

تاريخ القبول: 2019/09/23

تاريخ الإرسال: 2019/04/09

**مدخل التكلفة المستهدفة كأداة لترشيد قرارات التسعير في المؤسسة  
الخدمية**

**دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية للتأمين CAAT - وكالة أدرار -**

**Target Cost as a Tool for Rationalization Pricing  
Decisions in a Service Company**

**a Field Study in the Algerian Insurance Company  
CAAT-Adrar- Algeria**

Madjid NEBBOU

ط.د/ مجيد نبو

nebboumajid@univ-adrar.dz

University of Adrar

جامعة أدرار

M'hammed BENDINE

أ.د/ امحمد بن الدين

mustadine@yahoo.fr

University of Adrar

جامعة أدرار

**الملخص**

تهدف الدراسة محاولة التعرف على الإطار العملي لاستخدام مدخل التكلفة المستهدفة، كأحد أنظمة محاسبة التكاليف الحديثة في مجال خفض التكاليف وترشيد قرارات التسعير في قطاع خدمات التأمين، نظرا لحيوية هذا القطاع وارتباطه بالتنوع التقني وشدة المنافسة، فبعد التعريف بهذا المدخل ومراحل تطبيقه، وكذا أهمية استخدامه في ترشيد القرارات المرتبطة بتسعير الخدمة، تم تقديم مقترح لقياس وتحديد سعر بيع الخدمة التأمينية باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة من خلال التطرق لحالة الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" - وكالة أدرار .

المؤلف المرسل: مجيد نبو ، nebboumajid@univ-adrar.dz

وتوصلت الدراسة لعدم ملائمة نظام محاسبة التكاليف المعتمد على مستوى الوكالة كونه نظام تقليدي غير قادر على توفير المعلومات الكافية عن تفاصيل تكاليف إنتاج الخدمة التأمينية لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة. وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد قسم خاص للتسويق على مستوى الوكالة يضم فريق من الخبراء والمتخصصين، لدراسة عمليات التحسين والتطوير لتكلفة الخدمات بناءً على دراسات السوق واتجاهات شركات التأمين المنافسة في السوق الجزائرية، واعتماد نظام محاسبة تكاليف كفي، يضمن القدرة على تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة وفرض أسعار تنافسية تضمن استمرارية الشركة وزيادة تنافسيتها.

**الكلمات المفتاحية:** محاسبة التكاليف، التكلفة المستهدفة، قرارات التسعير، خدمة التأمين.

#### **Abstract:**

This study aims to identify the practical framework for using the target cost approach, as one of the modern cost accounting systems in the field of cost reduction and rationalization of pricing decisions in the insurance services sector. As well as the importance of using it in the rationalization of decisions related to the pricing of the service. A proposal was submitted to measure and determine the price of selling the insurance service by using the target cost approach through addressing the state of the Algerian Insurance Company "CAAT" - Adrar Agency. The study found that, the cost-accounting system adopted at the agency level is not appropriate because it is a traditional system that is unable to provide sufficient information about the cost of producing the insurance service to implement the target cost approach. The study recommends the adoption of a special section for marketing at the agency level, which includes a team of experts and specialists, to study the processes of improvement and development based on market studies and trends of competing insurance companies in the Algerian market.

**Keywords:** Cost accounting, target cost, pricing decisions, insurance service.

## مقدمة

شهدت صناعة الخدمات تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة وذلك للدور الذي أصبحت تؤديه على الصعيد الاقتصادي وحتى الاجتماعي بمساهمتها في تحقيق الرفاه الاجتماعي للأفراد، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة ضمن هذا القطاع الحيوي. ومن بين القطاعات ذات الأهمية للاقتصاد ضمن هذا القطاع نجد خدمات التأمين التي عرفت رواجا كبيرا في مختلف الدول، ومكانا بين القطاعات الاقتصادية لأي دولة، وذلك للدور الذي يلعبه التأمين في تمويل الإقتصاد والمساهمة في التنمية الإقتصادية.

وعل غرار باقي الدول اهتمت الجزائر بقطاع التأمين فعملت على توسيع رقعته والنهوض به، فبعدا ما كان حكرا على الدولة والمؤسسات العمومية حرصت الجزائر على إعادة هيكلته والانتقال به نحو الاستقلالية ليتماشى مع التطورات الاقتصادية.

في ظل هذه التطورات وبتزايد عدد الشركات العاملة في مجال التأمين -خاصة مع فتح المجال أمام القطاع الخاص-، أصبح نجاح أي شركة يعتمد على مدى قدرتها في إنتاج وتسويق خدمات تتلائم ومتطلبات البيئة التنافسية من حيث سعر بيع الخدمة ونوعيتها، وفي ظل ظروف المنافسة ودخول المنافس الأجنبي أصبحت أساليب التسعير التقليدية غير ملائمة في الكثير من الأحيان للتعامل مع هذه الظروف، لذا ظهرت أساليب وتقنيات عديدة لمساعدة الشركات في مواجهتها، ومن هذه التقنيات اعتماد وتطوير الخدمات وتسعيرها على أساس التكلفة المستهدفة والتي تحدد بناء على نوعية وأسعار الخدمات المنافسة.

## إشكالية الدراسة:

تواجه شركات التأمين في الجزائر لا سيما التابعة للقطاع العمومي منافسة شديدة للخدمات التأمينية المقدمة من طرف الشركات الأجنبية والشركات الخاصة، وهذا بعد فتح هذا القطاع أمام المنافسة بموجب الأمر 07/95 المؤرخ في 25/01/1995 المعدل والمتمم بالقانون رقم 04/06 المؤرخ في 20/02/2006 والذي ينص على السماح بإنشاء الشركات التأمين الخاصة الوطنية والأجنبية، وفي ظل اعتماد هذه الشركات على الأساليب التقليدية في قياس وتسعير منتجاتها التأمينية فقد انعكس ذلك على تنافسيتها

تبعاً لعدم الدقة في اتخاذ قرارات التسعير التي تتبنتها باعتبار هذه القرارات أُعتمد في اتخاذها على طرق محاسبية تقليدية، لذلك كان لزاماً البحث عن أساليب تسعير حديثة تأخذ بعين الاعتبار ظروف السوق والمنافسة الخارجية، وهو ما يوفره نظام التكلفة المستهدفة باعتباره أحد نظم محاسبة التكاليف الحديثة التي يمكن استخدامها للتسعير في المؤسسة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

**كيف يمكن استخدام مدخل التكلفة المستهدفة - كأحد الأساليب الحديثة - لخفض**

**التكلفة وترشيد قرارات التسعير بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT؟**

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تقسيم الدراسة للعناصر التالية:

\_ الإطار المفهومي للتكلفة المستهدفة،

\_ تسعير خدمات التأمين باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة،

\_ أهمية استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات تسعير الخدمة التأمينية.

\_ مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة التأمينية بالشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) - وكالة أدرار.

