

العنوان:	استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية
المصدر:	مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية
الناشر:	جامعة بنها - كلية التجارة - قسم المحاسبة
المؤلف الرئيسي:	منصور، محمد محمد إبراهيم
مؤلفين آخرين:	فرماوي، عبدالرحمن مصطفى عبدالعظيم، محمود، نجلاء أحمد مصطفى(م. مشارك)
المجلد/العدد:	ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2022
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	255 - 231
رقم MD:	1405567
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المؤسسات المالية، الخدمات المصرفية، ترشيد التكلفة، أساليب التكلفة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/1405567

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

منصور، محمد محمد إبراهيم، فرماوي، عبدالرحمن مصطفى عبدالعزيز، و محمود، نجلاء أحمد مصطفى. (2022). استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية، ع2، 231 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405567>

إسلوب MLA

منصور، محمد محمد إبراهيم، عبدالرحمن مصطفى عبدالعزيز، فرماوي، و نجلاء أحمد مصطفى محمود. "استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية." مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية ع2 (2022): 231 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405567>

"استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي" (دراسة تطبيقية)

أ.د. محمد محمد إبراهيم منصور د. عبدالرحمن مصطفى عبدالعظيم فرماوى نجلاء أحمد مصطفى محمود

"استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي" (دراسة تطبيقية)

- أ. د. محمد إبراهيم منصور - د. عبدالرحمن مصطفى عبدالعظيم فرماوى - نجلاء احمد مصطفى محمود- باحثة

الملخص

هدفت الدراسة إلي تحديد التعرف على استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي، وكذلك أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد الخدمات المصرفية في البنوك التجارية على وجه التحديد وأثرها في تحسين الخدمات المالية وذلك في ظل ظروف البيئة المصرية، حيث تمثلت مشكلة البحث في ما هو أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة علي ترشيد تكلفه الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي وتتمثل في التساؤلات الآتية هل يساعد أسلوب التكلفة في ترشيد القرارات الإدارية، هل يساعد أسلوب التكلفة في قياس تكلفة الخدمات. وتمثلت أهمية البحث في أن تطبيق مفاهيم التكلفة المستهدفة في مجالات القياس والرقابة واتخاذ القرارات لتوضيح أثر ذلك على تكلفة الخدمات المصرفية. ومن خلال دراسة تطبيقية في بنك مصر بمدينة القاهرة/ جمهورية مصر العربية لدعم القدرة التنافسية مع الحفاظ على جودة تلك الخدمات وتحسينها لمواجهة المنافسة السائدة في هذا القطاع وتوفير المقومات اللازمة للتطبيق. وسعت الباحثة من وراء هذا البحث الي تحقيق هدفها رئيسيا ألا وهو محاولة التعرف على مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب وأدوات إدارة التكلفة المستهدفة في مجال ترشيد التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية، وأسفر البحث على نتائج وتوصيات: النتائج: - أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنوك المصرية التي تعمل على ترشيد التكاليف وذلك باستبعاد للأنشطة التي لا تضيف قيمة والتخلص من نواحي الإسراف مما يؤدي إلى ترشيد التكاليف. - يؤدي تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة إلى التحسين المستمر للخدمات المصرفية لتلبية احتياجات العملاء. التوصيات: - استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق هذا النموذج بشكل كفاء وفعال في مؤسسات القطاع المصرفي. - تدريب العاملين في هذه المؤسسات وتأهيلهم من خلال اشتراكهم في دورات متخصصة لتعليمهم دور الأدوات والأساليب المستخدمة في إدارة التكلفة وتعريفهم بالمزايا التي تحققها لهم تطبيقها. - العمل على تطوير أنظمة التكاليف في القطاع المصرفي المصري لتواكب التطور المستمر للتحول الرقمي في تقديم الخدمات المصرفية. وكذلك مراعاة الضوابط التنظيمية الصادرة عن لجنة بازل للرقابة.

الكلمات المفتاحية:

التكلفة المستهدفة - ترشيد التكلفة - الخدمات المصرفية - التحول الرقمي

"Using the target cost method to rationalize the cost of banking services in light of the digital transformation"

(An Empirical Study)

- A.DR/Mohammad Mohammad Ibrahim Mansour - DR/Abdel-Rahman Mustafa Abdel-Azim
Faramawy - Naglaa Ahmed Mustafa Mahmoud - Researcher

Abstract

The study aimed to identify the use of the target cost method to rationalize the cost of banking services in light of the digital transformation, as well as the impact of using the target cost method to rationalize banking services in commercial banks specifically and its impact on improving financial services in light of the conditions of the Egyptian environment. In what is the effect of applying the target cost method on rationalizing the cost of banking services in light of the digital transformation, which are represented in the following questions: Does the cost method help in rationalizing administrative decisions? Does the cost method help in measuring the cost of services? The importance of the research is that the application of the concepts of target cost in the areas of measurement, control and decision-making to clarify the impact of this on the cost of banking services. And through an applied study at Banque Misr in Cairo / Arab Republic of Egypt to support competitiveness while maintaining and improving the quality of those services to meet the prevailing competition in this sector and provide the necessary ingredients for implementation. Through this research, the researcher sought to achieve a main goal, which is to try to identify the possibility and effectiveness of using the method and tools of target cost management in the field of cost rationalization and pricing of services in commercial banks. The research resulted in results and recommendations: Results: - The application of the target cost method in Egyptian banks Which works to rationalize costs by excluding activities that do not add value and getting rid of wasteful aspects, which leads to cost rationalization. The application of the target cost method leads to continuous improvement of banking services to meet customer needs. Recommendations: - Attract qualified cadres and technical expertise who are able to apply this model efficiently and effectively in the banking sector institutions. - Training and qualifying workers in these institutions through their participation in specialized courses to teach them the role of the tools and methods used in cost management and to introduce them to the advantages achieved by applying them. Work on developing cost systems in the Egyptian banking sector to keep pace with the continuous development of digital transformation in the provision of banking services. As well as taking into account the regulatory controls issued by the Basel Committee on Banking Supervision.

Key words: Target costs•cost savings• banking services• Digital Transformation

مقدمة الدراسة

أدى التطور السريع لتقنيات المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، وذلك في سبيل تحسين مستويات أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية. وبالتالي؛ فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي والسريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الأنترنت. إبراهيم، أحمد حسن. (٢٠١٩).

وبالنظر إلي بعد التحول الرقمي وأثره على المصارف؛ حيث تسعى المصارف إلى توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء، والانتقال من النموذج التقليدي إلى النظام المطور؛ وذلك من خلال الإيجاز اللحظي للمعاملات. كما تهدف المصارف إلى المزيد من التجديد والابتكار في ضوء. (ديدح، آلاء محمود. (٢٠٢١)

ومن هذا المنطلق نجد أن المصارف في شتي أنحاء العالم تحاول باستمرار تطوير طرق جديدة وإبداعية لكي تحسن قدرتها التنافسية والحفاظ على سمعة المنظمات وتحسين جودة خدماتها من خلال إدخال التحسينات على أدائها وذلك استجابة للنظم والقوانين المتزايدة، لكي تواجه الاهتمامات لعملائها، وأيضا لكي تخفف التأثير السلبي لأنشطتها والخدمية، من خلال الجودة والخدمة المتفوقة والسرعة والابتكار حيث يؤدي نظام التكلفة المستهدفة إلى تحديد وقياس وتخفيض تكلفة الخدمة المصرفية. الجندي، هاجر محمود عبد الحميد، وآخرين. (٢٠١٩).

