



Journal of

**TANMIYAT AL-
RAFIDAIN**

(*TANRA*)

A scientific, quarterly, international,
open access, and peer-reviewed
journal

Vol. 44 , No. 148

Dec. 2025

© University of Mosul |
College of Administration
and Economics, Mosul, Iraq.



TANRA retain the copyright of
published articles, which is released
under a “Creative Commons
Attribution License for CC-BY-4.0”
enabling the unrestricted use,
distribution, and reproduction of an
article in any medium, provided that
the original work is properly cited.

Citation: Thanoon , Israa Y.

(2025). Integration between
Target Costing and Activity Based
Costing and its Role in
Rationalizing Investment
Decisions : Case Study.
TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 44
(148), 112-135.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54140>

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.uomosul.edu.iq

Research Paper

Integration between Target Costing and Activity Based Costing and its Role in Rationalizing Investment Decisions : Case Study

Israa Yousif Thanoon 

Department of Accounting Techniques, Administrative Technical
College, Northern Technical University, Mosul, Iraq

Corresponding author: Israa Yousif Thanoon
israyd@ntu.edu.iq

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54140>

Article History: *Received:* 20/3/2025, *Revised:* 29/4/2025,
Accepted: 2/6 /2025, *Published:* 1/12/2025.

Abstract

Target costing and activity-based costing are cost management tools that support strategic cost management in addressing these challenges, especially since this requires integrating the two technologies. Accordingly, the research problem is defined by two questions: How can integration be achieved between target costing and activity-based costing to measure the costs of new products? What is the role of integration between target costing and activity-based costing in rationalizing investment decisions? The research aims to clarify how this integration of costing technology is achieved and to demonstrate its role in rationalizing investment decisions. The research included proposing a model to achieve the integration described above and testing it through a case study at one of the private universities in Mosul city. The results show that integrating target costing technology with activity-based costing rationalizes investment decisions by enhancing decision-makers' cost awareness. This is reflected in the efficiency of the investment decision, as it provides measures and indicators that support the accurate evaluation of investment projects and proposals, and their comparison. The main research recommendations are to adopt modern cost management methods, most notably the activity-based costing system and target costing, to develop cost systems for economic units in Iraq that meet the requirements for their application in these units, in line with significant developments in accounting work techniques.

Keywords:

Target costing, activity-based costing system, investment efficiency

التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط ودوره في ترشيد قرارات الاستثمار: دراسة حالة

إسراء يوسف ذنون ^{ID}

قسم تقنيات المحاسبة، الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الشمالية، الموصل، العراق

المؤلف المراسل: إسراء يوسف ذنون (israyd@ntu.edu.iq)

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54140>

تاريخ المقالة: 2025/3/20، التعديل، التنقيح: 2025/4/29، القبول: 2025/6/2،
النشر: 2025/12/1

المستخلص

تمثل تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة من أدوات إدارة التكلفة التي تدعم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في مواجهة هذه التحديات ولا سيما عندما ترغب في اتخاذ قرار استثماري مثل إضافة خط انتاجي جديد أو تصنيع منتج جديد بهدف الوصول إلى التكلفة التنافسية مقاسة على أساس دقيقة وهذا يتطلب تحقيق تكامل بين التقنيتين للوصول إلى هذا الهدف وعليه تحدد مشكلة البحث من خلال تساؤلين هما: كيف يتم تحقيق التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في قياس تكاليف المنتجات الجديدة؟ وما دور التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمار؟ يهدف البحث إلى توضيح كيف يتم تحقيق هذا التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط وبيان دوره في ترشيد قرارات الاستثمار وتضمن البحث اقتراح أنموذج لتحقيق التكامل المشار اليه واختبار الأنموذج من خلال حالة دراسية في إحدى الكليات الأهلية الجامعة في مدينة الموصل، وخلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات: يسهم التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكلفة على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمار من خلال تنمية الوعي التكاليفي لمتخذ القرار. وهذا ينعكس على كفاءة القرار الاستثماري، إذ يوفر مقاييس ومؤشرات تسهم في تقييم دقيق للمشاريع والاقتراحات الاستثمارية والمفاضلة بينها، كما عرض البحث عدد من التوصيات أهمها: اعتماد أساليب إدارة التكلفة الحديثة، وأهمها نظام التكاليف على أساس الأنشطة والتكلفة المستهدفة لتطوير نظم التكاليف في الوحدات الاقتصادية في العراق لتوافر متطلبات تطبيقها في هذه الوحدات بعد التطورات الكبيرة في تقنيات العمل المحاسبي.

الكلمات المفتاحية:

التكلفة المستهدفة، نظام التكلفة على أساس النشاط، كفاءة الاستثمار

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية،

دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (44)، العدد (148)،

كانون الأول 2025

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستسناخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: ذنون، اسراء يوسف (2025).

التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط ودوره في ترشيد قرارات الاستثمار: دراسة حالة.

تنمية الرافدين، 44 (148)، 112-135.

<https://doi.org/10.33899/tanra.v44i148.54140>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

tanmiyat.uomosul.edu.iq

عادة ما تتخذ الوحدات الاقتصادية العديد من القرارات العادية خلال ممارسة نشاطها، ولكن عندما ترغب في اتخاذ قرار استثماري مثل إضافة خط انتاجي جديد أو تصنيع منتج جديد، فإن هذا يتطلب تحليل دقيق للتكاليف ودراسة جدوى اقتصادية للمشروع، وهنا ينبغي التمييز بين عناصر التكلفة الملائمة وعناصر التكلفة غير الملائمة لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات الذكية والحكيمة والوصول إلى نتائج صحيحة ورشيدة، ومن أهم المشاكل التي قد تواجهها الإدارة في هذا المجال قيد سعر بيع المنتجات الجديدة. يعد نظام التكاليف على أساس الأنشطة وتقنية التكلفة المستهدفة (Target Costing (TC)) أحد أهم الحلول التي تساعد الإدارة في تجاوز هذه المشكلة. إذ تمثل تقنية التكلفة المستهدفة أداة هامة لدعم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة بهدف الوصول إلى التكلفة التنافسية وتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال اعتمادها على سعر البيع الذي يسمح به السوق بوصفه نقطة بداية لتحديد تكلفة الوحدة المنتجة، بعد خصم هامش الربح المرغوب فيه، ويطلق على هذا الاتجاه الجديد المحرك السوقي للتكلفة، (Market – Driven Cost) إذ يمتد نطاق التكلفة المستهدفة ليشمل العلاقات مع البيئة الخارجية، فإذا كان هناك تغييرات في درجة رضا الزبائن فذلك يتطلب التفكير في تطوير وإعادة تصميم المنتج بما يتماشى مع تلك التغييرات، وهنا يجب أن نلاحظ أن هذه التغييرات قد تؤدي إلى إحداث تغييرات فورية في عناصر التكاليف أو قد تكون بعد فترة، وسواء كانت هذه التغييرات فورية أو بعد مدة، فإن ذلك يستلزم قياسها، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون نظام يقيس التكاليف بدرجة دقة عالية وموثوقة. (كيوان، 2015، 768). ويعد نظام التكاليف على أساس النشاط (Activity Based Costing (ABC)) أحد أهم البدائل لتحقيق هذا الهدف إذ يمكن من خلاله التعبير عن كافة بنود التكلفة وتقديم علاقة سببية واضحة بين عناصر التكاليف والموارد المستهلكة فضلاً عن ربط تخفيض التكاليف داخلياً بكفاءة إدارة الوحدة الاقتصادية في استخدام مواردها والتركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة، (Salem and Mazhar, 2014) وهذا التكامل بين (TC) و (ABC) يمكن من توفير معلومات دقيقة عن تكاليف البدائل الاستثمارية المتاحة بما يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب.

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً : منهجية البحث

أ : مشكلة البحث

مع تطور البيئة الاقتصادية، يتزايد التحدي أمام الوحدات الاقتصادية لتحسين إدارة استثماراتها وتعزيز كفاءتها المالية، وتحتاج الإدارة إلى معلومات دقيقة وملائمة عن تكاليف إنشاء وتشغيل المشاريع الاستثمارية لقياس جودتها الاقتصادية والمفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة، وتمثل تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة من أدوات إدارة التكلفة التي تدعم الإدارة الاستراتيجية للتكلفة في مواجهة هذه التحديات خاصة عندما ترغب في اتخاذ قرار استثماري مثل إضافة خط انتاجي جديد أو تصنيع منتج جديد بهدف الوصول إلى التكلفة التنافسية وتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال اعتمادها على سعر البيع الذي يسمح به السوق بوصفه

نقطة بداية لتحديد تكلفة الوحدة مقاسة على أسس دقيقة، وهذا يتطلب تحقيق تكامل بين التقنيتين للوصول إلى هذا الهدف، وعليه تحدد مشكلة البحث من خلال التساؤلين الآتيين:

1. كيف يتم تحقيق التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في قياس تكاليف المنتجات الجديدة؟

2. ما دور التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمار؟
ب. هدف البحث: يهدف البحث إلى:

1. توضيح كيف يتم تحقيق التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في قياس تكاليف المنتجات الجديدة.

2. بيان دور التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمار من خلال حالة دراسية في جامعة أهلية عراقية.

ج. فرضية البحث: يبني البحث على الفرضيتين الآتيتين:

1. يتم تحقيق التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط من خلال استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط في قياس التكلفة المستهدفة للمنتجات الجديدة.

2. يسهم التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في ترشيد القرارات الاستثمارية من خلال توفيرها لمعلومات توضح للإدارة مدى إمكانية تحقيق الربح المستهدف ومدى إمكانية الحصول على معدل العائد على الاستثمار المستهدف للبدائل الاستثمارية المتاحة.

د. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من أهمية ترشيد القرارات الاستثمارية باعتبارها قرارات استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة مستقبلاً، ومن هنا تأتي أهمية بيان دور بيانات التكاليف في ترشيد هذه القرارات من خلال قياس دقيق لتكاليف المنتجات المتوقع حدوثها ومقارنتها بالتدفقات النقدية الداخلة من بيع المنتجات أو تقديم الخدمات بما يسهم في ترشيد إدارة الشركة باتخاذ القرار المناسب بقبول أو رفض بدائل الفرص الاستثمارية.

د. منهج البحث.

اعتمد البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتوضيح طريقة تحقيق التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط في قياس تكاليف المنتجات الجديدة، وبيان دوره في ترشيد قرارات الاستثمار من خلال حالة دراسية في جامعة أهلية في مدينة الموصل ، العراق.

ثانياً: دراسات سابقة

ناقشت العديد من البحوث مسألة تكامل تقنية التكلفة المستهدفة مع عدد من نظم قياس التكلفة أهمها:

1. دراسة (Pazarceviren,2013) ناقشت الدراسة إمكانية تحقيق التكامل بين التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط من خلال أنموذج مقترح لقياس التكلفة المستهدفة باستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط.

مع اختبار الأنموذج من خلال حالة دراسية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك توافقاً كبيراً بين (TC) ونظام (ABC) وهذا التوافق سوف يوفر معلومات أكثر دقة وشمولية لإدارة التكاليف.

2. دراسة (كاظم 2019): هدفت الدراسة إلى تطبيق تقنيتي التكلفة المستهدفة ومحاسبة استهلاك الموارد وفق إطار متكامل في أحد معامل السمنت الجنوبية ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : إن التكامل بين تقنيتي التكلفة المستهدفة ومحاسبة استهلاك الموارد يسهم في تحقيق نتائج أفضل في تخفيض التكاليف وتحليل بيئة الوحدة الاقتصادية داخلياً وخارجياً وتحديد متطلبات الزبائن من خلال التركيز على متطلبات الأنشطة من موارد الوحدة الاقتصادية التي تعتمد عليها المنتجات بهدف إدارة التكلفة وبما يحقق رضا الزبائن وورغباتهم حالياً .

3 دراسة (القصاب، 2019): هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة التكاملية بين التكلفة المستهدفة ومحاسبة استهلاك الموارد عن طريق التطبيق في أحد معامل الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة ، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عديدة أهمها هناك دور بارز للتكامل بين تقنيتي RCA و TC في تحقيق الاستغلال الامثل للموارد وقياس التكلفة بطريقة مثلى مع امكانية الرقابة عليها، مما يدعم الميزة التنافسية للمعمل عينة البحث.

4. دراسة (الذنف، 2024) : هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح وفقاً لأسس ومنهجية التكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت وأسلوب التكلفة المستهدفة لزيادة درجة الملاءمة لأنظمة التكاليف ودراسة وتحليل أثر هذا التكامل من أجل توفير معلومات ملائمة ودقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد المتاحة، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عديدة أهمها: يعتمد تخفيض التكاليف للوصول إلى التكلفة المستهدفة ، التركيز على الممارسات التي يتم من خلالها تحسين كفاءة استغلال الموارد ، وهنا يقوم نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت بتقديم معلومات دقيقة عن تدفقات ومسببات استهلاك طاقات الموارد تسمح للمديرين بتحديد مناطق عدم الكفاءة من منظور القيمة المقدمة للزبون التي تنعكس في شكل ومواصفات الأنشطة والعمل باستمرار على اختيار أفضل مبادرات تحسين الكفاءة وتحديد إمكانية تطبيقها والتنبؤ بنتائج التطبيق دون الانتظار حتى تظهر النتائج بصورة تجعل من الصعب تصحيح مسار هذه المبادرات.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ هناك توافق بين البحث والدراسات السابقة في ضرورة استخدام الأساليب الحديثة في قياس التكلفة المستهدفة بدلاً عن الأساليب التقليدية، للوصول إلى قياس أكثر دقة للتكلفة المستهدفة وزيادة كفاءة إدارتها، وهذا يدعم فكرة البحث، فضلاً عن ذلك ، يتميز البحث عن الدراسات السابقة في ربط التكامل بين (TC) ونظام (ABC) في ترشيد قرارات الاستثمار كما يتميز عنها في تطبيق التكامل المشار إليه في وحدة خدمية ، في حين طبقت الدراسات السابقة في وحدات صناعية.

المبحث الثاني: التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط أولاً: مفهوم إدارة التكلفة المستهدفة

ترجع بدايات تقنية التكلفة المستهدفة إلى ستينيات القرن العشرين، من قبل شركة Toyota في عام 1963 - والتي عرفت بـ "Genka Kikaku" على الرغم من عدم إشارة الأدبيات اليابانية لذلك حتى عام 1978 ، وفيما

بعد تُرجم مصطلح "Genka Kikaku" إلى اللغة الإنكليزية على أنه " التكلفة المستهدفة" (Target Costing) ، والذي لاقى قبولاً عاماً في العالم الغربي، وعلى الرغم من ذلك فإن توثيقها في الأدبيات اليابانية والغربية كان في مطلع عقد التسعينيات ، عندما نشرت مجلة Fortune أول مقالة حول الموضوع في عام 1991 ، بعنوان السلاح السري الذكي لليابانيين " (Japans Smart Secret Weapon) وقد تم تعديل المصطلح إلى " إدارة التكلفة المستهدفة " (Target Cost Management) في عام 1995 عندما عقد اللقاء السنوي لمجمع التكلفة اليابانية (Japan Cost Society) ورسخ كل من Bonzemba and Okana هذا المصطلح عندما عرفاها بأنها " مدخل لإدارة التكلفة الإستراتيجية والتي تمثل نظاماً مفتوحاً يربط العوامل الداخلية والخارجية في مرحلتي التطوير والتصميم ، ويراعي عناصر النجاح الأساسية للمنتج (التكلفة ، النوعية ، الوقت ، التجديد) (الموسوي، 2007). وايد التمي هذا التوجه عندما اعتمد على تعريف المجلس الاستشاري للتصنيع المتقدم (1-CAM) في تحديد مفهوم التكلفة المستهدفة، إذ وصفها بأنها أسلوب أو نظام لإدارة التكلفة والربحية وتحسين المنتجات وعمليات الإنتاج يعتمد على أساليب أخرى لتحقيق تلك التكلفة أهمها ، هندسة القيمة ، والإدارة والتكلفة على أساس الأنشطة ، وتحليل سلسلة القيمة ، والتحسين المستمر ، وإدارة الجودة الشاملة ، وتكلفة دورة حياة المنتج ، والإنتاج في الوقت المحدد ، والمقارنة المرجعية ، وإعادة هندسة العمليات) (التمي، 2009)

فضلا عن ذلك تستند تقنية التكلفة المستهدفة على المبادئ الآتية: (كاظم، 2019):

- 1- قيادة سعر البيع المستهدف لنظام التكاليف يتم تحديد التكلفة بناءً على سعر البيع التنافسي بمعنى أن السعر هو المتغير المستقل والتكلفة هي المتغير التابع ، و طبقاً لمدخل التكلفة المستهدفة يتم البدء بسعر البيع للوصول إلى التكلفة على عكس النظم التقليدية حيث يبدأ بالتكلفة للوصول إلى سعر البيع.
- 2- التركيز على الزبائن بالاهتمام بمتطلباتهم من ناحية الجودة والسعر والوقت المناسب للحصول على المنتج ، وكذلك القيمة التي تقدمها كل وظيفة من وظائف المنتج للزبون، ولا بد من دراسة وفهم خصائص جودة المنتج وتوقيت عملية البيع كما يرغبها ويتوقعها الزبون.
- 3- تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات والتخصصات لتصميم المنتج وتطويره ويضم هذا الفريق متخصصين في البحوث والتطوير والهندسة الصناعية والتسويق والمبيعات وإدارة الموارد وإدارة التكلفة وإدارة الصيانة وخدمات ما بعد البيع وممثلين عن الزبائن والموردين والموزعين وتجارة الجملة.
- 4- تخفيض تكلفة دورة حياة المنتج سواء تكاليف التوزيع أو الشراء أو التشغيل أو الصيانة وصولاً إلى تكلفة التخلص من المنتج بعد انتهاء الغرض من استخدامه.
- 5- التركيز على مرحلة تصميم المنتج باعتبارها المرحلة التي تؤدي إلى خلق التكلفة عند البدء في الإنتاج.
- 6- الاهتمام بجميع مراحل سلسلة القيمة بداية من التصميم وصولاً بالعلاقة مع الزبائن.

ثانياً: مفهوم نظام التكاليف على أساس النشاط

ظهر نظام التكلفة على أساس النشاط (Activity Based Costing) في بداية عقد الثمانينيات من القرن العشرين من قبل بعض الباحثين في مجال المحاسبة ومنهم (Robin Cooper) و (Robert Kaplan) إذ بدأ

البحث عن بديل لتخصيص التكاليف غير المباشرة بالأسلوب التقليدي بعد أن أثار عددًا من الانتقادات لهذا الأسلوب ووضحًا أن الأسلوب التقليدي لا يملك درجة كفاية وملاءمة لتحديد وتخصيص التكاليف في ظل البيئة الصناعية التي تطورت بشكل متسارع، إذ تمكنا من تطوير أسلوب جديد لتخصيص التكاليف غير المباشرة الذي يقوم على فكرة الأنشطة وليس مراكز التكلفة (الجبوري، 2015).

