للوصول بتكلفة الإنتاج المبدئية إلي ما يساوي التكلفة المستهدفة.

( ج ) أن الوصول بتكلفة الإنتاج المبدئية لا يعني نهاية المطاف ، وإنما يعني بداية للبحث عن مواطن أخرى للإسراف يمكن من خلالها الوصول إلي مرحلة جديدة لخفض التكلفة.

( د ) ضرورة أن يحظى أسلوب التكلفة المستهدفة بدعم واهتمام الإدارة بالشركات ، من خلال حرصها علي إزالة العقبات التي تواجه تطبيقه ، للاستفادة من مميزاته.

(١٤) دراسة ( الخلف ، د./ نضال محمد رضا ، زويلف ، د./ إنعام محسن حسن ، ٢٠٠٧ ) ، والتي تناولت آليات استخدام وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في التسعير في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي سادت الاقتصاديات العالمية المعاصرة ، بالتطبيق علي شركة من شركات صناعة الأدوية البيطرية في المملكة الأردنية ، وقد توصلت الدراسة في نهايتها إلي مجموعة النتائج كان من أهمها ما يلي:-

( أ ) هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً علي قرارات التسعير منها التكاليف والعملاء والمنافسين.

( ب ) أن استخدام الأساليب التقليدية في التسعير في ظل حرية التجارة والعولمة بالاقتصاد العالمي المعاصر لا يحقق المنافسة المطلوبة بالأسواق العالمية.

( ج ) أن أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر نظام فعال لإدارة التكلفة وتحديد الأسعار وتخطيط الربحية في ظل المنافسة السائدة في الأسواق العالمية.

( د ) ضرورة تطوير نظم التكاليف المستخدمة في الشركات محل الدراسة التطبيقية بهدف ترشيد اتخاذ القرارات ، من خلال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في قرارات التسعير.

(١٥) دراسة ( المحمود ، د./ صلاح عبد الرحمن ، رزق ، د./ محمود عبد الفتاح ، ٢٠٠٣ ) ، والتي تناولت موضوع إدارة التكلفة الاستراتيجية من الجانبين النظري والتطبيقي ، وقد توصلت الدراسة في نهايتها إلي عدد من النتائج والتوصيات ، كان من أهمها ما يلي:-

( أ ) أن المتغيرات الاقتصادية التي اتسم بها النظام العالمي الجديد خلال العقدین الأخيرین أثرت بشكل مباشر علي الوضع التنافسي للشركات ، مما كان سبباً في البحث عن تطبيق أساليب غير تقليدية في إدارة وخفض التكلفة لمواجهة تلك المتغيرات ، وزيادة القدرة التنافسية للمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات.

( ب ) أن متطلبات دعم القدرة التنافسية يمكن توفيرها من خلال تطوير وتنمية الموارد البشرية ، وتطوير النظم التكنولوجية بالشركات ، وتأهيل الشركات للحصول علي شهادة المطابقة الدولية ، إلي جانب الاعتماد علي قواعد البيانات لدعم متخذي القرارات.

( ج ) أن إدارة التكلفة الاستراتيجية تمثل منهج متكامل يتضمن عدد من الأساليب والأدوات المتكاملة بهدف دعم الميزة التنافسية.

( د ) أن تطبيق إدارة التكلفة الاستراتيجية يوفر معلومات مالية وغير مالية تساهم في خفض التكلفة ، زيادة الربحية ، إلي جانب تحقيق آلية التحسين المستمر للأداء.

(١٦) دراسة ( عبد الرحمن ، د./ عاطف عبد الحميد ، ٢٠٠٠ ) ، والتي تناولت الأبعاد الاستراتيجية لإدارة نظم التكاليف في ظل التطورات الاقتصادية والصناعية والتغيرات البيئية المعاصرة ، وما نتج عنها من زيادة حدة المنافسة ، مما جعل الإدارة تلجأ إلي تبني عدة استراتيجيات تتفق وخصائص البيئة المعاصرة مثل الجودة الشاملة ، ونظم ضبط الوقت ، وسياسة التحسين المستمر ، إلي جانب دعم الأنشطة البحثية.

كما تناولت الدراسة خصائص البيئة التنافسية وأثارها وانعكاساتها علي كل من نظم التكاليف المطبقة وكذلك الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة تجاه تلك النظم ، والآثار الإيجابية الناتجة عن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للتكلفة وأثارها علي القدرة التنافسية للشركات الصناعية ، من خلال تناول مدخل التكلفة المستهدفة باعتبارها أحد المداخل الحديثة المتميزة في مجال خفض التكلفة ، بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

(١٧) دراسة ( Filomena , T. , et. Al. , 2009 ) ، والتي تناولت تجربة بعض الدول النامية وتم استعراض تكلفة إنتاج منتج معين خلال عملية التنمية ، وقام الباحثين بتفعيل

أسلوب التكلفة المستهدفة بالتطبيق علي شركات الصناعات التحويلية في البرازيل ، بهدف تخفيض التكلفة علي أجزاء المنتج ، وأوضحت الدراسة أنه :-

( أ ) هناك ضرورة لوضع استراتيجية تحدد معايير مناسبة لضبط النفقات ، خلال عملية الشراء والتفاوض مع الموردين.

( ب ) أن المشاركين في عملية الشراء مثل المصممين أو المهندسين هم أكثر الأطراف قدرة علي التحكم في التكلفة بشكل دقيق.

( ١٨ ) دراسة ( Kocsoy , M. , et. Al. , 2008 ) ، والتي تناولت كيفية استفادة الشركات من التكنولوجيا الحديثة في تطبيق نظام التكلفة المستهدفة ، خاصة في ظل التغير السريع في توقعات ورغبات العملاء ، وزيادة حدة المنافسة علي المستوى العالمي ، وتم تطبيق الدراسة علي أكبر الشركات الصناعية في إسطنبول بتركيا ، وأشارت الدراسة إلي مجموعة من النقاط في غاية الأهمية ، منها:-

( أ ) أنها كشفت عن الاختلافات الجوهرية بين الشركات التي تطبق أساليب محاسبة التكاليف التقليدية ، والشركات التي تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة.

( ب ) أن الشركات التي تعمل في ظروف الأسواق التنافسية تحرص علي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وتعطي أهمية كبيرة للتعرف علي رغبات العملاء قبل تصميم المنتج.

( ج ) أن الشركات التي تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة تكون أكثر حرصاً علي اتباع استراتيجيات تنافسية متوازنة.

( ١٩ ) دراسة ( Rattray , C. J. , et. Al. , 2007 ) ، والتي حاول فيها الباحثون التعرف علي مدى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات النيوزلندية من عدمه ، وأوضحت أن:-

( أ ) الهدف الرئيسي من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة هو تخفيض التكلفة وزيادة مبيعات الشركات التي قامت بتطبيقها.

( ب ) الشركات التي قامت بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، كانت تركز بصفة أساسية علي تطبيقه في مرحلة التصنيع أكثر من أي مرحلة أخرى من مراحل الإنتاج بالشركة.

( ج ) هناك اثنتا عشرة شركة قامت بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، من أصل إحدى وثلاثون شركة صناعية نيوزلندية ، وكانت عملية التطبيق تتم علي المنتجات القائمة حالياً خلال مرحلة التصنيع فقط.

(٢٠) دراسة ( Dekker , H. , & Smidit , P. , 2003 ) ، والتي قامت بحصر الشركات الألمانية التي تطبق أسلوب التكلفة المستهدفة ، وتمت الدراسة علي الشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية ، والبالغ عددها (٣٢) شركة ، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلي:-  
( أ ) هناك عدد (١٩) شركة تقوم بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة أو أساليب مشابهة لها ، وذلك بهدف خفض التكلفة.

( ب ) أن أكثر إدارات الشركات تطبيقاً لأسلوب التكلفة المستهدفة هي إدارة التطوير وإدارة تصميم المنتجات.

( ج ) أن إدارة الحسابات والمالية كانت أقل الإدارات مشاركة مع الإدارات الأخرى في تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

(٢١) دراسة ( Robin , C. & Regine S. , 2000 ) ، والتي ركزت علي العملاء والموردين بسبب دورهما الأساسي في كل من خفض التكلفة وتحسين الموقف التنافسي والاستراتيجي للمنشأة ضمن سلسلة القيمة باعتبارها إحدى مقومات إدارة التكلفة الاستراتيجية ، وقد أكدت الدراسة علي بعض النقاط الهامة ، منها:-

( أ ) أهمية دمج مسببات التكلفة مثل العملاء والموردين ضمن إجمالي تكلفة الإنتاج.  
( ب ) ضرورة دمج تكلفة الاقتناء مع تكاليف الجودة ضمن إجمالي التكاليف المشتركة.  
( ج ) ضرورة التفرقة بين العملاء وفقاً لطبيعتهم وحاجاتهم وطبيعة الخدمات المقدمة لهم.  
( د ) ضرورة التوسع في مفهوم مسببات التكلفة بحيث تمتد التكلفة إلي العملاء والموردين ، مما يترتب عليه خفض التكلفة.

( هـ ) يجب أن تتكامل نظم إدارة التكلفة في إطار إدارة التكلفة الاستراتيجية ، بهدف خفض تكاليف الأنشطة المختلفة وتحسين الموقف التنافسي والاستراتيجي للشركة.

بعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة في هذا الجزء من البحث فإنه يمكن للباحث أن يسجل عدداً من الملاحظات الهامة ، يمكن تلخيصها في النقاط الأساسية التالية:-

(١) أن أسلوب التكلفة المستهدفة بات ضرورة من ضروريات البقاء في السوق ومواجهة المنافسة الحادة التي أصبحت من أهم سمات الأسواق العالمية في الوقت الحاضر ، في عصر العولمة والتطورات التكنولوجية الفائقة السرعة ، خاصة في دول العالم المتقدم.