**الدراسات السابقة:** هناك بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية نذكر من بينها:

- دراسة صالح سميرة شهرزاد ومسكين الحاج حول "التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية)"، بحيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أسلوب التكلفة المستهدفة كمدخل حديث من مداخل إدارة التكاليف كما حاول من خلالها الباحثين التأكد من مدى إمكانية تطبيق الأسلوب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلوا إلى أن هناك إمكانية لدى المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة، إلا أن هناك بعض المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق هذا الأسلوب ومن أهمها عدم توفر المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية اللازمة لتطبيق هذا النظام، وكذا عدم دعم وإدراك الإدارة العليا لأساليب الإدارة الحديثة<sup>(1)</sup>.

- دراسة الحداد محمد حسن بعنوان "مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة كمفهوم حديث في إدارة التكاليف، وأيضاً التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة من خلال عينة الدراسة على وعي وإدراك بمفهوم التكلفة المستهدفة إلا أنها لا تقوم بإستخدام معادلة التكلفة المستهدفة بصورة عملية حديثة في تخفيض تكاليفها، بالإضافة عدم ملائمة البيئة الصناعية بغزة لتطبيق هذا المدخل، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة بصورة عملية سليمة، وإنشاء فريق متعدد الخصائص يقوم بتحقيق التكاليف المستهدفة والعمل على تنظيم بيئة الصناعة للشركات العاملة في قطاع غزة لتصبح أكثر ملائمة لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة<sup>(2)</sup>.

- دراسة طلال سليمان جريرة، بعنوان "منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقه في قطاع الأدوية والصناعة الطبية في الأردن (دراسة ميدانية)" إستهدفت الدراسة التعرف على مدى إعتداد قطاع الدواء والصناعات الطبية في الأردن على منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة، ومدى إسهامه في تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف، إضافة إلى التعرف على الصعوبات التي تحد من استخدامه، وتم التوصل إلى أن هذا المنهج يسهم في تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف وتحسين الربحية بالتركيز على عملية التحليل لاحتمالات نجاح المنتج وذلك قبل تخصيص الموارد الإنتاجية له. وقد بينت النتائج أن هناك صعوبات تحد من عملية التطبيق، أهمها عدم وضوح منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة وإجراءاته التطبيقية والعملية وعدم المعرفة بأهميته ومزاياه<sup>(3)</sup>.

- دراسة طه علوي ناصر، حول "إستخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير (دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل)"، هدفت الدراسة توضيح ماهية التكلفة المستهدفة من حيث النشأة والتعريف والهدف، وكذلك التسعير وفق مدخل التكلفة المستهدفة بالتطبيق على معمل الألبسة الولادية بالموصل، وتم التوصل إلى

أن استخدام مدخل التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تخفيض التكاليف لاعتماده على السوق كأساس لتحديد السعر حيث أن هذا المدخل يصلح للتطبيق في ترشيد قرارات التسعير خاصة إذا كانت الوحدة الإقتصادية لا تتمتع بحرية كبيرة في السيطرة على الأسعار نظرا لحدة المنافسة من ناحية والتطورات التكنولوجية من ناحية أخرى(4).

- دراسة صفاء أحمد عبد الماجد، (2016)، تحت عنوان " دور التكاليف المستهدفة في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ( دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي)" تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية في ظل المنافسة وعرض وتحليل هذا الأسلوب وبيات دوره في تحديد وقياس تكلفة الخدمة المصرفية، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة بالبنك السوداني الفرنسي، مع وجود بعض المعوقات التي يمكن التغلب عليها ومن أهم هذه المعوقات عدم وجود نظام تكاليف فعال بالبنك على معرفة تامة بالمزايا المتنوعة والمتحققة من خلال تطبيق هذا الأسلوب(5).

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت أغلبية الدراسات السابقة تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في المؤسسات الصناعية، وبيان أهميته ومزايا تطبيقه، ومختلف المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، وعليه فبرغم الجوانب المختلفة التي تناولتها الدراسات السابقة إلى أنها تجاهلت تطبيقه في القطاع الخدمي باستثناء دراسة صفاء أحمد عبد الماجد التي تناولت تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في القطاع المصرفي، لتأتي دراستنا لمحاولة تبين دور أسلوب التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير في قطاع التأمين والتي تعمل في ظروف بيئية واقتصادية تختلف عن القطاع المصرفي.

## أولاً: الإطار المفهومي للتكلفة المستهدفة

## 1. مفهوم التكلفة المستهدفة ودافع الاتجاه نحو تطبيقها

## أ. التطور التاريخي للتكلفة المستهدفة:

إن فكرة التكلفة المستهدفة بدأت بالظهور بعد أن واجهت نظم التكاليف التقليدية تحديات كبيرة، في مجال المنافسة، فيرجع بداية ظهورها إلى عام 1960، حيث وجد أن أكثر من 80% من الصناعات الكبرى تتبع هذا الأسلوب بالفعل، وقد تم الاعتراف بها بشكل واسع كعامل مهم للوضع التنافسية المتفوقة للشركات اليابانية في سنوات الثمانينيات. والتكلفة المستهدفة ما هي إلا تطوير لفكرة أمريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة ظهرت في شركة ( جنيرال إلكتروك ) بعد الحرب العالمية الثانية بهدف إنتاج منتج في ظل وجود نقص في عناصر الإنتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة، وقد قام الخبراء اليابانيون بتطوير هذه الفكرة وتحويلها إلى نظام فعال بهدف إنتاج منتج بكفاءة وفعالية مع خفض التكلفة وتخطيط الربحية يعرف بنظام التكلفة المستهدفة<sup>(6)</sup>.

وقد كانت اليابان من أوائل من استخدم منهج التكلفة المستهدفة إذ أن استخدام اليابانيون لأسلوب التكلفة المستهدفة كان من أحد عوامل تقدم الصناعات اليابانية لما يحققه من مزايا في إنتاج منتج بأقصى درجات الكفاءة والفعالية مع خفض تكلفة الإنتاج إلى أدنى مستوى، واليوم أصبح هناك نسبة كبيرة من الصناعات التجميعية تستخدم هذا الأسلوب مثل: صناعة السيارات، الالكترونيات والأدوات المنزلية وغيرها وقد أثبتت الدراسات أن معظم الشركات اليابانية العملاقة وجميع شركات صناعة السيارات في اليابان تستخدم منهج التكاليف المستهدفة وعلى سبيل المثال: تويوتا، وهونداي، ميتسوبيشي، ونيسان، كانون<sup>(7)</sup>.