إن الفكرة الأساسية لنظام ABC هي أن الأنشطة تستهلك الموارد وتولد التكاليف، في حين تستهلك المنتجات الأنشطة وتمتص تكاليفها، أي أن المنتجات ليست هي التي تستهلك الموارد، لذا من الضروري فهم سلوك تكاليف الأنشطة المشاركة في العملية الإنتاجية وإيجاد العلاقات بين المنتجات والأنشطة المنعكسة في محرك التكلفة، إذ يعد محرك التكلفة أساس نظام ABC لأنه يمثل كيفية إسناد التكاليف إلى الأنشطة، والسعي إلى تتبع مصدر التكلفة وإقامة علاقة سببية، كما يتم استخدام محرك التكلفة بوصفه عاملاً للعلاقة المنطقية بين الموارد والأنشطة الممولة أو بين الأنشطة وأغراض التكلفة، أي أنه عامل سببي يؤثر على مستوى وأداء الأنشطة والاستهلاك الناتج للموارد، وهذا يتطلب تحديد ورسم خريطة للأنشطة ذات الصلة التي يتم إجراؤها في الوحدة الاقتصادية، فضلاً عن تحديد الموارد التي سيتم استخدامها في تنفيذ كل نشاط يشكل جزءاً من عمليات الوحدة الاقتصادية. (Quesado & Silva, 2021). يعبر نظام ABC عن عوامل الإنتاج بالموارد وأن التكلفة تتحقق عند استهلاك الأنشطة للموارد النقطة المهمة في هذا الجانب أن تكاليف الموارد تنقسم إلى نوعين تكاليف موارد متغيرة وتكاليف موارد ثابتة (وفقاً لسلوك التكلفة)، تتحقق تكلفة الموارد المتغيرة عند استخدام هذه الموارد في العمليات الإنتاجية أما تكلفة الموارد الثابتة فإنها تتحقق قبل العملية الإنتاجية وهذا يتطلب إيجاد علاقة بين تكاليف الموارد الثابتة ومدى استفادة المنتجات منها، ويوفر نظام ABC هذا الأساس من خلال تحليل الأنشطة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية وأنشطة مساندة، وبالتالي يوفر أساساً لتحميلها مباشرة على الأنشطة، ومن ثم على المنتجات من خلال الربط بين أساس الاستهلاك القياسي للموارد المحددة مع غرض التكلفة، وهذا يمكن من حساب تكاليف الإنتاج والنشاط بدقة (Pazarcevi, en r, 2015).

ثالثاً: آلية تحقيق التكامل بين (TC) و (ABC)

أشار (Milgrom and Roberts, 2010) إلى أن الأنظمة المتكاملة تؤدي إلى إدارة التكلفة بشكل أفضل عن أداء كل نظام بشكل منفرد، وأكد على أن التنفيذ الناجح لتقنيات التصنيع الحديثة يتطلب أنظمة محاسبة إدارية متكاملة. ويستند التكامل بين نظام التكلفة على أساس النشاط وتقنية التكلفة المستهدفة على العديد من العلاقات المترابطة وكما يأتي (رزق، 2019): أن نظام التكلفة على أساس النشاط وتقنية التكلفة المستهدفة يعتبران أدوات اتخاذ قرار، لذا فإن التكامل بينهما سوف يزود الإدارة بالأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر كفاءة، وتطوير ومراقبة إستراتيجية الوحدة الاقتصادية.

1. يوفر نظام التكلفة على أساس النشاط تحليلاً أكثر دقة للتكاليف الحقيقية وبالتالي يحسن من دقة مقاييس تقنية التكلفة المستهدفة، وهذا بدوره يساهم في الوصول إلى تقدير دقيق لأرباح البدائل المتاحة.

2. يعمل نظام التكلفة على أساس النشاط على الربط بين استهلاك الموارد والمخرجات المحددة بدقة ، وبالتالي يقوم بتسهيل القياسات داخل أبعاد التكلفة المستهدفة.
 3. وجود ارتباط تشغيلي بين نظام التكلفة على أساس النشاط وتقنية التكلفة المستهدفة ، إذ تعتمد تقنية التكلفة المستهدفة على المعلومات التفصيلية عن التكاليف التي يوفرها نظام التكلفة على أساس النشاط عند تحديد المقاييس التشغيلية - ولا سيما مقاييس التكلفة - المتعلقة ببعد عمليات التشغيل الداخلية لتقنية التكلفة المستهدفة.
- فضلا عن ذلك فان دور نظام التكلفة على أساس النشاط في تحليل الأنشطة خلال سلسلة القيمة بأكملها، يمكن من تمييز تلك الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة عن تلك التي لا تضيف قيمة، ومن ثم يتم تقدير الكلف الموجودة في التكلفة المستهدفة بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة لكلف الأنشطة إلى المنتج، فإذا كانت تقديرات التكلفة المستندة إلى النموذج الأولي أكثر من الكلف المستهدفة، يحاول المهندسون أما تصميم الكلف بعيداً عن مواصفات المنتج أو تحسين العمليات التصنيعية، وهنا تظهر أهمية هندسة القيمة في تحديد الطرائق لتخفيض الكلف من دون المساس بالنوعية والوظائفية للمنتج ، وصولاً إلى إعداد أفضل العمليات والمواد والأفراد والمعدات المطلوبة للوصول إلى التكلفة المستهدفة. (الحمداي، 2008)

ولتحقيق ذلك تحتاج الوحدات الاقتصادية إلى معلومات دقيقة عن حجم استهلاك الموارد على خطوط الإنتاج المختلفة، وكذلك التعرف على أدوات إدارة التكلفة الأكثر دقة لقياس تكاليف المنتجات وكمية وقيمة الموارد التي تم استهلاكها، فضلاً عن الأساليب الرقابية للحفاظ على الموارد واستغلالها بشكل أفضل، إذ إن نقطة البداية الفعلية للوحدات الاقتصادية تبدأ من التوظيف الأمثل للموارد المتاحة والتغلب على ندرة الموارد ومناطق الاختناق في خطوط الإنتاج إلى الحد الذي يضمن أقصى تدفق ممكن للموارد على خطوط الإنتاج، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة أرباح الوحدات الاقتصادية ، ولكي تتمكن إدارة الوحدات الاقتصادية من تحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن تستند على قاعدة بيانات كبيرة يمثل فيها نظام التكاليف على أساس النشاط أحد الركائز والدعائم الأساسية بحيث يكون قادراً على توفير معلومات أكثر ملاءمة عن تكلفة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. (الدفن، 2024، 76) و يتم استخدام التكلفة على أساس النشاط للحصول على البيانات لتحديد التكلفة المستهدفة للمنتج، من خلال تخصيص التكاليف بنسبة استخدامها إلى تكلفة المنتج من تكاليف الإنتاج ومن تكاليف الأنشطة غير الداعمة للإنتاج مثل التسويق والمبيعات والتوزيع والتمويل والإدارة العامة والبحث والتطوير، وبالتالي يتم الحصول على معلومات أكثر منهجية عن التكلفة ، من خلال تحميل هذه التكاليف على المنتجات بمساعدة محركات التكلفة المتنوعة. (Pazarçeviren, 2015)

رابعاً : مزايا التكامل بين (TC) و (ABC)

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تعود على الوحدات الاقتصادية من تطبيق إدارة التكلفة المستهدفة على أساس الأنشطة، ومن أهم هذه المزايا ما يأتي : (الحمداي ، 2008) :

- 1- تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى الأنشطة يساعد على تنمية روح الفريق لتضييق فجوة التكلفة على أساس النشاط والوصول إلى تكلفة النشاط المستهدفة.
- 2- تساعد على تحقيق الكثير من الوفورات في التكاليف عن طريق تخطيط وتحليل أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالوحدات الاقتصادية وعلاقتها بأنشطة الموردين والزبائن لإنتاج المنتج بأفضل توليفة ممكنة من الأنشطة.
- 3- يعمل على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم، مما يزيد من أهميته خاصة في ضوء قصر دورة حياة المنتج.
- 4- يساهم في الإدارة الإستراتيجية للأرباح من خلال زيادة فاعلية تحليل التكلفة - الحجم - الربح وذلك بجعل الأرباح دالة للتكلفة، وبذلك تكون أداة لإدارة التكلفة والربحية في آن واحد.
- 5- يساهم في تنمية الوعي التكاليفي بين مهندسي التصميم وأطراف أخرى خارجية مثل الموردين والزبائن ونقل اهتماماتهم بعوامل التكلفة والأداء .

المبحث الثالث : استخدام التكامل بين (TC) و (ABC) في ترشيد قرارات الاستثمار أولاً: القرارات الاستثمارية

1. مفهوم القرار الاستثماري

يعرف القرار الاستثماري على أنه القرار الذي ينصب على كيفية توظيف الأموال، بهدف الحصول على العوائد الملائمة لمستوى المخاطر التي تتعرض لهذه الأموال عند توظيفها ، إذ إن الفرق بين ما تم استثماره في الوقت الحاضر، وما سيتم الحصول عليه في المستقبل هو العائد، والذي يمثل التعويض الذي يحصل عليه المستثمر نتيجة تخليه عن رأس ماله في مدة معينة، مع وجود صعوبة في التأكد من قيمته بالنسبة لمعظم الاستثمارات، بسبب وجود درجة متفاوتة من عدم التأكد في عائد الاستثمارات (الجميل وعبدالله، 2020)

2. أنواع القرارات الاستثمارية

تصنف القرارات الاستثمارية إلى: (2013 ، العامري)

- أ) قرار الاحلال : تعد هذه القرارات من القرارات البسيطة، إذ يكون لدى المنشأة فكرة جديدة عن التكاليف في حالة استبدالها أو عدم استبدالها، فالمنشأة تتنبأ بقراراتها المستبدلة بدرجة عالية من الثقة ، وتتخذ هذه القرارات عندما تتآكل وتتقادم موجودات المنشأة .
- ب) قرار التوسع: تتخذ هذه القرارات درجة عالية من عدم التأكد كونها ترتبط بقرارات شراء موجودات اضافية والتي تحتاج إلى الانسجام وفق الموجودات المستخدمة في الوحدة الاقتصادية إلا أن الوحدة الاقتصادية يمكن أن تقلل من حالة عدم التأكد من خلال تبني قراراتها الاستثمارية على أساس البيانات التاريخية عن الانتاج والمبيعات .
- ج) قرارات التحديث: تتضمن هذه القرارات درجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد كونها تبني على أساس تقديرات افتراضية التي لا يتوفر لدى الوحدات الاقتصادية أي بيانات تقريبية عنها .

