

دور التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة

التنافسية للبنوك التجارية المصرية "دراسة ميدانية"

عزة أحمد طه سالم - علي محمود مصطفى خليل محمد عبد الله زكي أبو العزم
قسم المحاسبة المالية - كلية التجارة - جامعة بنها

الملخص:

هدفت الدراسة الى الكشف عن دور التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية.

وقد تم اعداد قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة لاختبار صحة فروض الدراسة، وطبقت هذه القائمة على عينة من مجتمع الدراسة تضمنت فئات من: (المحاسبين، والمراجعين الداخليين، والمديرين الماليين بالإضافة الى مسئولى قسم الائتمان) وعددهم ٨٠ فرداً بمعدل ٢٠ فرداً من كل فئة من هذه الفئات موزعين على عشرة بنوك تجارية مصرية.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

١. وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

٢. وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

٣. وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تكامل اسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أبرزها: ضرورة تطبيق البنوك التجارية المصرية لكل من اسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن والعمل على تكاملهما وذلك لتحقيق الجودة وخفض التكلفة للخدمات المقدمة وبالتالي تحقيق أهدافها ودعم وتحسين القدرة التنافسية لها.

الكلمات المفتاحية: التكلفة المستهدفة – بطاقة الاداء المتوازى – القدرة التنافسية .

The Role of Integration between Target Costing and the Balanced Scorecard in Supporting the Competitiveness of Egyptian Commercial Banks "A Field Study"

**Azza Ahmed Taha Salem - Ali Mahmoud Mustafa Khalil
Muhammad Abdullah Zaki Abu Al-Azm**

Department of Financial Accounting , Faculty of Commerce , Benha
University

Abstract:

The study aimed to explore the role of integrating target costing and the balanced scorecard in supporting the competitiveness of Egyptian commercial banks.

A questionnaire was prepared containing a set of questions to test the validity of the study's hypotheses. This questionnaire was applied to a sample from the study population, which included categories such as (accountants, internal auditors, financial managers, and pricing department officers), with a total of 80 individuals, 20 from each category, distributed across ten Egyptian commercial banks.

The study reached several key findings, including:

١. A statistically significant relationship exists between the application of target costing and the support of competitiveness in Egyptian commercial banks.
٢. A statistically significant relationship exists between the application of the balanced scorecard and the support of competitiveness in Egyptian commercial banks.
٣. A statistically significant relationship exists between the integration of target costing, the balanced scorecard, and the support of competitiveness in Egyptian commercial banks.

The study provided several recommendations, the most important of which are the necessity for Egyptian commercial banks to apply both target costing and the balanced scorecard and to work on integrating them to achieve quality, reduce the cost of services offered, and thus achieve their objectives and enhance their competitiveness.

Key words: Target Costing, Balanced Scorecard, Competitiveness

المقدمة:

تأثرت المؤسسات الاقتصادية علي مستوى العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والصناعية نتيجة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات ونظم الإنتاج وارتفاع حدة المنافسة بين كافة المؤسسات الصناعية أو التجارية وكذلك المؤسسات المالية والبنوك نتيجة التغيرات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة والتطورات المتلاحقة للنظام الاقتصادي الناجمة عن العولمة ، وقد أدى ذلك إلى فرض العديد من التحديات أمام المنتجات السلعية او الخدمية من حيث مدي قدرتها علي مواجهة ظروف المنافسة الخارجية والأسواق الداخلية والخارجية علي حد سواء ، وقد واجهت كافة قطاعات الخدمات وعلی رأسها قطاع المؤسسات المالية والبنوك نفس التحديات فيما يتعلق بالمنافسة التي واجهتها القطاعات الأخرى في الاقتصاد العالمي ، وقد كان لهذه التحديات دوراً إيجابياً بأن جعلت إدارة البنوك وكافة المؤسسات المالية 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 ، وتحقيق معدلات ربحية مقبولة لصالح المساهمين والعملاء .

وفي الأونة الأخيرة أظهرت نتائج العديد من الدراسات نجاح تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الحديثة في مجال المحاسبة الادارية، ومثال هذه الأساليب: التكاليف المبنية على أساس الأنشطة (الشيخ، ٢٠٠٧)، وأسلوب التكلفة المستهدفة (البشتاوي، ٢٠٠٧)، وإدارة الجودة الشاملة (الدعاس، ٢٠١٠)، وبطاقة الأداء المتوازن (النجار، ٢٠١٢)، وغيرها.

، ويعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة من الأساليب الحديثة لخفض التكلفة حيث يُمكن هذا الأسلوب البنوك من تحديد أسعار خدماتها لتنافس أسعار المنافسين وتتناسب مع رغبة العملاء وبالتالي تحقيق أهدافها الأخرى المترتبة على ذلك (زعر، ٢٠١٢، ص ٢٣٠)، وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يعد منهجاً متوازناً وأداة عمل تنفيذية تمكن المنشأة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن. (محمد، وإسماعيل، ٢٠١٦، ص ٧)

وبالرغم من هذه التطورات والنتائج المشجعة، قدمت كثير من الدراسات دلائل على ضعف وقلة تطبيق الأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية بالمقارنة مع أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية. فعلى سبيل المثال أشارت إحدى الدراسات أن استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة من قبل المؤسسات كان ضعيفاً. (زعر، ٢٠١٣)، كما أكدت دراسات أخرى أنه على الرغم من زيادة الاهتمام بالأساليب الحديثة إلا أن تبني هذه الأساليب كان ضعيفاً. (Dick-Ford, E., Burnett, J., and Devenish A., 2007)

المبحث الأول: الإطار العام للبحث:**■ مشكلة البحث:**

أكدت عديد من الدراسات أن مجال المنشآت الخدمية بوجه عام والبنوك بوجه خاص تواجه تحدي كبير يتمثل في جودة الخدمات التي تعني التركيز على رضا العملاء ومتابعة واستمرارية هذا الرضا، وبالتالي فإن تطبيق هذه المنشآت لأسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن تمكن إدارتها من مواجهة هذه التحديات، لأن هذه الأساليب تعتبر من أساليب خفض التكلفة، ومن الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات في إطار محيطها التنافسي في سبيل دعم القدرة التنافسية، والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج أو الخدمة مع المحافظة على جودتها لضمان البقاء والنمو والاستمرارية في المنافسة.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في دراسة دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية بالبنوك التجارية المصرية.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس، والأسئلة الفرعية التالية:
ما هو دور التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية
بالبنوك التجارية المصرية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسى الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما هو مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية لأسلوب التكلفة المستهدفة؟
٢. ما هو مدى تطبيق البنوك التجارية المصرية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن؟
٣. ما هو دور تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية؟
٤. ما هو دور تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية؟
٥. ما أثر التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن علي دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

١. التعريف بكل من التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والمزايا ومحددات كل منهما، بالإضافة إلى مفهوم القدرة التنافسية وخصائصها وأنواعها والاستراتيجيات التي تقوم عليها وذلك من خلال الإطار النظري لهذا البحث.
٢. معرفة أثر تطبيق كل من التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن علي دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية.
٣. توضيح دور التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

١. يعد هذا البحث من الدراسات القليلة التي تناولت تكامل أسلوبين من أساليب المحاسبة الادارية الحديثة (التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن).
٢. يعطى هذا البحث صورة واضحة عن بعض اساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن) المستخدمة في البنوك التجارية المصرية.
٣. الاهتمام بتطبيق أسس المحاسبة الإدارية الحديثة (التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن) الأكثر فعالية في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية.
٤. قد تساعد نتائج البحث في توجيه عناية صناع القرار بالقطاع المصرفي إلى مزيد من الاهتمام بتطبيق أساليب المحاسبة الادارية الحديثة مثل أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن.

فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة الفروض التالية، التي سيجرى اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات منها:

١. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.
٢. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

٣. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكامل أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل:

يتمثل المتغير المستقل لهذا البحث في تطبيق البنوك التجارية المصرية الأساليب التالية:

- ١- التكلفة المستهدفة. Target Cost (TC)
- ٢- بطاقة الأداء المتوازن. Balanced Score Card (BSC)
- ٣- التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن.

المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع لهذا البحث في القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية.

منهج البحث:

يتألف هذا البحث من جانبين:

جانب نظري وآخر ميداني، ففي الجانب النظري سوف يتبع البحث المنهج الاستنباطي حيث يتم التطرق إلى معظم الأفكار والموضوعات العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب الميداني فإن الدراسة ستتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة مدى تطبيق البنوك لأسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودور التكامل بينهما في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية. وذلك من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة قائمة الاستقصاء التي ستعد لهذا الغرض كما ستتبع الدراسة منهج الاستقراء بهدف جمع المعلومات وتحليلها واختبار الفروض.

حدود البحث:

١- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة الميدانية على بعض البنوك التجارية المصرية.

٢- الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمنية للبحث في المدة ما بين عامي ٢٠٢٤م و٢٠٢٥م.

٣- الحدود العلمية:

وتتمثل في أثر تطبيق التكلفة المستهدفة، وبطاقة الأداء المتوازن وتكاملهما في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية.

مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع وعينة الدراسة من بعض موظفي البنوك التجارية المصرية وهم (المحاسبين، المراجعين الداخليين، المديرين الماليين، مسؤولي قسم الائتمان).

أدوات البحث:

سوف يتم جمع البيانات الأولية والثانوية بالأدوات التالية:

- ١- الكتب والدوريات والرسائل العلمية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث.
- ٢- قائمة الاستقصاء التي ستعد خصيصاً لهذا الغرض بهدف الحصول على بعض البيانات وإيضاح بعض الآراء عن مدى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، وبطاقة الأداء المتوازن، ودور تكاملهما في دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية).

■ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب التكلفة المستهدفة، أو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بشكل منفرد ودراسات أخرى تناولت التكامل بين أسلوب من هذه الأساليب وأسلوب آخر من

أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ودراسات تناولت القدرة التنافسية في الشركات الصناعية أو المؤسسات المالية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

١. دراسة (النجار، ٢٠١٢):

تهدف هذه الدراسة الى: كشف مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً من قبل هذه المؤسسات بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، بالإضافة لبيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بكافة أبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم والنمو) على تدعيم المركز التنافسي. وقد طبقت الدراسة على البنوك وشركات التامين العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية وأخرى غير مالية الا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الاداء المتوازن.

٢. دراسة (Razzouk, Oqap, 2013):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المكونات الأساسية لتطبيق مدخل التكاليف المستهدفة في البنوك التجارية الأردنية ودوره في تخفيض تكاليف الخدمات البنكية، وتوفير المعلومات للمساعدة في تطوير الخدمات البنكية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر المكونات اللازمة لإمكانية تطبيق مدخل التكاليف المستهدفة، وأن تطبيق مدخل التكاليف المستهدفة يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمات البنكية، كما أنه يوفر المعلومات التي تسهم في تطوير هذه الخدمات.

٣. دراسة (غنيمي، ٢٠١٤):

هدفت الدراسة إلى: محاولة التعرف على مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية. وخلصت الدراسة إلى: أنه رغم الصعوبات التي قد تواجه التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية، إلا أن أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على دعم القدرة التنافسية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك.

٤. دراسة (صادق، ٢٠١٥):

هدفت الدراسة الى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية بنك الإسكان للتجارة والتمويل. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمحور المالي (صافي الربح) على ربحية البنك، ووجود تأثير ذو دلالة احصائية للمحور المالي (صافي الربح) على معدل العائد على حقوق الملكية للبنك.

٥. دراسة (Sahiti, ٢٠١٦):

هدفت الدراسة إلى: تقييم تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الاداء والربحية لدى الشركات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن في برشتينا بكوسوفو. وأعمت البحث على البيانات الثانوية من خلال الاستبانة. وقد خلصت الدراسة إلى: أن بطاقة الأداء المتوازن قد ساهمت في تحسين الاداء والربحية للشركات محل الدراسة التي تطبق نموذج الاداء المتوازن. وأوصت الدراسة الشركات بضرورة استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتحسين أدائهم وربحياتهم.

٦. دراسة (درغام، والفرا، ٢٠١٨):

تهدف الدراسة الى بيان العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى: أن البنوك العاملة في قطاع غزة تطبق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن بدرجة كبيرة جداً عدا البعد الاجتماعي بدرجة كبيرة. تتوفر لدى البنوك عناصر الميزة التنافسية بدرجة كبيرة. كما توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية.

٧. دراسة (Reda, et., al., 2019):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي من خلال الجمع بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: تصدر محور العمليات الداخلية بقية المحاور من خلال الاهتمام من قبل إدارة المستشفى، في حين كان محور العملاء بالمرتبة الرابعة. وقد أوصت الدراسة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن لغرض تقييم الأداء المالي لإدارات المستشفى لكي تقوم بتحسينه في المستقبل.

٨. دراسة (ديوب، ٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) في تدعيم الميزة التنافسية في المصارف التجارية والعقارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة تتعلق بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تسعى المصارف الحكومية إلى تعظيم قيمة مبيعاتها، وإلى تبني سياسات تهدف إلى تحسين الاستغلال الأمثل لأصولها بكفاءة وفاعلية.

٩. دراسة (السقا، ٢٠٢١):

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام التكلفة المستهدفة على تكلفة الخدمات وتسعيرها في البنوك التجارية العاملة بالأردن، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقام الباحث بتوزيع استبانة على العاملين في المسميات الوظيفية المستهدفة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى: ان هناك أثر دال احصائياً لاستخدام طريقة التكلفة المستهدفة على تكلفة الخدمات وتسعيرها في البنوك التجارية العاملة بالأردن.

١٠. دراسة (الفاضل، والشحري، ٢٠٢١):

تهدف هذه الدراسة إلى: بيان دور تطبيق الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تحقيق ودعم القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية للمحافظة على استمراريتها في بيئتها التنافسية. ولأجل تحقيق هذا الهدف تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمال استمارة الاستبيان لتحليل رأي عينة الدراسة في بيان دور هذه الأساليب في دعم القدرة التنافسية. وقد اوضحت نتائج الدراسة: ان الإدارة لديها معرفة كافية بالأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية قيد الدراسة، وان تطبيق هذه الأساليب له دور كبير في تحقيق ودعم القدرة والميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية.

١١. دراسة (الجبلي، وأبو النيل، ٢٠٢٣):

تهدف الدراسة إلى: تقديم إطار مقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد واسلوب التكلفة المستهدفة يساعد في خفض التكلفة وتحسين مستوى الجودة ودعم الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال. واعتمدت الدراسة على اعداد قائمة الاستقصاء التي وزعت على العينة المختارة من محاسبي التكاليف، المديرين الماليين، مدير الانتاج، الادارة العليا، والأكاديميون مع اجراء الدراسة الميدانية لاختبار الفروض. وقد توصلت الدراسة إلى: مجموعة من النتائج اهمها أن اسلوب التكلفة المستهدفة يساعد علي دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة، من أجل تخفيض تكاليف الانتاج والكشف عن الطاقة العاطلة بما يحقق رغبات العملاء وتعظيم قيمة المنشأة ودعم قدرتها التنافسية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة نلاحظ ما يلي:

تناولت بعض الدراسات السابقة أسلوب التكلفة المستهدفة أو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن منفردا ولم يتم الربط بينهما في إطار واحد متكامل، ولا توجد دراسة على حد علم الباحثة تناولت تكامل أسلوب التكلفة

المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودورها في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية. أن الدراسات السابقة تمت في بيانات مختلفة مع اختلاف أهداف كل دراسة. تناولت بعض الدراسات السابقة تطبيق تكامل أسلوب التكلفة المستهدفة أو بطاقة الأداء المتوازن مع بعض الأساليب الأخرى للمحاسبة الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتكلفة علي أساس النشاط وغيرها بالشركات الصناعية. تناولت بعض الدراسات السابقة القدرة التنافسية بطرق متباينة وأشارت معظم نتائجها إلي تدني مستوى القدرة التنافسية في العديد من المنشآت.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: أسلوب التكلفة المستهدفة:

■ مفهوم التكلفة المستهدفة:

عرف (Garrison & et. al, 2011) التكلفة المستهدفة بأنها " عملية تحديد أقصى تكاليف مسموح بها لمنتج جديد عبر تطوير نموذج أولى يمكن أن يقدم التكلفة القصوى المستهدفة". ويرى (عبد، حسين، ٢٠١٢، ص ٣٥) أنه يمكن تعريف أسلوب التكلفة المستهدفة بأنها "أحد أنظمة التكاليف الفعالة والشاملة التي تهتم بالتنسيق والتنظيم لجميع مراحل وأقسام المشروع من تخطيط وتصميم وإنتاج ورقابة، بهدف تقديم منتجات متنوعة وذات جودة مناسبة وتكاليف منخفضة، لتحقيق احتياجات العملاء والأرباح المستهدفة".

وعرفها (Kaplan & et. al, 2012) بأنها " الأسلوب الذى يعمل على تحقيق التكلفة في المراحل الأولى من دورة حياة المنتج (مرحلة البحث والتطوير ومرحلة التصميم) وهى إحدى الأساليب التي يعتمد عليها بشكل قوى وواضح في إدارة التكلفة من خلال تكاليف دورة حياة المنتج". وترى الباحثة من خلال استعراض التعريفات السابقة أن التكلفة المستهدفة هي أسلوب لإدارة التكلفة من خلال تخطيط وتصميم وتطوير المنتج أو الخدمة بهدف تخفيض تكاليف دورة حياة الخدمة أو المنتج وزيادة الربحية بما يحقق رضا العميل.