- (٢) أن استخدام منهج التكلفة المستهدفة يمكن أن يساهم بدرجة كبيرة في خفض التكلفة وتحسين كفاءة التسعير للخدمات المصرفية بالرغم من وجود بعض المشكلات والمعوقات التي تحتاج لمعالجتها ووضع حلول لها ، وهذا بدوره يحتاج إلي ضرورة تطوير الأنظمة المحاسبية بالبنوك لتلائم التطور المستمر في بيئة الأعمال المصرفية ، ويضمن تخفيض التكلفة للخدمات البنكية ، وبالتالي تحسين كفاءة تسعير تلك الخدمات وتحقيق رغبات ومصالح العملاء ، وما يترتب عليه من الاحتفاظ بهؤلاء العملاء بل وجذب عملاء جدد للبنك.
- (٣) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد علي توفير معلومات عن إدارة التكلفة ومعلومات عن العملاء والمنافسين ، وهذا بدوره يخدم منظمات الأعمال في تحديد رغبات واحتياجات العملاء المستقبليين ومواجهة خطط وسياسات المنافسين ، والتي يجب دراستها باعتبارها واحده من أهم ضروريات مواكبة تطورات البيئة التنافسية الحديثة.
- (٤) أن التكلفة المستهدفة تعتبر واحدة من أهم أدوات إدارة التكلفة التي تبحث في إمكانية خفض التكلفة خلال مرحلة تصميم المنتجات ، مع الحفاظ علي الجودة وتحقيق الربحية في ظل سوق المنافسة الكاملة السائدة ، وهذا يستوجب التركيز علي مرحلة البحث والتطوير نظراً لأهمية هذه المرحلة بالنسبة لتطوير المنتجات من خلال إيجاد قنوات اتصال بين قسم البحث والتطوير وأقسام الحسابات والإنتاج والتسويق داخل منظمات الأعمال.
- (٥) أن خفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التكامل بين أدوات إدارة التكاليف وتصميم المنتجات وتخطيط وتخفيض التكاليف وتقييم المنتجات ومقارنتها بمنتجات المنافسين ، بهدف تحقيق الاستراتيجيات الخاصة بالتميز بين المنافسين ، وبالتالي خفض تكلفة الإنتاج أو الخدمات المقدمة من منظمات الأعمال.
- (٦) أنه من الضروري ربط أسلوب التكلفة المستهدفة بأساليب أخرى تعمل علي خفض التكلفة إلي الحدود المطلوبة مع مراعاة تحسين مستوى الجودة لتحقيق متطلبات العملاء ، مثل أسلوب هندسة القيمة والتحسين المستمر وإعادة هندسة العمليات ، هذا بالإضافة إلي ضرورة العمل علي تطوير النظم المحاسبية المطبقة لتناسب مع الاتجاهات الحديثة التي تستلزم الظروف المستحدثة تطبيقها بالشركات أو المؤسسات المالية في ظل العولمة والمنافسة والظروف الاقتصادية المعاصرة.

(٧) أن نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يستلزم العمل بروح الفريق بين العاملين ، حيث أنه لا يمكن تطبيقه إلا من خلال تضافر جهود مجموعة من المسؤولين بالمستويات التنظيمية المتنوعة ومختلف الإدارات بالمنظمة ، إلي جانب ضرورة العمل علي تحليل أنشطة القيمة والتعرف علي جوانب التميز أو الفشل في القدرة الاستراتيجية للتكاليف.

(٨) أن المتغيرات التي فرضتها الظروف الاقتصادية المعاصرة في ظل النظام العالمي الجديد ، ومتطلبات دعم القدرة التنافسية في ظل تلك الظروف ، استوجب علي كافة منظمات الأعمال تقييم أساليب محاسبة التكاليف التقليدية وأوجه القصور في تلك الأساليب ، ودور مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في معالجتها ، وأثر ذلك علي دعم القدرة التنافسية للشركات ، وهنا يؤكد الباحث أن متطلبات دعم القدرة التنافسية يمكن توفيرها من خلال تطوير وتنمية الموارد البشرية ، وتطوير النظم التكنولوجية بالشركات ، وتأهيل الشركات للحصول علي شهادة المطابقة الدولية ، إلي جانب الاعتماد علي قواعد البيانات لدعم متخذي القرارات.

وفي نهاية هذا التحليل يرى الباحث أن التغيرات الاقتصادية المعاصرة السريعة والمنافسة الحادة التي اتسمت بها نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين ، فرضت علي الشركات والبنوك وكافة منظمات الأعمال التي ترغب في البقاء والنمو والاستمرار ، أن تعمل جاهدة للبحث عن أساليب غير تقليدية لرفع كفاءة قدرتها التنافسية ، وكان في مقدمة تلك الأساليب ، والذي أثبت نجاحه في هذا المجال ، أسلوب التكلفة المستهدفة والذي يعد من أهم الأدوات التي اعتمدت عليها إدارة التكلفة الاستراتيجية في خفض التكلفة وتحسين قرارات التسعير مع التأكيد علي جودة المنتجات أو الخدمات

والخلاصة يرى الباحث تحقق الفرض الأول من فروض البحث ، والذي يفترض أن المنافسة الشديدة التي يتسم بها كل من قطاع الإنتاج أو الخدمات بالبنوك التجارية كانت السبب الرئيسي للسعي نحو خفض تكاليف تلك الخدمات مع التأكيد علي الحفاظ علي الجودة وتحسينها.

### المبحث الثاني

#### التكلفة المستهدفة ومزايا تطبيقها في مجال التسعير

#### وخفض التكلفة للمنتجات والخدمات.

لقد بدأ ظهور مفهوم التكلفة المستهدفة في اليابان منذ عام ١٩٧٣ ، حيث تم تطبيقه في أكثر من ٤٠ شركة من الشركات الصناعية اليابانية ، وكانت النتيجة هي تحقيق مزايا تنافسية متعددة في مجال التكلفة والأسعار وتحسين الجودة ، مما أدى إلي تفوق تلك الشركات وكسب أسواق جديدة في العديد من دول العالم ، ومع التطورات التكنولوجية في نظم الإنتاج والإدارة الاستراتيجية في الآونة الأخيرة سعت معظم الشركات الكبرى في دول العالم المتقدم نحو تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة خاصة بعد ما حققته الشركات اليابانية من نجاحات نتيجة تطبيقه.

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 علي حد سواء ، فإن الباحث سوف يتناول أسلوب التكلفة المستهدفة من خلال المحورين التاليين:-

١/٢ :- أسلوب التكلفة المستهدفة ومزايا تطبيقه في مجال التسعير وخفض التكلفة.

٢/٢ :- مشكلات ومراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في قطاعي الإنتاج والخدمات.

١/٢ :- أسلوب التكلفة المستهدفة ومزايا تطبيقه في مجال التسعير وخفض التكلفة.

لقد انتشر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في معظم الشركات اليابانية بشكل كبير في بداية التسعينيات ، وامتد إلي العديد من دول العالم المتقدم منذ عام ١٩٩٥ ، وبالتالي زاد الاهتمام بتأصيل جوانب تطبيق التكلفة المستهدفة خاصة بعد أن أثبت تطبيقه نجاحات كبيرة في الشركات اليابانية ، حيث ذكرت إحدى الدراسات ( عبد الرحمن ، د. / عاطف عبد المجيد ، ٢٠٠٠ ) ، أنه في ظل المنافسة الحادة التي تواجهها الشركات ، وعدم قدرة أنظمة التكاليف التقليدية علي توفير الرقابة الفعالة والخفض الحقيقي للتكلفة ، أصبح تبني إدارة نظم التكاليف لأسلوب التكلفة المستهدفة هو الأسلوب الأكثر فعالية في تحقيق التكاليف التنافسية.

وقد ذكرت نفس الدراسة السابقة أن المنافسة التكاليفية الهادفة إلي الخفض الإيجابي للتكلفة تعتبر من أهم الجوانب الأساسية للمنافسة السائدة بين الشركات ، حيث أصبحت الأسواق الآن هي التي تفرض الأسعار علي منتجي السلع أو مقدمي الخدمات ، وبالتالي لم تترك لهم إختيار السعي بل والاستمرار في خفض التكلفة بالصورة التي تقبل الأسعار التنافسية السائدة في

الأسواق مع مراعاة الحفاظ علي الجودة المقبولة وتحقيق هامش الربح المستهدف والمعقول ، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ما يسمى بالقدرة التنافسية التكاليفية. وهنا يتضح للباحث أنه في ظل ما حققه أسلوب التكلفة المستهدفة من تقدم للصناعة اليابانية والعديد من الصناعات علي مستوى العالم أصبح من الضروري أن يوضح ماهية وطبيعة التكلفة المستهدفة والمزايا والدوافع التي أدت إلي التحول نحو تطبيقها ، ومشكلات هذا التطبيق في كل من قطاعي الإنتاج والخدمات ، وهو ما سوف يعرض له الباحث في النقاط التالية إن شاء الله.

### ١/١/٢ :- مفهوم وطبيعة أسلوب التكلفة المستهدفة:-

لقد عرف أحد الكتاب الباحثين ( فوده ، د./ شوقي ، ٢٠٠٧ ) التكلفة المستهدفة بأنها أداة لإدارة التكلفة تهدف إلي تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم ، ومن ثم فإن هذه الأداة تحاول تخفيض التكلفة عند مرحلة التصميم لسرعة وكبير حجم الوفورات التي يمكن تحقيقها عند تلك المرحلة عنها في المراحل الأخرى التالية لها ، مع مراعاة الاحتفاظ بجودة الإنتاج ودرجة الثقة والرضا من جانب العملاء.

كما عرفها كاتب آخر (عبد الدائم ، د./ صفاء ، ٢٠٠١ ) بقوله :- أن التكلفة المستهدفة عبارة عن نشاط تمارسه الإدارة بغرض تخفيض تكلفة دورة حياة المنتجات الجديدة مع مراعاة التأكيد علي ضمان وتحقيق جودة المنتجات وتحقيق رغبات العملاء الأخرى ، من خلال دراسة المقترحات المطروحة لخفض التكلفة أثناء مراحل التخطيط والبحث والتطوير للمنتج ، خاصة في المراحل التجريبية للإنتاج ، ومن خلال فحص وتقييم التصورات المتاحة لخفض التكلفة.

وعرفت جمعية المحاسبين اليابانيون (Keun – Hyo , Y. , 2005 ) ، ( منصور ، أ./ محمود ، ٢٠٠٨ ) ، ( نور ، د./ أحمد محمد ، وآخرون ، ٢٠٠٥ ) ، التكلفة المستهدفة بأنها عبارة عن عملية لإدارة الأرباح بصفة عامة ، وذلك عن طريق تحديد مستويات لجودة المنتجات وأسعارها وشروط توزيعها ، وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالمنتجات التي يمكن أن تساعد الشركات علي تحقيق استراتيجيتها للربح ، وبشرط أن تتم تحقيق هذه المستويات في مرحلة التخطيط والتطوير للمنتجات بحيث تحقق التطلعات وتفي باحتياجات العملاء.