3. مبادئ اتخاذ القرار الاستثماري

يعتمد اتخاذ القرار الاستثماري على عدد من المبادئ أهمها : (الضرب، 2017) (اليساري، 2023)

- أ- مبدأ الاختيار : وفق هذا المبدأ فإن المستثمر يبحث دائماً عن فرص استثمارية متعددة كونه يمتلك موارد كبيرة فيقوم باختيار الأفضل من بين هذه الفرص المتاحة بدلاً من توظيفها في فرصة واحدة، وذلك من خلال المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الذي يتفق مع إستراتيجية الاستثمار .
- ب- مبدأ المقارنة : وفق هذا المبدأ فإن المستثمر حين تتوافر له مجموعة من البدائل المختارة من حيث فترتها الزمنية وعوائدها وميزاتها، فهنا يعمل على المقارنة بينهما على أساس العائد والمخاطرة.
- ت- مبدأ الملاءمة : وفق هذا المبدأ فإن المستثمر يقوم باختيار الاستثمار الذي يلتم احتياجاته على ضوء الإمكانيات المتوفرة لديه من بين البدائل المقترحة .
- ث- مبدأ التوزيع: وفق هذا المبدأ يقوم المستثمر على توزيع أصوله المالية المختلفة من حيث درجة العائد والمخاطرة التي تترها، وذلك من أجل الحد من المخاطرة و زيادة العائد .
- ج- مبدأ الموضوعية: وفق هذا المبدأ تُشرط الموضوعية على أن تكون كافة المؤشرات المالية المستخدمة في المقارنة ما بين الاستثمارات المتاحة ذات موضوعية ومن دون تحيز، أي بمعنى أنه إذا تم استخدام مؤشر مالي من قبل عدد من المستثمرين لتوصلوا إلى النتيجة نفسها أو نتائج مقارنة .
- ح- مبدأ الخبرة والتأهيل: وفق هذا المبدأ فإن اتخاذ القرار الاستثماري يتطلب توفير الخبرة والكفاءة عند اختيار أدوات الاستثمار المناسبة، وذلك لارتفاع كلفة الاستثمارات وارتفاع درجة المخاطرة التي تتعرض لها تلك الاستثمارات فإن كان المستثمر لا يمتلك هذه الخبرة فسيؤثر ذلك على مستقبل المستثمر ومدى تحقيقه للأرباح والخسائر من الأموال المستثمرة.
- خ- مبدأ حساب القيمة الحقيقية لعوائد الاستثمار: يعتمد هذا المبدأ على تحديد العائد المتوقع من الاستثمار بشكل دقيق، إذ يتم خصم التدفقات النقدية المتوقعة من خلال اختيار معدل خصم معين بالاعتماد على البيئة المحيطة بالاستثمار ليتم احتساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة .

4. كفاءة القرارات الاستثمارية

تعرف كفاءة الاستثمار: على أنها تحديد وتنفيذ جميع المشروعات الاستثمارية ذات صافي قيمة حقيقية موجبة، في ضوء الفرص الاستثمارية المتوفرة. (اليساري، 2023، 17) فهي تعبر عن دقة الاحتياجات الاستثمارية التي يتم تحديدها بناءً على الفرص المتاحة، وتعد دالة لنمو الإيرادات والتدفق النقدي والثروة الإضافية، فضلاً عن كونها دالة للعائد والمخاطر والتكلفة الإجمالية للاستثمار، ويرتبط مفهوم كفاءة الاستثمار بافتراض أن زيادة مستوى الاستثمار مرتبط بالقيمة السوقية للوحدة الاقتصادية ، فإذا زاد الاستثمار من تلك القيمة يتوجب على الوحدة الاقتصادية القيام به وبالعكس. إذ أشار لـ (New Classic Theory) إلى أن الوحدات الاقتصادية تحقق الكفاءة في استثماراتها عندما تصل إلى النقطة التي يكون فيها المعدل الحدي للعائد المتوقع على الاستثمار

مساوياً للتكلفة الحدية لرأس المال، ومع ذلك تتحرف الشركات عن تلك النقطة عندما تستثمر بمعدلات عائد أكبر من تكلفة رأس المال، وهو ما نطلق عليه نقص الاستثمار، حيث ما يزال هناك المزيد من المشاريع التي تحقق صافي قيمة حالية موجبة لم يتم استغلالها، وفي الجانب الآخر قد تستثمر الوحدات الاقتصادية بمعدل عائد أقل من تكلفة رأس المال؛ لكونها استنفذت فرصها الاستثمارية المربحة واستثمرت في المشاريع التي تحقق صافي قيمة حالية سالبة، وهو ما نطلق عليه الإفراط في الاستثمار. (النعمي والبوطاط، 2022)

ويمكن تقييم الاستثمارات بمجموعة من المؤشرات أهمها معدل العائد على إجمالي الأصول، ومعدل العائد على الإيرادات، والعائد على السهم، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل دوران الأصول، في حين يرى أن كفاءة الاستثمار يمكن قياسها بمجموعة من المؤشرات أهمها مؤشر فترة الاسترداد، ومؤشر صافي التدفق النقدي في سنة معينة، ومؤشر صافي القيمة الحالية، ومؤشرات الربحية، ومؤشر الدخل المتبقي، ومؤشرات التداول والسيولة، ومؤشرات الهيكل التمويلي، ومعدل العائد على الاستثمار¹

وبناءً على ما سبق يُعد قياس كفاءة الاستثمار من أبرز الموضوعات التي تهتم المستثمرين ومديري الوحدات الاقتصادية والمحللين الماليين على حد سواء، إذ يُسهم في تقييم نتائج قرار الاستثمار، ويعكس قدرة الوحدات الاقتصادية على تخصيص الموارد المالية بشكل مثالي لتحقيق أقصى قدر من العائد، كما يعد أداة حاسمة في اتخاذ قرارات استثمارية سليمة، بالاعتماد على مؤشرات وأدوات تحليلية تُستخدم لتحديد مدى نجاح الاستثمارات على المدى الطويل، يمكن تحديد الاستثمارات الأكثر كفاءة التي تحقق أقصى عائد بأقل مستوى من المخاطر، وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه قياس الكفاءة، تبقى هذه الأدوات حاسمة في تحسين تخصيص الموارد وتحقيق الأهداف المالية.

ثانياً: دور تقنيات إدارة التكلفة في ترشيد القرارات الاستثمارية

تعتمد إدارة الوحدات الاقتصادية على عدد من أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية والتي تساعد في عملية ترشيد القرارات الاستثمارية مثل التكلفة على أساس النشاط، التكلفة المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن والعديد من الأدوات الأخرى، إذ تساعد هذه الأدوات الإدارة في تحليل سيناريوهات مختلفة وتقديم توجيهات استراتيجية للتعامل مع ظروف عدم التأكد بشكل فاعل وتحديد الاستثمارات الأكثر جدوى، فمثلاً يسهم نظام التكاليف على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمارية من خلال الربط بين الموارد والأنشطة وتحديد الأنشطة المضيئة للقيمة والأنشطة غير المضيئة بوصفها مدخلاً لتعظيم قيمة الوحدات الاقتصادية، وتعظيم العائد على استثماراتها، ومن ثم يستخدم مسببات التكاليف في تتبع تكاليف الأنشطة إلى المنتجات باعتبار أن مسببات التكاليف تعكس مدى استهلاك المنتجات للأنشطة، فهو يقوم بتوفير معلومات عن العمليات والأنشطة الحالية للوحدة الاقتصادية وتحديد السليم لتكاليف الإنتاج، وذلك من خلال العدالة في تخصيص التكاليف غير المباشرة عن طريق اختيار محركات

¹ للمزيد عن هذه المؤشرات أنظر في: سنبل، سحر أحمد (٢٠١٤)، تقييم أثر جودة عرض المعلومات المالية على كفاءة الاستثمار بشركات الصناعات المعدنية في ظل معايير التقارير المالية الدولية ومعايير المحاسبة المصرية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية

- التكاليف المناسبة توضح العلاقة السببية لسلوك التكاليف. (اليمني، 2024، 79) ويتمثل دور تقنية التكلفة المستهدفة في ترشيد القرارات الاستثمارية في نواحي متعددة أبرزها: (الزبيدي، 2022، 62)
1. في مرحلة التخطيط للإنتاج يكون دور التقنية في اختيار أنسب الوسائل اللازمة للإنتاج وأنسب الظروف الخاصة به وإنجاز الإنتاج بأقل وقت.
 2. في مرحلة تصميم المنتج يتبين دور تقنية التكلفة المستهدفة من خلال تبسيط تصميم المنتج بحيث يتم انتاجه بأقل التكاليف.
 3. في مرحلة الإنتاج يتضح دور تقنية التكلفة المستهدفة من خلال استخدام المواد الأولية ذات الكلف المعقولة والجودة العالية واستخدام العمالة الماهرة والتي تستطيع إنجاز المهام وفق تكاليف مخفضة ووقت أقل وبمرونة عالية، والحد من حالات التلف إلى أدنى ما يمكن من خلال نشر ثقافة تدنية الكلف وتخفيضها إلى أدنى المستويات دون التقريط في عنصر الجودة.
 4. تحليل التكلفة المرتبطة بالمنتج بطريقة استباقية وموجهة نحو المستقبل بغية تخفيضها، إذ تساعد المديرين في تهيئة التصميم الأفضل للمنتج الذي يضمن تحقيق رضا الزبائن، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية.
- وبناءً على ما سبق سيسهم التكامل بين (TC) و (ABC) بشكل كبير في ترشيد القرارات الاستثمارية ، من خلال الجمع بين مزاياهما المذكورة آنفاً في إدارة التكلفة.