## ب. تعريف التكلفة المستهدفة: هناك عدة تعريفات للتكلفة المستهدفة نذكر منها ما يلي:

تعرف التكلفة المستهدفة على أنها >> تحديد تكلفة الإنتاج لمنتج مقترح بحيث

يحقق المنتج عند بيعه هامش الربح المرغوب <<<sup>(8)</sup>،

وفي تعريف آخر هي >> أحد أهم الأدوات الحديثة لإدارة التكاليف والتي تهدف إلى تخصيص التكاليف الكلية للمنتج على مدار دورة حياته ويكون ذلك من خلال مساعدة القائمين على هندسة الإنتاج التصميم، وبحوث التسويق >> (9)، ويعرف كذلك مدخل التكلفة المستهدفة على أنه >> أسلوب لإدارة التكاليف وتخطيط الأرباح الإستراتيجية للمنتج الذي يتم تصنيعه وفقا للوظائفية والجودة المطلوبة من قبل العميل والمحدد من خلال أبحاث ودراسات السوق والذي سيباع بسعر البيع المتوقع- السعر الذي يرغب العملاء بدفعه- والمحدد كنقطة بداية في تحديد التكلفة المستهدفة >> (10)،

كما تعرف بأنها >> سيرورة تهدف إلى تخفيض تكاليف المنتجات الجديدة في جميع مراحل دورة حياتها وفي نفس الوقت تضمن جودة المنتج والوفاء بمتطلبات المستهلك، وذلك عن طريق فحص كل الأفكار المحتملة من اجل تخفيض التكلفة مسبقا في مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم >> (11)،

وفي تعريف آخر هي >> طريقة للتسيير تستهدف موائمة التكلفة الكلية المقدره للمنتجات مع أهداف السعر والربح في المؤسسة >> (12)،

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف التكلفة المستهدفة على أنها عبارة عن مدخل حديث للتحكم في تكاليف الإنتاج هدفه الأساسي هو خفض تكاليف الإنتاج في المؤسسة بما يضمن لها الربحية المرغوبة، ويتحقق ذلك من خلال قيامها بدراسات السوق التي توفر لها كل المعلومات المتعلقة بإحتياجات ورغبات العملاء المتباينة والعمل على تلبيتها، من خلال توفير منتجات ذات تكلف منخفضة وبسعر مناسب يتماشى مع أسعار المنافسين ويضمن للمؤسسة المكانة السوقية المرغوبة.

ج.دوافع الإتجاه نحو اساخدام أسلوب التكلفة المستهدفة: لقد تم تطوير أسلوب التكلفة المستهدفة والإتجاه بقوة نحو استخدامه بسبب وجود الخصائص التالية في الأسواق والتكاليف (13):

- معظم المؤسسات لا تتحكم بصورة جيدة في أسعار المنتجات، حيث يكون السوق (العرض والطلب) هو الذي يحدد الأسعار بشكل فعلي، والمؤسسة التي تتجاهل هذا

الواقع تتعرض للمخاطر، أما أسلوب التكلفة المستهدفة فيأخذ سعر السوق المتوقع بعين الاعتبار،

- يتم تحديد معظم تكاليف المنتج في مرحلة الإنتاج فما أن يتم تصميم المنتج وإرساله للإنتاج الفعلي يصعب تخفيض التكاليف بصورة كبيرة، وباستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة تصبح الفرصة أكبر لتخفيض التكاليف في مرحلة التصميم عبر استخدام أجزاء غير باهضة الثمن مع المحافظة على منتج قوي وجدير بالثقة،

- حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث أن تبني تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يرتبط طرديا مع زيادة حدة المنافسة كلما زاد الإتجاه نحو تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة.

## 2. أهداف، مبادئ وخصائص التكلفة المستهدفة.

أ. أهداف استخدام مدخل التكلفة المستهدفة: يتمثل الهدف الأساسي لمدخل التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة المنتج مع المحافظة على نفس الجودة، هذا بالإضافة إلى الأهداف التالية<sup>(14)</sup>:

- تحديد سعر البيع الذي يحقق للمؤسسة الحصة السوقية،

- تحديد هامش الربح الذي تسعى المؤسسة له قبل طرح المنتج في السوق،

- إنتاج منتجات بالجودة المنافسة والتي تفي باحتياجات العميل،

- تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة على المدى الطويل،

- خفض تكاليف المنتج إلى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف والسعر المنشود،

- مراقبة دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.

ب. مبادئ مدخل التكلفة المستهدفة: يرتكز مدخل التكلفة المستهدفة على عدة مبادئ أهمها ما يلي<sup>(15)</sup>:

- قيادة السعر للتكلفة: ويعني ذلك أن التكلفة المستهدفة يتم حسابها بناء على تحديد السعر المستهدف،

- التركيز على العميل: على الإدارة معرفة متطلبات العملاء الخاصة بالجودة وكذا تفضيلاتهم وردود أفعالهم،

- التركيز على تصميم المنتج: يقصد بذلك أن هندسة تصميم المنتج تعتبر العنصر الأساسي في عملية خفض التكاليف،
- عمل الفريق: يتطلب تصنيع المنتج في حدود التكلفة المستهدفة استخدام فريق عمل متنوع الاختصاصات ومن مختلف إدارات المؤسسة من المختصين في بحوث التسويق، هندسة التصميم، التجهيز، وإدارة التكاليف،
- دورة حياة المنتج وتخفيض تكلفتها: هنا يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع التكاليف ذات العلاقة بدورة حياة المنتج،
- توجيه سلسلة القيمة: يجب إشراك كل أعضاء سلسلة القيمة من موردين ومصممين ومهندسين ومحاسبين وإداريين وموزعين في عملية التكلفة المستهدفة.
- ج. خصائص مدخل التكلفة المستهدفة**: تتميز التكلفة المستهدفة بعدة خصائص تسهم في وضع المؤسسة في موقف تنافسي قوي ومن أهم هذه الخصائص (16):
  - أنه نظام مفتوح يهتم بالتفاعل القائم بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، من خلال التعرف على رغبات العملاء والعمل على تلبيتها، وذلك بتهيئة الظروف وتسخير الإمكانيات، أي أنه ذو توجه خارجي،
  - يستخدم كأداة للرقابة كونه يطبق في مرحلة التخطيط والتصميم وذلك قبل البدء في الإنتاج، وهذا ما يميزه عن التكاليف المعيارية التي تطبق عند مرحلة الإنتاج،
  - يعمل على خلق مستقبل تنافسي قوي للمؤسسة من خلال التركيز على الإدارة الموجهة للسوق،
  - ينمي روح التعاون والابتكار لدى المصممين والمهندسين وجميع العاملين داخل المؤسسة لتحقيق هدف موحد وهو إنتاج منتج بالكيفية المطلوبة،
  - يناسب المنتجات التي تتصف بقصر دورة حياتها أكثر من المنتجات التي لها دورة حياة طويلة، وذلك لسهولة تحديد تكاليف المدخلات بدقة في المدى القصير وكذا سرعة التعرف على ردود فعل العملاء تجاه المنتج الجديد.

### 3. مزايا ومعوقات استخدام مدخل التكلفة المستهدفة

أ. مزايا استخدام مدخل التكلفة المستهدفة: تتمثل هذه المزايا في (17):

- يؤدي أسلوب التكلفة المستهدفة إلى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع أسلوب التكلفة المستهدفة كهدف واضح إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار جودة المنتج،
- تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات بشكل ملحوظ،
- تعمل على ترابط الأقسام الداخلية والعمل كفريق واحد، يأخذ على عاتقه مسؤولية التسويق والتخطيط وتطوير المنتج،
- يمكن أسلوب التكلفة المستهدفة من نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عاملاً مشتركاً بين المهندسين والتصميم وأطراف خارجية مثل الموردين والعملاء،
- يعمل أسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها أي أثناء مرحلة التصميم لصعوبة التأثير على التكلفة بعد حدوثه.