كما عرفها كاتب آخر ( النابلسي ، د./ طارق تيسير ، ٢٠٠٨ ) ، عبارة عن عملية ضبط وتحديد أجمالي تكاليف المنتج المقترح والمحدد والذي يؤدي إنتاجه إلي توليد الربحية المطلوبة

عند السعر الذي يتوقع البيع به في المستقبل ، وهناك العديد من التعريفات لأسلوب التكلفة المستهدفة التي تدور في نفس الإطار ، ولا تخرج عن نفس المضمون المذكور في التعريفات السابقة ، وهو أن التكلفة المستهدفة هي وسيلة يتم الاعتماد عليها لخفض تكلفة المنتج أو الخدمة ، مع مراعاة المحافظة علي الجودة المطلوبة لإشباع رغبات العملاء.

من التعريفات السابقة يرى الباحث أن أسلوب التكلفة المستهدفة هو الأداة التي تعتمد علي السعر السائد في السوق في تحديد سعر البيع المستهدف ، وتعتبره العامل المتحكم في خفض التكلفة من خلال التركيز علي إدارة التكاليف في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج ، مع مراعاة العلاقة المباشرة بين الوضع التنافسي في السوق وأرباح الشركة وعملية إدارة التكاليف في الأجل الطويل ، حيث أن هذا الأسلوب يأخذ في اعتباره ثلاثة متغيرات يتم استهدافها ، وهي:-  
(١) سعر السوق المستهدف:- وهو نقطة البداية ، والذي يتم تحديده في ضوء الوضع التنافسي في السوق ، وإشباع رغبات العملاء وقدرتهم علي الدفع ، وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية .  
(٢) هامش الربح المستهدف:- والذي يتحدد وفقاً لعملية تخطيط الربحية ، والذي يجب أن يأخذ في الاعتبار عدة أطراف ورغبتهم في تحقيق أعلى عائد ممكن للشركة ، منها:- المستثمرين وإدارة الشركة.

(٣) التكلفة المستهدفة:- وهي التكلفة المسموح بها ، والتي يتم تحديدها بالفرق بين سعر البيع المستهدف وهامش الربح المستهدف ، والتي لا يجب تجاوزها عند القيام بعملية الإنتاج.

وبالتالي يمكن للباحث من خلال عرض وتحليل التعريفات السابقة أن يستخلص العديد من النقاط الأساسية من أهمها:-

(١) أن التكلفة المستهدفة هي واحدة من أهم أدوات إدارة التكلفة الحديثة التي يعتمد عليها في تحقيق أهداف الإدارة من تخطيط وإنتاج ورقابة ، من أجل دعم وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق للشركات.

(٢) أن التكلفة المستهدفة توفر الضمانات الكافية لنجاح المنتجات الجديدة في السوق ، من خلال تخفيض درجة عدم التأكد ، بالإضافة إلي التأكد من تحقيق هامش ربح مستهدف ومقبول للشركة قبل طرح المنتجات في الأسواق التنافسية السائدة.

(٣) أن التكلفة المستهدفة تحاول بالدرجة الأولى تخفيض تكلفة المنتج أو تخفيض تكلفة تقديم الخدمة مع مراعاة الحفاظ علي الجودة التنافسية في حدود السعر ووفقاً للمواصفات التي

تشجيع رغبات العملاء ، إلي جانب تحقيق الأرباح المخططة التي ترضي كل من المساهمين وإدارة الشركة علي حد سواء.

(٤) أن أسلوب التكلفة المستهدفة هدفه الرئيسي خفض التكلفة في مرحلة تخطيط وتصميم المنتج ، حيث تمثل التكلفة في هذه المرحلة الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج ، بالإضافة إلي أن خفض التكلفة تعتبر هدف استراتيجي يساهم بشكل فعال في زيادة القدرة التنافسية للشركة.

(٥) يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أكثر واقعية من الأساليب الأخرى ، حيث يركز علي كافة الأبعاد المؤثرة علي تحديد التكلفة ، وبالتالي يتم تحديد التكلفة في ضوء تكلفة المنافسين ، ومدى تقبل السوق لتلك التكلفة ، إلي جانب مراعاة إمكانيات المشروع ، حتى تساعد التكلفة علي تحقيق الميزة التنافسية إلي جانب تحقيق أهداف كافة الأطراف المرتبطة بالشركة.

وفقاً لما سبق ، وبناءً علي ما ذكرته بعض الدراسات الأخرى في هذا الموضوع ( زعرب ، د. / حمدي ، ٢٠١١ ) ، ( خطاب ، د. / جمال ، سعد ، د. / السيد أحمد ، ٢٠٠٤ ) ، يشير الباحث إلي أن أسلوب التكلفة المستهدفة يحكمه عدة مبادئ أساسية هي:-

(١) أن سعر البيع المستهدف هو القائد لنظام التكاليف بالشركة.

(٢) الاهتمام بمتطلبات العملاء وإشباع رغباتهم من ناحية السعر والجودة والتوقيت المناسب لحصوله علي المنتج.

(٣) أن يكون تصميم المنتج وتطويره من خلال فريق عمل مكون من عدة تخصصات وإدارات مختلفة بالشركة.

(٤) العمل علي تخفيض تكلفة المنتج في كافة مراحل دورة حياته ، سواء تكاليف الشراء أو التشغيل أو التوزيع أو الصيانة ، وبما في ذلك تكلفة التخلص من المنتج بعد نهاية الغرض من استخدامه بالشركة.

(٥) التركيز علي خفض التكلفة في مرحلة تصميم المنتج ، أي مرحلة ما قبل الإنتاج التي يترتب عليها خلق التكلفة قبل البدء في العملية الإنتاجية.

(٦) الاهتمام بمراحل سلسلة القيمة ، بدءاً من العلاقة مع الموردين وانتهاء بالعلاقة مع العملاء المستهلكين للمنتج أو المستفيدين من الخدمة.

٢/١/٢ :- أهداف ومزايا تطبيق التكلفة المستهدفة:-

نظراً للمنافسة الحادة والتطور الهائل في تكنولوجيا نظم الإنتاج والمعلومات التي سادت العالم في الآونة الأخيرة ، فقد زادت الدراسات والأبحاث التي تحاول مواجهة تلك التحديات ، وفي هذا الإطار ظهر أسلوب التكلفة المستهدفة لإحداث نوع من التوافق مع تلك التحديات ، كما ذكر بعض الباحثين ( منصور ، أ. / محمود ، ٢٠٠٨ ) ، ( زعرب ، د. / حمدي ، ٢٠١١ ) ، ( مهدي ، أ. / ذواوي ، ٢٠٠٩ ) والذي يهدف تطبيقه إلي:-

(١) خفض تكلفة الإنتاج أو الخدمات ، وهو الهدف الأساسي لتطبيق التكلفة المستهدفة ، مع مراعاة الحفاظ علي الجودة والالتزام بكافة الشروط ، مثل السعر المناسب وفقاً للأسعار السائدة في السوق ، والتوقيت المناسب وإرضاء العملاء ، وغيرها.

(٢) السعي نحو تحقيق الربح المستهدف ، من خلال تحفيز العاملين في كافة المستويات الإدارية وتأهيلهم وتدريبهم علي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة

(٣) السعي نحو تحقيق التخفيض المستمر لتكلفة الإنتاج أو الخدمات ، من خلال اتباع سياسات التخطيط الاستراتيجي بالشركة ، وزيادة فعالية تصميم وتطوير المنتجات أو الخدمات.

(٤) جذب العملاء وتحسين الموقف التنافسي ، من خلال التطوير المستمر للمنتجات أو الخدمات وبث روح الانتماء لدى العاملين بالمنظمة.

(٥) التركيز علي البيئة الخارجية للمنظمة ، من خلال التركيز علي مواصفات المنتج أو الخدمة ورغبات العملاء والمنافسين ، مما يساعد علي الوصول إلي التكلفة التنافسية من واقع السوق الخارجي ومقارنتها بتكلفة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

(٦) تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا والحفاظ علي الوضع التنافسي في الأجل الطويل وتحقيق أرباح مقبولة ، في ظل التغير المستمر في كل من أذواق العملاء والظروف التكنولوجية والاقتصادية السائدة.

(٧) توفير احتياجات العملاء وإشباع رغباتهم ، من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة بالجودة والسعر المناسب ، وهو ما يضمن الاستمرار في السوق.

(٨) تحديد التكلفة المستهدفة علي مستوى المكونات يعمل علي زيادة قدرة الموردين علي الابتكار مما يؤدي إلي تحويل ضغوط المنافسة إلي الموردين ، وهذا يعود بالفائدة الإيجابية علي الموردين والشركة معاً.

(٩) يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة علي تحقيق وفورات تكاليفية كثيرة من خلال إدارة سلسلة القيمة بالشركة وعلاقتها بالعملاء والموردين بحيث يمكن إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بأفضل توليفة من الإجراءات أو الأنشطة.

(١٠) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يرسخ فكرة العمل بروح الفريق داخل الشركة ، لأنه لا يمكن تطبيقه إلا من خلال تضافر الجهود لمجموعة من الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والأقسام داخل الشركة.

وهنا يتضح للباحث تحقق الفرض الثاني من فروض البحث ، والذي ينص علي أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد في تحقيق العديد من المزايا في مجال التسعير وخفض التكاليف الخاصة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات وخاصة خدمات البنوك في القطاع المصرفي.

## ٢/٢- مراحل ومشكلات تطبيق التكلفة المستهدفة في قطاعي الإنتاج والخدمات.

### ١/٢/٢- مراحل وخطوات التخطيط لتطبيق التكلفة المستهدفة:-

أشارت إحدى الدراسات ( منصور ، د. / أسماء عوض محمد ، ٢٠٠٨ ) ، أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لا بد له أن يمر بعدة خطوات أو مراحل أساسية ، يمكن عرضها فيما يلي:-  
(١) المرحلة الأولى:- على مستوى السوق.

وفقاً لهذه المرحلة يتم تصدير كل المشكلات التي تواجه المنظمة في السوق إلي مصممي وموردي المنتجات أو الخدمات ، حيث أن حساب التكلفة المستهدفة يكون علي أساس الأسعار السائدة في الأسواق ، وبالتالي تكون نقطة البداية من السوق بدلاً من التقديرات المحددة أو المعايير الداخلية للتكلفة المستخدمة في الأساليب التقليدية لحساب التكلفة.

فأسلوب التكلفة المستهدفة يقوم علي 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 واحتياجات ورغبات العملاء التي ستؤثر علي تكلفة وسعر المنتج أو الخدمة.

