



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم المحاسبة

إستخدام منهج ادارة التكلفة في ترشيد تكلفة الأزمات البيئية في قطاع البنوك " دراسة تطبيقية "

بحث مقدم
للحصول على درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة

الباحث

أسامة محمد سرور كامل
مدرس مساعد بقسم المحاسبة والمراجعة
كلية التجارة – جامعة عين شمس

إشراف

الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد

الحميد

الأستاذ الدكتور / أحمد حلمي

الخطيب

أستاذ التكاليف بالكلية

أستاذ المحاسبة المساعد بالكلية

2009

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين إلى يوم الدين وبعد ،،،

يسجد الباحث لله رب العالمين حمداً وشكراً على جميع نعمه التي أنعم بها علينا، وأعانني على إتمام هذا البحث.

ويتوجه الباحث بالشكر العميق والتقدير والعرفان بالجميل لأستاذه الفاضل الدكتور / أحمد حلمي الخطيب أستاذ التكاليف بالكلية والمشرف على البحث، والذي تتلمذت على يديه سنوات طويلة وتعلمت منه الكثير والكثير، وله الفضل الأكبر في إتمام هذا البحث، وذلك لما قدمه للباحث من وقت وجهد وفكر، جزاه الله خير الجزاء، ومتعه بالصحة والعافية وطول العمر.

كما يتوجه الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لأستاذه الفاضل الدكتور / أحمد محمود يوسف أستاذ التكاليف ورئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، وذلك لتفضله بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة وتشريفه للباحث، وملاحظاته القيمة، جزاه الله خير الجزاء ومتعه بالصحة والعافية وطول العمر.

ويتوجه الباحث بالشكر العميق والتقدير والعرفان بالجميل لأستاذه الفاضل الدكتور / حسين أحمد عيسى أستاذ المحاسبة وعميد الكلية وذلك على تشريفه للباحث بقبول الاشتراك في لجنة الحكم على الرسالة، وعلى ملاحظاته القيمة وأبحاثه المنشورة في مجال المحاسبة الإدارية والتي أفادت الباحث كثيراً، جزاه الله خير الجزاء ومتعه بالصحة والعافية وطول العمر.

كما يتوجه الباحث بالشكر العميق والتقدير والعرفان بالجميل لأستاذه الفاضل الدكتور / ممدوح عبد الحميد السيد أستاذ المحاسبة المساعد بالكلية والمشرف بالإشتراك على الرسالة، وذلك لرعايته الفاتكة للباحث عبر سنوات طويلة، ودعمه المستمر، وتوجيهاته السديدة، جزاه الله خير الجزاء ومتعه بالصحة والعافية وطول العمر.

ولا ينسى الباحث فضل أساتذته بالكلية والذين تعلمت منهم الكثير طوال حياتي العلمية، وخلال مراحل إعداد هذا البحث، فلهم كل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل.

وأخيراً يتوجه الباحث بالشكر لكل من قدم يد العون له من الزملاء والعاملين بالكلية وخارجها، حفظهم الله جميعاً.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الإهداء

إلى روح والدي ووالدتي
يرحمهما الله كما ربياني صغيراً

إلى أبنائي أحمد و فرح
النور في قلبي وعيني

إلى جميع أفراد أسرتي
حباً وتقديراً وإعزازاً

بسم الله الرحمن الرحيم

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ
وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ
مَنْ تَشَاءُ ۖ بِيَدِكَ الْخَيْرُ ۖ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ
قَدِيرٌ تُولِجُ اللَّيْلَ فِي النَّهَارِ وَتُولِجُ النَّهَارَ فِي
اللَّيْلِ ۖ وَتُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَيِّتِ وَتُخْرِجُ
الْمَيِّتَ مِنَ الْحَيِّ ۖ وَتَرْزُقُ مَنْ تَشَاءُ بِغَيْرِ
حِسَابٍ.