ب. المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة: إن مدخل التكلفة المستهدفة مدخل حديث في إدارة التكاليف وبالتالي فإن هذا المدخل يواجه العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه وهي (18):

- عدم وجود إطار يتسم بالعمومية يحدد متطلبات وخطوات التنفيذ نظراً لتركيز معظم الأبحاث التي تناولت هذا المدخل على تحليل التجارب الناجحة لبعض الشركات اليابانية مما أدى إلى نتائج تتسم بالخصوصية،
- عدم وجود إطار مفاهيمي ومنهجية واضحة لتطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة في إطار المحافظة على مستوى الجودة والأداء الوظيفي وبما يؤدي إلى الوصول إلى التكلفة المستهدفة،
- صعوبة التحديد الدقيق للعناصر الأساسية لتطبيق هذا المدخل وهي أسعار البيع والأرباح ومن ثم التكلفة المستهدفة نتيجة لعدم توافر قواعد البيانات الملائمة خصوصاً في دول العالم النامية،
- عدم وضوح كيفية تخصيص الخفض المستهدف في تقديرات التكلفة الحالية أو المتوقعة لعمليات المنشأة لتتساوى مع التكلفة المستهدفة،

- صعوبة استمرارية المحافظة على خطة التكلفة المستهدفة في إطار تطور تكنولوجيا سريع ومتزايد ودخول منافسين جدد للأسواق،  
- الآثار المتعارضة المترتبة على الاستغناء عن الأيدي العاملة كنتيجة حتمية لتطبيق مدخل التكاليف المستهدفة.

ثانيا: تسعير خدمات التأمين باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة

### 1. مفهوم الخدمة التأمينية وأهميتها

أ. مفهوم الخدمة التأمينية: لخدمة التأمين عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف الخدمة التأمينية على أنها "المنتجات التي تقدمها المنظمات التأمينية للعملاء أو المستفيدين سواء كانوا أشخاص أو منتجات لإطمئنان صاحب العلاقة وهو المؤمن سواء على حياته أو ماله (19)"،

وفي تعريف آخر هي "عبارة عن مجموعة المنافع الملموسة والغير ملموسة المرتبطة التي تحتويها وثيقة التأمين والتي تؤدي إلى إشباع احتياجات ورغبات المؤمن لهم وكذلك الخدمات المرتبطة بها (20)"،

وتعرف كذلك على أنها: "عبارة عن منتج تنتجه وتسوقه شركات التأمين بهدف تلبية احتياجات الزبون ورغباته التأمينية ضد المخاطر المحتملة الوقوع في المستقبل والتي يمكن أن تسبب له خسائر في شخصه أو ممتلكاته أو مسؤوليته تجاه الغير، وهي بذلك نشاط خاضع للمبادلة ولا ينتج عنه نقل للملكية، غير أن عملية التبادل هذه ينتج عنها امتلاك وثيقة التأمين التي تثبت حق الزبون في الاستفادة من الخدمة التأمينية وفق الشروط المنصوص عليها في العقد (21)"،

من خلال ما سبق يمكن تعريف الخدمة التأمينية هي عبارة عن عقد يلتزم به المؤمن له (المستفيد من خدمة التأمين)، بدفع مبلغ مالي معين إلى المؤمن (شركة التأمين)، مقابل حصوله على تعويض لتغطية الخسائر التي يمكن أن تصيب ممتلكاته أو شخصه.

ب. أهمية الخدمة التأمينية: تبرز أهمية الخدمة التأمينية من جوانب عديدة اقتصادية واجتماعية ونفسية، خاصة في ظل توسع الأخطار وانتشارها، ويتمثل الهدف الأساسي

حاليا من هذه الخدمة في توفير التغطية التأمينية للأفراد ومختلف الهيئات من نتائج تلك الأخطار، سواء كان ذلك في صورة تجارية بهدف تحقيق الربح، أو في صورة غير تجارية كتحقيق بعض المزايا الاجتماعية، ومهما كان شكلها فخدمة التأمين لها مكانة اجتماعية ومكانة اقتصادية<sup>(22)</sup>.

## 2. سياسة تسعير الخدمة التأمينية

**أ. تعريف السعر في التأمين:** يعرف السعر في التأمين على أنه: "القسط الذي يدفعه الزبون عند تسجيل عقد التأمين مقابل تعهد شركة التأمين بتحمل الخطر الذي يجهل تاريخ وقوعه وتكلفته"<sup>(23)</sup>.

ما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة التفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها والتي تشكل جزءا مهما لكثير من الخدمات الخاصة مثل بحوث السوق، التأمين وخدمات الأمن والحماية، ويتأثر تسعير الخدمة بمكان الأداء، الوقت المهارة والكفاءة وغيرها من العوامل التي تؤثر على تخطيط التسعير في مجال الخدمات<sup>(24)</sup>.

يدعى سعر التأمين بالقسط التجاري الذي تمثله المعادلة التالية:

$$\text{القسط التجاري} = \text{القسط الصافي} + \text{مصاريف الخدمة} - \text{المنتج التجاري} \\ + \text{باقي حساب إعادة التأمين} + \text{الهامش.}$$

حيث أن<sup>(25)</sup>:

- **القسط الصافي:** هو القسط الذي يغطي التزامات شركة التأمين تجاه المؤمن عليه، فهو التكلفة المستقبلية للخطر، الذي يستخرجها المؤمن عليه عن طريق التقييم الإحصائي وتمثله النسبة التالية: أعباء الحوادث/ عدد العقود،
- **المنتج التجاري:** هو تكلفة المنتج من الناحية التقنية،
- **مصاريف الخدمة:** هي مصاريف الحصول على العقود ومصاريف إدارتها،
- **باقي حسابات إعادة التأمين:** يحسب في حالة وجود إعادة التأمين ويعرف على أنه الفرق بين الأقساط وقيمة الخسائر المتنازل عنها لشركة إعادة التأمين،
- **الهامش:** هو الربح المحقق من طرف الشركة والملتزم به تجاه المساهمين.