( ب ) السعر المناسب ، وهو السعر الذي يناسب العملاء ويكونوا راضياً وعلي استعداد لدفعه.

( 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.

### ( ٢ ) 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 ومستوي التكنولوجيا المطبقة بها ، بحيث يتم تصميم المنتج أو الخدمة لتتوافق مع التكلفة المستهدفة ، ويجب مراعاة بذل أقصى جهد للوصول إلي التكلفة المستهدفة مع مراعاة الاحتفاظ بالجودة ، وعدم تخفيض أداء المنتج أو الخدمة عن الحد الذي يرضاه العملاء ، وهنا يجب التأكيد علي ضرورة مراعاة العوامل المؤثرة علي التكلفة المستهدفة في هذه المرحلة ، والتي من أهمها:-

( 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 لتطويره.

### ( ٣ ) المرحلة الثالثة:- على مستوى الأجزاء.

والتي تتم في كثير من الحالات بالتوازي مع المرحلة الثانية حيث يتم تجزئة المكونات إلي وظائف فرعية ومحاولة تخفيض تكلفة كل جزء علي حده ، مثل ما تم علي مستوى المنتج أو الخدمة ، مع مراعاة العوامل المؤثرة ، والتي من أهمها:-

( أ ) درجة التكامل الأفقي.

( ب ) القوة تجاه أغلبية الموردين.

( ج ) طبيعة علاقات الموردين.

وقد تناول كاتب آخر ( مجاهد ، د. / سمير مرتضى محمد ، ٢٠٠٧ ) ، ( زعرب ، د. / حمدي ، ٢٠١١ ) ، خطوات التخطيط ومراحل التطبيق لأسلوب التكلفة المستهدفة فيما يلي:-

### المرحلة الأولى:- مرحلة بحوث السوق.

يتم فيها دراسة السوق للتعرف علي 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.

ويتم في هذه المرحلة التعرف علي أنواع منتجات المنافسين المتوفرة في سوق عملاء الشركة المستهدفين ، للتعرف علي درجة تقييم العملاء لهذه المنتجات ، وردود فعل الشركات المنافسة المتوقعة في حالة عرض منتجات الشركة في الأسواق المستهدفة.

#### المرحلة الثالثة:- مرحلة تعريف المنتج وتحديد احتياجات العملاء وأذواقهم.

والتي يتم فيها عمل دراسات دقيقة للتعرف علي مواصفات المنتج ، وطبيعة السوق ، واتجاهات وأذواق العملاء ، من خلال عرض صورة مبدئية علي 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 علي دراسة وتحليل السوق المستهدف ، وذلك من خلال دراسة مواصفات المنتج واتجاهات العملاء وأذواقهم ، ودورة حياة المنتج ، وأسعار منتجات الشركات المنافسة ، وكذلك الأهداف الاستراتيجية التي 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.

والتي 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 المسموح بها ، حيث يجب التفرقة في هذه الحالة بين حالتين:-

(١) هدف خفض التكلفة الممكن:- وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تطوير كل من تصميم المنتج والإمكانيات المتاحة للشركة.

(٢) الهدف الاستراتيجي لخفض التكلفة:- وهو الهدف الذي يصعب تحقيقه في الأجل القصير وفقاً للظروف والإمكانيات السائدة في الوقت الحاضر ، ولكن يجب أخذه بعين الاعتبار في الأجل الطويل من خلال عمليات البحث والتطوير المستقبلية ، وهو عبارة عن الفرق بين التكلفة المستهدفة للمنتج أو الخدمة والتكلفة المسموح بها.

- وفقاً لما سبق وبغض النظر عن المراحل التي يقوم عليها أسلوب التكلفة المستهدفة ، يؤكد الباحث علي أن تحقيق التكلفة المستهدفة يأخذ في الاعتبار العديد من النقاط الهامة منها:-
- (١) أن السعر هو الأساس الذي يعتمد عليه في تحديد التكلفة وليس العكس ، حيث تتحدد التكلفة المستهدفة بناء علي السعر التنافسي بعد خصم هامش الربح المستهدف.
- (٢) أن الهدف الأساسي عند حساب التكلفة المستهدفة هو الاهتمام بالعميل ومتطلباته ، من حيث الجودة والسعر التنافسي والتوقيت المناسب.
- (٣) أن خفض التكلفة وفقاً لأسلوب التكلفة المستهدفة يبدأ من مرحلة التخطيط والتصميم للمنتج ومروراً بمراحل التصنيع والتسويق.
- (٤) الاعتماد علي فريق عمل يتضمن تخصصات ووظائف مختلفة لدراسة المراحل التي يمر بها المنتج بداية من التفكير في تصميم المنتج ، وانتهاء بقيام العميل بالتخلص من هذا المنتج بعد استخدامه.
- (٥) دراسة وتحليل التكلفة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج أو تقديم الخدمة ، والتي تتمثل في ثلاث مراحل أساسية ، وهي:-
- مرحلة ما قبل الإنتاج ( التخطيط والتصميم ).
  - مرحلة التصنيع أو الإنتاج.
  - مرحلة خدمات ما بعد البيع والتخلص من المنتج.
- بهدف العمل علي خفض التكلفة خلال المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج أو الخدمة ، من خلال تتبع تكاليف مراحل دورة حياة المنتج بدءاً من تكلفة البحوث والتطوير ، وانتهاء بتكاليف عمليات إعادة التطوير أو التخلص من المنتج.

### ٢/٢/٢ :- مشكلات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة علي خدمات البنوك

مما لا شك فيه أن أسلوب التكلفة المستهدفة يحقق العديد من المزايا في مجال التسعير وخفض التكلفة للمنتجات أو الخدمات ، بالرغم من ذلك يجب التأكيد علي ضرورة الحفاظ علي الجودة وزيادة حصة المؤسسة في السوق من خلال إشباع رغبات العملاء ، إلي جانب زيادة القدرة التنافسية ، إلا أن وضع هذا الأسلوب قيد التنفيذ الفعلي يواجهه بعض الصعوبات والمشكلات التي تحوّل دون تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيقه وخاصة في قطاع الخدمات ، والتي ينبغي أن تكون الإدارة علي علم مسبق بها حتى تتمكن من تخطيطها والتغلب عليها

لمواجهة المنافسة الشديدة التي يتسم بها هذا القطاع علي وجه الخصوص ، ويمكن تلخيص أهم هذه الصعوبات ( الحملاوي ، د. / صالح محمد حسني ، ٢٠١١ ) ، ( زعرب ، د. / حمدي ، ٢٠١١ ) ، ( Ellram , L. , 2006 ) فيما يلي :-

(١) أن معظم البنوك التجارية في مصر والعديد من الدول النامية تفتقد الكوادر العلمية والعملية المدربة علي إدارة نظم التكاليف ، وتطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة.

(٢) يواجه قطاع البنوك التجارية علي مستوى العالم ومنها البنوك التجارية المصرية منافسة شديدة فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها من قطاعات ومؤسسات أخرى مثل شركات التأمين ، ومؤسسات الخدمات المالية المختلفة.

(٣) أن غالبية البنوك التجارية التي لديها نظم للتكاليف ما زالت تطبق نظم التكاليف التقليدية مثل نظام التكاليف المعيارية ، وهي من وجهة نظر الباحث أصبحت نظم تقليدية لا تساعد علي خفض التكلفة بالدرجة التي تسمح بمواجهة المنافسة الشديدة التي اتسم بها قطاع خدمات البنوك في الآونة الأخيرة.

(٤) تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحتاج إلي تكاليف لتجريب وتطوير المنتج ، والتي تعتبر من التكاليف الاختيارية ، وهذا النوع من التكاليف يصعب إدخاله في تحديد قيمة التكلفة المستهدفة لعدم وضوح العلاقة بين المدخلات والمخرجات بهذه التكلفة.

(٥) اختلاف الأهداف التي يسعى إلي تحقيقها كل قسم من أقسام المنظمة أو البنك نتيجة الصراع التنظيمي بين الأقسام المختلفة ، مما يؤدي إلي صعوبة تطبيق التكلفة المستهدفة ، ما لم يتم التنسيق بين هذه الأهداف.

(٦) تمسك معظم المديرين بالمفاهيم التقليدية والإجراءات الروتينية ، وعدم الرغبة في تحمل المسؤوليات ، ومقاومة روح التغيير ، قد تعوق تطبيق أو نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة.

(٧) أن نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحتاج إلي 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.

ويرى الباحث أنه بالرغم من الصعوبات العديدة التي تواجه تطبيق التكلفة المستهدفة في قطاع الإنتاج بصفة عامة ، وقطاع خدمات البنوك بصفة خاصة ، فإنه يجب ألا يكون ذلك عائقاً أمام تطبيق هذا الأسلوب والاستفادة من المزايا العديدة التي يمكن تحقيقها نتيجة هذا التطبيق.

### المبحث الثالث

#### دور التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية

##### لخدمات البنوك ومشكلات تطبيقها.

إن أسلوب التكلفة المستهدفة قائم بالدرجة الأولى على تعزيز المركز التنافسي للتكاليف ، حيث يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض التكلفة ، التي لا يجب أن تتخطى متوسط تكلفة الصناعة أو قطاع الخدمات تمهيداً لقياس القدرة التنافسية ، ويشير الباحث إلي أنه هناك علاقة قوية تربط بين كل من تخفيض وقيادة التكلفة وبين المركز التنافسي للتكاليف ، وأن خفض التكاليف يعني تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بأقل التكاليف عند مقارنتها مع تكاليف المنافسين ، كما يؤكد الباحث علي أن دعم القدرة التنافسية من خلال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة من الصعب الوصول إليها بدون توفير العديد من المقومات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان تحقيق النتائج المرجوة ، والوصول إلي الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة وهو ما سوف يتناوله الباحث في هذا المبحث من خلال النقاط الأساسية التالية إن شاء الله.