مشكلة البحث

تعتبر المصارف والخدمات المرتبطة بها من الأعمدة الرئيسية للاقتصاد المصري لذلك تسعى المصارف لتوفير خدماتها بشكل تجذب معه أنظار المستثمرين للأقبال على الخدمات المصرفية، فتصعد حده المنافسة في سوق الخدمات المصرفية وتنوعت وتعددت هذه الخدمات بالإضافة إلى تعاظم استخدام الحول الرقمي في تقديمها وضع المصارف أمام تحديات لاستمرارها ونجاحها، مما فرض على المصارف ليس فقط السعي لابتكار خدمات جديدة تلبي احتياجات ورغبة العملاء بل أي أيضا إلى تقديم الخدمات بالجودة والسعر الذي يرضى عنه العميل مما جعل المصارف تختار إما أن تقف أمام الاستمرار في تسعير خدماتها وفق الأنظمة التقليدية حيث تضيف إليها هامش الربح المطلوب للتسعير الذي يبدأ من تحديد التكلفة الفعلية للخدمة والمرغوب به أو اتباع المنهج الحديث في التسعير القائم على استخدام منهج التكلفة المستهدفة

من خلال الطرح السابق تم بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتطبيق لاستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في

ظل التحول الرقمي؟

أسئلة البحث

التساؤل الرئيسي التالي: "ما دور استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي؟؟"

وينتزع من هذا السؤال أسئلة فرعية أخرى:

- ما هو مدى توافق استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في سلسلة الخدمات المصرفية؟
- هل يؤثر أسلوب التكلفة المستهدفة في الخدمات المصرفية على متخذي القرارات الإدارية في المصارف ؟

- ما هو مدى تأثير استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على أداء المصارف في ضوء التحول الرقمي ؟

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من النقاط التالية:

- إن الدافع للقيام بهذا البحث هو المساهمة في معرفه الظروف والعوامل الممهدة لتطبيق أنظمة علمية متطورة لحساب تكاليف الخدمات في المصارف وتحسين الكفاءة وصولاً إلى أفضل النتائج في الاستثمار وتحقيق المعدلات الاقتصادية في ترشيد وتسعير الخدمات، المنشودة، بأقل التضحيات الاقتصادية في الموارد والإمكانات المتاحة، كما أن نقل منهج التكلفة المستهدفة يمثل نقل لتجارب ناجحة.

- تتمثل أهمية البحث في لقاء الضوء على استخدام أسلوب من أساليب التكاليف وهو أسلوب التكلفة المستهدفة وأثره على ترشيد تكلفة الخدمات المصرفية وأيضاً دراسة التحول الرقمي في البنوك.
- أنه يأتي مساهمة للجهود والمشروعات المبذولة نحو تطوير خدمات تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية في المؤسسات المالية لخدمات منظمات الأعمال حيث أصبح هذا التحول مفتاح النمو والبقاء على قيد الحياة بالنسبة للمنظمات.

الأهمية العملية

تتبع أهمية البحث من أهميته بصفة عامة من النتائج المتوقعة منه والتي يمكن أن تسهم في تقديم دليل علمي وعملي صحيح عن واقع مستجدات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وتطبيقاتها في قطاع البنوك من ناحية، ومن جهة أخرى تعد هذه النتائج بمثابة محاكاة للمؤسسات الاقتصادية المصرية في الحصول على أساليب تنافسية، إذا ما تم الأخذ باعتباراتها، نحو تبني مدخل أسلوب التكلفة المستهدفة تحسباً للقدرة التنافسية ودعم التحول الرقمي.

وبالنسبة للوضع في مصر ، فقد تنبته الحكومة المصرية أخيرا إلى ضرورة وضع قواعد ملزمة، للسيطرة على المعاملات بين إدارة أسلوب التكلفة المستهدفة ، من خلال الربط بين عمليات إدارة تسعير الخدمات المصرفية، وأساليب المحاسبة ، تحقيقا لأهداف التحول الرقمي.

أهداف البحث

الهدف الرئيسي التعرف على استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد تكلفة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي

تستهدف الباحثة من إعداد هذه الدراسة تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة لترشيد الخدمات المصرفية
٢. التعرف على طبيعة وأهمية التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات وأهمية الاستعانة بأسلوب التكلفة المستهدفة في ظل تلك التكنولوجيا
٣. الكشف عن أهم عوامل ومحددات نجاح استراتيجيات التحول الرقمي
٤. التعرف على التحديات التي تواجه تنفيذ آليات التحول الرقمي

مصطلحات البحث

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	المفهوم
Target costs	التكاليف المستهدفة	تحديد السعر المستهدف (السوق) أولا ثم تقوم بتحديد هامش الربح المخطط (المستهدف) والفرق بين سعر السوق والربح المخطط يمثل التكلفة المسموح بها" ١ . الفيتوري، عبدالسلام محمد عبدالله، و عليان، عبدالرحمن محمود. (٢٠١٩).
Cost savings	ترشيد التكلفة	العملية التي تستخدمها الشركات لترشيد تكاليفها وزيادة أرباحها. اعتمادا على خدمات أو منتجات الشركة ، يمكن أن تختلف الاستراتيجيات. يؤثر كل قرار في عملية تطوير المنتج على التكلفة عبدالله غالب جواد، & ا. م. د. سلمى منصور سعد. (٢٠٢٠).
Digital Transformation	التحول الرقمي	تعزيز تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية، وذلك لتحسين أداء الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى، ورفع جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير الدعم لعملية صناعة القرار وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع. غنام، ثابت. (٢٠٢٢).

الدراسات السابقة

١- دراسة (كحول، صورية. (٢٠٢١))، بعنوان : " دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية .

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح التحكم في التكلفة سلاحا تنافسيا يضمن للمؤسسات البقاء في السوق خاصة في ظل المنافسة الشديدة وتقلبات أسعار السوق، مع المحافظة على جودة المنتجات المطلوبة من طرف الزبائن. وقد توصلت

الدراسة إلى أن تحديد سعر البيع المستهدف يحتوي على خاصية تمكنه من المنافسة وتخفيض تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى ضمان جودة المنتجات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

٢- دراسة (سولم، صلاح الدين، ٢٠٢١) ، بعنوان : " أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير

هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى الكشف عن أهمية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بدراسة حالة بمطاحن بالغيث الكبرى بولاية سوق أهراس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع المعلومات بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صممت لقياس تصورات إطارات المؤسسة المدروسة اتجاه أهمية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير. وتم الاستعانة ببرنامج SPSS في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة وبصورة أساسية إلى أن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة والذي يعد أحد أدوات إدارة التكلفة والتخطيط لها، يسهم في ترشيد قرارات التسعير.

٣- دراسة (أبو سمرة، ٢٠١٩) ، بعنوان: " نموذج مقترح لتفعيل الشمول المالي من خلال التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر (٢٠٣٠)"

وهدف الدراسة للوصول إلى أليات لتعزيز الشمول المالي في مصر لما له من أهمية في توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية التي ستسهم في تمكين المجتمع ككل وتعزيز الاستقلال المالي للأفراد وتحقيق تنمية مستدامة بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحويل الاقتصاد غير الرسمي إلى اقتصاد رسمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة أساليب مقترحة وأهمها تحويل المعاملات النقدية إلى غير نقدية من خلال الحسابات الرسمية ويمكنه جميع الخدمات المالية وغير المالية وزيادة استخدام الخدمات المالية الإلكترونية، وأهم توصيات الدراسة هي إيجاد حلول جديدة وغير تقليدية لمساعدة البنك المركزي المصري في تعزيز مستويات الشمول المالي من خلال إعداد جدول زمني خلال خمس سنوات لتحويل الأنشطة النقدية إلى غير نقدية بالتنسيق مع خطة مصر ٢٠٣٠ والربط الإلكتروني بين البنوك والجهات الرسمية وإلزام الأفراد والشركات بضوابط جادة تساعد في تفعيل الشمول المالي.

٤- دراسة (يونس، ٢٠١٩): بعنوان "أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة لدراسة مفهوم وفوائد التحول الرقمي ومعرفة التحديات التي تواجهه ومعرفة مدى أهميته في البنوك السعودية، واستخدمت الباحثة دراسة ميدانية على بنك الراجحي السعودي لمعرفة أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين جودة الخدمات البنكية وتحقيق رضا العملاء مما ينعكس على زيادة

الاستفادة من الخدمات الرقمية وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وضوح أهمية التحول الرقمي في مختلف القطاعات خاصة القطاع المصرفي السعودي، مع وجود علاقة بين أهمية التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات البنكية الرقمية وزيادة درجة رضا العملاء مما ينعكس على زيادة إقبالهم على خدمات الموقع الإلكتروني وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية .

ومن أهم توصيات الدراسة هي ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات الدولة للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي رقمي، مع استحداث وظيفة جديدة وهي الموظفين الرقميين مع تمثيلهم التنفيذي في مجلس الإدارة، مع ضرورة إدراك أبعاد جودة الخدمات البنكية الرقمية، والحرص على تطبيقها من قبل البنوك السعودية، والعمل على رفع مهارات العاملين في تقديم الخدمات البنكية الرقمية، مع تطوير إمكاناتهم وتدريبهم على أحدث التقنيات بهدف مواكبة الخدمات الرقمية الحديثة، مما يؤدي إلى زيادة قدرة البنوك على المنافسة، وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية، وأيضاً تطوير وإطلاق نماذج أعمال جديدة تتفق مع التحول الرقمي..

٥- دراسة (Malar, D. A., Arvidsson, V., & Holmstrom, J. (2019) ، بعنوان: “التحول الرقمي في الخدمات المصرفية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) لديه القدرة على تعزيز قدرة الشركات على بناء والحفاظ على المزايا التنافسية. على الرغم من أن الأدب العلمي يلاحظ كيف يستمر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تغيير طبيعة وحجم ونطاق تقديم الخدمة ، من المدهش أن القليل من الدراسات تناولت عمليات التحول الرقمي يتم من خلالها تقديم خدمات إلكترونية جديدة تدعم تكنولوجيا المعلومات في الشركات والصناعات. لمعالجة هذه المشكلة ، نحدد ونفحص العمليات التي من خلالها يمكن لتقنية المعلومات إنشاء أو إضعاف قيمة الأعمال في الخدمة العمليات. لمقارنة هذه العمليات ، نعتمد منطق الخدمة المهيمنة ومنظور يرى العميل كمنشئ مشارك لقيمة الشركة وتحليلها بعض المخاطر والتوترات والتحديات الاجتماعية والتقنية الملحوظة المرتبطة بها وإدخال نظام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في الهند. بالاعتماد على ملف النتائج ، فإننا نقدم الآثار المترتبة على أبحاث استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ونناقش على وجه الخصوص كيف يمكن للشركات تجنب تدمير القيمة غير المتوقع عندما تزداد مشاركة العملاء في تقديم الخدمات عبر الإنترنت لخلق القيمة.

٦- دراسة (الجندي، هاجر محمود عبد الحميد وآخرين. (٢٠١٩). بعنوان إطار مقترح لتسعير خدمات مصارف المعاملات الإسلامية باستخدام منهج التكلفة المستهدفة: دراسة ميدانية.

الهدف من الدراسة هو بيان إمكانية تطبيق المنهج خلال مصارف المعاملات الإسلامية وحل المعوقات التي تقف دون تطبيقه في المصارف والمزايا المقدمة من تطبيقه. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم قائمه استقصاء خاصه بمشكلة الدراسة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة وهم من العاملين في مصارف

المعاملات الإسلامية وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة وباستخدام برنامج إحصائي SPSS و تم تحليل النتائج. ومن خلال التحليل توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في مصارف المعاملات الإسلامية، مع وجود معوقات التي يمكن التغلب عليها ومن أهم المعوقات عدم وجود نظام تكاليفي فعال في المصرف و أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة أنه طالما تتوافر المقومات لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة لابد من العمل لتنفيذ تطبيق المنهج لما له من فوائد ومميزات في زيادة كفاءة وفاعلية المصارف، وتحسين كفاءة التسعير بشكل خاص وأن زيادة الربحية وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية وجذب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين.

٧- دراسة (مروى، ٢٠١٨) بعنوان أثر التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة على القدرة التنافسية للمنشأة :

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة على تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة بما يسهم في ترشيد التكاليف وترشيد القرارات الاستراتيجية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أنظمة التكاليف التقليدية تعجز عن تلبية احتياجات الاستراتيجيات التنافسية في بيئة التصنيع الحديثة، وأن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر أداة هامة لإدارة التكلفة لأنها تأخذ بعين الاعتبار مؤشرات البيئة الخارجية وانعكاساتها والإمكانات الداخلية للمنشأة، كما أن فعالية ذلك الأسلوب يمتد إلى ترشيد التكلفة ليشمل مرحلة التخطيط والتصميم ما يعطي فعالية ونتائج أفضل لجهود ترشيد التكلفة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة بهدف ترشيد القرارات الاستراتيجية وتحقيق الترشيح الاستراتيجي للتكلفة للوصول إلى التكلفة التنافسية مما يدعم الميزة التنافسية للمنشأة في بيئة التصنيع الحديثة.

فروض البحث

بعد إجراء المراجعات الأدبية التي تشير إلى أن كل من عناصر أسلوب التكلفة المستهدفة، و عناصر التحول الرقمي حيث تؤدي دوراً رئيسياً في التنبؤ لاستخدام خدمات منظمات الأعمال وفي سبيل ذلك فقد وضعت الباحثة الفرضيات الآتية:

الفرضيات.

١. "لا يوجد علاقة بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وترشيد تكلفة الخدمات المصرفية"
٢. " لا يوجد علاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والاستفادة من فوائد التحول الرقمي"
٣. " لا يوجد علاقة بين التحول الرقمي وترشيد تكلفة الخدمات المصرفية "

الاطار النظري

تعد المؤسسات المالية بصفه عامه من اكثر مؤسسات الأعمال أهميه، إذ تمثل المحرك يشهد العالم في الوقت الحالي تطور في شتى المجالات وتتووع المنتجات و مواصفاتها ، ولقد أدى هذا التطور الى تسارع المؤسسات بتقديم خدمات مميزة للفوز بالحصة السوقية ، وامتدت المنافسة في الصناعات لتفترض على المؤسسة الارتقاء بتقديم خدمات و منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة مع توفير متطلبات العملاء ، حيث أصبحت أساليب التكلفة التقليدية المستعملة حاليا في معظم المؤسسات لا يمكنها التلائم مع مواكبة التغيرات الحديثة و بالتالي يتعين البحث عن أسلوب تكاليف يمكنه التلائم مع التغيرات الحديثة و بأعلى جودة و أقل تكلفة ممكنة و في اسرع وقت و تلبي رغبات العملاء حتى تستطيع المؤسسة دخول سوق المنافسة و تفوز بحصة سوقية .العنوان، جعفر أحمد عبدالكريم. (٢٠٢٠).

تعدد المفاهيم والتعريفات لأسلوب التكلفة المستهدفة ولم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد قد عكست التعريفات وجهات نظر مختلفة ولذلك الاختلاف حظي مدلول التكلفة المستهدفة بعده محاولات لتعريفه ومنها:

قد جاء توصيف المجلس الاستشاري للتصنيع الدولي لمدخل التكلفة المستهدفة على انها نظام لتخطيط الأرباح وإدارة التكلفة يقوده سعر البيع - كمتغير مستقل يتبعه مقدار التكلفة - الذي يشتق من رغبات ومتطلبات العملاء، ويبدأ بمرحلة التصميم ويشمل جميع أنشطة سلسلة القيمة، ويتطلب تكوين فريق عمل جماعي يضم كافة التخصصات.

عرف البعض أسلوب التكلفة المستهدفة بانها نشاط يهدف الى تخطيط تكلفة دورة حياه المنتجات صفاء عبد الدائم ، (٢٠٠١)، الجديدة مع التأكيد على ضمان تحقيق جودة المنتج والمتطلبات الأخرى للعملاء من خلال دراسة كل الأفكار المعروفة لترشيد التكاليف أثناء مراحل تخطيط المنتج والبحث والتطوير، وفي المراحل التجريبية للإنتاج، وذلك من خلال فحص وتقييم التطورات المختلفة المتاحة لتحقيق التكلفة.