ب. طرق تسعير الخدمة التأمينية: هناك العديد من الطرق لتحديد تكلفة الخدمة التأمينية نذكر أهمها:

- التسعير الموجه بالتكاليف: تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثر الطرق شيوعاً، ووفقاً لهذه الطريقة يتحدد سعر الخدمة كالآتي:

$$\text{السعر} = \text{التكاليف} + \text{هامش الربح}$$

وهامش الربح هنا يتحدد كنسبة من التكاليف أو كنسبة تحقق عائد معين على الاستثمار، وبصفة عامة تستند هذه الطريقة إلى منطق مفاده أن السعر في هذه الحالة يضمن للمؤسسة تغطية التكاليف الكلية وبالتالي البقاء في السوق<sup>(26)</sup>،

- التسعير الموجه بالطلب: يحدد السعر بناء على كمية الطلب على خدمات التأمين، حيث يحدد سعر مرتفع عندما يكون الطلب مرتفع على الخدمات التأمينية، ويحدد سعر منخفض عندما يكون الطلب منخفض، ويعتقد بعض خبراء التسعير أن التسعير بناء على إتجاه الطلب يجب أن يكون العامل الوحيد في التسعير، حيث يعتقدون أن السعر يجب أن يتحدد بناء على القيمة التي يشعر بها العميل والتي يترجمها حجم الطلب على الخدمة التأمينية<sup>(27)</sup>،

- التسعير على أساس المنافسة: هنا تحدد المؤسسة أسعار خدمات التأمين في ضوء أسعار منافسيها، حيث تحاول المؤسسة وضع متوسط سعر يطابق سعر الصناعة التي تنتمي لها في السوق وهذه الطريقة أكثر شيوعاً لعدة أسباب أهمها: صعوبة حساب تكلفة بعض الخدمات، التصور بأن هناك مثل هذا السعر في السوق، وصعوبة معرفة رد فعل المستهلك والمنافسين في السوق حول تباين الأسعار<sup>(28)</sup>،

- التسعير على أساس نقطة التعادل: تعتمد هذه الطريقة على تحليل نقطة التعادل أي حجم النشاط الذي يجعل التكاليف الكلية تتساوى مع الإيراد الكلي، فعند نقطة التعادل لا تحقق المؤسسة ربح ولا خسارة، ويستخدم هذا التحليل لتحديد الأسعار المناسبة التي تعطي أقصى ربح ممكن وتحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} \text{ (29)}$$

### 3. تسعير الخدمة التأمينية بإستخدام مدخل التكلفة المستهدفة.

لتسعير خدمة التأمين باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة يمكن أن نتبع الخطوات التالية (30):

أ. تحديد الخدمات التأمينية التي تحقق وتستوفي احتياجات الزبائن المرتقبين: وذلك من خلال أبحاث السوق والمنافسة والزبائن المرتقبون وطبيعة المنتج ونطاق مدة حياة الخدمة التأمينية المتوقعة وقوة المنافسة وقوة الطلب والمقدرة المالية للمؤسسة،

ب. تحديد السعر المستهدف للخدمة التأمينية: يعرف السعر المستهدف بأنه ذلك السعر المقدر للخدمة التأمينية الذي يكون المستهلكون المرتقبون على استعداد لدفعه وهذا التقدير يبني على أساس فهم وإدراك الزبائن لقيمة هذا الخدمة ورد فعل المنافسين ويعد تحديد السعر المستهدف نقطة بداية لأنشطة التكلفة المستهدفة، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على السعر المستهدف منها طبيعة الخدمة، رغبات المستهلك المرتقب والسوق المستهدف، دورة حياة الخدمة، العوامل السياسية والقانونية،

ج. تحديد هامش الربح المرغوب: يرتبط هامش الربح المستهدف بالأرباح المخططة للشركة خاصة على المدى المتوسط مع الأخذ بعين الإعتبار تكلفة الأموال التي تولد تلك الأرباح وفي مدخل التكلفة المستهدفة يتم إبتداء إحتساب الربح المستهدف في ضوء خطط الأرباح متوسطة الأجل التي تغطي فترة 3 إلى 5 سنوات ثم يصار إلى تقسيم إجمالي الربح إلى أرباح مستهدفة لكل الخدمات التي تسوق في السوق مستقبلا فيما يتم إستخدام معدل العائد على المبيعات أو العائد على الاستثمار لتحديد الأرباح المستهدفة،

د. تحديد التكلفة المستهدفة: يتم تحديد التكلفة المستهدفة لوحدة الخدمة المنتجة بطرح هامش الربح المرغوب من سعر البيع المحدد في السوق للوصول إلى التكلفة الممكن تحقيقها ( المستهدفة)، لهذه الخدمة في ظل الموارد والأنشطة أخذاً بعين الاعتبار جميع الاعتبارات والموصفات الخاصة لمنتج الخدمة التأمينية وفي حالة ظهور تكلفة المنتج التأميني أكبر من التكلفة المستهدفة يمكن البدء بإجراءات خاصة للبحث عن الفرص المتاحة لتخفيض التكاليف من دون التأثير في خصائص ومواصفات الخدمة التأمينية الرئيسية التي يحتاجها الزبائن عن طريق ما يعرف بهندسة القيمة،

هـ. إجراء تحليل هندسة القيمة: تعرف هندسة القيمة على أنها الطريقة أو الأسلوب الذي من خلاله تستطيع المؤسسة تخفيض الكلفة المقدره إلى الكلفة المستهدفة حيث أن كل عنصر أو جزء من المنتج التأميني يختبر لتحديد كيف يمكن تخفيض الكلفة مع المحافظة على الوظيفة والجودة وأداء المنتج التأميني ككل.

ثالثاً: أهمية استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات تسعير الخدمة التأمينية.

يعد قرار التسعير واحد من أهم وأعقد قرارات التسعير التي تواجه إدارة الشركة، فهذا القرار يؤثر بشكل مباشر في إمكانية تسويق الخدمة ومستوى الربحية، إضافة إلى قدرة المنشأة على البقاء والاستمرار في المنافسة<sup>(31)</sup>.

وبما أن قرارات التسعير تتأثر بالعديد من العوامل التي تتمثل في<sup>(32)</sup> :

**1. الزبائن:** يجب على إدارة الشركة أن تفحص مشكلات التسعير بصورة دائمة من خلال أعين عملائها فزيادة السعر قد تؤدي بالزبائن بالرفض خدمات الشركة واختيار أحد منافسيها، أو أن هذه الزيادة يمكن أن تؤدي بالزبون إلى إختيار خدمة أخرى بديلة تحقق رغبات محددة لديه.

**2. المنافسين:** إن ردود أفعال المنافسين يمكن أن تؤثر بلا شك في قرارات التسعير، فالمنافسة الشديدة يمكن أن تؤدي إلى تخفيض الأسعار.

**3. التكاليف:** إن دراسة أنماط سلوك التكلفة يوفر نظرة متعمقة عن الدخل الناتج من المخرجات المباعة من خدمة معينة، فتسعير الخدمة بأقل من تكلفتها يؤدي إلى استنزاف الموارد.

ومن جهة أخرى وفي ظل قصور الأساليب التقليدية في مجال تسعير الخدمات وعدم أخذها بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في قرارات التسعير المذكورة سابقاً، بحيث أن التكاليف الخدمة في ظل هذه الأساليب التي يتم تحميلها على المنتج تكون المحدد الرئيسي في تحديد سعر البيع دون أخذها بعين الاعتبار سعر السوق مسبقاً ( سعر البيع التنافسي)، كما أن هذه الأساليب لا تأخذ في الحسبان قرارات وتصرفات الزبائن إلا بعد الإنهاء من عملية الإنتاج.