##### ١/٣ :- المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في قطاع الخدمات.

بعد استعراض الباحث لمفهوم التكلفة المستهدفة والمزايا التي يمكن تحقيقها ، والمراحل الأساسية لتطبيقها ودورها الإيجابي في مواجهة المنافسة الحادة السائدة في سوق الإنتاج والخدمات ، فإن الباحث يؤكد علي أن إعجاب الإدارة بأسلوب التكلفة المستهدفة لا يحقق الضمانات الكافية لنجاحه عند التنفيذ ، وإنما يجب أن يكون لديها الإيمان القوي بضرورة تطبيقه لضمان بقاء ونمو واستمرار المنظمة من خلال مواجهة المنافسة السائدة التي أصبحت من أهم سمات هذا العصر ، كما يجب أن يكون لديها من الإمكانيات ما يدعم نجاح هذا الأسلوب ، فقد أظهرت بعض الدراسات ( أبو عودة ، أ. / علي عدنان ، ٢٠١٠ ) و ( منصور ، د. / أسماء عوض محمد ، ٢٠٠٨ ) من خلال إجراء استطلاع للرأي لعدد ١٣٥ شركة يابانية مقيدة في بورصة طوكيو وتستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة ، أن نجاح تطبيق التكلفة المستهدفة يتطلب توفر العديد من المقومات من أهمها ، ما يلي:-

(١) أن يكون لدي المنظمة نظام معلومات محاسبية متطور قادر علي استيعاب أحدث تطورات في المحاسبة بصفة عامة ، ومحاسبة التكاليف بصفة خاصة.

- (٢) وجود نظام كفاء للتكاليف قادر علي حساب التكلفة المستهدفة بالاعتماد علي دراسة السوق واتجاهات الأسعار بالإضافة إلي التكلفة التاريخية.
- (٣) أن يكون لدي إدارة المنظمة إيمان راسخ بأهمية مفهوم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة ، لارتباطه وتأثيره علي جميع الإدارات داخل المنظمة.
- (٤) التدريب العملي للعاملين من خلال عقد دورات تدريبية لكيفية استخدام وتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة وتحديد الأسعار.
- (٥) تنمية روح الفريق وتكوين فرق العمل من كافة الإدارات والتخصصات بالمنظمة.
- (٦) تنمية علاقات التعاون مع الموردين لتحقيق أكبر فائدة ممكنة لكلا الطرفين بدلا من تطبيق سياسة ربح طرف علي حساب خسارة الطرف الآخر.
- (٧) تبادل كافة المعلومات المتوفرة لدى الإدارات المختلفة وعدم اقتصارها علي قسم بعينه دون باقي الأقسام الأخرى لتحقيق أقصى استفادة ممكنة لتلك المنظمة.
- (٨) استمرار فتح قنوات الاتصال بين الشركة والموردين والعملاء وكذلك بين كافة إدارات وأقسام الشركة للحصول علي المعلومات وتطبيق المقترحات ، التي تضمن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في سوق المنافسة السائدة.
- (٩) تطبيق نظام تقييم الأنشطة للتعرف علي مدى مساهمة الأفراد في تحقيق استراتيجية خفض التكلفة وزيادة الأرباح للمنظمة.
- وبالرغم من أن الكتابات السابقة التي استعرضت المقومات الداعمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة كانت قد تناولتها من خلال تجارب تطبيقها في قطاع الإنتاج ، إلا أن الباحث يرى أن الأمر لا يختلف كثيراً عن ما إذا تم تطبيقه علي تكلفة الخدمات في قطاع البنوك التجارية أو أي قطاع آخر من القطاعات الخدمية ، فتحديد تكلفة الخدمات تمر بنفس المراحل التي يمكن أن تمر بها تكلفة الإنتاج في الشركات الصناعية ، حيث يرتبط الأمر في النهاية بإشباع رغبات العملاء بتقديم منتج نهائي بتكلفة أقل وسعر تنافسي مع مراعاة الاحتفاظ بالجودة وإشباع رغبات العملاء وضمان ولائهم ، سواء كان هذا المنتج ملموس في صورة سلع أو غير ملموس في صورة خدمات بنكية أو أي خدمات أخرى.

### ٢/٣ :- طبيعة القدرة التنافسية في قطاع الخدمات البنكية.

#### أولاً:- ماهية القدرة التنافسية:-

تناولت العديد من الدراسات تعريف اصطلاح الميزة أو القدرة التنافسية ( عبد السميع ، د. / جمال عبد الحميد ، ٢٠١٠ ) و ( عمر د. / صقر ، ٢٠٠٣ ) ، علي كافة المستويات سواء علي المستوي الدولي أو مستوى الصناعة أو مستوى المنظمة ، واتفقت علي أن القدرة التنافسية علي مستوى المنظمة تعني بأن :- " المنظمة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت تمتلك القدرة علي خلق قيمة لعمالها قادرة علي إشباع رغباتهم من خلال استراتيجية تنافسية فعالة ، تؤكد اختلافها وتميزها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها في السوق ، وتحقق معدل ربحية تضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في السوق " .

### ثانياً:- أهمية القدرة التنافسية:-

من التعريف السابق يتضح أن أهمية القدرة التنافسية تكمن في قدرتها علي تحقيق وتغطية ثلاثة أشياء أساسية وهي:-

- (١) خلق قيمة قادرة علي تلبية احتياجات العملاء والحفاظ عليهم ، وتحسين سمعة البنك.
  - (٢) الاحتفاظ بحصة مناسبة للبنك في السوق تحقيق لها ربحية عالية ، وتضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في السوق
  - (٣) تحقيق التميز الاستراتيجي للبنك عن المنافسين في الخدمات المقدمة منه للعملاء ، من خلال التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المطبقة في ظل المنافسة السائدة.
- ويرى الباحث أن تلك الأهمية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الاعتماد علي مصدرين أساسيين للقدرة التنافسية وهما الموارد المتميزة والمهارات المتميزة والذين يمكن من خلال استغلالهما بكفاءة الحصول علي النتائج النهائية التالية:-

- ( أ ) خفض التكلفة.
- ( ب ) الجودة المتميزة بين المنافسين.
- ( ج ) التوقيت المناسب.
- ( د ) الاحتفاظ بالعملاء وضمن ولائهم.

### ثالثاً:- تخطيط التكلفة المستهدفة وعلاقتها بالقدرة التنافسية:-

يمكن تحديد خطوات تخطيط التكلفة المستهدفة لخدمات البنوك التجارية ، فيما يلي:-

- (١) تحديد السعر المستهدف للخدمة:- والذي يشبع رغبات العملاء ويستطيع دفعه ، ومما هو جدير بالذكر أن هذا السعر يتأثر بعدة عوامل من أهمها ما يلي:-
  - ( أ ) مواصفات وأسعار الخدمات في البنوك المنافسة.
  - ( ب ) ألا يتعدى السعر المستهدف أسعار المنافسين.

- (ج) مدى قدرة الخدمة علي إشباع رغبات العملاء ، وتقبلهم لدفع السعر المطلوب .
- (د) تحليل سلوك المنافسين ، ومدى احتياج العملاء للخدمة المقدمة .
- (هـ) نسبة الأرباح التي يرغب البنك في تحقيقها .
- (٢) 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 علي لجنة مسؤولة عن تحديد جدوى تقديم الخدمة من عدمه .
- (٣) قياس وتحديد هامش الربح المستهدف:- الذي يرغب البنك في تحقيقه من تقديم الخدمة والمحدد وفقاً للتخطيط الاستراتيجي وخطة الأرباح طويلة الأجل للبنك ، وهنا يجب مراعاة العديد من اعتبارات أهمها :- حجم الودائع الاستثمارية بالبنك والبدائل المتاحة للاستثمار ، دراسة وتحليل أسعار خدمات المنافسين ودرجة جودتها ، ومستوى دخول العملاء ، إلي جانب الخطة الاستراتيجية المتعلقة بالأرباح في الأجل الطويل
- (٤) قياس وتحديد التكلفة المستهدفة المسموح بها:- وهي أقصى تكلفة يمكن أن تتحملها الإدارة والتي تمثل الفرق بين السعر المستهدف والربح المستهدف ، ويتوقف تحديد التكلفة المستهدفة علي عدة إجراءات منها:-
- (أ) دراسة السوق التي ستقدم فيها الخدمة ، للتعرف علي خصائص الخدمة وأسعارها .
- (ب) دراسة الإمكانيات المتاحة ومدى إمكانية تعديلها .
- (ج) تعديل تصميم الخدمة بغرض خفض التكلفة .
- (٥) استخدام (Kaizen Costing) للتطوير والتحسين المستمر للتكلفة المستهدفة:- وهو 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 الاستمرارية في إجراء التحسينات علي المنتجات أو الخدمات ومراحل تنفيذها ، مما يترتب عليه استمرارية خفض التكلفة عن ما هو متوقع ، وأن أهم ما يميز التكلفة المطورة هو الاستمرارية في التحسين وهو ما يعطي بمرور الوقت نتائج إيجابية .
- ٣/٣ :- دور التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للخدمات البنكية .



يرى الباحث أن أسلوب التكلفة المستهدفة يجب أن تكون أحد أدوات الاستراتيجية العامة للبنك باعتباره المسئول عن تحسين وتطوير الخدمات البنكية ، والتي تشمل استراتيجية الأسعار وطبيعة الخدمة المقدمة ، حيث يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة - كما ذكر سابقاً - أداة استراتيجية تعمل بشكل مستمر علي تخفيض التكاليف إلي جانب تحسين كل من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة وقدرتها علي إرضاء العملاء المستفيدين منها ، أضف إلي ذلك أن الدور الاستراتيجي يتأكد من خلال اهتمامها بالتحليل الاستراتيجي لرغبات العملاء وبيئة المنافسة وتحسين الجودة التي يتم تحديدها من جانب المستهلكين بالأسواق ، إلي جانب الدور الاستراتيجي الذي يعتمد علي الأسعار أبحاث السوق وخفض التكلفة من خلال استبعاد تكاليف الأنشطة غير الضرورية التي يترتب عليها زيادة تكلفة الخدمات بدون مبرر مقبول.

وقد أشارت إحدى الدراسات ( الكبراتي ، أ. / حنان عبد الله ، ٢٠٠٥ ) أن استراتيجية أسلوب التكلفة المستهدفة تجسدت في اعتمادها علي أسعار المنافسين وبالتالي تخفيض التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية مستقبلية من خلال اعتمادها علي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة التي تبرز الدور الاستراتيجي للتكلفة المستهدفة بوضوح ، وهذه الاستراتيجيات هي:-

(١) استراتيجية التحكم في التكلفة:- حيث تنجح البنك وفقاً لهذه الاستراتيجية في تبني وتنفيذ واكتساب ميزة تنافسية من خلال التكلفة المنخفضة وفقاً لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ، التي يتم تطبيقها في مرحلة التخطيط والتصميم للخدمة.