يرى البعض ان أسلوب التكلفة المستهدفة أحد الأساليب المرتبطة بتحديد أهداف التكاليف الخاصة امين السيد لطفي، ، (٢٠٠٧)، بالمنتجات التي لها أسعار مبيعات تتحدد عن طريق الأسواق التنافسية ويبدأ التحليل مع سعر البيع المقرر (الهدف) الذي سيكون مقبولا ويتم طرح الربح المرغوب فيه للتوصل إلى التكلفة المستهدفة

ويعني مفهوم ترشيد التكلفة علي أنها عملية تحقيق وفورات في تكاليف الأنشطة المتداخلة والتي لا تضيف أي قيمة للمنتجات/ الخدمات بشرط أن يكون استبعادها غير مؤثر على جودة وخصائص المنتج/ الخدمة " حيث تهدف أي منشأة إلى تحقيق أعلى معدلات أرباح لتحقيق الاستمرار والنمو كأهداف

اقتصادية، وهناك أكثر من وسيلة لزيادة معدلات الأرباح ويمكن حصر اهم الوسائل في. إكرام عباس
العوضي، (٢٠٢٢):

أما عن طريق زيادة الإيرادات من خلال زيادة السعر أو الكمية المباعة أو بهما معا مع ثبات
التكاليف

- إما عن طريق ترشيد التكاليف مع زيادة الإيرادات
 - إما عن طريق ترشيد التكاليف وفي نفس الوقت زيادة الإيرادات
- يعد مفهوم ترشيد التكاليف فكرة ترتبط بالمجال الذي تعده إدارة الشركة مهما، وتصنف بموجبه
المداخل فيما إذا كان منصبا على عنصر العمل او على سلسلة القيمة.
- يمكن تصنيف تكلفة الخدمات المصرفية : مصطفى، عز الدين كامل أمين. ، (٢٠٠٧). لا
يختلف تصنيف التكلفة للخدمات المصرفية الإلكترونية عن التصنيف لتكلفة أي من المنتجات: تكلفة ثابتة
وأخرى متغيرة، منها عدد الزبائن الذين يتلقون الخدمة، وتدخل فيها مستوى جودة الخدمة التي تقدم
الخ.

هنالك خاصية للتكلفة الثابتة للخدمات المصرفية الإلكترونية يجدر الإشارة لها ، وهي أن نسبة
التكلفة الثابتة تقل بالتوسع في تقديم الخدمات ، فلنأخذ مثالا كتقديم خدمة الصيرفة عبر الإنترنت ، فيمكن
أن يبدأ الاستعلام ووصول العميل لتفاصيل حسابه عبر شبكة الإنترنت ، فتحمل كل التكلفة الثابتة في
البداية لهذه الخدمة ، وعند توسع البنك في تقديم الخدمة لتشمل الصيرفة عبر الإنترنت للشركات بتقديم
خدمات منها التحويل ، فتح خطابات الاعتماد ، وخلافه ، تقل نسبة تحمل كل خدمة من التكلفة الثابتة.

إجراءات البحث

١. تم حصر الأفراد المزمع إجراء المقابلة معهم .
٢. تم وضع أسئلة المقابلة، ودراستها بعناية ؛ من أجل التأكد من مدى فاعليتها في الحصول على
المعلومات والبيانات اللازمين للحصول على نتائج ذات دلالات رقمية أو وصفية وكانت المقابلة
مُقننة وتم توجيه الأسئلة بصورة منظمة ومرتبطة لكل شخص،
٣. مقابلة تليفونية(تم السماح بالتواصل تليفونيا لاستكمال أي استفسار)

منهج البحث

تحقيقا لهدف الدراسة وسعيا لاختبار والتحقق من صحة الفروض محل الدراسة فقد استند منهج
الدراسة إلى محورين:
المحور الأول: الدراسة النظرية:

قد تعتمد الدراسة في هذا المحور على تغطية الخلفية النظرية التي يركز عليها البحث وذلك من خلال استعراض اهم الأدبيات والجهود العلمية السابقة التي تمت حول هذا الموضوع محل الدراسة وسيتم الاعتماد بصفة أساسية في هذا الجانب على المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية، الدوريات، التقارير، المؤتمرات، الندوات، وغيرها سواء العربية منها أو الأجنبية بغرض تحليلها وبناء الجانب النظري للدراسة

المحور الثاني: الدراسة التطبيقية

يعتمد هذا المحور على قيام البحث بدراسة تطبيقية لمحاولة استكشاف مدى صحة أو خطأ الفروض التي تم اشتقاقها بالاعتماد على الدراسات السابقة

مصادر جمع البيانات

وفقاً لأهداف الدراسة، تم الاعتماد على البيانات والمصادر الأولية والثانوية. حيث اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على مراجعة الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية في مجال تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية ومجال الخدمات المصرفية ومجال التحول الرقمي وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خطواتها خصيصاً لهذا الغرض،

حدود البحث

- انطلاقاً من طبيعة البحث وأهميته وأهدافه ستقوم الباحثة بإجراء دراسة الحالة تطبيقياً على عدد من الفروع التابعة لبنك مصر ، تقتصر الدراسة على الحدود التالية :
- حدود بشرية: تمت هذه الدراسة على السادة الماليين والإداريين بعدد من فروع بنك مصر
 - حدود زمنية: تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية خلال أشهر سبتمبر - أكتوبر - نوفمبر ٢٠٢٢.
 - حدود مكانية: تم تجميع بيانات الدراسة التطبيقية من الفروع بعد التنسيق.

الحالة التطبيقية

أولاً: القواعد العامة لتعريف أسعار الخدمات المصرفية:

١. طبقاً لقانون البنك المركزي رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ وتحقيقاً لمبدأ الشفافية في التعامل يتعين ضرورة إبلاغ العملاء بالعمولة والمصاريف المطبقة للخدمة المصرفية المقدمة لهم قبل تنفيذ العمليات المختلفة لهم.
٢. تم إعداد أبواب اللائحة ليشمل كافة المنتجات والخدمات المصرفية التي تنفذ ببنك مصر .
٣. الالتزام التام بما ورد باللائحة وما ورد بها من ملاحظات مختلفة التي يتعين الأخذ بها عند التطبيق
٤. تطبيق مبدأ الاستحقاق للعمولات والمصاريف بحيث تحمل كل فترة بنصيبها من العمولات والمصاريف .
٥. في حالة وجود أية توجيهات من البنك المركزي أو اتحاد بنوك مصر يتم دراستها بواسطة لجنة أسعار الخدمات المصرفية واعتمادها من السلطة المختصة تمهيداً لتعميمها على الفروع / الإدارات المعنية بالبنك للعمل بها

ثانياً: تحليل اثر الرقمنة المالية على التكاليف والمخاطر المحتملة على التكاليف المتصلة بالأنشطة الرئيسية للبنوك ويلخص الجدول التالي أثر ابتكارات الرقمنة المالية على ترشيد تكاليف الخدمة المصرفية.