■ مبادئ التكلفة المستهدفة:

ترتكز التكلفة المستهدفة على عدة مبادئ أساسية هي:

(Hilton, R.W , 2002) , (زملط، إيد، ٢٠١٣)، (Swenson, 2003)

- ١- **السعر يحدد التكلفة:** تستخدم الأسعار التنافسية بالسوق لتحديد التكلفة المسموح بها أو التكلفة المستهدفة، حيث تحدد تكلفة المنتج كالتالي:
التكلفة المستهدفة = سعر البيع – هامش الربح المستهدف أو التكلفة المستهدفة = سعر السوق المستهدف – هامش الربح المطلوب.
- ٢- **التركيز على العملاء:** حيث ينبغي الاهتمام بمتطلبات العملاء المرتبطة بالجودة والسعر، والوقت المناسب للحصول على المنتج.
- ٣- **التركيز على تصميم المنتج:** يتم التأكيد على مراقبة التكاليف في مرحلة تصميم المنتج. لذلك ينبغي أن تتم التغييرات الهندسية قبل بداية الإنتاج لتكون التكاليف منخفضة، بالإضافة إلى تخفيض زمن إطلاق المنتجات الجديدة في السوق.
- ٤- **التركيز على تصميم العملية:** يكون تصميم العملية من خلال اختيار التكنولوجيا اللازمة، والمصادر العالمية للمشتريات.
- ٥- **فرق العمل متعددة الوظائف:** وتكون هذه الفرق مسؤولة عن كامل العملية الإنتاجية من البداية، إلى النهاية، حيث يتطلب تصنيع المنتج في حدود التكلفة المستهدفة استخدام فريق عمل من مختلف إدارات الشركة كالمختصين في بحث التسويق والبيع، وهندسة التصميم، وهندسة الإنتاج، وجدولة الإنتاج وإدارات التكلفة.

- ٦- **تخفيض تكلفة دورة الحياة:** يجب التركيز على جميع التكاليف ذات العلاقة بدورة حياة المنتج عند تحديد التكلفة المستهدفة، والعمل على تخفيض تكلفة دورة الحياة سواء تكاليف الشراء أو التوزيع أو التشغيل والصيانة، فأغلب المنتجات اليوم مطالبة بدورة حياة أقصر لتبقى تنافسية.
- ٧- **الاتجاه نحو سلسلة القيمة:** عندما تكون التكلفة المتوقعة للمنتج أعلى من التكلفة المستهدفة تقوم المؤسسة بنظرة فاحصة على سلسلة القيمة لتحديد الفرص المتاحة لتخفيض التكاليف حيث يمكن التخلص من التكاليف التي لا تضيف قيمة.

■ خصائص التكلفة المستهدفة:

يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بعدة خصائص من أهمها ما يلي: (النعاس، ٢٠١٥، ص ص ١٤١-١٤٢)، (العشماوي، ٢٠١١)

- ١- التكلفة المستهدفة تطبق في مرحلة التطوير والتصميم فهي تختلف عن الطرق التقليدية والتي تطبق في مرحلة الإنتاج.
- ٢- تستفيد المشروعات المتعددة المنتجات وذات الطاقة الإنتاجية الصغيرة بأسلوب التكلفة المستهدفة أكثر من الشركات متعددة المنتجات ذات الطاقة الإنتاجية الكبيرة.
- ٣- التكلفة المستهدفة ليست طريقة إدارية للرقابة بل أسلوب لتخفيض التكاليف.
- ٤- ممارسة أسلوب التكاليف المستهدفة يتطلب تعاون العديد من الإدارات داخل المؤسسة.
- ٥- يمثل أسلوب التكلفة المستهدفة الوسيلة اللازمة للتعرف على المنتجات التي تحقق الأرباح الكافية والمطلوبة.
- ٦- يقوم هذا الأسلوب بتحديد التكلفة المستهدفة للمنتج وتخطيطه لحصر هذه التكاليف في حدود معينة، حيث يعمل على تنظيم وترتيب جميع أقسام المشروع حسب التسلسل المطلوب للمراحل الإنتاجية للمنتج وبالتالي يساعد على توفير الوقت والجهد والتكاليف، وتحديد المسؤوليات.
- ٧- يحدد أسلوب التكلفة المستهدفة سعر البيع المستهدف أو المخطط خلال مرحلة تخطيط المنتج وبالاتتماد على السوق كموجه لعملياته. (Everaert, et. Al, 2016, p. 238)

■ أهداف التكلفة المستهدفة:

يهدف أسلوب التكلفة المستهدفة بصورة أساسية إلى تخفيض التكاليف والتطوير في المنتجات. ويمكن إيجاز أهم أهداف التكلفة المستهدفة في الآتي: (غنيمي، ٢٠١٤، ص ص ٢٣-٢٤)، (المطارنة، ٢٠٠٩، ص ٢٨٦).

- ١- خفض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على الجودة، والالتزام بالسعر المناسب للأسعار السائدة في السوق، والتوفيق المناسب وإرضاء الزبائن.
- ٢- السعي نحو تحقيق الربح المستهدف من خلال تحفيز العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- ٣- تحديد هامش الربح الذي تسعى المؤسسة إليه قبل طرح المنتج في السوق.
- ٤- السعي نحو تحقيق التخفيض المستمر لتكلفة الإنتاج من خلال إتباع سياسات التخطيط الاستراتيجي وزيادة فعالية تصميم وتطوير المنتجات.
- ٥- إنتاج المنتجات بالجودة المنافسة والتي تحقق احتياجات العملاء.
- ٦- التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة، من خلال التركيز على مواصفات المنتج و رغبات العملاء والمنافسين للوصول إلى التكلفة التنافسية ومقارنتها بتكلفة منتج المؤسسة.
- ٧- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا مع الحفاظ على الوضع التنافسي في الأجل الطويل وتحقيق أرباح مقبولة.
- ٨- مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.

٩- تحقيق وفورات تكاليفية كثيرة من خلال إدارة سلسلة القيمة بالشركة وعلاقتها بالعملاء والموردين بحيث يمكن إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بأفضل توليفة من الإجراءات. في ضوء ما سبق عرضه من أهداف التكلفة المستهدفة. ترى الباحثة أن أسلوب التكلفة المستهدفة يهدف إلى تخفيض التكلفة بالتركيز على عملية التصميم والتطوير واختيار أفضل البدائل لتصميم المنتجات أو الخدمات التي تؤثر في بقية المراحل الأخرى. كما تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع الحفاظ على مستوى الجودة بما يحقق رغبات وحاجات العملاء وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة والحفاظ على الوضع التنافسي.

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن:

■ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعددت مفاهيم وتعريف بطاقة الأداء المتوازن، ومنها:

عرف (Lipe, and Steven, 2000, p. 285) بطاقة الأداء المتوازن من زاوية المؤشرات التي تقوم عليها بأنه " مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتسليط الضوء على استراتيجية تنظيم الأعمال وتشير المؤشرات الأساسية إلى مسببات القيمة في المدى الزمنى طويل الأجل في حين تشير المؤشرات إلى مقاييس التغذية العكسية المتعلقة بالأداء المالي. و عرف (Kaplan, S. & Norton, 2004, p. 73) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة من خلال مجموعة من المقاييس التي تقدم لإدارة المنشأة صورة واضحة وشاملة للوحدة الاقتصادية.

ويعرفها (عبد الحفيظ، ومبارز، ٢٠٢٣، ص ١١١٥) بأنها: إطار متكامل لقياس وإدارة وتقييم الأداء من منظور استراتيجي، حيث يتم بموجبها ترجمة رؤية واستراتيجية المنشأة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة، وذلك من خلال مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية المرتبطة معاً بمجموعة من علاقات السببية والتي تظهر في الأبعاد الأربعة الرئيسية التي تقوم عليها البطاقة، وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد النمو والتعلم.

■ أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تستخدم منشآت الأعمال بطاقة الأداء المتوازن لإسهامها في تحقيق الأهداف التالية: (عبد الدايم وآخرون، ٢٠١٤، ص ٣١٢)، (دودين، ٢٠١٥، ص ٩)

- ١- توفير أداة لإدارة المنشأة تجعلها على معرفة بكل العوامل التي يتطلبها نجاح المنشأة.
- ٢- ضبط الأداء التشغيلي في الأجل القصير بحيث يتناسق مع الأداء الاستراتيجي في الأجل الطويل.
- ٣- توفير التوازن بين القياس والتقويم، إذ إن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار المنشأة أو فشلها.
- ٤- توضيح وإدخال وتحديث الاستراتيجية في المنشأة.
- ٥- ربط الأهداف الخاصة بالمنشأة والأهداف الفرعية بالاستراتيجية.
- ٦- توفير معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد على حاجة مستخدميها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.

■ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي). (أبو قمر، ٢٠٠٩، ص ٣٣). وقد طرح (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة عام ١٩٩٢ في أربعة أبعاد أساسية هي: (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد

التعلم والنمو). (صافي، ٢٠١٧، ٥٩)، وأضاف العديد من الباحثين مثل (Brown) و (Zingales, et.) (al) أبعاداً أخرى مثل البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، أو تم تضمين تلك الأبعاد في بعد عمليات التشغيل الداخلية، وفقاً للجوانب الأساسية في المنشأة والاستراتيجية التي تتبعها المنشأة. (أحمد، ٢٠١٠، ص ٨٥)

■ فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك:

إن تطبيق البنوك لبطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من الفوائد التي ساعدت البنوك على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال. حيث ركزت البطاقة على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي والأبعاد غير المالية ذات الأهمية الكبيرة للمنشآت خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد، وفيما يلي أهم فوائد بطاقة الأداء المتوازن للبنك: (الأسطل، ٢٠١١، ص ١٥)

١. تمكين الموظفين من فهم وضع البنك، مما يسهم في تحقيق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل.