إنطلاقاً مما سبق تظهر أهمية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد القرارات المتعلقة بتسعير الخدمة التأمينية، كونها تساعد على توفير معلومات عن إدارة التكلفة ومعلومات عن الزبائن والمنافسين، وهذا بدوره يخدم إدارة الشركة في تحديد رغبات وإحتياجات العملاء ومواجهة خطط وسياسات المنافسين، والتي يجب دراستها لترشيد القرارات المتعلقة بتسعير الخدمة التأمينية.

رابعا: مقترح لتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة التأمينية بالشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) - وكالة أدرار-

قبل التطرق إلى كيفية اعتماد تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد سعر الخدمة التأمينية يجدر بنا التطرق بإيجاز إلى تقديم الشركة الوطنية للتأمينات وأهم الأهداف التي تسعى إليها.

### 1. نشأة وتعريف الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)

تعد الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT" من الشركات الاقتصادية الوطنية تم إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين 30 أبريل 1985 وفق المرسوم 85/82، والتي كان من اختصاصها كل أنواع التأمين الخاص بحوادث النقل البري، الجوي والبحري، وهي إختصار لـ:

«COMPAGNIE ALGERIENNE DES ASSURANCES TOTAL»

والتي كانت تساهم برأسمال اجتماعي 60 مليون دج عام 1985 أين كان قطاع التأمين يتميز بإحتكار من طرف الدولة حتى قررت الجمعية العامة للمساهمين في 24/12/1989 رفع التخصص وتجسيد الانفتاح على الأسواق ودخول الشركة المنافسة، وإنتقل رأسمالها إلى 230 مليون دج سنة 1992 ثم إلى 900 مليون دج ليصل حاليا إلى 11.490.000.000 دج وبهذا احتلت المرتبة الثالثة بحصة سوقية 23% من سوق التأمينات<sup>(33)</sup>.

أما عدد العمال فقد انتقل من 300 عامل في بداية نشاطها إلى 1200 عامل سنة 1996، وحاليا يصل عدد العمال إلى 1600 عامل في الوقت الحالي.

أما فيما يخص شبكة التوزيع كانت 10 وكالات في بداية 1985 ، وانتقلت حاليا إلى 7 فروع و 140 وكالة.

وتهدف الشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) إلى تحقيق الأهداف التالية:

- العرض يكون لتغطية المخاطر؛
  - التحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن وخاصة استعمال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات وذلك لتسهيل المعلومات؛
  - الكفاءة والفعالية في تسيير العقود؛
- ومن هنا نستنتج أن مهمة مؤسسة الشركة هي: دعم النمو الاقتصادي وذلك بحماية المؤسسات والأفراد من الأخطار التي يمكن تأمينها عن طريق تقديم خدمات ذات نوعية وبسعر جيد<sup>(34)</sup>.

**2. الهدف من المقترح:** يهدف هذا المقترح إلى معرفة مدى مساهمة مدخل التكلفة المستهدفة كأحد الأساليب الحديثة في مجال خفض الكلف في ترشيد قرارات التسعير بالشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT)، بحيث تحدد الكلف بموجبه وفقا لأسعار البيع التي يقبلها السوق ونظرا لحيوية هذا القطاع الخدمي الحكومي وتميزه بشدة المنافسة خاصة بعد فتح المجال أمام القطاع الخاص، ولقد تم إختيار خدمة تأمين السيارات للإستعمال الشخصي نظرا للإقبال الكبير على هذه الخدمة من قبل الزبائن.

ولتحقيق هذا الهدف سنحاول أولا إلى التعرف إلى كيفية تقدير تكلفة الخدمة التأمينية ثم إلى كيفية تحديد سعر بيع هذه الخدمة على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة CAAT- وكالة أدرار، ثم محاولة تسعير الخدمة باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة. ورغم عدم توفر معلومات دقيقة عن كيفية تحديد سعر الخدمة التأمينية على مستوى الوكالة، وبالإضافة إلى عدم مقدرة القسم الخاص بالمحاسبة على التحديد الدقيق لتكلفة الخدمة، إلا أنه وفي ظل ما أتيح لنا من معطيات على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة بالوكالة يمكننا تحديد سعر بيع الخدمة التأمينية وفقا للمحاسبة التقليدية المعتمدة من طرف الوكالة لسنة 2016، ثم محاولة التسعير باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة.

3. واقع التسعير بالشركة الجزائرية للتأمينات- وكالة أدرار: للتعرف على كيفية تحديد سعر الخدمة التأمينية بالوكالة سنتطرق إلى كيفية تقدير تكلفة الخدمة التأمينية وفقا للمحاسبة التقليدية المعتمدة من طرف الوكالة ثم تحديد سعر البيع للخدمة باستخدام نظام التكلفة المستهدفة.

#### أ. تحديد تكلفة الخدمة وفقا للمحاسبة المعتمدة من قبل الوكالة

أ-1. طبيعة التكاليف المرتبطة بالخدمة: من خلال المقابلات الشخصية التي تم القيام بها مع مسؤولي مصلحة الإنتاج بالوكالة تبين أن جوانب التكاليف المرتبطة بتقديم خدمة تأمين السيارات للاستعمال الشخصي تتمثل في (35):

- الرواتب والأجور، الأدوات المكتبية، الوثائق والمطبوعات الخاصة بملفات التأمين،
- إستخدام وصيانة أجهزة الإعلام الألي، مصاريف الكهرباء والإنترنت والهاتف.

أ-2. تكلفة الخدمة تأمين السيارات للإستعمال الشخصي وفقا للطريقة التقليدية لسنة 2016. أحصت مصلحة الإنتاج بالوكالة خلال سنة 2016 ما يقارب 543 ملف مودع للحصول على خدمة تأمين السيارات للاستعمال الشخصي، وإنتاج خدمة تأمين السيارات للإستعمال الشخصي يتطلب الأمر إستعمال أدوات ولوازم مكتبية تتمثل في الأقلام، ورق، وحافظات ورقية حيث قدر ما يكلفه ملف واحد من اللوازم بما يقارب 150 دج، كما يتطلب الأمر مطبوعات خاصة بفواتير التأمين بحيث تقدر كلفة الوحدة من هذه المطبوعات ما يقارب 200 دج، كما قدرت المصاريف المتعلقة بإستخدام وصيانة أجهزة الإعلام الألي بـ 30.000 سنويا، في حين قدرت مصاريف الكهرباء والإنترنت والهاتف بما يقارب 455.280 دج سنويا(36).