جدول أثر ابتكارات الرقمنة المالية

الوظائف الرئيسية	التكنولوجيا المالية	الأثر على تكاليف الخدمة المصرفية
الودائع والإقراض	المطابقة المباشرة بين المقرضين ومجرد تقديم خدمات وسيطة	أدى التحويل الرقمي إلى ترشيد تكلفة الإقراض في كل مرحلة من مراحل العملية وبشكل رئيسي تكاليف المعاملات، ولكنها تحقق ربحاً أقل للبنك ومن ثم ترشيد التكلفة الحدية وزيادة الإنتاجية .
المدفوعات	المحافظ الرقمية ، البطاقات الافتراضية، الشبكات الموزعة، الدفعات المباشرة العابرة للحدود	حلول الدفع الرقمية المبتكرة التي تقدمها البنوك معتمدة على البنية التحتية الحالية وهذا يؤدي إلى ترشيد التكاليف المتغيرة ويجعل التحويلات الإلكترونية أقل تكلفة
إدارة الاستثمارات	خدمات استشارية وتجارية	تساهم في ترشيد تكاليف التشغيل وعندما تتزايد حدة المنافسة قد تخفض أسعار الخدمات بشكل كبير

المصدر : تم تجميعه بواسطة الباحثة

يتضح من الجدول السابق اثر الرقمنة المالية حيث يعد إمكانية الوصول إلى حساب للمعاملات خطوة أولى نحو تعميم الخدمات المالية على نطاق أوسع نظراً لأن حساب المعاملات يسمح للناس بتخزين الأموال وإرسال المدفوعات وتلقيها. ويمثل حساب المعاملات بوابة إلى الخدمات المالية الأخرى، ولهذا فإن

ضمان إمكانية حصول العملاء في جميع أنحاء العالم على حساب للمعاملات لا يزال مجال تركيز لمجموعة البنك الدولي. وعلى وجه الخصوص، كان محور تركيز مبادرة مجموعة البنك الدولي لإتاحة الخدمات المالية للجميع عام ٢٠٢٠ بأقل تكلفة ممكنة. وعلى الرغم من تحقيق العديد من المكاسب، فإنه مؤشر على حجم التحدي الذي لا يزال يتعين القيام بالمزيد من العمل، في مجال ترشيد التكاليف في تقديم الخدمات المصرفية.

يتأثر تسعير الخدمات المصرفية بعدة عوامل منها تكاليف الخدمات المصرفية والطلب المتوقع على الخدمات المصرفية، إضافة إلى اللوائح المنظمة للمهنة المصرفية (الحدود العليا والدنيا للرسوم ومعدلات الفائدة التي تفرضها السلطة النقدية والمتمثلة في البنك المركزي المصري). ولكل هذه العوامل مجتمعة يتوجب على المصرف وضع حدود (دنيا وعليا) للرسوم والفوائد والعمولات حتى يتمكن من تحريك أسعار خدماته بما يضمن له بقاء عملائه واستمراره في السوق المصرفية.

تحليل الفروض

الطرق المحاسبية في تسعير الخدمات المصرفية
الطرق والأساليب المحاسبية المتبعة في تسعير الخدمات المصرفية مع التطبيق على بنك مصر من خلال الاطلاع على خدمات البنك وأسعارها كما وردت من الدراسة الاستطلاعية، تجد أن هناك عدة أنواع من الأسعار مثل (الفوائد، والعمولات والرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى). وتحقيقاً للفرضية الأولى:

ومفادها "لا يوجد علاقة بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة و ترشيد تكلفة الخدمات المصرفية"

تطبيق مدخل التكلفة الكاملة

يبني على استخدام تكاليف الخدمة العاملة (التكاليف الثابتة والتكاليف للمتغيرة لوحدة الخدمة) عند اتخاذ قرارات التسعير للخدمات فهناك تغير مستمر في قيم التكاليف المتغيرة مرتبط بتغير حجم معاملات البنك، وهناك تقلب مستمر في حجم العمليات وحجم النشاط، سواء على مدار اليوم أو على مدار الشهر، ومعظم تكاليف الخدمات المصرفية تعد من التكاليف الثابتة مثل الأجور وأقساط الإهلاك ومصاريف الصيانة الدورية.

والمشكلات التي تواجه العاملين في هذا المدخل هي :

- تضمين وتخصيص التكاليف الثابتة العامة التي لا يمكن تجنبها على الخدمات عند التسعير والتي يمكن أن يكون تقديري إلى حد ما.

- إن تقدير التكاليف الثابتة للوحدة يتطلب تقدير كمية المبيعات المتوقعة من الخدمات مستقبلا ففي حال ترشيد الخدمات الفعلية عن التقديرية فإن التكاليف الكلية الفعلية للمنتج يمكن أن تتجاوز السعر وتزيد عنه.

- إن أسعار البيع التي يتم تحديدها هي أسعار منتظرة أو متوقعة مستقبلا، وهناك عوامل أخرى غير التكلفة والهامش تؤثر على قرارات التسعير كرد فعل العملاء والمنافسين .

والسعر هو أحد العوامل الثلاث (السعر ، الكلفة ، كمية المبيعات) التي تؤثر بشكل مباشر على الربح ويمكن بيان العلاقة بالمعادلات التالية :

- الربح = الإيرادات - التكاليف

- إيراد المبيعات = سعر بيع الخدمة الواحدة X الكمية المباعة من الخدمات

- تكاليف المبيعات = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة

طبقا لهذه الطريقة يتم تحديد تكلفة الخدمات ثم يضاف إليها هامش ربحية معين للوصول إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية البنك، وهو قائم على افتراض أن البنك قادر على تحديد تكلفة الخدمة بشكل دقيق.

ومع خبرة البنك في تحديد نسبة الإضافة للتكلفة يمكن أن تحددها ظروف السوق أو تتحدد بناء على التكاليف الفنية والخدمية والبيعية والإدارية ، بالإضافة إلى تحقيق الربح المنشود والعائد المطلوب على الاستثمار المستهدف.

يتم تحديد نسبة الهامش باستخدام المعادلات لتحديد نسبة الإضافة المناسبة أخذا في الاعتبار معدل الفائدة على الاستثمار الذي ترغب الإدارة في تحقيقه أي أن الهامش يحدد على أساس المعدل على الاستثمار المستهدف .

نسبة الإضافة على التكاليف الكلية = العائد على الأصول المستخدمة/تكلفة الخدمات الكلية
وفى حالة بنك مصر استثمار البنك يساوي ٥ مليار ويمثل رأس مال المصرف عام ٢٠٢٠ وأن العائد المستهدف المتوقع من إدارة المصرف كان ٢٠% من رأس المال ،وكانت مجموع التكاليف من فوائد وعمولات مدينة و التكاليف الثابتة المتمثلة في الأجور الاهلاكات، ومصاريف التشغيل كما هو وارد هي قائمة الدخل للبنك ومن خلال العائد المطلوب على الاستثمار يمكننا تحديد نسبة الهامش كما يلي :

حساب التكاليف

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
الفوائد المدينة	1484361782	1214268879
مجموع التكاليف المتغيرة	8307756	3149062
التكاليف الثابتة	1492669538	1217417941
مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة	752798304	614055766
الهامش(دخل التشغيل / التكاليف)	2245467842	1831473707

نسبة الإضافة على التكاليف الكلية

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
رأس المال	٥	٣
العائد المطلوب	%٢٠	%٢٠
الدخل من التشغيل (رأس المال * العائد المطلوب)	١	٦٠٠٠٠٠٠
تكاليف الخدمات	22.4546.7842	18.314.737.07
الهامش (دخل التشغيل / التكاليف)	%٤٥	%٣٣

يجب عدم الخلط بين العائد على الاستثمار وقدره ٢٠% الذي يعبر عن دخل التشغيل المتوقع للبنك كنسبة من الاستثمار أما الهامش وقدره ٤٥% في عام ٢٠٢٠ و ٣٣% عام ٢٠١٩ فهو يعبر عن دخل التشغيل كنسبة من التكاليف.

وبالتالي فستكون نسبة الهامش ٤٥% على تكاليف المنتج الشاملة، ونسبة الهامش يجب أن تغطي جميع المصروفات، فتكون نسبة الإضافة (هامش الربح) الذي يتم تحديده في منهج التسعير على أساس التكلفة الكلية بحيث يغطي التكاليف الكلية بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح مرضي للمنشأة.

حيث أن: سعر البيع المتوقع = مجموع التكلفة + مقدار الهامش

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
تكلفة الخدمات المصرفية	2245467842	1831473707
مقدار الهامش كنسبة من التكاليف الكلية	1010460529	6033731357
الهامش	%٤٥	%٣٣
سعر البيع المتوقع للخدمات المصرفية	3255928371	2435806881

يلاحظ أن سعر البيع المتوقع للبنك يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة ويتم الحصول على أرباح

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
إيرادات البنك التشغيلية (فوائد وعمولات وأرباح وإيراد تشغيل)	3481351860	3059497850
سعر البيع المتوقع للخدمات المصرفية	3255928371	2435806881
الربح	225423489	623690969

يلاحظ أن الإيراد الذي حصل عليه البنك متضمناً (الفوائد والعمولات الدائنة والأرباح التشغيلية الأخرى) .. عام ٢٠٢٠ كان مرتفعاً (من وجهة نظر الباحثة لانخفاض المنافسة) ، بحيث أن الإيراد يغطي

التكاليف الكلية ويحصل على هامش الربح المطلوب ٤٥% ويحقق ربح إضافي فوق الهامش.

تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة:

هي التكلفة المستقبلية طويلة الأجل والتي تمكن البنك من دخول السوق والبقاء فيه والمنافسة بنجاح مع البنوك الأخرى، ويتم تحديد هذا النوع من التسعير عن طريق استخدام البنك لأبحاث السوق لتحديد السعر الذي سيتم به بيع المنتج ، ووجود هذا السعر تستطيع المصارف احتساب التكلفة التي سيتم بموجبها تسويق الخدمة لغرض توفير هامش ربح مناسب ومن أسباب اتجاه البنوك لإتباع نظام التكلفة المستهدفة هي وجود بيئة تنافسية، سريعة التغير، لا تسمح بالتأخير أو الخطأ متزايدة الطلب وذلك على النحو التالي:

١. زيادة السعر للتكلفة :

يتم اتخاذ القرار بشأن بدء التطوير لخدمة بعد دراسة السوق لتحديد متطلبات العملاء بهدف نيل رضاهم وذلك من حيث مجموعة الوظائف والإمكانات في تقديمها في ظل ظروف المنافسة والسوق، واختيار سعر مستهدف: ليس وفق العلاقة التقليدية (سعر البيع - التكلفة + معتدل ربح مضاف) وإنما وفق العلاقة التالية:

سعر البيع هو القيمة التي يتم قياسها بدقة من قبل العملاء لتقرير المنفعة التي يقدمها الخدمة وذلك بما يحقق للمنشأة دخل تشغيل مستهدف للبنك ، وقد اتبعت بعض الشركات اليابانية طريقة التسعير على أساس الوظائف حيث يتحدد سعر البيع المتوقع للخدمة بمجموع أسعار العديد من الوظائف التي تؤديها الخدمة والتي يكون العميل على استعداد لدفع ثمنها ثم اشتقاق معادلة التكلفة المستهدفة للوحدة:

يعتبر السعر السوقي والدخل متغيرات مستقلة يعبر عنها كمغيرات خارجية تحدها القوى التنافسية في سوق المال وسوق الخدمات والتكلفة المستهدفة تعتبر متغير تابع وهو ما يعني أن على الشركة تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية المفروضة عليها من خلال أسواق الخدمات التي تعمل بها أي تحدد التكلفة بناء على السعر وليس العكس حيث أن السعر يستخدم في تحديد التكلفة المستهدفة من خلال المعادلة الآتية :

التكلفة المستهدفة = سعر السوق المستهدف - هامش الربح المستهدف

٢. التركيز على متطلبات العملاء :

أثبتت دراسة لمجلة (هارفارد بيزنس ريفيو "Harvard Business Review") أن رفع نسبة ولاء العملاء بمقدار ٥% فقط ينعكس إيجاباً على نسبة الأرباح بمقدار ٢٥% إلى ٩٥%،،

٣. التركيز على تصميم الخدمة:

عملية إيجاد فكرة من أجل إنتاج خدمة ما، تطوير المبدأ واختبار وتصنيع هذه الخدمة. يجب على المصمم اتباع نظام محدد في التصميم مع الإلمام بالخصائص الوظيفية للخدمة حيث يعتبر ذلك أساساً لترشيده التكلفة بداية من الفكرة المبدئية للخدمة حتى تصل إلى الصورة النهائية له.

٤. تضمين سلسلة القيمة:

حيث يجب تضمين كل أعضاء الخدمة من موردين ومصممين ومهندسين ومحاسبين وعملاء في عملية التكلفة المستهدفة والتقييم المنتظم لجميع أشكال وظائف سلسلة القيمة وفق سلسلة الأنشطة للمنشأة وذلك بهدف ترشيده التكاليف وتلبية احتياجات العميل ويتم تحليل الأنشطة بهدف ترشيده التكاليف وتصنيفها إلى أنشطة لا تضيف قيمة يمكن استبعادها أو تحجيمها وأنشطة تضيف قيمة من وجهة نظر العملاء.

ولتحديد التكلفة المستهدفة = سعر البيع - الربح المطلوب

بيان	عام ٢٠٢٠	عام ٢٠١٩
صافي الربح التشغيلي	1235884018	1170055064
إجمالي الدخل التشغيلي	1988682322	1784110830

٠.٦٥	0.62	معدل العائد على المبيعات
%20	%٢٠	هامش الربح المستهدف
%٤٥	%٤٢	التكاليف المستهدفة

يلاحظ انخفاض معدل العائد على المبيعات مع ثبات هامش الربح المستهدف وانخفاض التكاليف المستهدفة .

لتحديد الأسعار المستهدفة والتكاليف المستهدفة يتطلب أربعة خطوات :

٦. تحديد الخدمات التي تحقق احتياجات العملاء المرتقبين.
٧. تحديد السعر المستهدف على أساس القيمة المدركة بواسطة العملاء للخدمة وأسعار المنافسين المحددة.
٨. طرح هامش الربح المطلوب من السعر المستهدف لاستخراج التكلفة المستهدفة.
٩. ممارسة هندسة القيمة التي تؤدي إلى تحسين مواصفات الخدمة وتغيير مواصفات وخصائص وطرق التشغيل لتحقيق التكاليف المستهدفة .

قياس الربح المستهدف

تحتسب الأرباح المستهدفة بقياس (العائد على المبيعات) كالآتي:

- معدل العائد على المبيعات = صافي الربح التشغيلي / إجمالي الدخل التشغيلي
 - إجمالي الدخل التشغيلي = صافي الدخل من الفوائد والرسوم + إيرادات تشغيلية أخرى + المصاريف التشغيلية (الربح قبل الضريبة)
 - صافي الربح التشغيلي = صافي الدخل من الفوائد والعمولات والرسوم + الإيرادات التشغيلية الأخرى
 - التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف - هامش الربح المستهدف
- ومن الجدول السابق نجد أنه يجب أن يعمل البنك على ترشيده التكاليف لتصبح ٤٢% في عام ٢٠٢٠ و ٤٥% عام ٢٠١٩ ليحقق الربح المطلوب.
- من خلال العرض السابق يتحقق الفرض البديل الأول وهو يوجد علاقة بين استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة و ترشيده تكلفة الخدمات المصرفية
- الفرضية الثانية " لا توجد علاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والاستفادة من فوائد التحول الرقمي"
- فوائد التحول الرقمي في المنشآت

تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ومنها :

- (Monostori,2020,p.118-128),(Americo,2020,p755-771).
- (<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>)
- (<https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation>)

- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير .
- يحسن الكفاءة التشغيلية ويتعلمها .

- يعمل على تحسين الجودة وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات .
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يساعد التحول الرقمي المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.
- إعادة تشكيل طريقة العمل والتفكير والتواصل داخل المنشأة اعتمادا على التغيرات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراك ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- تسريع طريقة العمل اليومية، وإتمامها بسرعة ومرونة.

فوائد نظام لتكلفة المستهدفة

يحقق نظام التكلفة المستهدفة على تحقيق المزايا التالية (Al-٢٨-٢٠١٥, Aurelian, C... (29). (Awawdeh, 2016, p.21-23).