٢. دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية.

٣. تزود الإدارة بطريقة لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات المعقدة والمتراصة، مما يقدم لمحة عامة عن البنك، تسهم في فاعلية وكفاءة اتخاذ القرارات والتحسين المستمر.

٤. تعيد تحديد استراتيجية البنك على أساس النتائج، وتدمج المعلومات الواردة من الأجزاء المختلفة بالبنك، وتزيد من القدرة على تحليلها.

٥. تمكن البنك من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة مثل: المساهمين، العملاء، العاملين، العمليات الداخلية والمجتمع، والمساعدة في تحقيق تفاعل وتكامل بين الأساليب المختلفة مثل:

إعادة تصميم المنتجات وتقديم خدمات العملاء. (حديد، ٢٠١٦، ص ١٢٨)

٦. تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية، لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية البنك، وتحد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات البنك. (أبو قمر، ٢٠٠٩، ص ٥٤)

ثالثاً: القدرة التنافسية للبنوك:

■ مفهوم القدرة التنافسية:

وتناولت عديد من الدراسات تعريف القدرة التنافسية منها ما يلي:

عرف (طه، ٢٠٠٠، ص ٢٧١) القدرة التنافسية للبنك بأنها: "الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثها."

وعرفها (سالمان، ٢٠٠٥، ص ١١٦) بأنها: "القدرة على تزويد العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق."

وعرفت القدرة التنافسية أيضاً بأنها: "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق من خلال استغلال الوحدة الاقتصادية لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة بما يخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها". (الفاضل، والشحري، ٢٠٢١، ص ٢٠٩)

■ استراتيجيات القدرة التنافسية:

وقد اقترح بورتر (Porter) ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن باقي المنافسين. (بوخروفة، ٢٠١٥، ص ٨٦)

أ- استراتيجية التحكم في التكلفة:

تعرف هذه الاستراتيجية بأنها: "قدرة المنظمة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وإلغاء الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر

التكاليف". (Horngren, et.al., 2000,462) وهذه الاستراتيجية تتخذ السعر كميزة تنافسية في مواجهة المنافسين.

ب- استراتيجية التميز:

تقوم هذه الاستراتيجية على فرضية أن العميل يكون قادرًا وعلى استعداد للدفع بسعر أعلى مقابل منتجات ذات تميز عالي نتيجة لتحقيقها للقيمة التي يرغب الحصول عليها بسبب جودتها العالية، وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة بالإضافة إلى ولاء العميل تجاه المنظمة ومنتجاتها. (Blocher, et.al., 1999, p.31)

ج- استراتيجية التركيز:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار قطاع معين من السوق، فالمؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية لا تتعامل مع السوق ككل وإنما تقوم بتجزئته إلى عدد من القطاعات تركز فيها على جزء معين من السوق. فالمؤسسة التي تتنافس وفقاً لهذه الاستراتيجية تقدم منتجات إلى مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم أو أن تكون استراتيجيتها موجهة نحو قطاع محدود من السوق المستهدف وذلك بتقديم منتجات ذات تكاليف منخفضة أو بمنتجات متميزة. (بوخروفة، ٢٠١٥، ص ٨٧)

■ العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للبنوك:

توجد عدة عوامل تؤثر على القدرة التنافسية للبنوك منها: (إبراهيم، وبابكر، ٢٠١٨،

ص ١٥٠)

١. توفر المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته.
٢. سهولة الاتصالات وتطور إمكانية نقل المعلومات.
٣. تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية.
٤. انخفاض تأثير المحددات والقيود الحكومية الجمركية والتمويلية.
٥. ضخامة وتعدد الفرص في السوق الداخلي.

رابعا: تكامل أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص أهمية التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية: (أبو عون، ٢٠١٧، ص ٢٦-٢٧)

١. يساعد هذا التكامل في تحسين الأداء المالي وغير المالي، وبشكل مستمر.
٢. يوفر هذا التكامل معلومات هامة خاصة بجميع المراحل الاستراتيجية، والتي تتضمن تخطيط واختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجية.
٣. إن تقييم الأداء غالباً ما يؤدي إلى تحديد الوضع الحقيقي للمؤسسة في حال توفر معلومات كافية عن أداء المؤسسات المنافسة.
٤. يؤدي هذا التكامل إلى التعلم الاستراتيجي بشكل أفضل.

وأكد (التوى، ٢٠٢٠) أن مدخل التكلفة المستهدفة يعمل على سد أوجه القصور التي ترافق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على سد القصور الذي يرافق تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة كما أن مدخل التكلفة المستهدفة يحتاج إلى معلومات حول تقييم الأداء التشغيلي والاستراتيجي معاً، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى تدعيمها بمعلومات حول إدارة التكلفة، وأن تطبيق الأسلوبين معاً سوف يؤدي إلى الحصول على مزايا تنافسية أكبر من تلك التي يتم الحصول عليها عند التطبيق المنفرد لهما.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية:

تناولت الباحثة في هذا الفصل الدراسة الميدانية من حيث الهدف من الدراسة وفروضها وأسلوب جمع البيانات من عينة الدراسة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية.

مجلة بنها للعلوم الإنسانية، العدد (٣) الجزء (٢) السنة (٢٠٢٤)

أولاً: هدف الدراسة:

تهدف الباحثة من خلال الدراسة الميدانية استقصاء آراء عينة الدراسة في كل ما شملته قائمة الاستقصاء من استفسارات حول دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية، وذلك من خلال التعرف على وجهات نظر المستقصي منهم حول: تطبيق البنك لأسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنك- تطبيق البنك لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنك- دور تكامل أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الذي حددته الباحثة في قطاع البنوك التجارية العاملة في بيئة الأعمال المصرية، وحددت مفردات عينة الدراسة وهي (المحاسبين والمراجعين الداخليين والمديرين الماليين بالبنوك التجارية، بالإضافة إلى مسؤولي قسم الائتمان في البنوك التجارية المصرية

جدول (١) قوائم الاستقصاء المرسله والمستردة من البنوك الممثلة لعينة الدراسة

قوائم الاستقصاء المرسله		البنك
العدد	النسبة	
٨	١٠%	١- البنك التجاري الدولي (مصر)
٨	١٠%	٢- البنك الاهلي المصري
٨	١٠%	٣- بنك البركة مصر
٨	١٠%	٤- بنك التعمير والاسكان
٨	١٠%	٥- بنك مصر
٨	١٠%	٦- بنك القاهرة
٨	١٠%	٧- بنك فيصل الإسلامي
٨	١٠%	٨- بنك قناة السويس
٨	١٠%	٩- بنك كريدي اجريكول مصر
٨	١٠%	١٠- مصرف ابو ظبي الإسلامي-مصر
٨٠	١٠٠%	الإجمالي

وقامت الباحثة بفرز الاستثمارات المستردة لتحديد نسبة الاستجابة، ومدى صلاحية هذه الاستثمارات لإخضاعها للتحليل الإحصائي واستخلاص منها النتائج الإحصائية، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (٢) نسبة الاستجابة وصلاحية القوائم المستردة للتحليل الإحصائي

فئات الدراسة		عدد قوائم الاستقصاء المرسله		عدد قوائم الاستقصاء المستردة	
الموزعة	النسبة**	العدد	النسبة**	والصالحة للتحليل الإحصائي	
				النسبة***	العدد
٢٠	٩٠%	١٨	١٠٠%	١٨	٢٦,٠٩%
٢٠	١٠٠%	١٨	٩٠%	١٨	٢٦,٠٩%
٢٠	٨٠%	١٦	١٠٠%	١٦	٢٣,١٨%
٢٠	٨٥%	١٧	١٠٠%	١٧	٢٤,٦٤%
٨٠	٨٨,٧٥%	٧١	٩٧,١%	٦٩	١٠٠,٠٠%

* النسبة على أساس عدد قوائم الاستقصاء الموزعة لكل فئة ** النسبة على أساس عدد قوائم الاستقصاء المسترد من كل فئة *** النسبة على أساس حجم العينة الإجمالي.

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة قوائم الاستقصاء المستردة (نسبة الاستجابة) من عينة الدراسة على قوائم الاستقصاء ٨٨,٧٥%، والنسبة الإجمالية لقوائم الاستقصاء المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي هي ٩٧,١%، وهي نسب جيدة جدا تدل على استجابة واهتمام عينة الدراسة بموضوع البحث.

ثالثا: أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة بشكل أساسي على قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الاسئلة لاختبار صحة الفروض البحثية، وتم تصميم قائمة الاستقصاء بحيث تشمل ما يلي:

القسم الأول: بيانات شخصية عن المستقضي منه: وذلك لإيضاح خبرة ومؤهل المستقضي منه وتحديد درجة الاعتماد على إجابته-**القسم الثاني:** مصطلحات ومفاهيم مرتبطة بموضوع البحث لفهم قائمة الاستقصاء-**القسم الثالث:** مجموعة من الاسئلة المتدرجة يختار المستقضي منه الإجابة عليها إجابة من خمس إجابات وذلك كأساس لاستخدام مقياس ليكرت المتدرج الخماسي المكون من خمس إجابات، والتي يعبر كل منها على درجة من درجات الموافقة أو الأهمية تتراوح بين [موافق تمامًا (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق تمامًا (١)].