ويمكن توضيح كيفية حساب تكلفة الخدمة وفقا للطريقة التقليدية وفق ما يأتي:

## الجدول (1) كيفية حساب تكلفة الخدمة التأمينية

الوحدة : دج

المبالغ	البيان
1980000	<u>الرواتب والأجور</u> عمال $12 \times 55.000 \times$
10860	<u>الوالم المكتبية</u> مطبوعات التأمين $543 \times 200$
81450	أدوات مكتبية أخرى $543 \times 150$
<b>2072310</b>	<b>مجموع التكاليف المباشرة</b>
30000	- إستخدام وصيانة أجهزة الإعلام الألي
455280	- مصاريف الكهرباء، الهاتف، الأنترنت
<b>485280</b>	<b>مجموع التكاليف الغير مباشرة</b>
<b>2557590</b>	<b>مجموع التكاليف</b>

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات التقديرية المقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة أدرار.

وعلى ضوء ماسبق، يمكن تحديد تكلفة الخدمة من معدل التحميل للتكاليف على أساس عدد الخدمات المؤداة أي عدد خدمات التأمين المتعلقة بتأمين السيارات للاستعمال الشخصي والمقدرة ب 543 خدمة مقدمة فيكون:

معدل التحميل = إجمالي التكاليف / عدد خدمات التأمين المؤداة.

$$= 2557590 / 543 = 4710.11 \text{ دج لكل خدمة تأمين.}$$

ب. الطريقة المعتمدة في تسعير خدمة التأمين السيارات للاستعمال الشخصي بالوكالة.

بعد إجراء مقابلة شخصية مع محاسب الوكالة تبين لنا أن الطريقة المتبعة في تسعير الخدمة التأمينية هي كالآتي:

سعر بيع الخدمة = تكلفة الخدمة + هامش الربح.

بحيث أن النسبة المقررة من طرف الوكالة في احتساب هامش الربح هي 20 % من تكلفة الخدمة<sup>(37)</sup>.

وإنطلاقا مما سبق يمكن حساب سعر بيع خدمة التأمين السيارات للاستعمال الشخصي كما يلي:

$$\text{سعر بيع الخدمة} = 4710 \times (1 + 0.2) = 5652 \text{ دج لكل خدمة.}$$

4. محاولة تسعير الخدمة التأمينية باستخدام مدخل التكلفة المستهدفة.

من خلال هذه النقطة سنحاول تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمة

التأمينية بالشركة الجزائرية للتأمينات - وكالة أدرار من خلال المراحل التالية:

أ. **تحديد سعر البيع التنافسي:** لغرض تحديد سعر بيع خدمة تأمين السيارات للاستعمال الشخصي، ونظرا لعدم توفر قسم خاص على مستوى الوكالة يقوم بدراسات السوق للتعرف على أسعار المنافسين، قام الباحثان بالاستطلاع على أسعار خدمة التأمين المماثلة ( خدمة تأمين السيارات للاستعمال الشخصي)، المعتمدة من قبل شركات التأمين الناشطة في القطاع الخاص وقد توصل إلى أن سعر بيع الخدمة المماثلة في هذه الشركات تقدر بحوالي 4650 دج.

ب. **تحديد هامش الربح المرغوب:** ترغب الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة أدرار إلى تحقيق هامش ربح يقدر بـ 20% من تكلفة كل خدمة تأمين السيارات للاستعمال الشخصي.

ج. **تحديد التكلفة المستهدفة:** بعد أن تم تحديد سعر البيع والربح المرغوب فيه يمكن تحديد التكلفة المستهدفة وفق المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{الربح المرغوب به}$$

$$\text{وعليه تكون: } \text{التكلفة المستهدفة} = 4560 - 942 = 3618 \text{ دج}$$

ويمكن المقارنة بين التسعير وفق أسلوب التكلفة المستهدفة وطرق التسعير

التقليدية للمنتج التأميني وفق الجدول التالي:

الجدول (2) المقارنة بين التسعير وفق التكلفة المستهدفة وطريقة التسعير التقليدية للخدمة التأمينية. الوحدة : دج

البيان	وفق التكلفة المستهدفة	البيان	وفق الطريقة التقليدية
سعر بيع الخدمة	4560	إجمالي التكاليف	4710
هامش الربح المرغوب	942	+ هامش الربح المرغوب	942
التكلفة المستهدفة	3618 دج	سعر البيع	5652 دج

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على معطيات تقديرية مقدمة من طرف الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - وكالة أدرار.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن سعر بيع الخدمة التأمين وفق طريقة التكلفة المستهدفة أقل في ظل مقارنتها مع أسعار البيع وفق الطرق التقليدية وهذا يعتبر مؤشر إيجابي نحو تبني أسلوب التكلفة المستهدفة.

د. إجراء تحليل هندسة القيمة: للقيام بإجراءات تحليل هندسة القيمة يجب أن يتم دراسة مجالات تخفيض التكاليف المتعلقة بالخدمة التأمينية، من خلال دراسة العمليات التي مرت بها كل خدمة، وتحديد تكلفة كل عملية وذلك بهدف معرفة العوامل المسببة للكلف، بحيث يساعد هذا التحليل على التخلص من العمليات المكلفة أو تبسيطها، إلا أن نظام محاسبة التكاليف المعتمد من الوكالة، نظام تقليدي ومن وجهة نظر الباحث لا يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لدراسة مجالات تخفيض التكاليف المرتبطة بالخدمة التأمينية.

### خاتمة

تبين من الدراسة أنه لم تعد قرارات التسعير بالإعتماد على الأساليب التقليدية، والتي تعتمد على تكاليف الإنتاج والمعلومات الداخلية للشركة، كافية وفعالة في سوق المنافسة الذي يشهد تزايد ملحوظا في المنافسة يوما بعد يوم إذ أن قرارات التسعير يجب أن تأخذ بعين الإعتبار أسعار الشركات المنافسة التي تنتج خدمات مشابهة أو مقاربة، وهذا ما جعل العديد من الشركات الحديثة خاصة في الدول المتقدمة تستغني عن الطرق

التقليدية لتسعير الخدمات لتتجه إلى إستخدام مدخل التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات، وذلك نظرا للمزايا العديدة التي يوفرها هذا المدخل خاصة مع تزايد حدة المنافسة في السوق.

ولقد تبين من خلال الإشارة إلى الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT - وكالة ادرار- أن طريقة التسعير المعتمدة حاليا هي طريقة تقليدية وغير مواكبة للتطورات الاقتصادية، بحيث تقوم هذه الطريقة بتحديد تكلفة الخدمة ثم إضافة هامش الربح المرغوب، وهذا ما ينعكس سلبا على القرارات المتعلقة بتسعير الخدمة التأمينية، وكماولنا منا لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة على مستوى الوكالة بإعتباره مدخلا حديثا للتسعير ومن خلال التطرق للطريقة التقليدية المتبعة لتسعير الخدمة وتسعير الخدمة بإستخدام مدخل التكلفة المستهدفة، تبين أن سعر البيع وفق التكلفة المستهدفة أقل من سعر البيع وفق الطريقة التقليدية وهذا يعتبر أسلوب إيجابي لتبني هذا الأسلوب، إلا أن هناك معوقات تحول دون تطبيق هذا المدخل على مستوى الوكالة تتمثل في:

- عدم توفر قسم تسويق على مستوى الوكالة يقوم بدراسات السوق للتعرف على أسعار المنافسين،
- إن نظام محاسبة التكاليف المعتمد من طرف الوكالة نظام تقليدي لايسمح بتوفير معلومات دقيقة عن التكاليف المرتبطة بكل مرحلة من مراحل إنتاج الخدمة للقيام بإجراءات تحليل هندسة القيمة،
- الإفتقار للكوادر العلمية والعملية المدربة على إدارة نظم التكاليف،
- تمسك معظم المسؤولين بالمفاهيم التقليدية والإجراءات الروتينية وعدم الرغبة في تحمل المسؤوليات ومقاومة روح التغيير.