ثالثاً: خطوات تحقيق التكامل بين (TC) و (ABC) واستخدامها في ترشيد قرارات الاستثمارية

1. تحديد معدل العائد المستهدف على الاستثمار للبديل الاستثماري: معدل العائد المستهدف أو المطلوب هو أدنى عائد يمكن أن يقبل به المستثمر مقابل تحميله للمخاطرة، ويعتمد على درجة المخاطرة بهذا الاستثمار، إذ كلما ازداد الخطر يطلب المستثمرون عوائد أعلى بوصفها تعويضاً عن تحمل تلك المخاطر، وهو يعوض المستثمر عن القيمة الزمنية للنقود (تعويض عن الانتظار وتكلفة الفرصة البديلة)، هو مقياس أداء يستخدم لتقييم كفاءة أو ربحية الاستثمار أو لمقارنة كفاءة العديد من الاستثمارات المختلفة، ويسعى إلى قياس العائد على استثمار معين بشكل مباشر مقارنة بتكلفته ، ويتم التعبير عن النتيجة بوصفها نسبة مئوية يتم حسابها باستخدام أنموذج تسعير الأصول الرأسمالية . (CAPM) باستخدام الصيغة الآتية: (الضرب، 2017)

$$RRR = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

إذ إن RRR :معدل العائد المطلوب ، r_f :معدل العائد الخالي من المخاطر

معامل بيتا للاستثمار ، r_m :عائد السوق

1. تحديد سعر البيع المستهدف: يمثل السعر التقديري للمنتج الذي يكون الزبائن المرتقبون مستعدين لدفعه، ويبنى على أساس تفهم وأدراك الزبائن لقيمة هذا المنتج وكيفية تحديد المنافسين لسعر المنتجات المنافسة، لذا ينبغي على الوحدة الاقتصادية ومن خلال الاتصال المحكم والتفاعل المباشر مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم ومدى إدراكهم لقيمة هذا المنتج ، كما ينبغي عليها أن تهتم بتخطيط وإدارة دراسات أبحاث السوق وتحديد خصائص

المنتج التي يرغب فيها الزبائن، والأسعار الذين يكونون على استعداد لدفعها مقابل هذه الخصائص (هورنجرن وآخرون، 2009).

2. **مرحلة تحديد الربح المستهدف:** وهو الهامش التي ترغب الوحدة الاقتصادية من تحقيقه من المنتج ويتحدد بناءً على معدل العائد المطلوب على الأصول أو المبيعات وكمية المبيعات المتوقعة من المنتج.

3. **تحديد التكلفة المستهدفة:** ويقصد بها أقصى تكلفة ممكن أن تتحملها الوحدة الاقتصادية في سبيل إنتاج منتج معين، ويمكن التعبير عن التكلفة المسموح بها بالمعادلة الآتية : (الزبيدي ، 2022)

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} \times \text{كمية المبيعات المستهدفة} - \text{الربح المستهدف}$$
$$\text{التكلفة المستهدفة للوحدة الواحدة} = \text{التكلفة المسموح بها} \div \text{كمية المبيعات المستهدفة}.$$

4. **تحليل هيكل تكلفة المنتج المستهدفة:** يقصد بها قياس تكاليف الأنشطة الرئيسة أو المساندة التي سوف تستهلكها عملية انتاج المنتج، ويتم تحديد هيكل التكلفة وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة من خلال أربع خطوات أساسية هي: (نورين وجارسون، 2014)

أ. **تحليل قيمة النشاط :** process value analysis المقصود بها التحليل النظامي للأنشطة اللازمة لإنتاج منتج أو أداء خدمة مع تصنيفها إلى أنشطة تضيف قيمة وأنشطة لا تضيف قيمة والأنشطة بهدف تحديد التكلفة المستهدفة لكل نشاط وباستخدام مفهوم تحليل هندسة القيمة لوظائف المنتج، إذ يتم الربط بين النشاط والوظيفة التي يضيفها إلى المنتج ، ثم يتم تحديد نسبة القيمة التي يضيفها النشاط إلى القيمة الاجمالية للمنتج، ويتم تحديد التكلفة المستهدفة للنشاط وفق المعادلة الآتية :

التكلفة المستهدفة للنشاط = التكلفة المستهدفة × نسبة قيمة النشاط إلى القيمة الاجمالية للمنتج

ب. **تحديد مجموعات الأنشطة :** بعد تحديد الأنشطة الرئيسة يتم تقسمها إلى مجموعات تكلفة ، بهدف تحميل إجمالي تكلفة المجمع إلى المنتج (هدف التكلفة) بناءً على مسبب التكلفة المحدد مسبقاً بسهولة وأقل تكلفة قياس ،ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقسيم الأنشطة إلى أربعة مستويات وكما يأتي : (هورنجرن وآخرون ، 2013)

- 1) **تكاليف على مستوى وحدة المخرجات:** وهي تكلفة الأنشطة المؤداة لكل وحدة فردية من المنتج، ومن أمثلتها تكاليف العمليات الإنتاجية وتكاليف الطاقة واندثار الآلات وصيانتها؛ وذلك لأن تكلفة هذا النشاط تزداد بزيادة عدد الوحدات المنتج أو ساعات العمل الآلي المستخدمة .
- 2) **تكاليف على مستوى الدفعة :** تكاليف الأنشطة المرتبطة بمجموعة وحدات من المنتجات بدلاً من الوحدات الفرعية مثلاً تكاليف الإعداد؛ لأنها تزداد بزيادة ساعات الإنتاج المطلوبة لإنتاج دفعات من المنتجات .
- 3) **تكاليف دعم المنتج :** هي تكاليف الأنشطة المتعلقة بدعم المنتجات أو الخدمات الفردية بصرف النظر عن عدد الوحدات أو عدد الدفعات مثل تكاليف التصميم .
- 4) **تكاليف دعم التسهيلات :** هي تكلفة الأنشطة التي لا يمكن تتبعها للمنتجات أو الخدمات الفردية ولكنها تدعم أنظمة الوحدة الاقتصادية بالكامل مثل التكاليف الإدارية.

ج. تتبع التكاليف مجمعات الأنشطة : بعد تحديد الأنشطة وإعداد مجمعات التكلفة الخاصة بها فإنه يجب تخصيص وتتبع تكلفة المصادر والموارد المستهلكة خلال مدة محددة لكل نشاط، إذ إن تكلفة كل نشاط رئيس (مجمع) تساوي مجموع كلفة الفعاليات المكونة لهذا النشاط ، فمثلاً نجد أن العديد من الموارد يمكن توجيهها مباشرة وتخصيصها لمركز النشاط دون أية صعوبة ، لكن هناك موارد أخرى مثل تكاليف الإضاءة والتدفئة والأجور ... وغيرها قد تشترك فيها العديد من الأنشطة ، هذه التكاليف يجب أن تخصص على الأنشطة بالاستناد إلى موجهات التكلفة الملائمة القائمة على علاقة السبب والنتيجة .

د- اختيار موجهات التكلفة (Cost Drivers) : موجة التكلفة يسمى أيضا مسبب حدوث التكلفة ، وهو وحدة قياس المستوى أو كمية النشاط المنجز ، ويعد عاملاً متغيراً يؤثر على التكاليف، ويرتبط معها بعلاقة (سبب - نتيجة) قوية وواضحة . أي أن التغير في هذا المسبب يؤدي إلى التغير في إجمالي التكاليف المتعلقة بهدف التكلفة يمكن تقسيمها إلى نوعين هما : (التمي ، 2009)

الأول : المحركات الخاصة بالعمليات: ترتكز على عدد مرات تأدية النشاط الواحد، وهي تستخدم في حالة ما إذا كانت مجموعة المنتجات تحتاج إلى القدر نفسه من النشاط .

الثاني : المحركات الخاصة بالمدة الزمنية: ترتكز على الفترة الزمنية التي يستغرقها النشاط اللازم لإنتاج منتج معين وهي تستخدم في حالة اختلاف حجم النشاط المطلوب تأديته باختلاف نوعية وكمية المنتج النهائي. بعد تحديد موجهات التكلفة الملائمة لكل مركز تكلفة نشاط، يتم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة من الموجه ، وذلك بقسمة إجمالي تكاليف ذلك النشاط على مجموع عدد وحدات موجه النشاط ، وبجميع تكلفة الوحدة من كل موجه والخاصة بصنف معين نصل إلى تكلفة الهدف الواحد (الوحدة المنتجة) من الأنشطة التي استهلكتها أي بعبارة أخرى نصيبها من التكاليف العامة غير المباشرة ، ويتم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي التخصيص المباشر، والتقدير، والتخصيص العشوائي . وكقاعدة عامة ، فإن مصمم النظام يحاول قدر الإمكان عدم استخدام أسلوب التخصيص العشوائي؛ لأنه لا يؤدي إلى تحسين عملية فهم اقتصاديات الأنشطة المختلفة، وشكل آلية عمل نظام التكاليف على الأنشطة من خلال استعراض بياني لأهم الخطوات التي يتضمنها :

1. تحديد فجوة التكلفة وتضييقها: ويقصد بفجوة التكلفة الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المخططة (بالنسبة للإنتاج المخطط) أو التكلفة الفعلية (بالنسبة للإنتاج الفعلي) والتي تظهر نظراً لكون تحديد التكلفة المستهدفة يعتمد بالأساس على المخرجات، في حين إن تكلفة المنتج المخططة تعتمد على المدخلات، ويتم تحديد فجوة التكلفة على مستوى الوحدة الواحدة من المنتج و النشاط.