صدق الله العظيم

(سورة آل عمران: 26 – 27)

المقدمة

يتضح من تحليل أداء البنوك وجود بعض المشكلات التي كشفت عنها تقارير البنك المركزي المصري ⁽¹⁾، والتي من أهمها ما يلي :

- تواضع معدل الملاءة المصرفية والذي يتراوح ما بين 4.7 % ، 5.3 % في المتوسط خلال السنوات من 2002 – 2006 ، وذلك مقارنة بالحد الأدنى لهذا المعدل طبقاً لمقررات بازل (1)، مما يعني تزايد احتمالات التعرض لأزمات مصرفية مستقبلاً.

- انخفاض معدل العائد على الأصول المصرفية والذي بلغ ما يقرب من 1.1 % في شهر سبتمبر 2006، مما يفسر تدني الأداء المصرفي.

- إرتفاع نسبة المخصصات إلى الديون المتعثرة والتي بلغت ما يقرب من 82.2 % سنة 2006 ، وتزايد معدلات الفوائد غير المحصلة والتي بلغت ما يقرب من 12.4 % سنة 2006 ، بالمقارنة بنسبة 7.1 % سنة 2005، الأمر الذي يزيد من احتمالات حدوث الأزمات المصرفية.

وبالتالي فإن أحد أهم الإجراءات التي تسمح بتحقيق منافسة فعالة للبنوك ضمن سوق الأعمال البنكية هو إدارة و ترشيد تكاليف الخدمات البنكية بما يحقق لها أرباحاً مرتفعة، ويكسبها قدرة تنافسية أعلى، ويسمح لها بتطوير الخدمات البنكية وتنويعها.

ومن أجل تحقيق هدف ترشيد تكاليف الخدمات البنكية، لابد من وجود نظام فعال للتكاليف في البنوك يقيس تكلفة الخدمات البنكية بشكل دقيق، ويقدم البيانات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرار المناسب.

ويشير الباحث إلى مجموعة من الحقائق من أهمها:

1- عدم إستعداد الوحدات الاقتصادية - بصفة عامة - لمواجهة الأزمات البيئية، بالرغم من أن تكلفة منع حدوث الأزمات تكون عادة أقل من تكلفة علاجها.

2- تم تصنيف البنوك والمؤسسات المالية من حيث درجة تعرضها للأزمات على أنها من الوحدات الاقتصادية ذات المخاطر العالية.

(1) البنك المركزي المصري، القاهرة، التقارير السنوية 2004 ، 2005 ، 2006.

3- لم يعد السؤال المطروح على إدارة أية وحدة اقتصادية هو: هل يمكن أن نتعرض لأزمة؟ وإنما أصبح السؤال : متى ستقع الأزمة؟ فقد أصبحت الأزمات جزءاً من عالمنا المعاصر ، وصار الإستعداد لمواجهةها بأقل قدر من التكاليف والخسائر يمثل في حد ذاته وضعاً تنافسياً أفضل.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف نظم قياس وإدارة التكلفة في قطاع البنوك، مما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على إتخاذ القرارات المناسبة، وخاصة فيما يتعلق بتطوير الخدمات البنكية وتخفيض تكلفتها بما يخدم التطوير في القطاع البنكي، وهذا ناجم عن عدم توافر البيانات المحاسبية والإحصائية الكافية عن نشاط البنك والتي تمثل المدخلات الأساسية لنظام محاسبة التكاليف، وكذلك عدم قدرة الجهات الإدارية على الإستفادة من مخرجات النظام في إدارة الأزمات البيئية.