وبالرغم من الصعوبات أو المعوقات السابق ذكرها التي قد تقف حائلاً أمام نجاح تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية ، إلا أن الباحث يرى أن غالبية هذه الصعوبات والمعوقات يمكن التغلب عليها ولذلك يوصي بما يلي :

- ضرورة إعتقاد قسم خاص للتسويق على مستوى الوكالة يضم فريق من الخبراء والمتخصصين، لدراسة عمليات التحسين والتطوير لتكلفة الخدمات بناءً على دراسة السوق واتجاهات شركات التأمين المنافسة في السوق الجزائرية،
- وضع نظام تكاليف كفى على مستوى الوكالة، كنظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة يضمن القدرة على تطبيق الأساليب الحديثة لخفض التكلفة وفرض أسعار تنافسية تضمن إستمرارية الشركة،
- توعية العاملين في الشركة التأمين وإدارتها، بأهمية مدخل التكلفة المستهدفة ومزايا إستخدامها في مجال تسعير الخدمات،
- ضرورة أن تقوم الجامعات الجزائرية بتدريس الأساليب الحديثة لإدارة التكاليف ، لتخريج الكوادر المؤهلة علمياً وعملياً والقادرة على ضمان نجاح تطبيق تلك النظم في الواقع العملي.
- الهوامش والمراجع المعتمدة :**

- (1)- صالح سميرة شهرزاد، (2016)، التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد 03،.
- (2) الحداد محمد حسن محمد، (2011)، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة،
- (3) طلال سليمان جريرة، منهج التسعير على أساس التكلفة المستهدفة وإمكانية تطبيقه في قطاع الأدوية والصناعة الطبية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد1، 2011،
- (4) طه عليوي ناصر، (2010)، استخدام مدخل التكلفة المستهدفة في ترشيد قرارات التسعير (دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 85،

- (5)- صفاء أحمد عبد الماجد، (2016)، دور التكاليف المستهدفة في كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ( دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي) ، مذكرة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
- (6)- صفاء أحمد عبد الماجد، مرجع سابق، ص، 34.
- (7)- محمد أبكر أحمد محمد، وحسن عوض حسن خالد، (2017) نظام التكلفة المستهدفة وأثره على قياس التكلفة وتحقيق جودة المنتج في المنشأة الصناعية السودانية، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 07، العدد 28، ص، 64.
- (8)- راضية عطوي،(2008) دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، ص، 41.
- (9)- Sakurai, M. (1989) **Target costing and how to use it**. Journal of cost management, 3(2), p39.
- (10)- سناء مصلح حمزات و باسل أسعد، (2016)، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشأة المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة (دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية)، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، ص 28.
- (11)- Yves DE RONGE', Karine CERRADA,(2009) **Contrôle de gestion**, PERASON Education, Paris, France, p54
- (12)- Langlois.L, Bonnier.C, Bringer.M,(2006), "**Contrôle de gestion**", BERTI Editions FOUCHER, Paris, p103.
- (13)- خليل وألاء مصطفى، (2012)، نموذج مقترح لتطبيق التكلفة المستهدفة في شركة الشرق الأوسط لصناعة الأدوية ومستحضرات التجميل في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، ص، 25.

- (14)- المطارنة غسان فلاح، (2008)، متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 02، ص، 286.
- (15)- صالح سميرة شهرزاد، مرجع سابق، 262.
- (16)- صالح سميرة شهرزاد، مرجع سابق، 261.
- (17)- هناء بن سعيد، (2015)، دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتج (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل)، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص، 33.
- (18)- الحداد محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص، 17.
- (19)- أحمد خلف حسين علي الزهري، تأثير التسويق الإلكتروني في عناصر المزيج التسويقي للخدمة التأمينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد الثامن، المجلد 22، 2013، ص، 151.
- (20)- بن عمروش فائزة، (2017)، دراسة أثر تسويق خدمات التأمين على سلوك المستهلك (دراسة حالة عينة من مؤسسات التأمين في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة تسويقية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص، 33.
- (21)- أحمد خلف حسين علي الزهري، مرجع سابق، ص، 452.
- (22)- لعابب أمال، و عبد الرحمان، (2017) جودة خدمات التأمين وأثرها على رضا الزبون، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، جامعة تبسة، 2017/2016، ص، 14.
- (23)- بن عمروش فائزة، مرجع سابق، ص، 44.
- (24)- بن عمروش فائزة، مرجع سابق، ص، 44.
- (25)- بن عمروش فائزة، مرجع سابق، ص، 45.

- (26)- رابحة محمد الشؤنة، وعلاء عبد الكريم البلداوي، وسالم محمد عبود، (2013)، قياس كلفة الخدمة في قطاع التأمين (دراسة لقسم التأمين السيارات بشركة التأمين الوطنية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 08، العدد، 24، ص، 69.
- (27)- بن عمروش فائزة، مرجع سابق، ص، 48.
- (28)- هناء بن سعيد، مرجع سابق، 44.
- (29)- رابحة محمد الشؤنة، وعلاء عبد الكريم البلداوي، وسالم محمد عبود، مرجع سابق، ص، 70.
- (30)- طه عليوي ناصر، مرجع سابق، ص، 6، 5.
- (31)- طلال سليمان جريرة، مرجع سابق، ص، 162.
- (32)- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, (2010). Cost accounting: a managerial emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25(4) , p, 425.
- (33)- مقابلة مع السيد بوحنة علي، مدير الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة أدرار، بتاريخ 20/02/2018 ، على الساعة 14:30.
- (34)- مقابلة مع السيد، شيخاوي السعيد، محاسب مساعد بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة أدرار، بتاريخ 22/02/2018، على الساعة 10:30.
- (35)- مقابلة مع السيد، شيخاوي السعيد، محاسب مساعد بالشركة الجزائرية للتأمينات La CAAT - وكالة أدرار، بتاريخ 26/02/2018، على الساعة 10:30.
- (36)- مقابلة مع السيد محمدي عبد المالك، رئيس المصلحة المالية والمحاسبية بالشركة الجزائرية للتأمينات La CAAT - وكالة أدرار، بتاريخ 25/02/2018 على الساعة 14:30.
- (37)- مقابلة مع السيد، شيخاوي السعيد، محاسب مساعد بالشركة الجزائرية للتأمينات La CAAT - وكالة أدرار، بتاريخ 28/02/2018، على الساعة 10:00.