ويتم تضييق فجوة التكلفة بطريقتين هي: زيادة إيرادات المبيعات المخطط، ويتم ذلك، أما بزيادة حجم المبيعات عن طريق زيادة كفاءة تسويق المنتج أو زيادة سعر البيع مع المحافظة على حجم المبيعات من خلال تطوير المنتج واعتماد أحد الأسلوبين الآتين في التسعير :

(1) تحديد السعر بالوظائف: إذ يتم تقسيم سعر المنتج على مجموعة من العناصر ، يعكس كل عنصر قيمة وظيفية للزبون ، ومن ثم يكون على استعداد إن يدفع لذلك العنصر . مثلاً : في صناعة السيارات ، الشكل ، الراحة ، التشغيل ، الثقة ، الجودة ، الجاذبية ، الموديل وغيرها . ويحسب سعر البيع المتوقع بجمع القيم المعطاة لكل وظائف المنتج وباستخدام منتجات المنافسين كأساس للمقارنة ، فإن ذلك سوف يعطي مؤشراً فيما إذا كان سعر البيع المتوقع تمثيل جيد لظروف السوق أم لا ، وكما في المعادلة الآتية : (الموسوي 2007 , 44-45)

$$P_n = P_c + (F_1 + F_2 + F_3 \dots\dots + F_n)$$

إذ أن : P_n = سعر البيع المستهدف الجديد . ، P_c = السعر الحالي للمنتج ، F_n = القيمة السوقية للوظائف المعروضة

(2) السعر المحدد زائداً قيمة الموصفات الجديدة : عندما تتم إضافة مواصفات جديدة للمنتج فإن السعر الجديد يتم وضعه على أساس قيمة تلك الموصفات ، من هنا فإن هذه الطريقة يمكن أن تُستخدم في الحالات التي تكون فيها التغييرات الوظيفية في المنتج بطيئة ، كما أن الموصفات المادية له تشكل المتطلبات الرئيسة للزبائن . أي إذا كانت مواصفات المنتج بكاملها جديدة على السوق – أي تُطرح لأول مرة – فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الحصول على مزايا تُضاف إلى السعر الموضوع ، ويتم تحديد السعر المستهدف وفقاً لهذه الطريقة كما في المعادلة الآتية : (الموسوي 2007 , 45)

$$P_n = P_c + (a_1 + a_2 + a_3 \dots\dots + a_n)$$

إذ أن : P_n = سعر البيع المستهدف الجديد . ، P_c = السعر الحالي للمنتج

a_n = الموصفات المادية المضافة للمنتج

خفض التكلفة : ويتم ذلك من خلال تطبيق أسلوب التحسين المستمر ، إذ يتكون هدف تخفيض التكلفة من شقين هما :

- **هدف خفض التكلفة الممكن :** وهو الجزء القابل للتحقيق عن طريق تطوير تصميم المنتج وتطوير الطاقات المتاحة لدى الوحدة الاقتصادية ولدى الموردين.

- **هدف خفض التكلفة الاستراتيجي :** وهذا يتطلب تغيير مستوى التكنولوجيا المستخدمة.

المبحث الرابع الحالة الدراسية

أولاً : وصف الحالة الدراسية : تخطط كلية القبس الجامعة¹ إضافة قسم طب الاسنان إلى أقسامها العلمية ، وقد قامت بتشكيل فريق عمل لإجراء دراسة شاملة عن كلف وإيرادات الدراسة وفق مدخل إدارة التكلفة المستهدفة على أساس الأنشطة ، وقد تمخضت الدراسة عن البيانات الآتية :

¹ كلية القبس الجامعة كلية أهلية جامعة تأسست في الموصل عام 2024

البنى التحتية : يتطلب القسم توافر الموجودات الموضحة في الجدول (1) كما تم تحديد الأنشطة الرئيسة وتقدير معدلات تحميلها على المراحل والصفوف الدراسية ونسبة القيمة التي تضيفها للزبون في الجدول (2)

الجدول (1). البنى التحتية للمشروع المقترح

ت	الموجود	التكلفة المقدرة (الأرقام بالآلاف الدنانير)
1	قاعات محاضرات نظرية عدد 5	250000
2	مختبرات علمية عدد 3	165000
4	أجهزة تحليلات كيميائية ومجهريّة	60000
4	أجهزة تحليلات طبية	40000
5	أجهزة عيادات طبية	38000
6	أجهزة تبريد وتكييف واثاث	32000
7	مواد ولوازم متنوعة	15000
	إجمالي رأس المال المستثمر	600000

المصدر : إعداد الباحثة

الجدول (2). الأنشطة الرئيسة ومعدلات تحميلها على المراحل والصفوف الدراسية ونسبة القيمة التي تضيفها للزبون

البيان	النشاط	معدل التحميل السنوية المقدرة للنشاط	القيمة المضافة للزبون
الأنشطة الرئيسية	التدريس النظري	75000 ألف دينار / صف دراسي	30%
	التدريس المختبري	50000 ألف دينار / صف دراسي	25%
	التدريب الطبي	80000 ألف دينار / صف دراسي	30%
الأنشطة المساندة	إدارة القسم	10000 ألف دينار تخصص على المراحل الدراسية حسب عدد الطلاب	5%
	صيانة المختبرات	8000 ألف دينار / مختبر	5%
	صيانة الأبنية	3000 ألف دينار / قاعة دراسية	2%
	الخدمات الادارية	100 / طالب	3%

المصدر : إعداد الباحثة

1. تخطط الكلية لقبول 25 طالباً سنوياً
2. حددت الكلية أجور الدراسة بـ 10 مليون دينار سنوياً
3. معدل العائد المطلوب السنوي للسنوات الخمس الأولى (5%، 10% ، 16% ، 23% ، 30%)
4. الطاقة الاستيعابية للصف الواحد 25 طالب
5. مدة الدراسة في القسم 5 سنوات.
6. تدفع الكلية نسبة 3% من إيراداتها إلى وزارة التعليم العالي حسب قانون التعليم العالي الأهلي.

ثانيا : قياس التكلفة المستهدفة وفقاً للحالة الدراسية

1. تحديد الربح المستهدف يتم تحديد الربح المستهدف بالاعتماد على معدل العائد المطلوب كما يأتي:

$$\text{الربح المستهدف} = \text{معدل العائد المستهدف} \times \text{المبلغ المستثمر}$$

$$\text{الربح المستهدف للسنة الأولى} = 5\% \times 600000 = 30000 \text{ ألف دينار}$$

$$\text{الربح المستهدف للسنة الثانية} = 10\% \times 600000 = 60000 \text{ ألف دينار}$$

الربح المستهدف للسنة الثالثة = $600000 \times 16\% = 96000$ ألف دينار
الربح المستهدف للسنة الرابعة = $600000 \times 23\% = 138000$ ألف دينار
الربح المستهدف للسنة الخامسة = $600000 \times 30\% = 180000$ ألف دينار
وتوضح الجداول الآتية إجراءات قياس التكلفة المستهدفة حسب السنوات الدراسية وحسب الأنشطة.
الجدول (3). التكلفة المستهدفة حسب السنوات الدراسية.

السنة	عدد الطلاب	الإيراد السنوي ألف دينار	حصة الوزارة من الإيراد 3%	صافي الإيرادات	الربح المستهدف	إجمالي التكلفة المستهدفة	التكلفة المستهدفة للطلاب الواحد
الأولى	25	250000	7500	242500	30000	212500	8500
الثانية	50	500000	15000	485000	60000	425000	8500
الثالثة	75	750000	22500	727500	96000	631500	8420
الرابعة	100	1000000	30000	970000	138000	832000	8320
الخامسة	125	1250000	37500	1212500	180000	1032500	8260

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول (4) التكلفة المستهدفة حسب الأنشطة

السنة	إجمالي التكلفة المستهدفة	التدريس النظري	التدريس المختبري	التدريب الطبي	إدارة القسم	صيانة الأجهزة	صيانة المباني	الخدمات الإدارية
نسبة القيمة	100%	30%	25%	30%	5%	5%	2%	3%
الأولى	212500	63750	53125	63750	10625	10625	4250	6375
الثانية	420500	127500	106250	123000	21250	21250	8500	12750
الثالثة	631050	189450	157875	189000	31575	31575	12630	18945
الرابعة	837400	249600	208000	255000	41600	41600	16640	24960
الخامسة	1032500	309750	258125	309750	51625	51625	20650	30975

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول (5). تكاليف الأنشطة في السنوات اللازمة لتخرج الفوج الأول

السنة	التدريس النظري	التدريس المختبري	التدريب الطبي	إدارة القسم	صيانة الأجهزة	صيانة المباني	الخدمات الإدارية	إجمالي التكلفة المخططة
معدل تحميل تكلفة النشاط	75000	50000	80000	10000	8000	3000	100	
محرك التكلفة	صف دراسي	صف دراسي	صف دراسي	ثابتة	مختبر	قاعة دراسية	طالب	
الأولى	75000	50000	80000	10000	24000	3000	2500	244500
الثانية	150000	100000	160000	10000	24000	6000	5000	455000
الثالثة	225000	150000	240000	10000	24000	9000	7500	665500
الرابعة	300000	200000	320000	10000	24000	12000	10000	876000
الخامسة	375000	250000	400000	10000	24000	15000	12500	1086500

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول (6). كميات محركات التكلفة

السنة	الصفوف	عدد المختبرات	عدد القاعات	عدد الطلاب
الأولى	1	3	1	25
الثانية	2	3	2	50
الثالثة	3	3	3	75
الرابعة	4	3	4	100
الخامسة	5	3	5	125

المصدر: إعداد الباحثة

الجدول (7). حساب فجوة التكلفة الكلية

السنة	التكلفة المخططة (1)		التكلفة المستهدفة (2)		فجوة التكلفة (2-1)	
	الإجمالية	للوحدة	الإجمالية	للوحدة	الإجمالية	للوحدة
الأولى	244500	9780	212500	8500	32000	1280
الثانية	455000	9100	420500	8500	34500	600
الثالثة	665500	8873.3	631050	8420	34450	453.3
الرابعة	876000	8760	837400	8374	38600	386
الخامسة	1086500	8692	1032500	8260	54000	432