(٢) استراتيجية التمييز:- والتي تحققها البنوك وفقاً لقدرتها علي تقديم خدمة بجودة عالية ومواصفات متميزة عن خدمات البنوك المنافسة ، ويمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة تحقيق هذه الاستراتيجية أثناء مرحلة تنفيذ استراتيجية التحكم في التكلفة ، حيث يتم أثناء تنفيذ إجراءات خفض التكلفة مراعاة هدف تحسين الجودة وإشباع رغبات العملاء.

(٣) استراتيجية التركيز:- حيث يتبنى البنك سياسة التركيز علي 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 ما يساعد علي تحقيق الميزة التنافسية بأقصى درجات الكفاءة التي تضمن للبنك البقاء والنمو والاستمرار في السوق التنافسية السائدة.

مما سبق يتضح للباحث أن تخطيط التكلفة المستهدفة لخدمات البنوك التجارية لها دوراً إيجابياً في خفض تكلفة تلك الخدمات ، وبالتالي دعم كفاءة القدرة التنافسية لها في مواجهة البنوك المنافسة ، وضمان البقاء والنمو والاستمرار.

ويشير الباحث في هذا المقام إلي أنه في قطاع خدمات البنوك التجارية من الصعب الحفاظ علي اكتساب الميزة التنافسية الدائمة ، التي تضمن لها تجنب المنافسة من المشاركين لها في نفس السوق ، وبالتالي فإن المنظمات التي تفتقد القدرة علي تجنب المنافسة فليس أمامها سوى مواجهة المنافسين من خلال الاعتماد علي استراتيجية المواجهة التي تعتمد علي ثلاثة ركائز أساسية هي:- التكلفة والنوعية والوظيفة ، والتي تلعب دوراً إيجابياً في الحفاظ علي المنظمة في سوق المنافسة السائدة.

وهنا يتضح تحقق الفرض الثالث من فروض البحث والذي يشير إلي أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعمل علي دعم القدرة التنافسية للخدمات المصرفية بالبنوك التجارية ، وهو ما يضمن للبنك البقاء والنمو والاستمرارية.

#### \* أهداف التسعير وخفض تكلفة الخدمات في البنوك:-

- يتبنى قطاع البنوك أساليب محددة لخفض التكلفة وتسعير الخدمات من جانبها ، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف ( Macdonald , S. S. & Koch , T.W. , 2006 ) و ( العجارمة ، د./ تيسير ، ٢٠٠٥ ) يمكن أن يلخصها الباحث فيما يلي:-
- (١) جذب أكبر عدد ممكن من العملاء:- من خلال خفض تكلفة الخدمات وتسعيرها بالصورة التي تتناسب مع الأوضاع التنافسية للبنك وتحقيق الأهداف المطلوبة.
  - (٢) الحفاظ علي حصة البنك في السوق المصرفية:- في حالة استحواذ البنك علي حصة مناسبة في السوق المصرفية ، فإنه يحاول تحقيق نوع من الاستقرار وعدم الدخول في صراعات مع المنافسين ، وهذا يحقق بدوره صورة إيجابية لدي العملاء نتيجة استقرار الأسعار.
  - (٣) تعظيم الأرباح والعائد علي استثمارات المساهمين:- بحيث يتم تحديد أسعار الخدمات بناءً علي الربح المستهدف ونسبة العائد المطلوبة علي الأموال المستثمرة.
  - (٤) المحافظة علي أفضل صورة للبنك في أذهان العملاء:- لتحقيق ميزة ملموسة في خدمات البنك عن خدمات البنوك الأخرى.

(٥) 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.

(٦) المحافظة علي الائتمان وتطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر المصرفية:- من خلال الحرص وعدم المبالغة في منح القروض للحفاظ علي أموال البنك من الضياع.

ولتحقيق الأهداف السابقة يرى الباحث أنه يجب علي المسؤولين عن اتخاذ قرارات تسعير الخدمات المصرفية في إدارة البنك أن تراعي العوامل المؤثرة في تلك القرارات ( Horngren , 2008 , C. , et. Al. ) ، والتي من أهمها:-

(١) العملاء:- حيث يجب علي البنك دراسة أسعار خدماته وتحليل آراء العملاء في هذه الأسعار بصورة موضوعية.

(٢) البنوك المنافسة:- والتي يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرار تسعير خدمات البنك نظراً لتأثيرها علي الطلب ، الذي قد يجبر البنك في بعض الحالات علي تخفيض أسعار خدماته ، وفي حالات أخرى قد تكون أسعار المنافسين سبباً في خروج البنك من سوق المنافسة ، إذا أسعار خدماته أعلى من أسعار المنافسين.

(٣) تكلفة الخدمة:- حيث يجب أن تغطي أسعار الخدمات جميع التكاليف المتعلقة بتقديم تلك الخدمات وهامش الربح الذي يرغب البنك في تحقيقه.

(٤) العوامل الاقتصادية والقانونية:- التي قد تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي قرارات التسعير الخاصة بخدمات البنوك.

(٥) ظروف العرض والطلب:- والتي تؤثر بشكل مباشر علي قرارات تسعير الخدمات المصرفية ، فالخدمات المنخفضة الطلب قد يضطر البنك لتخفيض سعرها بهدف زيادة الطلب عليها ، وعلي الجانب الآخر إذا كانت أسعار بعض الخدمات منخفضة عن أسعار البنوك المنافسة ، تجعل البنك يقوم برفع أسعار خدماته لتكون متوازنة مع أسعار خدمات البنوك المنافسة.

يتضح مما سبق أن تكلفة الخدمات المصرفية تعتبر حجر الأساس لتحديد أسعار تلك الخدمات ، وبالتالي يجب أن يلجأ البنك إلي قياس وتحديد تلك التكلفة باتباع أنسب الأساليب التي تحقق الخطط والأهداف الاستراتيجية للبنك وتضمن دعم قدرته علي 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 البنوك في الوقت الحاضر ، ( أبو عواد ، أ. / محمد راجح ، ٢٠٠٨ ) ، ( زعرب ، د. / حمدي شحدة ، أبو عودة ، أ. / علي ، ٢٠١٢ ) ، ( Garrison , , et al. , 2006 ) وذلك للأسباب التالية:-

(١) 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 علي ربحية البنك.

(٢) أن غالبية العملاء أو المستفيدين من خدمات البنوك يفضلون جودة الخدمات المقدمة والسعر الملائم ، دون أن يكون لهم انتماء لبنك معين أو خدمة بعينها ، فالمعيار الأساسي هو سعر الخدمة وجودتها.

(٣) عدم قدرة البنوك السيطرة علي أسعار خدماتها ، فأسعار الخدمات تتحدد من خلال السوق المصرفية ، وبالتالي يجب علي البنك أن يحاول تطوير خدماته وإعادة تصميمها وتخفيض تكلفتها ، واستخدام الأدوات التي تساعده في الحفاظ علي عملائه من خلال تقديم خدماته بأسعار تتناسب مع الأسعار السائدة بالسوق المصرفية.

(٤) أم معظم عناصر التكاليف المرتبطة بمرحلة تصميم الخدمة تعتبر من التكاليف الغير ملائمة التي لا يمكن تجنبها ، وبالتالي يجب التأكيد علي ضرورة العمل علي تحليل وتخفيض التكلفة في مرحلة تصميم الخدمة وليس بعدها.

(٥) أن أسلوب التكلفة المستهدفة من الصعب أن يحقق أهدافه بعد تصميم الخدمة ، حيث يصعب إجراء تخفيض تكلفة الخدمة بعد مرحلة التصميم.

مما سبق يتضح للباحث أن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية لا يمكن أن تواجه السوق التنافسية السائدة إلا من خلال العمل بجدية نحو تخفيض تكاليف وأسعار خدماتها باستخدام الأساليب الحديثة التي تضمن تحقيق ذلك ، والبعد عن الأساليب التقليدية ، وقد أثبت تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة نجاحاً كبيراً في القطاعات الإنتاجية باعتباره أحد الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة الاستراتيجية ، وبالتالي من الضروري اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتطبيقه في قطاعات الخدمات ، وخاصة قطاع الخدمات المصرفية نظراً للطبيعة الخاصة لهذا القطاع والسوق التنافسية التي يتسم بها ، ويمكن للباحث أن يستعرض المراحل الأساسية لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة والتسعير للخدمات المصرفية ( زعرب ، د. /

حمدي شحدة ، أبو عودة ، أ. / علي عدنان ، ٢٠٠٨ ) ، ( Horngren , et al. 2000 ) ،  
في المراحل الأربعة الأساسية التالية:-

(١) تحليل ودراسة حاجات العملاء المستهدفين بغرض تحديد أنواع الخدمات المصرفية التي  
يمكن تقديمها لإشباع تلك الحاجات.

(٢) التعرف علي أسعار البنوك المنافسة التي تقدم نفس الخدمات ، والتي يتم بناءً عليها تحديد  
سعر الخدمة الذي يمكن أن يتحملة العميل ويحقق الربح المستهدف للبنك.

(٣) حساب قيمة التكلفة المستهدفة ، والتي تساوي سعر بيع الخدمة مطروحاً منه هامش الربح  
المستهدف للبنك.

(٤) إعادة تقييم المراحل أو الأنشطة الخاصة بأداء الخدمة من خلال هندسة القيمة ، لاستبعاد  
الأنشطة التي لا تضيف قيمة اقتصادية للخدمة ، بهدف خفض التكلفة إلي أقصى درجة مع  
تحقيق الجودة المطلوبة لإشباع رغبات العملاء.

(٥) مقارنة التكلفة المستهدفة مع التكلفة المقدرة للخدمة ، للتأكد من أنها لم تتعدى حدود تلك  
التكلفة المقدرة تمهيداً لطرحها في السوق المصرفية.

(٦) التحسين والتطوير المستمر للتكلفة المستهدفة من خلال استخدام نظم الدعم الحديثة في هذا  
المجال ، والتي من أهمها:-

( أ ) نظم حساب الأسعار المستهدفة.

( ب ) نظم حساب الأرباح المستهدفة.

( ج ) نظم المعلومات المساعدة في البحوث والتطوير.

٤/٣:- مزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خدمات البنوك.

إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال الخدمات المصرفية يمكن أن يحقق العديد من

المزايا لقطاع البنوك التجارية ( عبد الحفيظ ، أ. / محمد عماد صلاح ، ٢٠٠٨ ) ، من أهمها:-

(١) أنه أسلوب يحقق الرقابة الشاملة علي 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.

(٢) أنه أسلوب قادر علي دعم وزيادة القدرة التنافسية للبنك ، من خلال تطبيق الإدارة  
الاستراتيجية القائمة علي تحديد الأسعار بناءً علي أسعار البنوك المنافسة.