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اعتمدت الباحثة عند تحليل الاستبانة إحصائيا على نموذج ليكرت المتدرج الخماسي، وهو تصميم الإجابة على الاستفسارات بشكل تدريجي يختار المستقضي منها إجابة من خمس إجابات، والتي يعبر كل منها على درجة من درجات الموافقة أو الأهمية، كما في الجدول التالي:

جدول (٣) اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي		
درجة الموافقة	الوزن (Weights)	اتجاه الرأي (قرار الموافقة)
غير موافق بشدة	١	المتوسط من ١ إلى ١,٧٩ : غير موافق بشدة
غير موافق	٢	المتوسط من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩ : غير موافق
محايد	٣	المتوسط من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ : محايد
موافق	٤	المتوسط من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ : موافق
موافق بشدة	٥	المتوسط من ٤,٢٠ إلى ٥ : موافق بشدة

وقامت الباحثة بتفريغ بيانات قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتحليلها واستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية الواردة بمجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية [Statistical Package for Social Science (SPSS)]*

■ درجة الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء ككل (اختبار ألفا كرونباخ):

تم قياس درجة الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء ككل باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة في قياس وتحليل النتائج وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يوضحه الجدول التالي:

(* في تحليل البيانات إحصائيا استخدمت الباحثة برنامج SPSS الإحصائي الإصدار (٢٥)

جدول (٤) مدى الثبات والصدق لقائمة الاستقصاء (اختبار ألفا كرونباخ)

البعد	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات (الفا كرونباخ)	معامل الصدق
المحور الأول	أسلوب التكلفة المستهدفة	٨	٠,٩١٣	٠,٩٥٦
	دعم القدرة التنافسية من خلال أسلوب التكلفة المستهدفة	٩	٠,٩٢٥	٠,٩٦٢
المحور الثاني	أسلوب بطاقة الأداء المتوازن	٢٥	٠,٩٨٣	٠,٩٩١
	دعم القدرة التنافسية من خلال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن	١٥	٠,٩٧١	٠,٩٨٥
المحور الثالث	التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن	٣٣	٠,٩٨٤	٠,٩٩٢
	دعم القدرة التنافسية من خلال التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن	١٢	٠,٩٤٤	٠,٩٧٢
	ألفا كرونباخ للقائمة ككل	٦٩	٠,٩٩١	٠,٩٩٥

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ومعامل الصدق عالية جدا مما يشير إلى وجود درجة عالية من التجانس والتناسق بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود تناسق داخلي لعناصر وعبارات القائمة بدرجة كبيرة..

■ اختبار فروض الدراسة:

أولا اختبار الفرض الأول:

تتناول الباحثة هنا نتائج اختبار الفرض الأول والذي ينص على: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية"، وتتمثل متغيرات هذا الفرض في الآتي:

- المتغير المستقل (X) ويتمثل في: تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.
 - المتغير التابع (Y) ويتمثل في: دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.
- ويوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة (كمتغير مستقل) وبين دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع) وذلك كما يلي:
- جدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الفرض الأول

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية
(X) : تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة	٠,٨٠٦**	٠,٠٠٠

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

وتخلص الباحثة من نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة (كمتغير مستقل) ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع)، وهذا يعنى أنه

بتطبيق البنوك التجارية لأسلوب التكلفة المستهدفة تزداد القدرة التنافسية للبنك، مما يدعم صحة الفرض الأول للدراسة، حيث أن معامل الارتباط موجب بقيمة (٠,٥٥٤) ومستوى المعنوية (sig) أقل من (٠,٠١). ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الفرض الأول وذلك كما يلي:

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الفرض الأول

بيــــــــــــــــان	معامل الانحدار (B)	قيم اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت (B ₀)	٠,٦٣١	٢,٢٩٥	٠,٠٢٥	-
(X) : تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة	٠,٨٢٢	١١,١٦٢	٠,٠٠٠	دال إحصائياً عند ٠,١
القيمة التفسيرية للنموذج : معامل التحديد $R^2 = ٠,٦٥٠$				
فيما اختبار $F = ١٢٤,٥٨٠$				
المعنوية الكلية للنموذج: مستوى المعنوية لتحليل ANOVA = ٠,٠٠٠				

ويتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

- تشير إشارة معامل الانحدار (الموجبة) إلى وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، وهو ما تؤكد معنوية اختبار (ت) للمتغير المستقل (٠,٠٠).
 - يشير معامل التحديد (R^2) والذي يبلغ (٠,٦٥٠) إلى مدى تفسير المتغير المستقل (تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة) للتغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القدرة التنافسية للبنوك التجارية)، حيث يفسره بنسبة (٦٥,٠%) وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات وأسباب أخرى.
- وفى ضوء نتائج الارتباط والانحدار بين متغيرات هذا الفرض تخلص الباحثة إلى ثبوت صحة الفرض بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

ثانياً: اختبار الفرض الثاني:

تناول الباحثة هنا نتائج اختبار الفرض الثاني والذي ينص على: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية"، وتتمثل متغيرات هذا الفرض في الآتي:

- المتغير المستقل (X) ويتمثل في: تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن
 - المتغير التابع (Y) ويتمثل في: دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية
- ويوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن (كمتغير مستقل) وبين دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع) وذلك كما يلي:

جدول (٧) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الفرض الثاني

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية
(X) : تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن	٠,٨٥٤**	٠,٠٠٠

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

وتخلص الباحثة من نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن (كمتغير مستقل) ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع)، وهذا يعنى أنه بتطبيق البنوك التجارية لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن تزداد القدرة التنافسية للبنك، مما يدعم صحة الفرض الثاني للدراسة، حيث أن معامل الارتباط موجب بقيمة (٠,٨٥٤) ومستوى المعنوية (sig) أقل من (٠,٠١). ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الفرض الثاني وذلك كما يلي:

جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الفرض الثاني

بيــــــــان	معامل الانحدار (B)	قيم اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت (B ₀)	٠,٤١٣	١,٧١٩	٠,٠٩٠	-
(X) : تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن	٠,٨٨٧	١٣,٤٣٨	٠,٠٠٠	دال إحصائياً عند ٠,١
القيمة التفسيرية للنموذج: معامل التحديد R ² = ٠,٧٢٩				
قيمة اختبار F = ١٨٠,٥٨				
المعنوية الكلية للنموذج : مستوى المعنوية لتحليل ANOVA = ٠,٠٠٠				

وينضح من الجدول السابق النتائج التالية:

- تشير إشارة معامل الانحدار (الموجبة) إلى وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) لتطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، وهو ما تؤكد معنوية اختبار (ت) للمتغير المستقل (٠,٠٠).
 - يشير معامل التحديد (R²) والذي يبلغ (٠,٧٢٩) إلى مدى تفسير المتغير المستقل (تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن) للتغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القدرة التنافسية للبنوك التجارية)، حيث يفسره بنسبة (٧٢,٩%) وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات وأسباب أخرى.
- وفى ضوء نتائج الارتباط والانحدار بين متغيرات هذا الفرض تخلص الباحثة إلى ثبوت صحة الفرض بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

ثالثاً: اختبار الفرض الثالث:

- تتناول الباحثة هنا نتائج اختبار الفرض الثالث والذي ينص على: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكامل أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية "، وتتمثل متغيرات هذا الفرض في الآتي:
- المتغير المستقل (X) ويتمثل في: تحقيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن
 - المتغير التابع (Y) ويتمثل في: دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية

ويوضح الجدول التالي علاقة الارتباط للتكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) وبين دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع) وذلك كما يلي:

جدول (٩) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات الفرض الثالث

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية
(X) : التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن	٠,٩١٢**	٠,٠٠٠

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

وتخلص الباحثة من نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع)، وهذا يعنى أنه بتطبيق البنوك التجارية للتكامل بين أسلوبي التكلفة

المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن تزداد القدرة التنافسية للبنك، مما يدعم صحة الفرض الثالث للدراسة، حيث أن معامل الارتباط موجب بقيمة (٠,٩١٢) ومستوى المعنوية (sig) أقل من (٠,٠١). ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الفرض الثالث وذلك كما يلي:

جدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الفرض الثالث

بيــــــــــــــــان	معامل الانحدار (B)	قيم اختبار (ت)	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت (B ₀)	٠,١٦٨	٠,٨٧٢	٠,٣٨٦	-
(X) : التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن	٠,٩٦٥	١٨,٢٥٥	٠,٠٠٠	دال إحصائياً عند ٠,١
القيمة التفسيرية للنموذج: معامل التحديد R ² = ٠,٨٣٣				
فيمة اختبار F = ٣٣٣,٢٣٨				
المعنوية الكلية للنموذج: مستوى المعنوية لتحليل ANOVA = ٠,٠٠٠				

ويتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

- تشير إشارة معامل الانحدار (الموجبة) إلى وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) لتطبيق التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، وهو ما تؤكد معنوية اختبار (ت) للمتغير المستقل (٠,٠٠).
- يشير معامل التحديد (R²) والذي يبلغ (٠,٨٣٣) إلى مدى تفسير المتغير المستقل (تطبيق التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن) للتغيرات التي تحدث في المتغير التابع (القدرة التنافسية للبنوك التجارية)، حيث يفسره بنسبة (٨٣,٣%) وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات وأسباب أخرى.