نلاحظ وجود تضيق تدريجي في فجوة التكلفة خلال السنوات الخمس الأولى على الرغم من ارتفاع نسبة العائد

المستهدف، وهو دليل على التخطيط السليم للتكلفة. ويمكن تحليل فجوة التكلفة على مستوى النشاط وكما

موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (7). حساب فجوة التكلفة على مستوى النشاط

السنة	التكلفة	التدريس النظري	التدريس المختبري	التدريب الطبي	إدارة القسم	صيانة الأجهزة	صيانة المباني	الخدمات الإدارية	الإجمالي
الأولى	المخططة	75000	50000	80000	10000	24000	3000	2500	244500
	المستهدفة	63750	53125	63750	10625	10625	4250	6375	212500
	الفجوة	11250	(3,125)	16250	(625)	13375	1250-	3875-	32000
الثانية	المخططة	150000	100000	160000	10000	24000	6000	5000	455000
	المستهدفة	127500	106250	123000	21250	21250	8500	12750	420500
	الفجوة	22500	(6,250)	37000	(11,250)	2750	2500-	7750-	34500
الثالثة	المخططة	225000	150000	240000	10000	24000	9000	7500	665500
	المستهدفة	189450	157875	189000	31575	31575	12630	18945	631050
	الفجوة	35550	(7,875)	51000	(21,575)	(7,575)	(3,630)	(11,445)	34450
الرابعة	المخططة	300000	200000	320000	10000	24000	12000	10000	876000
	المستهدفة	249600	208000	255000	41600	41600	16640	24960	837400
	الفجوة	50400	(8,000)	65000	(31,600)	(17,600)	(4,640)	(14,960)	38600
الخامسة	المخططة	375000	250000	400000	10000	24000	15000	12500	1086500
	المستهدفة	309750	258125	309750	51625	51625	20650	30975	1032500
	الفجوة	65,250	(8,125)	90,250	(41,625)	(27,625)	(5,650)	(18,475)	54,000

المصدر: إعداد الباحثة

ومن الجدول نلاحظ أن فجوة نشاط التدريس النظري والتدريب الطبي وصيانة الأجهزة في فجوة الأنشطة الأخرى كانت سالبة . وهذا يعني أن نسبة القيمة التي تضيفها الأنشطة ذات الفجوة السالبة إلى قيمة الخدمة من وجهة نظر الزبون أكبر من نسبة تكاليفها باستثناء نشاط الخدمات الإدارية؛ لأنها تكاليف ثابتة فتقل كلفة الوحدة الواحدة منها كلما زاد عدد الطلاب.

ثالثاً: تقييم قرار الاستثمار

لتقييم قرار الاستثمار ينبغي مقارنة معدل العائد المطلوب مع معدل العائد المستهدف بالاعتماد على صافي الربح المستهدف وتحديد الفجوة الخاصة بمعدل العائد والربح المستهدف، وكما موضح في الجدول الآتي:

جدول (9) مؤشرات تقييم القرار الاستثماري

المتوسط	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى	التكلفة
750000	1250000	1000000	750000	500000	250000	الإيرادات المخططة
665,500	1,086,500	876,000	665,500	455,000	244,500	التكاليف المخططة
626,790	1,032,500	837,400	631,050	420,500	212,500	التكاليف المستهدفة
38,710	54,000	38,600	34,450	34,500	32,000	الفجوة
84,500	163,500	124,000	84,500	45,000	5,500	الربح المخطط
123,210	217,500	162,600	118,950	79,500	37,500	الربح المستهدف
(38,710)	(54,000)	(38,600)	(34,450)	(34,500)	(32,000)	الفجوة
%17	%30	%23	%16	%10	%5	معدل العائد المطلوب
%14	%27	%21	%14	%8	%1	معدل العائد المخطط
%3	%3	%2	%2	%3	%4	الفجوة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

ومن خلال الجدول نلاحظ أن الاقتراح الاستثماري لا يحقق معدل العائد المطلوب للسنوات الخمس الأولى، إذ ينخفض معدل العائد المخطط عن معدل العائد المطلوب بنسب تتراوح بين 2% إلى 4% وبمتوسط انخفاض 3%. من هنا فإن قبول الإدارة بهذا الاقتراح من عدمه يعتمد على تكلفة الفرص البديلة ومدى إمكانية زيادة عدد الطلبة المقبولين، إذ يمكن تقليل الفجوة في معدل العائد وحتى في التكاليف المستهدفة في حالة زيادة عدد الطلبة المقبولين. وبناءً على ما سبق يمكن القول إن التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط الذي تم تحقيقه أسهم في قياس أدق للتكاليف المستهدفة، وبذلك تحققت الفرضية الأولى للبحث. كما أن استخدام هذا التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكاليف على أساس النشاط وقر معلومات تفصيلية مفيدة عن فجوة التكاليف وأسبابها وتحليلها على مستوى الأنشطة، فضلاً عن توفيره لمعلومات عن الفجوة بين الربح المستهدف والربح المخطط وبيان مدى إمكانية الحصول على العائد المطلوب بما يعني إثبات الفرضية الثانية للبحث

الاستنتاجات

1. تمثل التكلفة المستهدفة مدخلاً لإدارة التكلفة الإستراتيجية وفق نظام مفتوح قابل للتكامل مع جميع أساليب إدارة التكلفة الأخرى لكونه يربط العوامل الداخلية والخارجية في مرحلتي التطوير والتصميم، ويراعي عناصر النجاح

- الأساسية للمنتج (التكلفة ، النوعية ، الوقت ، التجديد ، بما يسهم في تحسين المنتجات وعمليات الإنتاج وزيادة الربحية وتعزيز القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية.
2. هناك ارتباط تشغيلي وثيق بين نظام التكلفة على أساس النشاط وأسلوب التكلفة المستهدفة، إذ يوفر نظام التكلفة على أساس النشاط تحليل أكثر دقة للتكاليف الحقيقية، وبالتالي يحسن من دقة مقاييس تقنية التكلفة المستهدفة، وهذا بدوره يسهم في الوصول إلى تقدير دقيق لأرباح البدائل المتاحة . كما يعمل نظام التكلفة على أساس النشاط على الربط بين استهلاك الموارد والمخرجات المحددة بدقة، وبالتالي يقوم بتسهيل القياسات داخل أبعاد التكلفة المستهدفة.
3. يسهم نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى تقدير أكثر دقة للتكلفة المستهدفة بالمعلومات التفصيلية التي يوفرها عن التكاليف المنتجات عند تحديد المقاييس التشغيلية - ولاسيما مقاييس التكلفة - المتعلقة ببعد عمليات التشغيل الداخلية لأسلوب التكلفة المستهدفة ، فضلا عن دوره في تحليل الأنشطة خلال سلسلة القيمة بأكملها، بما يمكن من تمييز تلك الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة عن تلك التي لا تضيف قيمة، ومن ثم يتم تقدير الكلف الموجودة في التكلفة المستهدفة بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة لكلف الأنشطة إلى المنتج وبالتالي زيادة أرباح منشآت الأعمال.
4. يسهم التكامل بين التكلفة المستهدفة و نظام التكلفة على أساس النشاط في تنمية ودعم العاملين للعمل بروح الفريق لتضييق فجوة التكلفة على أساس النشاط والوصول إلى تكلفة النشاط المستهدفة ، عن طريق تخطيط وتحليل أنشطة سلسلة القيمة الخاصة بالشركة وعلاقتها بأنشطة الموردين والزبائن لإنتاج المنتج بأفضل توليفه ممكنة من الأنشطة، وهذا ينعكس على بيان مدى إمكانية الوصول إلى معدل العائد على الاستثمار المستهدف.
5. يسهم التكامل بين التكلفة المستهدفة ونظام التكلفة على أساس النشاط في ترشيد قرارات الاستثمار من توفير متطلبات تخفيض التكاليف قبل حدوثها، أي أثناء مرحلة التصميم إمكانية تخفيض التكلفة بالمبدئية للبدائل الاستثمارية المتاحة.
6. يسهم التكامل بين تقنية التكلفة المستهدفة ونظام التكلفة على أساس النشاط بترشيد قرارات الاستثمار من خلال تنمية الوعي التكاليفي لمتخذ القرار. وهذا ينعكس على كفاءة القرار الاستثماري، إذ يوفر مقاييس ومؤشرات تسهم في تقييم دقيق للمشاريع والاقتراحات الاستثمارية والمفاضلة بينها.
7. أثبتت الدراسة الحالية إمكانية تحقيق التكامل بين التكلفة المستهدفة وأهميتها في ترشيد قرارات الاستثمار من خلال ما تم توفيره من معلومات تفصيلية وتحليلية للتكاليف المتوقع حدوثها وتحديد فجوة التكلفة ومدى إمكانية تحقيق معدل العائد على الاستثمار المستهدف.

التوصيات

بناءً على الاستنتاجات توصي الباحثة بما يأتي:

1. تطوير نظم التكاليف في الوحدات الاقتصادية في العراق من خلال اعتماد أساليب إدارة التكلفة الحديثة، وأهمها نظام التكاليف على أساس الأنشطة والتكلفة المستهدفة، وذلك لتوفر متطلبات تطبيقها في هذه الوحدات بعد التطورات الكبيرة في تقنيات العمل المحاسبي، فضلا عن الدراسات والبحوث الكثيرة التي أجريت في هذا

- المجال والتي عرضت منهجيات ومراحل تبني هذه الأساليب في الوحدات الاقتصادية العراقية ومنها الدراسة الحالية.
2. تطوير تقنية التكلفة المستهدفة من خلال استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة في قياس التكلفة لتحقيق الاستفادة والمزايا التي أبرزها البحث عن التكامل بينهما.
3. اعتماد النموذج المقترح من قبل الباحثة في تقييم المشاريع الاستثمارية لترشيد القرارات الاستثمارية وزيادة كفاءة الاستثمار.