- (٣) أنه أسلوب لديه القدرة علي تصحيح وتعديل مساره ، لأنه أسلوب قائم علي التقييم الذاتي ، وتطوير وتحسين الفكر الإداري من خلال مشاركة كافة المسؤولين عن تقديم الخدمة.
- (٤) أنه أسلوب يؤدي إلي زيادة روح الانتماء لدي العاملين بالبنك ، من خلال مشاركتهم الجماعية في تحقيق هدف خفض تكلفة الخدمات.
- (٥) أنه أسلوب يتم من خلاله إدارة التكلفة والربحية في نفس الوقت ، مع مراعاة الحفاظ علي جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة التي تلبي رغبات العملاء بأسعار مناسبة.
- (٦) في ظل هذا الأسلوب تزداد قاعدة المشاركين في إدارة التكلفة مثل مهندسي التصميم ، إلي جانب بعض الأطراف الخارجية الأخرى مثل العملاء والموردين.
- (٧) يقوم أسلوب التكلفة المستهدفة علي دراسة وتخفيض تكلفة الخدمات في مرحلة التصميم ، أي قبل حدوث التكلفة ، حيث يصعب الرقابة علي التكلفة أو التحكم فيها بعد حدوثها.
- (٨) 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.
- (٩) في ظل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لا يقتصر دور المحاسب الإداري علي قياس الأنشطة فقط ، وإنما يتعدى ذلك للمشاركة مع فريق العمل المسئول عن تصميم وتطوير وتقديم الخدمات المصرفية.
- (١٠) يعمل تطبيق التكلفة المستهدفة علي تنمية وترسيخ روح الفريق لدى العاملين بالبنك ، حيث يصعب تطبيق هذا الأسلوب إلا من خلال تعاون خبراء ومسؤولين من كافة الأقسام والمستويات الإدارية.

### ٥/٣ :- مشكلات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خدمات البنوك التجارية.

- بالرغم من إن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال الخدمات المصرفية يمكن أن يحقق العديد من المزايا للبنوك التجارية ، إلا أن الحقيقة تؤكد أن هذا التطبيق يواجه بعض المشكلات التي لا يمكن اغفالها ، من أهمها ما يلي:-
- (١) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يتطلب تطبيق نظام تكاليف كفاء قادر علي توفير مقومات تطبيقه ، وهو ما لا يتوفر في كثير من قطاعات الخدمات بصفة عامة ، وقطاع خدمات البنوك بصفة خاصة.

(٢) يحتاج تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إعادة تنظيم الهيكل الإداري وإجراء العديد من التغييرات التنظيمية داخل الأقسام الإدارية المختلفة بالبنك.

(٣) قد يواجه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة نوعاً من الصراع التنظيمي الذي قد يؤدي إلى عدم قدرته على تحقيق أهدافه.

(٤) يتطلب تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تكاليف إضافية لتطوير المنتجات أو الخدمات ، وهي تكاليف يصعب إدراجها ضمن عناصر التكلفة المستهدفة ، لأنه لا يمكن إيجاد علاقة مباشرة بين المدخلات والمخرجات لهذا النوع من التكاليف.

(٥) التزام المديرين بالإجراءات الروتينية لنظام العمل في البنك ومقاومة التغيير وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ، تمثل عائقاً من معوقات نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة.

(٦) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يحتاج إلى جهود كبيرة ومكثفة ، مما يمثل نوع من الضغط على فريق العمل ، خاصة وأن تحديد التكلفة المستهدفة يعد فناً أكثر منه علماً.

(٧) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر قرار استثماري يحتاج إلى استثمارات إضافية ، وبالتالي يجب دراسة التكلفة والعائد من وراء اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي.

وبالرغم من الصعوبات أو المعوقات السابق ذكرها التي قد تقف حائلاً أمام نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية ، إلا أن الباحث يرى أن غالبية هذه الصعوبات والمعوقات يمكن التغلب عليها ، فكما هو معروف أن أي نظام جديد لا بد أن يواجه بعض الصعوبات والمعوقات ، وبالتالي يجب وضع الحلول الملائمة لمعالجتها حتى يمكن الاستفادة من المميزات السابق ذكرها لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في هذا القطاع الحيوي داخل النظام الاقتصادي.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنه يمكن التغلب على معظم الصعوبات والمعوقات السابقة من خلال اتخاذ الإجراءات التالية:-

(١) وضع نظام تكاليف كفاء بالبنك لديه من المرونة ما يضمن القدرة على تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة وفرض أسعار تنافسية قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي تتسم بها سوق الخدمات المصرفية في العصر الحالي.

(٢) إعادة هيكلة أقسام وإدارات البنك والتنسيق بين أهدافها الفرعية لتحقيق الهدف العام الذي يضمن للبنك البقاء والنمو والاستمرار.

- (٣) تشكيل فريق من الخبراء والتخصصات المختلفة بالبنك لدراسة عمليات التحسين والتطوير لتكلفة الخدمات بناءً على دراسة السوق واتجاهات البنوك المنافسة في السوق المصرفية.
- (٤) عقد دورات تدريبية للعاملين بالأقسام والإدارات المختلفة بالبنك ، لتدريبهم على التفكير الإبتكاري والتجديد ، وتعريفهم بأهداف ومزايا تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على تكلفة وأسعار الخدمات المصرفية بالبنك ، والدور الإيجابي لذلك في زيادة القدرة التنافسية للبنك.
- (٥) تنمية ونشر ثقافة العمل بروح الفريق لدى العاملين بالبنك ، حيث يحتاج تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى فريق عمل يتضمن كافة التخصصات الهندسية والمالية والإدارية لتحليل تكلفة الخدمات في مرحلة التصميم وقبل دخولها إلى حيز التنفيذ.
- (٦) البعد عن الروتين الإداري في انجاز الأعمال ، وتشجيع العمل الإبتكاري والعمل على تنمية روح التجديد والتفكير الاستراتيجي لدى الهيكل الإداري ، لضمان دعم القدرة التنافسية وتحقيق استمرارية البنك في السوق المصرفية.

مما سبق يتضح للباحث رفض الفرض الرابع من فروض البحث والذي ينص على ، أنه لا توجد أي معوقات أو مشكلات لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال التسعير وخفض التكاليف الخاصة بخدمات البنوك التجارية ، حيث ثبت أن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في قطاع خدمات البنوك التجارية ، والتي تمثل تحديات يجب مواجهتها بحلول غير تقليدية للاستفادة من مزايا تطبيق هذا الأسلوب.

### نتائج وتوصيات البحث



بعد العرض السابق توصل الباحث في نهاية هذا البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الهامة يمكن عرضها فيما يلي:-

أولاً:- نتائج البحث:-

(١) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد بدرجة كبيرة علي دعم وزيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية ، وهو ما يؤدي إلي ضمان البقاء والنمو والاستمرارية.

(٢) أن قطاع البنوك التجارية قادر علي توفير المقومات التي تمكنه من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية.

(٣) أن 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.

(٤) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يواجه بعض المعوقات في البنوك بصفة عامة ، والتي من بينها عدم وجود نظم تكاليفية فعالة ، وعدم توفير المعلومات المالية والمحاسبية اللازمة لهذا التطبيق.

(٥) أن قطاع البنوك التجارية يدرك النتائج الإيجابية والمزايا المرتبطة بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض تكلفة وتسعير الخدمات المصرفية في عدة جوانب من أهمها:-

( أ ) خفض تكلفة الخدمة المصرفية من خلال استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للخدمة.

( ب ) زيادة ربحية البنك بسبب زيادة حصة البنك في سوق الخدمات المصرفية كنتيجة طبيعية للتحسين المستمر لتلك الخدمات وتخفيض تكلفتها وتلبية احتياجات العملاء.

( ج ) الحفاظ علي جودة الخدمة المصرفية المقدمة من خلال عمليات التحسين والتطوير المستمر التي يحققها أسلوب التكلفة المستهدفة.

(٦) أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد علي جذب عملاء جدد إلي جانب الحفاظ علي العملاء القدامى ، من خلال خفض التكلفة ورفع كفاءة التسعير والحفاظ علي جودة الخدمات التي تلبى احتياجات العملاء وتحقق مصداقية للبنك أمام هؤلاء العملاء.

(٧) أن وجود بعض الصعوبات أو المعوقات لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر من التحديات التي لا يجب أن تقف حائلاً أمام تطبيقه والاستفادة من مميزاته العديدة.

## ثانياً:- التوصيات:-

- (١) ضرورة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة نظراً لما يحققه من مزايا خفض التكلفة ورفع كفاءة التسعير وزيادة القدرة التنافسية بالسوق المصرفية.
- (٢) ضرورة أن تعمل البنوك التجارية علي توفير المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وتضمن نجاحه في خفض تكلفة الخدمات المصرفية مع الحفاظ علي الجودة اللازمة لتلبية احتياجات العملاء.
- (٣) ضرورة أن يقوم قطاع البنوك التجارية بتطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة التي تساعدها علي تحسين جودة خدماتها وخفض تكلفتها لتضمن الحفاظ علي حصتها في السوق المصرفية وتحقيق الربحية المطلوبة.
- (٤) ضرورة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة لمحاسبة التكاليف في البنوك ، وإجراء التدريب العلمي والعملية لكوادر البنوك لتوفير الكفاءات اللازمة لتطبيقه ونجاحه.
- (٥) ضرورة قيام البنوك بتطوير نظم المعلومات المحاسبية المطبقة بها ، لتصبح قادرة علي استيعاب وتطبيق نظم التكاليف غير التقليدية ، ومواكبة التطورات المستمرة في قطاع خدمات البنوك بصفة خاصة في الفترة الأخيرة.
- (٦) ضرورة أن تقوم كليات التجارة وإدارة الأعمال بالجامعات المصرية بتدريس النظم المحاسبية الحديثة في برامج المحاسبة بها ، لتخريج الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً والقادرة علي ضمان نجاح تطبيق تلك النظم في الواقع العملي.
- (٧) ضرورة القيام بدراسة كافة المعوقات والصعوبات الجوهرية التي قد تواجه تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتذليل تلك الصعوبات التي تعوق تطبيقه.

## مراجع البحث

أولاً:- مراجع باللغة العربية.

## ( أ ) الكتب:-

- (١) العجارمة ، د./ تيسير ، ٢٠٠٥ ، " التسويق البنكي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

(٢) عمر د./ صقر ، ٢٠٠٣ ، " العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة " ، مكتبة الدار الجامعية ، الاسكندرية.