ويرى الباحث أن أزمات البنوك من أهم الأزمات التي تواجه الدول المختلفة خاصة الدول النامية ، وذلك لإعكاس تلك الأزمات على القطاعات الإقتصادية المختلفة. وقد يعتقد البعض أن أزمات البنوك نادرة الحدوث، ولكن الواقع أن أزمات البنوك قد حدثت منذ نشأتها ، وازدادت حدتها خلال عقد الثمانينات والتسعينات بدرجة كبيرة نتيجة عدة أسباب من أهمها:

- 1- تعدد أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك ، مثل مخاطر الائتمان والسيولة وأسعار الصرف وأسعار الفائدة.
- 2- المنافسة القوية في ظل إندماجات تصل إلى مبالغ ضخمة، وإنفاق بعض البنوك مليارات الدولارات على التكنولوجيا الجديدة لتقديم خدمات غير متوافرة عند الآخرين مثل بنوك الإنترنت.
- 3- تزايد الإتجاهات العالمية للإهتمام بالعميل باعتباره نقطة البداية في تسويق المنتجات والخدمات.
- 4- إتجاه العديد من الدول - ومنها مصر - إلى خصخصة الوحدات الإقتصادية المملوكة للدولة ومن بينها البنوك ، وهو ما يعني التحول من تطبيق النظام الإشتراكي إلى تطبيق نظام الإقتصاد الحر.

5- عدم تطبيق معظم البنوك لمناهج الإدارة الحديثة مثل الجودة الشاملة، وإدارة التكلفة، وإدارة الأزمات.

وقد صدر عن أحد المؤتمرات العلمية ⁽¹⁾ توصية بضرورة قيام المصارف والمؤسسات المالية بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم تستهدف تنفيذ العمليات الإلكترونية ، مع التأكيد على بحوث التسويق، واكتساب المهارات، وتصميم النظم، والإستعداد لمواجهة المخاطر المحتملة، وإستشراف آثار كل ذلك على تخفيض التكاليف، وإتاحة الفرص الأوسع لعرض المنتجات والخدمات.

ويؤدي المحاسب الإداري دوراً هاماً في قياس وإدارة التكاليف المرتبطة بأزمات البنوك وذلك بإحتمال حدوث هذه الأزمات أو إحتمال عدم حدوثها، ومحاولة ترشيد هذه التكاليف والتحكم فيها.

ويتساءل الباحث عن مدى كفاية الأساليب الحالية للمحاسبة الإدارية في إيجاد حلول لتلك المشكلة.

وفي حالة عدم كفايتها، إلى أي مدى يمكن إستخدام منهج إدارة التكلفة في ترشيد تكلفة الأزمات البيئية في قطاع البنوك؟
الدراسات السابقة:

بتحليل بعض الدراسات السابقة ، يمكن تصنيف هذه الدراسات إلى مجموعتين طبقاً لمجالها على النحو التالي:

أولاً : دراسات إهتمت بالأزمات البنكية .

1- دراسة " أحمد عبد المولى الصباغ 1998" ⁽²⁾.

تناولت الدراسة دور المراجع الداخلي بشأن التخطيط لإحتمال حدوث كارثة في منشآت الأعمال بهدف وضع إطار لمراجعة خطة إحتمال حدوث كارثة والخروج منها، وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط لإحتمال حدوث كارثة هو عملية وضع وتأسيس ضوابط الرقابة الداخلية التي تعمل على تدنية الخسائر وتضمن إستمرار العمليات والأنشطة الهامة والحرية بالمنشأة عقب حدوث الكارثة، كما تعتبر عملية التخطيط

⁽¹⁾ المؤتمر السنوي العاشر ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تقديم المنتجات والخدمات المصرفية والمالية بالتجزئة أمام تحديات القرن الجديد" ، الأردن، أبريل 2001.

⁽²⁾ د. أحمد عبد المولى الصباغ ، دراسة تحليلية لدور المراجع الداخلي بشأن التخطيط لإحتمال حدوث كارثة في منشآت الأعمال ، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث ، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.

لإحتمال حدوث كارثة والخروج منها قضية في غاية الأهمية نظراً للتوسع في استخدام الحاسبات بصفة عامة والإستخدام المركزي لها بصفة خاصة، بسبب المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة العليا بشأن حماية وتأمين أصول المنشأة.