- دراسة إمكانيات المنشأة ومعرفة تكاليف المنافسين ، حيث توضح دراسة تكلفة المنافسين وتحليلها أبعاد ومواطن جديدة لترشيد التكاليف، ومعرفة أساليب إنتاج غير مطبقة.
- نقل الاهتمام بأنشطة تخطيط التكاليف ورقابتها وترشيدها من مرحلة الإنتاج إلى المراحل الأولية للمنتج.
- تحقيق الجانب السلوكي للتكاليف، بمعنى أنه يسعى إلى تحقيق التكامل والتفاعل بين العاملين في المنشأة؛ لتحفيزهم وحثهم على المشاركة في تطبيق نظام التكلفة المستهدفة.
- وتشير الباحثة إلى أن نظام التكلفة المستهدفة يعتبر منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم وتخطيط الخدمة إلى ما بعد البيع (تقديم الخدمة) ويشمل الأداء الداخلي والخارجي معا .
- انخفاض التكلفة نتيجة التحول الرقمي والتعامل مع الأنشطة كوحدات مجمعة بتكلفة مستهدفة

النشاط	عدد وحدات العمل وحدة	إجمالي تكلفة المركز وفق التكلفة المستهدفة	تكلفة الوحدة
فتح حساب جاري	90	2809	329
صرف الشيك	220	303290	329
فتح حساب ودائع تحت الطلب	96	58032	329
فتح دفتر التوفير	922	502953	329
سحب من دفتر التوفير	*900	28939	329
إضافة دفعة إلا دفتر التوفير	*500	08899	329
فتح حساب ودائع اجل	9	5068	329
سحب ودائع اجل	0	0	0

329	53290	30	فتح حساب جار مدين
329	32956	*500	سحب من الحساب الجاري المدين
329	3295	*50	تسديد الحساب الجاري المدين
329	530289	339	صرف أرض
329	930922	*600	تسديد دفعات
329	55329	92	حسم السندات
329	28090	*900	تحصيل السندات
	1112564.4	9832	المجموع

المصدر : تجميع الباحثة بناء على بيانات بنك مصر

يلاحظ من الجدول السابق تحول قياس مدى ثقة وقبول البنوك المصرفية وعملاءها لتبني تقنية سلسلة الكتل (عدد وحدات العمل) تقوم على فكرة اللامركزية للعمليات المالية المختلفة و باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة، في مجال العمل المصرفي في مصر، و قياس أهم المزايا المحققة من تطبيق سلسلة الكتل بالقطاع المصرفي، حيث توصلت إلي هذه التقنية تحقق للبنوك العديد من المزايا والتي تتمثل أن المستخدمين بأنفسهم يحافظون على التحكم في تخزين وإدارة البيانات الشخصية، وتحقيق الثقة والشفافية في أداء المعاملات، وتحقيق الثبات بأن يتم كتابة السجلات وتخزينها بشكل دائم وعدم التعديل لها، ولا حاجة إلى وجود سلطة رقابة مركزية لإدارة المعاملات أو الاحتفاظ بالسجلات، وعدم الحاجة إلى طرف ثالث في عمليات التحويل، كما تتمثل العيوب الرئيسية في الاستهلاك الكبير للأجهزة والطاقة والوقت اللازم لها، كما أن هذه التكنولوجيا معقدة وصعبة الفهم حتى وقتنا الحالي. وخلصت إلى أن تبني البنوك لتقنية سلسلة الكتل سوف تعزز ترشيد التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية للبنوك وسيعزز الخدمات المصرفية والارتقاء بها في مصر في تطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية وقيادة التحول الرقمي في محاولة للحد من حالات هدر الوقت وتحسين خدمات المواطنين والمقيمين، ويمكن لتقنية سلسلة الكتل على وجه الخصوص وهي قاعدة بيانات أو أسلوب جديد لتنظيم البيانات أن تساهم في رؤية ٢٠٣٠.

من خلال العرض السابق يتحقق الفرض البديل الثاني وهو "توجد علاقة بين أسلوب التكلفة المستهدفة والاستفادة من فوائد التحول الرقمي"

الفرضية الثالثة " لا يوجد علاقة بين التحول الرقمي و ترشيد تكلفة الخدمات المصرفية"

الشرائح الائتمانية المعرضة للتأثر بالرقمنة المالية:

جدول الشرائح الائتمانية المعرضة للتأثر بالرقمنة المالية

الفئة	القيمة (مليار ج مصري)	الحصة من مجموع القروض	تأثير الرقمنة المالية
الشركات الكبيرة	١٨.٤٥	٥٠%	منخفض

الأفراد والعائلات	١٥.٨٢	٤٣%	لا يوجد
قروض مسددة بالتقسيط	١١.٧٢	٣٢%	منخفض
شراء أوراق مالية	٢.٧	٧%	منخفض
بطاقات الائتمانية وقروض شخصية	١.٤٢	٤%	مرتفع
المشروعات الصغيرة	٢.٦	٧%	مرتفع
الإجمالي	٣٦.٨٧	١٠٠%	

المصدر : تم تجميعه بواسطة الباحثة من خلال بيانات من بنك مصر

من خلال الجدول السابق يتضح من إجمالي قيمة الائتمان المقدم من بنك مصر تمثل حصة الشركات الكبيرة ٥٠% وبلغ حجم الائتمان المقدم للمشروعات الصغيرة المتوسطة ٧% من إجمالي قيمة القروض وفي شريحة العائلات تشكل حصة بطاقات الائتمان والقروض الشخصية لنسبة ضئيلة تبلغ ٤% من إجمالي القروض المقدمة في حين تبلغ نسبة القروض المسددة بالتقسيط ٣١% من إجمالي القروض المقدمة وهكذا فإن حجم السوق الفعلية المستهدفة التي تتألف من شريحة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبطاقات الائتمان والقروض الشخصية والتي يمكن أن تتأثر الرقمنة المالية في المدى القصير بشكل ١١ % من إجمالي القروض المقدمة .

قد يشكل تطوير واعتماد الرقمنة المالية عامل تغيير للبنوك المصرية الحالية ما لم تقم بتكليف وتطوير لعلاج أعمالها بما يتناسب مع احتياجات العملاء المتغيرة والرئيسية التي تهتم جميع المعنيين - بمن فيهم البنوك والهيئات الرقابية - في مدى قدرة الرقمنة المالية على التأثير على إيرادات البنوك ومن ثم تأثيرها على الربحية ومن أجل تقييم الأثر الكمي نأخذ في الاعتبار عدة سيناريوهات تتعلق بقدرات شركات الرقمنة المالية على تسبب في سحب الودائع من المؤسسات المالية الوسيطة وتقدر التأثير على البنوك في عدة شرائح منها الدخل من الرسوم والأتعاب والعمولات والإقراض للأفراد والقروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمدفوعات والتحويلات المالية والخدمات الأخرى.

جدول بيانات بالخدمات المصرفية المرقمة خلال الفترة ٢٠١٧ : ٢٠٢٠

المنه / بيان	2017	2018	2019	2020
عدد بطاقات الخصم	13.577	15.438	17.323	19.036
عدد البطاقات المدفوعة مقدماً	103.018	116.917	162.661	219.279
عدد بطاقات الائتمان	35.553	39.756	33.751	35.733
عدد ماكينات ال ATM	1.130	1.220	1.333	1.491
عدد نقاط البيع	6.682	7.747	8.838	14.951
عدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني	1.482	1.765	2.053	3.422

المصدر : تم تجميعه بواسطة الباحثة من خلال بيانات من بنك مصر

من تحليل البيانات أيضا الواردة بالجدول السابق وبالنظر إلى بيانات عام ٢٠١٨ والمتعلقة بعدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني (POS) فتلاحظ زيادة أعداد الماكينات بيع الكتروني بالمقارنة بعام ٢٠١٧ أي بنسبة زيادة قدرها ١٩% ، وبملاحظة عام ٢٠١٩ تبين زيادة عدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني بنسبة ٢٤% بالمقارنة بعام ٢٠١٨ وبملاحظة عام ٢٠٢٠ تبين زيادة أعداد ماكينات البيع الإلكتروني ما يعادل نسبة ٦٦.٧% وتعد نسبة كبيرة مما يدل ذلك على اتجاه البنك بصفة عامة نحو الاتجاه لنظام الدفع الإلكتروني مع ملاحظة الزيادة المستمرة في الخدمات المرقمنة الأمر الذي يعد دليلا عي ترشيد التكلفة في هذه الخدمات ومن ثم زيادة الإقبال عليها .