وفي ضوء نتائج الارتباط والانحدار بين متغيرات هذا الفرض تخلص الباحثة إلى ثبوت صحة الفرض بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية.

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

انتهت الدراسة بشقيها النظري والميداني إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- توافق معظم أفراد العينة حول مزايا تطبيق البنك لكل من أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الاداء المتوازن ودورهما في دعم القدرة التنافسية للبنك، وهو ما تؤكد عليه نسب الوزن النسبي لجميع العناصر والتي تزيد عن ٦٠%.
- وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة (كمتغير مستقل) ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع)، وهذا يدل على أن تطبيق البنوك التجارية لأسلوب التكلفة المستهدفة يزيد القدرة التنافسية للبنك، مما يدعم صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية"
- وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن (كمتغير مستقل) ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع)، وهذا يعنى أنه بتطبيق البنوك التجارية لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن تزداد القدرة التنافسية للبنك، مما يدعم صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية".

٤- توافق معظم أفراد العينة حول دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية، وهو ما تؤكد عليه نسب الوزن النسبي لجميع العناصر والتي تزيد عن ٦٠%.

٥- وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن (كمتغير مستقل) ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية (كمتغير تابع)، وهذا يعني أنه بتطبيق البنوك التجارية للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن تزداد القدرة التنافسية للبنك، مما يدعم صحة الفرض الثالث للدراسة الذي ينص علي: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكامل أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية".

ثانياً التوصيات:

يتم عرض توصيات البحث في ضوء ما جاء بالإطار النظري وما توصلت اليه الدراسة الميدانية من نتائج، وذلك كما يلي:

١. ضرورة تطبيق البنوك التجارية المصرية لأسلوب التكلفة المستهدفة نظراً لما يحققه هذا الأسلوب من مزايا خفض التكلفة ورفع كفاءة التسعير وزيادة القدرة التنافسية بالسوق المصرفية.
٢. التأكيد على البنوك التجارية المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة للمحافظة على جودة الخدمات والمنتجات مما يساعد على نجاح البنك وبقاؤه واستمراره في المنافسة.
٣. تطوير البيئة الملائمة بالبنوك التجارية المصرية لتطبيق الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة (أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن) من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير عمليات هذه البنوك.
٤. توصي الدراسة باستمرار البنوك التجارية المصرية في تطوير سياستها وإجراءاتها وتبني الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتكاملها مثل تكامل تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن لتتمكن هذه البنوك من تحقيق أهدافها، وتدعيم قدرتها التنافسية وبالتالي امتلاك حصة سوقية أكبر.

المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

(أ) الكتب:

١. سالم، عماد صقر، (٢٠٠٥)، الاتجاهات الحديثة للتسويق، الاسكندرية، منشأة المصارف للنشر والتوزيع.
٢. طه، طارق، (٢٠٠٠)، إدارة البنوك، دار الكتاب للنشر، الاسكندرية، مصر.
٣. عبد الدايم، سلوى، وعويضة صلاح، ولوندى، فهيم (٢٠١٤)، دراسات في المحاسبة الادارية المتقدمة، جامعة طنطا، كلية التجارة، مصر.
٤. العشماوي، محمد، (٢٠١١)، محاسبة التكاليف المنظورين التقليدي والحديث، اليازوري للنشر.

(ب) المجلات والدوريات العلمية:

١. إبراهيم، فضل الله برير، بابكر بشير بكري، (٢٠١٨)، دور أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية، مجلة كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا، العدد ٧، السودان.
٢. البشتاوي، سليمان حسين، (٢٠٠٧)، تطبيق المعرفة الجديدة: نظم إدارة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣) العدد (١).

٣. الجبلي، وليد سمير عبد العظيم، وابو النيل، سميرة عباس، (٢٠٢٣)، إطار مقترح للتكامل بين محاسبة تكاليف تدفق المواد واسلوب التكلفة المستهدفة لتخفيض التكاليف ودعم الميزة التنافسية لمنشآت الاعمال (دراسة ميدانية)، **مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد (٧)، العدد (١).

٤. درغام، ماهر، والفرا، نهلة، (٢٠١٨)، "العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد (٢٦)، العدد (٢١).

٥. الدعاس، عبد الله أحمد، (٢٠١٠)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، المجلد ٣٧، العدد ١، الأردن.

٦. دودين، أحمد يوسف، (٢٠١٥)، "واقع ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة كأداء للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي - دراسة ميدانية حالة الجامعات الاردنية الخاصة"، **مجلة الثقافة والتنمية**، العدد ٨٨.

٧. ديوب، فاضل حسان، (٢٠٢١)، " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تدعيم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصارف الحكومية السورية في محافظة حمص)"، **مجلة جامعة البعث**، المجلد (٤٣)، العدد (٢٤)، سوريا.

٨. زعرب، حمدي شحته، (٢٠١٣)، دراسة تحليلية لاستخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة ميدانية)، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية**

٩. زعرب، حمدي شحته، وأبو عوده، على، (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**، المجلد (٢٠)، العدد (١).

١٠. الشيخ، عماد، وجوده، عبد الحكيم، (٢٠٠٧)، تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على إحدى الشركات البلاستيك الأردنية (دراسة ميدانية)، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد (١٠)، العدد (١).

١١. عبد الحفيظ، غادة حسن، ومبارز، أسامة محمد (٢٠٢٣)، "دور التحول الرقمي في تحسين التنمية المستدامة باستخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في مصر"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (٤)، العدد (٢).

١٢. غنيمي، سامي محمد احمد، (٢٠١٤)، مدى فاعلية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية، (دراسة تحليلية)، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد (١).

١٣. الفاضل، فاتن حاتم، الشحري، محمد عباس، (٢٠٢١)، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في دعم القدرة التنافسية، **مجلة كلية مدينة السلم**، العراق، المجلد (١٣)، العدد (٢).

١٤. المطارنة، غسان (٢٠٠٩)، "متطلبات ممارسة مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية - دراسة ميدانية"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (٢٤)، العدد (٢).

١٥. النعاس، حسام مراجع (٢٠١٥)، "مدى قدرة شركة الأنحاء لأسلاك الكابلات المساهمة على تبني أسلوب التكلفة المستهدفة"، **مجلة المختار للعلوم الاقتصادية**، المجلد (٢) العدد (٤).

(ج) الرسائل العلمية:

١. أبو عون، رائد خالد، (٢٠١٧)، "التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وأثره في تقييم كفاءة الأداء المالي -دراسة حالة على البنك العربي الإسلامي الدولي"، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
٢. أبو قمر، محمد أحمد (٢٠٠٩)، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. أحمد، محمد مظهر (٢٠١٠)، "تقويم ومراجعة الاداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان، السودان.
٤. الأسطل، فادي خليل، (٢٠١١)، "بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الادارية -دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
٥. بوخروفة، عبد السلام، (٢٠١٥)، "الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك،" دراسة تحليلية لنموذجين دوليين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية، جامعة أم البواقي، الجزائر.
٦. التوى، هاني طيب على، (٢٠٢٠)، " أثر التكامل بين مدخل التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن على تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بمدينة جدة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
٧. حديد، نعيمة، (٢٠١٦)، "دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
٨. زملط، إيد، (٢٠١٣)، "أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثرها في رفع الكفاءة الائتمانية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
٩. السقا، مصطفى بشير (٢٠٢١)، أثر استخدام طريقة التكلفة المستهدفة على تكلفة الخدمات وتسعيرها في البنوك التجارية العاملة بالأردن، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الزيتون الاردنية، الأردن.
١٠. صادق، بن ماجد (٢٠١٥)، "أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الربحية، دراسة حالة على بنك الاسكان للتجارة والتمويل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١١. صافي، خليل موفق خليل، (٢٠١٧)، " دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة.
١٢. عبده، حسين محمد، (٢٠١٢)، "إطار محاسبي مقترح لتحقيق التكامل بين مدخلي العمليات على أساس الوقت ومصفوفة انتشار الجودة لزيادة القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

(د) الندوات والمؤتمرات:

١. النجار، جميل، (٢٠١٢)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ورقة بحثية

مقدمة الى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات
ال فلسطينية، جامعة القدس، فلسطين.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

(A)Books:

١. Blocher, Edward, chem-hing, H. and Hin Thomson, (1999), **Cost Management: A strategic Emphasis**, MCRaw-Hill Co.
٢. Garrison, R., Noreen, E. & Brewer, P., (2011), **Managerial Accounting**, 14th Ed., MC Graw-Hill Irwin.
٣. Hilton, R.W, (2002), **Managerial Accounting Creating value in a Dynamic Business Environment**, 5th Ed., New York, MC Graw-Hill Companies, PP.(690-671).
٤. Horngren, Charlest. & Foster, George & Dater M. (2000), **Cost Accounting a managerial Emphasis**, 10th Ed., New Jersey: Prentice Hall International Inc.
٥. Kaplan R., Atkinson A., Matsumura E., & M. Young (2012), **"Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution"** 6th Ed., Bearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