وأخيراً فإن التاريخ السابق للكوارث واسعة النطاق والتي نتج عنها خسائر للكثير من المنشآت كان بالإمكان تدنيها إذا كان لديها خطة لإحتمال حدوث كارثة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الباحثين في مجالات المحاسبة والمراجعة ونظم المعلومات بإحتمالات حدوث الأزمات والكوارث وتأثير ذلك على الفكر المحاسبي والمراجعي.

2- دراسة "1998 Daniel C. Hardy" ⁽¹⁾.

أشارت الدراسة إلى إمكانية التنبؤ بأزمات البنوك بالرغم من حدوثها عادة بصورة مفاجئة، حيث توجد بعض المؤشرات المرتبطة بسلامة النظام المصرفي والتي يمكن أن تساعد على توقع الأزمة، مثل كفاية رأس مال البنك، والأصول التي تكون أطول آجالاً من الخصوم وأقل سيولة منها.

وبالنسبة للبنوك ذات المعاملات الدولية الضخمة والتي تقوم بتقويم الأصول والخصوم بعملة مختلفة ، فإنها تكون معرضة لمخاطر الأزمات أكثر من غيرها. وقد تناولت الدراسة تاريخ الأزمات المصرفية عالمياً وآثارها على الإقتصاد القومي في عدة دول.

وانتهت الدراسة إلى أهمية الإستعداد لمواجهة أزمات البنوك ومحاولة التنبؤ بها باعتبار ذلك نقطة البداية للتغلب على الأزمة، ومحاولة علاجها بأقل تكلفة ممكنة.

3 - دراسة "خضير 2004" ⁽²⁾:

تناولت الدراسة مشكلة الديون المتعثرة من حيث أسبابها وطرق علاجها والعوامل المفسرة لها، وقد توصل الباحث إلى أن بعض العوامل المفسرة لمشكلة الديون المتعثرة يرجع إلى المشروعات المقترضة، ومنها ما يرجع إلى الظروف والملابسات المحيطة بعملية تقييم

(1) Deniel C. Hardy, "Are Banking Crisis Predictable?". *International Monetary Fund*, Washington, Dec. 1998.

(2) د. خضير حسن خضير جيرة الله ، الديون المتعثرة بين مطرقة البنوك وسندان الركود ، المؤتمر العلمي الثاني لقسم الإقتصاد والتجارة الخارجية بعنوان مستقبل النظام الإقتصادي العالمي في ضوء التطورات المعاصرة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 4 مايو 2004.

الإئتمان البنكي، والعوامل الأخرى الأكثر أهمية هي تلك التي ترجع إلى الظروف الاقتصادية التي يمر بها الإقتصاد المصري في الفترة الأخيرة.

وأوضحت الدراسة ضرورة التعامل مع الأزمة على أساس كل حالة على حدة وعدم إنتهاج سياسة عامة لمعالجتها، وذلك لإختلاف طبيعة وأسباب التعثر من مشروع لآخر، بالإضافة إلى إختلاف ظروف كل بنك.

وقد أوصت الدراسة باتخاذ إجراءات علاجية مثل إعادة جدولة الديون بشروط أكثر تيسيراً، كما أوصت الدراسة بضرورة إتخاذ إجراءات وقائية لمنع أو تقليل حدوث الأزمات والحد من آثارها في المستقبل، وذلك من خلال تفعيل دور البنك المركزي في عملية رقابة السياسة الإئتمانية، والإلتزام بمعايير تقييم الإئتمان ، وتحسين الظروف المحيطة بعملية إتخاذ القرار الإئتماني، وكذلك متابعة إستخدام الأموال المقترضة.

4- دراسة "سهير 2004"⁽¹⁾:

تناولت الدراسة تحليل معيار كفاية رأس المال الذي أصدرته لجنة بازل، سواء المعيار القديم الخاص بعام 1988 أو المعيار الجديد الخاص بعام 2005 ، بالإضافة إلى المعايير الأساسية للجنة بازل للرقابة البنكية الفعالة.