(٣) نور ، د./ أحمد محمد ، محرم ، د./ زينات محمد ، شحاته ، د./ شحاته السيد ، ٢٠٠٥ ، " المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة " ، مكتبة الدار الجامعية ، الاسكندرية.

### (ب) الدوريات العلمية:-

(١) الجنابي ، أ./ معاد إبراهيم ، ٢٠١١ ، " الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة تكريت ، المجلد (٧) ، العدد (٢١).

(٢) الحملوي ، د./ صالح محمد حسني ، ٢٠١١ ، " مدخل مقترح لتطوير إجراءات مراجعة المشتقات المالية مع دراسة تطبيقية في البنوك التجارية " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة بنها ، السنة ٣١ ، العدد (١) ، المجلد الأول.

(٣) الخلف ، د./ نضال محمد رضا ، زويلف ، د./ إنعام محسن حسن ، ٢٠٠٧ ، " التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة :- دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردنية " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية ، المجلد (٢١) ، العدد الأول.

(٤) المطارنة ، د./ غسان فلاح ، ٢٠٠٨ ، " متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية - دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ( ٢٤ ) ، العدد الثاني.

(٥) النابلسي ، د./ طارق تيسير ، ٢٠٠٨ ، " إمكانية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في المشروعات الصناعية الأردنية " ، مجلة البحوث الإدارية ، جامعة الحسين بن طلال ، المملكة الأردنية ، العدد الأول.

(٦) زعرب ، د./ حمدي شحدة ، أبو عودة ، أ./ علي ، ٢٠١٢ ، " أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة " ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، فلسطين ، المجلد (٢٠) ، العدد الأول ، يناير.

- (٧) زعرب ، د./ حمدي شحدة ، ٢٠١١ ، "مدي إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية في قطاع غزة - دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والدراسات الإنسانية ، المجلد (٢٥) ، الإصدار (١٠).
- (٨) عبد الدائم ، د./ صفاء ، ٢٠٠١ ، " نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة - جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير.
- (٩) عبد الرحمن ، د./ عاطف عبد الحميد ، ٢٠٠٠ ، " مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية " ، المجلة العلمية بكلية التجارة - جامعة أسيوط ، السنة ( ١٩ ) ، العدد الثاني ، يونيو.
- (١٠) عبد السميع ، د./ جمال عبد الحميد ، ٢٠١٠ ، " أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية علي بنوك القطاع العام التجارية " ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة بنها ، السنة ٣٠ ، العدد (٢) ، المجلد الأول.
- (١١) فوده ، د./ شوقي السيد ، ٢٠٠٧ ، " إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة منت خلال مفهوم سلسلة القيمة " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، المجلد (٤٤) ، مارس.
- (١٢) مجاهد ، د./ سمير مرتضى محمد ، ٢٠٠٧ ، " مدخل مقترح لتطوير نظام التكاليف بغرض دعم وتخطيط المنتجات المتعددة للشركات الصناعية في ظل تقنيات الإنتاج الحديثة - دراسة نظرية تطبيقية " ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة الزقازيق ، السنة (٢٩) ، العدد الأول ، يناير.
- (١٣) منصور ، د./ أسماء عوض محمد ، ٢٠٠٨ ، " استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الأنشطة بالمنظمات الخدمية بهدف دعم قدرتها التنافسية - دراسة نظرية تطبيقية " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة - جامعة قناة السويس ، العدد الأول ، يناير.

(١٤) مهدي ، أ./ ذواوي ، ٢٠٠٩ ، " مدخل التكلفة المستهدفة كأداة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة ودوره في تحقيق المركز التنافسي " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، سوريا ، العدد التاسع ، يناير.

### ( ج ) المؤتمرات والندوات :-

(١) العفيري ، د./ فؤاد أحمد حمد ، ٢٠١٠ ، " مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية " ، الندوة (١٢) لسبل تطوير المحاسبة بالمملكة العربية السعودية بعنوان " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين " ، كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود ، ١٨ - ١٩ مايو.

(٢) خطاب ، د./ محمد شحاته ، ٢٠١٠ ، " التكامل بين أدوات إدارة التكلفة وحوكمة الشركات ، إطار مقترح : دراسة نظرية وميدانية " ، الندوة (١٢) لسبل تطوير المحاسبة بالمملكة العربية السعودية بعنوان " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين " ، كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود ١٨ - ١٩ مايو.

### ( د ) مواقع إنترنت :-

(١) الكاشف ، د./ محمود يوسف ، ٢٠١٠ م ، " التأصيل النظري ومتطلبات التطبيق العملي للتكلفة المستهدفة ، كمدخل لإدارة الربحية " ، بحث محكم ومنشور علي شبكة الإنترنت ، [www.kau.edu.sa/mkashf/re/target.doc](http://www.kau.edu.sa/mkashf/re/target.doc)

(٢) المحمود ، د./ صلاح عبد الرحمن ، رزق ، د./ محمود عبد الفتاح ، ٢٠٠٣ ، " مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات النظام العالمي الجديد " .

[www.kfu.edu.sa/ar/Deans/Research/Documents/3023.pdf](http://www.kfu.edu.sa/ar/Deans/Research/Documents/3023.pdf)

(٣) سمير ، د./ وليد ، ٢٠١٣ م ، " مدخل التكاليف المستهدفة " ، بحث منشور علي شبكة الإنترنت ، [walidsamir7.blogspot.com/2013/04/blog-post\\_7.html](http://walidsamir7.blogspot.com/2013/04/blog-post_7.html)

( هـ ) مصادر أخرى :-

- (١) أبو عواد ، د. / محمد راجح خليل ، ٢٠٠٨ ، " أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن.
- (٢) أبو عودة ، أ. / علي عدنان ، ٢٠١٠ ، " أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية علي المصارف العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، نوفمبر.
- (٣) الخالدي ، أ. / كرار عبد الإله ، ٢٠١٠ ، " تقنية التكلفة المستهدفة أداة لإدارة التكلفة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية علي معمل أسمنت الكوفة الجديد " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق.
- (٤) الكبراتي ، أ. / حنان عبد الله ، ٢٠٠٥ ، " استعمال معلومات إدارة التكلفة الاستراتيجية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " ، دكتوراه في المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ، العراق.
- (٥) حنفي ، د. / زكي ، ٢٠٠٩ ، " التكلفة المستهدفة " ، بحث غير منشور ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- (٦) منصور ، د. / محمود ، ٢٠٠٨ ، " ماهية التكلفة المستهدفة " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية التجارة - جامعة الأزهر.
- (٧) عبد الحفيظ ، أ. / محمد عماد صلاح ، ٢٠٠٨ ، " التكلفة المستهدفة " ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية التجارة - جامعة القاهرة.

## ثانياً:- مراجع باللغة الإنجليزية

### (A) - BOOKS:-

- (1) Macdonald , S. S. & Koch , T.W. , 2006 , " Management of Banking " , 6 th Edition , Thomson.
- (2) Horngren , C. & Sundem , G. & Stratton , W. , and Burgstahler , D. , 2008 , " Introduction to Management Accounting " , 14<sup>th</sup> Edition , USA , Pearson Education International.

(3) Garrison , R. H. , Noreen , E. W. , and Brewer , P. C. , 2006 , "Managerial Accounting " , 11<sup>th</sup> Edition , Boston: McGraw – Hill.

(4) Horngren , C. T. , Foster , G. and Dater , S. M. , 2000 , " Cost Accounting a Managerial Emphasis " , 10<sup>th</sup> Edition , USA , New Jersey : Prentice – Hall International Inc.

(A) – PERIODICALS:-

(1) Stein , Robert E. , 2008 , " Development and Implementation of Collaborative and Integrated Cost Management Tools in a Global Energy Company " , AACE International Transactions .

(2) Robin , C. & Regine , S. , 2000 , " The Scope of Strategic Cost Management " , Management Accounting , U. S. A. , Vol. 79 , No. 8 , Feb.

(3) Filomena , T. , Kliemann N. F. & Duffey M. , 2009 , " Target Costing Operation alization During Product Development: Model and Application " , International Journal Production Economics Vol. 118.

(4) Rattray , C. J. ; Lord , B. R. & Shanahan , Y. P. , 2007 , " Target Costing in New Zealand Manufacturing Firms" , Pacific Accounting Review , Emerald , Vol. 19 , Issue 1.

(5) Kocsoy , M. ; Gurdal , K. & Karabayir , M. , 2008 , " Target Costing in Turkish Manufacturing Enterprises " , European Journal of Social Sciences , Vol. 7 , No. 2.

(6) Dekker , H. , & Smidit , P. , 2003 , " A Survey of The Adoption and Use of Target Costing in Dutch Firms " , International Journal of Production economics , Vol. 84 , Issue 3.

(7) Keun – Hyo , Yook , 2005 , " Target Costing The Construction Industry Evidence from Japan " , Construction Accounting & Taxation.

(8) Ellram , L. , 2006 , " The Implementation of Target Costing in The United States: Theory Versus Practice , " Journal of Supply Chain Management: A global Review Purchasing & Supply , Vol. 42 , Issue 1.

**\*\* وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين \*\***

#### **Summary:-**

**Eating researcher in this study the effectiveness of the application of cost method targeted at reducing the cost of services for the commercial banking sector to support competitiveness , while maintaining the quality of those services and improved to meet the competition prevailing in this sector, and to provide the necessary ingredients for the application in addition to recognition to identify the problems and difficulties that may face the process of applying the target cost method and the possibility of developing appropriate solutions to overcome them, to provide the benefits achieved by this method in the pricing of services to commercial banks.**

**And sought the researcher behind the study to achieve a major goal, namely trying to identify the extent feasibility and effectiveness of the use of cost method target in reducing the cost and pricing of services in commercial banks, where he achieved this method positive results in the production companies, industrial and concluded in the end that despite difficulties that may face the application in the banking sector, but that the application of cost method target helps to support the competitiveness of the services of commercial banks and supports the strategic objectives of the Bank is to survive and grow and continue to market competition prevailing at the present time, where The study of several findings and recommendations was including the following:-**



**(1) activating the role of cost accounting systems in banks, and the provision of scientific and practical competencies capable of applying strategic management methods to reduce the cost and pricing of banking services.**

**(2) applying a target cost in the pricing of banking services rather than traditional methods, owing to achieve the advantages to banks and increase their competitiveness.**