بيان نسبة المعاملات الرقمية إلى التقليدية

بيان اسم الفرع	العاملين	مسئول خدمة المعامل	المعامل		نسبة المعاملات	
			تقليدي	إلكتروني	التقليدي	الإلكتروني
فرع القاهرة	53	13	9216	278784	3%	97%
فرع شبرا	75	13	10962	302238	3.4%	96.6%
فرع الموسكي	32	13	960	23040	3.5%	96.5%

المصدر : تم تجميعه بواسطة الباحثة من خلال بيانات من بنك مصر

يلاحظ من الجدول السابق خلا فترة زمنية شهر أن الخدمة الرقمية تفوق الخدمة التقليدية إنه من خلال التحليل السابق يتضح للباحثة زيادة المتلاحقة في أعداد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني نظرا لاتجاه الدولة العام والقطاع المصرفي على وجه الخصوص للاتجاه نحو تفعيل نظام الدفع الإلكتروني كأحد صور التحول الرقمي وخاصة في السنوات الأخيرة ، ولكن بتحليل البيانات تبين وجود قصور في تطبيق التحول الرقمي الكامل حيث لم يذكر التقرير وجود أي فرع يعمل إلكترونيا بشكل كامل والذي يسمح للعميل بالتعامل مباشرة من خلال برامج وتقنيات وأليات التحول الرقمي دون الحاجة إلى التعامل مباشرة مع موظف البنك.

من خلال العرض السابق يتحقق الفرض البديل الثالث وهو يوجد علاقة بين التحول الرقمي و

ترشيد تكلفة الخدمات المصرفية .

النتائج

١. عدم قدرة بعض الخدمات على تحقيق الهدف المرجو منها سواء من حيث الربحية أو الاستمرارية.
٢. يتضح دور التكاليف عند تحديد السعر على أساس التكاليف مضافا إليها هامشا معيناً للربح مثل التكاليف إجمالية ، حيث أن التكاليف الملائمة لقرار التسعير يمكن أن تشمل على التكاليف الشاملة (التكاليف الكلية) للخدمة ، فالتكلفة الكلية التي تتضمن التكاليف المتغيرة والثابتة بكافة مجالات سلسلة القيمة بدء من البحوث والتصميم وانتهاء بخدمة العميل .

٣. لتحقيق السعر المستهدف يجب تحديد التكاليف المستهدفة أولاً ثم تصميم الخدمة لتحقيق هذه التكاليف المستهدفة وينتج على فريق هندسة القيمة أن يعيد النظر في التصميم والشكل الذي وفر الخدمة بجودة عالية بدرجة اعتمادية عالية
٤. ويمكن أن نخلص مما تقدم إلى: أن فروع البنك المبحوثة تسعر خدماتها على أساس سعر السوق التنافسي دون الأخذ في الاعتبار إمكانيات ترشيد تكاليف تلك الخدمات، لكي تحقق الربح المرغوب فيه، في ضوء سعر السوق التنافسي . وبناءً على النتائج السابقة نجد أن قطاع صناعة الخدمات المصرفية يتبع المناهج التقليدية في التسعير، وخاصة منهج التكلفة الكلية.

التوصيات

- خرج الباحثين بمجموعة من التوصيات اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي:
- من خلال ما جاء في هذه الدراسة، وبناءً على النتائج العامة المتوصل إليها، يمكننا تقديم بعض التوصيات التي ترى الباحثة أنها تتماشى مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة على النحو التالي:
- ضرورة الارتقاء بمستوى أداء القطاع المصرفي، وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية من خلال استخدام التقنيات المستحدثة إدارتها لمواكبة متطلبات وتطلعات العملاء في الحصول على الخدمات المصرفية بجودة أعلى وتكلفة أقل وفي وقت قصير .
 - يجب على القطاع المصرفي تطوير إطار موحد لتطبيق التحول الرقمي في البنوك ليشمل على كافة المعايير والسياسات والأهداف والعمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنوك وإدارة البنية التحتية وفقاً للممارسات الدولية
 - يتطلب التحول الرقمي توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والتي تساعد الإدارة العليا للبنوك على سرعة الاستجابة والتصرف لمعالجة المشكلات الطارئة .
 - العمل على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك التجارية كأولوية من أولوياتها، وضرورة توفير الإمكانيات والبنية التحتية لضمان نجاحها .

قائمة المراجع

العربية:

١. إبراهيم، أحمد حسن. (٢٠١٩). التحول الرقمي (١): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري. الاقتصاد والمحاسبة، ع ٦٧٦، ٨ - ١١.
٢. ديدح، آلاء محمود. (٢٠٢١). هل سيتم انتزاع وظيفة المصارف تدريجياً؟: التحول الرقمي وأثره على المصارف. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع ١١٢، ٨٦ - ٩٠.
٣. الجندي، هاجر محمود عبد الحميد، فرج، سهى السيد حسن، و هلالى، حسين مصطفى. (٢٠١٩). إطار مقترح لتسعير خدمات مصارف المعاملات الإسلامية باستخدام منهج التكلفة المستهدفة: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٣، ٦١ - ٨٥.
٤. الفيتوري، عبد السلام محمد عبدالله، و عليان، عبد الرحمن محمود. (٢٠١٩). دور التكلفة المستهدفة في ترشيد الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية في مصرف الإجماع العربي بمدينة بنغازي / ليبيا..
٥. عبدالله غالب جواد، & ا. م. د. سلمى منصور سعد. (٢٠٢٠). تقنية التكاليف على أساس الأنشطة ودورها في ترشيد التكاليف. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٥ (٥٢)، ١٧١-١٨٧.
٦. غنام، ثابت. (٢٠٢٢). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع ٢٦، ٤٧ - ٧٠.
٧. كحول، صورية. (٢٠٢١). دور التكلفة المستهدفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية، ص ٢١، ع ٢٤، ٧٥٨ - ٧٧٥.
٨. سوالم، صلاح الدين، هشام، طراد خوجة، و بلال، رحالية. (٢٠٢١). أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير: دراسة حالة مطاحن بالغيث الكبرى - سوق أهراس. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٥٤، ٢٥٥ - ٢٧٧.
٩. مروى عبدالله علي احمد. (٢٠١٨) "أثر التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة على القدرة التنافسية للمنشأة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ٩ ع ٢.
١٠. مصطفى، عز الدين كامل أمين. (٢٠٠٧) التكلفة والعائد للخدمات المصرفية الإلكترونية. المال والاقتصاد. ع ١١، ص ٤٧ - ٥١.
١١. صفاء عبد الدائم. (٢٠٠١) "نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة في بيئة التصنيع الحديثة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ص ٤٠٧.
١٢. أمين السيد لطفي، (٢٠٠٧) إدارة الأعمال باستخدام معلومات المحاسبة (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ص ٥٦٠.

١٣. إكرام عباس العوضي، ضياء الحق عبد الرحمن حسن. (٢٠٢٢) مدي مساهمة أساليب التكاليف المعاصرة في خفض تكاليف المنتجات في الشركات الصناعية: بالتطبيق على شركة أسمنت عطبرة عام ٢٠٢١ م. مجلة القلزم العلمية، ١٥٤، ٧ - ٢٤.
١٤. العلوان، جعفر أحمد عبدالكريم. (٢٠٢٠). فاعلية نظم المعلومات في بنوك المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج ٣٤، ١٤، ٧٥ - ٩٢.

الأجنبية

1. Malar, D. A., Arvidsson, V., & Holmstrom, J. (2019). Digital transformation in banking: exploring value co-creation in online banking services in India. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), 7-24
2. Europeye srl (2017). Fintech and Banking. Friends or Foes? Retrieved from: https://europeaneconomy.eu/wp-content/uploads/2018/01/EE_2.2017-2.pdf
- Deloitte (2017). FinTech in India: Ready for breakout Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/financial-services/in-fs-fintechindia-ready-for-breakout-noexp.pdf>