كما تناولت الدراسة مدى إلتزام مصر بتلك المعايير وما أحدثته من تغييرات في تشريعاتها البنكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقابة البنكية في مصر ما زالت تعاني من بعض أوجه الضعف والقصور والتي تتطلب إدخال تحسينات عليها.

كما تشير البيانات إلى ضآلة حقوق الملكية في البنوك المصرية، وضآلة مخصصاتها وعدم تناسبها مع المخاطر التي قد تتعرض لها تلك البنوك خاصة مع تحرير التجارة في الخدمات المالية، وتعرض البنوك المحلية للمنافسة الشديدة من جانب البنوك الأجنبية التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة.

ومن ثم يتطلب الأمر تقوية قاعدة رأس مال البنوك المصرية، والذي يمكن أن يتم إما عن طريق زيادة رؤوس أموالها أو العمل على تحقيق الاندماج بينها. وقد يكون من المفيد أيضاً في هذا المجال اللجوء إلى التعاون البنكي العربي في مجال الأعمال

(1) د. سهير محمود معتوق "معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية ومدى إلتزام البنوك المصرية بها"، المرجع السابق.

البنكية وذلك عن طريق إقامة مصارف عربية مشتركة ضخمة على غرار المؤسسة البنكية العربية ABC، أو عن طريق إتجاه بعض البنوك العربية نحو الاندماج مع بعضها البعض.

5 -دراسة " محمد عبد الفتاح 2007" (1):

تناولت الدراسة أثر محددات أداء البنوك التجارية على كفاية رأس المال لأغراض المخاطر الائتمانية وذلك بدلالة مؤشرات جودة الأصول والربحية والسيولة المصرفية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المتغيرات المؤثرة على محددات تقييم الأداء المصرفي هي القروض المتعثرة ، والسياسة الائتمانية ، وتسعير المخاطر المصرفية ، والتركيز الائتماني ، ومستوى مخصصات الأصول المالية ، وقواعد الرقابة المصرفية ، والعائد على الأصول المالية ، وأوزان المخاطر المصرفية ، وكفاءة المراجعة الداخلية ، والمستوى المهاري للموارد البشرية، والإشراف الخارجي المصرفي .

ثانياً : دراسات إهتمت بمنهج إدارة التكلفة.

يعتبر منهج إدارة التكلفة من أبرز المناهج التي إهتم بها الفكر المحاسبي، حيث ظهرت العديد من الدراسات والجهود ، سواء كانت هذه الدراسات نظرية أم تطبيقية، وسواء إشتملت على تحليل لأطر أو أدوات أو أساليب منفردة أو متكاملة ، ولقد أسهم ذلك في بناء أسس هامة ومسارات علمية وعملية يمكن تطويرها والإسترشاد بها في تطبيق هذا المنهج بعد تحليل مضمونها. لذلك أفرد الباحث ما أمكن التوصل إليه من دراسات خلال الفترة من 2000 حتي 2005 على النحو التالي:

(1) د. محمد عبد الفتاح محمد إبراهيم ، إطار محاسبي لأثر محددات أداء البنوك التجارية على كفاية رأس المال لأغراض إدارة المخاطر المصرفية ، *المجلة العلمية - التجارة والتمويل* ، كلية التجارة، جامعة طنطا ، العدد الثاني 2007 ، ص 90.