(B)Periodicals:

١. Dick-Ford, E., Burnett, J., and Devenish, A.,(2007), Preliminary Survey of Management Accounting Practices in Barbados. **Journal of Eastern Caribbean Studies**, Vol.5, No. 2.
٢. Everaert, particia & et.al. (2016) "Characteristics of target costing: Theoretical & field study perspective", **Qualitative Research in Accounting & Management**, Vol.(3), Issue (3).
٣. Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (2004) "Using the balanced scorecard, Measures that derive performance", **Harvard Business Review**, Vol 70, No.(1).
٤. Lipe, Marlys Gascho and Steven E. Salteno, (2000), "The balanced scorecard Judgmental effects of common and unique performance measure" **the accounting review**, Vol. 75, No.3.
٥. Reda, N., Ali, A., Jassam, H., (2019), "The Role of Balanced performance card in Improving strategic performance Applied study, **Journal of university of Babylon, Pure and applied science**, Vol. (77), No.(1).
٦. Sahiti, A. (2016, July). The Impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7(4).
٧. Swenson Dan, W.(2003), "Best Practices in target Costing", **Management Accounting quarterly**.

(C) Other and Internet:

١. Razzouk, S. & Qqab, R., (2013), “ The Role of target costing approach in developing banking services and reducing costs in the Jordanian commercial banks”., Available at <http://www.Academia.Edu>



كلية التجارة
قسم المحاسبة

ملحق (١)

قائمة استقصاء حول موضوع بعنوان:

دور التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنوك
التجارية المصرية "دراسة ميدانية"

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد
عزة أحمد طه سالم

إشراف

د/ محمد عبد الله زكى أبو العزم
مدرس بقسم المحاسبة
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ على محمود مصطفى خليل
أستاذ المحاسبة المالية ووكيل الكلية لشئون
الدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة - جامعة بنها

١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

قائمة استقصاء

السيد الأستاذ الفاضل/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية ميدانية كجزء من البحث المقدم للحصول على درجة الماجستير في
المحاسبة بعنوان "دور التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة
التنافسية للبنوك التجارية المصرية (دراسة ميدانية)".

وحتى تحقق الدراسة أهدافها تم إعداد الاستقصاء المرفق لأجل استطلاع آرائكم حول:

١- تطبيق البنك لأسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنك.

٢- تطبيق البنك لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنك.
 ٣- دور تكامل أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنك.
 لذلك تأمل الباحثة إضافة خبراتكم الثمينة وآرائكم في هذا المجال إلي هذا البحث، لذا أرجو من سيادتكم الاطلاع علي قائمة الاستقصاء واستيفاء البيانات الشخصية ثم الإجابة علي الأسئلة الواردة بها، وتأمل الباحثة أن تكون الإجابات واضحة وصريحة لما لذلك من أهمية قصوى في تحقيق الهدف من البحث. وتؤكد الباحثة لسيادتكم أن كل ما تقدمونه من آراء ووجهات نظر وبيانات شخصية سوف تحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.
 وأخيراً تتقدم الباحثة بخالص الشكر والعرفان علي استجابتكم للرد علي هذه القائمة، وتعتذر عما قد يسببه ذلك لكم من مشقة وتضحية بوقتكم الثمين، ودمتم سندا للبحث العلمي وللباحثين.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة
 عزة أحمد طه

القسم الأول: بيانات شخصية:

من فضلك استيفاء البيانات التالية:

[١] الاسم:
"اختياري"

[٢] الوظيفة:

يفضل الإشارة إلى أي من الفئات التالية تنتمي:

- المحاسبين بالبنوك التجارية
- المراجعين الداخليين بالبنوك التجارية
- المديرين الماليين بالبنوك التجارية
- مسؤولي قسم الائتمان بالبنوك التجارية

[٣] المؤهل العلمي:

دكتوراه	ماجستير	دبلومات وشهادات مهنية	بكالوريوس	أخري

[٤] سنوات الخبرة:

من سنة إلى أقل من ٥	من ٥ إلى أقل من ١٠	من ١٠ إلى أقل من ١٥	من ١٥ سنة فأكثر

القسم الثانى: مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بموضوع البحث:

■ البنوك التجارية في مصر:

تعتبر البنوك التجارية أحد أشكال المؤسسات المالية، والتي تقوم آلية العمل الأساسية فيها بالوظائف التجارية والمصرفية، بهدف زيادة نسبة الأرباح، باعتبارها مؤسسات ربحية، وتشمل أعمالها مثل الأعمال المالية التي تقوم بها سائر البنوك مثل الحسابات الجارية، وحسابات التوفير، ومنح قروض بهدف الاستثمار، كما تقدم المنتجات المالية الأساسية مثل شهادات الاستثمار وحسابات التوفير للأفراد والشركات الصغيرة. وتعتمد في تمويل خزينتها على الفوائد، التي تفرضها على القروض الممنوحة للعملاء.

وتجني البنوك التجارية الأموال عن طريق تقديم القروض والإيرادات التي تحقق الفائدة من تلك القروض. وتختلف أنواع القروض التي يمكن أن يُصدرها البنك التجاري، والتي قد تشمل القروض العقارية وقروض السيارات والقروض التجارية والقروض الشخصية.

وتوفر ودائع العملاء، مثل الحسابات الجارية وحسابات التوفير وحسابات سوق المال وشهادات الإيداع، رأس المال للبنوك من أجل تقديم القروض. ويقوم العملاء الذين يودعون الأموال في هذه الحسابات بإقراض الأموال للبنك ويتم دفع فائدة لهم. ومع ذلك سعر الفائدة الذي يدفعه البنك على الأموال التي يقترضها أقل من سعر الفائدة على الأموال التي يُقرضها.

ومن أمثلة البنوك التجارية المصرية البنك الأهلي المصري وبنك مصر وبنك القاهرة وبنك الإسكندرية، ويعتبر البنك الأهلي المصري من أقدم وأكبر البنوك التجارية المصرية على مستوى جمهورية مصر العربية.

- **التكلفة المستهدفة:** هي أسلوب المنظمة في تصميم منتجاتها أو خدماتها بما يلبي رغبات الزبائن وتخفيض التكلفة، وتحقيق الأرباح وذلك ضمن مدي معين من خلال الاستهداف للتكلفة.
- **بطاقة الأداء المتوازن:** عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر نظرة شاملة عن المنظمة من خلال التعرف على أهداف المساهمين ورضا الزبون، فهي أسلوب يتضمن مجموعة من المقاييس المالية
- **القدرة التنافسية:** هي قدرة البنك على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يرغب الحصول عليها من منتج أو خدمة.
- **التكامل بين أسلوبي التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن:** هو درجة تطبيق البنوك التجارية المصرية للأسلوبين معا للاستفادة من مميزاتهما المشتركة.

القسم الثالث: أسئلة قائمة الاستقصاء:

المحور الأول:

يتناول هذا المحور مجموعة من الاستفسارات حول تطبيق البنك لأسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في تدعيم القدرة التنافسية للبنك.

وتختص هذه المجموعة باختبار مدي صحة الفرض الأول، وهو: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية".
إن أسلوب التكلفة المستهدفة يعتبر أحد أساليب التكاليف الفعالة والشاملة، التي تهتم بالتنظيم والتنسيق في جميع مراحل المنتج أو الخدمة من تخطيط وتصميم وإنتاج ورقابة بهدف تقديم خدمات أو منتجات متنوعة وذات جودة مناسبة وتكاليف منخفضة، لتحقيق احتياجات ورضا العملاء والأرباح المستهدفة.
من فضلك حدد درجة موافقة سيادتكم على تطبيق البنك لأسلوب التكلفة المستهدفة ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنك في العبارات التالية.

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	أولاً: تطبيق البنك لأسلوب التكلفة المستهدفة:					
١	تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد على تخفيض تكلفة الخدمات بالبنك.					
٢	يقوم البنك بتحديد سعر مستهدف لخدماته أو منتجاته.					
٣	تطبيق البنك لأسلوب التكلفة المستهدفة يمكنه من توفير معلومات ملائمة لمتخذي القرار.					
٤	يقوم البنك بتخفيض تكلفة الخدمة أو المنتج قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم.					
٥	يقدم البنك دورات علمية وتدريبية للموظفين على استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
٦	إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تفادي الأخطاء والعيوب وبالتالي خفض تكاليف الخدمات البنكية.					
٧	تعطي إدارة البنك أهمية لجودة الخدمات البنكية التي تقدمها لعملائها.					
٨	سياسة تسعير الخدمات البنكية في البنك تقوم على استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وليس بناءا على العرض والطلب.					
ثانيا: دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم القدرة التنافسية للبنك.						
١	تسعير الخدمات البنكية وفقا لأسلوب التكلفة المستهدفة يمكن البنك من زيادة حصته السوقية.					
٢	يتطلب أسلوب التكلفة المستهدفة التحسين المستمر مما يعمل على تلبية احتياجات العملاء ومن ثم زيادة الأرباح.					
٣	استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يسهم في تحقيق الربحية وزيادة التنافسية للبنك.					
٤	يؤدي إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تقديم خدمات أو منتجات مرغوبة من قبل العملاء.					
٥	يستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة لدعم الاستراتيجية التنافسية للبنك.					
٦	يساعد أسلوب التكلفة المستهدفة البنك في إدراك عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات البنكية.					
٧	إتباع أسلوب التكلفة المستهدفة في التسعير يعطي البنك القدرة على استقطاب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.					
٨	التكلفة المستهدفة تعتبر أداة لتحسين ودعم القدرة التنافسية للبنك من خلال الاستجابة لمتطلبات السوق والتقدم التكنولوجي.					
٩	التكلفة المستهدفة هي أداة لتحقيق الميزة التنافسية للبنك من خلال خفض التكلفة وزيادة رضا العملاء وجود الخدمة أو المنتج.					