الإقرار بالشكر (Acknowledgements)

تتقدم الباحثة بالشكر الجزيل إلى العاملين في عينة الدراسة لما أبدوه من تعاون أسهم في انجاز الجانب العملي من البحث.

التمويل (Funding)

لم تتلق الباحثة أي تمويل لانجاز هذا البحث.

إفصاحات المؤلف (Author Disclosures)

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب في المصالح أو إفصاحات ذات صلة بهذا البحث.

References:

- Arabic References

- الجميل، سرمد كوكب ، عبدالله ، بسام احمد(2020) مدى استجابة القرار الاستثمارية للخصائص النوعية العوائد ، *المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز* ، 9 (1) 465-487.
<http://dx.doi.org/10.25007/ajnu.v9n1a723>
- رزق، علاء أحمد (2019) دور التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في دعم الميزة التنافسية لسلسلة التوريد الخالية من الفاقد دراسة ميدانية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية* ، 43 (2) 127-217 .
<https://doi.org/10.21608/alat.2019.206035>
- ليمنى. (2024). استخدام أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستثمارية في ظل ظروف عدم التأكد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. (3) 25. 66-85.
<https://doi.org/10.21608/jsst.2024.286240.1789>
- كيوان.رائج مرسى،(2015)،إطار مقترح للتكامل بين مدخلي التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة بهدف دعم الميزة التنافسية للمنتجات المصرية في بيئة التصنيع الحديثة : حالة تطبيقية، 19(1)765-813
<https://doi.org/10.21608/atasu.2015.49989>

- النعمي، سعدالله محمد عبيد، البطاط. منتظر فاضل سعد (2022) قياس وتحليل العلاقة بين نوعية العوائد وكفاءة الاستثمار في الشركات الصناعية العراقية للمدة 2015-2019. *مجلة الريادة للمال والأعمال* - (2)3 252-233. <https://doi.org/10.56967/ejfb2025596>
- جارسون، ري ونورين، أريك. (2014). *المحاسبة الإدارية ترجمة د. محمد عصام الدين زايد، الرياض، دار المريح الجبوري، نصيف جاسم محمد (2015) محاسبة التكاليف المتقدمة، جامعة بغداد وكلية الإدارة والاقتصاد العامري، محمد علي (2013) الإدارة المالية الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.*
- هورنجرن، تشارلز و داتار، سريكانت و فوستر، جورج. (2013). *محاسبة التكاليف- مدخل اداري، الجزء الأول، تعريب احمد حامد حجاج، الرياض، السعودية.*
- النمي، خالد غازي. (2009). *الأثر التتابعي للتوجه الاستراتيجي واساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في بعض المنشآت الصناعية في مدينة الموصل دراسة حالة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا.*
- الحمداني، بهاء حسين محمد (2008)، *الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية الشاملة (إطار مفاهيمي) (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.*
- كاظم، حاتم كريم. (2019). *تكامل تقنيي التكلفة المستهدفة ومحاسبة استهلاك الموارد لزيادة انتاجية الوحدة الاقتصادية في العراق (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.*
- الموسوي، عباس نوار كحيط (2007) *تكامل تقنيي التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر وانعكاسهما في استراتيجية التنافس للوحدات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، بغداد.*
- الزبيدي، زهراء علي. (2022). *دور التكامل بين تقنيي التكلفة المستهدفة والتكلفة على أساس المواصفات الموجهة بالوقت في تحقيق ميزة تنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.*
- القصايب، باسم عبد الحسن عبود. (2019). *التكامل بين تقنيي الكلفة المستهدفة ومحاسبة استهلاك الموارد واثره في تخفيض التكاليف (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلقة ومعمل القديفة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.*
- الضرب، حسين عبد الحسن علي. (2017). *اثر العائد والمخاطرة وقرار الاستثمار في الأداء المالي للمصرف (دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية) (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.*
- الياسري، ابتهاج سعد هاشم. (2023). *كفاءة قرارات الاستثمار وتأثيرها على قيمة الشركة وانعكاسها على حجم التداول بالأسهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.*
- الذنف، محمد عمر محمد. (2024). *زيادة درجة ملائمة أنظمة التكاليف من خلال التكامل بين نظام التكاليف علي أساس النشاط الموجه بالوقت و أسلوب التكلفة المستهدفة لغرض التوجه الاستراتيجي في منشآت الأعمال (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة طنطا، مصر.*

- Arabic References are presented in Roman script (translated)

- Al-Jamil, S.K.& Abdullah, B.A.(2020) . The extent of the investment decision's response to the qualitative characteristics of returns. *Nawroz University Academic Journal*. 9(1),465-487 <http://dx.doi.org/10.25007/ajnu.v9n1a723>
- Al-Nuaimi. S. M,&Al-Batat .M.F.S.(2022). Obaid Measuring and analyzing the relationship between the quality of earning and the efficiency of investment in Iraq industrial companies, *Entrepreneurship Journal For Finance And Business*,3(2) 252-233. <https://doi.org/10.56967/ejfb2025596>
- Al-Yemeni,H.I.(2024). Using Strategic Cost Management Tools to Rationalize Investment Decisions Under Uncertain Conditions. *Journal of Financial and Commercial Research*.25(3).66-85.
<https://doi.org/10.21608/jssst.2024.286240.1789>
- Kiwan.R. M. (2015) . Modern Industrial Frameworks between the Detailed Symbiotic Approach and the Analysis of Needs to Support the Ability to Obtain Egyptian Products in a Sustainable Environment: A Case Study. 19(1), 765-813
<https://doi.org/10.21608/atasu.2015.49989>
- Rizk, A.A.(2019). The role of integration between target costing and time-driven activity-based costing methods in supporting the competitive advantage of a lean supply chain. A field study. *Egyptian Journal of BusinessStudies*.43(2)127-217.
<https://doi.org/10.21608/alat.2019.206035>
- Al-Amri, M. A. (2013). *Financial Management*, First Edition, Wael Publishing House, Jordan.
- Al-Jubouri, N. J. M. (2015) . *Advanced Cost Accounting*. University of Baghdad and College of Administration and Economics, Fourth Edition.
- Garson, R. H. & Noreen, E. W. (2014). *Management Accounting*, Riyadh, Al-Marikh House.
- Horngren .Ch. T , Foster. G. , D.&.Srikant M . (2013). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Part One. Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Dharb, H. A. H. . (2017) . *The Impact of Return, Risk, and Investment Decision on Bank Financial Performance (An Analytical Study of a Sample of Banks Listed in the Iraq Stock Exchange* (Unpublished Master's thesis) .University of Karbala, Iraq.
- Al-Hamdani.B.H. (2008).*The new Tends in Management Accounting Masters - Conceptual Framework* (Unpublished doctoral dissertation). Baghdad University, Iraq.
- Al-Musawi .A. N. K. (2007). *The Integration of Target Costing and Kaizen Costing Techniques and Their Effect on Competitive Strategies of Economic Entities* (Unpublished doctoral dissertation) . Al-Mustansiryah University, Iraq.
- Al-Qassab, B.A.H (2019). *Integration between Target Costing and Resource Consumption Accounting Techniques and Its Impact on Cost Reduction (An Applied Study at the General Company for Textile Industries in Hillah - Al-Qadifa Factory)* (Unpublished Master's thesis) . University of Karbala, Iraq.
- Al-Tammee, K. G. (2009). *The sequential impact of strategic orientation and cost management methods in enhancing competitive advantage. A survey study in*

- some industrial establishments in the city of Mosul:Case study (Unpublished doctoral dissertation), University of Aleppo, Syria.
- Al-Yasiri .I. S. H. (2023) .*The efficiency of investment decisions and their impact on the value of the company and its reflection on the volume of trading in shares* (Unpublished Master's thesis) . University of Karbala,
- ALZubaidy .Z. A. J,(2022) *The Role Of Integration Between Target Costing And Costing Techniques Based On Time-Driven Attribute In Achieving Competitive Advantage*, (Unpublished Master's thesis) College of Administration and Economics – Karbala University.
- Hatem K. k.(2019) .*Integration Techniques of Target Costing & Resources Consumption Accounting to Increase The Productivity of The Economic Unit in Iraq* (Unpublished doctoral dissertation) .Baghdad University, Iraq.
- Al-Danf. M.O.M. (2024) . *Increasing the degree of suitability of cost systems through integration between the time-driven activity-based cosg system and the target costing method for the purpose of strategic orientation in business establishments (case study)* (doctoral dissertation) .Tanta University, Egypt.

- English References

- Pazarcevioren, S. Y., & Celayir, D. (2013). Target costing based on the activity-based costing method and a model proposal. *European Scientific Journal*, 4(1), 1-21. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n10p%25p>
- Quesado, P., & Silva, R. (2021). Activity-based costing (ABC) and its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(41), 1-20. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010041>
- Salem, M. S. E., & Mazhar, S. (2014). The benefits of the application of activity based cost system-field study on manufacturing companies operating in Allahabad City-India. *IOSR Journal of business and management*, 16(11), 39-45, <https://doi.org/10.9790/487x-161113945>
- Drury , Colin . (2000) .*Management & Cost Accounting* , 5th ed. , Thomason Learning

(Authors Biography) الذاتية المختصرة للمؤلفين

د. أسراء يوسف ذنون :مدرس في قسم تقنيات المحاسبة بالجامعة التقنية الشمالية. تركز في أبحاثها على المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف، ولها العديد من المنشورات في المجالات والمؤتمرات المحلية والدولية.