1 - دراسات "cooper" 2000 - 2003 " (1):

تعتبر هذه الدراسات من الدراسات النظرية التي عرضت في شكل تسلسل تاريخي للجهود التي بذلها الباحثون ، كذلك إتجاه منشآت الأعمال نحو إدارة التكلفة منذ ظهور الإدارة العلمية لمؤسسها "فريدريك تايلور" ، حيث تقوم الإدارة التي أرسى دعائمها تايلور على أربعة فروض هي قوة العمل ، ونوع الرقابة ، وأسلوب الأداء ، ونوع الحوافز ، وهذه الفروض تختلف في طريقة تطبيقها في ظل التوجه الدولي الحديث نحو إدارة التكلفة عما ظهرت عليه عند بدء تطبيق منشآت الأعمال للإدارة العلمية . وانتهت هذه الدراسات إلى أن قوة العمل تحولت من إعتبارها ذات قيمة منخفضة ، إلى كونها أصل ذو قيمة valuable asset يحتاج إلى الرعاية والتشجيع في ظل الإدارة الحديثة للتكلفة .

2- دراسة " عبد الرحمن 2000 " (2):

إهتمت هذه الدراسة بتحليل مداخل التكاليف التقليدية في مجال الرقابة وخفض التكلفة ومدى كفايتها في مجال تحقيق التكلفة التنافسية ، ثم التأصيل العلمي لمدخل التكلفة المستهدفة كأحد أساليب تدعيم وظيفة الرقابة الشاملة على التكاليف ، بغرض تحقيق الميزة التنافسية التكاليفية للمنشأة ، مع تحديد المتطلبات اللازمة لوضع مدخل التكلفة المستهدفة موضع التنفيذ في المنشآت المصرية، بإعتبار أن التكلفة المستهدفة هي إحدى أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة التي تسعى إلى رقابة وخفض التكلفة. وتعرضت الدراسة للطرق المختلفة للرقابة على التكلفة والسعي نحو تخفيضها ، من

(1) لمزيد من التفاصيل:

- Copper & Slagmuder , R., Inter-organizational costing (part 1) , **Journal of cost management** sep . / Oct . 2003 , pp . 14-21
- Cooper & Slagmuder , R ., Inter-organizational costing (part 2) , **Journal of cost Management** Nov / Dec . 2003, pp . 12-24 .
- Copper & Slagmulder , R , Target cost for new – product development : component level target costing , **Journal of cost management** sep . / Oct . 2002 pp . 36-40
- Copper & Slagmulder, R , cost management : from Frederick taylor to the present . **Journal of cost management** sep . / Oct . 2000 , pp . 4-9 .

(2) د. عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة أسيوط ، العدد الثامن والعشرون ، يونيو 2000 ، ص 1-42 .

خلال تحديد مواطن خفض التكلفة التي يمكن أن يساهم فيها مدخل التكلفة المستهدفة، بما يمكن المنشأة من تحقيق ريادة التكلفة.

3 - دراسة " النشار 2001 " (1) :

تهدف الدراسة إلى تقديم منهج إجرائي لتكامل نظام إدارة التكلفة على أساس العملية مع نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس الخصائص المميزة للمنتج ، بما يوفر معلومات تفي بمتطلبات منشآت الأعمال لمواجهة تحديات البيئة التنافسية الحديثة ، وقامت الدراسة على الفرضيين التاليين :

الفرض الأول: عدم ملائمة نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط للوفاء بمتطلبات منشآت الأعمال التي تسعى للتميز على المستوى العالمي.

الفرض الثاني : إن قدرة منشآت الأعمال المتميزة على تكامل مدخلي إدارة التكلفة على أساس العملية، ونظام المحاسبة على أساس الخصائص المميزة للمنتج ، تساعد في مواجهة تحديات البيئة التنافسية الحديثة ، حيث قدمت الدراسة شرحاً لكل نظام من النظامين وإمكاناته في تحقيق مدخل التوجه بالعمل ، وكيفية إحداث التكامل فيما بينهما.

ويرى الباحث أنه إذا كان التحليل العلمي والمنطقي يمكن أن يبرر إمكانية نجاح فروض الدراسة ، إلا أنه لم يتم الإعتماد علي بيانات تطبيقية يمكن الإستناد إليها في إثبات هذه الفروض.