المحور الثاني:

يتناول هذا المحور مجموعة من الاستفسارات حول تطبيق البنك لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الخمسة، ودوره في تدعيم القدرة التنافسية للبنك.

وتختص هذه المجموعة باختبار مدي صحة الفرض الثاني، وهو: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية " .

إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يعتبر إطار متكامل لقياس وإدارة وتقييم الأداء من منظور استراتيجي، حيث يتم بموجبها ترجمة رؤية واستراتيجية البنك إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة، وذلك من خلال مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية المرتبطة معاً والتي تظهر في الأبعاد الخمسة التي تقوم عليها البطاقة، وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، والبعد البيئي والاجتماعي).

من فضلك حدد درجة موافقة سيادتكم على تطبيق البنك لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن (بأبعاده الخمسة) ودوره في دعم القدرة التنافسية للبنك في العبارات التالية:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: تطبيق البنك لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن (بأبعاده الخمسة)						
• البعد المالي						
١	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي للبنك.					
٢	يعمل البنك على إضافة خدمات جديدة بهدف تحسين وزيادة الإيرادات					
٣	يعمل البنك على التحسين المستمر للأداء المالي والنقدي.					
٤	يركز البنك على الخدمات المصرفية التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.					
٥	يتبع البنك سياسة انتمائية متنوعة (قروض قصيرة الأجل، وطويلة الأجل) للتوازن بين الربحية والسيولة والأمان.					
• بعد العملاء:						
١	تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تلبية احتياجات ورغبات العملاء.					
٢	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد آليات تواصل فعالة مع العملاء والاستجابة لشكاويهم.					
٣	تقدم الخدمات البنكية للعملاء بمستوى جودة مواصفات مقبولة تلبي رغبات العملاء.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤	تسعى إدارة البنك إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تنوع الخدمات البنكية المقدمة.					
٥	يهتم البنك بأراء العملاء في خدماته أو منتجاته بعد حصولهم عليها.					
• بعد العمليات الداخلية:						
١	يعمل البنك على ترشييد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية فيه.					
٢	يقوم البنك بتحليل العمليات الداخلية فيه لتحديد مدى مساهمة كل منها في إضافة قيمة للخدمة أو المنتج.					
٣	يحرص البنك على مواكبة المستجدات واستخدام التكنولوجيات الحديثة لأنظمة المعلومات.					
٤	يقوم البنك بعملية التحسين والتطوير بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشييد التكاليف.					
• بعد التعلم والنمو:						
١	استخدم بطاقة الأداء المتوازن يساهم في توفير مناخ ملائم للابتكار مما يحسن أداء العاملين.					
٢	استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد في التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين مستوي الجودة بالبنك.					
٣	استخدام بطاقة الأداء المتوازن تساهم في زيادة قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو.					
٤	يتبنى البنك فكرة تنمية الطاقات المبدعة للموظفين ودعمها.					
٥	يهتم البنك اهتماماً كبيراً بالبحث والتطوير بغرض مساعدته في الابتكار والتجديد في خدماته.					
• البعد البيئي والاجتماعي:						
١	يساهم البنك في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يساعد في زيادة معدلات النمو الاقتصادي.					
٢	يتبنى البنك سياسات تشمل دعم المجالات الصحية والثقافية والرياضية والفنية والبيئية.					
٣	يهتم البنك بالتمويل البيئي ودعم المشروعات ذات الطابع الأخضر والصديقة للبيئة.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤	يقوم البنك بتمويل برامج تدريب للخريجين بهدف توفير التدريب العملي لهم وتأهيلهم لسوق العمل.					
٥	يتعاون البنك مع مؤسسات المجتمع المدني في تنفيذ مشروعات مجتمعية وتنموية.					
٦	يساهم البنك في تقديم المساعدات والمنح لتشجيع القطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.					
ثانياً: دور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة في دعم القدرة التنافسية للبنك.						
١	يساعد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في ربط الأهداف المالية باستراتيجية البنك والمساهمة في دعم قدرته التنافسية.					
٢	توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات مالية أكثر دقة يمكن الاستفادة منها في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة وتحقيق ميزة تنافسية للبنك.					
٣	تستخدم بطاقة الأداء المتوازن آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي للبنك.					
٤	تحدد بطاقة الأداء المتوازن مدي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.					
٥	تسهم بطاقة الأداء المتوازن في اجتذاب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.					
٦	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية.					
٧	تركز بطاقة الأداء المتوازن على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للبنك.					
٨	يسهم بعد العمليات الداخلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ودعم القدرة التنافسية للبنك.					
٩	تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً رئيسياً في تعزيز ودعم القدرة التنافسية من خلال تركيز بعدي العملاء والعمليات الداخلية على الوضع التنافسي الحالي.					
١٠	يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة فعالية أنظمة المعلومات بالبنك.					
١١	تطبيق البنك لبطاقة الأداء المتوازن يساهم في نجاحه واستمراره في المنافسة مع البنوك الأخرى.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١٢	بعد العملاء ببطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحسين تنافسية البنك من خلال اكتساب العملاء وتطوير العلاقة معهم.					
١٣	يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس رضا العملاء عن الممارسات الاجتماعية والبيئية للبنك.					
١٤	يساهم البنك في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.					
١٥	بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين العناصر المالية وغير المالية والتوازن بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مما يساهم في تحسين ودعم القدرة التنافسية للبنك.					

المحور الثالث: دور تكامل أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنك. يتناول هذا المحور مجموعة من الاستفسارات حول دور تكامل أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنك.

وتختص هذه المجموعة باختبار مدي صحة الفرض الثالث، وهو: " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تكامل أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن ودعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية المصرية".

توجد علاقة تكاملية بين بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة، تظهر من خلال توفير التكلفة المستهدفة لمعلومات متعددة لكافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يدعمها ويساعد على نجاحها. حيث يلعب أسلوب التكلفة المستهدفة دورًا أساسيًا وفعالاً في زيادة فعالية عملية التقييم، وذلك من خلال المعلومات المالية التي يوفرها لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وقت الحاجة إليها وبصورة مستمرة. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في زيادة فعالية تطبيق التكلفة المستهدفة من خلال توفير مقاييس الأداء المناسبة لتقييم أهداف التكلفة المستهدفة مثل مقاييس أداء العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

من فضلك حدد درجة موافقة سيادتكم على دور تكامل أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في دعم القدرة التنافسية للبنك في العبارات التالية:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
١	تطبيق البنك لأسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن يحقق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢	استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك					
٣	استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن يساعد البنك في تخفيض التكلفة والرقابة عليها.					
٤	يعتبر كل من أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن بمثابة أدوات فعالة لتقييم الأداء المالي للبنك.					
٥	يساعد التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في تحويل خطط البنك إلى أهداف معينة سهلة التحقيق مما يساعد في تحسين الأداء المالي للبنك.					
٦	التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن يساعد إدارة البنك في التعرف على مواطن القوة والضعف في المركز المالي.					
٧	من الضروري استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة مكملة لبطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم كفاءة الأداء المالي للبنك.					
٨	تكامل أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن يحدد عناصر التكلفة التي توفر للعملاء ميزة تنافسية ومنفعة إضافية من منظور تكلفة الخدمة أو المنتج.					
٩	يساعد التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن على دراسة عناصر التكاليف في مرحلة مبكرة من مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة.					
١٠	التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن هو نظام تكاليف يهدف لتخفيض تكلفة الخدمة مع زيادة الجودة وتحقيق رغبات العملاء.					
١١	تكامل أسلوب التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن في مراحل دورة المنتج أو الخدمة يساهم في استراتيجية التحكم في التكلفة ودعم المركز التنافسي للبنك.					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢	التكامل بين أسلوبى التكلفة المستهدفة وبطاقة الأداء المتوازن يساعد في دعم الاستراتيجيات التنافسية والقدرة التنافسية للبنك.					

■ في حالة وجود معلومات إضافية من وجهة نظر سيادتكم يمكن أن تكون ضرورية وإضافة في مجال هذا البحث من فضلك اذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وأخيراً... أشكر سيادتكم على حسن وصدق تعاونكم،