4 - دراسة " عبد الدايم 2001 " (2) :

قدمت الدراسة مجموعة من الأدوات التي تتدرج تحت نظام إدارة التكلفة ، حيث تم التركيز على مدخل التكلفة المستهدفة في إدارة التكلفة، باعتبار أن هذا المدخل أداة للتخطيط في مرحلة تصميم المنتج ، ثم تم عرض أسلوب هندسة القيمة Value Engineering كأداة يمكنها تحقيق التكلفة المستهدفة ، وفي مرحلة ما بعد التصميم تم عرض أسلوب التكلفة المطورة والمعروف باسم "Kaizen Costing" لتحقيق التحسين المستمر والخفض الدائم للتكلفة ، ثم أجريت دراسة تطبيقية لإحدى منشآت

(1) د. تهناني محمود النشار ، إستخدام أسلوب دورة حياة المنتج في تحسين التكاليف : إطار مقترح ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، المجلد الثاني والأربعون ، العدد الأول ، مارس 2005 ، ص 373-432 .

(2) د. صفاء محمد عبد الدايم، نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة- دراسة تطبيقية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، المجلد الثامن والثلاثون ، العدد الثاني ، سبتمبر 2001 ، ص 379 - 425 .

صناعة أجهزة التبريد لبيان كيفية التكامل بين مدخلي التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة لأحد أنواع الأجهزة التي تنتجها المنشأة، ثم خلصت الدراسة إلى فعالية مدخل التكلفة المستهدفة في إدارة الربحية في ظل مراعاة اعتبارات الجودة والقيمة التي يحصل عليها العميل.

5 - دراسة "2002 Nicolau" ⁽¹⁾:

يتمثل الدافع الأساسي لهذه الدراسة في إفتراض أن المعلومات المطلوبة لدعم القرارات الإستراتيجية والتشغيلية تتأثر داخلياً بالإنتاج، وخارجياً بالبيئة المحيطة بالمنشأة الصناعية ، وأن تصميم نظام لإدارة التكلفة يجب أن يساعد على نجاح تنفيذ الإستراتيجية الصناعية للمنشأة. وفي سبيل ذلك إختبرت الدراسة ثلاثة فروض على النحو التالي :

الفرض الأول : يساهم التكامل بين نظام ضبط الوقت (JIT) ونظم التبادل الإلكتروني (EDI) بفعالية في زيادة إستخدام نظام إدارة التكلفة في مجالات دعم القرارات الإستراتيجية والتشغيلية اللازمة لمواجهة البيئة الخارجية بشكل أكثر ثباتاً.

الفرض الثاني (أ): يساهم التكامل بين نظامي (JIT) و (EDI) بفعالية في زيادة إستخدام نظام إدارة التكلفة في مجالات دعم القرارات الإستراتيجية والتشغيلية في المنشآت التي تواجه مستويات أقل من التنوع في خصائص المنتج.

الفرض الثاني(ب) : يساهم التكامل بين نظامي (JIT) (EDI) بفعالية في زيادة إستخدام نظام إدارة التكلفة في مجالات دعم القرارات الإستراتيجية والتشغيلية في المنشآت التي تواجه مستويات أقل من التعقد في العمليات الإنتاجية.

الفرض الثالث : تتحقق فعالية إدارة التكلفة في ضوء مستويات التكامل بين نظامي (JIT) و (EDI) مع زيادة إستخدام إدارة التكلفة في دعم القرارات الإستراتيجية والتشغيلية اللازمة بشكل ضروري لتنفيذ الإستراتيجية الصناعية.

ومن خلال دراسة ميدانية إشتملت على 341 منشأة، أثبتت الدراسة من خلال النتائج الإحصائية تحقق فروض الدراسة، مما يدل على أهمية نظام إدارة التكلفة (CMS) في

(1) Nicolau, Andreas, "Interactive Effects of Strategic And Cost Management Systems on Managerial performance", *Advances in Management Accounting*, Vol. 10, 2001, pp. 203-225.